TURISMO IN TICINO

POLITICA CANTONALE
&
STRATEGIE PER IL SETTORE

2010 – 2013

Ente Ticinese per il Turismo, Bellinzona
1° settembre 2009

“Come mi diceva il consulente tecnico svizzero del Segretariato di Stato al turismo: la prima cosa sulla quale dobbiamo portare i nostri sforzi in questo paese, è il tempo che fa. Dobbiamo cacciare definitivamente le nuvole, avere il bel tempo ad perpetuum*.” (Libera traduzione di Jean Chatenet, “Petits Blancs, vous serez tous mangés”, Paris, 1970)*

Indice dei contenuti

Introduzione 4

Sintesi 6

A. CONTESTO

1. Quadro generale dell’evoluzione del turismo 12
   - 1.1. Svizzera 12
   - 1.2. Ticino 13
   - 1.3. Tendenze generali 16
2. Politica turistica nazionale 17
   - 2.1. Basi legali 17
   - 2.2. Riepilogo degli strumenti 18
3. Politica turistica cantonale 20
   - 3.1. Valutazione delle strategie precedenti 20
   - 3.2. Obiettivi della Legge sul turismo del 1998 23
4. Sguardi esperti sul Ticino turistico: il turista al centro 23
5. Fattori determinanti della competitività 24

B. STRATEGIA DI PRODOTTO

6. Definizione del prodotto turistico 27
7. Analisi della situazione attuale 28
8. Componenti della strategia di prodotto 31
   - 8.1. Accessibilità - *Get There* 31
   - 8.2. Offerta turistica di base - *Stay There* 32
   - 8.3. Offerta turistica derivata - *Live There* 33
     - 8.3.1. Eventi e grandi eventi 34
9. Costruzione del prodotto 35
   - 9.1. Prodotti singoli 36
   - 9.2. Pacchetti 37
   - 9.3. Destinazione 37

C. STRATEGIA DI MARKETING

10. Analisi della situazione attuale 39
11. Componenti della strategia di marketing 40
    11.1. Posizionamento generale del Ticino 40
    11.2. *Corporate Design / Corporate Identity* 41
    11.3. Scenari e prodotti 42
    11.4. Campagne 43
    11.5. Mercati e segmenti 43
        11.5.1. Mercati 43
        11.5.2. Segmenti 46
12. Strumenti di marketing e portfolio di attività 47
    12.1. Strumenti 48
        12.1.1. *Key Account Management (KAM)* 48
        12.1.2. *Key Media Management (KMM)* 49
        12.1.3. Promozione 50
        12.1.4. E-marketing 50
    12.2. Portofolio attività 51
13. Strategie di supporto 53
    13.1. Alleanze 53
    13.2. Commercializzazione 53
    13.3. Fidelizzazione 53

D. STRATEGIA DI ORGANIZZAZIONE

14. Analisi della situazione attuale 55
15. Tavolo operativo per il turismo ticinese 57

E. PROGRAMMA 2010 – 2013

16. Cantieri 59
    1. Offerta di base (*Stay There)* 60
    2. Offerta derivata (*Live There)* 61
    3. Carta turistica 61
    4. Nuovi prodotti per nuovi clienti 62
    5. Piattaforma ufficiale del turismo ticinese (TicinoInfo SA) 62
    6. Strategia di commercializzazione 63
    7. Strategia dei marchi (*Branding*) 63
    8. Osservatorio del turismo 64
    9. “Animazione” del settore turistico 64
    10. Coordinamento con NPR e le altre politiche pubbliche 65
    11. Collaborazione intercantonale e internazionale 65
    12. Struttura CdS – ETT – ETL 66

Conclusioni 67
Bibliografia 69

INTRODUZIONE

Per la terza volta dall'entrata in vigore della Legge sul turismo del 30 novembre 1998 (L-Tur), l'Ente ticinese per il turismo (ETT) è chiamato a definire le linee guida della politica turistica cantonale. Gli indirizzi di politica turistica e le strategie per il settore contenute nel presente documento sono frutto della genesi del settore turistico a partire dal 2001, specificatamente sulla base della impostazione data nelle linee guida del 2001 e contenute nel documento "Turismo in Ticino - Linee guida strategiche della politica turistica cantonale", che è stato determinante nella redazione dei due precedenti messaggi relativi ai crediti quadro L-Tur.

Entro quest'anno (2009) il Dipartimento delle finanze e dell'economia (DFE) ed il Consiglio di Stato intendono presentare, all'attenzione del Gran Consiglio, il messaggio per il rinnovo dei crediti quadro in base alla L-Tur, per la concessione di sussidi cantonali a sostegno degli investimenti e delle attività per il turismo e per il finanziamento delle attività di promozione turistica svolte dall'ETT nel quadriennio 2010-2013.

Il presupposto metodologico sulla base del quale sono state sviluppate le attività e le linee direttrici per il prossimo quadriennio poggia sul caposaldo della volontà di revisione approfondita e di attualizzazione completa delle strategie sin qui adottate. Tale necessità nasce dal fatto che, in parte, le strategie definite otto anni fa sono state acquisite nell'attività ordinaria; in parte, invece, le linee di modifica del settore non sono state applicate perché si sono scontrate con un quadro di riferimento cantonale del settore non disposto a seguire le intenzioni programmatiche, in particolare per quanto attiene all'organizzazione.

Contrariamente all'impostazione precedente, volta a dinamizzare soprattutto l'organizzazione del turismo cantonale, le strategie proposte per il prossimo quadriennio pongono l'accento sulla sostanza dell'attività turistica, individuata nel prodotto e nel marketing, lasciando agli aspetti organizzativi il ruolo di componente funzionale. Questa impostazione dovrebbe divenire paradigmatica per lo sviluppo futuro del settore e propone un metodo di gestione e di implementazione del settore che definisce gli obiettivi sostanziali *in primis*, e solo successivamente le misure organizzative necessarie alla sua realizzazione. Concretamente, si tratterà dapprima di identificare come riposizionare il turismo ticinese e di definirne le azioni necessarie; solo successivamente si potrà pensare alla struttura ideale allo scopo; le eventuali modifiche di legge rappresenterebbero l'ultima tappa dell'*iter* realizzativo.

Elaborazione ETT

Questo approccio, basato sulla collaborazione e sul consenso, impone una politica dei piccoli passi che sfocia in un programma di cantieri da realizzare sul quadriennio. Si tratta di progetti specifici, di azioni puntuali volti a migliorare le condizioni del turismo in tutte le sue componenti che si pongono in modo complementare rispetto alle strategie di prodotto, di marketing e di organizzazione descritte, che hanno invece il compito di assicurare l'attività corrente e la gestione del settore turistico sul quadriennio.

Il presente documento, si compone quindi delle seguenti parti:

- **parte A – analisi del contesto**, la cui conoscenza approfondita è fondamentale per una impostazione efficace delle strategie.
- **parte B – strategia di prodotto**, per la quale è fondamentale la collaborazione di tutti i *partner*.
- **parte C – strategia di marketing**, dove l'ETT può avvalersi di otto anni di esperienza diretta e per la quale il grado di professionalizzazione è avanzato.
- **parte D – strategia di organizzazione**, in cui vengono indicate le necessità e le azioni al fine di realizzare quanto ai punti A, B, C.
- **parte E – programma 2010 – 2013**, propone una serie di cantieri con obiettivi e tempistiche specifici; questo programma è pensato per disegnare il futuro del turismo ticinese attraverso riflessioni e azioni di tutte le componenti della politica turistica, e pongono la *conditio sine qua non* della collaborazione tra CdS - SPE, ETT e ETL. I contenuti del programma si pongono in modo complementare rispetto all'operatività abituale (in nessun modo interrotta e sostenuta dalle strategie di prodotto e di marketing) e propongono allo stadio attuale orientamenti piuttosto che decisioni, *work in progress* piuttosto che realizzazioni operative immediate. L'obiettivo è che la realizzazione di questi cantieri nel corso del quadriennio possa permettere a determinate attività fondamentali per il miglioramento dell'efficacia dell'attività del settore e dell'attrattiva del turismo in Ticino di divenire, nella redazione della strategia per la richiesta del credito quadro 2014 – 2017, parte dell'attività corrente.

SINTESI

A. CONTESTO

1. QUADRO GENERALE DELL'EVOLUZIONE DEL TURISMO

Il settore "viaggio e turismo" è sempre, a livello mondiale, un'attività economica di prima importanza con potenzialità di crescita. Sono molteplici e distinti i fattori che ne influenzano l'evoluzione generale, *in primis* l'andamento economico. Parallelamente alle variabili esistono delle tendenze che determinano il carattere sia della domanda sia dell'offerta. Entrambi gli aspetti sono fondamentali per la comprensione del contesto in cui si svolge il turismo di una destinazione.

Svizzera. Secondo un recente rapporto sul turismo, la Svizzera resta fra le migliori destinazioni in termini di attrattiva turistica e rimane una meta turistica molto ambita. Un aspetto che occorrerà in futuro migliorare è quello relativo ai prezzi delle prestazioni alberghiere e della ristorazione, oggettivamente più elevati rispetto alle nazioni europee.

Ticino. Il Ticino turistico risente della crisi economica, ma meno rispetto ad altre destinazioni elvetiche. La sua minor dipendenza dai mercati esteri evita perdite troppo importanti in termini di pernottamenti. La situazione oggi non è tuttavia ottimale. Diversi i fattori che ne determinano l'andamento turistico: dimensione media degli alberghi più ridotta; tasso di occupazione delle camere più basso; clientela perlopiù svizzera rispetto alla media nazionale e diversificazione minore della clientela straniera; monostagionalità più marcata; risorse finanziarie per il marketing turistico inferiori ad altri Cantoni.

2. POLITICA TURISTICA NAZIONALE

Basi legali. La politica turistica nazionale poggia principalmente su tre strumenti legislativi ormai abituali: la Legge federale del 1997 che promuove l'innovazione e la collaborazione del turismo; la Legge federale del 2003 sulla promozione del settore alberghiero; la legge federale del 21 dicembre 1955 concernente l'Ufficio svizzero del turismo. L'orientamento generale della politica federale fa sempre riferimento al Rapporto sulla politica della Confederazione in materia di turismo del 1996 ed alle consultazioni e studi successivamente effettuati. Molte delle constatazioni emerse nel Messaggio per il primo credito quadro L-Tur del 15 maggio 2002 sono ancora di attualità.

Riepilogo degli strumenti. I principali strumenti federali di promozione del turismo il cui obiettivo è migliorare la struttura e la qualità dell'offerta turistica Svizzera sono: *Innotour* (in collaborazione con la NPR), Società di credito alberghiero (finanziamento agevolato di progetti d'investimento), Svizzera Turismo (agenzia di marketing, *partner* promozionale nazionale), Federazione Svizzera del Turismo (*lobbying* politico di settore). In generale il Ticino turistico è stato in passato poco partecipe di tali strumenti, meno di altri Cantoni che vantano oggi risultati migliori. In tempi più recenti va tuttavia riconosciuto un maggior coinvolgimento nelle opportunità proposte a livello federale.

3. POLITICA TURISTICA CANTONALE

Valutazione delle strategie precedenti. Il documento "Turismo in Ticino – linee strategiche della politica cantonale 2001", è servito da base per la richiesta del primo credito quadro giusta la L-Tur del maggio 2002 (no. 5252) ed è stato successivamente rielaborato nel messaggio no. 5724 del novembre 2005, per la richiesta del secondo credito quadro 2006-2009. Il documento illustrava le iniziative di progetto indispensabili per l'ottimizzazione della struttura e il riposizionamento del Ticino in tre principali scenari per raggiungere gli obiettivi, la cui valutazione può così essere riassunta: in questo quadriennio l'ETT ha ricostruito le relazioni di fiducia con ETL e associazioni di categoria al fine di incentivare l'interconnessione di tutti i *partner* del turismo ticinese; in termini di gestione di prodotti sono state intraprese numerose collaborazioni regionali e cantonali; la comunicazione tra *partner* è in costante crescita (ne sono prova eventi di settore come Obiettivo

Turismo e i *Key Partner Meetings*); è stato reso operativo il marketing turistico fra ETT e le tre regioni del Cantone; in particolar modo sono stati creati nuovi prodotti territoriali ed è stata ridefinita la struttura della piattaforma web www.ticino.ch; sono state applicate le strategie di prodotto, di mercato, di alleanze, di fidelizzazione e dei canali di distribuzione; l'osservatorio del turismo funziona come centro di servizi utili per gli operatori del settore e il pubblico (questo servizio va evidentemente potenziato per migliorarne la resa e renderlo uno strumento di ricerca e monitoraggio per il turismo in Ticino). A causa delle reticenze sul territorio, si è rinunciato alla ricerca di un'organizzazione dirigenziale e amministrativa a livello cantonale. Tuttavia c'è margine di miglioramento nella gestione degli elementi comuni a tutti gli enti turistici. Allo stato attuale è importante riprogrammare in comune una condivisione di obiettivi turistici e di strategie per raggiungere questi traguardi collaborando con tutti gli enti turistici.

Gli obiettivi della Legge sul turismo del 1998. Considerando tutto il Cantone come territorio turistico, la L-Tur mira ai seguenti obiettivi: rispondere ai bisogni della domanda (turista e residente); migliorare capacità concorrenziale attraverso la realizzazione di una promozione coordinata e delle prestazioni e prodotti di qualità. In generale, gli attori competenti – Consiglio di Stato, ETT e ETL – devono lavorare di concerto e sostenere i servizi ed i prodotti che siano in grado di rispondere alle attese delle clientele.

4. SGUARDI ESPERTI SUL TICINO TURISTICO: IL TURISTA AL CENTRO

La programmazione futura del turismo ticinese è costruita collocando l'ospite al centro. Nel processo economico del turismo è evidentemente la domanda che deve portare l'offerta ad adattare i suoi prodotti ed i suoi servizi.

5. FATTORI DETERMINANTI DELLA COMPETITIVITÀ

Va sottolineata l'importanza capitale dell'albergheria nella competitività turistica. Il contesto in cui è attivo il turismo ticinese non è più quello passato: è essenziale che il Ticino si riposizioni per fronteggiare un mercato turistico affollato e possa così ritrovare la propria attrattiva.

B. STRATEGIA DI PRODOTTO

6. DEFINIZIONE DEL PRODOTTO TURISTICO

Il prodotto turistico non è mai il semplice risultato di un'unica prestazione; è sempre complesso e frutto della combinazione di diversi servizi, o totalmente indipendenti l'uno dell'altro, oppure organizzati fra loro. Il più delle volte, incorpora nel suo valore elementi gratuiti a disposizione di tutti, che sono propri ad un territorio e che permettono una forte differenziazione. Secondo la metodologia Tour-Lab (IRE/USI) sono tre le principali fasi dell'esperienza turistica: *Get There* (le attività iniziali effettuate in previsione della vacanza: informazione, trasporto, ecc.), *Stay There* (la soddisfazione dei bisogni di base nella destinazione: pernottamento, ristorazione, mobilità interna) *Live There* (le attività svolte nella destinazione).

7. ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE

L'analisi dei punti forti, dei punti deboli, delle opportunità e delle minacce (SWOT) permette di definire in un solo colpo d'occhio la situazione in cui si trova il prodotto turistico ticinese; viene applicata al prodotto in quanto peculiarità locale e al prodotto della destinazione "Ticino" nel suo insieme. A livello locale, gli ETL concordano su molteplici punti: grande qualità dei servizi gratuiti (clima, paesaggio, cultura); problemi legati all'accessibilità stradale da Nord; insufficiente quantità e qualità dell'offerta alberghiera nei centri lacuali; insufficiente quantità e qualità delle strutture "alloggio da affittare" e mancanza di divertimento al di fuori dei centri lacuali; mancanza di infrastrutture attrattive per lo svago (soprattutto in caso di brutto tempo), di posti barca liberi sui grandi laghi e di strutture moderne per il turismo *business*; necessità di identificare offerte di stampo cantonale e di sostenere la loro realizzazione, ma simultaneamente di differenziare il sostegno pubblico all'offerta turistica in funzione delle attrattive regionali specifiche.

Per quanto attiene al prodotto nel suo insieme, la valutazione del settore turistico ticinese propone dei punti deboli più determinanti rispetto a quelli forti. Il quadro rispecchia la situazione attuale in cui il turismo ticinese paga le lacune in termini di attrattiva del prodotto. Il programma del

quadriennio dovrà forzatamente concentrarsi sulle riflessioni e sui cantieri volti a modificare lo stato attuale e a trasformare in realtà le opportunità esistenti.

8. COMPONENTI DELLA STRATEGIA DI PRODOTTO

Accessibilità – *Get There*. Per quel che concerne la diffusione dell'informazione, il Ticino turistico dispone di un potente strumento di promozione (www.ticino.ch). Fisicamente invece il Ticino rimane difficilmente accessibile, in particolare da Nord. È indispensabile rendere l'accessibilità più sicura e comoda possibile.

Offerta turistica di base – *Stay There*. Per rispondere ai desideri della numerosa clientela e delle reali e differenziate potenzialità delle regioni ticinesi è indispensabile mantenere una diversità a livello di alloggio turistico e incentivare la qualità sia nell'alloggio sia nella ristorazione, che rappresenta un'offerta qualificante per una regione turistica. Per migliorare le prestazioni sono da coinvolgere attivamente sia gli enti turistici sia soprattutto le associazioni di categoria ed i sistemi formativi delle professioni alberghiere e della ristorazione come anche la catena produttiva agroalimentare. In ambito di mobilità interna, risulta necessario migliorare il sistema di collegamenti di trasporto pubblico utili al turismo tra centri e periferia.

Offerta turistica derivata – *Live There*. L'offerta derivata è generalmente il motivo della vacanza, ossia il determinante per eccellenza della decisione da parte del potenziale ospite. Esiste l'offerta di cui il turista può beneficiare solo a pagamento e l'offerta che è di libero accesso a tutti (fiumi, parchi, sentieri, ecc.). La conoscenza dell'offerta derivata non è oggi in Ticino soddisfacente ed è spesso impossibile proporre un inventario ragionato di tutte le attività. Attualmente è consolidata la suddivisione dei prodotti negli scenari: Ticino Parco Verde, Ticino Parco Acquatico, Ticino Architettura & Eventi, Ticino Meetings & Incentives. Gli eventi, particolarmente numerosi durante la stagione turistica, sono determinanti per profilare la Destinazione Ticino e per animare il soggiorno degli ospiti. Milano 2015 e Gottardo 2020 sono delle manifestazioni che il Ticino turistico deve sapere valorizzare.

9. COSTRUZIONE DEL PRODOTTO

Il prodotto-servizio turistico deve convincere il potenziale turista a venire in Ticino. Determinante è la forza d'attrazione della prestazione turistica, che rimane quasi sempre ancorata all'attrattiva del territorio dove è prodotta. La costruzione di prodotti-servizi necessita da parte degli enti turistici una conoscenza molto aggiornata dell'offerta turistica nel suo insieme; è dunque indispensabile una collaborazione fra ETT e ETL; anche lo Stato, come responsabile del sostegno alle attività ed investimenti d'interesse turistico deve essere partecipe di tale "orchestrazione".

Prodotti singoli. Tutto ciò che è utile ad un soggiorno turistico o ad una semplice visita nella nostra regione deve essere portato alla conoscenza dell'ospite nella forma adeguata. È compito dell'ETT proporre prodotti moderni in una forma che possa permettere al cliente di scegliere.

Pacchetti. Gli enti turistici possono anche andare oltre al loro ruolo tradizionale di promozione dei singoli prodotti per entrare attivamente nella costruzione di prodotti più complessi, che combinano le singole prestazioni di ogni operatore economico; in questo caso, l'ente turistico diventa un vero e proprio *Tour Operator*. Questa funzione, nuova nella struttura del turismo ticinese, risulta sempre più necessaria.

Destinazione. Costruire il prodotto, pensando alla destinazione, significa legare le prestazioni degli operatori economici ed assicurare uno *standard* qualitativo minimo al quale tutte le prestazioni sottostaranno. Occorre garantire al turista che, durante la sua permanenza nella destinazione, otterrà un servizio di qualità. Questa tappa della costruzione del prodotto è ancora lontana dalle nostre pratiche, tuttavia si sta lavorando in questa direzione principalmente nell'assicurazione della qualità attraverso la creazione di marchi territoriali.

C. STRATEGIA DI MARKETING

10. ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE

Come stabilito dalla L-Tur, l'ETT è l'attore principale del marketing turistico nel Canton Ticino. Il suo compito è di definire ed attuare, in stretta collaborazione con gli ETL, la strategia di marketing del turismo ticinese. Il principale obiettivo consiste nel promuovere il territorio cantonale come

attrattiva turistica completa (con le sue peculiarità regionali e locali) sfruttando in maniera sinergica le risorse a propria disposizione.
Le risultanze dell'analisi SWOT sono indispensabili per la definizione della strategia e del programma di obiettivi e cantieri che accompagna l'attività ordinaria per il prossimo quadriennio. Il quadro che si presenta in termini di marketing risulta equilibrato: la professionalizzazione di questa attività, centralizzata all'ETT dal 2000 ha infatti permesso di colmare diverse lacune organizzative e strategiche. La concorrenza impone però una costante attualizzazione della strategia e l'introduzione di elementi innovativi e sempre più efficaci.

11. COMPONENTI DELLA STRATEGIA DI MARKETING

Posizionamento generale del Ticino. È il punto di partenza per costruire una strategia d'immagine. Il Ticino desidera proporsi come luogo al contempo autentico, dai paesaggi di valore e attrattivi, dove la cultura italiana sposa la qualità svizzera per regalare al turista delle vacanze uniche. La strategia d'immagine punta a promuovere questa positività in Svizzera come all'estero. In quest'ottica Ticino Turismo ha allineato il proprio *Corporate design* con quello di Svizzera Turismo. L'immagine del Ticino si compone di quattro elementi: il marchio, l'impostazione grafica, le immagini legate al posizionamento ed allo *slogan* e la creatività nella realizzazione dei vari strumenti di comunicazione.
Scenari e prodotti. La classificazione e la gestione dei prodotti turistici proseguirà, secondo la suddivisione consolidata, in tre distinti scenari: Ticino Parco Verde, Ticino Parco Acquatico e Ticino Architettura e Eventi. Le attività di marketing di Ticino Turismo dovranno promuovere l'insieme di questi prodotti raggruppandoli ed adeguandoli a dipendenza delle campagne promozionali, dei mercati destinatari e dei segmenti di clientela che si intende raggiungere.
Campagne. Rappresentano una parte di marketing di base essenziale e vanno accompagnate da attività di marketing mirato. Scenari e prodotti vengono aggregati a dipendenza delle campagne che si articolano nel seguente modo: messa in rete dell'offerta tematica esistente; incentivazione all'arricchimento dell'offerta tematica e realizzazione di una struttura importante che funga da grande attrattore per l'offerta complessiva.
Mercati e segmenti. I mercati *target* sono suddivisi, secondo una classificazione per importanza/potenziale e relativo investimento in mercati Top, mercati tradizionali e mercati emergenti. I segmenti identificati per le attività promozionali sono definiti sulla base dei criteri demografico e psicografico.

