



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Il benchmarking: studio di efficienza delle destinazioni turistiche svizzere

Relatore

Prof. Andrea Ellero

Laureando

Ilenia Menin

Matricola 825037

Anno Accademico

2012 / 2013

Sommario

<i>INTRODUZIONE</i>	4
<i>CAPITOLO 1</i> <i>IL BENCHMARKING</i>	6
1.1- LE ORIGINI DEL BENCHMARKING.....	6
1.2 - LE CARATTERISTICHE DEL BENCHMARKING.....	7
1.3 - LE TIPOLOGIE DI BENCHMARKING.....	10
1.4 - LE FASI DI UN PROCESSO DI BENCHMARKING.....	12
<i>CAPITOLO 2</i> <i>LA COMPETITIVITÀ DELLA DESTINAZIONE TURISTICA</i>	15
2.1 - DESTINATION BENCHMARKING.....	15
2.2 - LA COMPETITIVITÀ DELLA DESTINAZIONE TURISTICA.....	16
2.3 - I MODELLI DI COMPETITIVITÀ DELLA DESTINAZIONE TURISTICA.....	20
2.3.1 - IL DIAMANTE NAZIONALE DI PORTER.....	20
2.3.2 - IL MODELLO DI RITCHIE E CROUCH.....	23
2.3.3 - LE CRITICHE DI DWYER E KIM.....	27
2.3.4 - LA PROPOSTA DI UN MODELLO ALTERNATIVO.....	30
2.3.5 - CONSIDERAZIONI.....	32
<i>CAPITOLO 3</i> <i>THE TRAVEL TOURISM COMPETITIVENESS INDEX</i>	34
3.1 - L'INDICE DI COMPETITIVITÀ TURISTICO.....	34
3.2 - LA COMPOSIZIONE DEL "TTCI".....	36
3.2.1 - IL QUADRO NORMATIVO E ISTITUZIONALE.....	37
3.2.2 - LE CONDIZIONI ECONOMICHE E INFRASTRUTTURALI.....	38
3.2.3 - IL CAPITALE UMANO, LE RISORSE TERRITORIALI E CULTURALI.....	40
<i>CAPITOLO 4</i> <i>LA COMPETITIVITÀ TURISTICA DELLA SVIZZERA</i>	43
4.1- LA SVIZZERA SECONDO IL TRAVEL TOURISM COMPETITIVENESS INDEX.....	43
4.2 – I VANTAGGI COMPETITIVI.....	44
4.2.1 - LA POLITICA TURISTICA SVIZZERA.....	44
4.2.2 - LA PROMOZIONE TURISTICA NAZIONALE.....	47
4.2.3 - LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE.....	51
4.2.4 - IL SISTEMA INFRASTRUTTURALE.....	55
4.3 – GLI SVANTAGGI COMPETITIVI.....	60

<i>CAPITOLO 5</i>	
<i>DATA ENVELOPMENT ANALYSIS</i>	66
5.1 – DATA ENVELOPMENT ANALYSIS.....	66
 <i>CAPITOLO 6</i>	
<i>IL CASO DELLA SVIZZERA</i>	70
6.1 – INTRODUZIONE	70
6.2 - L'EFFICIENZA DELLE LOCALITÀ TURISTICHE ALPINE	72
6.2.1 - ZERMATT.....	73
6.2.2 - ST. MORITZ	75
6.2.3 -INTERLAKEN.....	76
6.2.4 - DAVOS	79
6.2.5 - SANEEN (G-STAAD)	80
6.2.6 - SCUOL	82
6.2.7 - FLIMS	84
6.3 - L'EFFICIENZA DELLE LOCALITÀ TURISTICHE CITTADINE	85
6.3.1 - LUCERNA	85
6.3.2 - ZURIGO	86
6.3.3 - BERNA.....	88
6.3.4 - GINEVRA	89
6.3.5 - LUGANO	90
6.3.6 - ASCONA.....	91
6.3.7 - SAN GALLO.....	92
 <i>CONCLUSIONI</i>	94
 <i>BIBLIOGRAFIA</i>	97
 <i>SITOGRAFIA</i>	106
 <i>APPENDICE A</i>	
<i>THE TRAVEL AND TOURISM COMPETITIVENESS INDEX</i>	108
 <i>APPENDICE B</i>	
<i>DATI RIFERITI AL TURISMO ALPINO</i>	109
 <i>APPENDICE C</i>	
<i>DATI RIFERITI AL TURISMO CITTADINO</i>	116

INTRODUZIONE

L'analisi di efficienza di una destinazione turistica è oggetto di dibattito nella letteratura di management turistico in quanto la concorrenza tra destinazioni turistiche negli ultimi anni si è fatta sempre più intensa e risulta quindi fondamentale per una destinazione conoscere il proprio livello di efficienza rispetto ai principali concorrenti.

Questa tesi occupandosi proprio di efficienza della destinazione turistica, si colloca in un'area di studi manageriali definita con il termine benchmarking. Il benchmarking è *“un processo sistematico e continuo per comparare la propria efficienza in termini di produttività, qualità e prassi con quelle di imprese e organizzazioni che rappresentano l'eccellenza”* (Karlöf e Östblom, 1993). Si tratta di una metodologia flessibile che può essere utilizzata anche nel confronto tra le destinazioni turistiche.

Nella tesi viene utilizzata la Data Envelopment Analysis quale tecnica di destination benchmarking quantitativo. Essa permette di valutare la performance delle destinazioni turistiche in modo oggettivo, individuando i riferimenti eccellenti con cui confrontare le prestazioni delle località turistiche che risultassero inefficienti.

I principi cardine e le fasi attorno a cui si snoda il processo di benchmarking sono delineati nel primo capitolo. Il secondo capitolo affronta invece il tema della competitività turistica di una destinazione, proponendo una sintesi dei principali modelli teorici che si sono occupati di individuare i fattori che risultano determinanti per la competitività di una destinazione turistica.

Il terzo capitolo è dedicato ad un recente macro indicatore della competitività turistica di una nazione, il *“Travel and Tourism Competitiveness Index”*, elaborato dal World Economic Forum. Nel capitolo sono descritte le caratteristiche principali dell'indice e la sua composizione.

Il quarto capitolo analizza il caso specifico della Svizzera, Paese che si è posizionato al vertice della classifica dell'indice di competitività turistica sviluppato dal World Economic Forum, evidenziando gli aspetti di vantaggio e di svantaggio competitivo della piazza turistica svizzera.

Il quinto capitolo introduce la metodologia della Data Envelopment Analysis, e il concetto di efficienza sul quale è fondata. La DEA è un modello di supporto al benchmarking che a fronte di una molteplicità di input e di output, individua i cosiddetti “benchmark” ovvero le unità decisionali più efficienti che diventano degli esempi di buona gestione per le unità che risultino invece non efficienti.

L'ultimo capitolo verte su di una applicazione della Data Envelopment Analysis. Nell'analisi sono messe a confronto le principali destinazioni turistiche svizzere, che si rivolgono ad un turismo montano e cittadino, al fine di individuare quali di esse operano in un regime di efficienza. Si giunge anche a determinare, almeno in qualche caso, le motivazioni per cui alcune località turistiche svizzere non riescono a raggiungere l'efficienza, evidenziando possibili correzioni alle strategie di sviluppo delle destinazioni in un'ottica di miglioramento della performance.

CAPITOLO 1

IL BENCHMARKING

1.1- LE ORIGINI DEL BENCHMARKING

Il termine benchmarking indica una particolare tecnica di management che ha come obiettivo la ricerca delle migliori prassi aziendali che portano ad una prestazione superiore.

L'etimologia della parola viene ricondotta al termine inglese bench-mark ossia *“un segno dell'agrimensore o topografo.. di una posizione precedentemente determinata..usato come punto di riferimento..uno standard per misurare o valutare qualcosa”* (Camp, 1989).

Alcuni Autori sostengono che il benchmarking si ispiri direttamente alla massima del generale cinese Sun Tzu che, nel 500 a.C, affermò che *“Se conosci il tuo nemico e conosci te stesso non dovrai temere il risultato di cento battaglie”* e indicano come precursori di questo processo i dirigenti delle società giapponesi che negli anni '60 avevano l'abitudine di compiere viaggi conoscitivi negli Stati Uniti al fine di osservare i processi manifatturieri e le metodologie gestionali delle imprese americane (Camp, 1989; Bocchino, 1995; Bendell, Boulter, Kelly, 1994).

Secondo la letteratura economica il benchmarking nasce negli anni '80. Il processo è stato delineato da Robert Camp, direttore delle operazioni logistiche della “Xerox Corporation”, azienda statunitense che si occupa della produzione di stampanti e di fotocopiatrici (Camp, 1989). Camp eseguì un confronto di prodotti e di processi operativi delle aziende più importanti appartenenti alla stessa area di mercato. Fu proprio Camp a formulare una delle prime definizioni date sul benchmarking: *“Il benchmarking rappresenta il processo continuo di misurazione dei prodotti, servizi, e processi aziendali mediante il confronto con i migliori concorrenti o con le aziende riconosciute come leader nei vari settori di mercato”* (Camp, 1989).

Negli anni '70 a seguito delle crescenti perdite di quote di mercato la Xerox si vide infatti costretta ad analizzare in modo più approfondito la concorrenza

attraverso un approccio diverso da quello utilizzato nella filosofia competitiva tradizionale.

Dall'analisi emerse che i concorrenti che avevano maggior successo erano quelli giapponesi che operavano nel mercato ad un costo di produzione pari a quello della Xerox ma senza perdite. Inoltre, le risorse umane impiegate dalla Xerox nell'area sviluppo e progettazione erano ben cinque volte più elevate rispetto alla concorrenza nipponica. Questo confronto spinse i vertici aziendali a ridefinire i propri obiettivi strategici e a riformulare il proprio sistema manageriale che ormai era diventato sterile e insensibile ai cambiamenti che l'evoluzione dei tempi richiedeva (Bocchino, 1995).

Negli anni '80, dopo il successo ottenuto dalla Xerox (grazie alla pubblicazione del libro di Camp sul processo di benchmarking e dopo la vittoria della Xerox del premio “Baldrige” sulla qualità) il processo iniziò ad essere adottato da molte altre aziende interessate al miglioramento delle proprie prestazioni e al controllo della qualità.

La Xerox ha dunque per prima istituzionalizzato il benchmarking come strumento di management ritenuta oggi fondamentale per mettere a confronto più funzioni della realtà aziendale con le analoghe funzioni di altre imprese che si dimostrano “le migliori” in un determinato settore oppure nello svolgimento di una determinata prassi aziendale. Il confronto continuo con le aziende leader permette di migliorare le proprie performance adattando le pratiche osservate alla propria struttura.

1.2 - LE CARATTERISTICHE DEL BENCHMARKING

Camp a cui è attribuita la paternità del benchmarking definisce questa metodologia come “un processo” finalizzato (Camp, 1989):

- all'identificazione di problemi o di opportunità;
- al confronto delle proprie performance con quelle delle aziende migliori;
- alla ricerca delle best practice che consentono prestazioni di livello superiore;
- alla pianificazione e alla realizzazione di miglioramenti e di trasformazioni organizzative nella propria azienda.

Il benchmarking non rappresenta solo uno studio della concorrenza o un'indagine finalizzata allo studio delle funzioni aziendali esterne ma è un processo utile ad individuare quali prassi garantiscono efficacia, superiorità e quali possono portare a delle misure correttive.

Il benchmarking presenta delle caratteristiche ben precise Bocchino (1995) individua gli elementi che devono essere rispettati affinché l'analisi di benchmarking abbia successo.

Il primo elemento a cui prestare attenzione è il confronto con le aziende, spesso appartenenti allo stesso settore che riescono ad ottenere degli eccellenti risultati in determinati aspetti della gestione aziendale.

Il campo di indagine non è però limitato solo alla concorrenza diretta ma può coinvolgere realtà aziendali ritenute “le migliori”, indipendentemente dal settore in cui operano.

Anche il campo di applicazione è vasto. Il benchmarking può essere applicato ai prodotti, ad interi settori, a servizi, a prassi operative, a procedure di supporto e a metodi che consentono di raggiungere e soddisfare il cliente.

L'obiettivo è capire chiaramente in quale modo le migliori prassi vengono utilizzate per raggiungere l'efficienza.

Il benchmarking, inteso come confronto costruttivo, richiede che le best-practise vengano comprese, decodificate e adattate alla realtà operativa di riferimento.

Di conseguenza, il benchmarking non comporta una sostituzione o una copia delle migliori prassi bensì prevede l'assimilazione nelle proprie operazioni di pratiche già sperimentate con successo in altre aziende. Le informazioni reperite presso i benchmarking-partners devono essere integrate con le informazioni relative alla propria organizzazione.

L'applicazione della metodologia deve essere chiara e strutturata, ma allo stesso tempo, deve lasciare spazio all'elasticità e alla flessibilità poiché l'apprendimento di nuovi metodi porta necessariamente ad un cambiamento culturale all'interno dell'azienda.

Tutto ciò conduce ad una revisione critica delle proprie prestazioni perché consente di non ripetere gli errori già commessi in passato bensì permette di rivederli, abbandonarli oppure migliorare le prassi che sono state usate fin'ora o di

individuare invece ciò che deve essere lasciato intatto.

Attraverso un costante processo di apprendimento dalle capacità altrui, il benchmarking, riduce “la resistenza al cambiamento”, promuove la ricerca e l'adozione di tecniche e procedure che possono migliorare le proprie performance economiche e organizzative.

Il rafforzamento di una cultura aziendale più dinamica e maggiormente disposta a percepire il cambiamento come leva competitiva richiede il coinvolgimento di tutte le risorse umane e una formazione del personale continua e qualificante, il processo quindi non è un'attività indipendente che interessa solo l'imprenditore o il management aziendale. Grazie al confronto con i casi eccellenti, il benchmarking aiuta a programmare obiettivi qualitativi-quantitativi realmente raggiungibili. Inoltre, offre alle aziende l'opportunità di progredire e di migliorare in maniera più veloce ed efficace attraverso il continuo e sistematico aggiornamento di prassi gestionali non individuabili senza il confronto con l'esterno. Un altro importante beneficio è l'individuazione di standard di performance finalizzati all'innovazione di prodotti e di servizi maggiormente orientati alla soddisfazione delle esigenze della domanda.

Il benchmarking ha costituito un importante cambiamento nell'analisi competitiva poiché promuove un nuovo modello di collaborazione (permette di diventare partner e non solo concorrenti) e fissa nuovi parametri di cooperazione: *“le aziende che decidono di eseguire il benchmarking dei processi comuni condividono analogie di processo che diventano termini di confronto piuttosto che strumenti competitivi. Anche i concorrenti possono scambiarsi informazioni finalizzate al miglioramento dei processi su pratiche non esplicitamente protette dalla legge”* (Watson, 1995).

Tuttavia, questo approccio, seppure efficace ed innovativo, presenta dei limiti (Bocchino, 1995).

Se applicato non correttamente rischia di apparire un semplice confronto di indicatori di performance che non include una corretta analisi delle cause che li hanno generati. In questo caso, non diventa uno strumento utile poiché non individua i contributi necessari a riconsiderare le proprie prassi e le proprie azioni di intervento.

Il benchmarking può banalmente sembrare una metodologia di facile e veloce applicazione oppure una sorta di “moda passeggera” da adottare in azienda. È invece un processo impegnativo e laborioso che richiede: tempo, risorse economiche, sforzi, metodicità, progettazione di un adeguato sistema di comunicazione, risorse umane qualificate e soprattutto un'attenta pianificazione del progetto. Senza questi importanti fattori il benchmarking non produce effetti né positivi né duraturi.

Affinché sia efficace e garantisca il raggiungimento delle prestazioni superiori, il benchmarking, deve essere applicato con rigore e continuità. È un processo che si sviluppa in un periodo di tempo esteso e produce valore solo se la sua adozione non è episodica. Tuttavia, molte imprese lo utilizzano solo quando perdono quote di mercato, quando cala il livello di soddisfazione della clientela o quando i livelli di profitto decrescono.

La continuità nell'applicare il processo è fondamentale perché le prassi industriali, le leve competitive e le performance dei concorrenti sono in continua evoluzione. È per questo motivo che l'attività di monitoraggio delle proprie performance e di quelle dei concorrenti non deve essere occasionale bensì inserita in un regolare ciclo di pianificazione e di miglioramento dell'azienda.

1.3 - LE TIPOLOGIE DI BENCHMARKING

Esistono diversi tipi di attività di benchmarking. La scelta della tipologia da adottare dipende dalla dimensione aziendale, dalla posizione nel mercato e dall'obiettivo che si vuole raggiungere.

Di seguito, riportiamo le principali tipologie di benchmarking che possono essere implementate (Camp, 1989; Bocchino, 1995; Spendolini, 1996):

- Benchmarking interno;
- Benchmarking competitivo;
- Benchmarking funzionale o dei processi;
- Benchmarking generico.

Il benchmarking interno è il processo che viene adottato nell'ambito di aziende di grandi dimensioni, suddivise per divisioni o con società presenti in diverse aree

geografiche. Il benchmarking interno è l'unico a non basarsi sul confronto con l'esterno e parte dal presupposto che alcuni processi operativi siano eseguiti più efficacemente ed efficientemente in determinati settori aziendali rispetto ad altri.

Il benchmarking interno confronta le prestazioni, le prassi, gli iter seguiti nelle funzioni e nelle unità di business (ASA - Area Strategica d'Affari). Questo tipo di approccio si propone di individuare le migliori prassi operative interne e di trasferire le informazioni raccolte in altri settori. I vantaggi che ne derivano sono: un miglioramento della comunicazione interna e la collaborazione nella risoluzione dei problemi. La conoscenza approfondita dei processi che caratterizzano la propria attività aziendale rappresenta il primo passo da compiere per poi iniziare uno studio di benchmarking competitivo.

Il *benchmarking competitivo* implica il confronto con i concorrenti diretti della propria organizzazione, con l'obiettivo di individuare i fattori che portano al loro vantaggio competitivo. È un approccio complesso perché richiede un'elevata quantità di informazioni necessarie a classificare i concorrenti. Lo scambio delle informazioni, molto spesso, viene ostacolato dai concorrenti stessi i quali percepiscono il benchmarking come una minaccia se non una forma di spionaggio industriale.

Di più semplice attuazione e meno dispersivo è il *benchmarking funzionale o dei processi* che analizza precise attività aziendali all'interno di determinate aree funzionali (marketing, customer satisfaction, produzione, gestione risorse umane, progettazione, ricerca e sviluppo..). La finalità del benchmarking funzionale è quella di individuare i processi operativi o fasi di processi che dimostrano omogeneità e conformità anche se riferiti ad aziende che non necessariamente operano nello stesso settore di riferimento ma che però hanno raggiunto l'eccellenza nello specifico settore oggetto di benchmarking.

L'ultimo approccio è quello del *benchmarking generico o della best practice*. Come il benchmarking funzionale, prende ad esame qualsiasi tipo di impresa considerata la migliore in assoluto rispetto all'oggetto dello studio di benchmarking. L'aspetto più complesso del benchmarking generico risiede nell'astrazione e nel comprendere correttamente il processo osservato per poterlo poi applicare all'interno della propria azienda.

1.4 - LE FASI DI UN PROCESSO DI BENCHMARKING

Esistono più modelli operativi di benchmarking che possono essere presi a riferimento. Tutti presentano, generalmente, gli stessi elementi e le stesse fasi che ne caratterizzano l'attuazione.

Si andrà ora ad illustrare, in estrema sintesi, i vari step della "ruota di Deming" o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act = Progettazione-Esecuzione-Controllo-Azione) così come descritti dall'economista Watson (1995).

Il ciclo PDCA (Figura 1.1) si articola in quattro fasi.



Fig 1.1 Il modello PDCA (Watson,1995)

Progettazione del piano di benchmarking - Plan

La costruzione oculata del piano di benchmarking è decisiva per il buon esito dell'intero progetto. In questo primo passaggio si delineano le fasi operative del processo, si individuano le competenze di base e si identificano i processi chiave e quelli considerati critici per il raggiungimento dell'efficienza.

Dopo avere chiarito quali sono le criticità che si vogliono migliorare è importante isolare l'oggetto da sottoporre a benchmarking. La scelta dovrà ricadere sulle attività e sui processi il cui miglioramento porta alla creazione di un vantaggio competitivo per l'azienda.

Sempre in questa fase si individua "il benchmark" cioè l'azienda target con cui

confrontare le proprie performance.

Il partner deve essere scelto in modo chiaro e non casuale, è opportuno selezionare le imprese “*allineate*” alla propria cultura aziendale e alla propria struttura organizzativa. Non necessariamente il benchmark opera nello stesso settore dell’azienda che opera il confronto, l’oggetto di benchmarking può efficacemente essere analizzato facendo riferimento a realtà imprenditoriali operanti in settori completamente diversi ma che però sono leader in una attività o in un processo analogo a quello che si intende migliorare (Camp, 1989).

I criteri per la selezione dei possibili partner e il metodo di raccolta dei dati sono utilizzati poi dal team di benchmarking per predisporre un questionario preliminare utile alla raccolta delle informazioni.

Raccolta dei dati – Do

Rappresenta una delle attività più impegnative del benchmarking. L’obiettivo di questa fase è raccogliere i dati e le informazioni che permettono di conoscere nel dettaglio i processi usati dai propri concorrenti.

La raccolta dei dati prevede due tipologie di ricerca. La “ricerca secondaria” che è quella condotta sulle fonti indirette (studi di settore, pubblicati sulla stampa economica e su riviste di settore, ricerche condotte da associazioni di categoria, enti di ricerca o studi di consulenza, camere di commercio...).

La “ricerca primaria” che invece si avvale di strumenti esterni quali l’intervista telefonica, l’inchiesta per posta, l’incontro per la compilazione del questionario. Quest’ultimo è molto importante perché oltre a permettere uno scambio diretto di informazioni può concludersi con una visita ai reparti operativi dove è possibile acquisire una diretta conoscenza delle prassi o del processo studiato (Camp, 1989).

Analisi delle informazioni - Check

Dopo avere reperito le informazioni, si analizzano i dati provenienti dal benchmark al fine di comprendere come lo stesso, relativamente all’oggetto del confronto, realizza le best practices.

In questa fase si individuano i *gap* esistenti tra le prestazioni interne e quelle delle

aziende sottoposte a benchmarking e si identificano i fattori guida (“*enabler*”) che contribuiscono a spiegare le performance dei benchmark. Si valuterà poi la natura di questi fattori al fine di determinare la loro adattabilità alla propria cultura aziendale.

Infine, attraverso la riorganizzazione delle informazioni raccolte, si elaborano le prospettive di performance raggiungibili nei 3-5 anni futuri.

Miglioramento attraverso l'adattamento dei fattori guida - Act

È la fase finale dell'attività di benchmarking nella quale l'azienda traduce in un'azione di miglioramento quanto osservato durante lo studio di benchmarking.

È necessario che il team di progetto selezioni obiettivi realisticamente raggiungibili e individui i mezzi operativi necessari per poterli realizzare. Le modifiche non devono, quindi, imitare i migliori esempi esterni osservati, ma richiedono un adattamento coerente alle caratteristiche dei propri processi.

Dopo avere pianificato e attuato i miglioramenti, è importante misurare gli obiettivi raggiunti e lo scostamento tra questi e quelli prefissati.

Considerare l'evoluzione del divario in prospettiva futura, è molto importante, perché le prassi aziendali cambiano ed è necessario riuscire a comprenderne la tendenza se si vuole mantenere una posizione competitiva nel mercato.

La misurazione dei risultati raggiunti e delle innovazioni apportate richiede quindi un monitoraggio continuo e sistematico, solo così il benchmarking diventa parte integrante del miglioramento continuo e non rimane un semplice esercizio accademico.

La stessa denominazione “*ruota*” sottolinea la circolarità del processo di benchmarking. Il modello, infatti, prevede che tutte le fasi vengano ripetute continuamente e che ogni passo venga aggiustato alla luce dei risultati ottenuti negli step precedenti.

CAPITOLO 2

LA COMPETITIVITÀ DELLA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 - DESTINATION BENCHMARKING

Una delle caratteristiche principali del benchmarking è il vasto campo di applicazione. È un processo che trova il suo utilizzo più tradizionale nel caso degli enti pubblici e delle imprese private. Tuttavia, può essere adottato in ogni settore e si rivela uno strumento molto utile anche nell'industria turistica. Il benchmarking turistico può essere classificato in tre categorie (Wöber, 2001):

- “*Benchmarking profit-oriented tourism business*”: è applicato agli hotels, alle imprese food and beverage, ai tour operator, alle agenzie di viaggio, alle compagnie aeree e a tutte le attività turistiche a scopo di lucro. La maggioranza degli studi di benchmarking condotti in ambito turistico rientra in questa categoria e riguarda soprattutto le attività ricettive e ristorative;
- “*Benchmarking no profit-oriented tourism business-organizations*”: riguarda le organizzazioni senza fini di lucro e gli enti regionali e nazionali (i musei, le gallerie d'arte, i teatri...);
- “*Destination Benchmarking*”: utilizzato per analizzare le destinazioni a livello nazionale, regionale e locale.

I primi studi compiuti sul benchmarking turistico interessavano soprattutto l'industria alberghiera dove l'adozione delle best-practices permette di migliorare la qualità della propria offerta e di aumentare i profitti attraverso una riduzione dei costi operativi e una migliore gestione del capitale umano e monetario (Wöber, 2001; PromoVeneto, 2008). Il campo d'analisi venne successivamente ampliato e il benchmarking iniziò ad essere utilizzato anche nell'ambito delle attrazioni turistico-culturali con l'obiettivo di analizzare la soddisfazione del cliente e di individuare i loro punti di forza e di debolezza (Wöber, 2001).

Solo di recente, ossia a partire dal 1997, sono stati condotti studi di benchmarking che coinvolgono anche le destinazioni turistiche. Il primo progetto di

benchmarking regionale fu avviato dall'economista Karl Wöber. Lo studio (*“European cities tourism”*) aveva l'obiettivo di valutare e di misurare lo sviluppo turistico di 61 città europee, i dati statistici sono stati raccolti in un vasto e dettagliato database che fungeva da strumento d'analisi per la competitività del turismo urbano. Grazie a questo strumento, per la prima volta, le performance turistiche di una città potevano essere confrontate con quelle di altre città turistiche europee (Wöber, 2001).

Il focus del destination benchmarking risiede nel miglioramento della competitività della destinazione turistica. È il contesto locale fortemente competitivo che consente agli operatori di raggiungere l'efficienza e vantaggi competitivi (Presenza, 2007).

Il benchmarking territoriale individua le *“best in class”* cioè quelle destinazioni che offrono un'elevata qualità del servizio e operano in regime di efficienza ottimizzando le risorse disponibili. L'osservazione e l'implementazione dei comportamenti più efficienti permette di programmare e di gestire il proprio sviluppo turistico nel modo più efficace ed efficiente possibile. Il destination benchmarking valuta quindi la capacità della destinazione turistica di creare valore rilevando le best practice più adatte a migliorare le capacità attrattive e la competitività della propria destinazione (Pilotti, 2011).

2.2 - LA COMPETITIVITÀ DELLA DESTINAZIONE TURISTICA

La competitività tra destinazioni turistiche è un concetto complesso che include una varietà di elementi osservabili e non osservabili (Presenza, 2007). Nel seguito vedremo di chiarire il corretto significato dei termini *“competitività”* e di *“destinazione turistica”*.

Il settore turistico negli anni è stato caratterizzato da importanti cambiamenti strutturali e competitivi che non interessano solo l'evoluzione della domanda ma anche l'aumento della concentrazione dell'offerta, la crescente differenziazione dei prodotti turistici e soprattutto l'ingresso nell'arena competitiva di destinazioni *“emergenti”*. Destinazioni remote, un tempo inaccessibili e sconosciute, diventano ora mete interessanti da visitare ed esplorare, in quanto in grado di offrire al turista una *“total leisure experience”*, cioè un'esperienza nuova e non vivibile

altrove. Questi fenomeni hanno inevitabilmente comportato un aumento della concorrenza tra aree turistiche e l'allargamento dei tradizionali confini competitivi (Pilotti, 2011; Cracolici, 2006).

La crescente competizione non è centrata solo sugli aspetti tipici del prodotto turistico ma si gioca soprattutto a livello di sistemi territoriali e di destinazioni considerati nel loro complesso come gli elementi centrali del sistema turistico (Buhalis, 2000). Sono quindi le destinazioni ad assumere il ruolo di “soggetti competitivi” e solo in un secondo momento il confronto competitivo interessa le singole imprese (Sainaghi, 2008). La capacità di attrarre risorse (flussi di turisti e di capitale) non deriva solo dall'azione delle imprese turistiche o delle istituzioni locali ma è il risultato di un'attività territoriale sistemica (Golinelli, 2002).

In quest'ottica è decisivo il ruolo svolto dal “destination management” il quale sviluppa delle azioni strategico-operative che permettono di maturare un vantaggio competitivo rispetto ai territori concorrenti (Cracolici, 2006).

Nella letteratura turistica il concetto di destinazione è da tempo oggetto di dibattito. Sebbene vi sia una convergenza nel definire la destinazione turistica un sistema complesso di offerta composto da un set di elementi naturali, artificiali e da servizi che si integrano a vicenda (Buhalis, 2000; Richie e Crouch, 1999) molti Autori (Franch, 2002; Rispoli e Tamma, 1995; Casarin, 1996; Brunetti, 1999; Della Corte, 2000; Pencarelli, 2001) distinguono il concetto di destinazione turistica secondo due prospettive d'osservazione: quella della domanda e quella dell'offerta.

Dalla prospettiva della domanda la destinazione è la sintesi di una serie di fattori (attrazioni, prodotti, servizi) che compongono l'offerta turistica di un territorio e che attirano il visitatore verso un determinato luogo (Buhalis, 2000).

Per la domanda la destinazione diventa l'elemento attraverso cui vivere la propria “esperienza turistica”. Il turista quando viaggia e soggiorna non cerca il luogo in sé, non utilizza solo beni e servizi, bensì cerca esperienze di viaggio irripetibili che solo in quel luogo potrà vivere (Pencarelli, Forlani 2002; Tamma, 2002).

Per esperienza turistica s'intende l'insieme delle percezioni generate dai servizi ricevuti e dall'apprezzamento delle attrattive locali (Della Corte, 2000), l'esperienza turistica nasce quindi dall'insieme delle relazioni che avvengono tra il

turista e il sistema degli attori e relazioni connesse al territorio visitato (Pencarelli, Forlani 2002).

Dalla prospettiva dell'offerta, la destinazione dipende dall'agire congiunto di più operatori pubblici e privati che trattano direttamente con il turista (Franch, 2002).

A differenza della domanda che concepisce la destinazione attraverso l'esperienza globale vissuta, l'offerta percepisce la destinazione attraverso una dimensione di servizio. Piuttosto che agli elementi che compongono l'esperienza turistica del turista, l'offerta si concentra sulle fasi della filiera di erogazione e di produzione e al soddisfacimento dei bisogni della domanda (trasporto, pernottamento, ristorazione, servizi..) (Brunetti, 1999).

I turisti volgono la propria attenzione verso la destinazione considerata nel suo complesso e non verso i singoli elementi che la compongono. L'offerta, per differenziarsi dai concorrenti e soddisfare le esperienze di viaggio dei turisti, deve essere in grado di valorizzare l'unicità del luogo formulando delle proposte in grado di creare valore per i viaggiatori (Pine e Gilmore, 1999 e 2002).

Sebbene il concetto di competitività turistica possa sembrare di facile definizione in quanto *“espressione di superiorità qualitativa e quantitativa di un'unità (impresa, ente, territorio..) rispetto ad un set di potenziali e reali concorrenti”* (Cracolici, Nijkamp, Rietveld, 2006) nella letteratura turistica il concetto rimane tutt'ora di difficile inquadramento e misurazione.

Secondo Dwyer e Kim (2003) questa difficoltà è riconducibile all'esistenza di due aspetti: la multidimensionalità e la relatività. La “Multidimensionalità” poiché intervengono numerosi elementi che definiscono la competitività di una destinazione. La “Relatività” invece suggerisce un confronto: un paese o un'impresa è competitiva quando ha la capacità di attrarre le preferenze della domanda più di quanto non siano in grado di fare i concorrenti (Sainaghi, 2008).

In via generale, la competitività è stata studiata sia in una logica macro (competitività regionale, nazionale) che in una logica micro (competitività delle imprese).