12. STRUMENTI DI MARKETING E PORTFOLIO DI ATTIVITÀ

La strategia di marketing di Ticino Turismo segue una linea di marketing integrato dove le diverse componenti impiegate nella promozione interagiscono l'una con l'altra (*Promotion Mix*, orchestrazione). Al raggiungimento degli obiettivi strategici di promozione originale ad attrattiva vengono in ausilio strumenti di marketing definiti.
Strumenti. Sono impiegati sui diversi mercati e segmenti per rispondere in modo efficace alla domanda, promuovere il Ticino e acquisite nuovi clienti/ospiti e si suddividono in: *Key Account Management – KAM* (comprende tutte le attività legate alla promozione presso i *Tour Operator* e gli Agenti di Viaggio), *Key Media Management – KMM* (include perlopiù le attività legate alla promozione presso i media di tutti i mercati, *Promotion Mix* (racchiude le classiche attività di pubblicità effettuate in modo trasversale su tutti i mercati e segmenti), *E-marketing* (tutte le attività direttamente legate alla promozione via internet. Ticino Turismo e in generale il mondo turistico sono molto sensibili a tale tematica anche perché l'industria turistica sposa molto bene l'universo web).
Portfolio attività. Nell'ultimo biennio sono state definite le tendenze attraverso le quali modificare progressivamente il portfolio delle attività promozionali, incrementando e/o diminuendo delle tipologie di attività. Da una prima analisi risultano chiaramente due aspetti: da un lato la necessità di aumentare l'impegno su attività legate al web; dall'altro la volontà di voler progressivamente ridurre la produzione di stampati.

13. STRATEGIE DI SUPPORTO

Alleanze. Dal 2008 sono state riallineate le attività di Ticino Turismo a quelle di Svizzera Turismo in modo da approfittare al massimo delle sinergie. Sono state al contempo accentuate le collaborazioni con gli operatori del territorio cantonale, sia turistici che economici. Questa strategia è dettata dalla necessità di ottenere una promozione e comunicazione più efficaci, ottimizzando investimenti, sfruttando le sinergie ed amplificando il potenziale di promozione.

Commercializzazione. I cardini della strategia di commercializzazione si basano sulla prenotazione e sulla vendita diretta dei prodotti turistici online e tramite *call center*. Per conseguire questo obiettivo, lo sfruttamento delle numerose possibilità offerte dalla rete e dalle applicazioni che ne derivano risulta centrale. In quest'ottica il turismo ticinese costruirà nei prossimi anni una rete di sinergie con gli azionisti e i partner della TicinoInfo SA. Tale sinergia deve portare a porre le basi per un'ampia condivisione degli strumenti di commercializzazione. L'importanza di riacquisire competenze di prenotazione online è confermata da due tendenze: da un lato le destinazioni virtualmente meglio allacciate approfittano maggiormente del cambiamento di utilizzo del web da parte dell'utenza. Dall'altro il riacquisire competenze di prenotazione agevolerà le trattative con i diversi *Tour Operator.*

Fidelizzazione. Per invogliare l'ospite a fare ritorno in Ticino, vista la concorrenza di altre destinazioni ed il *trend* a prenotare sempre più spesso all'ultimo minuto, è essenziale essere attivi e mantenere un legame con il turista. In questo senso la cura del prodotto e in particolar modo dell'offerta sono i capisaldi di un turismo di qualità. Anche in questo caso il ruolo del web risulta centrale. Per sfruttare al massimo il potenziale di questo strumento è necessario investire maggiormente in questa direzione.

D. STRATEGIA DI ORGANIZZAZIONE

14. ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE

La strategia di organizzazione della struttura turistica (CdS – SPE, ETT, ETL) è una componente funzionale della politica turistica, volta a sostenere le realizzazioni delle strategie di prodotto e di marketing: sono le azioni necessarie al riposizionamento del turismo ticinese ed il loro successo che indicano la migliore struttura da adottare, non il contrario. Anche a questa componente è applicabile l'analisi SWOT; il presupposto è che le iniziative intraprese per la correzione di punti deboli, minacce e opportunità puntino a fornire delle condizioni ideali per l'applicazione delle strategie di marketing e di prodotto il più efficaci possibili. La visione politica turistica desidera partire dalla situazione organizzativa presente, della quale fare una valutazione critica che serva da base per esaminare di concerto le misure organizzative più idonee per colmare i *deficit* in materia di prodotto e di marketing. Soltanto in seguito al disegno dell'organizzazione futura, sarà opportuno mettere mano alla Legge sul turismo.

15. TAVOLO OPERATIVO PER IL TURISMO TICINESE

Il "Tavolo operativo per il turismo ticinese" è uno strumento nuovo che mette per la prima volta attorno allo stesso tavolo le istituzioni competenti e responsabili dell'applicazione della Legge sul turismo del 30 novembre 1998: il Consiglio di Stato, che delega le sue competenze alla Sezione della promozione economica del Dipartimento delle finanze e dell'economia, l'Ente Ticinese per il Turismo, che rappresenta anche le principali associazioni di categoria presenti nel suo CdA, e gli 11 Enti Turistici Locali, tutti nella loro funzione di gestori del turismo nel loro comprensorio. Questa piattaforma è pensata con delle funzioni di concertazione, consultazione ed operatività, considerando che ognuno dei partecipanti riferisce autonomamente ad un suo CdA. Tra i compiti principali del Tavolo si annoverano: regolare i problemi legati all'applicazione abituale della Legge sul turismo e, in particolare, assicurare la collaborazione richiesta in numerosi ambiti (politica turistica, prodotti e promozione, tassazione, procedura di sussidiamento, ecc.) e facilitare la ricerca di soluzioni comuni al settore del turismo; assicurare la programmazione dei cantieri elencati nell'ultimo capitolo di questo documento, che aiutano alla messa in atto della politica turistica e delle strategie per il quadriennio 2010-2013, e definire chiaramente le responsabilità per la realizzazione dei lavori; essere uno spazio creativo in grado di proporre nuovi progetti per il turismo ticinese. L'ETT ha la responsabilità di "guidare" questo tavolo operativo.

E. PROGRAMMA 2010 – 2013

16. CANTIERI

Le analisi SWOT delle tre componenti della politica turistica (prodotto, marketing, strumenti) mettono in evidenza degli aspetti su cui è possibile e necessario intervenire. Questi si traducono in obiettivi da raggiungere attraverso una serie di cantieri e rappresentano un programma aggiuntivo rispetto all'attuazione delle strategie di prodotto e di marketing illustrate in precedenza, che garantiscono l'attività ordinaria sul quadriennio 2010-2013. Risulta assolutamente indispensabile la partecipazione a questi cantieri di elementi esterni alla struttura esistente: questi dovranno portare competenza professionali, esperienza e conoscenza della materia di studio. Nel corso del quadriennio, i seguenti cantieri saranno dei *work in progress.* L'obiettivo consiste nel portare questi progetti a diventare "attività ordinarie" dell'attività turistica.

	Riepilogo dei cantieri
1	Offerta di base (*Stay There)*
2	Offerta derivata (*Live There)*
3	Carta turistica
4	Nuovi prodotti per nuovi clienti
5	Piattaforma ufficiale del turismo ticinese (TicinoInfoSA)
6	Strategia di commercializzazione
7	Strategia dei marchi (*Branding*)
8	Osservatorio del turismo
9	"Animazione" del settore turistico
10	Coordinamento con NPR e le altre politiche pubbliche
11	Collaborazione intercantonale e internazionale
12	Struttura CdS – ETT – ETL

A. CONTESTO

1. QUADRO GENERALE DELL'EVOLUZIONE DEL TURISMO

Il settore "viaggio & turismo" è sempre, a livello mondiale, un'attività economica di prima importanza con potenzialità di crescita interessante: il turismo contribuisce ad alzare il tasso di occupazione delle popolazioni, a favorire la crescita del reddito nazionale, a migliorare la situazione della bilancia dei pagamenti. Entro il 2020, l'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT) prevede un aumento del 4% del turismo mondiale portando gli arrivi internazionali a raggiungere la soglia di 1,6 miliardi, per tre quarti intercontinentali.

Evidentemente, con la crisi economica generalizzata, la progressione degli arrivi si è fermata ed il mercato presenta segni di contrazione e l'OMT, nel suo documento *"2009 Outlook linked to Global Economic Performance"*[1], rileva che anche i maggiori mercati emergenti sono ora toccati dalla diminuzione del loro prodotto interno lordo. Per il 2009, le previsioni sono dell'ordine del -2% per quanto attiene al turismo internazionale. Nonostante l'andamento dell'economia mondiale sia un fattore determinante dell'evoluzione piuttosto irregolare del turismo negli ultimi anni, l'OMT sostiene che le previsioni inerenti all'evoluzione del turismo a lungo termine non dovrebbero mutare in modo significativo, rimanendo decisamente positive.

1.1. Svizzera

In questo quadro, il rapporto *"Travel&Tourism Competitiveness Report 2009"*[2], presenta la Svizzera come la migliore destinazione (seguono l'Austria, la Germania, la Francia, il Canada e la Spagna), con delle peculiarità che ne fanno un'attrattiva di altissima qualità: risorse naturali e culturali, manodopera, infrastrutture di trasporto, sicurezza generale, strutture alberghiere, ecc.; in più, l'orientamento generale delle politiche pubbliche verso lo sviluppo sostenibile e durevole sono garanzie di un futuro promettente. La bilancia turistica svizzera del 2008 – anno di record assoluto delle presenze negli alberghi – è eloquente circa la capacità del nostro paese di rimanere una destinazione turistica molto ambita[3]:

- il saldo attivo è di 3.8 miliardi di franchi (+1.3 miliardi rispetto al 2007)[4];
- le spese per i soggiorni con pernottamenti presentano una crescita del 7.6%, mentre il turismo giornaliero e di transito è aumentato del 4.3%;
- gli Svizzeri hanno per contro speso meno all'estero (-2.3%) con una presenza numerica stagnante sui principali mercati di destinazione.

In Svizzera, le ultime previsioni, pubblicate in maggio 2009 dal Segretariato di Stato all'economia[5],

[1] World Tourism Organisation (WTO): http://www.e-unwto.org
[2] World Economic Forum (WEF): http://www.weforum.org
[3] Ufficio Federale Statistica (UFS): http://www.bfs.admin.ch
[4] Federazione Svizzera del Turismo, *Le tourisme suisse en chiffres*, 2008

rivedono al ribasso tutto quanto già analizzato finora: si pronostica una diminuzione del 6.7% del numero dei pernottamenti per quest'anno e del 2.6% nel 2010. Solo a partire dal 2011 si dovrebbe poter ritornare alle cifre positive, con una crescita del 1.3%.

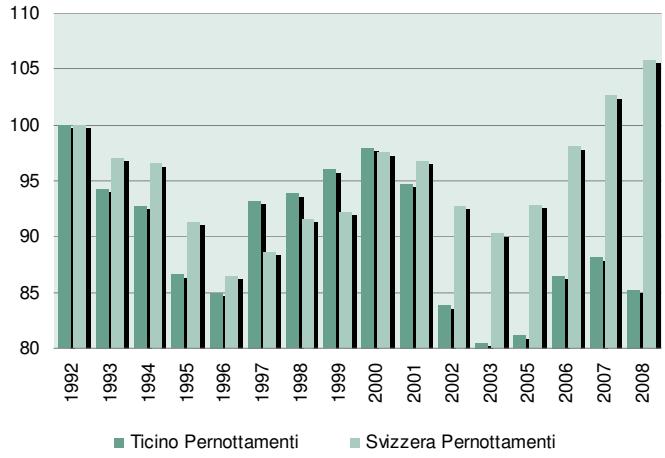
Rimane però ancora da risolvere il problema dei prezzi delle prestazioni alberghiere e della ristorazione, che sono più elevati di quelli dei nostri vicini europei (+12% rispetto a Germania, Francia e Italia; +34% rispetto all'Austria[6]). Uno sguardo alle categorie alberghiere segnala un miglioramento della situazione, dove la Svizzera è alla pari nelle strutture di *standard* superiore ma rimane decisamente svantaggiosa (+40% di prezzo) negli alberghi di tre stelle[7].

1.2. Ticino

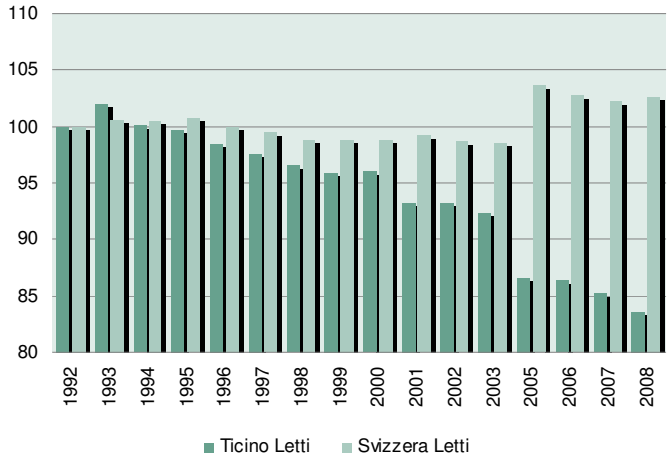
Il Ticino turistico non è evidentemente risparmiato dalla crisi economica; addirittura, ne ha anticipato gli effetti già a partire da agosto 2008. Tuttavia, rispetto alle altre destinazioni elvetiche, il calo previsto dovrebbe risultare percentualmente più contenuto (-5.8% nel 2009 e -2.6% nel 2010). La spiegazione è da ricondurre alla minor dipendenza del Ticino turistico dai mercati esteri, maggiormente colpiti dalla crisi economica, e alla "riconquista della qualità di Primo Sud" per chi viene da Nord delle Alpi, ossia i nostri clienti più numerosi. Con la ripresa attesa a partire dal 2011, il Ticino conoscerà di nuovo una crescita (+0.8%), meno marcata rispetto ad altre regioni svizzere.

In Ticino, il numero dei pernottamenti alberghieri è cresciuto fino all'inizio degli anni '80, per poi seguire una parabola discendente. All'epoca di massima presenza turistica, il nostro Cantone registrava il 10.5% delle frequenze alberghiere in Svizzera; oggi, la proporzione si è ridotta a 7.5%. L'esame della statistica nazionale annuale più recente[8] (1992-2008) illustra quanto segue:

Pernottamenti - Ticino/Svizzera



Letti - Ticino/Svizzera



Fonte: Ufficio federale di statistiche (UFS); elaborazione ETT

[5] SECO: http://www.seco.admin.ch
[6] Hotelleriesuisse: http://www.hotelleriesuisse.ch (studio commissionato a BAK Basel)
[7] Ibid. (studio commissionato a BHP Hanser und Partner AG)
[8] UFS: http://www.bfs.admin.ch

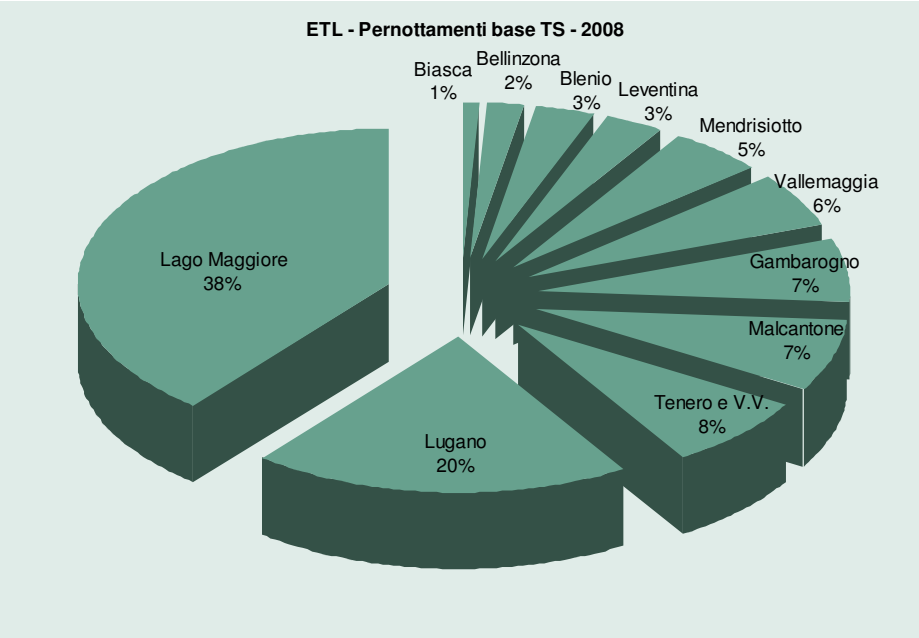
- le regioni che perdono peso relativo sono: Ticino, Grigioni, Oberland bernese e Svizzera orientale; le regioni che mantengono la loro posizione sono: Vallese, Svizzera centrale, Vaud, Neuchâtel, Jura, Jura bernese e Friborgo; le regioni che aumentano relativamente sono: Zurigo, Ginevra, Mittelland e Regione basilese. È facile notare come siano le grandi città a crescere rispetto alle regioni turistiche tradizionali, grazie anche alle loro strutture alberghiere più grandi, la maggiore presenza di clientela straniera ed il tasso di occupazione delle strutture di alloggio più elevato;
- fra le regioni turistiche tradizionali, il Ticino registra[9]:
  - un'intensità turistica - rapporto fra la popolazione ed i pernottamenti alberghieri - di 2.2, superiore alla media nazionale (1.3), ma nettamente inferiore a GR 9.0, a OB 5.5 e a VS 4.2;
  - una diminuzione più marcata dei pernottamenti (-15% contro -10% GR, +1% OB e VD, +3% VS);
  - una dimensione media degli alberghi più ridotta (nel 2008, 41 letti contro 48 VS, 53 VD, 54 OB, 57 GR);
  - un tasso di occupazione delle camere negli stabilimenti aperti più basso (nel 2008, 49.0% contro 57.6% GR, 54.3% VS, 55.5% VD e 53.4% OB) nonostante abbia conosciuto una riduzione marcata del parco alberghiero (-19% degli stabilimenti e -16% dei letti);
  - una clientela maggiormente svizzera (53.3% nel 2008) rispetto alla media nazionale (42.4%) e una diversificazione minore della clientela straniera (nel 2008, 42% degli stranieri sono D, 20% sono I e 6% sono NL allorché, in media nazionale, 35% sono D, 15% sono UK, 8% sono USA, 8% sono F, 6% sono I e 6% sono NL);
  - una monostagionalità nettamente più marcata (nel 2007-2008, 76% dei pernottamenti durante il semestre estivo contro 42% in media svizzera; GR e VS registrano 52% delle presenze durante il semestre invernale), illustrata con un ampia differenza fra i tassi stagionali d'occupazione delle camere alberghiere (35.1% in inverno e 59.5% in estate);
  - una percentuale molto elevata (28.8%) dei pernottamenti registrati nei campeggi, rispetto a OB 13.8%, VS 13.0%, VD 10.0% e GR 8.2%);
  - delle risorse finanziarie a disposizione per il marketing turistico inferiori (ca. CHF 8.5 mio fra ETT e ETL) a quelle delle regioni concorrenti (GR = ca. CHF 40 mio, VS = ca. 15 mio; GE ca.11.5 mio; OB = ca. CHF10.7 mio)[10].

L'esame, all'interno del nostro Cantone[11], illustra quanto segue:

- quando si parla di turismo alberghiero, la fanno da padrone indiscusse le regioni del Locarnese (nel 2008: 46% dei pernottamenti, 45% dei letti e 45% degli stabilimenti) e del Luganese (40%, 35% e 28%) rispetto alla regione minore di Bellinzona e Alto Ticino (7%, 12% e 18%) e del Mendrisiotto (7%, 8%, 7%); la presa in considerazione dei conteggi delle presenze nella paralbergheria – sempre discutibile, perché si basa in parte sull'incasso di tasse di soggiorno forfettarie – non cambia sostanzialmente la situazione di dominazione delle regioni forti, se non accentuando ancora di più la predominanza della regione attorno al Lago Maggiore: nel 2007, Locarnese = 60%, Luganese = 25%, Bellinzona e Alto Ticino = 9%, Mendrisiotto = 5%;

[9] Ufficio federale di statistica, *La statistica svizzera del turismo 2008*
[10] Questi dati indicativi sono stati forniti dai servizi cantonali competenti
[11] UFS: http://www.bfs.admin.ch

Suddivisione pernottamenti per comprensorio ETL



Fonte: Tassa di soggiorno (TS), elaborazione ETT

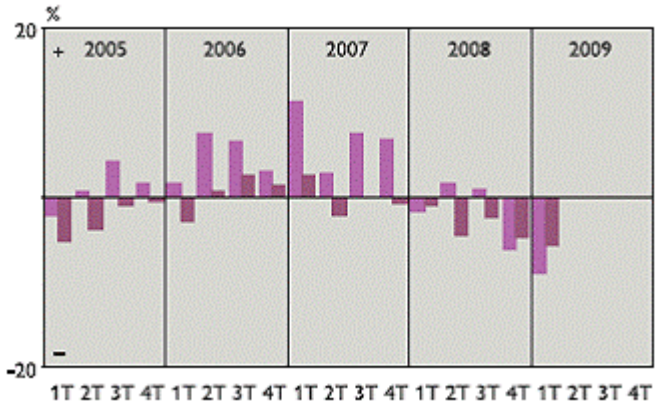
- dal 1992 ad oggi, il Cantone registra una diminuzione dei pernottamenti alberghieri di -15% e del numero dei letti di -16%; gli unici ETL che registrano una crescita di pernottamenti e dei letti alberghieri sono Vallemaggia (+82% e +66%), Gambarogno (+49% e +21%), Leventina (+25% e +10%) e Bellinzona (+20% e +14%); gli ETL del Lago Maggiore (-5% e -10%) e di Lugano (-20% e -32%), che raggruppano 75% dei pernottamenti alberghieri in Ticino, determinano logicamente la tendenza cantonale;
- la struttura alberghiera in Ticino, nel 2008, è composta da stabilimenti classificati ufficialmente (ca. 75% del totale dei pernottamenti) e da altre aziende non caratterizzate qualitativamente; gli esercizi pubblici senza alloggio raggruppano 1'853 patenti e sono aziende molto eterogenee; le variazioni negli affari sono naturalmente meno marcate nei ristoranti che negli alberghi e le aspettative, dopo essere state molto negative, ritornano a salire.

Composizione del comparto alberghiero in Ticino

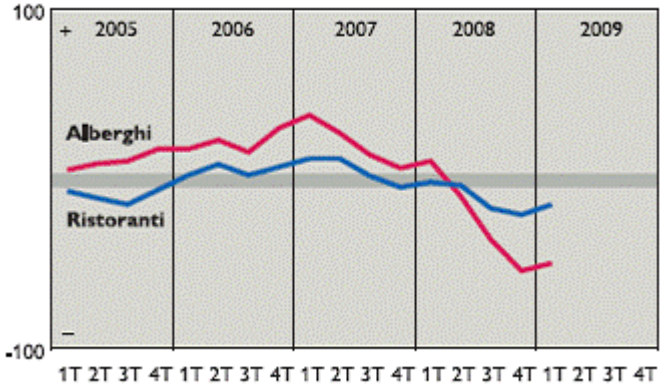
Categoria	Alberghi	%	Camere	%	Letti	%	Pernottamenti	%
5*	9	1.7	811	7.4	1'543	7.3	241'282	9.0
4*	32	6.1	1'877	17.2	3'491	16.5	574'711	21.5
3*	80	15.3	2'820	25.8	5'225	24.6	847'508	31.8
2*	31	5.9	708	6.5	1'394	6.6	192'802	7.2
1*	8	1.5	145	1.3	293	1.4	46'695	1.8
0*	28	5.3	437	4.0	907	4.3	88'295	3.3
s.c.	336	64.1	4'131	37.8	8'364	39.4	675'800	25.3
TOTALE	524	100	10'929	100	21'217	100	2'667'093	100

Elaborazione ETT

Variazione annua della cifra d'affari (in %, valori grezzi)
Fonte: USTAT, Indagine congiuntale alberghi e ristoranti, I. trim. 2009



Prospettive relative al volume di attività nel semestre seguente (saldo dei valori lisciati)
Fonte: USTAT, Indagine congiuntale alberghi e ristoranti, I. trim. 2009



1.3. Tendenze generali

Sono molteplici e distinti i fattori che influenzano l'evoluzione generale del turismo mondiale[12]. Lo scenario di riferimento delineato precedentemente, anche se temporaneamente negativo, rimane positivo sul lungo termine ed è portato dall'andamento economico. La crisi attuale sta ampliando il divario tra due categorie di persone solventi: quelle con ottima disponibilità finanziaria, ma sempre meno tempo a disposizione per il tempo libero e lo svago; e quelle con disponibilità finanziaria ridotta, che tuttavia ricercano – e sempre più spesso esigono – un trattamento di qualità.

Ci sono però delle macro tendenze, alcune nuove ed altre meno recenti ma altrettanto marcate, che determinano sia la domanda per il turismo sia la sua offerta di prodotti e di servizi. Alla luce delle osservazioni raccolte è possibile riassumere la situazione in questo modo.

Tendenze della domanda turistica

- bisogno di sicurezza;
- desiderio crescente di vivere delle vacanze a contatto con la natura e ricerca dell'autenticità;
- volontà di vivere esperienze originali che sappiano sorprendere ed emozionare;
- giusto equilibrio tra azione/movimento e momenti di rigenerazione;

[12] WTO: http://www.e-unwto.org

- chiara necessità a massimizzare il tempo a disposizione: la vacanza deve permettere di avere tempo per se stessi;
- viaggi sempre più brevi, ma più frequenti; la decisione si prende a corto termine;
- ricerca di informazioni circa la meta delle vacanze ed acquisto delle prestazioni sono effettuate sempre più via web.

Tendenze dell'offerta turistica

- costi degli spostamenti aerei sempre più ridotti;
- l'alloggio sta assumendo tratti sempre più ibridi, con una proposta di servizi esterni alla struttura alberghiera sempre più variegata e complessa;
- crescita delle prestazioni turistiche personalizzate create *ad hoc* – flessibilità massima dell'offerta;
- l'offerta turistica si propone sempre di più via web, oggi primo vero contatto con il cliente.

2. POLITICA TURISTICA NAZIONALE

2.1. Basi legali

La politica turistica nazionale, gestita dalla Confederazione ed in particolare dal Segretariato di Stato all'economia del Dipartimento federale dell'economia pubblica (SECO) poggia principalmente su tre strumenti legislativi ormai abituali[13]:

- la Legge federale del 10 ottobre 1997 che promuove l'innovazione e la collaborazione nel turismo e la sua Ordinanza del 15 ottobre 2003;
- la Legge federale del 20 giugno 2003 sulla promozione del settore alberghiero e la sua Ordinanza del 26 novembre 2003;
- la Legge federale del 21 dicembre 1955 concernente l'Ufficio nazionale svizzero del turismo e la sua Ordinanza del 22 novembre 1963.

L'orientamento generale della politica federale fa sempre riferimento al Rapporto sulla politica della Confederazione in materia di turismo del 1996 ed alle successive consultazioni e studi effettuati; sono ancora di grande attualità, in particolare per il Ticino, le constatazioni seguenti già evidenziate nel Messaggio per il primo credito quadro L-Tur del 15 maggio 2002.

Le nuove tendenze hanno mondializzato il mercato del turismo e moltiplicato vertiginosamente il numero delle destinazioni. Mentre in precedenza solo alcuni Paesi sviluppati si specializzavano nel turismo internazionale e frontaliero, oggi praticamente ogni Paese cerca di sfruttare a fondo tutto il suo potenziale turistico. Al contrario del turismo svizzero che, lasciato all'iniziativa dei singoli, ha sviluppato una struttura decentralizzata in piccole industrie e focalizzata sulle singole destinazioni, i concorrenti sono stati in grado, con l'aiuto dell'industria dei viaggi attiva a livello internazionale e grazie a progetti di sostegno statali in genere più coerenti, d'organizzare accuratamente una rete di destinazioni corredate da nuove e attrattive offerte, a prezzi inferiori e con una qualità

[13] SECO: http://www.seco.admin.ch

sorprendentemente elevata. Il settore svizzero del turismo, decentralizzato in tante piccole e piccolissime industrie, ha bisogno di cooperazione, soprattutto per stabilire in comune una rete di servizi che possa essere commercializzata in modo efficace.

Il riepilogo seguente evidenzia, senza però alcuna volontà di dimostrazione poiché il valore dei dati non spiega tutto, che il Ticino turistico è comunque generalmente poco partecipe degli strumenti federali, sicuramente meno di altri Cantoni che oggi registrano migliori risultati in materia di presenze turistiche.

2.2. Riepilogo degli strumenti

Innotour[14] è ormai alla sua terza versione per la quale sono riservati CHF 21.00 mio per gli anni 2008-2011 ed è attuato in stretta collaborazione con la Nuova Politica Regionale. In ottemperanza alle prescrizioni del legislatore, la scelta dei progetti a cui destinare gli aiuti è guidata in particolare dai seguenti principi: hanno la priorità soluzioni innovative per problemi strutturali impellenti del settore turistico; è indispensabile che la realizzazione avvenga attraverso forme di collaborazione interaziendale; i progetti devono proseguire anche dopo l'esaurimento dell'aiuto iniziale da parte della Confederazione; entrano in linea di conto solo progetti pronti alla realizzazione.

L'obiettivo principale dello strumento promozionale è di migliorare la struttura e la qualità dell'offerta turistica in Svizzera, in particolare:

- aiutando le imprese a sfruttare le nuove opportunità commerciali in un'ottica pluriaziendale;
- rafforzando la qualità delle prestazioni esistenti;
- sostenendo la messa in atto di nuove concezioni di *management* delle destinazioni e la collaborazione fra più aziende;
- creando delle possibilità di formazione complementari per i collaboratori poco e non qualificati;
- finanziando parzialmente le pubblicazioni regolari come la statistica sul turismo, l'elaborazione del conto satellite "Turismo", le previsioni quantitative per il turismo, il *Benchmark Report* fra destinazioni e alcuni studi particolari come *"Naturnaher Tourismus in der Schweiz"* e *"Wertschöpfung in Naturpärken durch Tourismus".*

Al momento il programma *Innotour* 2008-2011 ha sostenuto un solo progetto ticinese innovativo (Albergo Losone), allorché nelle versioni precedenti poche realizzazioni nel nostro Cantone sono state sussidiate.

Il secondo strumento federale di promozione del turismo mira al sostegno del settore alberghiero con il finanziamento agevolato di progetti d'investimento (Società di credito alberghiero[15]). Questo strumento, in passato molto utilizzato dall'alloggio turistico in Ticino, da alcuni anni non è quasi più richiesto anche in seguito alla modifica delle condizioni imposte dalla società, non più giudicate sufficientemente interessanti dai nostri albergatori.

[14] Innotur: http://www.inno-tour.ch
[15] Società di credito alberghiero: http://www.sgh.ch

L'ultimo strumento legislativo concerne Svizzera Turismo[16], ente di diritto pubblico responsabile di rafforzare la domanda turistica per le destinazioni di viaggio e di vacanza in Svizzera al quale sono affidati i compiti seguenti:

- analisi dei mercati e consiglio agli operatori nell'elaborazione di prestazioni di servizio, nelle attività di distribuzione e di commercializzazione dei prodotti;
- preparazione e diffusione di messaggi promozionali;
- organizzazione di manifestazioni promozionali e offerta di servizi ai media;
- informazione sull'offerta turistica;
- coordinamento dell'accesso al mercato e cooperazione con altre organizzazioni ed aziende interessate all'immagine del Paese;
- mantenimento di rappresentanze all'estero.

La collaborazione dell'Ente Ticinese per il Turismo con Svizzera Turismo è costante e regolare; si è nettamente rafforzata recentemente e permette al turismo ticinese di utilizzare delle potentissime piattaforme promozionali che sarebbe impossibile costruire autonomamente. Svizzera Turismo è oggi un'agenzia marketing che, al di fuori delle prestazioni di base relative alla promozione dell'immagine, propone alle regioni ed alle destinazioni turistiche delle operazioni mirate a pagamento, in linea con le tendenze di un mercato che richiede prestazioni direttamente acquistabili. In questo senso, le collaborazioni con Svizzera Turismo sono spesso molto più produttive quando si riesce a proporre non soltanto informazioni relative ad una destinazione turistica, ma anche prodotti e servizi di qualità mirati e con un prezzo. È da riconoscere che questo atteggiamento orientato alla vendita rimane ancora una “derrata abbastanza rara” nel nostro panorama turistico cantonale.

Accanto all'applicazione dei suoi tre strumenti legislativi di promozione, conviene anche segnalare il sostegno della Confederazione alla Federazione Svizzera del Turismo[17], organizzazione di politica turistica che difende gli interessi politici ed economici del settore turistico (*lobbying* per il settore presso il Parlamento e l'Amministrazione federali) e si adopera per il miglioramento dell'offerta e delle prestazioni turistiche in Svizzera (marchio di qualità Q, famiglie benvenute, classificazione para-alberghiera, eco *Label* europeo, *Safety in adventures*, Svizzera Mobile, attività di formazione specialistica). Ancora una volta, il Ticino partecipa alle attività della Federazione in modo regolare, ma rispetto all'interesse che suscitano le proposte presso le altre regioni turistiche, dobbiamo riconoscere che i nostri operatori economici rimangono meno interessati.

Aggiungiamo, come ultimo elemento significativo, la partecipazione al premio svizzero *Milestone*[18] che da dieci anni onora gli attori turistici che si distinguono per attività e progetti eccellenti ed innovativi (questo premio è sostenuto dalla SECO e dalla FST). Di nuovo, il numero delle candidature ticinesi è molto ridotto e l’emulazione all’innovazione suscitata da questo riconoscimento è poco sentita in Ticino.

[16] Svizzera Turismo: http://www.myswitzerland.com e STNET http://www.stnet.ch
[17] Federazione Svizzera del turismo: http://www.swisstourfed.ch
[18] Milestone: http://www.htr-milestone.ch

Complessivamente, quindi, i progetti ticinesi finanziati da *Innotour*, gli operatori turistici attivi individualmente con Svizzera Turismo, quelli che approfittano dei servizi della Società Svizzera di Credito Alberghiero, che si interessano ai marchi di qualità della Federazione Svizzera del Turismo e che concorrono a *Milestone* sono relativamente poco numerosi. In altre parole, gli operatori turistici dei Grigioni e del Vallese ad esempio partecipano in modo nettamente maggiore alle iniziative nazionali rispetto a quelli del nostro Cantone.

Va però sottolineato, ad onor del vero, che la partecipazione degli operatori privati ticinesi è in crescita e che sia l'ETT sia la Sezione della promozione economica del DFE sono regolarmente coinvolti dalle autorità federali.

Strumenti federali e partecipazione cantonale

Cantoni	Alloggio in % CH	Innotour	Credito alberghiero	Svizzera Turismo	Qualità	Milestone
TI	9%	7%	2.70%	7%	6%	2%
VS	12%	17%	17.50%	17%	12%	10%
VD	8%	7%	8.50%	8%	5%	3%
GR	13%	20%	31.30%	28%	15%	14%
CH	174'486	60	29.95	400	1'549	663

Alloggio in % CH	n° delle camere in alberghi + n° dei posti in campeggi nel 2007 in % del totale CH
Innotour	n° dei progetti a dimensione regionale che sono stati sussidiati in % del totale CH
Credito alberghiero	media dei prestiti accordati fra il 2005 ed il 2008 in mio CHF in % del totale CH
Svizzera Turismo	n° degli alberghi che partecipano alle campagne mirate in % del totale CH
Qualità	n° dei marchi di qualità dispensati dalla FST in % del totale CH
Milestone	n° delle candidature dalla creazione del riconoscimento in % del totale CH

3. POLITICA TURISTICA CANTONALE

3.1. Valutazione delle strategie precedenti

Il documento "Turismo in Ticino – linee guida strategiche della politica cantonale, 2001"[19] è servito da base per la richiesta del primo credito quadro giusta la L-Tur del maggio 2002 (messaggio n°5252) ed è stato attualizzato nel successivo messaggio n°5724 del novembre 2005 per la richiesta del secondo credito quadro 2006-2009. In questo documento fondamentale, erano indicate delle iniziative di progetto volte ad ottimizzare la struttura e a riposizionare il turismo in Ticino e i 3 scenari di medio-lungo termine utili al raggiungimento degli obiettivi. Questi elementi principali fungono da base per la seguente valutazione della politica cantonale passata e sono di prezioso aiuto per presentare la situazione presente, con i punti di forza e quelli di debolezza.

Gli scenari di medio-lungo termine "Ticino Parco Verde", "Ticino Parco Acquatico" e "Ticino Architettura & Eventi" sono stati messi in atto e, nella realtà operativa, sono stati alla base della creazione di prodotti turistici trasversali che oggi sono rinnovati (la pubblicazione dei nuovi stampati avverrà a partire dall'autunno 2009), seguendo la medesima linea. Conviene però rilevare che, a differenza di quanto programmato inizialmente, questi tre scenari non beneficiano ancora del supporto, allora giudicato indispensabile, dei tre grandi attrattori: i parchi nazionali,

[19] MediaZone: http://mediazone.ticino.ch

l'Acquaparco ed il museo di architettura. Gli scenari sono comunque confermati nella loro sostanza poichè ricoprono in totalità l'offerta del Ticino turistico senza provocare delle fratture territoriali e si prestano bene sia a sostenere la Destinazione Ticino sia a favorire le peculiarità regionali. Evidentemente, accanto a queste linee di sviluppo del turismo vacanziero, è sempre attuale il segmento del turismo degli affari - Ticino Business - che copre tutte le attività legate a congressi, convegni, seminari ed incentivi.

Per quanto concerne la valutazione delle iniziative di progetto, va evidenziato il fatto che l'ETT, in conseguenza della direzione precedente, ha dovuto investire, nell'ultimo quadriennio, molta energia per ricostruire delle relazioni di fiducia sia con gli ETL sia con le associazioni di categoria, in una struttura turistica che assicura l'indipendenza ma che necessita l'interconnessione di tutti i *partner* del turismo ticinese. Oggi la situazione è nettamente migliore e le collaborazioni sono buone. Con le associazioni di categoria il legame stretto è dato dal fatto che nel CdA dell'ETT siedono i presidenti delle tre associazioni più importanti (HotelleriesuisseTicino, GastroTicino, Unione Trasporti Pubblici e Turistici). Con gli ETL, la collaborazione è in costante divenire, in particolare per quanto attiene all'impostazione dell'operatività (incontri con le tre destinazioni, incontri plenari con gli 11 ETL).

In termini di gestione di prodotti comuni, sono stati pure fatti dei passi avanti: dopo l'esempio per eccellenza dei sentieri escursionistici, che ha oggi una base legale propria e un credito quadro sotto la vigilanza del Dipartimento del territorio, sono da menzionare le collaborazioni regionali e/o cantonali nel progetto "Svizzera Mobile" (in materia di piste ciclabili e di percorsi cronometrati) e quelle in via di concretizzazione sui programmi "Via Storia" e "Via Regio".

Per la comunicazione e l'animazione del settore, vanno segnalate le iniziative dell'ETT: l'incontro cantonale annuale "Obiettivo Turismo" per informare delle problematiche generali inerenti il settore; le visite organizzate alle attrattive turistiche sul territorio che coinvolgono ogni due mesi il personale dagli enti turistici e le guide ticinesi; le sedute di lavoro (*Key Partner Meeting*) per informare ed incoraggiare gli operatori turistici privati a partecipare direttamente alle campagne promozionali. In questo campo sembra assolutamente necessario, in particolare con le associazioni di categoria, trovare un modo di comunicazione regolare in grado sia di informare sulle novità del turismo in Ticino sia di stimolare gli operatori ad una maggiore cooperazione.

Il marketing turistico è stato reso operativo fra l'ETT e le tre regioni di Bellinzona e Alto Ticino, del Lago Maggiore e Valli e del Lago di Lugano e Mendrisiotto. In particolare, sono stati elaborati i nuovi prodotti territoriali, è stata ridefinita la struttura della piattaforma web www.ticino.ch, sono state applicate le strategie di prodotto, di mercato, di alleanze, di fidelizzazione e dei canali di distribuzione. Al tavolo del marketing hanno anche partecipato le associazioni di categoria HotelleriesuisseTicino, GastroTicino, Unione Trasporti Pubblici e Turistici e Associazione Campeggi Ticinese. Il precedente CQ 2006-2009 riservava CHF 8.00 mio per il finanziamento delle attività di promozione turistica di competenza dell'ETT. Oltre a quest'importo, Ticino Turismo ha consacrato alla promozione turistica anche le risorse finanziarie provenienti dal suo proprio *budget* per un totale complessivo di CHF 17.60 mio, così come gli ETL hanno utilizzato la parte della tassa di promozione turistica in loro possesso (20% della tassa di promozione turistica, ossia ca. CHF 4.00 mio). La collaborazione sul marketing, richiesto dalla L-Tur, fa fatica ad avere continuità nell'azione. Da una parte la pianificazione avviene con più di un anno di anticipo con Svizzera Turismo, allorché l'operatività è ancora lontana per i *partner* ticinesi. D'altra parte le destinazioni

turistiche rimangono delle costruzioni estremamente fragili (intese volontarie fra ETL, senza istituzionalizzazione) che non sono sempre in grado di assicurare impegni e tempi di risposta adeguati a quanto richiede l'operatività sui mercati.

Nel periodo 2001 – 2005, l'osservatorio del turismo è stato implementato e reso operativo come centro di servizi per gli operatori del settore, ma anche al pubblico in generale. Nelle attività espletate vanno segnalate in particolare l'elaborazione delle statistiche federali a scala degli ETL; le valutazioni statistiche e di tendenza per diversi istituti nazionali come KOF, Svizzera Turismo, Banca Nazionale ed altri istituti privati; la realizzazione di inchieste web presso i datori di alloggio ad uso interno; l'evasione di numerose risposte a richieste puntuali di operatori turistici, operatori economici, potenziali investitori, studenti e pubblico generale. Per l'analisi dei mercati turistici si fa prevalentemente capo a Svizzera Turismo, che fornisce regolare informazione sui paesi clienti del turismo nazionale. L'osservatorio è oggi compito dell'ETT ed il finanziamento interamente a carico suo. Evidentemente, il potenziamento di questo servizio, per dotarlo anche di funzioni di ricerca e di monitoraggio per il turismo in Ticino, richiede un impegno nettamente superiore a quello attuale. Questa necessità, riconosciuta da tutti (operatori turistici, ETL, ETT, Stato), di avere una maggiore conoscenza del settore turistico ed anche del suo apporto economico[20] implica una trasformazione dell'osservatorio esistente e, probabilmente, un suo collocamento al di fuori della struttura parapubblica degli enti turistici. Questo servizio potrebbe essere fornito, ad esempio, dal lavoro combinato dei principali istituti di formazione (USI, SUPSI, SSAT).

I progetti relativi all'organizzazione del turismo in Ticino, che facevano esplicito riferimento alla direzione collegiale, alla creazione dell'unità di servizi condivisi e all'implementazione dei ruoli e funzioni e che puntavano ad una gestione comune fra ETT e ETL, hanno incontrato grosse difficoltà presso gli ETL. Oggi, si è rinunciato alla ricerca di un'organizzazione dirigenziale e amministrativa a livello cantonale, senza però ignorare che esistono capacità di miglioramento nella gestione di elementi comuni a tutti gli enti turistici. Alcuni avvicinamenti sono probabilmente da ricercare a livello delle regioni turistiche, che hanno il vantaggio della condivisione di un'unica offerta turistica caratterizzante il loro territorio.

Risulta evidente che le ultime iniziative di progetto appena descritte facevano tutte riferimento ad una ristrutturazione generale della struttura del turismo ticinese che non ha incontrato successo. Oggi, dopo avere ricostruito delle relazioni di reciproca volontà di collaborazione fra gli enti turistici, è importante riprogrammare in comune – ossia fra enti formalmente indipendenti l'uno dall'altro – una condivisione di obiettivi turistici e di strategie per raggiungere questi traguardi. A questo esercizio di costruzione deve forzatamente partecipare anche lo Stato, come terzo portatore di responsabilità nell'applicazione della Legge sul turismo e, in particolare, come autorità di sussidiamento delle attività ed investimenti turistici.

[20] Rütter + Partner, *Le tourisme en Valais – étude sur la valeur ajoutée*

3.2. Obiettivi della Legge sul turismo del 1998

Per valutare la portata della politica turistica cantonale, conviene ritornare alla Legge sul turismo del 30 novembre 1998, attualmente in vigore; in particolare all'articolo 1 che ne definisce gli scopi:

> **Art. 1**
>
> 1La presente legge ha lo scopo di promuovere il turismo nel Cantone e di facilitarne la gestione, per rispondere ai bisogni di svago e di ricreazione degli ospiti e della popolazione residente.
>
> 2Essa mira in particolare ad aumentare la capacità concorrenziale del Ticino tramite la promozione coordinata ed il sostegno alla realizzazione di prestazioni e prodotti di qualità.
>
> 3Le autorità e gli enti competenti per l'applicazione della presente legge promuovono il turismo su tutto il territorio cantonale, valorizzando le peculiarità regionali ed assicurando agli ospiti e alla popolazione la necessaria informazione ed assistenza.

La formulazione utilizzata indica chiaramente che la L-Tur, preoccupandosi del turismo vacanziero (svago e ricreazione), cerca di rispondere ai bisogni della domanda: al centro ci sono il turista non ticinese e, a pari merito, anche il residente in Canton Ticino. Questa doppia accezione non è senza influenza sull'attività degli enti competenti dell'applicazione della legge, che sono tenuti ad agire anche a beneficio dei bisogni della popolazione locale.

L'obiettivo economico – migliorare la capacità concorrenziale – è affiancato da due strumenti per raggiungerlo. La L-Tur mostra la volontà del legislatore di vedere realizzate una promozione coordinata e delle prestazioni e prodotti di qualità. Questo indica che gli enti competenti – Consiglio di Stato, ETT e ETL – devono lavorare di concerto e sostenere i servizi ed i prodotti che siano in grado di rispondere alle attese delle clientele.

Il cpv. 3 indica la volontà di considerare tutto il Cantone come territorio turistico e, con questa assunzione, dimostra che la L-Tur persegue anche obiettivi di politica territoriale indifferenziata fra centri turistici lacuali e altre regioni di valli e di montagna. Il turismo è da rafforzare ovunque in Ticino, ma tenendo conto delle peculiarità regionali.

4. SGUARDI ESPERTI SUL TICINO TURISTICO: IL TURISTA AL CENTRO

Il giudizio che deve per primo guidare la programmazione futura del turismo in Ticino spetta ai nostri ospiti, ai nostri turisti. Nel processo economico del turismo è evidentemente la domanda che deve portare l'offerta ad adattare i suoi prodotti ed i suoi servizi.

In assenza di inchieste recenti, svolte direttamente presso i turisti in Ticino, stiliamo l'immagine turistica del nostro Cantone basandola su dati presentati da grandi professionisti del settore dei viaggi, attivi in tutto il mondo: *Guide du Routard, Touring Club Italiano, Baedecker, ADAC, Marco Polo, Polyglott, Lonely Planet, Rough Guide, Frommer, Fodor, Let's Go, Dorling Kindersley, Xenophobe, Culture Smart*[21]*:*

- la Svizzera è composta da *"three countries rolled into one"*, ma l'identificazione della Svizzera con le sue montagne non giova al Ticino che è poco presente sia nelle parti generali delle guide sia negli itinerari proposti;

[21] Claudio Visentin, *"Il Ticino visto dalle guide turistiche"*

- il Ticino offre “un po’ di tutto per tutti”: dai centri lacuali che propongono i servizi richiesti dalla clientela internazionale, alle valli autentiche e selvagge come paradisi per gli amanti dell’escursionismo e della cultura;
- una parte del Ticino è poco conosciuta: il Bellinzonese ed il Mendrisiotto, anche se non esenti da attrattive (i due monumenti UNESCO sono citati da tutte le guide), sono poco turistiche;
- l’architettura per prima, ma anche l’enogastronomia di qualità, sono delle attrattive regolarmente segnalate;
- i servizi turistici relativi all’informazione e all’animazione, come ovunque in Svizzera, sono ritenuti di eccellente qualità;
- il Ticino è giudicato facilmente raggiungibile, ma gli itinerari urbani e nelle valli sono difficilmente coordinabili;
- le guide consigliano di “evitare il semplice attraversamento”, perché la sosta è meritevole sia per le bellezze naturali sia per la capacità dei ticinesi di aver saputo mantenere un legame con il passato e le tradizioni.