A livello macro la competitività di una nazione può essere definita come l'elemento che apporta prosperità alla nazione. Nel proprio lavoro Scott e Lodge (1985) definiscono la competitività come *“l'abilità di uno stato di creare,*

produrre, distribuire prodotti e servizi nell'economia internazionale ottenendo un ritorno economico crescente". Mentre, Waheeduzzaman e Ryans (1996) ne parlano come *"la capacità di un Paese di ottenere una quota di mercato a livello mondiale, vendendo i propri beni e servizi capace di garantire una crescita o una stabilità al reddito reale pro-capite dei propri cittadini"*.

Gli indici più noti che misurano la competitività globale delle nazioni sono quelli diffusi dal World Economic Forum (WEF) e dall'Istituto per lo Sviluppo del Management (IMD). L'IMD pubblica annualmente il "World Competitiveness Yearbook" che analizza la capacità con la quale una nazione sostiene la propria competitività nazionale e la competitività globale delle imprese attraverso lo studio di quattro variabili: la performance economica, l'efficienza del governo, l'efficienza del mercato e delle infrastrutture.

A livello d'impresa uno degli studi più famosi è quello prodotto da Porter (1985) che individua le varie strategie di posizionamento che consentono all'impresa di ottenere dei vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti. Un'impresa acquisisce un vantaggio competitivo se è in grado di trasformare in "competenze distintive" le risorse che essa ha a disposizione e se è abile nel generarne di nuove (Vicari, 1989).

Nella letteratura specializzata esistono diversi studi che si sono posti l'obiettivo di analizzare e misurare la competitività della destinazione. Nell'individuare i drivers necessari a studiare e misurare la competitività turistica di una destinazione diversi Autori (Richie e Crouch, 1999; Dwyer e Kim, 2003; Enright e Newton, 2004) hanno considerato le tradizionali teorie di Porter sulla competitività delle nazioni e hanno introdotto delle variabili coerenti con le caratteristiche del prodotto turistico.

Per quanto riguarda gli effetti che la competitività turistica deve produrre gli Autori (Dwyer e Kim 2003; Richie e Crouch 1999) sostengono che la competitività deve essere apportare dei benefici alla qualità della vita dei residenti e al loro reddito. Inoltre, non è sufficiente essere competitivi in un determinato periodo di tempo. La competitività turistica deve essere percepita come un obiettivo di lungo periodo e sostenibile (Richie e Crouch, 2000).

Nel presente capitolo viene presentata una breve rassegna delle principali variabili

competitive proposte dai due più importanti modelli studiati nella letteratura di tourism management: il modello di competitività sostenibile di una destinazione turistica sviluppato nel 1999 da Richie e Crouch e il modello integrato di Dwyer e Kim, ideato nel 2003. I modelli sono stati poi ricomposti in un modello concettuale alternativo.

2.3 - I MODELLI DI COMPETITIVITÀ DELLA DESTINAZIONE TURISTICA

2.3.1 - IL DIAMANTE NAZIONALE DI PORTER

Lo studio della competitività delle destinazioni turistiche trae spunto da contributi elaborati in diverse discipline: la letteratura economica, la letteratura manageriale e il marketing territoriale. In particolare, si è osservato il tentativo di adattare alla destinazione turistica il concetto di competitività delle nazioni e dei sistemi territoriali (cluster, regioni, città) facendo soprattutto riferimento al concetto di “vantaggio competitivo” (Pilotti, 2011).

Secondo questa chiave di lettura, il contributo più rilevante è quello di Porter (1990) il quale ha studiato l'interdipendenza tra il contesto esterno e l'impresa sottolineando l'importanza che il contesto territoriale assume nel determinare il vantaggio competitivo delle imprese (Porter, 1990).

Il vantaggio competitivo secondo Porter può essere definito come l'insieme delle performance superiori dell'impresa, in termini di produttività, rispetto ai concorrenti diretti in un arco temporale di medio-lungo termine (Porter, 1980, 1985). Porter è stato il primo ad uscire dalla dimensione autoreferenziale dell'impresa ed è stato il primo a considerare il contesto territoriale in cui le imprese nascono e competono come un elemento determinante nel successo dell'impresa (Medica, 2003; Pilotti, 2011).

Il vantaggio competitivo delle nazioni è dato dall'interazione di sei determinanti che compongono il “*diamante nazionale*” (Fig. 2.1).

Queste grandezze influenzano il contesto in cui le imprese operano e possono essere così brevemente riassunte (Porter, 1990):

- *le condizioni dei fattori*: la dotazione del territorio in termini di fattori di

produzione (risorse capitali, di lavoro, umane, infrastrutturali);

- *le condizioni della domanda*: considera la domanda interna di beni e servizi all'interno del territorio (composizione, dimensioni, internazionalizzazione della domanda domestica) ;
- *le industrie collegate e di supporto*: valuta la presenza o meno nel territorio di industrie fornitrici e di industrie collegate competitive da un punto di vista internazionale;
- *il contesto strategico e competitivo*: insieme di condizioni e di fattori interni che stimolano continuamente al miglioramento e all'innovazione;
- *i fattori esterni*: eventi casuali riconducibili ad esempio all'economia, alla politica, alla tecnologia, alla ricerca...;
- *il governo*: questo fattore è legato alla normativa nazionale, alle politiche attuate, alle caratteristiche delle istituzioni pubbliche.

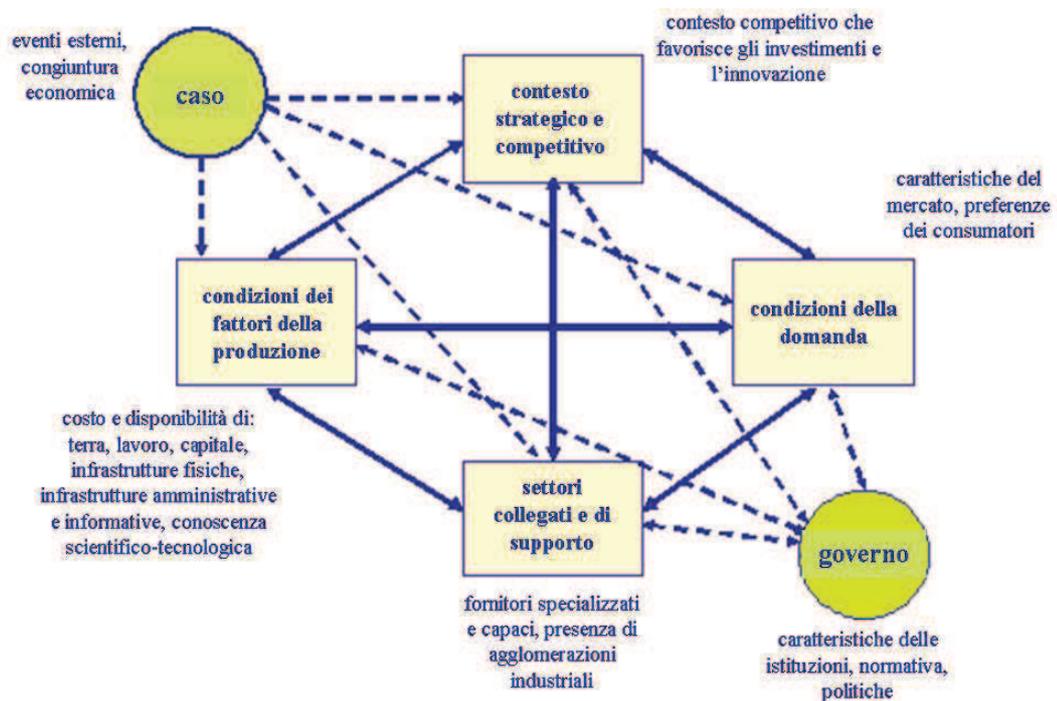


Fig. 2.1 Le determinanti del vantaggio competitivo nazionale (Tadini, 2006)

Porter riconosce l'importanza della dimensione ambientale esterna attraverso il concetto sistemico di “*cluster*” ossia una concentrazione geografica di imprese, istituzioni e fornitori connessi da intese verticali o orizzontali che competono nello stesso settore industriale o in settori collegati (Porter 1990, 1998).

I cluster influenzano la competizione in tre modi: incrementando la produttività delle aziende situate nell'area geografica, guidando l'innovazione del settore e stimolando la formazione di nuove imprese che rafforzano il cluster (Porter, 1998).

Inizialmente, l'oggetto degli studi di Porter è stato l'impresa (Porter, 1985). Successivamente, il campo d'indagine si è ampliato estendendo l'analisi anche ai settori industriali e al contesto competitivo nazionale e regionale (Porter, 1990). Nonostante Porter abbia attribuito priorità d'analisi all'ambito aziendale, nel modello emerge la valenza del territorio quale fattore significativo nel determinare il successo delle imprese e di conseguenza dei territori (Bramanti e Maggioni, 1997). Questo ha portato alla rilettura del modello e l'introduzione delle determinanti localizzative del vantaggio competitivo delle imprese in svariate discipline quali la geografia economica e turistica, il tourism management, l'economia territoriale... (Tadini, 2006).

In via generale, Porter identifica, tre strategie competitive che consentono di raggiungere una redditività superiore rispetto ai concorrenti effettivi e potenziali (Porter, 1980 e 1985):

- la strategia di leadership di costo;
- la strategia di differenziazione;
- la strategia di focalizzazione.

La prima strategia consiste nel realizzare prodotti con caratteristiche simili a quelle dei concorrenti ma ad un costo inferiore. Si distinguono due alternative: l'impresa può vendere al prezzo più basso del mercato in modo tale da conquistare nuove quote di mercato oppure può scegliere di vendere allineandosi ai prezzi del mercato.

La strategia di differenziazione, invece, risiede nella capacità di disporre di un'offerta commerciale con caratteristiche uniche alle quali i consumatori associano un valore maggiore. L'unicità spinge i consumatori a percepire i

prodotti come migliori rispetto a quelli della concorrenza e di conseguenza a pagare un prezzo più alto. L'impresa applica un “premium price” in virtù dell'unicità del prodotto, ossia un prezzo superiore rispetto a quello dei competitors .

L'ultima strategia, quella di focalizzazione, viene adottata dalle imprese che non si rivolgono alla massa bensì selezionano attentamente uno o pochi segmenti di mercato (nicchie di mercato) o un'area geografica limitata.

Nell'ambito della destinazione turistica il conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile si ottiene attraverso la strategia di differenziazione in quanto sia le risorse naturali che artificiali (chiese, siti archeologici, teatri, musei..) sono limitate e irripetibili. La promozione di un turismo di massa porta al danneggiamento di entrambe (Goffi, 2010). La destinazione deve quindi rafforzare e valorizzare i propri tratti distintivi, solo in questo modo potrà acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti (Buhalis, 2000). Le destinazioni turistiche, in questo caso, assumono sempre più una configurazione di “*status*” ossia prodotti con caratteristiche uniche in grado di influenzare la scelta del turista: quando una destinazione viene percepita come unica e non sostituibile con altre allora aumenta la fedeltà del turista e si riduce la sua sensibilità al prezzo (Goffi, 2010).

Nel modello economico dell'esperienza i prodotti e i servizi rappresentano solo uno strumento per coinvolgere il consumatore. L'esperienza vissuta dal turista assume un valore economico maggiore se resa dal irripetibile e indimenticabile dagli attori turistici. L'industria turistica deve quindi essere in grado offrire al turista delle esperienze coinvolgenti in cui egli si sente un protagonista (Goffi, 2010; Pencarelli e Forlani, 2002).

2.3.2 - IL MODELLO DI RITCHIE E CROUCH

Il dibattito sulla competitività della destinazione turistica inizia a partire dagli anni novanta grazie allo studio condotto dagli economisti Ritchie e Crouch. La loro analisi ha prodotto un modello qualitativo-teorico che si ispira al “diamante nazionale” di Porter (Fig. 2.2).

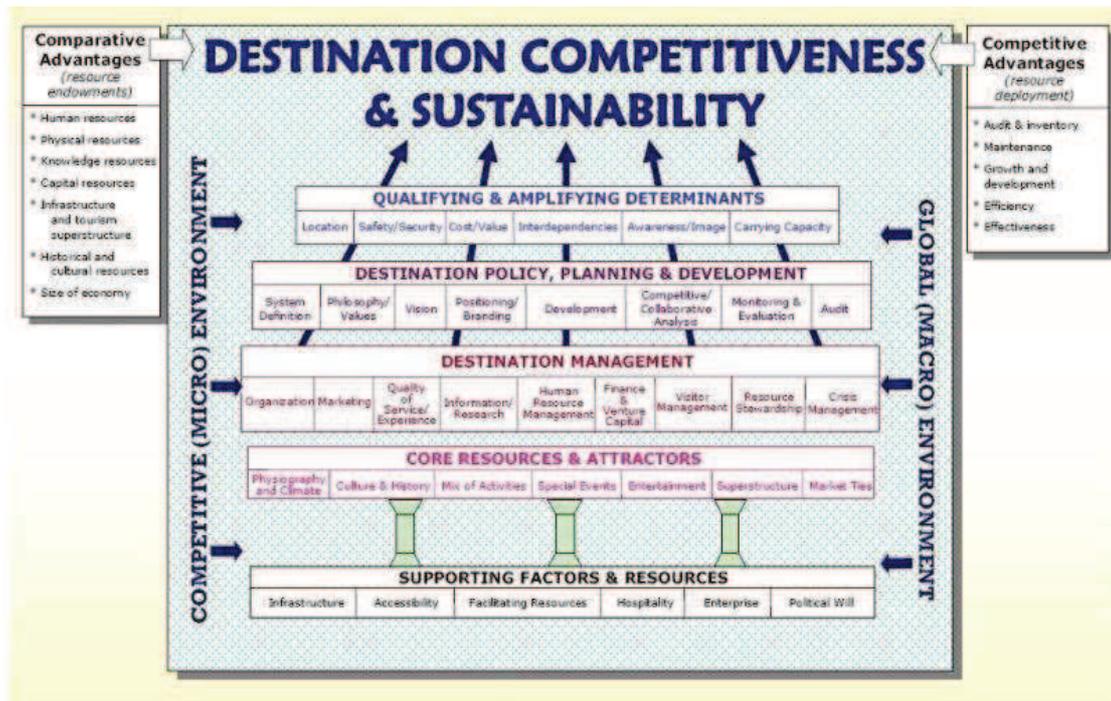


Fig. 2.2 Il modello di competitività e di sostenibilità della destinazione turistica (Ritchie e Crouch, 1999)

Ritchie e Crouch hanno cercato di adattare il modello competitivo analizzato nella dottrina aziendalistica alle caratteristiche peculiari della destinazione turistica. Il modello rappresenta, ad oggi, l'analisi più dettagliata e significativa in materia di competitività turistica e tutt'ora ha un grande impatto sugli attuali studi di management turistico (Pilotti, 2011).

Il modello è stato sviluppato in quattro diversi contributi (Ritchie e Crouch, 1993, 2010; Crouch e Ritchie 1995, 1999), i quali introducono le principali variabili che determinano la competitività e la sostenibilità di una destinazione (Sainaghi, 2008).

Ritchie e Crouch sostengono che una destinazione per essere competitiva *“deve assicurare che la sua attrattività complessiva e la completezza dell'esperienza che essa consente ai visitatori, sia uguale o superiore a quella delle molte altre esperienze/destinazioni che sono per loro potenzialmente possibili”* (Ritchie e Crouch, 1999).

Contemporaneamente, essi affermano che una destinazione turistica raggiunge un vantaggio sostenibile se riesce ad equilibrare efficientemente il successo nel

mercato e il rispetto verso l'ambiente e la cultura locale. L'obiettivo primario è quello di perseguire un modello che soddisfa le esigenze della domanda realizzando profitto ma che allo stesso tempo aumenta il benessere dei residenti in maniera sostenibile (Goffi, 2010).

Alla parola competitività viene quindi aggiunto il termine “sostenibilità”. Sostenibilità intesa in senso economico, sociale, culturale, ecologico e politico (Richie e Crouch, 2000).

Secondo gli Autori il successo di una destinazione è determinato da due tipologie di vantaggi: comparativo e competitivo (Richie e Crouch, 1999).

Il vantaggio comparativo (“*resource endowments*”) è dovuto alla dotazione di risorse non riproducibili (umane, fisiche, culturali, storiche, artificiali, capitali, conoscenza). Una destinazione può essere più competitiva rispetto ad un'altra poiché dotata di fattori endogeni che la rendono maggiormente attrattiva agli occhi del turista (Corigliano e Mottironi, 2012).

Il *vantaggio competitivo* (“*resource deployment*”) invece si riferisce alla gestione efficiente delle risorse nel medio-lungo periodo e alla capacità di attrarre i visitatori (audit, mantenimento, crescita, sviluppo, efficienza, efficacia). Una destinazione dotata di poche risorse, però in grado di gestirle al meglio, può risultare più competitiva rispetto ad un'altra che invece non è in grado di valorizzarle efficacemente pur avendo a disposizione un notevole patrimonio di risorse. Fondamentali in questo caso sono la condivisione di una vision da parte degli stakeholders locali, la definizione di una corretta politica di marketing e la chiara identificazione dei punti di forza e di debolezza del territorio (Corigliano, Mottironi, 2012).

Basandosi sulla teoria di Porter il modello distingue due tipi di contesti tra di loro collegati: il contesto *macroeconomico* e quello *microeconomico*. Entrambi incidono rispettivamente sui fattori materiali e immateriali che creano la competitività di una destinazione turistica (Richie e Crouch, 1999).

Il primo si compone di un set di elementi che non sono direttamente collegati al settore turistico ma che però sono in grado di influenzarlo. Fenomeni demografici, economici, politici, tecnologici, ambientali, climatici e socioculturali possono generare delle ripercussioni positive o negative sull'attrattività della destinazione

turistica.

L'ambiente microeconomico si compone di tutta una serie di “*elementi che definiscono il terreno principale su cui si svolge la concorrenza*” (Porter, 1985)”.

Riguarda le azioni e le attività degli attori facenti parte del sistema turistico e dell'arena competitiva. Comprende i fornitori, gli intermediari, i facilitatori, le destinazioni concorrenti, i consumatori, l'ambiente pubblico, gli stakeholders locali e il canale dell'intermediazione (Richie e Crouch, 1999).

In questo contesto, la “competitività sostenibile” delle destinazioni dipende dalla gestione e dal monitoraggio di cinque importanti componenti (Richie e Crouch 1999):

- Il primo è costituito dalle “*risorse core e attrattori*” cioè gli elementi chiave che costituiscono l'appeal della destinazione e che determinano la preferenza e la scelta dei visitatori (morfologia-clima, cultura-storia, mix di attività, eventi speciali, entertainment, “superstrutture”, legami con il mercato).
- Le risorse core devono essere accompagnate dai “*fattori di supporto*” che comportano un “valore aggiunto” alla destinazione. Rappresentano le “basi fondamentali” del sistema turistico locale, senza di esse difficilmente una destinazione turistica può raggiungere il successo (infrastrutture, accessibilità, servizi ausiliari, imprenditorialità, ospitalità).
- “*La pianificazione e lo sviluppo della destinazione*” è un altro fattore importante che necessita di un apparato strategico-politico in grado di dirigere lo sviluppo turistico, massimizzare gli effetti positivi e minimizzare quelli negativi (comprende la definizione del sistema, la filosofia, “vision”, il controllo-posizionamento, lo sviluppo, l'analisi competitiva-collaborativa, il monitoraggio, la valutazione).
- I “*fattori situazionali o qualificanti*” determinano i limiti o le potenzialità competitive della destinazione filtrando gli effetti dei tre gruppi di fattori sopracitati (location, sicurezza, interdipendenze tra destinazioni, costi-valori, immagine-brand-consapevolezza, capacità di carico).
- L'ultima determinante del modello è la “*destination management organization, (DMO)*” che comprende l'organizzazione, il marketing, la

qualità del servizio e dell'esperienza, le informazioni e la ricerca, la finanza, l'amministrazione delle risorse, le risorse umane, il crisis management.

Vale la pena soffermarci brevemente su quest'ultimo fattore. In un contesto di competizione tra destinazioni turistiche il “*destination management organization*” assume un ruolo cruciale, in quanto agisce difendendo il vantaggio competitivo del territorio valorizzandolo, incrementando il suo livello di attrattività e promuovendo gli strumenti di marketing territoriale al fine di raggiungere un sistematico sviluppo turistico (Presenza, 2007).

Nello specifico, il Destination management include “*tutte quelle decisioni strategiche, organizzative, operative prese per gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione del prodotto turistico in modo da generare dei flussi turistici bilanciati, sostenibili e sufficienti a soddisfare le esigenze economiche degli attori locali operanti nella destinazione*” (Martini, 2002).

In generale, le Destination Management Organization sono istituzioni pubbliche che fanno parte del governo locale, regionale, provinciale o nazionale.

Il modo in cui le destinazioni utilizzano le attività di destination management assieme alla gestione efficiente delle risorse è fondamentale per migliorare la competitività di una destinazione e creare un vantaggio competitivo.

2.3.3 - LE CRITICHE DI DWYER E KIM

Come accennato nel paragrafo precedente il modello di Ritchie e Crouch ha ottenuto un forte riconoscimento a livello internazionale e ha ispirato successive analisi sul tema della competitività turistica delle destinazioni.

Tuttavia, il modello di Ritchie e Crouch è stato oggetto di critiche e altri Autori hanno approfondito e testato empiricamente il modello attraverso l'introduzione di indicatori qualitativi (Faulkner, Oppermann, Fredline, 1999) e quantitativi (Enright e Newton, 2004 e 2005).

Due economisti, in particolare, hanno mosso delle critiche al modello. Secondo Dwyer e Kim il modello presenta dei limiti (Dwyer e Kim, 2003):

- la mancanza di direzionalità delle relazioni tra le diverse dimensioni della competitività;

- la disomogeneità tra gli elementi che definiscono le principali variabili del modello;
- l'assenza di riferimenti alle caratteristiche della domanda.

Partendo da queste osservazioni, Dwyer e Kim hanno ottimizzato il lavoro di Ritchie e Crouch proponendo un modello, illustrato nella Fig 2.3, in cui la competitività delle destinazioni turistiche dipende principalmente da un set di quattro variabili: le risorse e gli attrattori, il destination management, le condizioni contingenti e le condizioni della domanda (Dwyer e Kim, 2003).

La macrosezione delle *“risorse e attrattori”* è suddivisa al proprio interno in tre gruppi: le risorse endogene, artificiali e di supporto.

Le risorse endogene (*“Endowed Resources”*) comprendono le risorse non riproducibili ossia gli *“assets”* fisici che determinano la struttura dell'ambiente in cui il turista trascorre la propria vacanza (flora, fauna, panorama, paesaggio...). Tra le risorse endogene rientrano anche gli attrattori culturali che contribuiscono a rendere il luogo unico e che permettono di distinguere una destinazione turistica da un'altra (monumenti, enogastronomia, usi e costumi, storia...).

Le risorse artificiali (*“Created Resources”*) includono le risorse create dall'uomo (infrastrutture turistiche, intrattenimento, shopping, special events, attività ricreative-sportive-leisure) mentre le risorse di supporto (*“Supporting Resources”*) prendono in considerazione le infrastrutture della destinazione, i legami con il mercato, l'accessibilità e la qualità dei servizi offerti.

Il secondo gruppo è rappresentato dal *“destination management”*. Come visto in precedenza, il destination management realizza un insieme di attività (condotte sia dal settore pubblico che dal settore privato) volte ad aumentare l'appeal delle risorse del territorio, a rafforzare la qualità e l'efficacia dei fattori di supporto e ad adattare meglio i vincoli imposti dalle condizioni contingenti (Ritchie e Crouch, 1999).

Le *“condizioni contingenti”* sono fattori esterni, non controllabili dal destination management, che possono provocare significative conseguenze sulla competitività della destinazione.

Oltre alla riclassificazione delle variabili presenti nel modello Ritchie e Crouch, l'introduzione delle *“condizioni della domanda”* rappresenta l'elemento innovativo

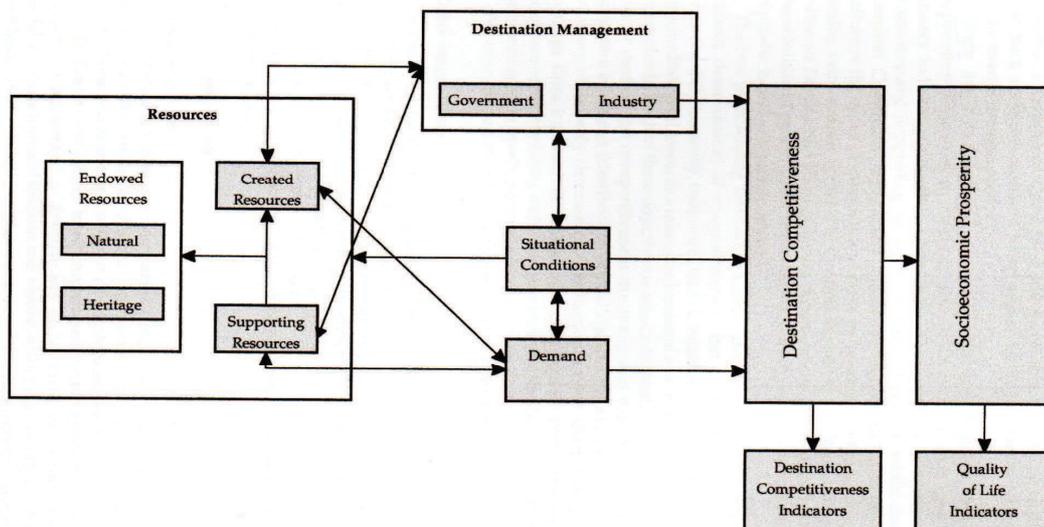


Fig. 2.3 La competitività di una destinazione turistica: i principali elementi (Dwyer e Kim, 2003)

introdotto da Dwyer e Kim.

Secondo i due Autori la domanda contribuisce fortemente a definire la competitività della destinazione attraverso la scelta degli elementi che compongono la sua vacanza e la sua esperienza di viaggio.

Le condizioni della domanda includono: i principali segmenti serviti, le dimensioni della domanda internazionale, il livello di internazionalizzazione, il livello qualitativo della domanda, le preferenze e le percezioni dei turisti che possono influenzare l'esperienza nella destinazione (Dwyer e Kim, 2003).

Dwyer e Kim con il loro modello sottolineano che (Pilotti, 2011):

- la determinazione della competitività di un territorio è complessa, a causa di elementi che possono influenzare le performance turistiche nonché la qualità della vita dei residenti e che difficilmente possono essere controllati e previsti dal destination manager;
- la competitività di un territorio si basa sulla capacità di trasformare le risorse turistiche in prodotti che soddisfino la domanda, questo richiede inevitabilmente l'intervento dei DMO.

2.3.4 - LA PROPOSTA DI UN MODELLO ALTERNATIVO

Recentemente, è stato proposto un modello concettuale alternativo (Ferreira e Estevão, 2009) che può essere utilizzato a livello locale per misurare la competitività di determinati cluster turistici e, a livello regionale-nazionale, come strumento di confronto per l'analisi della competitività turistica (Fig 2.4).

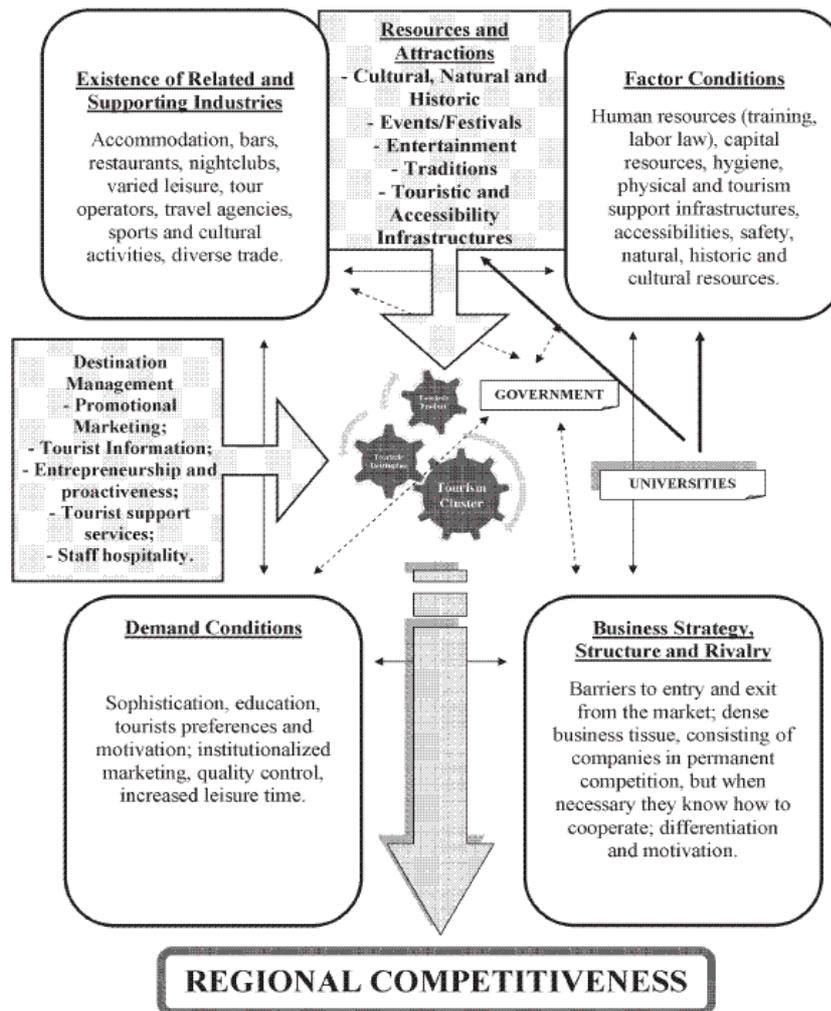


Fig. 2.4 Modello alternativo per lo studio della competitività turistica regionale (Ferreira e Estevão, 2009)

Il modello è stato costruito prendendo come riferimento il “diamante nazionale” di Porter (1990) e i principali fattori competitivi che compongono i modelli di Ritchie e Crouch (1999) e di Dwyer e Kim (2003).

Il framework presenta un sistema turistico “interattivo” composto da tre elementi

principali strettamente collegati tra di loro: il prodotto turistico (risorse-attrattori), la destinazione turistica e il cluster turistico.

Il cluster “area turistica” può essere ricondotto al concetto di servizio turistico locale ossia *“il contesto turistico omogeneo o integrato, comprendente ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate”* (L.N. 29 marzo 2001 n.135, "Riforma della legislazione nazionale del turismo", art.5).

Il cluster turistico per poter essere definito tale deve soddisfare delle caratteristiche precise (Lazzaretti e Capone, 2004):

- la presenza di un discreto numero di piccole-medie imprese locali specializzate in attività turistiche;
- la presenza di relazioni socio-economiche tra la comunità locale e quella produttiva.

Se il prodotto turistico e la destinazione turistica lavorano efficientemente anche il cluster turistico beneficerà dell'efficienza dei primi due e opererà in maniera più produttiva.

L'interconnessione tra le variabili determina il vantaggio competitivo del cluster turistico e rappresenta la caratteristica principale del modello. L'interconnessione consente al cluster di migliorare lo sviluppo regionale e di aumentare la competitività turistica sostenibile.

La competitività, secondo il modello, non è sufficiente, il cluster deve disporre di una *“destination capability”*. A riguardo, l'economista Cabugueira (2005) sostiene: *“it is not tourism that fosters the development of a given country or region, but its own level of development, which converts tourism in an activity favorable to this process”*.

Per ottenere vantaggi competitivi regionali le Autrici suggeriscono di (Ferreira e Estevão, 2009):

- identificare gli elementi di forza e di debolezza della destinazione-cluster;
- rafforzare i suoi fattori chiave (“construction factors”);
- migliorare la qualità del prodotto turistico e dirigere al meglio le attività di

tourism destination management.

Nell'incrementare la competitività della destinazione assumono un ruolo fondamentale il governo, che attraverso le politiche emanate delinea lo sviluppo turistico di una destinazione, e le università, che formano le risorse umane e che attraverso gli studi di ricerca possono contribuire a creare nuovi prodotti o servizi. Il limite di questo modello alternativo risiede nel fatto di non essere stato ancora testato empiricamente. Il modello può quindi essere concepito come uno step per studiare meglio la competitività di un cluster turistico, per operare dei confronti tra cluster turistici di diverse regioni e per identificare il suo potenziale e i gaps che ostacolano il suo sviluppo competitivo.

2.3.5 - CONSIDERAZIONI

La dotazione di risorse e gli attributi d'immagine sono fondamentali per lo sviluppo turistico delle destinazioni, allo stesso tempo però non sono sufficienti per essere competitivi nel mercato. Un'attrattiva o una risorsa rappresentano un vantaggio comparato ma affinché essa diventi un vantaggio competitivo deve essere resa fruibile da un punto di vista turistico (attraverso la predisposizione di servizi, infrastrutture, trasporti, sicurezza...). L'attrattiva dovrà poi essere adeguatamente pubblicizzata e commercializzata (Goffi, 2010).