Il Ticino è sempre un’attrattiva turistica di prim’ordine per gli Svizzeri. Un’inchiesta rappresentativa conferma questo fatto: *“Die Sonnenstube der Schweiz bleibt, Stau am Gotthard hin oder her, die beliebteste Region* (31% di consensi) *der Schweiz und verweist das Bündnerland (28%) auf Platz zwei und Wallis (19%) auf Platz drei. Weit abgeschlagen folgen die anderen Regionen der Schweiz”*[22]. Ancora più interessante è il fatto che i consensi a favore del Ticino siano molto maggiori nella categoria dei 15-29 anni (45%) che non in quella dei 50-74 anni (21%).

5. FATTORI DETERMINANTI DELLA COMPETITIVITÀ

Lo studio sulla competitività delle destinazioni turistiche dell’Arco Alpino[23] evidenzia i principali fattori che caratterizzano le regioni che hanno registrato il maggior successo fra gli anni 2002 e 2007.

In generale, l’analisi applicata dimostra l’importanza capitale dell’albergheria nella competitività turistica: maggiore è la quota degli alberghi di prima classe sul totale degli alberghi, più numerosi sono i letti alberghieri sulla capacità totale di alloggio turistico e maggiore è la dimensione media degli alberghi più la destinazione turistica ha successo, a condizione però che questa destinazione abbia anche una grande dimensione che assicuri diversità nell’offerta. Questo studio dimostra come le due regioni principali del Lago di Lugano (15°) e del Locarnese (5°) abbiano una posizione di riguardo nella classifica delle 77 destinazioni svizzere, austriache ed italiane esaminate per quanto riguarda la stagione estiva, per la quale sono determinanti di successo la varietà dei prodotti e delle prestazioni esistenti nei campi dello sport, del benessere, dell’enogastronomia, dell’escursionismo e delle offerte per famiglie. Evidentemente, per quanto concerne l’inverno, il Ticino non ha alcuna opportunità di competere con i centri sciistici nettamente più dotati in chilometri di piste ed in altre attrattive di tempo libero.

Il successo di una destinazione turistica è il risultato di una combinazione di numerosi fattori, che possono essere riassunti in questa figura.

[22] CoopZeitung: http://www.coopzeitung.ch
[23] R. Kämpf, C. Hunziker, *“Succès et compétitivité du tourisme alpin”*

Fattori di competitività

Fonte: DFE – SPE, BAK Basel

Il contesto odierno, nel quale il turismo ticinese deve operare, non è più quello tradizionale di quando il nostro Cantone presentava delle qualità così particolari da essere unico per le sue clientele più numerose: il primo Sud dopo le Alpi, il caldo, il sole, l'acqua, la spensieratezza, la festa, ecc. Il Ticino turistico non ha perso queste sue qualità e lo dimostra anche il confronto con le altre destinazioni turistiche; oggi, però non ne ha più l'esclusiva: ci sono molteplici destinazioni concorrenti che sono accessibili a tutti e che offrono quanto era "la vacanza in Ticino".

Il Ticino deve dunque riposizionarsi per, in un mercato turistico molto affollato, ritrovare la sua attrattiva. Da anni, vie di sviluppo turistico - anche originali - sono promosse nel nostro Cantone (in campi meno tradizionali di quelli originali: cultura, *business*, enogastronomia, attività sportive, eventi, escursionismo, montagna, architettura, ecc.). È importante continuare su questa strada, in modo sempre più professionale, maggiormente coordinato tra i numerosi attori del settore e considerando attentamente ciò che chiedono gli ospiti e ciò che fanno le destinazioni concorrenti.

Oggi, sembra necessario spiegare al potenziale ospite perché vale la pena soggiornare in Ticino e, per assicurarsi le presenze delle diverse clientele, è imprescindibile il fatto di presentare offerte originali e differenziate, in linea con le diverse realtà di un territorio non omogeneo, dove coabitano centri internazionali, laghi e zone più appartate ricche di autenticità.

*****

Sulla base dell'analisi del contesto, è possibile tirare alcune prime e parziali conclusioni:

- la L-Tur impone agli attori competenti - Consiglio di Stato, ETT e ETL - di considerare l'offerta di tutto il territorio del Cantone e le domande espresse sia dalla popolazione residente sia dai turisti non ticinesi;
- il Ticino turistico fa parte della destinazione "Svizzera" molto attrattiva, che sa fare valere le proprie qualità sul mercato internazionale, ma non corrisponde all'immagine tradizionale alpina.

Il nostro territorio infatti, inteso come natura e cultura, è particolare ed il settore turistico deve valorizzarne le peculiarità assieme ad un'offerta di prodotti e prestazioni in corrispondenza con i desideri della clientela odierna;

- la nostra offerta cantonale presenta delle caratteristiche strutturali diverse da quelle nazionali che, in particolare durante gli ultimi anni, sembrano penalizzare il nostro turismo.

B. LA STRATEGIA DI PRODOTTO

6. DEFINIZIONE DEL PRODOTTO TURISTICO

La letteratura turistica è molto ricca ma poco univoca nella definizione del prodotto turistico. In questa sede lo scopo non consiste nel passare in rassegna le diverse correnti sull'argomento, bensì nell'impiegare una metodologia utile al fine di evidenziare le strategie praticabili per meglio posizionare il Ticino turistico.

Il prodotto turistico non è mai il semplice risultato di un'unica prestazione; è sempre complesso e frutto della combinazione di diversi servizi, o totalmente indipendenti l'uno dall'altro, oppure organizzati fra loro. Come tutti i prodotti e servizi, ha origine da processi economici e ha un prezzo monetario. A differenza di altri prodotti, quello turistico presenta però due principali caratteristiche:

- deve essere consumato sul posto di produzione e, non essendo trasportabile, obbliga il consumatore ad uno spostamento fisico nella destinazione turistica; per la regione di produzione corrisponde dunque ad un'esportazione;
- il più delle volte, incorpora nel suo valore elementi gratuiti a disposizione di tutti, che sono propri ad un territorio (paesaggio, cultura, natura, ecc.) e che permettono una forte differenziazione.

Per rispondere all'obiettivo di formulare delle strategie di politica turistica, è necessario soffermarsi sulle principali caratteristiche dell'offerta turistica ticinese seguendo la metodologia proposta da Tour-Lab (gruppo di ricerca multidisciplinare che appartiene all'Istituto Ricerche Economiche dell'Università della Svizzera Italiana di Lugano) che suddivide l'esperienza turistica in tre fasi.

GET THERE	ovvero tutte quelle attività iniziali effettuate in previsione della vacanza, come per esempio la raccolta delle informazioni ed il trasporto
STAY THERE	ossia la soddisfazione dei bisogni di base nella destinazione, come per esempio il pernottamento, la ristorazione, la mobilità interna
LIVE THERE	si riferisce ai bisogni secondari – ma non di seconda importanza per il turista – e comprende le attività svolte nella destinazione

Questo approccio permette di analizzare il comportamento della domanda, le strategie applicate dall'offerta e le dinamiche del mercato in ogni singola fase.

7. ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE

L'analisi dei punti forti, dei punti deboli, delle opportunità e delle minacce (analisi SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) permette di definire in modo semplificato e in un colpo d'occhio la situazione in cui si trova il prodotto turistico ticinese. Lo studio qui esposto si appoggia sull'esame quantitativo e qualitativo dell'offerta turistica ticinese da parte degli Enti turistici locali, che sono a diretto contatto con il territorio e che sono sensibili alle peculiarità delle loro regioni. Di seguito sono elencati alcuni degli elementi e caratteristiche positivi (+), negativi (-) e le opportunità che vanno sfruttate (++).

Mendrisiotto Turismo	
+	FoxTown, Casinò, caratteristiche transfrontaliere, Monte Generoso, campeggi, enogastronomia, Trekking Smeraldo, turismo di giornata, "momò"
-	fondovalle, alloggio in generale, "non conosciuto turisticamente"
++	Monte San Giorgio UNESCO, percorso del cemento nelle Gole della Breggia, fattoria Vigino, terme di Stabio, Valle di Muggio, Melano lago, museo di architettura

Lugano Turismo	
+	"conosciuto", città, alberghi, eventi, aeroporto, lago, shopping, Casinò, settore terziario, congressi
-	città vs. valli
++	polo culturale, polo fieristico, Acquaparco, turismo rurale nelle Valli di Lugano, sviluppo vetta Monte Brè, nuovo centro di calcolo

Malcantone Turismo	
+	lago & collina & montagna, vicinanza della città di Lugano, caratteristiche transfrontaliere, escursionismo, sentieri tematici, golf
-	traffico, alloggio alberghiero, divertimento, ridotta accessibilità al lago
++	miniere d'oro di Sessa, turismo rurale con Valli di Lugano

Gambarogno Turismo	
+	lago & collina & montagna, caratteristiche transfrontaliere, escursionismo, parco botanico, riserva naturale, appartamenti di vacanza
-	traffico ferroviario, collegamenti lacuali
++	porto regionale

Tenero & Valle Verzasca Turismo	
+	"conosciuto" come campeggi, sport, vicinanza alla città di Locarno con trasporto gratuito bus e battello, escursionismo, Valle Verzasca
-	aeroporto militare, alloggio alberghiero in Valle
++	Centro sportivo nazionale della gioventù, sostegno alle animazioni interne ai campeggi

Vallemaggia Turismo	
+	sport, eventi, escursionismo, rapporti con collettività locali
-	alloggio alberghiero, inverno-sci
++	parco nazionale

Lago Maggiore Turismo	
+	"conosciuto", eventi, Ascona, Festival del Film Locarno, segmento famiglie, organizzazione ETL
-	accessibilità, alloggio alberghiero, posti barca, politica locale
++	palacongressi, palacinema, parco nazionale, attività legate all'acqua, nuovo centro balneare e *wellness*, turismo di svago

Bellinzona Turismo	
+	castelli UNESCO, albergo della gioventù, storia
-	alloggio alberghiero, "poco conosciuto turisticamente"
++	sport giovani, valorizzare i dintorni

Biasca & Riviera Turismo	
+	crocevia di Leventina e Blenio, escursionismo
-	alloggio alberghiero, poca mentalità turistica
++	stazione per vecchia linea S. Gottardo

Blenio Turismo	
+	rustici, agricoltura, Lucomagno
-	alloggio alberghiero, inverno-sci alpino
++	terme di Acquarossa, parco nazionale, centro di Campra

Leventina Turismo	
+	montagna, Via delle Genti, sport, Gottardo, rapporti con collettività locali
-	alloggio alberghiero, inverno-sci alpino, fondovalle, accessibilità
++	Gottardo, Via Storia, vecchia linea FFS

Complementariamente alle peculiarità, vi è accordo generale fra gli enti turistici nell'evidenziare i seguenti elementi dell'offerta:

- la grande qualità dei "servizi gratuiti": clima, paesaggio e cultura;
- i problemi legati all'accessibilità stradale da Nord, alla raggiungibilità del Locarnese, al trasporto pubblico dai centri verso le valli;
- l'insufficiente quantità e qualità dell'offerta alberghiera nei centri lacuali;
- l'insufficiente qualità e quantità delle strutture "alloggio da affittare" (*Bed&Breakfast*, agriturismo, pensioni) e la mancanza di divertimento al di fuori dei centri lacuali;
- la mancanza di infrastrutture attrattive per lo svago (in particolar modo in caso di brutto tempo), di posti barca liberi sui laghi e di strutture moderne per il turismo *business*;

- la necessità di identificare offerte di stampo cantonale e di sostenere la loro realizzazione, ma simultaneamente di differenziare il sostegno pubblico all'offerta turistica in funzione delle attrattive regionali specifiche.

Per quanto attiene al prodotto, la valutazione del settore turistico ticinese propone dei punti deboli più determinanti rispetto a quelli forti. Questo quadro rispecchia la situazione attuale in cui il turismo ticinese paga le lacune in termini di attrattiva del prodotto. Il programma del quadriennio dovrà forzatamente concentrarsi sulle riflessioni e sui cantieri volti a modificare lo stato attuale e a trasformare in realtà le opportunità esistenti. Questa riflessione implica un possibile ripensamento della componente "organizzazione e strumenti", al fine di poter garantire la massima efficacia in termini strategici.

PUNTI FORTI	PUNTI DEBOLI
• elementi dell'offerta naturale e paesaggistica attrattivi e concentrati in un territorio ristretto: laghi e ghiacciai, prati e boschi, valli, colline, villaggi, ecc. • prodotti turistici variati e non standardizzati: piccole strutture alberghiere famigliari, rete dei sentieri estesa, campeggi di qualità, ristoranti tipici e grotti, sport estremi, ecc. • prodotti autentici e legati al territorio: vini, gastronomia, sagre, tradizioni, architettura religiosa passata, architettura moderna, ecc. • ricco programma di animazione durante la stagione turistica • punte di diamante: 2 siti UNESCO, 5 stelle Ascona e Lugano, shopping, San Gottardo, ecc. • qualità e stile di vita svizzero-italiani: sicurezza, funzionamento dei servizi di base, *Italian Lifestyle* • qualità e capillarità dell'informazione turistica multilingue	• offerta frammentata nella sua presentazione a causa della presenza di 11 comprensori ETL • assenza di complessi alberghieri appartenenti a catene internazionali e/o di grande capacità ricettiva • accessibilità difficoltosa ai luoghi di fruizione interna della Destinazione (mezzi e infrastrutture dei trasporti inadeguata per raggiungere le zone meno centrali) • assenza di infrastrutture particolari e/o uniche quali i "grandi attrattori" - parco acquatico, parco nazionale, museo di richiamo internazionale, ecc. • eccessiva dipendenza dalla meteo e dalla stagionalità • accessibilità stradale problematica (viabilità sull'asse A2 del San Gottardo) • orari di apertura dei negozi poco conformi a ritmi, orari ed esigenze degli ospiti (sera, giorni festivi, ecc.) • offerta invernale poco animata e decisamente debole negli sport di neve • la piccola dimensione delle strutture non favorisce l'applicazione di sistemi di gestione moderni (sistemi di qualità, *yield management*, collaborazione interaziendale, ecc.) • scarsa sensibilità al turismo da parte della popolazione residente • deficit di conoscenza per delle scelte mirate sulla strategia di prodotto: residenze di vacanza, attrattive più gettonate, apporto economico, ecc.

OPPORTUNITÀ	MINACCE
• parco acquatico e parchi nazionali sono progetti in avanzato stato di progettazione • data l'importanza del fattore "autenticità" per la domanda contemporanea, occorre puntare su prodotti e servizi che valorizzino gli elementi tradizionali del nostro territorio cultura svizzero-italiana, cucina tipica, paesaggi intatti, accesso ai laghi e ai fiumi, ecc.) • nuovo posizionamento in termini di accessibilità grazie ad Alptransit (dal 2017)	• in una destinazione turistica tradizionale come il Ticino, se non si punta decisamente sull'innovazione dei prodotti e dei servizi si è destinati a perdere progressivamente attrattiva • l'atteggiamento conservatore e poco estroverso delle cerchie turistiche ticinesi non incoraggia investimenti importanti e di ampio respiro • Alptransit: accesso rapido favorisce un turismo di giornata dai centri svizzero tedeschi

Le risultanze di questa analisi, che sono qui ancora soltanto abbozzate e che saranno sviluppate più in dettaglio con lo strumento dell'osservatorio per il turismo ticinese, sono fondamentali per definire sia la strategia futura sia soprattutto il programma di obiettivi e cantieri che accompagna l'attività ordinaria sui quattro anni. Lo scopo è di proporre, sul medio periodo, un miglioramento sostanziale della situazione e, laddove è possibile, d'intervenire direttamente con l'annullamento di determinati punti deboli e minacce, nonché con la traduzione di opportunità in punti forti del turismo ticinese.

8. COMPONENTI DELLA STRATEGIA DI PRODOTTO

8.1. Accessibilità – *Get There*

Informazione. Il Ticino turistico, per quanto concerne la diffusione dell'informazione e della promozione, ha la fortuna di poter fare capo alla TicinoInfo SA come proprietaria e *manager* della piattaforma www.ticino.ch. La banca dati, che sostiene tutto il servizio info-promozionale elettronico, deve essere approvvigionata dai partner turistici principali, *in primis* dagli enti turistici e le associazioni di categoria, in modo che il servizio fornito sia aggiornato ed efficiente.

Accessibilità. Fisicamente il Ticino rimane difficilmente accessibile, in particolare da Nord. I rallentamenti ormai ricorrenti sull'asse stradale della A2 impongono l'informazione e la promozione di tutte le vie alternative come del trasporto pubblico ferroviario e, in un futuro non così lontano, la messa in funzione del tunnel di base del San Gottardo Alptransit indurrà sicuramente cambiamento nella fruizione del Ticino turistico da parte della sua principale clientela della Svizzera tedesca. Anche il trasporto aereo va considerato - in particolare Lugano Airport, i tre aeroporti di Milano e Zurigo Kloten - come elemento indispensabile per una maggiore diversificazione della clientela. Considerato come l'accessibilità sia un aspetto determinante nel successo di una destinazione turistica, è indispensabile per il Ticino renderla più sicura e comoda possibile. Gli enti turistici fanno la loro parte a livello di informazione e di promozione usando tutti gli strumenti più moderni di comunicazione. Il traguardo dalla piattaforma web unica è da raggiungere entro pochi mesi, al più tardi per fine 2010.

Trasporto. Nel campo del trasporto, il Ticino turistico ma più ancora il Ticino politico sono attori principali a sostegno di misure che spesso non sono di nostra unica competenza. Un'intensa attività di *lobbying* è da pianificare, anche a servizio di tutta l'economia cantonale e non soltanto del turismo.

8.2. Offerta turistica di base – *Stay There*

Alloggio turistico. L'alloggio turistico, di cui l'albergheria ne è la forma economicamente più interessante per la regione di accoglienza, deve mantenere una sua diversità per essere in grado di rispondere ai desideri delle numerose clientele e delle reali e differenziate potenzialità delle regioni ticinesi. Rimane dunque importante portare attenzione anche alle altre forme di alloggio affittato (campeggi, alloggi collettivi, capanne alpine, agriturismi, *Bed&Breakfast*), risaputo che per tutte le categorie la qualità è di assoluta necessità. Le residenze e gli appartamenti di vacanza sono oggi un campo poco conosciuto (le statistiche ufficiali sono lacunose se non inesistenti e la percezione della tassa di soggiorno in forma forfettaria non informa sulle frequenze d'uso), anche se è di notorietà pubblica che il parco potenzialmente disponibile è molto esteso. Turisticamente ed economicamente, l'interesse di occupare maggiormente queste strutture d'alloggio è evidente: la classificazione per una futura commercializzazione di questi letti diventa sempre più d'attualità. Lo sforzo, a livello di sostegno pubblico tramite la L-Tur, deve concentrarsi sulla promozione della qualità e dell'innovazione, sugli investimenti strutturali che migliorano nettamente il servizio agli ospiti e sulla commercializzazione. Sono da chiarire le priorità da fissare, ad es. strutture alberghiere di categorie superiori nei centri lacuali e altre "meno stellate" in zone più discoste e, per tutte le altre categorie di alloggio, favorire il rimodernamento decisivo delle strutture già esistenti.

Ristorazione. La ristorazione è evidentemente un'offerta qualificante per una regione turistica. Con un turista sempre più preoccupato del proprio benessere ed attento ai prodotti autentici, l'enogastronomia ticinese ha trovato un filone interessante di promozione e di successo, che porta anche i suoi frutti come sostegno all'attività agroalimentare ticinese. Il sostegno pubblico, in questo campo, deve manifestarsi nello stimolo generale della qualità dell'accoglienza e del servizio e nell'incoraggiamento alle cooperazioni fra i settori dell'agricoltura, della trasformazione dei suoi prodotti e del turismo. In questo senso le iniziative promosse tramite il Tavolo agroalimentare del DFE meritano l'appoggio del turismo e dei suoi attori, come è già il caso.

Mobilità interna. La mobilità risulta difficile, sia all'interno delle nostre piccole città sia fra questi centri e le zone periferiche. Considerato che tutto il territorio cantonale è turistico e che parecchie attrattive ed alloggi sono proprio situati nelle periferie, risulta necessario assicurare collegamenti utili al turismo con i trasporti pubblici. Gli altri sforzi principali sono da indirizzare sia sulla mobilità lenta (bicicletta) sia sul miglioramento delle zone pedonali cittadine.

Per migliorare le prestazioni dell'alloggio e della ristorazione, sono da coinvolgere attivamente sia gli enti turistici sia soprattutto le associazioni di categoria ed i sistemi formativi delle professioni alberghiere e della ristorazione come anche la catena produttiva agroalimentare. L'occupazione delle residenze di vacanza è da sostenere, in particolare dagli ETL, usando gli strumenti esistenti di qualifica dell'offerta e di commercializzazione gestite dalla Federazione Svizzera del Turismo e da Svizzera Turismo. Nell'ambito della mobilità, Stato e Comuni devono collaborare sotto la spinta degli enti turistici.

8.3. Offerta turistica derivata – *Live There*

L'offerta derivata è generalmente il motivo della vacanza, ossia il determinante per eccellenza della decisione da parte del potenziale ospite che sceglie una o più attività da fare durante il suo tempo di vacanza, per successivamente decidersi per una destinazione. L'offerta derivata, per motivi di metodo e di chiarezza, merita di essere esaminata sotto il punto di vista della possibilità di escludere o meno il consumo da parte della domanda, con il prezzo[24].

Offerta a pagamento. L'offerta, di cui il turista può beneficiare soltanto con il pagamento di un prezzo, è evidentemente composta da numerosissimi servizi che rispondono ai desideri di praticare attività sportive (vela, golf, sci, tennis, nuoto, parapendio, ecc.), culturali (musei etnografici, teatri, concerti, scuola di scultura, musei d'arte, ecc.) ed anche di affari (centro conferenze, pala congressi, ecc.).

Offerta gratuita. C'è però un altro tipo di offerta che è di "libero accesso a tutti" e che spesso è anche "attrazione turistica per eccellenza": sentieri escursionistici, parchi naturali, fiumi e torrenti, monumenti religiosi, percorsi storici, itinerari d'architettura, feste popolari, ecc. In questo senso, tutto ciò che un territorio è in grado di offrire senza compenso economico ai suoi visitatori – il che non significa che sia gratuito per la comunità di accoglienza – fa evidentemente anche parte del prodotto turistico.

L'offerta derivata è di prima importanza ed è composta da numerosissimi attori – operatori economici privati ed enti associativi e pubblici – generalmente poco organizzati e coordinati. La conoscenza di quest'offerta non è soddisfacente ed è spesso impossibile proporre un inventario ragionato di tutte queste attività.
Considerati gli scenari già sviluppati nelle Linee direttive del 2001 e la loro qualità, è quindi consolidata la suddivisione dei prodotti in:

- **Ticino Parco Verde.** Desidera raggruppare tutte quelle attività e strutture legate alla natura, alla montagna ed alla mobilità lenta. Sono quindi di competenza di questo scenario prodotti quali l'escursionismo, la bicicletta e il MTB, il *walking* e *nordic walking*, le capanne, i laghetti di montagna, gli impianti di risalita, i rustici e i vari sport praticabili sul nostro territorio. In particolare, prodotti come il ciclismo e l'escursionismo rivestono un ruolo di spicco, come lo dimostrano il progetto nazionale "Svizzera Mobile" destinato agli amanti del traffico lento e la campagna "Ticino. Terra di Ciclismo" che approfitta dei Campionati del Mondo di Ciclismo su Strada di Mendrisio.
- **Ticino Parco Acquatico.** È un concentrato di tutte le attività svolte a contatto con l'acqua che si possono praticare in Ticino, compreso il *wellness*. I prodotti promossi sono dunque i laghetti di montagna, la navigazione e l'insieme degli sport acquatici.
- **Architettura & Eventi.** Include diversi prodotti di vario genere, dagli eventi in generale alle manifestazioni musicali e culturali, dai musei all'offerta architettonica e artistica presente sul nostro territorio. Altri importanti prodotti racchiusi in questo scenario: parchi e giardini, golf, *shopping*, enogastronomia.

[24] Innotour: http://www.inno-tour.ch

- **Ticino Meetings & Incentives**. Il già esistente prodotto MICE (*Meetings, Incentives*, Congressi ed Eventi), verrà riorganizzato con attività di promozione specifiche mirate alla crescita del turismo d'affari in Ticino e sarà definito con il nuovo prodotto "Ticino Meetings & Incentives".

8.3.1. Eventi e grandi eventi

Conviene dedicare alcune riflessioni puntuali al mondo degli eventi, che rappresenta per il Ticino turistico un elemento dell'offerta *Live There* senza dubbio significante e che ha molteplici funzioni per il turismo ticinese.

Il panorama degli eventi, a livello cantonale, è molto ricco e variegato, componendo un "calendario delle manifestazioni" che comprende offerte per tutti i gusti. Ancora una volta, questa offerta si rivolge sia al turista sia al residente, ma è indubbio che, senza il pubblico turista, sarebbe difficile per le grandi manifestazioni raggiungere i numeri tali per la sopravvivenza; non a caso, la stagione delle manifestazioni si concentra nel semestre estivo.

È possibile definire alcune classi in cui raggruppare gli eventi, secondo la loro tipologia e la loro funzione:

- **eventi ricorrenti di grande impatto**. Il piccolo territorio ticinese è sorprendentemente ricco di eventi che hanno una rilevanza nazionale e internazionale, in particolare per quanto riguarda la musica, il cinema e lo sport. Queste manifestazioni fungono nel contempo da grandi attrattori di visitatori e da volano per la promozione e la visibilità della Destinazione Ticino (ad es. Festival Internazionale del Film di Locarno, Estival Jazz, Moon & Stars, Jazz Ascona, CSI Ascona, Deutsche Bank Ladies Swiss Open, Progetto Martha Argerich – Lugano Festival, Piazza Blues, ecc.). Con la creazione di nuove infrastrutture - si pensi in particolare al Polo culturale di Lugano -, non è da escludere l'apparizione di offerte culturali di grande impatto, in grado di competere sul mercato internazionale in materia di musica classica e di arte plastica.
- **eventi ricorrenti locali.** Sono molteplici le manifestazioni di tutti i tipi sparsi sul territorio e che non hanno una dimensione o una capacità tale da essere considerati grandi eventi. Nonostante ciò, questo aspetto dell'offerta di manifestazioni è fondamentale, perché contribuisce a creare l'animazione dei turisti che sono già in Ticino, e offrono al loro soggiorno un valore aggiunto, in particolare per quanto attiene alla rappresentazione di determinate peculiarità locali.
- **eventi straordinari di grande impatto.** Recentemente, sono soprattutto di carattere sportivo (Euro 08, Mondiali di ciclismo su strada 2009) e permettono, a dipendenza dei casi, sia di attrarre visitatori sia di diffondere l'immagine del Ticino, in particolare per quanto attiene all'offerta specifica (es: cicloturismo). Questa tipologia di manifestazioni ha soprattutto un impatto in termini promozionali, laddove l'impegno del turismo nella manifestazione è sostenuto da un piano di promozione a medio termine (es: Euro 08 per il mercato germanico).
- **grandi eventi determinanti**. Gli eventi che possono essere in grado di determinare il mutamento nell'offerta turistica in modo permanente o semi-permanente sono rari, e impongono l'impegno del settore sul lungo termine. In questi anni, vi sono all'orizzonte due grandi progetti in questo ambito: Milano 2015 e Gottardo 2020. Nel primo caso, si tratta di approfittare della vetrina offerta a livello mondiale per attirare turisti in Ticino e per diffonderne l'immagine; vi sono, a livello locale, dei progetti di infrastrutture la cui realizzazione è pensata

in concomitanza con l'Esposizione. Gottardo 2020, l'Esposizione alpina progettata in occasione dell'apertura di Alptransit, si pone degli obiettivi più ambiziosi, nella misura in cui mira a generare flussi di turisti ma, soprattutto, a modificare in modo sostenibile e duraturo l'assetto socio-economico della Regione San Gottardo e in particolare dell'Alto Ticino, arricchendone e posizionando l'offerta turistica. Entrambi i progetti sono organizzativamente complessi, frutto di collaborazioni nazionali e/o internazionali e finanziariamente onerosi. Il loro sviluppo richiede un'organizzazione e delle risorse specifiche e sono pertanto oggetto di una progettazione particolare (cfr. cantiere 11: collaborazione intercantonale e internazionale).

9. COSTRUZIONE DEL PRODOTTO

Il prodotto-servizio turistico deve convincere il potenziale turista a venire in Ticino: a Lugano, al FIFL, alla capanna Cristallina, alle Isole di Brissago, a Montebello Festival, alla Scuola di scultura di Peccia, al campeggio Belvedere, a salire sul Generoso, a sciare a Bosco Gurin, a visitare il museo nazionale del San Gottardo, ecc. Determinante in questa problematica è la forza d'attrazione della prestazione turistica, che rimane però – sempre o quasi – molto dipendente dall'attrattiva del territorio dove è prodotta.

Oggi, nella maggior parte dei casi, i prodotti turistici ticinesi sono destinati a clientele vicine che viaggiano in modo individuale e dunque è legittimo assumere che prodotti e servizi singoli, non coordinati ma attrattivi, dovrebbero bastare alla soddisfazione dell'ospite potenziale. Tuttavia è anche probabile che, con una durata di soggiorno molto breve, il turista non investa tempo per crearsi il proprio soggiorno. La decisione di venire in Ticino ed il successivo acquisto delle prestazioni turistiche è originata dalle numerose proposte alternative. Questo aspetto è da considerare per la costruzione futura dei prodotti turistici. In questo senso, gli enti turistici potrebbero impegnarsi, al di là della promozione della sola immagine della regione o località, nella costruzione dei prodotti-servizi turistici raggruppando diverse prestazioni fornite da operatori economici individuali, i quali sono parte integrante della catena di produzione del valore aggiunto (dall'informazione, al viaggio di andata, al soggiorno, alle attività di svago, al viaggio di ritorno, alla fidelizzazione).

La costruzione dei prodotti-servizi turistici esige da parte degli enti turistici una conoscenza approfondita dei desideri delle clientele ed anche una conoscenza molto aggiornata dell'offerta turistica nel suo insieme. Risulta dunque assolutamente indispensabile una stretta collaborazione fra ETT (attivo sui mercati clienti) ed ETL (presenti sul territorio, a contatto diretto con gli operatori turistici) per assicurare la creazione di prodotti-servizi adeguati. Ma, considerato che la qualità è oggi richiesta da tutti i tipi di clientela e che il quadro territoriale mantiene tutta la sua importanza, conviene anche che lo Stato, come responsabile del sostegno alle attività ed agli investimenti d'interesse turistico, sia partecipe di questa "orchestrazione".

La costruzione del prodotto turistico, che dovrebbe essere sempre la risposta al bisogno del turista di "vivere un'esperienza", avviene secondo tre modalità principali[25]:

- il turista consumatore compone il suo prodotto complesso attraverso un insieme di singole

[25] F. Forlani, http://www.uniurb.it

relazioni con i diversi produttori di singoli servizi (viaggio, alloggio, ristorazione, piscina, teatro, ecc.);

- un intermediario progetta ed assembla il prodotto turistico complesso per proporlo sottoforma di "pacchetto" al turista consumatore finale;
- i sottosistemi natura, socio-cultura ed economia localizzati riescono a trovare una forma organizzativa che sia in grado di fare della destinazione turistica un vero prodotto turistico.

Risulta oggi evidente che il cliente/ospite è in possesso di informazioni come mai lo è stato in passato. Può paragonare tutte le offerte turistiche ed ha la possibilità di conoscere, di scegliere e di acquistare immediatamente tutti i tipi di prodotti turistici.

In conclusione, va rilevato come la creazione del prodotto turistico sia raramente competenza degli enti turistici e dello Stato, ma considerati i loro ruoli di promotori, di informatori, di animatori e di sostenitori nel finanziamento, ne sono ampiamente coinvolti. In questa sede l'argomento è volutamente soltanto accennato, poiché la costruzione del prodotto è anche materia di marketing, con evidenti contenuti commerciali.

9.1. Prodotti singoli

Tutto ciò che è utile ad un soggiorno turistico o ad una semplice visita (anche senza pernottamento) nella nostra regione deve essere portato alla conoscenza dell'ospite nella forma adeguata. I singoli prodotti (alloggio, ristorazione, svago, ecc.) sono confezionati dagli operatori privati ed evidentemente è di loro responsabilità stabilire gli *standard* quantitativi e qualitativi per soddisfare la loro clientela e conquistare nuovi ospiti. Gli enti turistici hanno la responsabilità di promuovere questi prodotti e di farli conoscere sia ai turisti già presenti sul nostro territorio sia ai potenziali clienti.

Questo compito impone oggi dei comportamenti piuttosto chiari, indispensabili per poter assicurare il successo dell'informazione e della promozione su un mercato molto affollato. Nella miriade di prodotti esistenti, il turista è in grado di muoversi e di comporre la propria vacanza; è nostro compito proporre prodotti moderni in una forma che possa permettere al cliente di scegliere.

Sappiamo che il turista vuole "vivere un'esperienza" e questo non significa dormire, o mangiare, o ancora camminare oppure guardare un film. L'esperienza non è mai banale, è il poter alloggiare in un albergo storico, o il gustare un eccellente vino locale, o ancora il raggiungere uno stupendo laghetto alpino seguendo un sentiero curato in un paesaggio incontaminato, o godersi un film in Piazza Grande sotto il cielo stellato. L'illustrazione di questo concetto è perfettamente interpretata da Svizzera Turismo che promuove in modo molto deciso gli alloggi alberghieri che hanno un profilo chiaro: hotel tipicamente svizzeri, alberghi benessere, hotel per bambini, *design & lifestyle* hotel, hotel storici, hotel golf, *swiss deluxe* hotel.

È noto, oggi, il fatto che il turista è sempre più portato a dare seguito alla decisione di partire in vacanza acquistando immediatamente la prestazione. Il prezzo, elemento essenziale, è pure richiesto dal consumatore al quale non basta più una descrizione, seppur bellissima, del prodotto. Di conseguenza, per meglio posizionare il turismo in Ticino, gli enti turistici e lo Stato devono:

- incentivare gli operatori economici, creatori di prodotti singoli che sono in linea con le richieste del mercato e che rispondono ai desideri delle clientele odierne, e portare gli altri singoli prodotti a raggiungere questi livelli minimi, ma indispensabili;
- assicurarsi della volontà degli operatori a passare dall'informazione e promozione alla commercializzazione ed offrire loro gli strumenti idonei alla vendita diretta.

9.2. Pacchetti

Gli enti turistici possono anche andare oltre al loro ruolo tradizionale di promozione dei singoli prodotti per entrare attivamente nella costruzione di prodotti più complessi, che combinano le singole prestazioni di ogni operatore economico; in questo caso, l'ente turistico diventa un vero *Tour Operator*.

Questa funzione è nuova nella nostra struttura, ma risulta sempre più necessaria per i seguenti motivi:

- il consumatore-turista ha un tempo di permanenza nella nostra regione molto ridotto e, logicamente, presentargli un pacchetto di prestazioni combinate, a prezzo vantaggioso rispetto alla somma dei singoli prodotti, dovrebbe aiutarlo a decidere;
- numerosi prodotti, in particolare quelli che si presentano sotto forma di itinerari (percorsi in bicicletta, *trekking* a piedi, vie storiche, ecc.) necessitano oltre all'infrastruttura utile allo spostamento anche altri servizi come l'alloggio, la ristorazione, il trasporto bagaglio, ecc.

L'ideale nella creazione di pacchetti turistici è di poterli personalizzare, ossia di essere in grado di adattarli ad ogni richiesta. Evidentemente l'organizzazione necessaria ad una tale pratica presuppone la disponibilità di prestazioni differenziate in quantità e in qualità ed una grande disponibilità da parte degli operatori turistici privati e pubblici. Il modello da progettare è quello di una matrice, con da un lato le diverse prestazioni e dall'altro le diverse clientele, in modo da poter fare coincidere le prestazioni dell'offerta ai desideri delle domande.

9.3. Destinazione

L'attrattiva di una destinazione turistica è la combinazione di prestazioni che assicurano la fruizione di un territorio; di elementi "gratuiti" distintivi dello stesso; di servizi di base che ne salvaguardano la fruibilità e di prestazioni che permettono la pratica di attività di svago e di ricreazione.; in questo senso la destinazione turistica è una catena completa di servizi[26], che va gestita come tale.

Costruire il prodotto, pensando alla destinazione, significa legare le prestazioni degli operatori economici ed assicurare uno *standard* qualitativo minimo al quale tutte le prestazioni devono sottostare. Occorre garantire al turista che, durante la sua permanenza nella destinazione, otterrà un servizio di qualità. Questa organizzazione è la riproduzione, a grandi linee e con molteplici produttori indipendenti, del villaggio di vacanza dove l'esperienza del turista è spesso "assicurata e controllata da un unico produttore".

Questa tappa nella costruzione del prodotto è ancora lontana dalle nostre pratiche, poiché è

[26] T. Bieger, *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*

impossibile pensare d'impegnare tutti i produttori; vi è però la tendenza a copiarla almeno nella sua parte essenziale, ossia nell'assicurazione della qualità con la creazione di marchi territoriali. Alcune destinazioni concorrenti, anche per rafforzare la loro immagine, sono molto attive in questo ambito e cercano di coinvolgere il maggior numero possibile di partner ad aderire ai marchi di qualità strettamente legati al territorio (Valais Excellence, Graubünden, Süd Tirol, ecc.). In Ticino, la questione del marchio è aperta e non esiste ancora un accordo fra i settori economici che sia in grado di rafforzare un territorio che ha la fortuna di poter essere valorizzato attraverso notevoli peculiarità.

*****

In conclusione, l'esame del prodotto turistico ed il disegno per delle strategie future in grado di riposizionare il settore turistico ticinese verso il successo, insegnano che:

- l'accessibilità, in particolare da Nord (ossia da dove proviene la maggior parte dei nostri ospiti) è sempre problematica; in futuro, l'apertura dalla galleria ferroviaria di base, modificherà il *Get There* ed è opportuno cominciare da oggi a prepararci alla nuova situazione;
- il clima, il quadro naturale, la cultura sono fattori positivi, determinanti per l'attrattiva turistica dell'intero Cantone;
- i prodotti-servizi sono da elaborare in funzione di domande che mutano: per qualsiasi tipo di prestazione turistica, la qualità ed un posizionamento chiaro sono elementi indispensabili per il successo.

C. STRATEGIA DI MARKETING

Conformemente alla L-Tur (art. 4 cpv. 2 lett. c), Ticino Turismo è effettivamente l'attore principale del marketing turistico per il nostro Cantone: l'ETT ha il compito di definire ed attuare la strategia marketing del turismo ticinese, in collaborazione con gli ETL. L'obiettivo è di promuovere il territorio cantonale come attrattiva turistica completa (offerta di base e offerta derivata), prestando attenzione alle sue peculiarità regionali e locali, attraverso un utilizzo sinergico delle risorse a disposizione.

Evidentemente gli operatori turistici singoli (alberghi, ristoranti, impianti di trasporto, strutture di svago, eventi, ecc.) e gli ETL sono anche "promotori" del turismo in Ticino.

10. ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE

L'analisi dei punti forti, dei punti deboli, delle opportunità e delle minacce (analisi SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) permette di definire in un colpo d'occhio lo status quo delle attività di marketing dell'Ente Ticinese per il Turismo.

Le risultanze di questa analisi sono fondamentali per definire sia la strategia del quadriennio, sia soprattutto il programma di obiettivi e cantieri che accompagna l'attività ordinaria sui quattro anni, al fine di proporre, sul medio periodo, un miglioramento sostanziale della situazione laddove è possibile intervenire direttamente, con l'annullamento di determinati punti deboli e rischi e con la traduzione di opportunità in punti forti della promozione del turismo ticinese.

PUNTI FORTI	PUNTI DEBOLI
• l'immagine del Ticino evoca concetti positivi • l'ambiente frutto del mix "Svizzera/Italia" rappresenta una USP[27] • "Ticino" è un marchio forte, riconosciuto e un alto tasso di penetrazione dei mercati di prossimità • presenza di alcuni marchi forti sul territorio • *Corporate Identity* di Ticino Turismo in linea con quella di Svizzera Turismo • sfruttamento delle sinergie e collaborazione stretta con Svizzera Turismo	• eccessivo affollamento di marchi sul mercato, che non definiscono un mix coerente e confondono il turista • mancanza di un monitoraggio specifico e continuativo del mercato per scelte strategiche (segmentazione) e valutazione attività • concertazione tra le attività di marketing di Ticino Turismo e quelle degli operatori non sufficiente • mezzi finanziari a disposizione della promozione insufficienti e/o inferiori rispetto alle destinazioni direttamente concorrenti (per es. Vallese, Grigioni)

[27] *Unique Selling Proposition*

OPPORTUNITÀ	MINACCE
• nuove tecnologie e possibilità di networking • piattaforma unica www.ticino.ch • grandi eventi ad alta visibilità e potenziale di flussi turistici: Mosca 2010, Milano 2015, Gottardo 2020 • apertura di bacini turistici dall'alto potenziale (Cina, India, ecc.); mercati emergenti e nuovi segmenti • aumento dei flussi turistici a livello mondiale	• concorrenza delle destinazioni low cost e/o di facile accessibilità • diversificazione dei mercati troppo debole • dato il comportamento odierno a ricercare informazioni ed acquistare prestazioni turistiche online, la mancanza di un'offerta commercializzabile rischia di far perdere al Ticino ulteriori quote di mercato

La situazione in termini di marketing propone un quadro equilibrato, grazie soprattutto al fatto che la professionalizzazione di questa attività, centralizzata all'ETT dal 2000, ha permesso negli ultimi otto anni di colmare molte lacune organizzative e strategiche. È però un dato di fatto che il panorama concorrenziale molto affollato e aggressivo impone una costante attualizzazione della strategia, così come l'introduzione di elementi innovativi e sempre più efficaci.

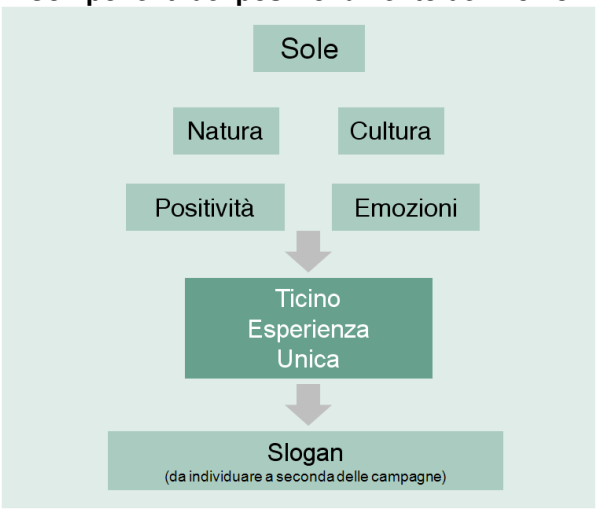
11. COMPONENTI DELLA STRATEGIA DI MARKETING

11.1. Posizionamento generale del Ticino

Il punto di partenza per poter posizionare il Ticino e costruire di conseguenza una strategia d'immagine è il sentimento positivo che il Ticino come destinazione suscita all'utente finale. Un luogo al contempo autentico, dai paesaggi mozzafiato, dove la cultura italiana sposa la qualità svizzera per regalare al turista delle vacanze uniche. In quest'ottica la strategia d'immagine punta a sostenere e promuovere questa positività in Svizzera così come all'estero.

Attraverso iniziative mirate, come per esempio i nuovi prospetti d'immagine (il *Dream book* e i tre prospetti di scenario – Ticino Parco Verde, Ticino Parco Acquatico, Ticino Architettura & Eventi) oppure i filmati elaborati per il sito www.ticino.ch, Ticino Turismo s'impegna a ricreare e comunicare emozioni uniche ed indimenticabili.

Componenti del posizionamento del Ticino



Elaborazione ETT

11.2. *Corporate Design/Corporate Identity*

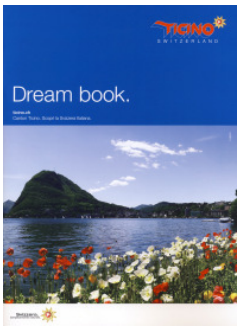
Sulla scia della sempre più stretta collaborazione allacciata negli ultimi tempi con Svizzera Turismo, Ticino Turismo ha optato per un allineamento del proprio *corporate design* con quello dell'Ente nazionale che non lascia più dubbi: il Ticino è Svizzera.

Attualmente, l'immagine di Ticino Turismo si compone di quattro elementi:

- il marchio
- l'impostazione grafica
- le immagini legate al posizionamento ed allo slogan
- la creatività nella realizzazione dei vari strumenti di comunicazione

Il marchio

L'impostazione grafica



Logo ETT

Spazio per partner
(es. logo Svizzera Turismo)

Per quanto attiene al marchio, va sottolineato come accanto a quello "Ticino" esistono sul territorio dei marchi forti sia geografici (Ascona, Locarno, Lugano, ecc.) sia di eventi (Festival Internazionale del Film, Estival Jazz, ecc.), di siti (UNESCO, ecc.) e altro. La strategia di promozione combinata del marchio "Ticino" con i marchi territoriali rappresenta un tassello importante nella definizione della promozione dell'offerta turistica. Data la ricchezza del panorama dei marchi ticinesi e la complessità della tematica, che va ovviamente sviluppata di concerto con tutti i "proprietari" dei diversi marchi, la definizione della strategia di *Branding* è oggetto di un cantiere dedicato, e verrà affrontata a breve termine (cfr. cantiere 7 "strategia dei marchi).

Immagini. Il lavoro sulle immagini è centrale. La foto è senza ombra di dubbio il mezzo più potente per veicolare emozioni uniche. In futuro il Ticino desidera profilarsi come destinazione positiva colma di esperienze indimenticabili attraverso una selezione di immagini mirate proposte all'utente finale in modo originale e creativo.

Esempi d'immagini degli 11 comprensori

© ETT

La creatività nella realizzazione dei vari strumenti di comunicazione “Ticino esperienza unica”, le emozioni del paradiso di vacanze Ticino vengono reinterpretate in modo creativo e con un pizzico d’umore:

Esempi d’inserzioni

© ETT

11.3. Scenari e prodotti

La classificazione e la gestione dei prodotti turistici proseguirà, secondo la suddivisione consolidata in tre scenari distinti:

- **Ticino Parco Verde**: escursionismo, ciclismo, MTB, *Nordic Walking*, natura, rustici, laghi alpini, rifugi alpini, impianti di risalita, altri sport;
- **Ticino Parco Acquatico**: famiglia, fiumi, laghi e navigazione, laghetti di montagna, sport acquatici, inverno, *wellness,* trasporti pubblici e turistici, campeggi e case di vacanza, gruppi;
- **Ticino Architettura & Eventi**: cultura, arte e architettura, musei, manifestazioni, gastronomia (ristoranti e prodotti agroalimentari), alberghi (hotel e agriturismi), città, *shopping*, golf, turismo accessibile, MICE;

In questa ripartizione trovano evidentemente posto le peculiarità locali, che si pongono come le vere offerte turistiche del Ticino. Le attività di marketing dirette da Ticino Turismo dovranno quindi costantemente promuovere l’insieme dei prodotti citati in precedenza, raggruppandoli e adeguandoli a dipendenza delle campagne promozionali, dei mercati destinatari e dei segmenti di clientela che si intende raggiungere.