Dall'analisi dei tre modelli si comprende quindi che la competitività non si fonda solo su uno stock di risorse disponibili ma anche e soprattutto dalla capacità degli operatori turistici, dei policy and decision makers e dei destination managers di sviluppare adeguate capacità per valorizzare la propria offerta turistica e dalla loro abilità nel pianificare e attuare strategie che permettono di gestire in maniera efficace ed efficiente gli elementi della propria destinazione.

Fenomeni come la globalizzazione dei mercati, l'evoluzione nei bisogni della domanda hanno fatto sì che la competitività turistica di una destinazione non dipenda solo da “vantaggi posizionali” ma anche da vantaggi riconoscibili dalla domanda e sostenibili nel medio-lungo periodo (Pilotti, 2011; Corigliano e Mottironi, 2012). Sia il modello di Ritchie e Crouch che quello di Dwyer e Kim, infatti, sostengono il principio che la competitività turistica debba produrre effetti a lungo termine e rispettare i criteri di sostenibilità ossia migliorare la qualità di

vita dei residenti e generare prosperità economica (aumento del reddito) (Richie e Crouch, 2000; Dwyer e Kim 2003).

Tuttavia, la letteratura sulla competitività turistica in una visione di sviluppo territoriale sostenibile, non è ancora vasta sul piano teorico-metodologico. L'approccio generale rimane tutt'ora quello di ridurre la destinazione turistica ad un qualunque bene e servizio applicando così al territorio un'impostazione micro-economica tipica delle imprese. Questa generalizzazione dei risultati dimostra la necessità di arricchire di contenuti territoriali i modelli correnti (di matrice porteriana) che propongono possibili classificazioni dei fattori di competitività delle destinazioni (Gemmiti e Salvati, 2010).

CAPITOLO 3

THE TRAVEL TOURISM COMPETITIVENESS INDEX

3.1 - L'INDICE DI COMPETITIVITÀ TURISTICO

Oltre ai principali modelli elaborati in letteratura e approfonditi nel capitolo precedente si è proceduto alla costruzione di indici specifici che misurano la competitività turistica globale. Tra i più importanti e innovativi si ricorda il “*Travel Tourism Competitiveness Index*” (TTCI) sviluppato dal World Economic Forum (Goffi, 2010).

L'analisi del “Rapporto di Competitività del Settore Viaggi e Turismo” fu inizialmente elaborata dal World Travel and Tourism Council (WTTC) attraverso il “*Competitiveness Monitor*”, il quale offriva un'ampia gamma di informazioni circa i Paesi che investivano maggiormente nell'attività turistica.

Il “*Competitiveness Monitor*”, sebbene positivamente percepito dalla comunità internazionale, disponeva di pochi dati e informazioni. Questo ha portato il “World Travel and Tourism Council” (WTTC) a condividere i propri studi con il World Economic Forum e altri enti privati così da avere accesso ad un numero maggiore di dati che avrebbero reso la ricerca più accurata e aderente alle esigenze (www.turismoefinanza.it, 2007).

Nel 2005-2006 grazie alla collaborazione tra il World Economic Forum e partners strategici come IATA (International Air Transport Association), UNWTO (United Nations on World Tourism Organization) e WTTC nasce l’“Indice sulla Competitività del settore Viaggi e Turismo” (www.turismoefinanza.it, 2007).

Il report viene stilato ogni due anni dal World Economic Forum e fotografa il complesso fenomeno della competitività turistica globale. L'indice non è una misurazione del successo delle piazze turistiche quanto uno strumento utile a misurare il loro potenziale turistico (BAKBASEL, 2011).

L'indice identifica i punti di forza e le criticità che impediscono la crescita del settore turistico in determinate economie e a cui dovrebbero essere indirizzati i maggiori sforzi economici di un Paese (WEF, 2011).

Il rapporto può essere quindi percepito come uno strumento di dialogo tra il settore pubblico e quello privato che facilita l'individuazione delle leve su cui è necessario intervenire per migliorare e sviluppare il settore turistico di una nazione (WEF, 2011).

È importante osservare che *“l'indice non rappresenta una classifica delle bellezze turistiche del Paese”* bensì *“riconosce e misura quei fattori che rendono più favorevole lo sviluppo dell'industria dei viaggi e turismo di ogni singolo paese”* (Blake, 2007)

Il TTCI coinvolge un panel di 139 paesi e viene applicato a livello globale, questo significa che nell'analisi i Paesi sono classificati nel loro complesso e non per singole destinazioni. L'indice copre quasi tutte le regioni mondiali, considera circa il 90% della popolazione mondiale e il 98% del PIL mondiale (WEF, 2011).

Nell'effettuare l'analisi i dati qualitativi sono stati raccolti attraverso l'*“Executive Opinion Survey 2009, 2010”* redatto dal WEF mentre i dati quantitativi sono stati forniti da fonti nazionali ed internazionali citate nel Report (WEF, 2011).

L'indicatore analizza i drivers della competitività turistica di una nazione attraverso un indice complessivo suddiviso in tre macroaree tematiche (*“subindex”*) rispetto alle quali viene effettuata l'analisi (WEF, 2011). Le macroaree sono considerate gli elementi basilari che facilitano e promuovono la competitività turistica, dalla loro analisi emergono i punti di forza e di debolezza delle destinazioni. Ogni macroarea è composta da un numero di indicatori definiti *“pilastri della competitività”* (complessivamente 14) la cui importanza incide nel determinare la competitività delle nazioni (WEF, 2011).

L'indice TTCI che è in parte ispirato al modello Ritchie e Croch, può essere usato dai diversi Paesi e dagli stakeholders locali come strumento razionale di benchmarking strategico, in quanto fornisce all'industria turistica informazioni, strumenti di confronto con altre realtà turistiche e punti di riferimento per la formulazione di politiche di sviluppo più efficaci (WEF, 2011; www.turismoefinanza.it, 2007).

Attraverso il TTCI i Paesi che non raggiungono elevate posizioni nella classifica hanno l'opportunità di confrontarsi con i migliori e di individuare in quali contesti non raggiungono l'eccellenza. L'indice inoltre permette di tenere traccia nel tempo

del proprio percorso evolutivo e consente di osservare se è avvenuto un miglioramento o un peggioramento nella competitività turistica del proprio Paese. Il TTCI evidenzia la posizione occupata da ogni singola nazione (rank/139) e il rispettivo score. Lo score è dato dalla media dei valori ottenuti nelle tre aree tematiche e varia da 1 a 7, dove sette rappresenta lo score massimo mentre uno rappresenta lo score minimo (WEF, 2011).

Il confronto con le cosiddette “peers” risulta utile e significativo se si paragonano Paesi che si trovano allo stesso stadio di sviluppo economico (non avrebbe senso mettere a confronto la Svizzera, che si posiziona, al vertice della classifica con Paesi che presentano caratteristiche socio-economiche o risorse molto diverse) (WEF, 2011). Prendere a riferimento Paesi che detengono un ranking elevato nell'indice è comunque un mezzo utile per mettere a fuoco gli step importanti per migliorare la competitività turistica di un luogo e allo stesso tempo riconoscere nuove best-practises e idee innovative (WEF, 2011).

3.2 - LA COMPOSIZIONE DEL “TTCI”

Le macroaree tematiche (Fig. 3.1) su cui viene calcolato l'indice complessivo sono: il quadro normativo e istituzionale, le condizioni imprenditoriali infrastrutturali e le risorse umane-culturali-territoriali (WEF, 2011).

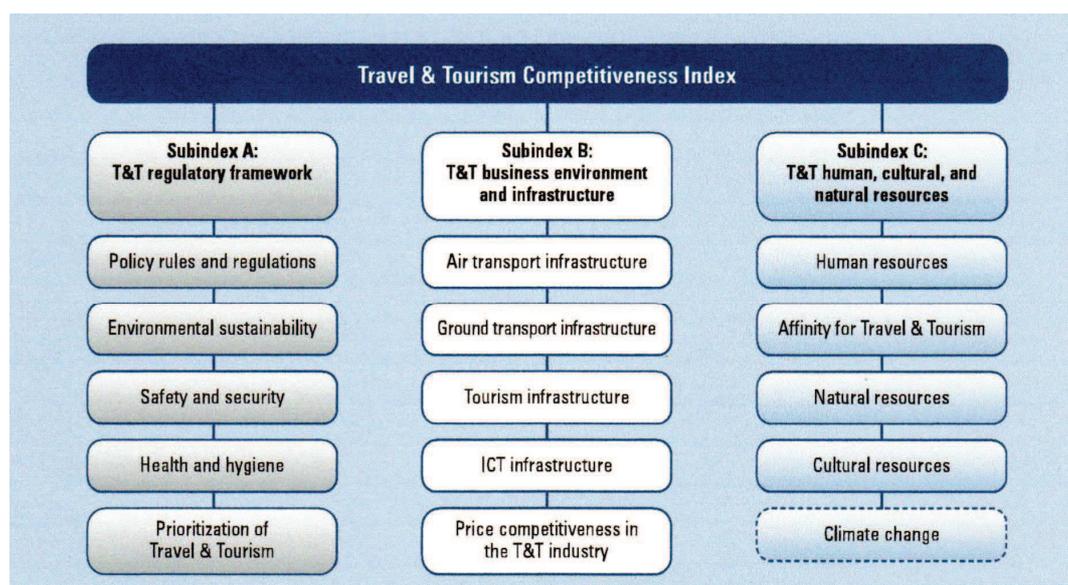


Fig. 3.1 The Travel and Tourism Index Report 2011 (World Economic Forum, 2011)

Di seguito, verranno analizzati gli indicatori che compongono l'indice di competitività turistico e che portano alla costruzione della graduatoria finale.

3.2.1 - IL QUADRO NORMATIVO E ISTITUZIONALE

Il quadro normativo e istituzionale valuta l'adeguatezza delle politiche e delle norme emanate dai governi concernenti lo sviluppo turistico.

Il primo indicatore (*"Policy rules and regulations"*) rivela in quale misura l'apparato legislativo favorisce oppure ostacola la crescita del settore turistico di una nazione. In questo indicatore vengono esaminate variabili come: l'apertura di patti aerei bilaterali (World Travel Organization, 2005), i tempi e i costi previsti per la creazione di nuovi business (The World Bank, 2010), la trasparenza delle politiche di governo e normative di settore, la partecipazione agli accordi generali sulle tariffe e sul commercio (World Travel Organization 2007-2009) e i visti necessari per accedere al Paese (United Nations World Travel Organization, 2010),

Sempre considerando il ruolo assunto dal governo viene calcolata la priorità assegnata al settore turistico nella programmazione di governo (*"Prioritization of Travel & Tourism"*). La guida di fondi governativi verso progetti di sviluppo turistico genera nel paese effetti economici importanti che attirano possibili investimenti privati per il miglioramento del livello delle strutture turistiche. Inoltre, la priorità viene calcolata anche considerando la presenza alle fiere internazionali del turismo e la creazione di campagne pubblicitarie efficaci per le destinazioni (www.turismoefinanza.it, 2007).

Le condizioni ambientali (*"environment sustainability"*) hanno un peso importante nel determinare la competitività turistica di una nazione. Rappresentano per il turismo una risorsa che deve essere opportunamente tutelata al fine di garantire nel tempo l'attrattiva della destinazione. L'indicatore valuta l'impegno e gli sforzi dimostrati dalle istituzioni pubbliche nella tutela e nella preservazione della qualità ambientale.

All'interno di questa componente vengono considerate le partecipazioni agli accordi ambientali, le emissioni di anidride carbonica nell'ambiente, il numero di specie protette nel Paese e la media annuale del livello di particolato atmosferico

(World Bank, 2010; Unione Mondiale per la Conservazione della Natura, 2010).

Dati gli impatti che il turismo può provocare sulle risorse ambientali-naturali, vengono inoltre valutate le misure governative che favoriscono uno sviluppo sostenibile del settore turistico. Il turismo da un lato ha generato effetti positivi per il territorio ma dall'altro lato attraverso lo sfruttamento intensivo ha generato effetti negativi sulla biodiversità, sugli spazi naturali e sulle specie a rischio di estinzione (SECO, 2010).

Lo sviluppo turistico deve pertanto limitare lo sfruttamento delle risorse e avvalersi di un uso il più possibile efficiente delle risorse (SECO, 2010).

La sicurezza (“safety and security”) e le condizioni igienico-sanitarie (“*health and hygiene*”) rappresentano altri elementi che caratterizzano fortemente la qualità della vita di una nazione. La criminalità, la violenza, i fenomeni di terrorismo sono fattori estremamente complessi che influenzano pesantemente la scelta dei viaggiatori i quali preferiranno delle destinazioni più sicure per le proprie vacanze. Nell'indicatore vengono valutate le politiche adottate dai governi delle diverse nazioni per controllare e limitare il tasso di criminalità e i casi di terrorismo (WEF, 2009-2010).

“The World Health Organization” fornisce i dati relativi al numero di letti ospedalieri ogni dieci mila abitanti, alla disponibilità di accesso all'acqua potabile e alla percentuale di popolazione che ha accesso alle strutture sanitarie (World Health Organization, 2010). L'indicatore “salute e igiene” valuta, inoltre, la qualità del sistema sanitario, la presenza di strutture mediche appropriate in caso di malattia del turista e le misure sanitarie applicate dai governi per ridurre eventuali rischi di malattie e pandemie (www.turismoefinanza.it, 2007).

3.2.2 - LE CONDIZIONI ECONOMICHE E INFRASTRUTTURALI

La competitività di uno stato è collegata anche allo sviluppo infrastrutturale e alla vitalità del tessuto imprenditoriale.

Un fattore molto importante per la competitività turistica è rappresentato dalla buona accessibilità delle nazioni e delle destinazioni turistiche (SECO, 2010).

La qualità dei collegamenti della rete aerea (“air trasport infrastructure”) si misura dalla facilità di accesso al Paese e dalle sue possibili connessioni verso altre

destinazioni.

Nell'indicatore sono compresi il numero di partenze domestiche ed internazionali dei vettori aerei (Booz & Company, 2010), la qualità del trasporto aereo per i voli nazionali e internazionali (WEF, 2009-2010).

L'indice comprende anche i dati forniti dalla IATA relativi al numero di compagnie aeree operative, alla densità aeroportuale e ai “posti chilometro offerti” (International Air Transport Association, 2010).

I “posti chilometro offerti” misurano la capacità di trasporto, di una compagnia aerea, dei passeggeri nei voli nazionali e internazionali ed è uguale al numero di posti disponibili moltiplicato per il numero di miglia o chilometri volate.

Non meno importante, per gli spostamenti interni, è l'estensione delle *infrastrutture del trasporto terrestre* (“*ground transport infrastructure*”).

L'indicatore valuta la qualità della rete nazionale dei trasporti di terra (strade, ferrovie, porti) e la loro efficienza nel raggiungere i principali centri economici del Paese e le più importanti attrazioni turistiche (WEF 2009-2010; www.turismoefinanza.it, 2007). Nello stesso indicatore viene considerata anche la densità stradale calcolata come il rapporto tra la lunghezza della rete stradale totale del paese e la sua superficie terrestre, comprende tutte le strade del paese: autostrade, strade principali e strade secondarie, nazionali e regionali (The World Bank, 2010).

Il TICI esamina anche il livello qualitativo delle *infrastrutture turistiche* (“*Tourism infrastructure*”) calcolato includendo il numero delle stanze d'albergo ogni 100 abitanti (United Nations on World Tourism Organization, 2009), il numero di compagnie di autonoleggio (car-rental) e le strutture finanziarie per il prelievo del denaro (VISA, 2010).

Quest'ultima determinante assume particolare importanza, la possibilità di pagare attraverso carte di credito o altre forme di pagamento elettronico rappresenta un veicolo di crescita turistica, essi sono presenti ovunque e facilitano le transazioni economiche delle persone rendendo più agevole viaggiare. Introdurre nuove tecnologie e sviluppare forme di commercio mobile diventa fondamentale per migliorare il settore turistico soprattutto nei paesi poco sviluppati (Elsink, WEF 2007).

Il WEF ha ritenuto importante inserire nella costruzione dell'indice complessivo anche il livello tecnologico di uno stato (*"ICT infrastructure"*).

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono d'importanza strategica per il turismo. Nell'industria turistica le innovazioni nelle infrastrutture ICT hanno creato nuovi mercati, intensificato gli scenari competitivi e determinato nuove opportunità di vendita e di promozione dei prodotti. Una particolare attenzione merita internet che ha assunto sempre più importanza come canale di distribuzione e informazione. Il settore turistico trae numerosi vantaggi dall'utilizzo del web grazie alla possibilità di pianificare gli itinerari turistici, vendere e commercializzare on-line i pacchetti turistici, prenotare e acquistare in tempo reale di viaggi oppure singole componenti come il trasporti e l'alloggio.

L'indicatore ICT considera: l'adozione da parte delle economie di sistemi tecnologici moderni e d'avanguardia, il tasso di penetrazione di internet nella società, l'utilizzo della banda larga e l'indice di diffusione della telefonia fissa e mobile. Nella classifica vengono incluse anche le misurazioni sull'utilizzo di internet da parte delle imprese e le transazioni economiche realizzate nel settore turistico (International Telecommunication Union, 2010).

L'indicatore dei prezzi ("price competitiveness in the T&T industry") è uno dei fattori più significativi nel determinare la competitività di una nazione. Prezzi competitivi favoriscono viaggi e vacanze verso particolari destinazioni che offrono prodotti turistici a condizioni più convenienti.

L'analisi della componente dei prezzi è il risultato della ponderazione dei fattori seguenti: il carico fiscale (tasse aeroportuali e sui biglietti aerei) (International Air Transport Association, 2010), le tasse di soggiorno, il prezzo del carburante paragonato a quello di altri paesi (The World Bank, 2010), l'indice del prezzo medio degli alberghi e la parità del potere di acquisto che basandosi sui tassi di cambio confronta i prezzi dei principali beni e servizi con quelli di altre destinazioni turistiche.

3.2.3 - IL CAPITALE UMANO, LE RISORSE TERRITORIALI E CULTURALI

La variabile include le risorse umane, naturali, culturali proprie dei Paesi

Le *risorse umane* (“*human resources*”) rappresentano una leva competitiva di primaria importanza. La qualifica del personale contribuisce a garantire la qualità dei servizi turistici offerti. Per una migliore classificazione l'indicatore è stato suddiviso in altri due sottoindicatori.

Il primo sottoindicatore valuta in generale la qualità del sistema di istruzione, esso fa riferimento ai dati forniti dall'UNESCO (2010) e dall'Executive Opinion Survey (WEF, 2009-2010) relativamente al tasso di alfabetizzazione della popolazione, al tasso di iscrizione alla scuola primaria e secondaria, ai corsi e training specializzati organizzati da enti privati e dagli investimenti effettuati dalle imprese per la formazione del personale.

Il secondo sottoindicatore, invece, misura la disponibilità di lavoro qualificato valutando la difficoltà nell'avvalersi di personale straniero e le normative che regolamentano le assunzioni e i licenziamenti. Lo stesso indicatore misura lo stato di salute generale della forza lavoro considerando la durata media della vita (World Health Organization, 2010) e la percentuale di popolazione con età compresa tra 15-49 anni affetta da aids-hiv (UNAIDS, 2010).

La *percezione del turismo nazionale* (“*Affinity for Tourism and Travel*”) è la componente che esprime il grado di apertura di uno stato verso il settore turistico. Misura quanto l'industria turistica nel suo complesso contribuisce alla formazione del prodotto interno lordo del paese considerando le spese e le entrate relative al turismo incoming e outgoing (United Nations World Tourism Organization, 2010). L'indice, inoltre, esprime l'atteggiamento dei residenti verso i visitatori stranieri e il prolungamento della permanenza consigliata nel caso dei viaggi d'affari (WEF, 2009-2010).

Le nazioni che possiedono numerose *risorse naturali e culturali* (“*natural and cultural resources*”) presentano chiaramente dei vantaggi competitivi maggiori rispetto ad altre destinazioni. Le risorse naturali e culturali sono i principali elementi di richiamo di una destinazione turistica e rappresentano i fattori motivanti della visita. I fattori valutati nell'indicatore risorse naturali sono: il numero di siti naturali dichiarati patrimonio dell'umanità (UNESCO, 2010), le loro condizioni e gli eventuali danneggiamenti, la percentuale di aree protette nazionali, la qualità dell'ambiente naturale e il numero totale di specie conosciute

(Unione Mondiale per la Conservazione della Natura, 2010). Nell'indicatore risorse culturali, invece, sono stati presi in esame: il numero di siti culturali dichiarati patrimonio dell'umanità (UNESCO, 2010), la capacità degli stadi per milione di abitanti (Booz & Company), il numero di fiere, meeting e congressi internazionali tenuti annualmente con un minimo di 50 partecipanti (International Congress and Convention Association, 2007-2009) e le esportazioni delle “industrie creative” (souvenir, moda, artigianato, vetro, design, fotografia, scultura, design..) (United Nations Conference on Trade and Development, 2010).

CAPITOLO 4

LA COMPETITIVITÀ TURISTICA DELLA SVIZZERA

4.1- LA SVIZZERA SECONDO IL TRAVEL TOURISM COMPETITIVENESS INDEX

Il rapporto del World Economic Forum pone la Svizzera al primo posto rispetto ai 139 Paesi considerati (si veda appendice A), seguita rispettivamente da Germania, Francia e Austria.

La Confederazione Elvetica ha riconfermato nel tempo la propria leadership mondiale eccellendo nella maggior parte degli ambiti presi in esame. Anche negli anni 2009 e 2007 la nazione aveva raggiunto il vertice della classifica del TTCI trovandosi al primo posto anche nelle relative sottocategorie.

La Svizzera deve il suo primo posto alla combinazione di numerosi punti di forza: la bellezza paesaggistica, l'attenzione alla sostenibilità ambientale, la sicurezza, un eccellente sistema infrastrutturale, un'incisiva promozione turistica e le risorse umane altamente qualificate (Fig. 4.1).

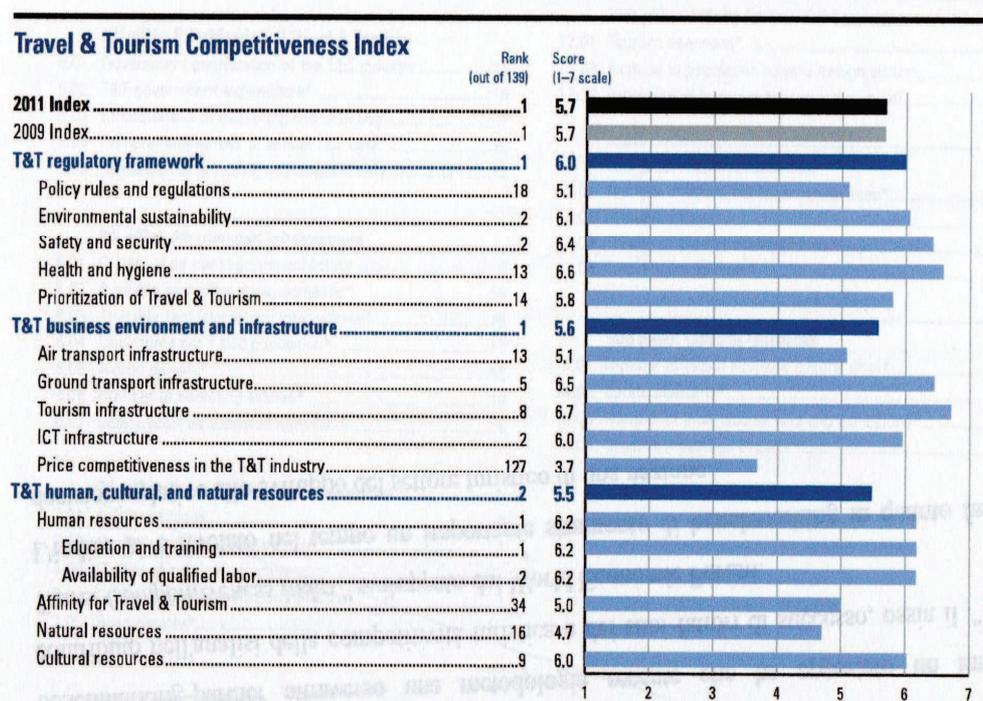


Fig. 4.1 Indice TTCI 2011 per la Svizzera, scala da 1-7 (World Economic Forum, 2011)

Solo in due settori la Svizzera presenta ancora delle debolezze: la competitività dei prezzi e “l'affinità” per viaggi e turismo (BAKBASEL, 2011).

Questi punti deboli si sono osservati anche negli anni precedenti, tuttavia dal 2007 si è riscontrato un lieve miglioramento.

Facendo riferimento alle variabili studiate nell'indice TTCI si andrà ora ad approfondire alcuni tra i vantaggi competitivi che rendono la Svizzera la nazione turisticamente più competitiva a livello globale.

4.2 - I VANTAGGI COMPETITIVI

4.2.1 - LA POLITICA TURISTICA SVIZZERA

Il settore turistico svizzero è altamente favorito dalle politiche governative che lo rendono un Paese ad elevato incoming turistico (la nazione in questo ambito raggiunge il 18° posto dell'indice) (www.turismoefinanza.it, 2012).

La politica turistica svizzera si fonda principalmente su alcuni orientamenti strategici e delle leggi federali (Segreteria di Stato dell'economia, 2011).

Gli orientamenti principali strategici sono quattro e sono riportati nella figura 4.2.

Politica del turismo orientata alla crescita			
Miglioramento delle condizioni quadro		Promozione della piazza turistica	
Strategia 1: individuazione tempestiva delle implicazioni strategiche (<i>issue management</i>)	Strategia 2: sviluppo dei compiti trasversali	Strategia 3: rafforzamento dell'attrattiva dell'offerta turistica	Strategia 4: rafforzamento dell'immagine della destinazione turistica svizzera sui mercati

Fig. 4.2 La politica del turismo svizzera (SECO, 2011)

Mentre le leggi federali principali sono le seguenti:

- 10 ottobre 1997 che promuove l'innovazione, la collaborazione e la promozione delle destinazioni turistiche svizzere attraverso l'ente Innotour;
- 20 giugno 2003 che riguarda il settore ricettivo;

- *21 dicembre 1955* che si occupa degli aspetti riguardanti le destinazioni turistiche svizzere.

Le prime due strategie (l'issue management e lo sviluppo dei compiti trasversali) si pongono l'obiettivo di migliorare le condizioni quadro delle imprese. La prima strategia riguarda "l'issue management strategico" e si basa sull'individuazione tempestiva e la gestione da parte della Confederazione di importanti questioni strategiche legate alla politica turistica come ad esempio lo sviluppo sostenibile, la globalizzazione, i mutamenti climatici, i flussi turistici, il problema delle case secondarie. L'issue management viene gestito dalla SECO (Segreteria di Stato dell'economia) che si occupa principalmente di (SECO, 2010):

- identificare tempestivamente i rischi e i conflitti potenziali nell'ambito del turismo svizzero;
- elaborare soluzioni costruttive adatte alla risoluzione dei problemi.

A questo scopo la SECO impiega le proprie basi statistiche e si avvale dell'attività svolta dal "Forum Turismo Svizzera", uno strumento strategico che consente il dialogo tra i rappresentanti della Federazione, delle regioni, dei Cantoni turistici e degli attori del settore turistico (SECO, 2011). Il forum ricopre un'importanza particolare nel facilitare lo scambio sul tema della politica turistica tra Confederazione e Cantoni (i Cantoni influenzano la competitività turistica attraverso la definizione di un quadro legislativo e l'adozione di propri strumenti di promozione) e realizza incontri periodici gestiti e organizzati dalla SECO che prevedono tavole rotonde e conferenze con esperti del settore (SECO, 2010).

I compiti intersettoriali, invece, fanno parte della seconda strategia. Sono molti i settori che influenzano attraverso relazioni trasversali le opportunità di sviluppo del settore turistico. Le attività delle imprese turistiche e il loro sviluppo sono pertanto influenzate da numerose condizioni non solo di natura economica a tale proposito nel 1981, il Consiglio federale ha dichiarato vincolante "la strategia svizzera in materia di turismo" da allora il settore turistico è diventato un tema centrale nella politica ambientale, climatica, dei trasporti, nella pianificazione e nell'assetto del territorio (SECO, 2010).

Per quanto riguarda il legame tra politica economica e politica turistica,

quest'ultima risulta fortemente integrata con la politica economica nazionale e trae vantaggio da numerosi fattori quali: una politica fiscale stabile con imposte non elevate, un contesto giuridico che favorisce le aziende, una riduzione dei costi iniziali che favorisce la competitività delle aziende e un sistema burocratico snello che elimina le questioni amministrative inutili.

La promozione della piazza economica svizzera comprende anche una politica a favore delle PMI. L'industria turistica svizzera è, infatti, composta in alta percentuale da piccole-medie imprese, questo rende più dinamica la concorrenza ma ha conseguenze nelle capacità di competere nel mercato. Difficilmente queste imprese riescono a difendersi dai fattori di rischio internazionali come l'instabilità politica e le fluttuazioni monetarie, per questi motivi beneficiano di una politica che favorisce la creazione di condizioni quadro ottimali per le PMI, ad esempio attraverso gli sgravi amministrativi, buone condizioni di finanziamento e di accesso al mercato e promozione all'innovazione e creazione di imprese (SECO, 2010). Per quanto concerne la politica fiscale, dal 1996, è in vigore un'aliquota speciale del 3,8% anziché del 7,6% sulle prestazioni del settore ricettivo (www.hotelleriesuisse.ch, 2012). L'aliquota speciale permette una riduzione dei costi di pernottamento in Svizzera contribuisce alla promozione della domanda turistica in Svizzera, a vantaggio non solo delle regioni più periferiche, bensì dell'intera economia (www.hotelleriesuisse.ch, 2012). L'aliquota speciale infatti favorisce indifferentemente tutte le imprese anche quelle che non contribuiscono al miglioramento dell'attrattività dell'offerta turistica svizzera (SECO, 2010).

La terza strategia riguarda l'incremento dell'attrattiva dell'offerta turistica nazionale attraverso "Innotour", un ente federale che sostiene le imprese turistiche attraverso (Innotour (b), 2011):

- l'innovazione: interviene dove l'offerta turistica è più debole migliorando i servizi esistenti e creando nuove opportunità commerciali e di lavoro;
- la collaborazione: agisce attraverso la creazione di un network per sviluppare comuni strategie di prodotto competitive che permettono di accrescere l'efficienza e di ridurre i costi;
- la diffusione delle conoscenze in materia di turismo: punta a migliorare la formazione e il perfezionamento delle risorse umane e favorisce lo

scambio di informazioni nel turismo svizzero.

“Innotour”, inoltre, sovvenziona i progetti a orientamento nazionale e finanzia i progetti turistici regionali o locali (Innotour (b), 2011).

L'ultima strategia invece riguarda il consolidamento della presenza della Svizzera sul mercato turistico attraverso azioni di destination marketing. In questo ambito, esiste una precisa suddivisione tra i compiti svolti dagli uffici turistici locali/regionali che si occupano del coordinamento dei centri turistici e quelli svolti da “Svizzera Turismo” che invece promuove la Svizzera nel suo complesso (SECO, 2010).

4.2.2 - LA PROMOZIONE TURISTICA NAZIONALE

Nell'indice TTCI la Svizzera raggiunge la massima valutazione nella variabile “Effectiveness of marketing branding” (dove ottiene 7 punti su sette) (WEF, 2011).

La Svizzera viene promossa nel suo complesso da “Svizzera Turismo” che è un'organizzazione federale di marketing territoriale (Destination Marketing Organization) che si occupa di promuovere la piazza turistica svizzera come meta di viaggi, vacanze e congressi nei mercati nazionali ed internazionali (Marocchini, 2011).

Nel 1995 “Svizzera Turismo” crea il portale Myswitzerland.com (Fig. 4.3) il quale rappresenta, nel panorama del destination-webmarketing, uno degli esempi meglio riusciti di marketing territoriale (Marocchini, 2011).

Il modello e-business di “Svizzera Turismo” si caratterizza per la centralizzazione dei dati, delle offerte, dei cataloghi in unico portale, questo consente un'efficace gestione dell'hub e una migliore e più facile navigazione per l'utente (Marocchini, 2011). Il sistema è centralizzato ma al tempo stesso è interconnesso. I partners, infatti, hanno accesso al sistema e le informazioni da loro provenienti (livello della neve nelle stazioni sciistiche, il meteo, gli eventi, le offerte, i trasporti..) sono aggiornate in tempo reale in questo modo il turista riceve istantaneamente le notizie di cui egli necessita (Marocchini, 2011).

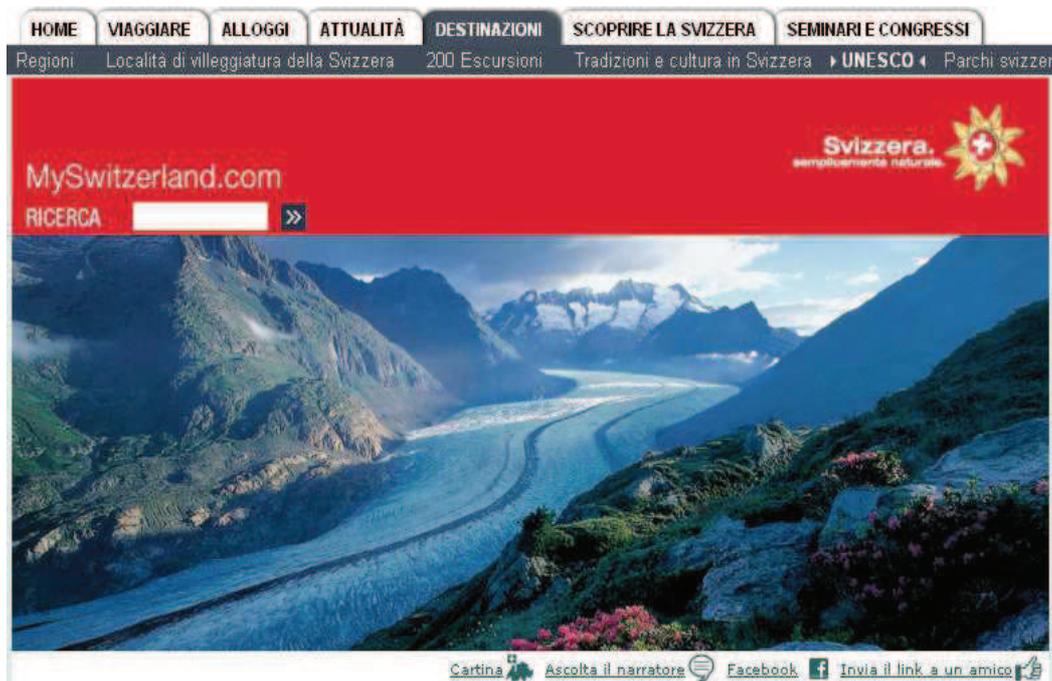


Fig. 4.3 Il portale SvizzeraTurismo (Marocchini, 2011)

Il sito internet è disponibile in 14 lingue e si pone principalmente due obiettivi. Il primo, è quello incoraggiare il viaggiatore a visitare la Svizzera attraverso video, immagini ed animazioni accattivanti. Il secondo, è quello di fornire tutte le informazioni necessarie affinché il turista possa organizzare, prenotare e confermare le proprie vacanze in Svizzera. Le informazioni riguardano soprattutto le attrazioni turistiche, gli itinerari, gli eventi, gli hotel, i ristoranti, i trasporti, le offerte disponibili (Marocchini, 2011). Attraverso la collaborazione con i partner pubblici e privati, il visitatore ha poi la possibilità di prenotare ogni singola componente del viaggio cliccando nel logo dei diversi partners oppure può acquistare pacchetti turistici preconfezionati attraverso una piattaforma booking (Marocchini, 2011).

La strategia promozionale di “Svizzera Turismo” si basa su un marketing mix a “quattro dimensioni” che utilizza le seguenti leve di marketing (SECO, 2010):

- il Key Media Manager che si occupa della gestione delle notizie rivolte ai media attraverso la redazione di articoli e comunicati stampa a seguito di determinate azioni di marketing;
- la promozione, in cui rientrano, in via generale, tutte le attività inerenti alla

pubblicità (come la partecipazione alle fiere, la promozione degli eventi, delle offerte..);

- l'e-marketing che ha principalmente il compito di promuovere on-line la destinazione turistica svizzera;
- il Key Account Management si occupa di promuovere l'inserimento dei prodotti turistici svizzeri nel ventaglio di offerte dei Tour operators e degli operatori congressuali.

“Svizzera Turismo” basa le proprie attività sui risultati delle ricerche di mercato. Dal 2007 “Svizzera Turismo” conduce a livello nazionale un'indagine denominata “Monitor Svizzera Turismo” i cui risultati vengono utilizzati per elaborare le strategie di marketing e per misurare l'efficacia della DMO (SECO, 2010).

Nel 2007, l'indagine ha dimostrato che “Svizzera Turismo” contribuisce in maniera significativa a determinare le decisioni del turista. Il 17% degli intervistati ha, infatti, affermato di avere scelto la propria meta di vacanza e la struttura in cui alloggiare attraverso il portale “Myswitzerland” (SECO, 2010). Attraverso le risposte che vengono fornite nel Monitor dai turisti che visitato la Svizzera, “Svizzera Turismo” ha la possibilità di ottenere maggiori informazioni sulle motivazioni e le preferenze della domanda turistica e di conseguenza ha la possibilità di delineare offerte migliori e di creare campagne promozionali di maggiore efficacia.

Un punto di forza di “Svizzera Turismo” risiede, inoltre, nella capacità di promuovere il bellissimo territorio con un forte senso dell'umorismo e grande originalità sfruttando i social network, ideando divertenti campagne di social media marketing e prendendo in giro i classici “clichè” che caratterizzano la nazione elvetica (il formaggio, le montagne, la cioccolata, il coltellino svizzero..).

Un chiaro esempio di come la Svizzera sia in grado promuovere efficacemente il proprio territorio, impiegando il web, è dato dalla campagna pubblicitaria “*We do whatever it takes to make your holidays perfect*”, lanciata in rete nel 2009, con protagonisti due buffi allevatori di montagna che si impegnano a rendere perfetta ed indimenticabile la vacanza trascorsa in Svizzera. L'alto tasso di gradimento della campagna pubblicitaria ha portato “Svizzera Turismo” a creare negli anni successivi altri simpatici video, sempre con gli stessi protagonisti e lo stesso tema

(“faremo di tutto per rendere perfetta la vostra vacanza”). Gli spot hanno avuto un grande successo nei blog e nei siti turistici tanto che i due testimonial “Paul e Sebi” nel 2011 sono diventati protagonisti di un contest su facebook (Fig. 4.4) dal titolo “Holidays without internet” (www.newsmagazine.it, 2012).

Il contest offriva la possibilità ai followers di vincere una vacanza “offline” immersi nella natura e nel totale relax in una bella baita Svizzera dimenticandosi per una settimana del computer, di internet e del telefonino. L'obiettivo della campagna promozionale era quello di raggiungere il target degli “internet dipendenti” e allo stesso tempo pubblicizzare il paesaggio svizzero evidenziando il fatto che oggi giorno si trascorre troppo tempo davanti al pc e troppo poco invece all'aria aperta, in compagnia di amici “veri” (www.youngdigitallab.com, 2012).



Fig. 4.4 La campagna di Paul e Sebi (pagina facebook del portale “Svizzera Turismo”)

Di recente, il portale di SvizzeraTurismo ha creato anche un'applicazione compatibile con Ipad tradotta in cinque lingue e scaricabile gratuitamente su AppStore. L'App fornisce una serie di informazioni utili per chi vuole organizzare una vacanza in Svizzera. Il progetto, inoltre, può essere seguito collegandosi a Twitter (www.myswitzerland.com, 2012).

Per quanto riguarda il brand e il posizionamento nei mercati turistici internazionali, “Svizzera Turismo” ha creato un marchio globale raffigurante una stella alpina accompagnata dallo slogan “*Semplicemente Naturale*” (SECO, 2010).

Da pochi anni la Svizzera ha cominciato ad ampliare la propria offerta turistica proponendo nel mercato prodotti turistici legati al settore culturale e termale ma l'immagine turistica della nazione è da sempre associata alle montagne innevate,

alla bellissima natura e agli sport invernali. È proprio su questi aspetti che la Svizzera ha deciso di basare la propria competitività turistica e la propria immagine turistica facendo fondamentalmente del turismo invernale e dell'ecoturismo le proprie “punta di diamante”. Il claim “*Semplicemente Naturale*” (Fig. 4.5) si pone quindi l'obiettivo di veicolare l'immagine della Svizzera come una destinazione turistica genuina ed ecosostenibile. Il fiore dorato diventa quindi sinonimo di vacanze di qualità a contatto con la natura e con l'autenticità.



Fig. 4.5 Il marchio di “Svizzera Turismo” (www.myswitzerland.com, 2012)

4.2.3 - LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

Un tema che è stato molto approfondito nell'indice di competitività turistico (TTCI) è la sostenibilità della destinazione turistica. Per il turismo, la sostenibilità è diventato ormai un mezzo irrinunciabile per rafforzare l'attrattività della destinazione e per mitigare gli impatti generati dai flussi turistici. Gli obiettivi di tutela e di valorizzazione, contenuti nelle strategie di sostenibilità, contribuiscono ad aumentare l'attrattività del patrimonio ambientale, artistico, culturale di una destinazione diventando dei fattori indispensabili per la competitività del settore turistico (Presenza, 2007).

Come sottolineato nel secondo capitolo la competitività sostenibile di una destinazione pone alla base del proprio sviluppo la redditività del territorio in una prospettiva di lungo periodo in cui gli obiettivi perseguiti si riferiscono alla compatibilità ecologica, socioculturale ed economica (Richie e Crouch 1999; Dwyer e Kim, 2004).

In tale ottica, Lipman (WEF, 2011) sottolinea nel report, l'importanza di

abbandonare la concezione classica di turismo, che ha come obiettivo principale la crescita delle quote di mercato e di adottare invece l'approccio di un turismo intelligente (“smart tourism”) ossia un turismo etico, green e customer-quality oriented. Lefèvre e Borges (WEF, 2011) suggeriscono di integrare nei sistemi di management turistico e nella supply-chain turistica misure che limitano i danni provaci alla biodiversità e all'ambiente naturale.

La sostenibilità ambientale rappresenta un asset principale della competitività svizzera. Essa è fortemente radicata nella Carta Costituzionale Elvetica, ne deriva che le linee guida, gli atti amministrativi e legislativi emanati dalla Confederazione perseguono l'utilizzo sostenibile delle risorse e il loro mantenimento nel lungo termine (SECO, 2010; www.turismoefinanza.it, 2007).

La rigida legislazione ambientale assume un peso molto importante nel quadro normativo del paese che comporta (www.cbritaly.com, 2011):

- un rigoroso impegno per uno sviluppo sostenibile che si traduce in un approccio ecologico alle risorse naturali;
- lo sviluppo di una rete di trasporti in armonia con l'ambiente;
- una rigida tutela dei paesaggi;
- lo sviluppo di un turismo ecosostenibile.

Questo orientamento è fortemente dimostrato dall'indice TTCI nel quale la nazione raggiunge il secondo posto nel pilastro “enviromental sustainability”.

Nel settore turistico elvetico lo sviluppo territoriale sostenibile è fondamentale per il posizionamento della destinazione turistica Svizzera nel mercato il quale si basa sui vantaggi naturali e sulla bellezza paesaggistica.

La biodiversità e il paesaggio naturale intatto ed affascinante, rappresentano, infatti, le più importanti risorse per il turismo elvetico e soprattutto sono indispensabili per mantenere elevato il suo appeal turistico e la sua competitività a livello internazionale (www.turismoefinanza.it, 2007).

Al fine di favorire uno sviluppo turistico efficiente, socialmente sostenibile ed ecologicamente responsabile nel 2009 le principali associazioni turistiche, le regioni e le Ferrovie Federali Svizzere hanno sottoscritto “La carta sostenibile del turismo svizzero” con la coordinazione della Federazione Svizzera Turismo (Innotour (a), 2009).

Tra le più importanti organizzazioni turistiche che hanno aderito all'iniziativa e testimoniato il proprio impegno verso un orientamento strategico sostenibile un ruolo decisivo viene ricoperto dall'associazione degli imprenditori del settore alberghiero svizzero "Hotelleriesuisse", sono numerosi gli albergatori svizzeri che si impegnano a favore di una gestione aziendale sostenibile. La strategia di sostenibilità di "Hotelleriesuisse" ha posto come obiettivo principale il rafforzamento dell'efficienza delle risorse attraverso un uso responsabile delle risorse naturali. L'utilizzo efficiente delle risorse comporta di conseguenza una migliore redditività del settore ricettivo poiché riduce i costi di esercizio. Per realizzare questo obiettivo "Hotelleriesuisse" ha definito tre linee strategiche (www.pressportal.ch, 2009):

- la sensibilizzazione del personale al fine di un uso sostenibile delle risorse naturali e fossili;
- il sostegno del settore teso al miglioramento del bilancio energetico;
- la creazione di impulsi per aumentare l'efficienza energetica e ridurre le emissioni di CO2 nell'ambiente.

L'ultimo aspetto, la limitazione delle emissioni di gas serra generate dall'industria turistica, rappresenta un tema centrale nella politica turistica della Confederazione. Sono, infatti, molte le iniziative turistiche che si impegnano a stimolare l'adozione di misure più rispettose del clima.

Tra le tante iniziative attuate si menzionano i progetti della città di Zurigo. Grazie alla politica che è stata avviata negli anni '90 Zurigo è considerata, a livello internazionale, una delle città che più si impegna verso un turismo sostenibile (Innotour (a), 2009). La dimostrazione di questo orientamento è il progetto "Società a 2000 watt" approvato con referendum popolare nel 2008 il cui l'obiettivo è "quello di ridurre, entro il 2050, il consumo energetico della città dagli attuali 5000 watt annui per persona a 2000 watt. Inoltre, sempre entro il 2050, le emissioni di CO2 dovranno essere ridotte a un sesto delle attuali" (www.iljournal.it, 2009). Nel settore dell'organizzazione degli eventi "Zurigo Turismo" ha creato, invece, la piattaforma "GreenMeeting" che aiuta gli operatori ad organizzare convegni e congressi a basso impatto di CO2. Inoltre, nel sito internet "Zurigo Turismo" i turisti hanno la possibilità di prenotare strutture

ricettive a zero emissioni di anidride carbonica (www.zuerich.com, 2012).

Tra i tanti principi elencati nel documento la “Carta sostenibile del turismo svizzero” sollecita all'introduzione di sistemi di gestione sostenibili (Insight 3, 2009).

In tale ottica, “Innotour”, di cui si è parlato in precedenza, ha attribuito negli anni una maggiore sostenibilità al proprio programma di qualità del turismo svizzero.

Il marchio di qualità del turismo svizzero (certificazione “Q”) è stato creato nel 1997 dall'ente federale e viene rilasciato alle imprese turistiche che soddisfano determinati standard di qualità previsti dalla Federazione Svizzera del turismo. Innotour prevede tre livelli del marchio di qualità, per ottenere la certificazione “Q” gli operatori turistici devono rispettare precisi requisiti di sostenibilità sociale ed ecologica tra cui (Innotour (a), 2009):

- il coinvolgimento a tutti i livelli dei collaboratori;
- la misurazione della soddisfazione dei dipendenti;
- il risparmio nel consumo di energia e nella produzione di rifiuti.

Anche il settore extraricettivo è impegnato verso il turismo ecosostenibile. Nel 2009 più di 20 ostelli della gioventù svizzeri hanno ottenuto due riconoscimenti importanti (Innotour (a), 2009):

- l’“Ecolabel Europeo” che certifica il ridotto impatto ambientale dei prodotti e dei servizi offerti;
- il “Marchio dello Stambecco” che riconosce la caratteristica della sostenibilità nella strategia di organizzazione.

Gli ostelli svizzeri che hanno ottenuto le due certificazioni si caratterizzano per produrre energia senza emettere Co2. Le emissioni prodotte tramite riscaldamento vengono compensate con l'adesione ai progetti dell'organizzazione svizzera per la protezione del clima e attraverso misure compensative interne che prevedono un pagamento da parte degli ospiti di 0,6 centesimi a notte per compensare i costi per l'emissioni (Innotour (a), 2009).

Infine, per concludere questa breve rassegna si possono ricordare altri casi positivi di gestione energetica sostenibile nel settore turistico. Sono molti gli impianti di risalita, i rifugi e i ristoranti ad alta quota che per ridurre i costi e le spese energetiche sfruttano l'energia fotovoltaica. Alcuni esempi sono dati dalla

cabinovia di Wildhaus e gli skilift di Tenna nei Grigioni azionati ad energia solare, il ristorante panoramico “Le Kuklos” nel Leysin che presenta moduli fotovoltaici installati nella terrazza che producendo energia fanno ruotare il secondo piano del ristorante e il rifugio “Monte Rosa” di Zermatt che grazie alle celle solari riesce a produrre il 90% del proprio fabbisogno energetico (www.myswitzerland.com, 2012).

4.2.4 - IL SISTEMA INFRASTRUTTURALE

L'accessibilità delle destinazioni rientra tra i vantaggi competitivi elencati nell'indice TICI. Nel confronto internazionale la Svizzera ha raggiunto eccellenti livelli nel sistema infrastrutturale dei trasporti classificandosi al primo posto (WEF, 2011).

L'accessibilità ottimale delle regioni e delle destinazioni turistiche è stato fissato come obiettivo fondamentale della politica dei trasporti della Confederazione ed è sostenuto dal piano settoriale del Dipartimento federale dell'ambiente, dei trasporti, dell'energia e delle comunicazioni (SECO, 2010; DATEC, 2006).

Un elemento che caratterizza fortemente sia la politica turistica svizzera che quella dei trasporti è la promozione di una “mobilità combinata” che si traduce in un vantaggio competitivo nel confronto internazionale. La mobilità combinata permette al visitatore di scegliere tra un vasto repertorio di servizi turistici che coinvolgono più trasporti (fluviale, stradale, ferroviario e aereo). “Svizzera Turismo”, infatti, nel proprio portale pubblicizza numerosi itinerari, che vengono suddivisi per regioni turistiche e per mezzo di trasporto: treno, bus, funivie, trasporti storici e battelli (SECO, 2010; www.myswitzerland.com, 2012).

Complessivamente, la Svizzera presenta un'ottima rete di trasporti essa, infatti, è bene integrata nella rete ferroviaria e autostradale europea e il trasporto aereo è uno tra i migliori al mondo. Inoltre, la sua posizione centrale in Europa le consente di essere facilmente accessibile dai principali mercati di provenienza della domanda turistica (SECO, 2010).

La facile accessibilità è garantita dai tre principali aeroporti nazionali di Zurigo, Ginevra e Basilea. Gli aeroporti di Zurigo e Ginevra si distinguono per una diversa concezione: Zurigo viene considerata una piattaforma aerea “hub

intercontinentale” mentre Ginevra offre collegamenti “punto-punto”. Oltre agli aeroporti civili esistono in Svizzera altri undici aerodromi regionali, quattro dei quali (Berna, San Gallo, Sion e Lugano) sono aperti al traffico di linea (www.uvek.admin.ch, 2012).

Di recente, è stato condotto uno studio di monitoraggio della competitività dell'aviazione svizzera (UFAC, 2012). Dallo studio è emerso che l'aviazione civile elvetica è competitiva in diversi settori e si posiziona in vetta alle classifiche per diversi aspetti positivi (www.uvek.admin.ch, 2012; www.bazl.admin.ch, 2012):

- un elevato livello di sicurezza (intesa come affidabilità operativa degli aeroporti, sicurezza aerea, previsioni atmosferiche, manutenzione degli aerei e protezione contro azioni criminali);
- un'elevata densità aeroportuale;
- un elevato numero di passeggeri che si recano negli aeroporti utilizzando i mezzi pubblici.

Nonostante l'aviazione civile svizzera presenti degli elevati standard di efficienza e di qualità nei servizi forniti, lo studio rileva degli evidenti svantaggi competitivi per quanto riguarda la capacità infrastrutturale. Lo studio ha inoltre stimato che entro il 2030 la domanda dei voli di linea e di charter nei tre aeroporti nazionali è destinata crescere (www.uvek.admin.ch, 2012; www.bazl.admin.ch, 2012).

L'aumento della domanda però è fortemente in contrasto con le limitate capacità infrastrutturali dei due principali aeroporti. In particolare, nell'aeroporto di Zurigo, durante l'anno, non è possibile effettuare più di 350.000 decolli e atterraggi e secondo le stime, dal 2020 l'aeroporto non sarà completamente in grado di assorbire l'aumento previsto della domanda. Il rapporto ha inoltre constatato che in nessun altro aeroporto europeo (senza funzione di hub) si registrano così tanti movimenti di volo su un'unica pista come nell'aeroporto di Ginevra (www.uvek.admin.ch, 2012; www.bazl.admin.ch, 2012).

Da un punto di vista operativo, sono stati vagliati diversi progetti che però sono stati respinti a causa di problemi tecnico-operativi che potevano insorgere e per le ripercussioni negative che potevano comportare sia nella popolazione che nell'ambiente. I progetti includevano la costruzione di una pista parallela nell'aeroporto di Zurigo e la costruzione di un grande nuovo aeroporto in un luogo

diverso da Ginevra, Zurigo e Basilea (www.uvek.admin.ch, 2012).

Fin'ora le proposte più accreditate per limitare il problema della limitata capacità infrastrutturale sono quelle che prevedono (www.uvek.admin.ch, 2012) il trasferimento di determinate funzioni agli aeroporti dei Paesi vicini (Francoforte, Monaco e Milano) e un equo trasferimento dei decolli e degli atterraggi durante le ore diurne sugli aeroporti di Basilea e di Ginevra. Questi due aeroporti, poiché non fungono da hub intercontinentali, sono meno soggetti a voli internazionali e alla conseguente concentrazione del traffico aereo.

Le disposizioni restrittive per l'utilizzo degli aeroporti svizzeri in orario notturno, nonché i divieti di sorvolo del territorio tedesco costituiscono ulteriori svantaggi competitivi delle infrastrutture aeronautiche elvetiche.

Per quanto riguarda la rete ferroviaria svizzera, essa è una delle più dense e percorse al mondo e negli ultimi 150 anni ha contribuito in modo significativo allo sviluppo economico e turistico della Svizzera (www.swissworld.org, 2012).

Come nel trasporto aeronautico anche le infrastrutture ferroviarie nazionali presentano un esaurimento delle capacità a fronte di un aumento della domanda, soprattutto nelle tratte in cui si sovrappongono diverse tipologie di traffico (di lunga distanza, regionale e traffico merci) (www.uvek.admin.ch, 2012).

Sebbene le ferrovie svizzere si caratterizzano per funzionalità, sicurezza e puntualità superiore alla media internazionale la Confederazione ha ritenuto necessario elaborare un programma di intervento che prevede l'adozione di misure volte ad eliminare i problemi di capacità nei settori del traffico merci e delle persone, a salvaguardare gli elevati standard qualitativi del trasporto ferroviario elvetico e a migliorare il raccordo della Svizzera alla rete europea ad alta velocità. Nell'ambito ferroviario e turistico merita un'attenzione particolare la “rete ferroviaria retica” ossia una ferrovia a scartamento ridotto nel cantone svizzero dei Grigioni (www.swissworld.org, 2012). La Ferrovia Retica, che è stata costruita tra il 1800 e il 1900, gestisce 9 linee ferroviarie che collegano le principali stazioni invernali dei Grigioni, per un totale di circa 385 km.

La rete ferroviaria retica ha notevolmente contribuito alla valorizzazione del potenziale turistico e paesaggistico del Paese (swissworld.org; it.wikipedia.org). Le due linee dell'Albula (Thusis–S.Moritz) del Bernina (Tirano–S.Moritz), nel

2008, hanno ottenuto il riconoscimento da parte dell'Unesco come esempi “tecnicamente avanzati di gestione del paesaggio di alta montagna e come ferrovie a scartamento ridotto più spettacolari del mondo” (UNESCO, 2008).

La tratta del Bernina che è attraversata perlopiù dal treno panoramico “Bernina Express”, è quella più pubblicizzata a livello internazionale ma “Svizzera Turismo” nel proprio portale promuove altri itinerari che consentono di visitare la Svizzera a bordo di altri treni panoramici come ad esempio il “Glacier Express” che collega il Cervino con l'Alta Engadina (www.myswitzerland.com, 2012). L'originalità di questi treni è la dotazione di carrozze panoramiche ad uso turistico in cui viene privilegiata la funzione di contemplazione e di valorizzazione del paesaggio che il treno attraversa. L'interno del treno è per la maggior parte trasparente, le finestre e i lucernari facilitano la vista che spazia in tutte le direzioni, anche verso l'alto (F. Bonomo, 1995).

Anche il piano settoriale dei trasporti include tra i suoi principali obiettivi la minimizzazione degli effetti negativi che quest'ultimi possono provocare al paesaggio e all'ambiente (SECO, 2010).

Per raggiungere l'obiettivo di una migliore sostenibilità dei trasporti “Innotour” ha creato un progetto turistico innovativo ed unico nel suo genere, chiamato “Svizzera Mobile”. Il progetto, che nel 2008 ha vinto il premio del turismo svizzero “Milestone”, promuove il “traffico lento” cioè una serie di escursioni “accessibili” che si snodano lungo la Svizzera per circa 60.000 km (www.myswitzerland.com, 2012).

Attraverso “Svizzera Mobile” il turista può scegliere tra cinque diverse tipologie di itinerari provvisti di segnaletica: a piedi, in bici, in mountain-bike, in canoa e in skating (www.svizzeramobile.info, 2012). Le escursioni possono essere giornaliere oppure durare più giorni e si caratterizzano per la combinazione di movimento fisico e l'utilizzo dei trasporti pubblici. Attraverso il potenziamento del traffico lento la Svizzera promuove il turismo eco-sostenibile e al tempo stesso pubblicizza la propria offerta turistica.

Anche nelle “infrastrutture ICT” (“Information Computer Technology”) il Paese ha dimostrato di essere tra i Paesi più virtuosi.

Come sottolineato nel capitolo precedente l'indice di competitività turistico

(TTCI), tra i 14 indicatori, analizza anche l'indice "infrastrutture ICT" nel quale la Svizzera raggiunge il secondo posto.

Nell'ambito dell'ICT, il World Economic Forum (WEF) redige annualmente il "Global Information Technology Report" ossia un indice che misura la capacità di diverse nazioni nel cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, dalla comunicazione e dall'informazione (WEF, 2012).

Nel recente "Global Information Technology Report 2012" la Confederazione Elvetica occupa il quinto posto su 142 Paesi. Il "Global Information Technology Report" in particolare esamina l'utilizzo dell'ICT dei singoli paesi analizzando tre fattori chiave(WEF, 2012):

- le condizioni di contesto dell'ICT (quadro politico, legislativo ed economico);
- le capacità dei soggetti nell'utilizzare l'ICT e a trarne un vantaggio competitivo;
- l'effettivo utilizzo delle tecnologie e dell'informazione tra i soggetti (individuale, aziendale, pubblica amministrazione) e gli impatti dell'ICT sulla competitività nazionale (socio-economici).

Lo studio ha dimostrato che il Paese presenta aspetti positivi in cinque indicatori e, in modo particolare, raggiunge ottimi risultati nelle variabili seguenti:

- il tasso di diffusione e di penetrazione di internet, dei computer, della telefonia mobile e della banda larga;
- l'utilizzo aziendale dell'ICT: investimenti nella formazione del personale, capacità di produrre innovazione e numero di brevetti depositati;
- gli impatti economici generati dall'ICT: produzione di nuovi servizi e prodotti e una percentuale di persone impiegate in attività "knowledge-intensive";
- le competenze: qualità del sistema educativo e in modo particolare nelle discipline scientifico-matematiche;

Tuttavia, la nazione presenta anche dei punti deboli ad esempio gli elevati costi delle chiamate di telefonia mobile e della banda larga e la scarsa priorità data dal governo nella promozione dell'ICT (WEF, 2012).

Per quanto riguarda, invece, l'industria turistica si è già accennato nei paragrafi

precedenti come le nuove tecnologie vengono ampiamente utilizzate nell'ambito della promozione turistica nazionale e nella ricerca di soluzioni volte a limitare gli impatti ambientali generati dal settore turistico.

4.3 – GLI SVANTAGGI COMPETITIVI

Secondo uno studio di benchmarking condotto nel 2011 dalla “Segreteria di Stato dell'economia” l'analisi dei fattori fondamentali per la competitività turistica dimostra che le principali debolezze del settore turistico svizzero riguardano principalmente l'offerta ricettiva e la scarsa competitività dei prezzi (BAKBASEL, 2011).

L'offerta ricettiva svizzera si caratterizza per strutture aventi dimensioni relativamente piccole e deficit strutturali dovuti ad un elevato numero di esercizi alberghieri non classificati (BAKBASEL, 2011).

In un confronto internazionale le imprese del settore ricettivo svizzero, per gli anni dal 2000 al 2010 (Fig. 4.6), hanno dimostrato di avere una dimensione media minore rispetto ad altri Paesi europei (circa 50 camere per struttura). Tuttavia, i principali concorrenti della Svizzera (Austria, Italia e Germania) dispongono di strutture ricettive ancora più piccole (BAKBASEL, 2011).

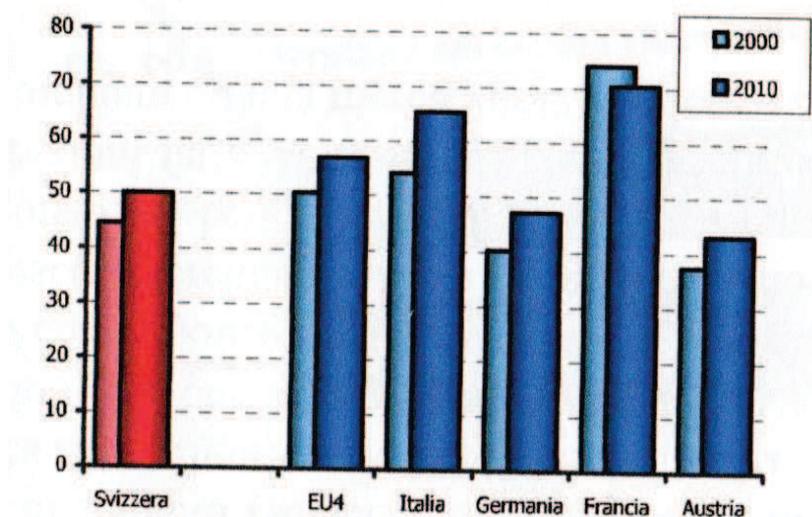


Fig. 4.6 La dimensione della struttura nel settore alberghiero (BAKBASEL, 2011)

La figura 4.6 dimostra che gli esercizi ricettivi si sono ingranditi in tutti i Paesi presi in esame (ad eccezione della Francia) e nel settore alberghiero svizzero, rispetto all'anno 2000, la dimensione media è aumentata di 5.5 posti letto.

Osservando il fenomeno nel lungo periodo (Fig. 4.7) si nota una tendenza tipica all'evoluzione strutturale del settore alberghiero: dall'inizio degli anni '70 il numero delle imprese è diminuito, il numero dei posti letto è rimasto costante mentre la dimensione media delle singole strutture è nettamente aumentata (SECO, 2010).

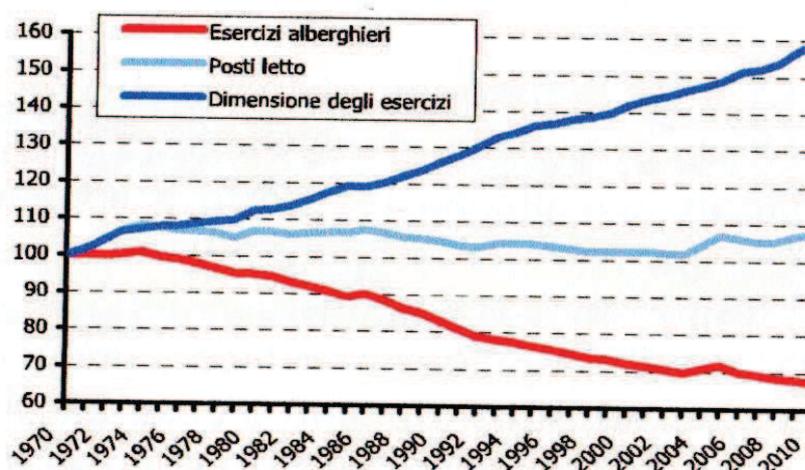


Fig. 4.7 L'evoluzione strutturale del settore alberghiero svizzero (BAKBASEL, 2011)

La dimensione media degli esercizi alberghieri incide significativamente sui ricavi derivanti dal pernottamento (ristorazione esclusa). Il fatturato medio giornaliero nelle strutture di media-piccola dimensione è di circa 56 franchi per persona mentre è di 179 franchi negli alberghi di grandi dimensioni (SECO, 2010).