11.4. Campagne

Principi per le campagne di marketing

Fonte Svizzera Turismo, elaborazione ETT

Gli scenari e i diversi prodotti, che rappresentano i contenuti della promozione turistica, vengono aggregati a dipendenza delle campagne. Queste si basano su una struttura concettuale che prevede: la messa in rete dell'offerta tematica esistente; l'incentivazione all'arricchimento dell'offerta tematica e infine la realizzazione di una struttura importante che funga da grande attrattore per l'offerta complessiva. Le campagne sono in questo senso una parte di marketing di base essenziale, ma vanno sempre accompagnate da attività di marketing mirato, nelle quali i "gioielli" del turismo ticinese avranno la possibilità di distinguersi.

11.5. Mercati e segmenti

11.5.1. Mercati

I mercati individuati quali obiettivi di marketing sono suddivisi in una classificazione per importanza / potenziale e relativo investimento.

Mercati TOP	Svizzera, Germania (Austria), Italia
Mercati TRADIZIONALI	BeNeLux, USA, Regno Unito, Francia
Mercati EMERGENTI	Giappone/Cina, Russia (Ucraina), Paesi Nordici, Paesi del Golfo, Spagna, Paesi emergenti (India, Brasile, …)

Lo sviluppo e le tendenze di tutti i mercati sono monitorate con attenzione durante tutto l'anno al fine di adattarvi, se necessario, la strategia. Tuttavia, per raccogliere dati più precisi in futuro un investimento in termini di ricerca di mercato risulta indispensabile. In generale tutti i mercati si focalizzano sulle attività e sugli eventi di maggiore rilievo e cercano d'integrarle all'interno del piano d'attività marketing annuale. Le ricorrenze particolari, come pure i grandi eventi (Euro08, Mondiali di ciclismo di Mendrisio 2009) risultano senza ombra di dubbio le migliori occasioni di promozione, come lo dimostra l'aumento del numero di contatti raccolti nell'ambito degli Euro08.[28]

[28] Svizzera Turismo, *Media Reporting Deutschland*

La tabella che segue mira ad illustrare le tendenze ed i potenziali dei diversi mercati sui quali Ticino Turismo è attiva.

Mercati. Tendenze e potenziali	
Svizzera	La Svizzera, in particolare la parte tedesca, rappresenta storicamente il mercato principale per il Ticino. Nonostante si pronostichi un lieve calo di pernottamenti legato all'attuale crisi economica, la Svizzera dovrebbe continuare ad essere anche in futuro il principale bacino di provenienza per il nostro Cantone. Attualmente rappresenta il 53% dei pernottamenti totali. Il turista, il cui soggiorno equivale in media a 2-3 giorni, predilige sempre più spesso le vacanze brevi. La gastronomia ticinese è particolarmente apprezzata. Il soggiorno è perlopiù di relax: i centri di benessere sono molto graditi. La qualità dell'offerta turistica è essenziale e sempre più richiesta. Il Ticino, la cui offerta gastronomica è molto ricca e diversificata ha sicuramente numerosi prodotti di nicchia (Zincarlin, Farina Bona, ecc.) su cui puntare così come una lunga tradizione culinaria da far conoscere. Anche le strutture di *wellness* sono sempre più numerose e offrono un ottimo *standard* di qualità. Il mercato domestico ha un buon potenziale e attraverso prodotti e campagne mirate ha buone possibilità di crescita.
Germania (Austria)	La Germania rappresenta il 2. mercato più importante, in termini di pernottamento, per il Ticino. Con 18% dei pernottamenti totali si tratta del primo mercato estero sul quale Ticino Turismo è attivo. Nell'ultimo quadriennio la Germania ha registrato un lieve calo pari al -2.2% di pernottamenti. La diminuzione più rilevante è stata registrata seguito alla crisi finanziaria. Ciononostante il cittadino tedesco non rinuncia alle ferie neanche durante i periodi bui. Grandi amanti del turismo escursionistico (nel 2006/07 la Germania elesse il Ticino come miglior destinazione Svizzera per l'escursionismo) i tedeschi apprezzano le offerte *all inclusive* e sempre più spesso si affidano al web per prenotare il periodo di ferie. L'81% degli utenti internet germanici s'informa online sulla meta da scegliere. Tra i siti più apprezzati quelli degli Enti turistici. Il Ticino offre dal lato escursionistico una vasta rete di sentieri per tutti i gusti ed i livelli (il sito di ticino.ch propone una vasta selezione di quelli più caratteristici) e numerosi sono anche i prodotti legati al MTB ed alla bici che troveranno certamente potenziali interessati sul mercato tedesco.
Italia	Negli ultimi anni l'Italia ha denotato una crescita importante pari al 10% dei pernottamenti. La progressione è in costante aumento, anche perché l'Euro è attualmente forte. Tra le mete predilette la destinazione del Lago di Lugano. Il turista italiano apprezza la qualità di vita elvetica caratterizzata dall'ordine e dalla sicurezza. Inoltre, la possibilità di poter parlare italiano anche all'estero rappresenta per l'italiano un valore aggiunto. Ciononostante il Ticino resta ancora troppo poco conosciuto oltre confine. Per questo motivo va promosso maggiormente, anche perché il suo potenziale è molto grande sia a livello di turismo di *leisure* che a livello di turismo di *business*.
Belgio, Olanda, Lussemburgo	I mercati del Benelux (Belgio, Olanda, Lussemburgo) sono importanti per il Ticino e presentano un continuo incremento, seppur non costante, dei pernottamenti. Il Belgio ha per esempio recentemente conosciuto una crescita del 11%, mentre l'Olanda del 9.2%. L'Olanda rappresenta una fetta molto importante dei pernottamenti (12%) nei campeggi ticinesi. Amanti delle offerte "tutto compreso" e delle vacanze all'insegna della natura i mercati del BeNeLux hanno un buon potenziale futuro. Il Ticino offre una ricca gamma di prodotti legati a Ticino Parco Verde che sapranno soddisfare gli interessi di questi mercati.

Giappone e Cina	Giappone e Cina rappresentano i mercati asiatici. Per entrambi si può prevedere per il 2009 un aumento di turisti grazie a Schengen. JP - Malgrado la crisi e il *trend* dei pernottamenti dei turisti provenienti dal Giappone in lieve calo (-1%) si può dire che la loro presenza in Ticino è stabile negli ultimi tempi. Sicurezza e pulizia rappresentano fattori essenziali per la scelta della destinazione. Seguito al divulgarsi dell'influenza aviaria e suina sono in molti ad aver rinunciato alle vacanze. Per cultura sono persone molto sensibili alla bellezza delle stagioni. Amano la natura, le attrazioni panoramiche, i giardini e parchi botanici: tutti fattori sui quali il Ticino, insieme ai patrimoni mondiali dell'UNESCO, dovrà puntare. CN - Il mercato della Cina ha subìto un calo rispetto al 2007. Questo calo è imputabile in parte ai Giochi Olimpici che durante agosto hanno trattenuto i cinesi in patria, ma anche al fatto che la consueta settimana di ferie è stata suddivisa in 2 vacanze di 2-3 giorni.
USA	A causa del dollaro debole negli ultimi anni si è registrato in media un calo del -9.3% di pernottamenti di ospiti provenienti dagli Stati Uniti. Tuttavia, nonostante l'attuale crisi, le prospettive future appaiono buone: il dollaro si sta riprendendo e le tariffe dei voli transatlantici sono più favorevoli che in passato. Il mercato americano è solito essere molto sensibile agli attriti internazionali e pone il fattore sicurezza al centro delle preoccupazioni quando si tratta di selezionare la meta delle vacanze. La Svizzera, Paese neutrale, è da questo punto vista la destinazione ideale. Il Ticino in particolare può puntare molto su questo mercato dal buon potenziale. L'offerta del nostro Cantone riflette infatti da vicino gli interessi del turista americano: dalla natura alla gastronomia passando per le visite di monumenti storici, di siti culturali e di città immerse nel verde.
Regno Unito	Malgrado il lieve calo pari al -1.8% di pernottamenti registrato negli ultimi mesi, legato perlopiù all'instabilità del Paese tra i più colpiti dalla crisi, l'Inghilterra resta un mercato interessante per il Ticino. Amanti del bel tempo (l'Inghilterra, come è noto, è un Paese molto nuvoloso e piovoso), della campagna e della città e soprattutto dei viaggi itineranti, gli inglesi sono tra le nazioni con il maggior tasso di prenotazione delle vacanze online. Rispetto alla sterlina il franco risulta tutt'ora molto debole, di conseguenza l'attrattiva della Svizzera è più che mai elevata. Grazie alle numerose proposte escursionistiche e per il tempo libero da praticare nel verde, il Ticino vanta senz'altro una vasta offerta per soddisfare il turista inglese.
Russia (Ucraina)	Il mercato della Russia ha un altissimo potenziale e un immenso margine di miglioramento. Nel precedente quadriennio i pernottamenti sono aumentati in media del +36% e i pronostici per i prossimi anni parlano di crescita ulteriore. In generale la Russia è uno dei paesi con gli indici di crescita più interessanti fra i mercati mondiali. Per Ticino Turismo si tratta del principale mercato dell'ex blocco sovietico. Si tratta di una clientela attratta soprattutto dalla qualità svizzera e dallo stile di vita italiano. In vacanza cercano lusso, *shopping*, *wellness* e cultura. Grazie a Schengen si prevede un ulteriore aumento dei turisti russi. La Svizzera è percepita come meta rinomata da cui ci si attende uno *standard* di qualità molto elevato. Il Ticino, che vanta numerosi Hotel 5*****, *wellness* e possibilità di *shopping* di marchi prestigiosi, ha senz'altro l'offerta necessaria per attirare questo genere di clientela lungo l'arco di tutto l'anno, promuovendosi dunque anche come meta turistica durante le stagioni spalla.
Paesi Nordici	I Paesi Nordici sono mercati ad alto potenziale. Nonostante la crisi e la corona svedese debole l'incremento degli ultimi tempi è stato del 4.6%. In particolare Svezia e Norvegia hanno avuto la crescita più elevata dei pernottamenti: + 6.3% la prima e +20.4% la seconda. Nel primo caso l'aumento è in parte legato alla presenza della squadra nazionale di calcio svedese a Lugano durante i Campionati di calcio Euro08. In generale i Nordici amano le mete al caldo, i prodotti moderni e di *design* e il golf, attività che incide sulla scelta della destinazione di vacanza. Il Ticino vanta entrambi i prodotti e visto l'alto potenziale di questi mercati vale senz'altro la pena incentivarne la promozione.

Francia	La Francia rappresenta un mercato giovane, in crescita (ha registrato un aumento di pernottamenti del +5.5%) e con un ottimo potenziale. Grandi amanti dei viaggi di scoperta itineranti e interessati alla cultura, i francesi acquistano sempre più frequentemente online le loro vacanze (e la tendenza è in crescita). 1/3 dei viaggiatori sceglie le offerte *last minute*. È quindi necessario un potenziamento dell'e-marketing con proposte mirate.
Paesi del Golfo (GCC – *Gulf Cooperation Council*)	I Paesi del Golfo (Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti, Kuwait, Oman, Bahrain, Qatar) sono ancora mercati nuovi, tuttavia particolarmente interessanti per il loro alto potenziale d'acquisto. L'incremento negli ultimi anni è stato del +25% e anche se i numeri assoluti dei pernottamenti sono relativamente bassi, si osserva una crescita costante. I clienti dei mercati GCC si caratterizzano per soggiorni a lungo termine in strutture di categoria superiore anche fuori alta stagione (destagionalizzazione). Sensibili alla questione sanitaria (malattie ed influenze hanno bloccato diverse partenze negli ultimi mesi), amano il lusso e la qualità. Il Ticino dispone di numerose offerte di *standard* elevato che potrà facilmente promuovere anche su questi mercati che se soddisfatti risultano essere una clientela molto fedele.
Spagna	Il mercato spagnolo è interessante e decisamente in crescita: negli ultimi anni ha registrato un +15,4% di pernottamenti. Da una recente statistica online (*Tripadvisor*) risulta che gli spagnoli sono i turisti più interessati alla cultura. Molto amate anche le visite alla scoperta di città. In generale il turista spagnolo spende una notevole somma giornaliera. La Spagna è dunque un mercato in crescita e dall'alto potenziale. Il Ticino, apprezzato per il suo carattere latino e per l'efficienza svizzera, ha un prodotto culturale molto variato e ricco (si pensi per esempio ai Castelli di Bellinzona o al Monte San Giorgio, due importanti patrimoni mondiali dell'umanità) che troverà sicuramente un'ottima accoglienza su questo mercato.

11.5.2. Segmenti

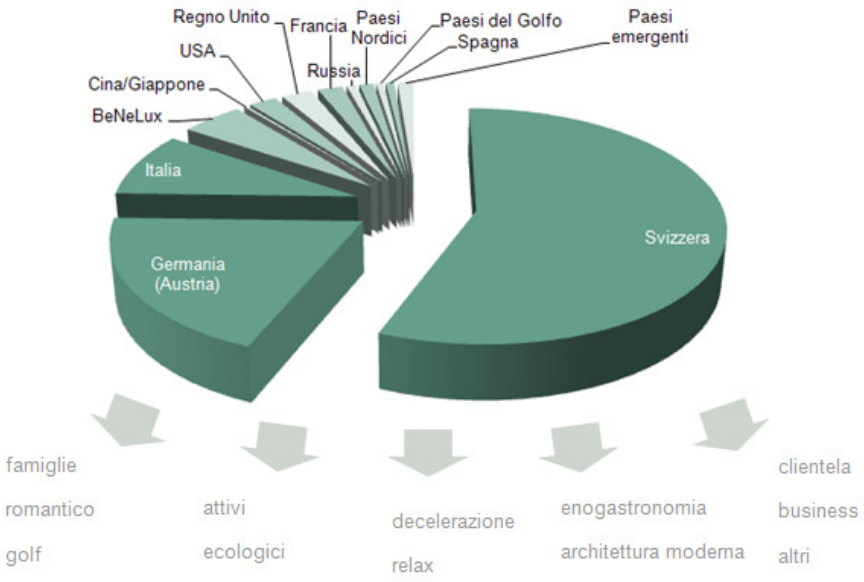
I segmenti identificati per le attività promozionali sono definiti sulla base di criteri diversi:

Criterio demografico (età reddito, gruppo familiare, occupazione, ecc.). I segmenti individuati sono: famiglie; DINKS (*Double Income No Kids*); *Best-agers* (fascia retribuita 50+); Giovani.
È oggi più che mai opportuno fare un passo avanti e definire in modo più puntuale i segmenti complementari. Assieme al criterio demografico va in questo senso considerato anche quello psicografico: i due sono estremamente complementari, soprattutto se si pensa in termini di future campagne.

Criterio psicografico (stili di vita e interessi specifici). I segmenti individuati sono: attivi; ecologici; *business*; decelerazione/relax; enogastronomia; architettura moderna; romanico; golf; altri.
In determinati casi, mercati e segmenti si combinano in modo intercambiabile, permettendo di diffondere dei messaggi promozionali mirati. In altri casi, invece, l'attività promozionale non ha un target specifico, limitando la segmentazione al criterio geografico.

Per una strategia di segmentazione di successo è importante considerare tre criteri essenziali: la misurabilità del segmento (es. la variabile reddito invece delle classi sociali), la significatività del segmento (il segmento deve essere abbastanza grande da offrire una redditività accettabile nel lungo periodo) e la raggiungibilità del segmento (il segmento deve poter essere raggiunto e servito dall'azienda in modo efficiente).

Interazione mercati / segmenti



Fonte UFS, elaborazione ETT

Nel nostro caso delle segmentazioni precise potranno essere definite soltanto a posteriori e questo sarà possibile grazie ad un accurato studio da programmare e sottoporre all'osservatorio per il turismo ticinese.

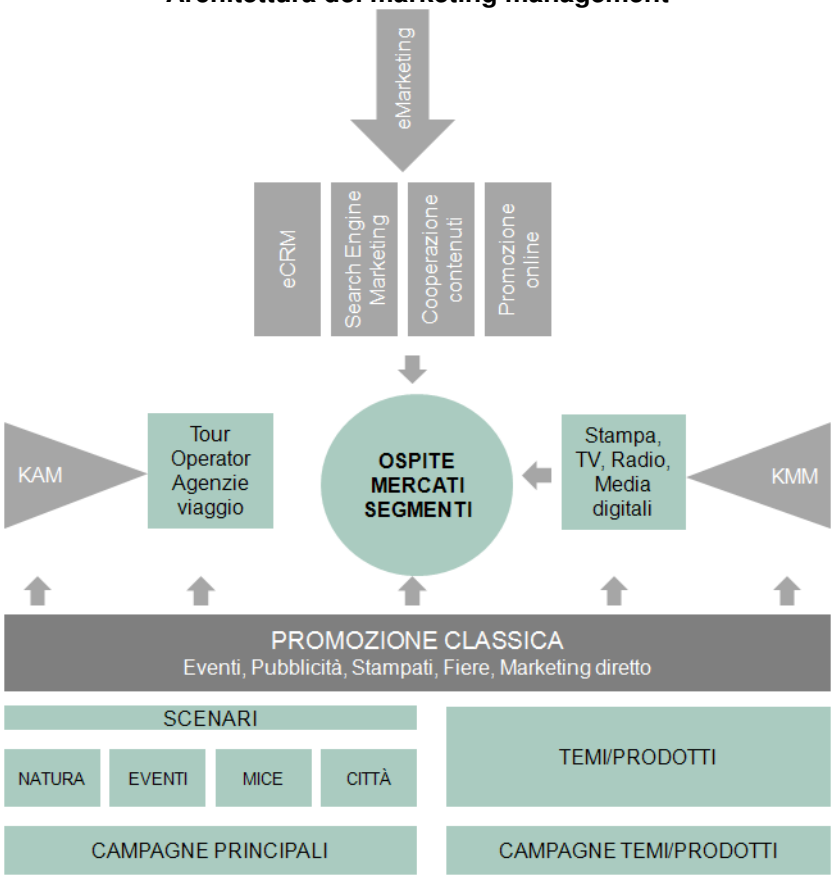
12. STRUMENTI DI MARKETING E PORTFOLIO DI ATTIVITÀ

La strategia di marketing di Ticino Turismo si basa su alcuni principi generali che caratterizzeranno l'operato nel prossimo quadriennio. Sempre più spesso ci si orienta in direzione di un marketing integrato che vede le diverse componenti impiegate nella promozione interagire l'una con l'altra (*promotion mix*, orchestrazione).

L'originalità, la capacità di attirare l'attenzione dei clienti, di incuriosirli sono senz'altro un elemento centrale sul quale è imperativo puntare maggiormente nel contesto di una promozione di successo. Di pari passo va attribuito maggiore peso ai grandi eventi ovvero quei progetti che in termini di promozione sono capaci di generare grande visibilità.

Il perseguimento di tutti questi obiettivi strategici è realizzabile grazie all'ausilio di determinate componenti della strategia di marketing che nasce e si articola tutta attorno alla figura dell'ospite – considerato per mercato e segmento –. L'ospite è al centro della strategia e rappresenta il tassello basilare verso il quale confluiscono e si orientano tutte le componenti di marketing. Va da sé che l'obiettivo finale consiste nell'acquisizione di nuovi ospiti e nella loro conseguente fidelizzazione a lungo termine.

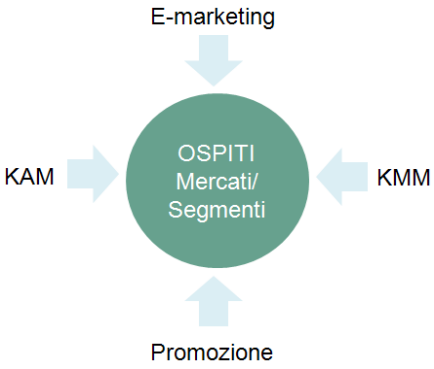
Architettura del marketing management



Fonte Svizzera Turismo, elaborazione ETT

12.1. Strumenti

Gli strumenti di marketing sono impiegati sui diversi mercati e segmenti con l'obiettivo di rispondere nel modo più efficace possibile alla domanda, promuovere l'immagine del Ticino e acquisire nuovi clienti/ospiti. Per lavorare sui diversi mercati ed attirare l'attenzione del mercato obiettivo si ricorre agli ormai abituali, nonché più moderni strumenti:



Fonte Svizzera Turismo, elaborazione ETT

12.1.1. Key Account Management (KAM)[29]

Il KAM comprende tutte quelle attività legate alla promozione del Ticino presso i *Tour Operator* e gli Agenti di Viaggio. La cura della relazione con gli operatori turistici ed il suo mantenimento è basilare: *Tour Operator* e Agenti di Viaggio sono costantemente consigliati e seguiti. L'obiettivo consiste nell'aumentare ed incentivare la presenza della destinazione Ticino e delle sue numerose

[29] Svizzera Turismo, *Mittelfristplannung 2009-2011*. p.23. Nell'ambito dell'analisi Key-Performance-Indikatoren (KPI) Svizzera Turismo ha stimato che 1.5% dei pernottamenti generati nel 2007 a livello nazionale è il risultato delle attività intraprese a livello di KAM.

proposte turistiche all'interno dei cataloghi e delle pubblicazioni dei diversi operatori del settore, così da incrementare la visibilità del Ticino ed acquisire nuovi ospiti.

Le principali attività che caratterizzano questo strumento sono: i *sales calls* (visite di vendita destinate ai vari mercati sui quali si è attivi), i *roadshow* (promozione itinerante che in più tappe va a toccare i target interessanti per la destinazione Ticino), i *workshop*, e naturalmente i viaggi di studio (analoghi ai viaggi stampa, questo genere di viaggi permettono all'operatore di scoprire, familiarizzare e vivere in prima persona il prodotto Ticino). Il viaggio di studio viene condotto normalmente con un gruppo di 10-15 persone, così da poter seguire e conoscere personalmente i partecipanti. Il contatto iniziale avviene solitamente tramite Svizzera Turismo oppure attraverso conoscenze istaurate durante uno dei numerosi eventi all'estero.

Nel 2008, per esempio, Ticino Turismo ha seguito ben 12 viaggi di studio (provenienti dai principali mercati: Top, Tradizionali ed Emergenti) che hanno visto la partecipazione complessiva di poco meno di 200 tra *Tour Operator* e Agenti di Viaggio. Un'ulteriore attività di rilievo è stata il "Workshop SCIB", organizzato da Svizzera Turismo e dedicato alle visite di vendita sul mercato business francese. L'attività ha permesso al Ticino di profilarsi come destinazione *business* con un'ampia scelta di strutture ricettive, di sviluppare una nuova rete di contatti in Francia in questo particolare segmento (il cui potenziale in Ticino può ancora crescere) e raccogliere offerte concrete. Solamente durante il *workshop* Ticino Turismo, intrattenendosi con 40 potenziali *buyers*, è riuscita a generare 5 richieste concrete. L'obiettivo è ora di mantenere le relazioni sviluppate e stimolarle ulteriormente.

12.1.2. Key Media Management (KMM)[30]

Il KMM include perlopiù le attività legate alla promozione del Ticino presso i media provenienti da tutti i mercati. Il compito principale del settore che intrattiene le relazioni con i media consiste nel rispondere e soddisfare le innumerevoli richieste che sopraggiungono da parte dei giornalisti. Queste possono essere di diverso genere: dai viaggi stampa a richieste particolari legate al Ticino turistico o ancora alla semplice richiesta di materiale promozionale e/o fotografico per informarsi sulla destinazione alla quale intendono riservare il servizio. L'obiettivo sta nel riuscire a soddisfare tutte le esigenze dei diversi media e stimolarli a fare parlare del Ticino e a promuoverlo attraverso i principali canali mediatici: stampa scritta (redazionali) oppure multimedia (produzioni video, audio o digitali).
I viaggi stampa sono probabilmente l'attività di maggior rilievo all'interno del KMM che richiede anche un importante investimento in termini di tempo e risorse finanziarie. I viaggi possono essere organizzati per singoli giornalisti oppure per gruppi. Ogni viaggio stampa è personalizzato sulla base delle necessità della testata/media. La proposta iniziale proviene anche in questo caso solitamente da Svizzera Turismo (che sponsorizza la trasferta), ma non si escludono altre fonti.