La dimensione delle strutture incide anche nei vantaggi ricavati dalle economie di scala. Gli alberghi di grandi dimensioni traggono maggiori vantaggi nelle economie di scala rispetto alle strutture medio-piccole le quali dimostrano un tasso di sfruttamento spesso troppo scarso per determinare una redditività sufficiente (SECO, 2010).

La piazza turistica svizzera oltre a caratterizzarsi per strutture ricettive relativamente piccole presenta anche un'elevata quota di esercizi ricettivi non classificati (Fig. 4.8).

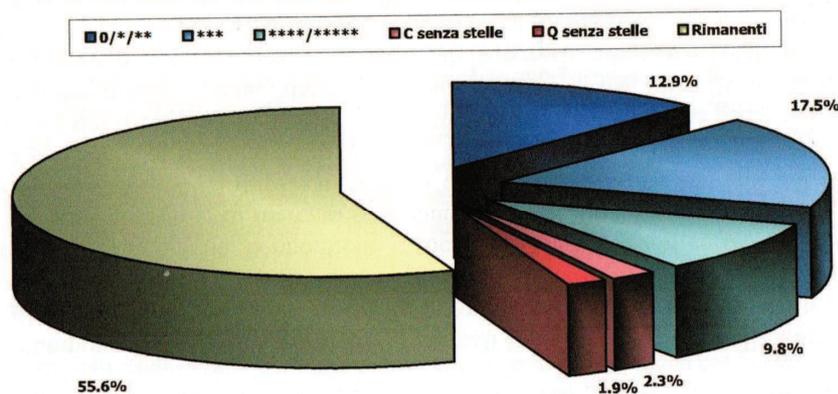


Fig. 4.8 Classificazione degli esercizi alberghieri svizzeri nel 2010 (BAKBASEL, 2011)

In Svizzera nel 2010 un albergo su due non era classificato, questa problematica implica inevitabilmente delle lacune nella qualità dei servizi offerti.

La classificazione in categorie sulla base del numero di stelle viene effettuata da “Hotelleriesuisse”. Anche se il loro utilizzo è minore rispetto alla classificazione in stelle, esistono altre categorizzazioni che utilizzano gli standard di qualità di “Innotour” (certificazione “Q”) e di “Gastrosuisse”. Nel 2010, su un totale di 5.444 esercizi alberghieri 2.416 sono stati classificati attraverso i criteri di Hotelleriesuisse, Innotour e Gastrosuisse (45%) mentre i restanti 3.028 esercizi risultavano non classificati (55%). Un numero elevato di alberghi non classificati comporta un deficit negli standard di qualità (BAKBASEL, 2011).

Le debolezze riguardano soprattutto le competenze gestionali degli alberghi di piccole dimensioni i quali dipendono prevalentemente dall'attività di ristorazione. Molte piccole imprese presentano deficit manageriali quali la difficoltà nell'assumere personale qualificato (per motivi di costo) e la scarsa capacità di portare avanti la gestione alberghiera (BAKBASEL, 2011). Secondo un'indagine condotta nel 2008 da Gastrosuisse molti esercizi ricettivi di piccole dimensioni non soddisfanno le esigenze produttive e del mercato. In particolare, i problemi riguardano un basso tasso di sfruttamento, una redditività debole, un alto tasso di indebitamento e delle carenze in termini di qualità (SECO, 2010).

La qualità delle prestazioni offerte dipende anche dagli investimenti compiuti. Gli investimenti edili in alberghi e in ristoranti, rispetto agli anni '80, hanno

dimostrato l'esistenza di un deficit in termini di investimenti nel settore alberghiero-gastronomico (è stato investito di meno in alberghi e in ristoranti rispetto ad altri interventi di costruzione). In particolare, negli anni '90, il settore gastronomico presentava una redditività debole a causa della scarsa concessione di crediti da parte degli istituti finanziari. Tuttavia, la “Segreteria di Stato e dell'Economia Svizzera” prevede nel corso del 2013 un aumento del volume di investimenti che interessano gli alberghi e i ristoranti di alta categoria (BAKBASEL, 2011; SECO, 2012).

Le difficoltà si riscontrano nel generare il “cash-flow” necessario per realizzare investimenti di sostituzione. A causa di questo motivo molti esercizi alberghieri risultano in parte obsoleti e poco competitivi a livello internazionale (SECO, 2010).

Le strutture ricettive elvetiche non si caratterizzano solo per le piccole dimensioni ma si presentano nel mercato in modo complesso e frammentato, questo a causa delle numerose organizzazioni turistiche a carattere misto o pubblico che dovrebbero essere riunite in organizzazioni di dimensioni più grande ridefinendone la forma e i compiti.

La questione dei “letti freddi” rappresenta un'altra criticità della piazza turistica svizzera. Il tasso di occupazione delle seconde case è molto basso, è sempre meno il numero dei proprietari che affittano le loro seconde abitazioni. Molti complessi residenziali rimangono spesso vuoti e quindi non sfruttati (da qui il termine “letti freddi”). Nelle regioni svizzere la quota di abitazioni secondarie supera il 50% del totale degli immobili. Nel Vallese, Ticino e Alpi di Vaud solo un posto letto su dieci è alberghiero. Questa problematica può determinare serie conseguenze nelle performance turistiche delle destinazioni: una minore capacità di accoglienza significa meno turisti e di conseguenza meno entrate per le imprese locali. Tanto più i complessi residenziali secondari vengono sfruttati in maniera intensiva nel corso dell'anno tanto più si crea valore aggiunto turistico per le località (SECO, 2010).

Un'ulteriore debolezza della competitività svizzera è l'elevato livello dei prezzi. Questa aggravante si riconduce alla forza del franco la quale indebolisce la competitività dei prezzi, diminuisce la domanda dei pernottamenti e influenza

negativamente il turismo del tempo libero (SECO, 2012). Uno studio non recente del 2000 sottolinea uno svantaggio del 30% per il settore alberghiero svizzero nel livello dei prezzi. Nel 2006 i prezzi degli alberghi austriaci e dell'Alto-Adige erano dal 10% al 40% più convenienti rispetto a quelli svizzeri. Un altro studio più recente, invece, evidenzia che nel 2007 il livello dei prezzi del settore turistico superava del 12% quello dei paesi confinanti (SECO, 2010).

I deficit strutturali non riguardano solo le singole imprese ma anche la destinazione in generale e in modo particolare “la qualità dell'esperienza” che può essere gestita attraverso degli interventi che migliorano l'allestimento dell'atmosfera generale dell'esperienza vissuta dal turista.

In generale, nonostante i principali deficit relativi alla competitività dei prezzi e all'offerta della struttura ricettiva, secondo l'indice TTCI, la piazza turistica Svizzera presenta numerosi vantaggi competitivi che rendono la Svizzera il Paese turisticamente più competitivo al mondo, si ricordano:

- un'elevata varietà di attrazioni turistiche facilmente accessibili che permettono di soddisfare le esigenze di molteplici tipologie di turismo (ecosostenibile, sportivo, culturale, termale, enogastronomico);
- numerosi eventi che vengono organizzati durante il corso dell'anno (in modo particolare nel campo dello sport);
- un'eccellente qualità dei collegamenti, ottime infrastrutture per il trasporto pubblico e per il traffico lento;
- un paesaggio affascinante che ha saputo mantenere un ottimo equilibrio tra natura e città;
- il posizionamento che si basa sui vantaggi naturali;
- un ottimo sistema di formazione nel campo alberghiero, ristorativo e turistico.

La tabella 4.9 riassume i principali punti di forza e debolezza della piazza turistica svizzera.

PUNTI DI FORZA DEL TURISMO SVIZZERO	PUNTI DI DEBOLEZZA DEL TURISMO SVIZZERO
POSIZIONE CENTRALE E TRASPORTI	DESTINAZIONI
Vicinanza ai mercati di provenienza	Frammentazione
Sistema di trasporti	Qualità dell'esperienza
Infrastrutture di trasporto	CARATTERISTICHE OFFERTA RICETTIVA
Infrastrutture per il traffico lento	Struttura su scala ridotta
PAESAGGIO	Evoluzione strutturale
Paesaggio come immagine	Fatturato, sfruttamento e redditività
Parchi naturali	Svantaggi struttura basata sulle PMI
Attenzione verso il turismo sostenibile	Caratteristiche strutturali del settore paralberghiero
Posizionamento naturale	COSTI ELEVATI
OFFERTA DIVERSA	Svantaggi a livello di prezzi
Densità delle attrazioni	Svantaggi a livello di costi
Varietà dell'offerta	Cash-flow insufficiente
IMMAGINE	Limitata commerciabilità
Immagine positiva	CAPACITÀ INFRASTRUTTURALI
Valore del marchio	Limitata capacità infrastrutturale aerea
Branding	Limitata capacità infrastrutturale ferroviaria
CAPITALE UMANO	
Sistema di formazione	
Formazione professionale	

Tab. 4.9 I principali punti di forza e di debolezza del turismo svizzero (elaborazione personale).

CAPITOLO 5

DATA ENVELOPMENT ANALYSIS

5.1 – DATA ENVELOPMENT ANALYSIS

Uno degli strumenti più efficaci per compiere uno studio di benchmarking è la Data Envelopment Analysis.

Data Envelopment Analysis (DEA) è una tecnica di analisi basata sulla programmazione lineare per la valutazione dell'efficienza relativa di ogni membro appartenente ad un insieme di unità organizzative ed è stata sviluppata nel 1978 da Charnes, Cooper e Rhodes (Charnes, Cooper, Rhodes, 1978). Tali unità vengono definite DMU, Decision-Making Units ovvero unità decisionali. Ognuna di loro utilizza una certa quantità di risorse (input) e fornisce un certa quantità di prodotto (output). Attraverso la DEA è possibile mettere a confronto più DMU per determinare quale tra loro è più efficiente. È un sistema particolarmente utile soprattutto quando le variabili in gioco sono molte e pertanto un confronto diretto sarebbe impossibile.

Tale sistema di analisi può essere applicato a diversi tipi di aziende: azienda ospedaliera, banche, hotels,... Pertanto il tipo di variabili che si possono prendere in considerazione può variare molto. È ovvio che la determinazione degli input e degli output è il primo passo per un'analisi corretta delle DMU.

L'efficienza in presenza di più input e output viene definita come il rapporto tra il “peso” totale degli output e quello degli input:

$$\text{Efficienza} = \frac{\text{somma pesata degli output}}{\text{somma pesata degli input}} \quad (1)$$

Supponendo quindi che ci siano n unità decisionali, ognuna delle quali con i inputs e o outputs, l'efficienza relativa della p -esima DMU viene definita come il valore ottimo del problema di ottimizzazione (problema CCR):

$$\begin{aligned}
\max \quad & \frac{\sum_{k=1}^o v_k y_{kp}}{\sum_{j=1}^i u_j x_{jp}} \\
s.t \quad & \frac{\sum_{k=1}^o v_k y_{kl}}{\sum_{j=1}^i u_j x_{jl}} \leq 1 \quad \forall l \\
& v_k, u_j \geq 0 \quad \forall k, j
\end{aligned} \tag{2}$$

con:

- k indice che varia da 1 al numero totale i degli inputs
- j indice che varia da 1 al numero totale o degli outputs
- l indice che varia da 1 al numero totale n delle DMUs
- y_{kl} totale degli outputs prodotti dalla DMU l -esima
- x_{jl} totale degli inputs utilizzati dalla DMU l -esima
- v_k peso attribuito all'output k -esimo
- u_j peso attribuito all'input j -esimo

Il modello (2) è espresso in forma frazionaria ma può essere riscritto in forma lineare come segue:

$$\begin{aligned}
\max \quad & \sum_{k=1}^o v_k y_{kp} \\
s.t \quad & \sum_{j=1}^i u_j x_{jp} = 1 \\
& \sum_{k=1}^o v_k y_{kl} - \sum_{j=1}^i u_j x_{jl} \leq 1 \quad \forall l \\
& v_k, u_j \geq 0 \quad \forall k, j
\end{aligned} \tag{3}$$

Il problema (3) può essere risolto mediante un qualsiasi software per problemi di programmazione lineare. Il problema (3) deve essere riscritto per ogni unità decisionale ($p=1, \dots, n$).

In generale, una DMU è detta efficiente se ottiene un valore ottimo uguale a 1

dalla risoluzione del problema (3) ad essa associata, mentre un risultato inferiore a 1 indica che la DMU non è efficiente.

Per ogni DMU inefficiente, il metodo DEA consente di identificare un set di variabili che possono essere utilizzate come riferimento per migliorare i risultati. L'analisi comparativa può essere ottenuta dai modelli precedenti (2) e (3) riscritti nel modo seguente (problema CCR - duale):

$$\begin{aligned}
 \min \quad & \theta \\
 \text{s.t.} \quad & \sum_{l=1}^n \lambda_l x_{jl} - \theta x_{jp} \leq 0 \quad \forall j \\
 & \sum_{l=1}^n \lambda_l y_{kl} - y_{kp} \geq 0 \quad \forall k \\
 & \lambda_l \geq 0 \quad \forall l
 \end{aligned} \tag{4}$$

Dove:

θ e λ ($e=1,..n$) sono le variabili decisionali.

Sulla base della formula (4) una DMU risulta efficiente se non esistono altre DMU che a parità di input producono maggiore output, oppure che a parità di output usano degli input minori. È però necessario puntualizzare il concetto di efficienza. Esistono due livelli differenti di efficienza: l'efficienza tecnica (che si ha quando $\theta^* = 1$ se invece $\theta^* < 1$, l'unità decisionale considerata è inefficiente) e l'efficienza paretiana che verrà spiegata in seguito.

La DEA è in grado di determinare una "frontiera di efficienza", definita la quale essa diventa strumento per la determinazione dell'efficienza tecnica relativa. La frontiera si ottiene come il risultato della risoluzione degli n problemi CCR, una per ogni DMU. Una volta tracciata la frontiera è possibile quantificare la distanza che intercorre tra la frontiera e le singole DMU. Tutte le DMU che risultato sulla frontiera sono definite efficienti, per quelle al di fuori viene misurata la distanza. Allo scopo di misurare tale distanza e, in particolare, individuare quali input o output costituiscono i punti deboli della DMU, l'analisi DEA considera esplicitamente le variabili definite "slack" del problema (4).

Indicando con s^+ il vettore delle variabili slack associate ai vincoli di

disuguaglianze riferiti agli output e con s^- quello relativo agli input, il problema (4) può essere riscritto come segue:

$$\begin{aligned}
 \min \quad & \theta \\
 \text{s.t.} \quad & \sum_{l=1}^n \lambda_l x_l + s^- = \theta x_0 \\
 & \sum_{l=1}^n \lambda_l y_l - s^+ = y_0 \quad (5) \\
 & \lambda_l \geq 0 \quad \forall l \\
 & \theta \text{ libera}
 \end{aligned}$$

La soluzione al problema è un vettore $(\theta^*, \lambda^*, s^{+*}, s^{-*})$, dove λ^* indica il vettore delle percentuali ottime. Pertanto, se $\theta^* = 1$ la DMU risulta tecnicamente efficiente. Tale condizione è però solo necessaria per l'efficienza paretiana. A tale scopo è necessario considerare l'intero vettore $(\theta^* = 1, \lambda^*, s^{+*}, s^{-*})$. Le variabili slack ottime soddisfano le condizioni:

$$\begin{aligned}
 s^{+*} &= \sum_{l=1}^n \lambda_l^* y_l - y_0 \\
 s^{-*} &= x_0 - \sum_{l=1}^n \lambda_l^* x_l
 \end{aligned} \quad (6)$$

Da esse si evince che se s^{+*} ha almeno una componente positiva allora significa che è possibile incrementare l'output corrispondente alla componente. Allo stesso modo se una componente s^{-*} ha valore positivo allora è possibile ridurre l'input correlato a tale valore. La soluzione ottima indica pertanto una efficienza paretiana quando contemporaneamente $\theta^* = 1$ e $s^{+*} = s^{-*} = 0$ ovvero se le variabili slack sono nulle per ogni componente input e output della DMU.

DEA è quindi uno strumento di diagnostica e può suggerire strategie imprenditoriali per trasformare una unità operativa non efficiente in una efficiente. Tali strategie vanno scelte e messe in atto dai manager aziendali.

Indicando i parametri sui quali si può agire.

CAPITOLO 6

IL CASO DELLA SVIZZERA

6.1 – INTRODUZIONE

Dopo avere introdotto le caratteristiche principali della Data Envelopment Analysis si andrà ora ad impiegare il modello come strumento di destination benchhmarking.

La DEA è un valido strumento di benchmarking in quanto permette di individuare le virtù e le debolezze di ogni unità e, attraverso il paragone con le DMU “benchmark”, consente di identificare gli obiettivi di miglioramento.

Il risultato più evidente fornito dai modelli DEA è rappresentato dal livello di efficienza raggiunta da ciascuna DMU del campione considerato nell'analisi. Con i risultati conseguiti è poi possibile costruire un “ranking” delle unità prese in esame, distinguendo quelle efficienti da quelle inefficienti.

Nel presente capitolo si andrà a misurare l'efficienza delle principali destinazioni turistiche svizzere per gli anni dal 2005 al 2011 rispetto al settore ricettivo. I dati sono stati forniti dall'Ufficio federale di statistica (altre informazioni specifiche relative alle varie destinazioni turistiche sono state raccolte nel sito di Svizzera Turismo). Il settore ricettivo svizzero include nella propria definizione: gli hotels, le pensioni, i ristoranti con possibilità di pernottamento e gli stabilimenti di cura. L'efficienza è stata misurata rispetto a tre input e a due output.

Gli input utilizzati nell'analisi sono:

- il numero di stabilimenti aperti;
- il numero di camere disponibili;
- il numero di posti letto disponibili.

Mentre gli output studiati sono:

- il numero di arrivi totali;
- il numero di presenze totali.

Gli arrivi totali sono dati dal numero di clienti, svizzeri e stranieri, ospitati negli esercizi ricettivi e negli esercizi complementari nel periodo considerato. Invece, le presenze totali sono date dal numero delle notti trascorse dai clienti negli esercizi ricettivi e extralberghieri.

Le unità (DMU) incluse nell'analisi DEA-CCR sono rappresentate dai comuni turistici svizzeri che dispongono, nel range temporale considerato, un numero di medio stabilimenti ricettivi aperti maggiore a 20. Data la loro rilevanza turistica si è deciso di includere nel campione anche le località di: Friburgo (sebbene presenti un numero di strutture ricettive inferiore a dieci), e le destinazioni di Bagnes e Pontresina che invece hanno presentato negli anni esaminati un andamento che varia da 19 a 20 stabilimenti aperti.

Da questo criterio risulta un elenco contenente 30 destinazioni totali. Il campione indagato è stato dunque suddiviso in due sotto campioni diversi:

- 18 comuni alpini e prealpini appartenenti alle regioni turistiche seguenti: Grigioni (Davos, St. Moritz, Arosa, Samnaun, Flims, Kloster-Serneus, Scuol, Pontresina), Oberland Bernese (Interlakeen, Lauterbrunnen, Grindelwald, Saanen), Vallese (Zermatt, Saas-Fee, Leukerbad, Bagnes), Svizzera Centrale (Engelberg), Lago dei quattro cantoni (Weggis).
- 12 destinazioni interessate da un turismo prettamente cittadino: Zurigo, Ginevra, Basilea, Lucerna, Losanna, Berna, Lugano, Montreux, Ascona, Locarno, San Gallo e Friburgo.

Per entrambi i sottocampioni è stata condotta un'analisi per tipologia di settore turistico, sono stati presi in considerazione due ambiti: il turismo montano e il turismo cittadino.

Alla luce dei risultati forniti dalla DEA sono stati individuati i “benchmark” e le unità inefficienti ossia le località svizzere che presentano un indice inferiore ad uno. Per alcune di queste si è cercato di individuare i possibili motivi che hanno giustificano lo score ottenuto.

I benchmark (le destinazioni che hanno raggiunto un indice pari ad uno) rappresentano i valori obiettivo rispetto ai quali le unità non efficienti sono chiamate a monitorare costantemente la propria attività al fine di migliorare la propria performance turistica. Gli obiettivi da raggiungere sono identificati sulla

base dei livelli di inefficienza raggiunti dalle destinazioni stesse.

Sono state così prodotte due tipi di tabelle (riportate in appendice B e C): le prime riportano i valori numerici degli input e degli output nei diversi anni considerati, le altre invece indicano la graduatoria (ranking) dei diversi comuni relativamente all'efficienza raggiunta rispetto agli input utilizzati e agli output prodotti.

È importante sottolineare che i pesi attribuiti agli input e agli output, la determinazione delle variabili slack e il ranking che riporta il livello di efficienza delle DMU sono attribuiti automaticamente dal modello DEA-CCR.

6.2 - L'EFFICIENZA DELLE LOCALITÀ TURISTICHE ALPINE

Come sottolineato nel precedente paragrafo, la DEA individua un insieme di unità, dette “peer-units” o anche “benchmark” le quali rappresentano il cosiddetto peer-group per ciascuna unità inefficiente. Dati gli input definiti in precedenza le destinazioni alpine che risultano efficienti (efficienza paretiana: $\theta^* = 1$ e $s^{+*} = s^{-*} = 0$) rispetto agli arrivi e alle presenze totali sono Zermatt, St. Moritz e Interlaken (Fig. 6.1).

Comuni Turismo Alpino	anno 2005	anno 2006	anno 2007	anno 2008	anno 2009	anno 2010	anno 2011
Zermatt	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Davos	0,746	0,771	0,773	0,830	0,871	0,769	0,703
St. Moritz	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Interlaken	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Arosa	0,740	0,801	0,811	0,843	0,819	0,783	0,703
Lauterbrunnen	0,838	0,821	0,769	0,817	0,810	0,856	0,847
Grindelwald	0,824	0,859	0,853	0,875	0,885	0,854	0,847
Engelberg	0,850	0,906	0,869	0,924	0,853	0,909	0,819
Saas-Fee	0,827	0,746	0,825	0,846	0,808	0,795	0,819
Saanen	0,784	0,936	0,769	0,793	0,766	0,783	0,709
Leukerbad	0,825	0,793	0,716	0,820	0,875	0,885	0,817
Samnaun	0,915	0,859	0,841	0,843	0,813	0,769	0,711
Flims	0,709	0,651	0,628	0,724	0,692	0,654	0,611
Klosters-Serneus	0,782	0,786	0,742	0,813	0,792	0,756	0,690
Scuol	0,896	0,880	0,735	0,866	0,875	0,889	0,938
Weggis	0,658	0,722	0,730	0,728	0,713	0,691	0,666
Pontresina	0,896	0,854	0,909	0,912	0,978	0,934	0,861
Bagnes	0,766	0,745	0,793	0,784	0,755	0,752	0,712

Fig. 6.1 Score delle destinazioni alpine (2005-2011)

Tali unità hanno ottenuto un buon posizionamento rispetto ad alcuni elementi che abbiamo considerato fondamentali per la competitività turistica di una località, esse pertanto costituiscono l'insieme dei riferimenti eccellenti.

La frequenza con cui determinate unità diventano delle peer-unit rappresenta un indicatore di buona condotta. Come evidenziato nella tabella, le tre destinazioni “benchmark” hanno dimostrato di ottenere le migliori performance nell'intero periodo di tempo considerato, rappresentando pertanto dei validi esempi di “good practices” che dovrebbero essere seguite dalle unità inefficienti.

6.2.1 - ZERMATT

Zermatt, St. Moritz e Interlaken rappresentano le località montane svizzere più note nel mondo, soprattutto Zermatt e Saint Moritz. Andiamo ora ad osservare in generale quali sono i punti di forza delle tre destinazioni benchmark.

Zermatt è situata nella regione del Vallese, nella parte occidentale della Svizzera, ad un'altitudine di 1620 metri alle pendici del Cervino. Dal 2005 al 2011 (Fig 6.2)

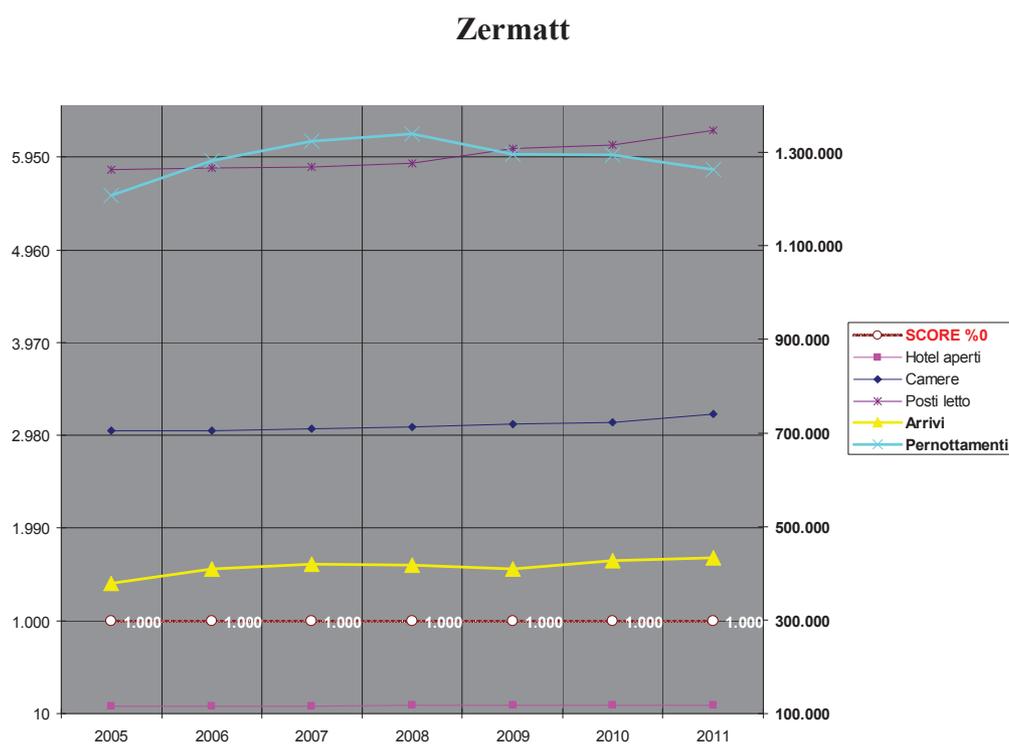


Fig. 6.2 Analisi di efficienza della destinazione turistica Zermatt (2005-2011)

Zermatt ha registrato un leggero aumento dei pernottamenti e degli arrivi rispettivamente pari al 4.55% e al 14.5% e un progressivo incremento percentuale delle camere (+5.88%), dei posti letto (+7.24%) e degli stabilimenti aperti

(+11.11%). I pernottamenti e gli arrivi hanno raggiunto il loro picco massimo rispettivamente nel 2008 (1.338.394) e nel 2011 (433.141).

Il motivo per cui Zermatt ha registrato un incremento in tutte le variabili indagate è da ricercare negli elementi principali che caratterizzano la sua offerta turistica.

Molto significativa è la struttura alberghiera all'interno della destinazione. Circa il 37% dei posti letto totale appartiene all'esercizio ricettivo e vengono sfruttati in maniera intensa. All'interno del settore circa il 44% della quota dei posti letto si colloca nel segmento di prima classe e lusso (BAKBASEL, 2011).

Come accennato nel quarto capitolo una delle principali criticità che interessano il settore turistico elvetico è l'alto tasso percentuale di posti letto non utilizzati ("letti freddi"). Questa problematica è stata rapidamente riconosciuta e sono stati imposti dei limiti alla costruzione delle seconde case. La quota dei posti letto relativa alle abitazioni secondarie è infatti di circa un quinto (BAKBASEL, 2011).

Una delle caratteristiche originali di Zermatt è il fatto di essere una cittadina interamente pedonale, i veicoli a motore sono infatti vietati. Zermatt è quindi raggiungibile in treno per gli ultimi 5 Km. Questo aspetto può essere considerato sia un vantaggio che uno svantaggio competitivo. Rappresenta un vantaggio perché in questo modo i turisti sono "costretti" a pernottare in strutture ricettive all'interno della città. Allo stesso tempo però rappresenta un fattore di svantaggio poiché questo tipo di accessibilità, collegato all'utilizzo dei trasporti urbani, può limitare la scelta dei turisti che effettuano escursioni giornaliere (BAKBASEL, 2011).

La destinazione dispone di un comprensorio sciistico di elevata attrattività e di qualità superiore alla media. Ogni anno, infatti, vengono spesi circa 25 milioni di franchi svizzeri destinati a investimenti, miglioramenti e innovazioni (BAKBASEL, 2011).

Il successo di Zermatt risiede nella sua vasta offerta turistica che le permette di posizionarsi come località di villeggiatura sia estiva che invernale. In inverno, il comprensorio offre più di 300 km di piste. Mentre d'estate offre 400 km di percorsi per escursionismo. Uno dei principali punti di forza di Zermatt è rappresentato dal fatto che è possibile sciare anche d'estate grazie a sei skilift ed una cabinovia che consentono il collegamento al ghiacciaio "Matterhorn Glacier

Paradies”, il comprensorio sciistico estivo più alto delle Alpi. Infatti, gli impianti di risalita d'estate possono arrivare fino a 3.800 metri, dove l'innevamento è garantito (www.myswitzerland.com, 2013).

La destinazione adotta una commercializzazione e una promozione della propria offerta turistica che coinvolge l'intero anno, che esclude quindi un'esclusiva focalizzazione sulla stagione invernale. Numerosi, inoltre, sono gli eventi sportivi e culturali, che vengono realizzati e che le consentono di prolungare la stagione turistica.

6.2.2 - ST. MORITZ

La seconda destinazione benchmark è St. Moritz, situata nell'Alta Engadina ad un'altitudine di 1856 metri. Nonostante la località si attesti come benchmark dal 2005 (Fig. 6.3) si è osservato un leggero decremento degli arrivi (-10,31 %) e una più marcata diminuzione dei pernottamenti (-16,56%) che salvo la ripresa del 2008 hanno continuato a scendere. Per quanto riguarda gli input anch'essi hanno subito un decremento nell'intervallo temporale considerato, salvo il numero di stabilimenti aperti che è rimasto pressappoco costante (nel 2005 erano 35 mentre nel 2011 erano 30).

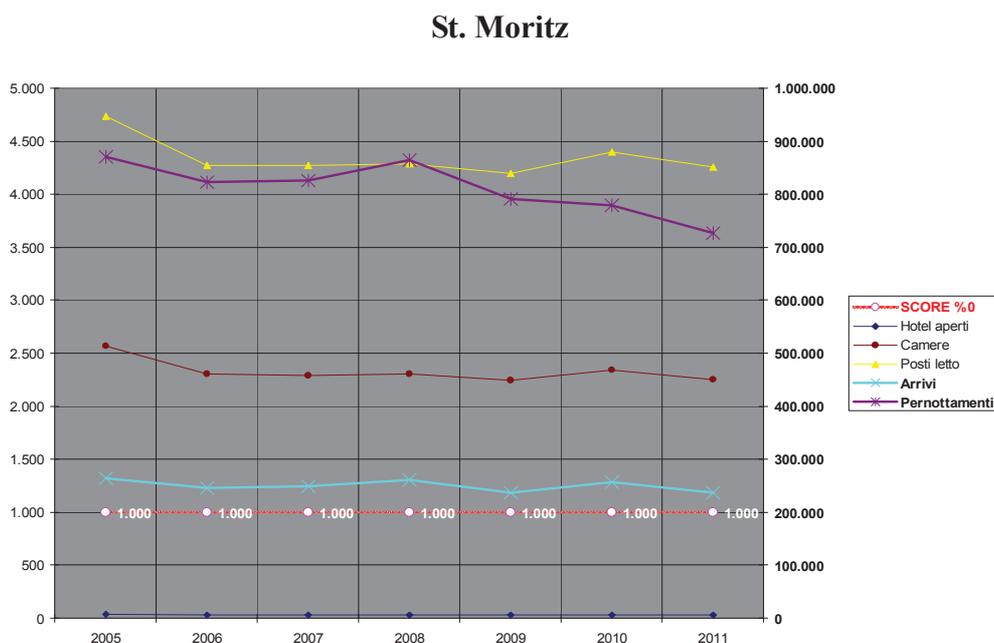


Fig. 6.3 Analisi di efficienza della destinazione turistica St. Moritz (2005-2011)

L'immagine della località è da sempre associata ad un luogo elegante. Sia Zermatt che St. Moritz infatti si rivolgono ad una clientela esclusiva. Questo ha comportato la creazione di valore aggiunto per entrambe le destinazioni: il valore generato dal segmento del lusso è sicuramente superiore rispetto a quello apportato da un segmento di mercato con scarse capacità di spesa.

St. Moritz si propone nel mercato come un marchio registrato e protetto internazionalmente. Il marchio è stato registrato nel 1930 e il suo segno distintivo è il sole che ricorda al consumatore come quest'ultimo splenda a St. Moritz 322 giorni l'anno (www.myswitzerland, 2013).

St Moritz in tutto il mondo è sinonimo di qualità, stile e superiorità. La strategia di marketing adottata dalla località è di fatto fortemente orientata al lusso.

L'elevato prezzo delle camere per notte e gli elevati prezzi connessi al prodotto secondario (ad esempio significativi sono i costi dei prezzi giornalieri dei biglietti per l'ingresso ai tre principali comprensori sciistici di Corviglia, Diavolezza, Corvatsh) riflettono tale orientamento. La scarsa competitività dei prezzi potrebbe avere avuto un peso incisivo nella diminuzione progressiva degli arrivi e dei pernottamenti registrati, soprattutto considerato il periodo storico esaminato caratterizzato da una forte congiuntura economica negativa.

Per quanto riguarda l'attrattività dell'offerta estiva ed invernale St Moritz mette a disposizione 350 Km di piste, 150 Km per percorsi escursionistici (www.myswitzerland, 2013). St. Moritz è famosa per l'organizzazione di eventi sportivi e culturali di calibro internazionale (campionati di sci, concorsi ippici, tornei di polo e di cricket, corse internazionali di cavalli sulla neve, regate di vela, festival d'opera e di jazz, eventi artistici e culinari..). La località è inoltre famosa per il celebre trenino rosso che collega St Moritz a Tirano. La creazione di pacchetti ad un prezzo più accessibile e una maggiore incisione nella promozione degli eventi e del "Bernina Express" potrebbero essere delle valide iniziative per aumentare il livello di pernottamenti e arrivi.

6.2.3 -INTERLAKEN

L'ultima unità benchmark è Interlaken, situata nell'Oberland Bernese. Come possiamo notare dal grafico di Fig 6.4, dal 2005 al 2011, il numero di stabilimenti

è rimasto costante nel tempo (-6%), mentre si è assistito ad un aumento percentuale del numero di camere (+5,42%), dei posti letto (+6,43%), degli arrivi (+26%) e dei pernottamenti (+17,03%). Alla luce dei risultati ottenuti, possiamo supporre che molte delle strutture ricettive aperte abbiano investito in progetti di ampliamento e ristrutturazione che hanno portato ad un aumento sia delle camere che dei posti letto disponibili compensati da un aumento degli arrivi e dei pernottamenti.

Interlaken è una destinazione turistica che raggiunge il massimo successo in termini di pernottamenti durante il periodo estivo. Secondo studi passati condotti dall'“istituto di ricerca indipendente svizzero”, Interlaken rientra tra le 15 mete estive predilette dell'arco alpino (BAKBASEL, 2011). La sua offerta estiva infatti è ampia e comprende la possibilità di effettuare un vasto numero di attività sportive soprattutto acquatiche e escursioni in battello nel lago di Thun e Brienz.

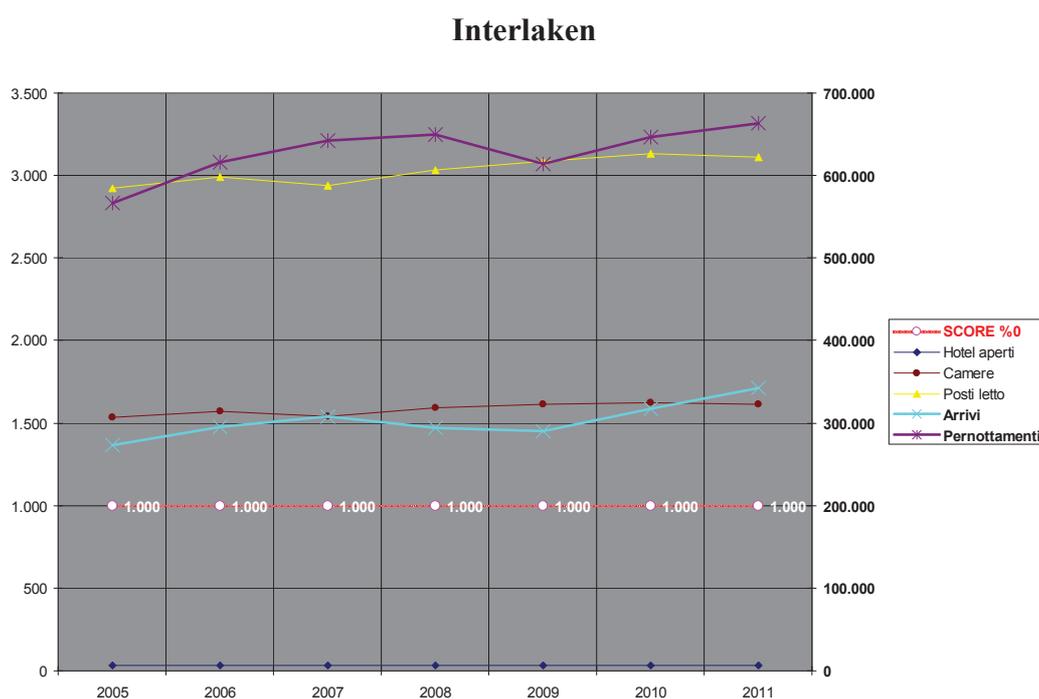


Fig. 6.4 Analisi di efficienza della destinazione turistica Interlaken (2005-2011)

Dopo avere esaminato i principali fattori di competitività delle destinazioni benchmark, passiamo ad un'analisi delle località turistiche alpine che, secondo il modello di Data Envelopment Analysis, hanno ottenuto un livello di efficienza inferiore a uno. La Data Envelopment Analysis permette di stabilire i livelli di input e di output che ogni DMU dovrebbe raggiungere per diventare efficiente. Questo permette di individuare il giusto livello di output impiegando un determinato livello di risorse indicate dai valori di riferimento delle DMU benchmark. Le DMU inefficienti avranno, quindi, l'occasione di diminuire l'impiego di input a parità di output oppure viceversa aumentare la produzione a parità di input.

Dallo studio emerge che le DMU non efficienti sono complessivamente tredici (Fig. 6.5).

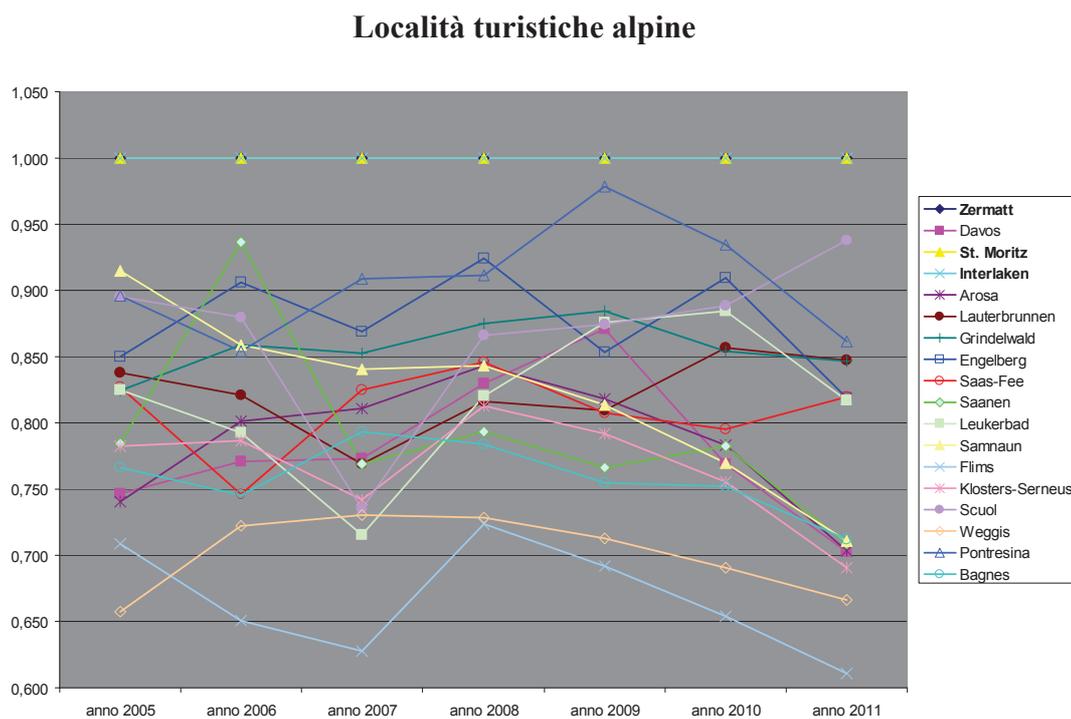


Fig. 6.5 Efficienza delle località turistiche alpine svizzere (2005-2011)

Tra le tredici destinazioni alpine che si sono dimostrate inefficienti andremo ora ad approfondire le sei località turistiche che hanno presentato nel tempo un andamento più significativo del proprio livello di efficienza. I comuni turistici presi in esame sono:

- Davos: forte calo dell'efficienza;
- Engelberg: andamento non costante;
- Saanen (G-Staad): presenta un picco di efficienza nel 2006 e poi una diminuzione dell'efficienza;
- Scuol: marcato aumento dell'efficienza;
- Flims: unità con lo score più alto di inefficienza.

6.2.4 - DAVOS

Nonostante Davos sia una località rinomata essa presenta una performance negativa (Fig 6.6). Dal 2008 al 2011 la destinazione registra una forte discesa dei pernottamenti e degli arrivi. Nel 2008 i pernottamenti totali erano infatti pari a 941.844 per scendere poi nel 2011 a 821.770 (-12.75%), mentre gli arrivi totali sono diminuiti da 273.223 a 256.215 (-6.22%).

Dal 2008 sono invece aumenti il numero delle camere e quello dei posti letto rispettivamente del 3% e 4%. Il livello di efficienza di Davos è peggiorato da 0.803 (nel 2008) a 0.703 (nel 2011).

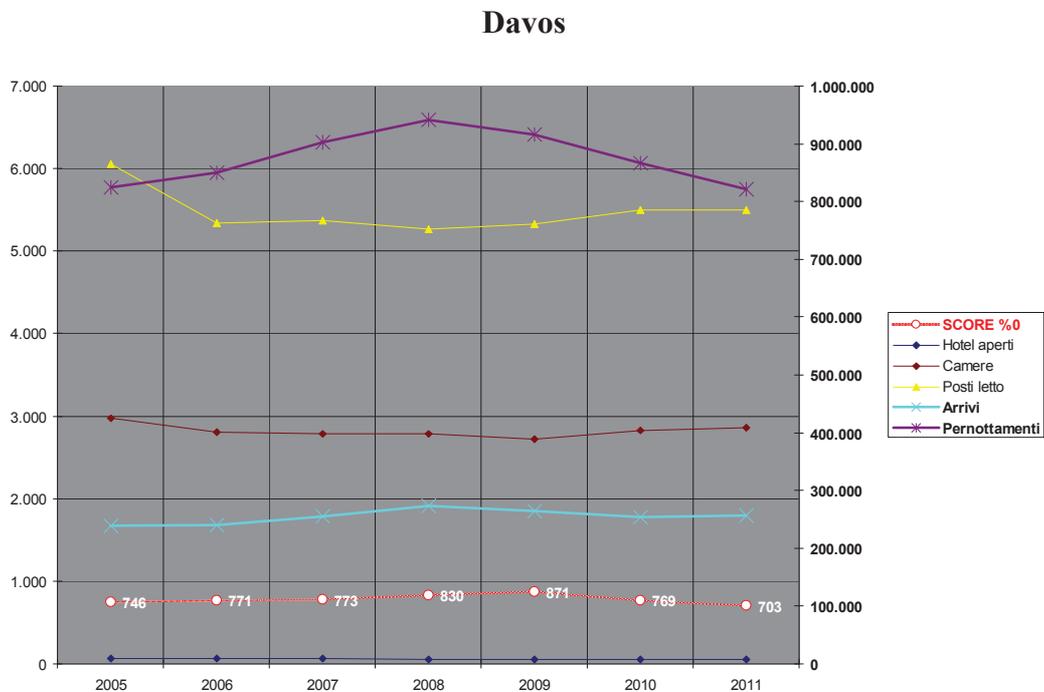


Fig. 6.6 Livello di efficienza della destinazione turistica Davos (2005-2011)

Il forte calo dei pernottamenti nelle strutture alberghiere avvenuto negli anni è da imputarsi principalmente a due fattori: l'elevata presenza di abitazioni di vacanza secondarie e la presenza di un pubblico relativamente giovane il quale dispone di un budget limitato per il vitto e l'alloggio.

Sebbene Davos presenti una vasta offerta alberghiera sono numerosi i turisti giornalieri che preferiscono soggiornare in strutture complementari. Inoltre, contrariamente a quanto accade per i turisti che soggiornano in strutture ricettive la spesa quotidiana dei visitatori giornalieri e dei turisti che soggiornano in strutture extralberghiere è nettamente inferiore, soprattutto per quanto riguarda il pernottamento e la ristorazione, generando così una minore creazione di valore per la destinazione.

La Data Envelopment Analysis suggerisce in questo caso di imitare i comportamenti efficienti di St. Moritz e Interlaken, in grado di ottenere output superiori utilizzando la stessa proporzione di input. Per migliorare la propria performance la DEA invita a diminuire del 29,71% il numero degli hotel aperti e dei posti letto e aumentare del 65% gli arrivi.

6.2.5 - SANEEN (G-STAAD)

Saanen (G-Staad) e Engelberg presentano nel settore alberghiero un'offerta più modesta rispetto alle destinazioni viste in precedenza e si rivolgono entrambi ad una nicchia di mercato. G-Staad, che si trova nella regione turistica dell'Oberland Bernese, ha un posizionamento molto simile a St. Moritz e si propone come una meta del turismo invernale di lusso.

Osservando il grafico riportato nella figura 6.5 notiamo che Saanen raggiunge la sua massima efficienza nel 2006 (con uno score pari 0,936). Pur presentando uno score minore (0,793) è nel 2008 che la destinazione registra il numero massimo di pernottamenti e di arrivi (Fig. 6.7). Dal 2006 al 2011 la situazione peggiora e il livello di inefficienza aumenta.

Dal 2006 si assiste ad un aumento del numero dei pernottamenti e degli arrivi che raggiungono un picco nel 2008 accompagnato da un aumento del numero dei posti letto e delle camere per poi decrescere progressivamente fino al 2011.

Per Saanen (G-Staad) la DEA propone come riferimenti “eccellenti” Zermatt e Interlaken. Al fine di migliorare il livello della performance turistica il modello della Data Envelopment Analysis consiglia di diminuire in maniera uniforme il numero di camere e di stabilimenti aperti (-29,11%), di diminuire del 32% il numero di posti letto e aumentare del 9% gli arrivi.



Fig. 6.7 Analisi di efficienza della destinazione turistica Saanen (2005-2011)

Engelberg a differenza di St. Moritz e Saanen (si focalizzano sulla clientela luxury) concentra la propria strategia di marketing sulle famiglie e su un segmento di mercato più giovane. La destinazione, infatti, offre una vasta offerta di attività outdoor e beneficia del label nazionale “famiglie benvenute” che garantisce attività di intrattenimento appositamente studiate per i bambini. Tuttavia Engelberg dispone di chilometri di piste da sci e capacità di trasporto inferiori rispetto alle destinazioni prima citate.

Engelberg presenta dei picchi di efficienza negli anni: 2006 (0,906), 2008 (0,924) e 2010 (0,908) (Fig. 6.8).

Meno soddisfacenti invece i risultati ottenuti nel 2011 (0,819) in cui la destinazione rispetto al 2010 registra un lieve aumento degli arrivi (+1,39%) accompagnato però da un minore numero dei pernottamenti (-7%).

Dal 2005 inoltre si è osservato un costante incremento del numero dei posti letto (+13,24%), delle camere (+11,83%) e l'apertura di due strutture ricettive. Evidentemente gli albergatori, a fronte dei picchi in salita osservati tra gli anni 2006-2010, hanno deciso di effettuare degli investimenti finalizzati ad aumentare la capacità delle proprie strutture, non giustificati però da un aumento dei pernottamenti.

Anche per Engelberg la DEA suggerisce di ispirarsi ai comportamenti efficienti di Zermatt e Interlaken invitando a diminuire del 35% il numero di stabilimenti, del 18% il numero delle camere e del 21% i posti letto.

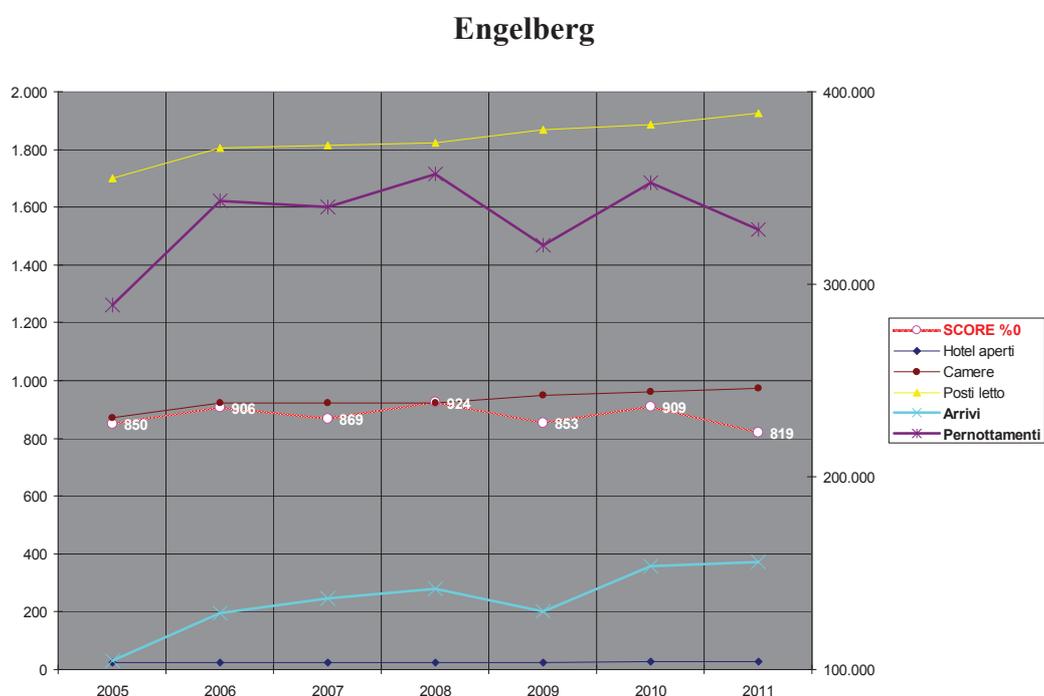


Fig. 6.8 Analisi di efficienza della destinazione turistica Engelberg (2005-2011)

6.2.6 - SCUOL

Scuol, situata nell'alta Engadina, è l'unica destinazione che dal 2007 (0,735) al 2011 (0,938) presenta un evidente miglioramento del livello di efficienza. Scuol è una delle località alpine svizzere che durante il corso dell'anno registra un numero equilibrato di turisti. Questa situazione è attribuita al fatto che si tratta di una delle località termali svizzere più famose, il che consente di sfruttare appieno la

capacità ricettiva anche in bassa stagione (primavera e autunno).

Come possiamo notare nella figura 6.9 il livello di inefficienza di Scuol raggiunge il suo massimo picco nel 2007 e ritorna ad un buon livello di efficienza nel 2008 (0,866). Osserviamo che dal 2007 al 2008 aumentano sensibilmente gli arrivi e i pernottamenti (13%) mentre diminuiscono il numero delle camere e dei posti letto (-22%).

Dal 2007 al 2011, il livello di efficienza di Scuol aumenta progressivamente, questo è dovuto al fatto che la località ha saputo utilizzare nel tempo una minore quantità di input e ottenere output elevati (sebbene nel 2011 si sia registrato un leggero calo degli arrivi e dei pernottamenti). La DEA nel caso di Scuol invita a diminuire il numero di esercizi ricettivi del 33,42%, il numero delle camere del 6,21% e dei posti letto del 9,32% mentre suggerisce un lieve aumento del numero di arrivi (+1,63%).



Fig. 6.9 Analisi di efficienza della destinazione turistica Scuol (2005-2011)

6.2.7 - FLIMS

L'ultima località esaminata è Flims la quale dimostra di essere la più inefficiente tra le 18 destinazioni alpine che compongono il nostro campione (Fig 7). La destinazione raggiunge il risultato più negativo nel 2011 con un livello di efficienza del 61%. Dal 2008 al 2011, Flims riporta un significativo calo delle presenze (-24%) e degli arrivi (-20%). Mentre dal 2005 registra un progressivo aumento del numero di hotel aperti, delle camere e dei posti letto che dal 2010 diminuiscono rispettivamente dell'8%.

Secondo la Data Envelopment Analysis, Flims dovrebbe riequilibrare gli input utilizzati al fine di ottenere migliori output basandosi sui comportamenti di Interlaken e Zermatt. La DEA in questo caso suggerisce di diminuire in maniera omogenea (-39,91%) il numero di hotel e il numero di camere, di ridurre del 39,92% il numero di posti letto e di aumentare gli arrivi del 14%.

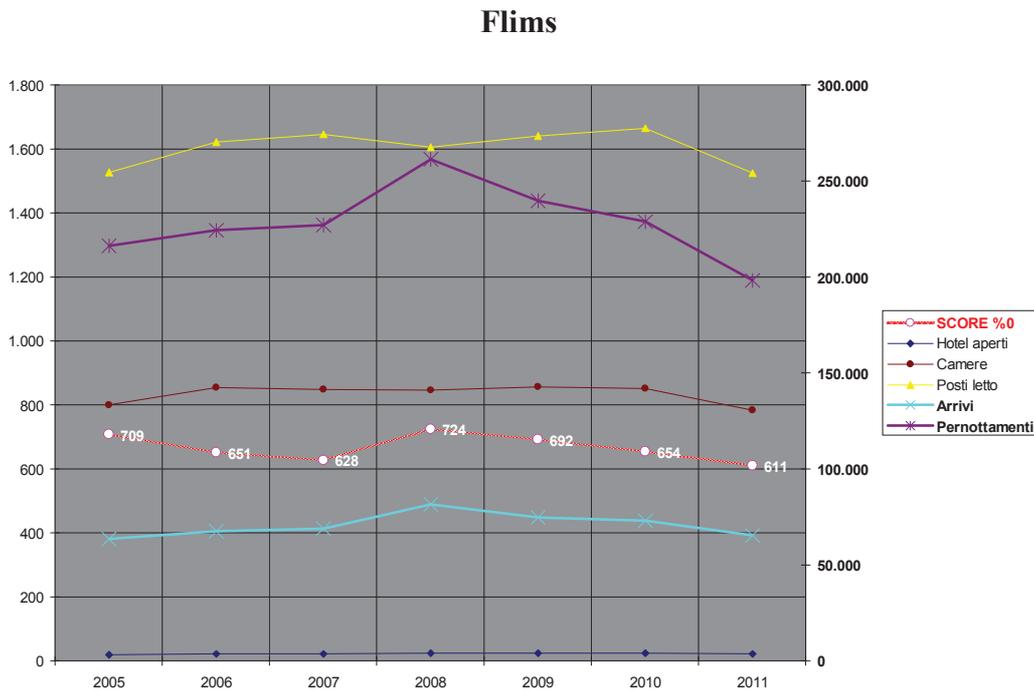


Fig. 7 Analisi di efficienza della destinazione turistica Flims (2005-2011)

6.3 - L'EFFICIENZA DELLE LOCALITÀ TURISTICHE CITTADINE

Dopo avere concentrato l'attenzione sulle località alpine ci occupiamo brevemente del turismo cittadino. Il turismo nelle città ha assunto, anche in Svizzera, sempre più importanza negli ultimi anni. Dati gli input e gli output indagati e il campione considerato, le città svizzere che dimostrano di avere raggiunto l'efficienza pari a uno, dal 2005 al 2007 sono: Zurigo e Lucerna.

Comuni Turismo Cittadino	anno 2005	anno 2006	anno 2007	anno 2008	anno 2009	anno 2010	anno 2011
Zurigo	1,000						
Ginevra	1,000	0,949	0,960	0,959	0,943	0,949	0,992
Basilea	0,883	0,880	0,855	0,864	0,862	0,803	0,828
Lucerna	1,000						
Losanna	0,884	0,883	0,878	0,933	0,935	0,952	0,956
Berna	1,000	0,996	0,988	0,942	0,974	0,988	0,943
Lugano	0,865	0,883	0,945	0,932	1,000	0,887	0,846
Montreux	0,732	0,773	0,776	0,849	0,770	0,832	0,844
Ascona	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,971	0,923
Locarno	0,767	0,830	0,874	0,850	0,906	0,882	0,846
San Gallo	0,675	0,657	0,675	0,701	0,692	0,702	0,725
Friburgo	0,780	0,785	0,847	0,824	0,834	0,786	0,797

Tab. 7.1 Score delle località turistiche cittadine (2005-2011)

6.3.1 - LUCERNA

Lucerna è situata nella Svizzera Centrale, ed è una delle destinazioni estive di maggior successo della Svizzera. La sua straordinaria performance estiva è dovuta alla sua invadibile posizione sul Lago dei Quattro Cantoni. Grazie ai suoi monumenti, la sua storia, i suoi attraenti negozi e la sua posizione vicina al lago e ai monti di Rigi e Pilatus, Lucerna è una delle città svizzere più visitate. Lucerna dal 2005 al 2011 ha raggiunto una performance eccellente, questo grazie al numero crescente di pernottamenti e arrivi che le consentono di ottenere un rendimento elevato per pernottamento (Fig. 7.1).

Dal 2005 al 2007 Lucerna presenta un aumento di tutti gli input e gli output osservati. Dal 2007 al 2009 però i pernottamenti e gli arrivi subiscono una

flessione, più evidente per i pernottamenti che calano del 7% mentre gli arrivi scendono solo del 4%. Dal 2009 al 2011 la situazione migliora e i pernottamenti e gli arrivi aumentano mentre complessivamente il numero delle strutture, il numero di posti letto e il numero delle camere è rimasto quasi costante.

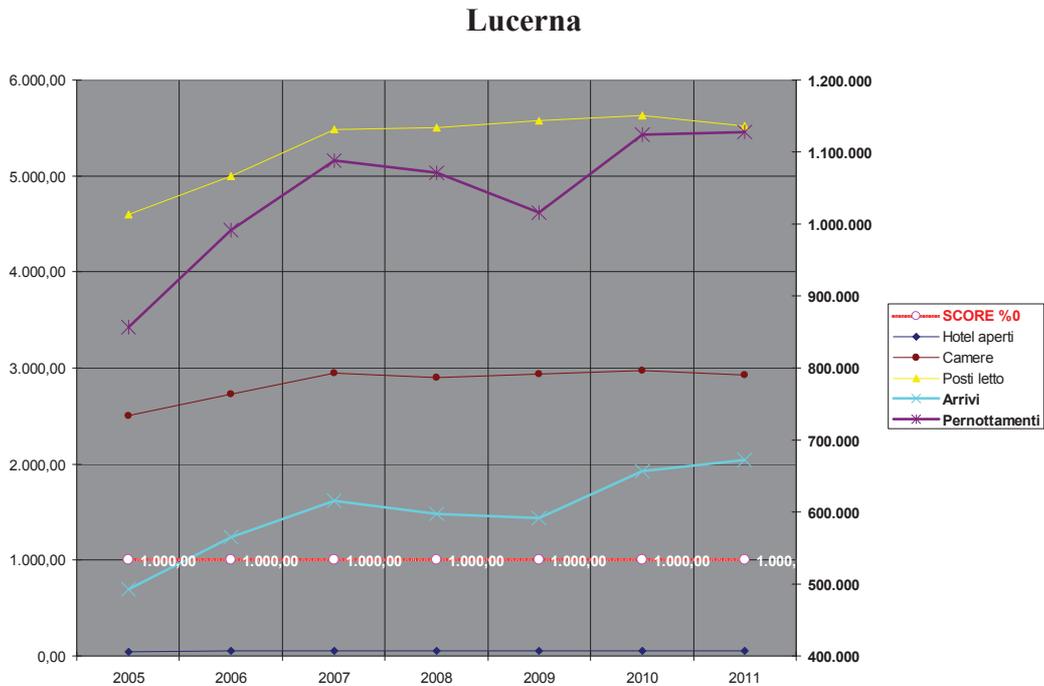


Fig. 7.1 Analisi di efficienza della destinazione turistica di Lucerna (2005-2011)

6.3.2 - ZURIGO

Zurigo è la seconda località benchmark (Fig.7.2) e anch'essa dal 2005 presenta un incremento significativo dei pernottamenti (20%) degli arrivi (25%) (subiscono una lieve diminuzione del 4% nel 2009). Sono stati aperti 17 esercizi ricettivi in più rispetto al 2005, mentre è aumentato il numero di posti letto (+17%) e di camere (12%). Zurigo, Ginevra, Basilea e Losanna sono le città svizzere maggiormente promosse e commercializzate all'estero. Come si può notare Zurigo presenta un andamento dei pernottamenti piuttosto equilibrato. Questo è dato dalla sua facile accessibilità (l'aeroporto di Zurigo è un importante hub internazionale) e dalla sua funzione di centro finanziario e commerciale, Zurigo è infatti una delle principali mete europee per il turismo d'affari. Tuttavia, negli

ultimi anni Zurigo ha iniziato a promuoversi come località turistica ideale per i giovani grazie alla sua attraente vita notturna, alle attrazioni storico culturali e ai numerosi eventi che vi si svolgono. Uno dei punti deboli della città è collegato al fatto di non disporre di una quota elevata di alberghi di prima categoria e di lusso. Nel 2010 si è persino verificata una diminuzione di tale quota.

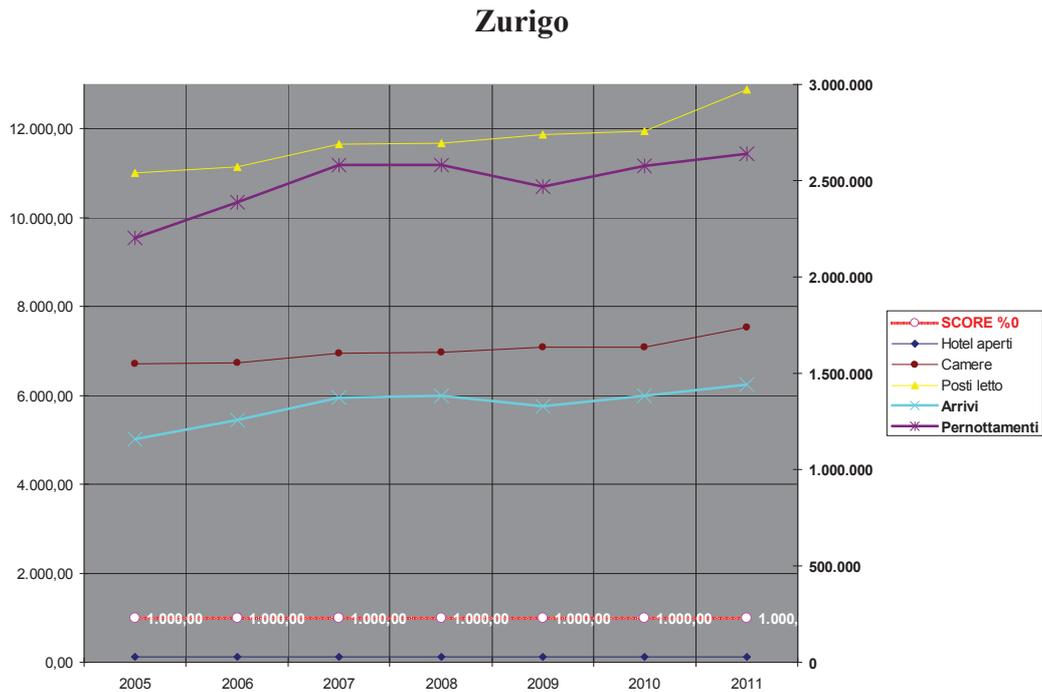


Fig. 7.2 Analisi di efficienza della destinazione turistica di Zurigo (2005-2011)

La figura 7.3 riassume graficamente l'andamento del livello di efficienza delle dodici destinazioni cittadine svizzere prese a campione nel periodo 2005-2011.

Anche per il turismo cittadino esamineremo le destinazioni che presentano un andamento significativo del livello di efficienza:

- Berna, Ginevra, Lugano e Ascona: sono le quattro località che si dimostrano efficienti solo in determinati anni;
- San Gallo: è la destinazione che presenta lo score più elevato di inefficienza.