Nel 2008 sono stati numerosi e diversi i temi trattati dai media: dalla gastronomia, all'escursionismo, alle offerte per le due ruote e per le città. Più di 100 media (circa 80 viaggi stampa sull'arco dell'anno e 20 viaggi stampa durante gli EURO08) hanno visitato il Ticino traducendo le proprie impressioni in articoli e servizi media. Tra i numerosi viaggi stampa organizzati va ricordato quello dell'autorevole testata svizzera NZZ (tiratura 143'845 copie) che ad

[30] *Ibid.,* Sempre secondo le stime di Svizzera Turismo, nel 2007 il 5.4% dei pernottamenti nazionali è stato generato dalle attività di KMM.

ottobre 2008 ha dedicato un servizio speciale al Ticino e alle sue proposte in ambito ciclistico. Sempre sul mercato svizzero va ricordata la pagina redazionale giornaliera che durante tutto il mese di agosto 2008 il quotidiano ginevrino "Le Temps" (tiratura 45'970 copie) ha riservato al Ticino dando così spazio a tematiche varie che hanno visto il nostro Cantone protagonista dell'estate romanda.

12.1.3. Promozione[31]

La promozione detta anche "Promotion mix" racchiude le classiche attività di pubblicità effettuate in modo trasversale su tutti i mercati e segmenti e che mirano ad assicurare al Ticino maggiore visibilità e presenza in Svizzera così come all'estero. Le principali attività ruotano attorno a fiere, inserzioni, cartellonistica, stampati (che includono per esempio i prospetti e i manifesti) e naturalmente attorno al marketing diretto. Va da sé che i grandi eventi sono parte integrante della promozione.

Un esempio dal grande impatto è stata l'azione "Scoprite la Svizzera" elaborata in collaborazione con Svizzera Turismo, FFS Railaway, le organizzazioni turistiche regionali, gli operatori turistici e vari *partner* mediatici (Blick, 20 Minuten, ecc.). L'iniziativa ha promosso durante tutto l'arco del mese di ottobre 2008 il Canton Ticino attraverso attività promozionali diverse: pubblicazione di un prospetto "Scoprite la Svizzera" (tiratura 300'000 copie) presente in 400 punti vendita in Svizzera e stazioni di trasporto pubblico. Pubblicità nelle carrozze ristorante elvetino, spazio promozionale sulla homepage delle FFS (www.sbb/entdecken); promozione delle RailCity FFS (stazione di Lucerna, ETM). Tutte queste attività sono state supportate a livello di comunicazione attraverso inserzioni, *mailing*, emissioni radio (Radio Zürisee, Radio Top, ecc.). L'azione che mirava a fare conoscere il proprio paese ai cittadini svizzeri attraverso offerte speciali volte anche ad aumentare il numero di pernottamenti in Ticino, è stata apprezzata. Per Ticino Turismo si è trattato di una finestra promozionale di ampio respiro che ha generato contatti importanti: 30'000 contatti raggiunti via radio, 700'000 a livello media e 50'000 a livello eventi.

12.1.4. E-marketing[32]

Le attività di e-marketing sono tutte quelle direttamente legate alla promozione del Ticino via internet. L'ambito comprende tutte quelle attività come le *newsletter* promozionali spedite a operatori turistici dei vari mercati o ancora le campagne promozionali condotte online, molto spesso in collaborazione con Svizzera Turismo. La cura del portale www.ticino.ch in termini di contenuti è una priorità per una promozione di successo. Anche perché per chi decide di venire in Ticino la piattaforma rappresenta il primo impatto con la destinazione. L'aggiornamento delle informazioni pubblicate è in questo senso prioritario.
Oggi è sicuramente indispensabile mettere un accento particolare sull'e-marketing, parte integrante di ogni strategia di marketing che si rispetti e strumento dall'enorme potenziale in termini di promozione. L'importanza di questo strumento è evidenziata anche nello studio sull'efficienza dei mezzi di promozione di Svizzera Turismo del 2006/07 che mette in evidenza come Internet si sia posizionato al secondo posto dopo la raccomandazione personale (passaparola), come fonte d'informazione privilegiata da parte del potenziale ospite. Lo sviluppo delle nuove tecnologie ed il sempre maggiore impiego di internet da parte della popolazione mondiale hanno portato negli ultimi anni a grandi cambiamenti in questo particolare settore. Si è così passati da una promozione

[31] *Op. cit.*, il 4% dei pernottamenti generati nel 2007 è il risultato di attività promozionali classiche.
[32] *Ibid.*, il 6.6% dei pernottamenti nazionali complessivi nel 2007 è stato generato grazie ad attività di tipo e-marketing.

online “tradizionale” caratterizzata principalmente dallo sfruttamento delle potenzialità del web – quindi il sito stesso, il coordinamento di campagne di *bannering* e in maniera generale della comunicazione su internet attraverso *newsletter*, *mailing* – dove il fruitore finale del messaggio percepiva staticamente l’informazione; ad una promozione più interattiva volta a coinvolgere in prima persona l’utente per farlo partecipare attivamente a quanto comunicato e promosso. Sono state in particolar modo le nuove applicazioni del *Web 2.0* come i *blog*, le reti sociali (*Facebook, Twitter, YouTube*), i *podecast*, i filmati, i *rss feed*, ecc. e l’enorme successo di pubblico che ne è conseguito ad indurre le aziende ad osservare con attenzione il fenomeno per sfruttarne il potenziale.

Ticino Turismo e il mondo turistico in particolare sono molto sensibili alla tematica anche perché l’industria turistica e dei viaggi sposa molto bene l’universo web. Per restare competitivi sul mercato è perciò fondamentale che nei prossimi anni si sviluppino ulteriormente gli strumenti di e-marketing. In questo senso la collaborazione con la TicinoInfo SA che gestisce il portale www.ticino.ch, riveste un ruolo centrale a livello di promozione della destinazione Ticino. È uno strumento indispensabile per attirare l’attenzione di nuovi clienti. Attraverso una selezione di informazioni di qualità accompagnate da foto e filmati (che sempre più spesso popolano i siti) si intendono risvegliare l’interesse e le emozioni dell’utente.

Ricordiamo tra le numerose azioni quelle di maggiore rilievo come per esempio l’invio di una *newsletter* di Svizzera Turismo interamente dedicata al Ticino (aprile 2008) e indirizzata a quasi 45'000 contatti sul mercato francese; oppure la presenza (maggio e giugno 2008) di un *banner* promozionale dedicato al Ticino sul sito web del giornale inglese *The Times* visionato ben 36'000 volte.

I dati statistici raccolti nell’ultimo quadriennio confermano una costante crescita di visite sul portale di www.ticino.ch e in generale sempre più gente sceglie internet come primo strumento per informarsi sul luogo delle vacanze. Basti pensare che siti come *TripAdvisor* (www.tripadvisor.com - sito che paragona prezzi di offerte turistiche, hotel, ristoranti e voli di tutto il mondo e dove chiunque può accedere e pubblicare le impressioni della propria vacanza) generano un numero crescente di visite. Il passaparola di un tempo – la cui importanza non è peraltro diminuita – si è adattato ai tempi moderni e viaggia ora sempre più spesso in rete. Per questo motivo si desidera in futuro investire maggiori risorse per la promozione online.

12.2. Portfolio attività

Partendo dal presupposto che un piano strategico rappresenta la continuità di quello precedente, seppur con tutti i correttivi e le modifiche necessarie, va sottolineato come nell’ultimo biennio sono state definite le tendenze attraverso le quali modificare progressivamente il portfolio delle attività promozionali, incrementando e/o diminuendo delle tipologie di attività.

Risulta chiaramente la necessità di orientare maggiormente l’impegno su attività direttamente legate al web, come esposto sopra oggi strumento indispensabile del marketing e “ultima frontiera” in ambito turistico che permette di raggiungere facilmente e rapidamente l’utente finale.

Tendenze determinanti il portfolio attività

Elaborazione ETT

I prospetti cartacei sono certo necessari e si continuerà a produrne anche in futuro (non è verosimile pensare di partecipare ad una fiera all'estero senza fornire almeno un opuscolo turistico essenziale ai partecipanti). Gli stampati hanno negli ultimi anni cambiato la loro funzione e diventano sempre più strumenti che devono sapere risvegliare la "voglia di", in seguito per le informazioni di dettaglio, rimandano al web costantemente aggiornato con informazioni di dettaglio e immagini.

Il web ha oggi assunto un ruolo centrale nella promozione e per rimanere concorrenziali è opportuno sfruttarne le peculiarità. Questa scelta permetterà inoltre di circoscrivere lo spesso inutile ed evitabile dispendio di carta stampata, attività che, anche per motivi ecologici, si cercherà di limitare al minimo indispensabile.

I primi passi in questa direzione si sono già intrapresi. I prospetti d'immagine relativi ai tre scenari (Ticino Parco Verde, Ticino Parco Acquatico e Ticino Architettura & Eventi) sono stati concepiti nell'osservanza di questi aspetti fondamentali: contenuti e proposte turistiche basilari accompagnate da *web codes* (codici a più cifre che se inseriti all'interno della maschera di ricerca del portale www.ticino.ch portano l'utente al contenuto completo di quanto solo accennato sul prospetto cartaceo) per permettere all'utente, se lo desidera, di ottenere maggiori informazioni. Nel prossimo quadriennio le attività di marketing dovranno essere imperativamente più mirate in modo da ampliare il potenziale dell'offerta diversificata e degli USP dell'intero Cantone. Gli sforzi principali si concentreranno in questo senso sui grandi attrattori esistenti e sui grandi eventi che permetteranno anche a manifestazione conclusa di sfruttare il lavoro svolto attraverso nuove iniziative di richiamo nel tempo. Anche in questo ambito il ricorso al web avrà un ruolo primario.

Essenziale sarà anche la collaborazione con gli operatori del settore, anche su questo versante si desidera essere più attivi: un'informazione regolare e aggiornata agli operatori è la base per alimentare un turismo di qualità. Ticino Turismo già negli ultimi due anni ha intrapreso la strada della comunicazione interna.

13. STRATEGIE DI SUPPORTO

13.1. Alleanze

A partire dal 2008 sono state riallineate le attività di Ticino Turismo a quelle di Svizzera Turismo, in modo da approfittare al massimo della sinergia (creativa, a livello di presenza sui mercati e finanziaria). A partire dal 2009, le energie e le risorse sono state investite per accentuare la collaborazione con gli operatori sul territorio cantonale, sia turistici sia, più in generale economici. Questa strategia è dettata dalla necessità, nel contesto attuale, di ottenere una promozione e una comunicazione sempre più efficaci, ottimizzando gli investimenti, sfruttando le sinergie e amplificando il potenziale di promozione. A questo proposito, il primo importante passo è stato fatto in occasione della giornata ticinese del turismo il 30 settembre 2008 grazie ai *Key Partner Meeting*, durante i quali sono state illustrate le opportunità e modalità di collaborazione. La condivisione degli obiettivi e delle attività fra ETT ed i *partner* ci permette di realizzare importanti sinergie nella promozione dell'offerta turistica ticinese, inoltre collaborando si impara a conoscere le specificità dei singoli *partner* e dei loro prodotti.

Tra i *partner* con i quali Ticino Turismo collabora attivamente vanno citati: ETL, Svizzera Turismo, GastroTicino, HotelleriesuisseTicino, UTPT, Associazione campeggi Ticinesi, ATSE, FFS, Railaway, Swiss, Darwin, AutoPostale, Lugano Airport, e-domizil, FTIA, TicinoInfo sa, Svizzera Mobile, STC, e-domizil, Banca Stato, ATE.

13.2. Commercializzazione

I cardini della strategia di commercializzazione si basano sulla prenotazione e sulla vendita diretta dei prodotti turistici online e tramite *call center*. Per raggiungere questi obiettivi, lo sfruttamento delle numerose possibilità offerte dalla rete e dalle applicazioni che ne derivano risulta centrale. In quest'ottica il turismo ticinese costruirà nei prossimi anni una rete di sinergie con gli azionisti e i *partner* della TicinoInfo SA. La società di proprietà del turismo ticinese è predestinata a fare da perno per la riacquisizione di competenze di prenotazione online. Questa sinergia deve portare a porre le basi per un'ampia condivisione degli strumenti di commercializzazione. In seguito Ticino Turismo con i propri contattati, costruiti in quasi dieci anni di lavoro, assieme ai *Tour Operator* ed agli agenti di viaggio s'impegnerà ad aprire diversi canali di distribuzione diretti e indiretti.

L'importanza di riacquisire competenze di prenotazione online è confermata da due tendenze: da un lato le destinazioni virtualmente meglio allacciate approfittano maggiormente del cambiamento di utilizzo del web da parte dell'utenza. Dall'altro il riacquisire competenze di prenotazione permetterà di avere delle basi di trattativa più solide con i vari *Tour Operators*.

La strategia di commercializzazione si basa come detto su una ampia condivisione delle tecnologie legate al web pertanto, per la concretizzazione di questa strategia, è di fondamentale importanza il cantiere legato alla TicinoInfo SA. Questo cantiere prevede nei prossimi anni l'ampia condivisione non solo degli attori a livello cantonale (Ticino Turismo, HotelleriesuisseTicino e GastroTicino) bensì anche degli operatori a livello regionale (ETL, altri).

13.3. Fidelizzazione

La strategia di fidelizzazione riveste un ruolo molto importante all'interno delle strategie di supporto. Il *trend* turistico mondiale segnala come sempre più gente prediliga vacanze brevi e

spesso definite e riservate all'ultimo minuto. La scelta della destinazione delle vacanze è oggi estremamente vasta, grazie al costo sempre più contenuto del trasporto aereo e dei pacchetti *last minute* con proposte vantaggiose, la decisione finale del turista è condizionata perlopiù da fattori opportunistici.
Per invogliare l'ospite a fare ritorno in Ticino è quindi essenziale essere attivi e mantenere un legame con il turista. Un compito che non risulta sempre semplice anche perché se il cliente non è soddisfatto delle proprie vacanze difficilmente farà ritorno e la relazione di fidelizzazione non si instaurerà. In questo senso la cura del prodotto e in particolar modo dell'offerta sono i capisaldi di un turismo di qualità.

Ancora una volta il web con le sue numerose applicazioni gioca un ruolo decisivo. La cura del rapporto con l'ospite ha inizio proprio dal portale dove chi decide di visitare il Ticino deve poter trovare tutte le informazioni necessarie. I contenuti vanno di conseguenza costantemente aggiornati e curati: un'informazione imprecisa o erronea non è mai una buona pubblicità. Da febbraio 2006 è stato inoltre attivato un servizio di *newsletter* (nelle 4 lingue del sito) destinata all'ospite finale (*consumer*) con l'obiettivo di comunicare mensilmente le principali novità ed eventi previsti in Ticino. Affinata nel corso dei mesi, la *newsletter* E-mozioni (la cui banca dati vanta poco meno di 25'000 contatti sparsi in tutto il mondo) è oggi un importante strumento di fidelizzazione che mira proprio a mantenere con l'ospite un legame duraturo volto a stimolare costantemente la sua attenzione ed invogliarlo quindi a ritornare.
Naturalmente per sfruttare al meglio il potenziale di questo strumento è necessario che nei prossimi anni s'investa maggiormente in questa direzione. Uno degli obiettivi di Ticino Turismo consiste nel riuscire attraverso l'ausilio della *newsletter* a conoscere in modo più preciso le necessità e le esigenze del turista. I sistemi statistici di ultima generazione integrati nelle *newsletter* permettono infatti di raccogliere una serie di utili dati che si potranno poi sfruttare nella definizione della strategia di marketing. Se per esempio il 75% dell'utenza legge una notizia relativa ai percorsi ciclabili in Ticino mentre solo il 2% si sofferma su una notizia di carattere gastronomico, nelle successive edizioni si cercherà di focalizzare sulla prima tematica piuttosto che sulla seconda. Interessante potrebbe essere anche il ricorso alle applicazioni del *Web 2.0* come *Facebook* o *Twitter* due canali che in termini di fidelizzazione si potrebbero in futuro analizzare e sfruttare in maniera più massiccia.

*****

L'esame del marketing turistico ed il disegno di strategie future in grado di riposizionare il settore turistico ticinese verso il successo mettono in evidenza che:

- l'attrattiva che il Ticino esercita tutt'ora deve essere valorizzata con emozione; in questo senso, le caratteristiche tradizionali del Sud (meteorologia, territorio e cultura) sono sempre attuali e vanno messe in risalto, purché accompagnate da prestazioni di qualità indiscussa da parte dell'offerta turistica;
- gli strumenti marketing da impiegare sono i più moderni e, oltre alla promozione tramite i media tradizionali, occorre puntare maggiormente sul web che, si pone il più redditizio dei canali in particolare attraverso lo sviluppo di strumenti di commercializzazione e di *consumer to consumer* (c2c).
- soltanto un coordinamento in grado di posizionare coerentemente alcuni marchi potenti e di riunire delle risorse finanziarie importanti permettono di aver una posizione di riguardo su mercati ormai affollati da proposte concorrenti.

D. STRATEGIA DI ORGANIZZAZIONE

La strategia di organizzazione della struttura turistica (CdS – SPE, ETT, ETL) è una componente funzionale della politica turistica, volta a sostenere le realizzazioni delle strategie di prodotto e di marketing: sono le azioni necessarie al riposizionamento del turismo ticinese ed il loro successo che indicano la migliore struttura da adottare, non il contrario.

14. ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE

Anche a questa componente è applicabile l'analisi dei punti forti, dei punti deboli, delle opportunità e delle minacce (analisi SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), partendo comunque dal presupposto che le iniziative intraprese per la correzione dei punti deboli e delle minacce, così come per la realizzazione delle opportunità, non sono finalizzate alla struttura in quanto tale, ma piuttosto a fornire le condizioni ideali per l'applicazione delle strategie di marketing e di prodotto più efficaci possibili.

Nell'ambito del contesto, è stata proposta una valutazione della politica turistica cantonale e delle sue strategie precedenti, che arriva alla conclusione per cui è indispensabile programmare in comune – ossia fra enti turistici formalmente indipendenti l'uno dell'altro – una condivisione di obiettivi turistici e di strategie; a questo esercizio deve per forza partecipare anche lo Stato, come autorità di sussidiamento delle attività ed investimenti turistici. Questa collaborazione però deve realisticamente tener conto del quadro politico disegnato dalla L-Tur:

- soddisfazione dei bisogni di svago dei turisti e dei residenti in Ticino;
- tutto il territorio del Cantone è turistico;
- aumento della capacità concorrenziale tramite la promozione coordinata e le prestazioni di qualità.

PUNTI FORTI	PUNTI DEBOLI
• la centralizzazione del marketing permette all'ETT un lavoro professionale ed efficace • la struttura attuale permette una conoscenza approfondita del territorio da parte degli ETL • gli ETL fungono da animatori del proprio comprensorio attivando e sostenendo anche attività che non sono prettamente turistiche e che contribuiscono alla vita sociale del territorio	• il territorio è parcellizzato in 11 ETL di "forza" molto diversa • la collaborazione fra le istanze competenti ai sensi della L-Tur (CdS, ETT, 11 ETL) non è assicurata in una struttura senza gerarchia • manca un sistema di monitoraggio scientifico; ne consegue un deficit di conoscenza sulle parti costituanti del settore (domanda e offerta) e sugli effetti economici regionali e cantonali del turismo

OPPORTUNITÀ	MINACCE
• la collaborazione fra i singoli operatori turistici a livello regionale e fra le istanze competenti nell'applicazione della L-Tur è una necessità; gli strumenti legislativi recenti, in particolare la politica regionale, aiutano questa collaborazione • le *Best Pratices* in materia di organizzazione del turismo sono numerose (GR, VS, Tirolo, ecc.) e da adattare su scala ticinese	• le numerose destinazioni concorrenti, che incontrano successo, si sono organizzate con l'aiuto dell'industria dei viaggi attiva a livello internazionale e presentano offerte attrattive perché complesse, prezzi inferiori e qualità elevata • la parcellizzazione del territorio e della sua gestione si traduce in una parcellizzazione di prodotto che non permette l'accesso efficace, in particolare sui mercati più lontani • il sistema di finanziamento pubblico del settore non permette di riunire altrettanti mezzi che in altre destinazioni; una minore forza finanziaria per investimenti e promozione rischia di ledere ulteriormente la competitività (in termini di attrattiva e di visibilità) del Ticino in quanto destinazione turistica

In questa fase, considerato quanto successo nel passato recente, è problematico pensare a delle azioni immediate e a dei correttivi da apportare all'organizzazione turistica in Ticino seguendo un percorso *Top-down*. La visione di politica turistica è piuttosto quella di partire dalla situazione organizzativa presente, ricordando sempre che organizzazione e strutture del turismo sono funzionali a quella che è la sostanza, ossia il prodotto ed il marketing.

Ripartizione delle responsabilità: situazione attuale

	CdS – SPE	ETT	ETL
Politica e strategia		■	
Organizzazione	■		
Prodotto e offerta			■
Marketing		■	
Vendita			
Accoglienza			■
Informazione			■
Animazione			■
Finanziamenti pubblici	■		
Monitoraggio		■	

Elaborazione ETT; in nero sono segnalate le responsabilità ed in grigio le collaborazioni

Nella struttura attuale conviene sicuramente evidenziare:

- le debolezze strategiche dell'organizzazione (ad es. alcuni campi non sono coperti a sufficienza);
- le debolezze operative dell'organizzazione (ad es. razionalizzazione dei compiti amministrativi, definizione di *standard* qualitativi);
- l'assenza di uno strumento riconosciuto per la collaborazione fra CdS, ETT e ETL.

Il Consiglio di Stato, nell'aggiornamento delle Linee Direttive e del Piano Finanziario 2008-2011 – scheda n. 18, si esprime in merito all'organizzazione turistica ticinese. Dopo aver posto l'interrogazione di fondo "*l'attuale organizzazione del settore turistico, frammentata in un Ente cantonale e 11 Enti locali autonomi, è ancora adeguata per far fronte, con una promozione turistica efficace, alle grandi trasformazioni intervenute a livello internazionale?*", il Governo propone di "*avviare una riflessione comune fra ETT e ETL sull'organizzazione del settore turistico, per realizzare una migliore ripartizione dei compiti e integrazione fra i due livelli, nonché un coordinamento funzionale con i Centri di competenza previsti dal Programma d'attuazione cantonale della NPR, con relativa revisione della L-Tur*"[33].

Questo quadro impone una valutazione critica della situazione, in seguito alla quale sarà possibile esaminare in comune le misure organizzative più idonee per colmare i *deficit* in materia di prodotto e di marketing (anche alla luce delle *Best Pratices* esistenti). Soltanto dopo il disegno dell'organizzazione futura, sarà opportuno mettere mano alla Legge sul turismo e ridisegnarla in modo fondamentale.

15. TAVOLO OPERATIVO PER IL TURISMO TICINESE

Il "Tavolo operativo per il turismo ticinese" è uno strumento nuovo che mette per la prima volta attorno allo stesso tavolo le istituzioni competenti e responsabili dell'applicazione della Legge sul turismo del 30 novembre 1998: il Consiglio di Stato, che delega le sue competenze alla Sezione della promozione economica del Dipartimento delle finanze e dell'economia, l'Ente ticinese per il turismo, che rappresenta anche le principali associazioni di categoria presenti nel suo CdA, e gli undici Enti turistici locali, tutti nella loro funzione di gestori del turismo nel loro comprensorio.