Località turistiche cittadine

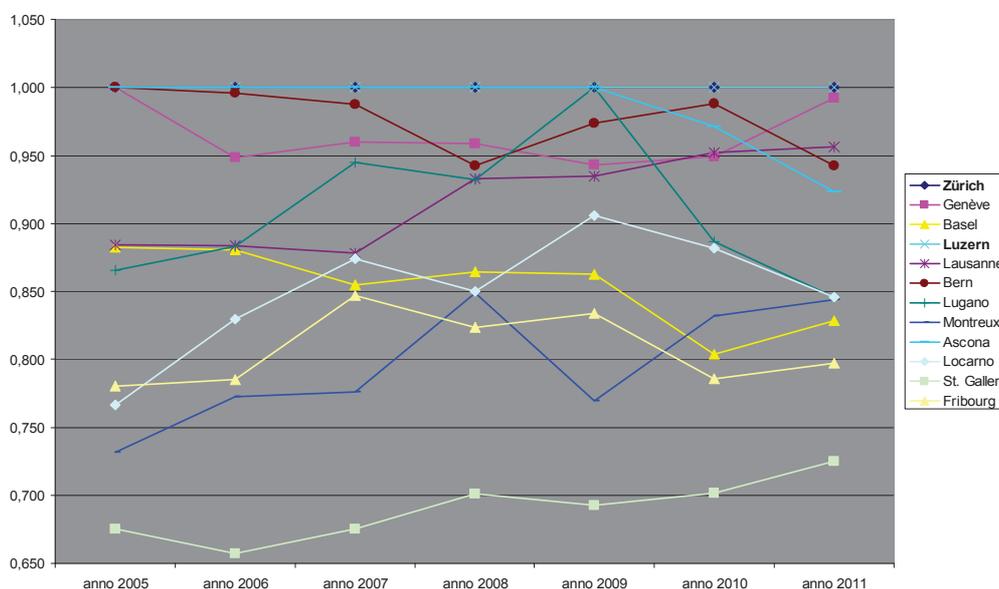


Fig. 7.3 Efficienza delle località turistiche cittadine svizzere (2005-2011)

6.3.3 - BERNA

Berna, la capitale della Svizzera, è efficiente solo nell'anno 2005 (Fig. 7.4). Pur non raggiungendo un'efficienza pari a uno, mantiene comunque dal 2006 al 2011 un elevato livello di efficienza. Dal 2005 al 2011, si può notare un aumento del numero di pernottamenti e di arrivi. Il numero degli stabilimenti in tutti i sette anni rimane pari a 34, complessivamente però sono aumentati il numero dei posti letto e il numero delle camere. Berna raggiunge lo score più basso negli anni 2008

e 2011 (0,942) nel quale si assiste ad un aumento dei pernottamenti, delle camere e dei posti letto ma in entrambi i casi però si registra anche una lieve diminuzione degli arrivi. In questo caso la DEA suggerisce di prendere a riferimento i benchmark Lucerna e Zurigo e di diminuire gli hotel, le camere e i posti letto rispettivamente dell'8%, del 10% e del 6% .

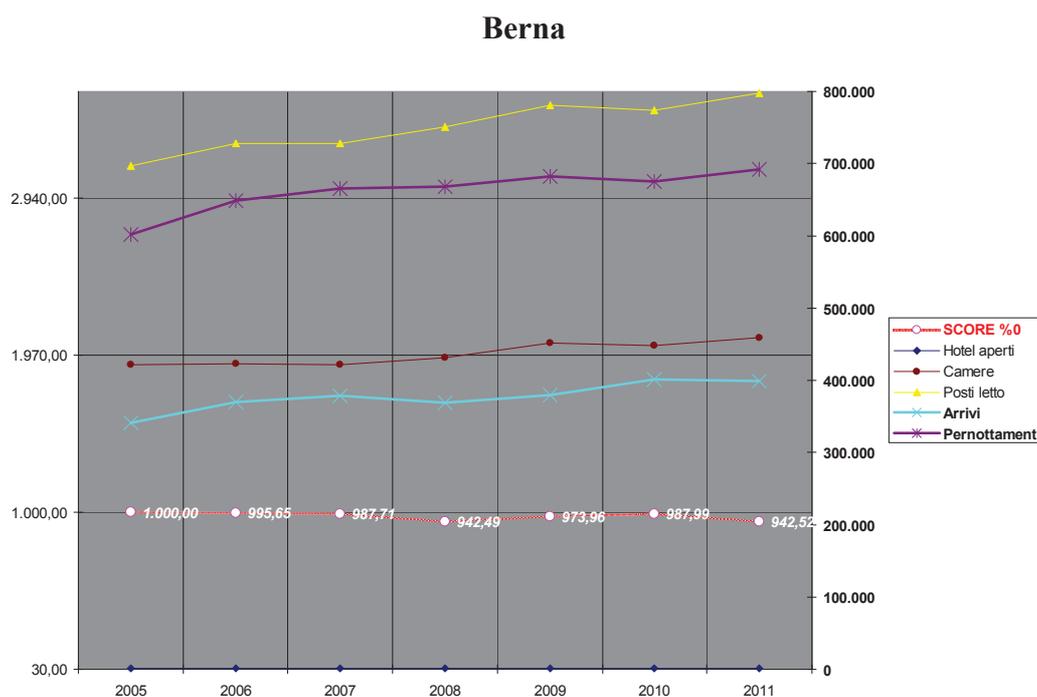


Fig. 7.4 Analisi di efficienza della destinazione turistica Berna (2005-2011)

6.3.4 - GINEVRA

Anche Ginevra, come Berna, è efficiente solo nel 2005 (Fig. 7.5). Ginevra raggiunge il numero massimo di arrivi e di pernottamenti negli anni 2007 e 2008. Negli stessi anni aumentano anche il numero delle camere, dei posti letto e delle strutture ricettive.

Dal 2008 calano tutte le variabili considerate ma i pernottamenti e gli arrivi scendono in maniera significativa. Ginevra raggiunge quasi l'efficienza nel 2011 (0,992) infatti, il numero degli arrivi e delle presenze rispetto al 2009 sale (rispettivamente del 3%) mentre diminuiscono di poco gli input (camere: -1,31%, posti letto: -1%, numero di stabilimenti: -1,14%).

Ginevra per raggiungere efficienza pari a uno dovrebbe imitare il comportamento di Zurigo e diminuire di poco (-0,79%) gli esercizi ricettivi, del 10% le camere e del 6% il numero dei posti letto. La DEA inoltre suggerisce di aumentare del 24% gli arrivi.

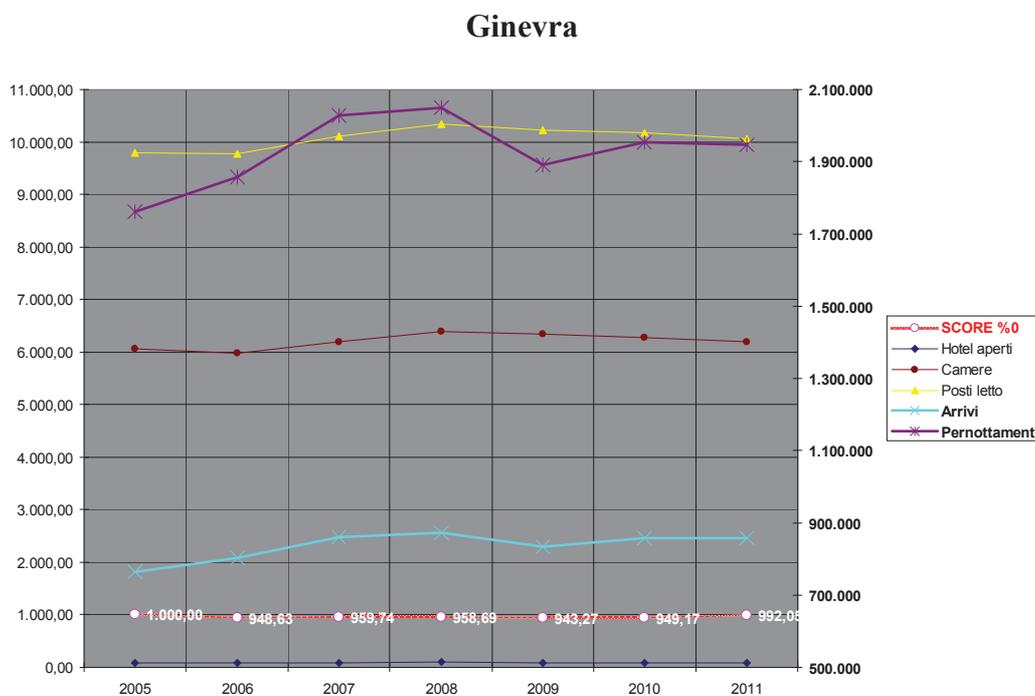


Fig. 7.5 Analisi di efficienza della destinazione turistica Berna (2005-2011)

6.3.5 - LUGANO

Lugano è efficiente solo nel 2009 e ottiene lo score più basso nel 2011 (0,845). La città raggiunge il picco di arrivi e di pernottamenti nel 2007. Rispetto al 2007, nel 2009 (anno in cui Lugano presenta efficienza pari a 1) si verifica un calo di tutti gli input e output prese in esame (tranne gli arrivi e il numero di camere che invece non subiscono un significativo decremento).

Dal 2009 al 2011 gli arrivi e i pernottamenti scendono ulteriormente ma allo stesso tempo aumentano il numero di posti letto e di camere mentre diminuisce il numero di stabilimenti che da 43 diventa 40 (Fig.7.6).

Zurigo e Lucerna rappresentano, in questo caso, i benchmark da imitare. Lugano per migliorare la propria performance dovrebbe diminuire omogeneamente il

numero di camere e di posti letto del 15%, diminuire le strutture ricettive del 40% e aumentare gli arrivi del 17%.

Lugano

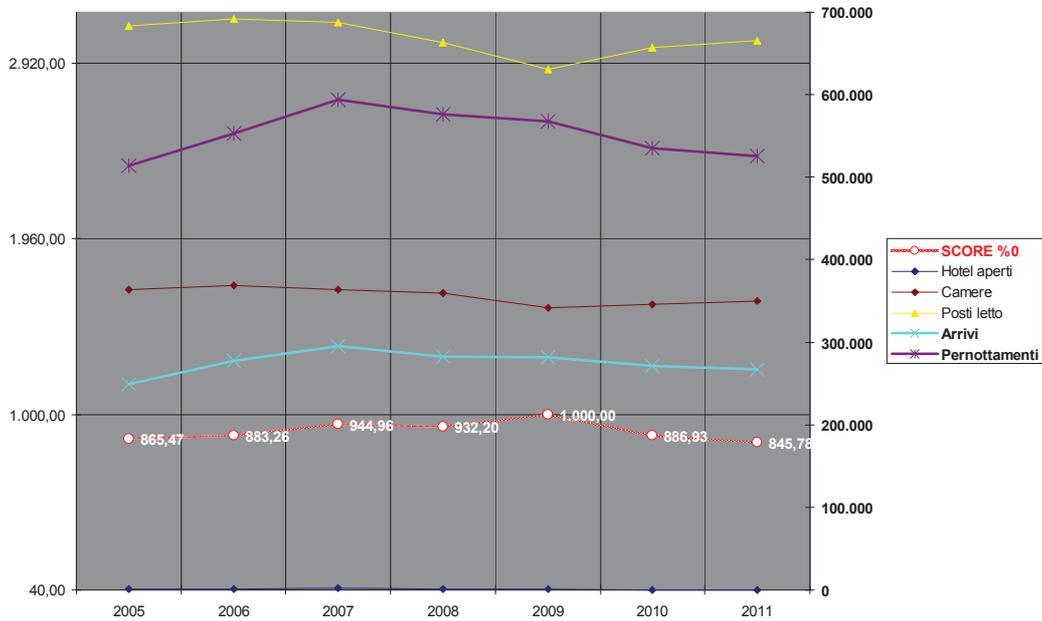


Fig. 7.6 Analisi di efficienza della destinazione turistica Lugano (2005-2011)

6.3.6 - ASCONA

Ascona invece è efficiente solo fino all'anno 2009 mentre nel 2010 e nel 2011 presenta un livello di efficienza minore a uno (Fig. 7.7).

Rispetto al 2008, nel 2009, Ascona ha registrato un aumento degli arrivi e delle presenze che hanno giustificato nell'anno successivo un incremento del numero di camere e di posti letto non compensati però da un numero di pernottamenti e di arrivi, che sono scesi ulteriormente nel 2011. Nel 2011 solo uno stabilimento alberghiero ha chiuso, questo ha portato ad un calo del 2% del numero di camere e di posti letto.

Anche per Ascona i riferimenti eccellenti sono rappresentati da Zurigo e Lucerna. Per raggiungere l'eccellenza la DEA invita a ridurre del 7.67% i posti letto e le camere, mentre gli arrivi e il numero di esercizi ricettivi dovrebbero addirittura diminuire del -41% e aumentare +87%.

Ascona

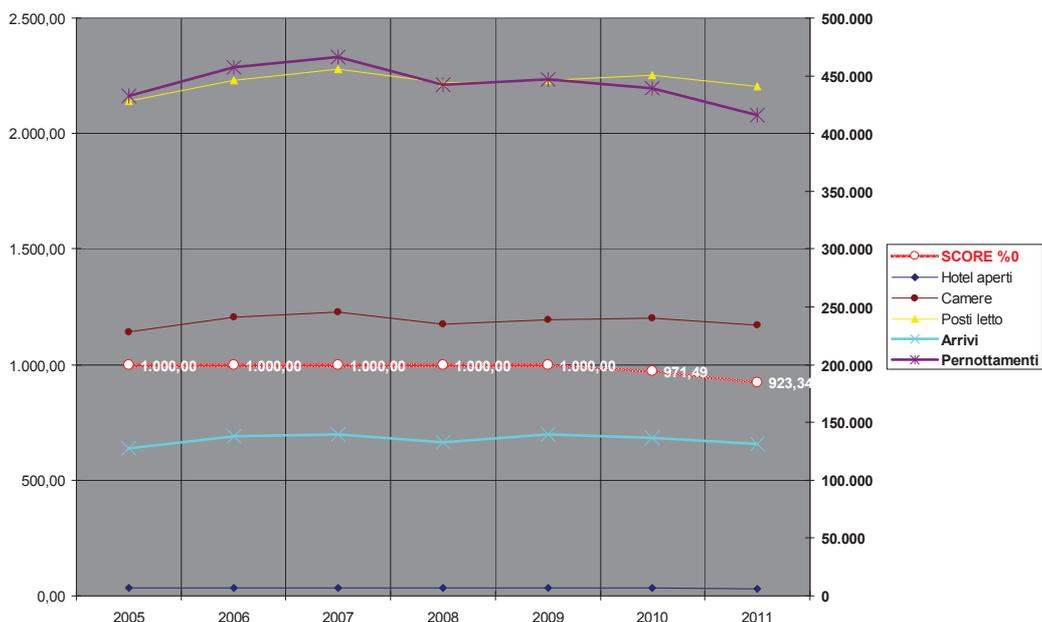


Fig. 7.7 Analisi di efficienza della destinazione turistica Ascona (2005-2011)

6.3.7 - SAN GALLO

San Gallo è la destinazione cittadina svizzera che si rivela essere la più inefficiente (Fig. 7.8).

Dal 2005 al 2008 dimostra un evidente incremento degli arrivi (19%) e dei pernottamenti (13%) mentre gli input non dimostrano grandi variazioni. Dal 2008 al 2009 i pernottamenti e gli arrivi scendono e allo stesso tempo diminuiscono anche i posti letto, le camere e gli stabilimenti.

Dal 2009 al 2011 però gli arrivi e i pernottamenti iniziano a risalire, invece il numero di posti letto, di camere e di stabilimenti rimane pressappoco costante, infatti, lo score della destinazione nel 2011 migliora fino ad arrivare a 0,725 San Gallo dovrebbe prendere ad esempio Lucerna e Zurigo.

La DEA in questo caso suggerisce che la scelta migliore per essere efficiente è quella di ridurre di molto tutti gli input (addirittura del -63,67% il numero di hotel e del 29% e 27% il numero di camere e di posti letto).

San Gallo



Fig. 7.8 Analisi di efficienza della destinazione turistica San Gallo (2005-2011)

CONCLUSIONI

L'economia globale del turismo negli ultimi anni ha evidenziato dei significativi cambiamenti. Località emergenti e fino a poco tempo fa sconosciute fanno il loro ingresso nell'arena competitiva delle destinazioni turistiche, la domanda esprime nuovi bisogni, le nuove tecnologie e i social network modificano sempre più il comportamento dei turisti rispetto all'informazione e ai sistemi di prenotazione.

Questi fenomeni hanno determinato una crescente competizione tra le destinazioni turistiche e hanno fatto sì che concetti come la competitività turistica e la sua misurazione diventassero oggetto di studio da parte della letteratura specializzata.

È in tale ambito che si inserisce il contributo di Richie e Crouch i quali, basandosi sul modello del “diamante nazionale” di Porter, hanno sviluppato un modello che individua gli elementi che compongono la destinazione turistica ossia un mix tra risorse endogene e cambiamenti esterni. Il modello evidenzia come sia importante non solo la dotazione di risorse (attrattori) ma in particolare, la capacità da parte del destination management di pianificare e gestire le stesse in una logica sistemica.

Uno strumento che consente di migliorare le performance complessive di un territorio è il destination benchmarking. Si tratta di un tipo di analisi che coinvolge più destinazioni, identifica “le migliori” e permette alle altre di confrontarsi con loro e capire che cosa determina il loro successo. Questo processo permette di imparare dai migliori nonché di applicare le conoscenze apprese dai benchmark.

Nel settore turistico un valido strumento di destination benchmarking è l'indice di competitività turistica (“Travel & Tourism Competitiveness Index”) elaborato dal World Economic Forum. L'indice confronta le condizioni quadro del settore turistico di 139 diversi Paesi. Sia nel 2009 che nel 2011 è la Svizzera a posizionarsi al vertice della classifica dimostrando di essere il Paese turisticamente più competitivo al mondo.

Dai risultati dell'indice emerge che l'economia turistica svizzera ottiene valori ottimi negli ambiti della sostenibilità ambientale, della sicurezza, del capitale umano e delle infrastrutture di trasporto.

Tuttavia, rimangono dei problemi importanti che la piazza turistica svizzera deve affrontare:

- la competitività dei prezzi del settore alberghiero e ristorativo presenta degli evidenti svantaggi tariffari rispetto ai principali competitors (Austria, Italia, Germania e Francia);
- la quota degli esercizi alberghieri non classificati è troppo elevata;
- sussiste un deficit negli investimenti dell'industria ricettiva.

Questi ultimi due problemi interessano soprattutto le piccole imprese che a causa della loro dimensione e delle limitate possibilità economiche non riescono ad affrontare i lavori di ristrutturazione necessari, a sviluppare un marketing adeguato e attuare una gestione professionale della qualità.

Vista la scarsa competitività dei prezzi la Svizzera deve adottare una strategia di competitività basata sulla qualità prendendo, ad esempio sugli eccellenti trasporti e sulla bellezza paesaggistica.

Per essere competitive, le destinazioni devono rispettare degli standard di efficienza. Competitività e efficienza sono due concetti strettamente collegati tra loro. Uno strumento di misurazione a supporto del benchmarking, analizzato in questo lavoro, è la Data Envelopment Analysis.

La DEA permette di valutare l'efficienza relativa di unità decisionali (DMU- Decision Making Unit) caratterizzate da un sistema di variabili di input e di output.

Tale modello consente di individuare le unità decisionali più efficienti (denominate "benchmark") le quali diventano un esempio di best practice per le unità inefficienti. Per le unità che non riescono ad operare in regime di efficienza la DEA suggerisce possibili interventi correttivi da apportare per migliorare la propria performance.

Il presente lavoro ha implementato la DEA per studiare l'efficienza di trenta destinazioni turistiche svizzere in un arco temporale di sette anni (2005-2011). Le località sono state suddivise in due gruppi: destinazioni dell'arco alpino e destinazioni cittadine. Gli input considerati riguardano il numero di hotel, il numero di camere e il numero di posti letto. Gli output presi ad esame invece sono il numero di arrivi e di pernottamenti.

Le destinazioni dell'arco alpino che si sono dimostrate più efficienti sono Zermatt, St Moritz e Interlaken. Il loro punto di forza risiede nell'offerta sia invernale che estiva ampiamente diversificata e superiore alla media. Rispetto al 2005, Zermatt e Interlaken, hanno effettuato degli investimenti di ampliamento nel numero di posti letto e delle camere giustificati da un numero soddisfacente di arrivi e pernottamenti. St. Moritz invece ha registrato nel tempo una diminuzione dei posti letto e delle camere coerente con il forte calo di pernottamenti.

Per quanto riguarda il turismo cittadino le destinazioni che hanno dimostrato di raggiungere l'efficienza sono Lucerna e Zurigo. Lucerna gode di un buon clima e un'ottima posizione che la rendono una delle mete svizzere estive preferite dai turisti. Zurigo, invece, si caratterizza per una vivace vita notturna e una ricca offerta di eventi. Sia Zurigo che Lucerna rispetto al 2005 hanno presentato un aumento degli arrivi e dei pernottamenti e un aumento nel numero di posti letto e delle camere. Questi dati ci indicano che sono le principali mete turistiche invernali ed estive ad operare i maggiori investimenti nel settore ricettivo svizzero.

In conclusione, il benchmarking quantitativo attraverso il supporto della DEA si rivela uno strumento utile per migliorare l'efficienza e di conseguenza la competitività delle destinazioni turistiche svizzere, nel caso specifico, le quali attraverso la DEA possono identificare gli ambiti in cui si genera l'inefficienza e ove possibile intervenire al fine di correggerli.

BIBLIOGRAFIA

CAPITOLO 1 – IL BENCHMARKING

Bendell T., Boulter L., Kelly J. (1994), “Migliorare la propria competitività. Il Benchmarking per impostare una strategia di successo”. Jackson Libri, Milano.

Bocchino U. (1995), “Manuale di Benchmarking: Come innovare per competere aspetti operativi, casi pratici e problemi”. Giuffrè Editore, Milano.

Camp R.C. (1989), “Benchmarking: Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi”. Editoriale Itaca, Milano.

Cook S. (1996), “Guida pratica al benchmarking: Come creare un vantaggio competitivo”. Ed. italiana. Franco Angeli, Milano.

Kathleen H. J. Leibfried, C. J. Mc Nair (1992), “Benchmarking: Tecniche di confronto per essere i migliori”. Il sole 24ore libri, Milano.

Spendolini M. J. (1996), “Fare Benchmarking: I metodi e le tecniche pratiche”. Il sole 24 ore libri, Milano.

Watson G. H. (1995), “Benchmarking: Come migliorare i processi e la competitività aziendale adattando e adottando le pratiche delle imprese leader”. Ed. italiana a cura di P. Ceccarelli, Franco Angeli, Milano.

CAPITOLO 2 - LA COMPETITIVITÀ DELLA DESTINAZIONE TURISTICA

Bramanti A., Maggioni M. (1997), “La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche”. Franco Angeli, Milano.

Buhalis D. (2000), “Marketing the competitive destination of the future”. Tourism

Management, Vol.21(1), pp. 97-116.

Brunetti F. (1999), "Il turismo sulla via della qualità". Cedam, Padova.

Cabugueira A. (2005), "A Importância Económica do Turismo". Revista Turismo & Desenvolvimento, Vol.II(2), pp. 97-104.

Casarin F. (1996), "Il marketing dei prodotti turistici". Giampichelli, Torino.

Corigliano M.A., Mottironi C. (2012) "Risorse e attori per la gestione della destinazione turistica". Istituto di Economia Politica, Master in Economia del Turismo, Università Bocconi.

Disponibile in: <http://larcalp.myblog.it/media/01/00/1843188218.pdf>

Cracolici M. F., Nijkamp P., Cuffaro M. (2006), "Efficiency and Productivity of Italian Tourist Destinations: A Quantitative Estimation based on Data Envelopment Analysis and the Malmquist Method". Tinbergen Institute Discussion Paper, Vol. 96 (3).

Cracolici M.F., Nijkamp P., Rietveld P. (2006), "Assessment of Tourist Competitiveness by Analysing Destination Efficiency". Tinbergen Institute Discussion Paper, Vol. 97 (2).

Crouch I.G. (2007), "Modelling Destination Competitiveness: A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes". Sustainable Tourism Pty Ltd 2007.

Della Corte V. (2000), "La gestione dei sistemi locali di offerta turistica". Cedam, Padova.

Dwyer L., C. Kim, (2003), "Destination Competitiveness: Determinants and Indicators" Current Issues in Tourism, Vol. 6(5), pp. 369-414.

Enright M.J., Newton J., (2004), "Tourism destination competitiveness: a quantitative approach". *Tourism Management*, Vol. 25(6), pp. 777-778.

Enright M.J. e Newton J. (2005), "Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality". *Journal of Travel Research*, 43(4), pp. 339-350.

Faulkner B., Opperman M., Fredline E. (1999), "Destination competitiveness: An exploratory examination of South Australia's core attractions". *Journal of Vacation Marketing*, Vol.5 (2), pp. 125-139.

Ferreira J.M. e Estevão C.M.S. (2009), "Regional Competitiveness of a Tourism Cluster: A Conceptual Model Proposal". *Revista encontros científicos, tourism & management studies* n.5, pp. 37-51.

Franch M. (2002), "Destination management. Governare il turismo tra locale e globale", Giappichelli, Torino.

Fuchs M., Weiermair K. (2004), "Destination Benchmarking: an indicator system's potential for exploring guest satisfaction". *Journal of travel research* n.42, pp. 212-225.

Gemmiti R. e Salvati L. (2010), "Turismo e competitività territoriale in Italia. Un'analisi a scala provinciale". Aosta, XXXI Convegno AISRE.

Disponibile in:

http://www.memotef.uniroma1.it/newdip/utenti/gemmitiroberta/miosito/5_AISRE_aosta.pdf

Goffi G. (2010), "Management delle destinazioni turistiche: sfide per territori e imprese". Franco Angeli, Milano.

Golinelli C.M. (2002), "Il territorio sistema vitale". Giappichelli Editore, Torino.

Imali N. F. e Long W. (2012), "New conceptual model on cluster competitiveness: A new paradigm for tourism?". *Internal Journal of Business and Management*. Vol. 7 (9).

Kozak M. (2000), "Destination Benchmarking: Facilities, customer satisfaction and levels of tourism's expenditure". Mugla University Turkey, Sheffield Hallam University United Kingdom.

Kozak M.R.M. (1998), "Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10 (5).

Lazzaretti L., Capone F. (2004) "Networking in tourism local system", ATLAS Annual Conference – Networking e Partnerships in Destination Development e Management" Naples, 3-6 aprile.

Martini U. (2002); "Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino" in Franch M. (a cura di) *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappicchelli Editore, Torino

Medica T. (2003) "Distretti turistici, informatica e Destination Management System". Università degli studi di Perugia. Facoltà di Economia.

Pencarelli T. e Forlani F. (2002), "Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze". *Sinergie*, n°58.

Pilotti L., Tedeschi Toschi A. e Apa R. (2011), "La competitività ecologica dei sistemi territoriali tra identità, immagine e vantaggi costruiti. Quale marketing dei servizi turistici di fronte alla long tail?". Università degli studi di Milano, working paper n. 2011-06.

Pine II B.J. e Gilmore J.H. (2002), "Customer experience places: the new offering frontier", *Strategy & Leadership*, n° 30.

Pine II B. J. e Gilmore J.H. (1999), "The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage", Harvard Business School Press, Boston; trad. it. *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano, 2000.

Pencarelli T. (2001), "Marketing e performance nell'industria turistica". Quattroventi, Urbino.

Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press, New York

Porter, M.E. (1985), "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance", The Free Press, New York.

Porter, M.E. (1990), "The Competitive Advantage of Nations", The Free Press, New York.

Porter M.E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition" *Harvard Business Review*, Nov/Dec98, Vol. 76 Issue 6, p77.

Presenza A. (2007), "Destination management organization: Ruolo, organizzazione, ed indicatori di performance". Franco Angeli, Milano.

Promoveneto, Vicenza, (2008), "Benchmark Alberghiero: Imparare dagli altri per migliorare il proprio albergo". Edizione Teamwork.

Ritchie J.R.B. e Crouch G.I. (1999) "Tourism Competitiveness and Social prosperity". *Journal of Business Research* 44 (3), pp. 137-152.

Ritchie J.R.B., Crouch G.I. (2000), "The competitive destination: A sustainable perspective, *Tourism Management*", 21(SI), 1-7.

Ritchie J.R.B., Crouch G.I. (2003), "The competitive destination: a Sustainable Tourism Perspective". CABI Publishing, Wallingford.

Risitano M. (2008), "Il ruolo della marca nella gestione delle destinazioni turistiche". Liguori Editore Srl.

Rispoli M. e Tamma M. (1995), "Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri". Giampichelli, Torino.

Sainaghi R. (2004), "La gestione strategica dei distretti turistici", Egea editore, Milano.

Sainaghi R. (2008), "Attrattori e prodotti turistici: il binomio della competitività". *Economia e diritto del terziario* 1, pp. 118-139.

Scott B.R. e Lodge G.C. (1985), "U.S. Competitiveness in the World Economy", Harvard Business School Press, Boston.

Vicari S. (1989), "Le nuove dimensioni della concorrenza", Egea editore, Milano.

Waheeduzzaman A.N.M. e Ryans J.K. (1996), "Definition, Perspectives and Understanding of International Competitiveness: A Quest for a Common Ground", *Competitiveness Review*, Vol. 6(2), pp.7-26.

Wöber K.W. (2011), "Benchmarking for tourism organization: An e-guide for tourism managers". National Laboratory for Tourism and eCommerce, University of Illinois.

Wöber K.W. (2002), "Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries: The Selection of Benchmarking Partners". CABI Publishing, New York 2001

Tadini M. (2006), "Dotazioni territoriali e performance competitive dei sistemi

provinciali del Nord-Est Perimetropolitano”. IRES-Istituto Ricerche Economiche Sociali del Piemonte.

Tamma M. (2002), “Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta”, in Franch M. (a cura di) Destination management. Gestire il turismo fra locale e globale, Giappichelli, pp.11-38.

CAPITOLO 3 – THE TRAVEL AND TOURISM COMPETITIVENESS INDEX

Bălan D., Balaure V., Călin V., 2009 “Travel and Tourism Competitiveness of the world's top tourism destinations: an exploratory assessment”. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 11, (2).

Blanke J., Chiesa T. (2011), “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011: Beyond the downturn”, World Economic Forum.

Kayar C. H., Kozak N. (2008), “Measuring destination competitiveness: an application of Travel and Tourism Competitiveness Index”. The 4th World conference for graduate research in Tourism , Hospitality and Leisure. Anatlya , Turkey.

CAPITOLO 4 – LA COMPETITIVITÀ TURISTICA

BAKBASEL (2011), “Benchmarking Turismo – Il settore turistico svizzero nel confronto internazionale. Rapporto sul programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero: aggiornamento 2010-2011”. BAK Basel Economics AG. Disponibile in:

<http://www.seco.admin.ch/themen/00476/00508/index.html?lang=it>

Blanke J., Chiesa T. (2011), “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011: Beyond the downturn”, World Economic Forum.

Dutta S., Benat B.O. (2012), “The Global Information Technology Report 2012: Living in a Hyperconnected world”, World Economic Forum.

Federazione Svizzera del Turismo (2011), “Relazione annuale 2011”. Disponibile in: http://www.swisstourfed.ch/files/infothek/jahresbericht/2011/Jb_2011_it.pdf

Kayar C.H., Kozak N. (2008), “Measuring destination competitiveness: an application of Travel and Tourism Competitiveness Index”. The 4th World conference for graduate research in Tourism , Hospitality and Leisure. Anatlya , Turkey.

Luštický M., Kinkl T. (2012), “Tourism destination Benchmarking: Evaluation and selection of the benchmarking partners”. Journal of Competitiveness, Vol. 4(1), pp. 99-116.

Marocchini A. (2011) “Web marketing turistico-Case study: MySwitzerland.com”. Edizioni Savine.

Consiglio federale svizzero (2010) “Strategia di crescita per la piazza turistica svizzera”.

Innotour (a) (Ente della Segreteria di Stato dell'economia, Sezione turismo) (2009), “Turismo e sostenibilità”, Insight n.3.

Innotour (b) (Ente della Segreteria di Stato dell'economia, Sezione turismo) (2011), “La qualità nel turismo”, Insight n.7.

CAPITOLO 5 – DATA ENVELOPMENT ANALYSIS

Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E. (1978), “Measuring the Efficiency of Decision Making Units, European Journal of Operational Research”, Vol. 2 (6), pp. 429-444.

Charnes A., Cooper W.W., Rhodes E. (1981), "Evaluating program and managerial efficiency: An application of data envelopment analysis to program follow through", *Management Science* 27, pp. 668–697.

Charnes A., Cooper W.W., Golany B., Seiford L. M., Stutz J. (1985), "Foundations of data envelopment analysis and Pareto–Koopmans empirical production functions", *Journal of Econometrics* 30, 91–107.

Cracolici M. F., Nijkamp P., Cuffaro M. (2006), "Efficiency and Productivity of Italian Tourist Destinations: A Quantitative Estimation based on Data Envelopment Analysis and the Malmquist Method". *Tinbergen Institute Discussion Paper*, Vol. 96 (3).

Bonaccorsi A. (2000), "La scienza come impresa. Contributi all'analisi economica della scienza e dei sistemi nazionali di ricerca". *Franco Angeli*, Milano.

Fuchs M. (2004), "Strategy of development in tourism destinations: a DEA approach". *University of Innsbruck*, Vol.4(1), pp. 52-72.

Luštický M., Kinkl T. (2012), "Tourism destination Benchmarking: Evaluation and selection of the benchmarking partners". *Journal of Competitiveness*, Vol. 4(1), pp. 99-116.

Shahroudi K., Dery M., Dery S., Adham A. (2011), "Measurement of the efficiency hotels using DEA method (Case study: in Gilan Province Hotels)". *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol.1(9), pp. 1152-1157.

Suzuki S., Nijkamp P., Rietvel P. (2011), "Regional Efficiency Improvement by means of Data Envelopment Analysis through Euclidian Distance Minimization Including Fixed Input factors-An application to tourism region in Italy". *Tinbergen Institute Discussion Paper* Vol. 110(3).

CAPITOLO 6 – IL CASO DELLA SVIZZERA

BAKBASEL (2011), “Benchmarking Turismo – Il settore turistico svizzero nel confronto internazionale. Rapporto sul programma di benchmarking internazionale per il turismo svizzero: aggiornamento 2010-2011”. BAK Basel Economics AG. Disponibile in:

<http://www.seco.admin.ch/themen/00476/00508/index.html?lang=it>

Economic Research Credit Suisse (2011), “Swiss Issues Settori, il turismo in Svizzera, concorrenza tra le località di sport invernali”. Credit Suisse Group AG. Disponibile in:

http://www.credit-suisse.com/ch/unternehmen/kmugrossunternehmen/doc/tourismusstudie_2011_it.pdf

SITOGRAFIA

<http://larcalp.myblog.it/media/01/00/1843188218.pdf>

<http://www.turismoefinanza.it/step.jsp?page=48597>

<http://www.wef.com>

<http://www.seco.admin.ch>

<http://www.presseportal.ch/de/pm/100004113/100586733/hotelleriesuisse-rafforza-il-proprio-impegno-a-favore-della-sostenibilit>

<http://www.inno-tour.ch>

http://www.fabriziobonomo.it/pag/primo_livello/kineo/pdf/kineo8/K8ii_18_Treni_svizzeri.pdf

<http://www.cbritaly.it/articolo.php?aId=0000000122&n=Un+indice+per+misurare+la+competitivit%E0#.ULtjpuQsCSo>

<http://www.zuerich.com>

http://www.newsmagazine.it/index.php?option=com_content&view=article&id=857%3Asocial-network-e-turismo-i-casi-myswitzerlandcom-e-inspired-by-iceland&catid=71%3Aprimo-piano&Itemid=5&lang=it

<http://www.youngdigitallab.com/case-history/turismo-social-media-e-contadini-la-strategia-multimediale-della-svizzera/>

http://www.swissworld.org/it/switzerland/speciali/unesco/ferrovia_retica/

<http://whc.unesco.org/en/list/1276/>

<http://www.rhb.ch/index.php?id=1060>

[http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/die-rhaetische-bahn-als-unesco-welterbe-
anerkannt-1.778288](http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/die-rhaetische-bahn-als-unesco-welterbe-
anerkannt-1.778288)

[http://www.bazl.admin.ch/aktuell/medieninformation/00024/index.html?lang=it&
msg-id=46589](http://www.bazl.admin.ch/aktuell/medieninformation/00024/index.html?lang=it&
msg-id=46589)

[http://www.uvek.admin.ch/infrastrukturstrategie/02570/02597/02599/index.html?l
ang=it](http://www.uvek.admin.ch/infrastrukturstrategie/02570/02597/02599/index.html?l
ang=it)

[http://www.uvek.admin.ch/infrastrukturstrategie/02570/02597/02600/index.html?l
ang=it](http://www.uvek.admin.ch/infrastrukturstrategie/02570/02597/02600/index.html?l
ang=it)

<http://www.svizzeramobile.info>

<http://users.wpi.edu/~jzhu/dea/hbchapter1.pdf>

<http://www.dis.uniroma1.it/~bruni/files/AMPLdea.pdf>

http://www.decisionsciences.org/decisionline/vol31/31_3/31_3pom.pdf

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/10/03/blank/key/01/01.html>

<http://www.myswitzerland.com>

<http://www.iljournal.it/2011/la-formula-sostenibile-di-zurigo/235866>

APPENDICE A

THE TRAVEL AND TOURISM COMPETITIVENESS INDEX

Country/Economy	2011		2009		Country/Economy	2011		2009	
	Rank/139	Score	Rank/133	Score		Rank/139	Score	Rank/133	Score
Switzerland	1	5.68	1		Lebanon	70	4.03	n/a	
Germany	2	5.50	3		Albania	71	4.01	90	
France	3	5.41	4		Dominican Republic	72	3.99	67	
Austria	4	5.41	2		Georgia	73	3.98	73	
Sweden	5	5.34	7		Indonesia	74	3.96	81	
United States	6	5.30	8		Egypt	75	3.96	64	
United Kingdom	7	5.30	11		Macedonia, FYR	76	3.96	80	
Spain	8	5.29	6		Colombia	77	3.94	72	
Canada	9	5.29	5		Morocco	78	3.93	75	
Singapore	10	5.23	10		Trinidad and Tobago	79	3.91	84	
Iceland	11	5.19	16		Vietnam	80	3.90	89	
Hong Kong SAR	12	5.19	12		Sri Lanka	81	3.87	78	
Australia	13	5.15	9		Serbia	82	3.85	88	
Netherlands	14	5.13	13		Azerbaijan	83	3.85	76	
Luxembourg	15	5.08	23		Namibia	84	3.84	82	
Denmark	16	5.05	14		Ukraine	85	3.83	77	
Finland	17	5.02	15		Guatemala	86	3.82	70	
Portugal	18	5.01	17		Ecuador	87	3.79	96	
New Zealand	19	5.00	20		Honduras	88	3.79	83	
Norway	20	4.98	19		Cape Verde	89	3.77	n/a	
Ireland	21	4.98	18		Armenia	90	3.77	91	
Japan	22	4.94	25		Botswana	91	3.74	79	
Belgium	23	4.92	22		Gambia, The	92	3.70	87	
Cyprus	24	4.89	21		Kazakhstan	93	3.70	92	
Estonia	25	4.88	27		Philippines	94	3.69	86	
Malta	26	4.88	29		Kuwait	95	3.68	95	
Italy	27	4.87	28		El Salvador	96	3.68	94	
Barbados	28	4.84	30		Bosnia and Herzegovina	97	3.63	107	
Greece	29	4.78	24		Guyana	98	3.62	102	
United Arab Emirates	30	4.78	33		Moldova	99	3.60	93	
Czech Republic	31	4.77	26		Nicaragua	100	3.56	103	
Korea, Rep.	32	4.71	31		Mongolia	101	3.56	105	
Slovenia	33	4.64	35		Rwanda	102	3.54	n/a	
Croatia	34	4.61	34		Kenya	103	3.51	97	
Malaysia	35	4.59	32		Senegal	104	3.49	101	
Montenegro	36	4.56	52		Syria	105	3.49	85	
Taiwan, China	37	4.56	43		Venezuela	106	3.46	104	
Hungary	38	4.54	38		Kyrgyz Republic	107	3.45	106	
China	39	4.47	47		Ghana	108	3.44	110	
Bahrain	40	4.47	41		Cambodia	109	3.44	108	
Thailand	41	4.47	39		Tanzania	110	3.42	98	
Qatar	42	4.45	37		Zambia	111	3.40	100	
Mexico	43	4.43	51		Nepal	112	3.37	118	
Costa Rica	44	4.43	42		Algeria	113	3.37	115	
Puerto Rico	45	4.42	53		Iran, Islamic Rep.	114	3.37	n/a	
Israel	46	4.41	36		Uganda	115	3.36	111	
Tunisia	47	4.39	44		Swaziland	116	3.35	n/a	
Bulgaria	48	4.39	50		Bolivia	117	3.35	114	
Poland	49	4.38	58		Tajikistan	118	3.34	109	
Turkey	50	4.37	56		Zimbabwe	119	3.31	121	
Latvia	51	4.36	48		Benin	120	3.30	120	
Brazil	52	4.36	45		Malawi	121	3.30	117	
Mauritius	53	4.35	40		Ethiopia	122	3.26	123	
Slovak Republic	54	4.35	46		Paraguay	123	3.26	122	
Lithuania	55	4.34	49		Libya	124	3.25	112	
Panama	56	4.30	55		Pakistan	125	3.24	113	
Chile	57	4.27	57		Cameroon	126	3.18	125	
Uruguay	58	4.24	63		Madagascar	127	3.18	116	
Russian Federation	59	4.23	59		Mozambique	128	3.18	124	
Argentina	60	4.20	65		Bangladesh	129	3.11	129	
Oman	61	4.18	68		Nigeria	130	3.09	128	
Saudi Arabia	62	4.17	71		Côte d'Ivoire	131	3.08	130	
Romania	63	4.17	66		Burkina Faso	132	3.06	126	
Jordan	64	4.14	54		Mali	133	3.05	119	
Jamaica	65	4.12	60		Timor-Leste	134	2.99	n/a	
South Africa	66	4.11	61		Lesotho	135	2.95	132	
Brunei Darussalam	67	4.07	69		Mauritania	136	2.85	127	
India	68	4.07	62		Burundi	137	2.81	131	
Peru	69	4.04	74		Angola	138	2.80	n/a	
					Chad	139	2.56	133	

(Cont'd.)

Fig. A.1 Indice di competitività turistico 2009 e 2011 (WEF, 2011)

APPENDICE B

DATI RIFERITI AL TURISMO ALPINO

COMUNI	(I) N° HOTEL	(I) N° CAMERE	(I) POSTI LETTO	(O) ARRIVI TOT.	(O) PRESENZE TOT.
Zermatt	90	3.027	5.814	378.291	1.208.768
Davos	66	2.973	6.055	238.087	824.921
St. Moritz	35	2.566	4.740	264.899	871.410
Interlaken	33	1.532	2.924	273.108	566.785
Arosa	37	1.739	3.269	112.827	472.858
Lauterbrunnen	48	1.551	3.180	131.200	518.931
Grindelwald	47	1.458	2.926	172.255	467.917
Engelberg	25	871	1.699	104.410	289.089
Saas-Fee	47	1.181	2.392	95.607	389.910
Saanen	25	908	1.770	91.992	279.227
Leukerbad	31	993	2.077	107.234	324.254
Samnaun	24	511	997	49.119	186.654
Flims	20	799	1.528	63.441	216.273
Klosters-Serneus	22	625	1.312	51.714	195.283
Scuol	20	453	913	52.110	161.085
Weggis	22	761	1.337	70.636	176.212
Pontresina	20	978	1.863	77.682	321.571
Bagnes	28	547	1.316	44.004	167.314

Tab. A.1 Dati dei comuni alpini (anno 2005)

Rank	DMU	Score
1	Interlaken	1
1	Zermatt	1
1	St. Moritz	1
4	Samnaun	0,91
5	Pontresina	0,9
6	Scuol	0,9
7	Engelberg	0,85
8	Lauterbrunnen	0,84
9	Saas-Fee	0,83
10	Leukerbad	0,83
11	Grindelwald	0,82
12	Saanen	0,78
13	Klosters-Serneus	0,78
14	Bagnes	0,77
15	Davos	0,75
16	Arosa	0,74
17	Flims	0,71
18	Weggis	0,66

Tab. A.2 Ranking dei comuni alpini (anno 2005)

COMUNI	(I) N° HOTEL	(I) N° CAMERE	(I) POSTI LETTO	(O) ARRIVI TOT.	(O) PRESENZE TOT.
Zermatt	91	3.030	5.834	410.020	1.282.888
Davos	59	2.801	5.340	239.963	849.938
St. Moritz	31	2.304	4.270	246.641	822.897
Interlaken	32	1.572	2.989	295.773	615.709
Arosa	36	1.551	2.847	117.893	481.865
Lauterbrunnen	48	1.511	3.108	133.139	525.222
Grindelwald	49	1.478	3.092	192.469	524.851
Engelberg	25	921	1.806	129.241	343.273
Saas-Fee	47	1.295	2.584	102.849	409.233
Ascona	34	1.204	2.230	137.782	457.355
Leukerbad	30	974	2.011	110.565	323.116
Samnaun	24	514	1.011	49.120	187.034
Flims	21	854	1.623	67.538	224.361
Klosters-Serneus	22	613	1.304	50.851	204.007
Scuol	20	505	1.009	58.842	188.250
Weggis	21	721	1.256	76.981	193.078
Pontresina	19	954	1.812	78.323	317.613
Bagnes	22	476	1.013	39.799	150.288

Tab. A.3 Dati dei comuni alpini (anno 2006)

Rank	DMU	Score
1	Interlaken	1
1	Zermatt	1
1	St. Moritz	1
4	Saanen	0,94
5	Engelberg	0,91
6	Scuol	0,88
7	Samnaun	0,86
8	Grindelwald	0,86
9	Pontresina	0,85
10	Lauterbrunnen	0,82
11	Arosa	0,8
12	Leukerbad	0,79
13	Klosters-Serneus	0,79
14	Davos	0,77
15	Saas-Fee	0,75
16	Bagnes	0,75
17	Weggis	0,72
18	Flims	0,65

Tab. A.4 Ranking dei comuni alpini (anno 2006)

COMUNI	(I) N° HOTEL	(I) N° CAMERE	(I) POSTI LETTO	(O) ARRIVI TOT.	(O) PRESENZE TOT.
Zermatt	92	3.050	5.843	418.862	1.323.892
Davos	60	2.786	5.372	255.327	901.895
St. Moritz	30	2.291	4.269	249.411	825.801
Interlaken	31	1.541	2.940	307.887	642.568
Arosa	35	1.506	2.770	126.466	497.980
Lauterbrunnen	47	1.422	2.914	128.570	474.556
Grindelwald	47	1.435	2.974	193.279	524.119
Engelberg	25	921	1.812	136.794	340.000
Saas-Fee	46	1.131	2.292	103.448	405.021
Saanen	27	942	1.875	102.725	311.935
Leukerbad	29	1.144	2.084	117.446	333.480
Samnaun	25	519	1.027	50.955	189.370
Flims	22	849	1.646	68.883	226.860
Klosters-Serneus	25	678	1.434	55.974	218.426
Scuol	20	543	1.102	54.232	173.410
Weggis	21	731	1.294	84.665	209.934
Pontresina	19	877	1.630	82.042	325.569
Bagnes	20	443	976	42.214	152.595

Tab. A.5 Dati dei comuni alpini (anno 2007)

Rank	DMU	Score
1	Interlaken	1
1	Zermatt	1
1	St. Moritz	1
4	Pontresina	0,91
5	Engelberg	0,87
6	Grindelwald	0,85
7	Samnaun	0,84
8	Saas-Fee	0,82
9	Arosa	0,81
10	Bagnes	0,79
11	Davos	0,77
12	Saanen	0,77
13	Lauterbrunnen	0,77
14	Klosters-Serneus	0,74
15	Scuol	0,74
16	Weggis	0,73
17	Leukerbad	0,72
18	Flims	0,63

Tab. A.6 Ranking dei comuni alpini (anno 2007)

COMUNI	(I) N° HOTEL	(I) N° CAMERE	(I) POSTI LETTO	(O) ARRIVI TOT.	(O) PRESENZE TOT.
Zermatt	95	3.065	5.881	416.240	1.338.394
Davos	58	2.782	5.261	273.223	941.884
St. Moritz	30	2.307	4.288	261.255	864.310
Interlaken	31	1.592	3.030	294.021	649.392
Arosa	35	1.534	2.838	130.330	522.780
Lauterbrunnen	45	1.448	2.974	136.074	516.393
Grindelwald	46	1.389	2.923	183.637	519.916
Engelberg	25	923	1.823	142.096	357.249
Saas-Fee	46	1.155	2.340	107.828	426.748
Saanen	28	1.012	2.032	110.515	343.286
Leukerbad	29	936	1.702	108.335	312.819
Samnaun	28	562	1.115	54.332	206.951
Flims	24	846	1.607	81.716	261.320
Klosters-Serneus	24	633	1.347	59.912	224.839
Scuol	20	519	1.052	61.334	195.901
Weggis	22	769	1.337	84.950	213.546
Pontresina	20	964	1.824	89.599	358.738
Bagnes	20	452	1.000	38.920	154.879

Tab. A.7 Dati dei comuni alpini (anno 2008)

Rank	DMU	Score
1	Interlaken	1
1	Zermatt	1
1	St. Moritz	1
4	Engelberg	0,92
5	Pontresina	0,91
6	Grindelwald	0,87
7	Scuol	0,87
8	Saas-Fee	0,85
9	Samnaun	0,84
10	Arosa	0,84
11	Davos	0,83
12	Leukerbad	0,82
13	Lauterbrunnen	0,82
14	Klosters-Serneus	0,81
15	Saanen	0,79
16	Bagnes	0,78
17	Weggis	0,73
18	Flims	0,72

Tab. A.8 Ranking dei comuni alpini (anno 2008)

COMUNI	(I) N° HOTEL	(I) N° CAMERE	(I) POSTI LETTO	(O) ARRIVI TOT.	(O) PRESENZE TOT.
Zermatt	97	3.099	6.040	408.453	1.295.658
Davos	58	2.723	5.334	264.364	915.375
St. Moritz	31	2.245	4.196	237.943	791.355
Interlaken	32	1.611	3.084	290.497	614.304
Arosa	34	1.530	2.867	119.750	477.314
Lauterbrunnen	44	1.367	2.795	130.040	462.697
Grindelwald	45	1.408	2.949	185.486	504.396
Engelberg	26	948	1.867	130.368	320.135
Saas-Fee	48	1.173	2.366	103.867	396.230
Saanen	28	1.029	2.073	107.893	318.966
Leukerbad	29	956	1.735	113.633	319.467
Samnaun	28	557	1.104	50.108	189.427
Flims	24	857	1.641	74.586	239.834
Klosters-Serneus	23	619	1.308	54.586	204.823
Scuol	20	526	1.099	60.884	192.336
Weggis	22	728	1.263	74.031	185.482
Pontresina	20	964	1.824	89.599	358.738
Bagnes	20	449	981	38.091	141.670

Tab. A.9 Dati dei comuni alpini (anno 2009)

Rank	DMU	Score
1	Interlaken	1
1	Zermatt	1
1	St. Moritz	1
4	Pontresina	0,98
5	Grindelwald	0,88
6	Leukerbad	0,88
7	Scuol	0,87
8	Davos	0,87
9	Engelberg	0,85
10	Arosa	0,82
11	Samnaun	0,81
12	Lauterbrunnen	0,81
13	Saas-Fee	0,81
14	Klosters-Serneus	0,79
15	Saanen	0,77
16	Bagnes	0,75
17	Weggis	0,71
18	Flims	0,69

Tab. A.10 Ranking dei comuni alpini (anno 2009)

COMUNI	(I) N° HOTEL	(I) N° CAMERE	(I) POSTI LETTO	(O) ARRIVI TOT.	(O) PRESENZE TOT.
Zermatt	98	3.117	6.078	426.859	1.293.558
Davos	56	2.827	5.493	253.491	865.715
St. Moritz	32	2.345	4.397	257.379	779.870
Interlaken	32	1.626	3.134	317.541	646.780
Arosa	33	1.498	2.816	118.661	458.577
Lauterbrunnen	43	1.366	2.751	138.952	484.948
Grindelwald	45	1.426	2.995	193.845	497.344
Engelberg	26	962	1.886	153.741	352.897
Saas-Fee	48	1.178	2.366	107.009	388.744
Saanen	26	966	1.945	103.601	309.351
Leukerbad	28	921	1.663	116.431	310.366
Samnaun	27	555	1.103	48.087	177.359
Flims	24	851	1.664	72.953	228.713
Klosters-Serneus	23	635	1.346	53.385	199.238
Scuol	20	505	1.022	59.854	186.410
Weggis	21	704	1.222	72.862	176.811
Pontresina	20	970	1.927	94.382	361.767
Bagnes	19	427	937	36.647	133.226

Tab. A.11 Dati dei comuni alpini (anno 2010)

Rank	DMU	Score
1	Interlaken	1
1	Zermatt	1
1	St. Moritz	1
4	Pontresina	0,93
5	Engelberg	0,91
6	Scuol	0,89
7	Leukerbad	0,88
8	Lauterbrunnen	0,86
9	Grindelwald	0,85
10	Saas-Fee	0,8
11	Arosa	0,78
12	Saanen	0,78
13	Samnaun	0,77
14	Davos	0,77
15	Klosters-Serneus	0,76
16	Bagnes	0,75
17	Weggis	0,69
18	Flims	0,65

Tab. A.12 Ranking dei comuni alpini (anno 2010)

COMUNI	(I) N° HOTEL	(I) N° CAMERE	(I) POSTI LETTO	(O) ARRIVI TOT.	(O) PRESENZE TOT.
Zermatt	98	3.117	6.078	426.859	1.293.558
Davos	55	2.858	5.494	256.215	821.770
St. Moritz	30	2.250	4.255	237.590	727.095
Interlaken	31	1.615	3.112	342.772	663.319
Arosa	33	1.515	2.815	113.142	421.948
Lauterbrunnen	42	1.350	2.703	142.117	474.392
Grindelwald	45	1.434	3.028	212.296	501.346
Engelberg	27	974	1.924	155.882	328.206
Saas-Fee	45	1.087	2.197	105.933	369.688
Saanen	26	957	1.948	100.603	280.647
Leukerbad	27	906	1.653	114.604	287.712
Samnaun	26	544	1.082	44.458	160.546
Flims	22	784	1.524	65.268	198.213
Klosters-Serneus	23	619	1.322	49.515	177.395
Scuol	19	422	851	53.283	164.094
Weggis	22	673	1.162	72.864	165.103
Pontresina	20	945	1.915	89.719	334.697
Bagnes	19	424	936	35.006	125.508

Tab. A.13 Dati dei comuni alpini (anno 2011)

Rank	DMU	Score
1	Interlaken	1
1	Zermatt	1
1	St. Moritz	1
4	Scuol	0,94
5	Pontresina	0,86
6	Lauterbrunnen	0,85
7	Grindelwald	0,85
8	Saas-Fee	0,82
9	Engelberg	0,82
10	Leukerbad	0,82
11	Bagnes	0,71
12	Samnaun	0,71
13	Saanen	0,71
14	Arosa	0,7
15	Davos	0,7
16	Klosters-Serneus	0,69
17	Weggis	0,67
18	Flims	0,61

Tab. A.14 Ranking dei comuni alpini (anno 2011)

APPENDICE C

DATI RIFERITI AL TURISMO CITTADINO

COMUNI	(I) N° HOTEL	(I) N° CAMERE	(I) POSTI LETTO	(O) ARRIVI TOT.	(O) PRESENZE TOT.
Zurigo	110	6.723	11.001	1.156.247	2.202.253
Ginevra	87	6.053	9.798	765.141	1.760.735
Basilea	44	2.692	4.092	369.789	723.555
Lucerna	50	2.507	4.597	492.324	856.264
Losanna	38	2.216	3.894	285.331	648.606
Berna	34	1.913	3.140	341.397	601.419
Lugano	46	1.682	3.124	248.719	513.606
Montreux	27	1.440	2.527	146.562	355.401
Ascona	34	1.141	2.140	127.623	432.465
Locarno	30	813	1.586	91.293	226.601
San Gallo	21	735	1.235	79.847	167.272
Friburgo	10	356	622	46.632	95.005

Tab. B.1 Dati dei comuni cittadini (anno 2005)

Rank	DMU	Score
1	Ascona	1
1	Zurigo	1
1	Ginevra	1
1	Berna	1
1	Lucerna	1
6	Losanna	0,88
7	Basilea	0,88
8	Lugano	0,87
9	Friburgo	0,78
10	Locarno	0,77
11	Montreux	0,73
12	San Gallo	0,68

Tab. B.2 Ranking comuni cittadini (anno 2005)

COMUNI	(I) N° HOTEL	(I) N° CAMERE	(I) POSTI LETTO	(O) ARRIVI TOT.	(O) PRESENZE TOT.
Zurigo	108	6.728	11.154	1.258.622	2.386.037
Ginevra	89	5.971	9.779	803.080	1.856.534
Basilea	53	2.727	4.994	565.480	991.630
Lucerna	49	3.054	4.645	420.048	874.746
Losanna	38	2.207	3.890	308.941	696.755
Berna	34	1.916	3.280	369.530	648.708
Lugano	47	1.704	3.160	277.951	553.095
Montreux	26	1.447	2.541	159.440	402.366
Ascona	26	945	1.931	99.648	310.679
Locarno	29	734	1.446	94.115	227.060
San Gallo	20	718	1.222	84.495	169.376
Friburgo	7	321	567	50.438	87.889

Tab. B.3 Dati dei comuni cittadini (anno 2006)

Rank	DMU	Score
1	Lucerna	1
1	Zurigo	1
1	Ascona	1
4	Berna	0,99
5	Ginevra	0,95
6	Lugano	0,89
7	Losanna	0,88
8	Basilea	0,88
9	Locarno	0,85
10	Friburgo	0,78
11	Montreux	0,77
12	San Gallo	0,66

Tab. B.4 Ranking dei comuni cittadini (anno 2006)

COMUNI	(I) N° HOTEL	(I) N° CAMERE	(I) POSTI LETTO	(O) ARRIVI TOT.	(O) PRESENZE TOT.
Zurigo	111	6.942	11.659	1.374.020	2.582.876
Ginevra	91	6.192	10.115	859.688	2.029.032
Basilea	53	2.950	5.483	615.593	1.087.935
Lucerna	49	3.124	4.929	454.834	933.517
Losanna	35	2.140	3.788	323.328	699.610
Berna	34	1.914	3.277	377.833	665.854
Lugano	48	1.683	3.145	295.457	593.754
Montreux	24	1.377	2.404	162.564	398.775
Ascona	35	1.227	2.277	139.528	466.520
Locarno	30	734	1.445	99.152	241.493
San Gallo	20	720	1.220	88.524	181.136
Friburgo	6	312	551	53.670	90.725

Tab. B.5 Dati dei comuni cittadini (anno 2007)

Rank	DMU	Score
1	Ascona	1
1	Zurigo	1
1	Lucerna	1
4	Berna	0,99
5	Ginevra	0,96
6	Lugano	0,94
7	Losanna	0,88
8	Locarno	0,87
9	Basilea	0,85
10	Friburgo	0,85
11	Montreux	0,78
12	San Gallo	0,67

Tab. B.6 Ranking dei comuni cittadini (anno 2007)

COMUNI	(I) N° HOTEL	(I) N° CAMERE	(I) POSTI LETTO	(O)ARRIVI TOT.	(O) PRESENZE TOT.
Zurigo	112	6.962	11.675	1.381.369	2.582.160
Ginevra	93	6.391	10.333	873.003	2.049.440
Basilea	54	3.310	5.208	491.746	995.541
Lucerna	52	2.897	5.499	597.991	1.070.636
Losanna	33	2.117	3.753	325.842	714.911
Berna	34	1.952	3.379	368.621	667.535
Lugano	46	1.662	3.036	283.142	576.123
Montreux	23	1.334	2.341	167.684	420.249
Ascona	35	1.177	2.218	133.177	442.030
Locarno	30	736	1.458	93.788	233.765
San Gallo	22	724	1.224	94.944	188.565
Friburgo	6	312	551	51.813	86.138

Tab. B.7 Dati dei comuni cittadini (anno 2008)

Rank	DMU	Score
1	Ascona	1
1	Zurigo	1
1	Lucerna	1
4	Ginevra	0,96
5	Berna	0,94
6	Losanna	0,93
7	Lugano	0,93
8	Basilea	0,86
9	Locarno	0,85
10	Montreux	0,85
11	Friburgo	0,82
12	San Gallo	0,7

Tab. B.8 Ranking dei comuni cittadini (anno 2008)

COMUNI	(I) N° HOTEL	(I) N° CAMERE	(I) POSTI LETTO	(O)ARRIVI TOT.	(O) PRESENZE TOT.
Zurigo	112	7.085	11.871	1.329.824	2.469.351
Ginevra	91	6.336	10.230	833.794	1.891.226
Basilea	56	3.497	5.662	525.212	1.015.613
Lucerna	52	2.940	5.577	591.213	1.015.983
Losanna	34	2.178	3.869	331.561	706.215
Berna	34	2.048	3.516	379.351	681.993
Lugano	43	1.584	2.889	281.222	567.876
Montreux	23	1.325	2.319	155.474	358.193
Ascona	34	1.192	2.230	139.623	446.843
Locarno	30	777	1.536	108.571	256.824
San Gallo	21	668	1.150	88.070	160.361
Friburgo	6	312	551	50.243	82.832

Tab. B.9 Dati dei comuni cittadini (anno 2009)

Rank	DMU	Score
1	Ascona	1
1	Zurigo	1
1	Lugano	1
1	Lucerna	1
5	Berna	0,97
6	Ginevra	0,94
7	Losanna	0,93
8	Locarno	0,91
9	Basilea	0,86
10	Friburgo	0,83
11	Montreux	0,77
12	San Gallo	0,69

Tab. B.10 Ranking dei comuni cittadini (anno 2009)

COMUNI	(I) N° HOTEL	(I) N° CAMERE	(I) POSTI LETTO	(O)ARRIVI TOT.	(O) PRESENZE TOT.
Zurigo	111	7.081	11.944	1.383.452	2.574.685
Ginevra	88	6.277	10.175	857.200	1.953.940
Basilea	58	3.646	6.099	542.358	1.056.307
Lucerna	53	2.975	5.631	656.414	1.124.463
Losanna	34	2.183	3.894	357.405	753.476
Berna	34	2.027	3.483	401.116	675.386
Lugano	40	1.601	3.006	271.144	535.183
Montreux	22	1.334	2.346	182.308	409.092
Ascona	33	1.200	2.251	136.620	439.244
Locarno	30	796	1.583	117.654	265.309
San Gallo	21	657	1.132	92.331	164.697
Friburgo	7	334	606	55.497	90.989

Tab. B.11 Dati dei comuni cittadini (anno 2010)

Rank	DMU	Score
1	Lucerna	1
1	Zurigo	1
3	Berna	0,99
4	Ascona	0,97
5	Losanna	0,95
6	Ginevra	0,95
7	Lugano	0,89
8	Locarno	0,88
9	Montreux	0,83
10	Basilea	0,8
11	Friburgo	0,79
12	San Gallo	0,7

Tab. B.12 Ranking dei comuni cittadini (anno 2010)

COMUNI	(I) N° HOTEL	(I) N° CAMERE	(I) POSTI LETTO	(O)ARRIVI TOT.	(O) PRESENZE TOT.
Zurigo	117	7.538	12.875	1.440.029	2.637.643
Ginevra	87	6195	10067	858.876	1.947.164
Basilea	59	3.730	6.304	551.163	1.069.510
Lucerna	51	2.925	5.521	671.714	1.128.292
Losanna	34	2.176	3.879	344.904	730.754
Berna	34	2.080	3.591	398.332	692.328
Lugano	40	1.620	3.042	266.948	525.970
Montreux	22	1.352	2.393	189.893	413.391
Ascona	32	1.172	2.204	131.742	415.939
Locarno	29	776	1.544	112.012	253.047
San Gallo	21	666	1.144	95.083	169.920
Friburgo	8	348	633	61.408	100.639

Tab. B.13 Dati dei comuni cittadini (anno 2011)

Rank	DMU	Score
1	Lucerna	1
1	Zurigo	1
3	Ginevra	0,99
4	Losanna	0,96
5	Berna	0,94
6	Ascona	0,92
7	Locarno	0,85
8	Lugano	0,85
9	Montreux	0,84
10	Basilea	0,83
11	Friburgo	0,8
12	San Gallo	0,73

Tab. B.14 Ranking dei comuni cittadini (anno 2011)