Questa piattaforma è pensata con delle funzioni di concertazione, consultazione ed operatività, in considerazione del fatto che ognuno dei suoi partecipanti riferisce autonomamente ad un suo Consiglio di Amministrazione.

I compiti principali del tavolo operativo sono i seguenti:

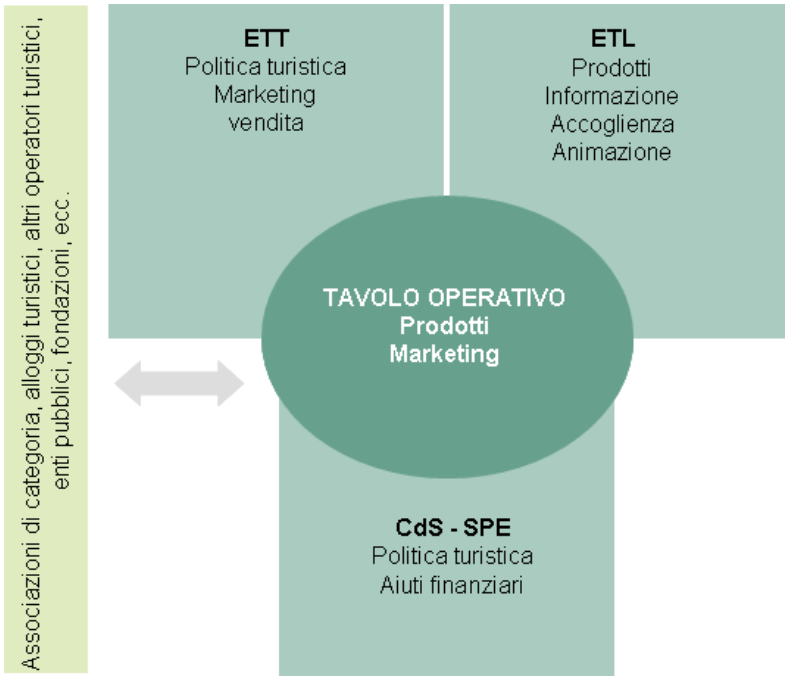
- regolare i problemi legati all'applicazione abituale della Legge sul turismo e, in particolare, assicurare la collaborazione richiesta in numerosi ambiti (politica turistica, prodotti e promozione, tassazione, procedura di sussidiamento, ecc.) e facilitare la ricerca di soluzioni comuni al settore del turismo;
- assicurare la programmazione dei cantieri elencati nell'ultimo capitolo di questo documento, che aiutano alla messa in atto della politica turistica e delle strategie per il quadriennio 2010-

[33] CdS Ticino: http://www.ti.ch/can/temi/ldpf/2008-2011_aggiornamento1/Prima_area_di_intervento_prioritario.pdf

2013, e definire chiaramente le responsabilità per la realizzazione dei lavori;

- essere uno spazio creativo in grado di proporre nuovi progetti per il turismo in Ticino.

Composizione del Tavolo operativo



Elaborazione ETT

Questo tavolo mette inoltre a disposizione delle istanze pubbliche uno strumento per adempiere alle funzioni principali, attribuite loro dalla L-Tur:

- CdS – SPE: sostenere e coordinare la politica turistica con le altre politiche pubbliche, concedere gli aiuti finanziari pubblici, stimolare la sensibilizzazione della popolazione, esercitare la vigilanza sulla riscossione e l'impiego delle tasse;
- ETT: elaborare la politica turistica e controllarne i risultati, definire e attuare la strategia di marketing, stimolare e coordinare l'offerta turistica in base a criteri di qualità e d'intesa con le associazioni di categoria, rafforzare gli interessi del turismo ticinese, promuovere attività di studio;
- ETL: elaborare le strategie di sviluppo e di qualità del prodotto per il proprio comprensorio, migliorare i servizi d'interesse turistico, curare la rete dei sentieri, curare i rapporti con le istituzioni locali e rafforzare gli interessi del turismo.

L'ETT ha la responsabilità di "guidare" questo tavolo operativo, stimolando i partecipanti a fare circolare l'informazione utile a tutti, ad essere ricettivi alle *Best Pratices* realizzate altrove e a progettare assieme.

E. PROGRAMMA 2010 – 2013

Le analisi SWOT delle tre componenti della politica turistica (prodotto, marketing, strumenti) mettono in evidenza degli aspetti su cui è possibile e necessario intervenire. Questi si traducono in obiettivi da raggiungere attraverso una serie di cantieri e rappresentano un programma aggiuntivo rispetto all'attuazione delle strategie di prodotto e di marketing illustrate in precedenza, che garantiscono l'attività ordinaria sul quadriennio 2010-2013.

La partecipazione a questi cantieri di elementi esterni alla struttura esistente sarà sicuramente necessaria: essi saranno chiamati a portare competenze professionali, esperienza e conoscenza della materia di studio.

Evidentemente tutti questi cantieri sono destinati ad essere dei *work in progress* durante il quadriennio. È però importante comprendere che l'obiettivo consiste nel portare questi progetti a diventare "attività ordinarie" dell'attività turistica, e non rimanere costantemente progetti indipendenti, staccati dell'operatività abituale delle tre istituzioni competenti nell'applicazione della Legge sul turismo.

16. CANTIERI

Riepilogo dei cantieri

#	Cantiere	Responsabilità		
		ETT	ETL	CdS-SPE
1	Offerta di base (*Stay There)*	x	**x**	x
2	Offerta derivata (*Live There)*	x	**x**	x
3	Carta turistica	**x**	x	x
4	Nuovi prodotti per nuovi clienti	**x**	**x**	x
5	Piattaforma del turismo ticinese (TicinoInfoSA)	**x**	x	
6	Strategia di commercializzazione	**x**	x	
7	Strategia dei marchi (*Branding*)	**x**	x	x
8	Osservatorio del turismo	**x**	x	**x**
9	"Animazione" del settore turistico	**x**	x	**x**
10	Coordinamento NPR e altre politiche pubbliche	x	x	**x**
11	Collaborazione intercantonale e internazionale	**x**	x	**x**
12	Struttura CdS – ETT – ETL	x	x	**x**

Elaborazione ETT; le responsabilità principali sono segnalate dalla **x** evidenziata in grigio

1	**Offerta di base (*Stay There)***
Descrizione	L'offerta di base riguarda l'offerta minima per permettere il soggiorno agli ospiti: alloggio, ristorazione, mobilità interna. L'offerta, a qualsiasi livello, deve proporre degli *standard* qualitativi elevati e un ottimo rapporto qualità/prezzo
Obiettivi generali	• migliorare quantitativamente e qualitativamente l'alloggio turistico (albergheria e paralbergheria), in modo che l'offerta ticinese sia meglio commercializzabile • migliorare qualitativamente la ristorazione e favorire l'utilizzo dei prodotti agroalimentari ticinesi • migliorare la mobilità - quantità e qualità dei collegamenti -, in riferimento ai bisogni dei turisti
Azioni	• alloggio: ▪ inventario generale e qualifica delle strutture (alberghi, campeggi, residenze ed appartamenti di vacanza affittati, agriturismi, B&B, alloggi collettivi, capanne) ▪ analisi del parco alloggi delle residenze di vacanza non affittate e valutazione del potenziale turistico ▪ definizione delle misure atte ad incrementare la competitività alberghiera ("aumentare" la dimensione dei singoli alberghi e la diversificazione delle prestazioni con la collaborazione, valutare i prezzi e le esigenze minime richieste dai TO's, valutare le misure di sostegno pubblico idonee allo sviluppo del settore, ecc.) • ristorazione: ▪ formazione assieme alle strutture cantonali competenti (Gastroticino, SSAT) ▪ sostegno operativo alla promozione "Ticino in Tavola" della Conferenza agroalimentare ▪ promozione mirata dell'offerta agroalimentare (cibi e vini con le associazioni di produttori ed i grandi trasformatori e distributori) • mobilità: ▪ informazione "tutte le strade portano in Ticino" e grande attenzione ai collegamenti stradali e ferroviari da Nord e ai collegamenti aerei (*lobbying*); ▪ sostegno al miglioramento dell'accessibilità alla regione del Locarnese (*lobbying*) ▪ sostegno al miglioramento dei collegamenti con il trasporto pubblico tra centri cittadini e resto del Cantone (*lobbying*) ▪ sostegno al miglioramento della mobilità lenta: rete delle piste ciclabili, zone pedonali in città (*lobbying*) ▪ creazione di un concetto di segnaletica auto- e stradale "da vedere in Ticino" ▪ creazione della carta turistica con base trasporto pubblico (cfr. cantiere n° 4 "carta turistica")
Responsabili	• ETL • ETT • CdS - SPE
Tempistica	Fine 2011 per la definizione delle misure da adottare

2	Offerta derivata (*Live There)*
Descrizione	L'offerta derivata riguarda l'offerta che permette agli ospiti di svolgere attività e "fare" la propria vacanza; può essere gratuita o a pagamento. L'offerta deve essere sempre attrattiva, rinnovata e originale
Obiettivi generali	Allo scopo di meglio distribuire il sostegno pubblico L-Tur e di gerarchizzare gli altri tipi di sostegno da parte degli enti turistici, conviene chiarire l'interesse del turismo in merito a: • infrastrutture sportive (piscine, piste di ghiaccio, golf, tennis, piste di sci, porti, stadi, centri sportivi, ecc.) • grandi progetti (terme, acqua parco, parchi nazionali, palacongressi, vecchia linea del San Gottardo, palacinema, ecc.) • grandi eventi (musica classica, musica moderna, sport d'elite, sport popolare, cinema, gastronomia, congressi, fiere, ecc.)
Azioni	• inventario regionale e qualifica delle infrastrutture e degli eventi in funzione degli interessi del turismo e programma dei diversi sostegni turistici con tempistica e modalità • esame del coinvolgimento operativo degli enti turistici nella problematica degli impianti di risalita (inverno e estate) • esame del coinvolgimento operativo degli enti turistici nella problematica della navigazione sui laghi Ceresio e Verbano
Responsabili	• CdS – SPE • ETL • ETT
Tempistica	Fine 2010 per la definizione delle misure da adottare

3	Carta turistica
Descrizione	La Carta Turistica rappresenta un prodotto/servizio, nonché un argomento di vendita, di cui è oggi difficile fare a meno se si vuole mantenere alta la propria competitività sul mercato turistico. La carta per gli ospiti ha come base il trasporto pubblico e deve trovare delle formule modulabili attrattive; questo esercizio è tutt'altro che facile in un territorio vasto come il Ticino
Obiettivi generali	Messa in funzione, promozione e commercializzazione della carta turistica per gli ospiti in Ticino
Azioni	• definire i contenuti • definire le soluzioni tecnologiche • definire le soluzioni contrattuali • definire le soluzioni amministrative con Comunità tariffale Ticino • definire il marketing mix a sostegno: prezzo, distribuzione, promozione • definire e implementare il sistema di elaborazione dati ai fini della conoscenza in ambito di marketing (cfr. cantiere "osservatorio") • attuare di tutti gli aspetti sopra esposti e messa in servizio della carta turistica • definire dei compiti e delle competenze degli attori coinvolti
Responsabili	• ETT • ETL • CdS – SPE
Tempistica	Fine 2010 per la messa in servizio della carta

4	Nuovi prodotti per nuovi clienti
Descrizione	In una destinazione turistica tradizionale come il Ticino, se non si punta decisamente sull'innovazione dei prodotti e dei servizi si è destinati a perdere progressivamente attrattiva
Obiettivi generali	Creare nuovi prodotti per attrarre nuovi clienti, sulla base di una segmentazione • geografica (nuovi mercati) • demografica (nuovi segmenti per età, reddito, professione, ecc.) • psicografica (nuovi stili di vita, interessi specifici)
Azioni	• studio di *Benchmark* con destinazioni concorrenti (lago, montagna e città), • studio delle nuove tendenze in materia di prodotto e valutazione della loro applicazione al Ticino, • studio delle best practice e valutazione della loro applicazione al Ticino • effettuare la segmentazione del mercato sulla base dei nuovi criteri • definire il programma di applicazione (contenuti e tempi) • definire compiti e competenze degli attori coinvolti
Responsabili	• ETT • ETL • CdS – SPE
Tempistica	Fine 2013 per la definizione delle misure da adottare

5	Piattaforma ufficiale del turismo ticinese (TicinoInfo SA)
Descrizione	Nata a metà degli anni '90, TicinoInfo SA ha raggiunto grazie allo sforzo dei suoi azionisti (Ticino Turismo, GastroTicino e HotelleriesuisseTicino) e alla collaborazione con numerosi *partner*, importanti traguardi in termini di: reperibilità su internet, distribuzione dei dati, qualità e quantità degli stessi e consolidamento finanziario. La visione della società è quella di essere la piattaforma ufficiale per i dati del turismo ticinese, la loro distribuzione e la loro commercializzazione.
Obiettivi generali	• Sostenere l'evoluzione rapida del web (tecnologia / importanza per l'industria turistica) • Costruzione di nuove applicazioni (*booking* dinamico, *mobile version*, georeferenziazione) • Concentrare le risorse e i mezzi per costruire *Best Practices* per il turismo ticinese • Ottenere un'ampia condivisione del progetto • Affinare la gestione condivisa dei dati • Aumentare le sinergie nello sviluppo degli strumenti e delle funzionalità • Attività di commercializzazione (cfr. cantiere 6)
Azioni	• Analisi della situazione (in corso d'opera) • Elaborazione di scenari (in corso d'opera) • Proposta con allargamento dell'azionariato (condivisione necessaria per la concentrazione dei mezzi – in corso d'opera) • Definizione e lancio del progetto di realizzazione per la nuova piattaforma (autonomia da parte dei *partner* per la grafica e la visualizzazione dei dati) • Definizione e realizzazione della revisione della veste grafica del principale prodotto (www.ticino.ch)
Responsabili	TicinoInfo SA (ETT, ETL, operatori)
Tempistica	*Da subito, work in progress*

6	Strategia di commercializzazione
Descrizione	La situazione attuale vede il Ticino in difficoltà nella fruibilità dei suoi prodotti turistici attraverso i nuovi canali di vendita legati al mondo del web. Sia nella vendita diretta al cliente finale tramite un motore di prenotazione proprio, sia nella vendita tramite motori di prenotazione legati ai grandi distributori (GDS, TO, Agenti di viaggio, portali di vendita online) il Ticino fatica ad avere la visibilità e la presenza necessari per fronteggiare al *trend* di migrazione dalla vendita classica alla vendita mediata dalle nuove tecnologie
Obiettivi generali	Riagganciare questo *trend* e organizzarsi per trovare una soluzione condivisa. Gli obiettivi si possono riassumere in due grandi capitoli: • tecnologia e strumenti • sensibilizzazione e formazione
Azioni	• tecnologia e strumenti (sinergia con il cantiere 5): ▪ analisi situazione ▪ elaborazione scenari ▪ implementazione condivisa • sensibilizzazione e formazione: sensibilizzare gli operatori sull'importanza del cambiamento in atto (sfruttare le iniziative del cantiere 9 "Animazione del settore turistico")
Responsabili	• TicinoInfo SA (ETT, ETL, operatori)
Tempistica	Fine 2013 per l'inizio dell'attività di commercializzazione

7	Strategia dei marchi (*Branding)*
Descrizione	Il Ticino attualmente dispone di diversi marchi che vengono utilizzati nei più svariati campi d'azione. Il turismo al suo interno si presenta in modo poco omogeneo con diversi marchi, loghi e *claim*. In un mondo dove è sempre più difficile emergere, una chiara strategia improntata sul marchio può aiutare a promuovere e vendere una regione, un prodotto, un servizio. Il turismo riconosce l'importanza di questo strumento e vuole imparare da cantoni e regioni a noi vicine che nel corso degli ultimi decenni si sono mosse per meglio attrezzarsi.
Obiettivi generali	• Definire e applicare una strategia dei marchi condivisa a livello cantonale • Definire un sistema di promozioni armonico ed equamente efficace per regione/località e/o offerte turistiche ticinesi (con i diversi *brand*: Ascona, Lugano, Festival del Film, Estival Jazz, Mendrisio, San Gottardo, Ticino, Valle Verzasca, Swissminiatur, Rabadan, San Salvatore, Bellinzona, ecc.)
Azioni	Per perseguire gli obiettivi generali sono necessari i seguenti passi: • analisi situazione • elaborazione di un portfolio con i vari marchi • elaborazione scenari • implementazione condivisa
Responsabili	• ETT • ETL
Tempistica	Definizione della strategia condivisa entro il 2013. Applicazione operativa a partire dal quadriennio 2014 – 2017

8	Osservatorio del turismo
Descrizione	A supporto della messa in atto delle strategie sia di prodotto sia di marketing sul medio e lungo periodo, è fondamentale poter disporre di informazioni circostanziate sullo stato e lo sviluppo di domanda e offerta. Le competenze necessarie al fine di questo tipo di studi sono individuabili in istituti specializzati che dispongono del network, dei modelli e delle competenze necessarie
Obiettivi generali	Dotare il settore turistico cantonale di un partner professionale nel monitoraggio delle componenti del turismo per colmare il deficit di conoscenza qualitativa e quantitativa inerente a: apporto economico del settore, struttura e occupazione del parco alloggio, segmentazione del mercato obiettivo sulla base degli stili di vita, risultanze delle campagne promozionali, effetti dei sostegni finanziari pubblici, turismo di giornata, impatto promozionale dei grandi eventi, ecc.
Azioni	• determinare i bisogni di ricerca e di monitoraggio del settore • definire competenze dell'Osservatorio • definire base di finanziamento dell'Osservatorio • individuare i *partner* scientifici potenziali • stipulare mandati e contratti
Attori	• CdS – SPE • ETT • ETL
Tempistica	Da subito, *work in progress*. Osservatorio operativo entro fine 2011

9	"Animazione" del settore turistico
Descrizione	La competitività del Ticino turistico passa attraverso l'attrattiva globale del prodotto, che si compone di una serie di offerte da aggregare. È importante offrire agli operatori privati una piattaforma di animazione, informazione e incentivo ad essere competitivi e aggiornati, nonché a saper sfruttare le opportunità offerte a livello cantonale e federale
Obiettivi generali	Incoraggiare la formazione continua, l'introduzione di sistemi di qualità, la partecipazione alle attività di promozione, la diffusione di *Best Practices*, la "messa in scena e l'orchestrazione" del prodotto
Azioni	• *Enjoy Switzerland* • *Quality – our passion* • *Key Partner Meeting* • Obiettivo Turismo
Responsabili	• ETT • ETL • CdS – SPE
Tempistica	Da subito, *work in progress*

10	Coordinamento con NPR e le altre politiche pubbliche
Descrizione	Politica regionale e politica turistica presentano un principio di complementarietà per il quale è fondamentale garantire il collegamento tra le due attività, sfruttandone il potenziale sinergico ed evitando sovrapposizioni. È anche importante prestare attenzione agli obiettivi del Piano direttore cantonale
Obiettivi generali	Assicurare l'efficacia della collaborazione complementare con NPR per ciò che attiene al turismo
Azioni	• filiere "territorio – cultura – paesaggio" (Via Storia, Via Regio) e "cinema" (Film Commission, FFL) • parchi naturali nazionali e cantonali • Definizione dei compiti e delle competenze degli attori coinvolti
Responsabili	• CdS – SPE • ETL • ETT
Tempistica	Da subito, *work in progress*. Standardizzazione dei flussi di processo entro fine 2011

11	Collaborazione intercantonale e internazionale
Descrizione	Il *Destination Management* contemporaneo tende ad orientarsi, laddove opportuno, anche fuori dai confini cantonali, alla ricerca di un territorio/prodotto/destinazione che sia competitivo ed attrattivo sul mercato e con lo scopo di ottimizzare risorse e sfruttare sinergie
Obiettivi generali	Disegnare gli scenari di collaborazione e definire i relativi principi di azione.
Azioni	• DMO San Gottardo: entrare nella definizione della strategia per servire la regione Bellinzona e Alto Ticino senza indebolire la Destinazione Ticino. • Gottardo 2020: gestire e/o partecipare al progetto secondo le modalità opportune • Milano 2015: sfruttare l'opportunità, pienamente in linea con la strategia di marketing dei grandi eventi, in collaborazione con altri partner • Regio Insubrica: mettere in collaborazione i diversi progetti Interreg IV
Responsabili	• ETT • ETL • CdS – SPE
Tempistica	Da subito, *work in progress* secondo le scadenze dei diversi progetti

12	Struttura ETT – ETL – CdS
Descrizione	La struttura, intesa come organizzazione del settore, è una componente funzionale alle componenti sostanziali “prodotto” e “marketing” contemplate dalla politica turistica. Nondimeno, vi sono delle iniziative volte all’evoluzione ideale delle strategie che passano forzatamente attraverso il ripensamento di alcuni aspetti della struttura del turismo ticinese così come si presenta oggi
Obiettivi generali	Definire la struttura turistica, in modo funzionale ad un riposizionamento solido del turismo ticinese e tenendo in considerazione la struttura NPR
Azioni	• analizzare le funzioni nella struttura attuale con lo scopo di procedere alla loro razionalizzazione • verificare la competitività della struttura attuale sulla base delle teorie più avanzate di *Destination Management* • effettuare uno studio di Benchmark sulle realtà svizzera ed estere (GR, VS, Tirolo, ecc.)
Responsabili	• CdS – SPE • ETT • ETL
Tempistica	Da subito, *work in progress*

CONCLUSIONI

In vacanza, il turista vuole vivere un'esperienza particolarmente appagante, che non sia mai banale. La funzione della struttura turistica nel nostro Cantone (Stato, ETT e ETL) è di rispondere a questo bisogno con dei prodotti e delle prestazioni di qualità.

La politica turistica cantonale serve a definire la direzione generale che devono seguire le nostre istituzioni responsabili dell'applicazione della L-Tur e le strategie che devono essere messe in atto per raggiungere l'obiettivo della soddisfazione della domanda. È soltanto in questo modo che il turismo in Ticino sarà anche in grado di produrre effetti economici positivi a vantaggio del nostro Cantone.

Complessivamente, negli ultimi anni i numeri del turismo in Ticino hanno presentato dei risultati deludenti rispetto al resto della Svizzera: le frequenze sono in calo e l'offerta alberghiera si riduce. Risulta dunque evidente che, riconosciuta la situazione insoddisfacente del turismo nel nostro Cantone, debbano essere creati gli strumenti indispensabili ad identificare non soltanto le cause di questa situazione ma anche le misure atte a riposizionare il settore sulla strada del successo. Sarà in seguito compito della struttura turistica fare le sue scelte e fissare le priorità per programmare di concerto le azioni operative da intraprendere.

La presente politica turistica cantonale si posa sul concetto fondamentale che definisce come sostanziali le strategie di prodotto e di marketing e come soltanto funzionale la strategia di organizzazione del settore. In questo senso, reputa inutile la definizione *ex ante* di una nuova organizzazione senza che sia stata intrapresa fino in fondo la via della collaborazione operativa fra gli attori e l'identificazione precisa dei problemi e delle soluzioni.

La strategia di prodotto per il quadriennio 2010-2013 mette in risalto quanto segue:

- per il cliente-ospite, la prestazione turistica è complessa: inizia già prima dalla partenza in vacanza, con la ricerca d'informazione sulle attività proposte dalla destinazione, continua con il viaggio verso il luogo scelto, dovrebbe essere particolarmente emozionante durante tutto il soggiorno sul posto e si conclude con il ritorno a domicilio; il turismo in Ticino deve dunque prestare attenzione alla qualità lungo tutta la catena di servizio;
- il nostro turista riconosce il prodotto ticinese come ricco di servizi gratuiti resi dal nostro ambiente naturale, dalla nostra cultura e dal nostro territorio; il turismo in Ticino deve dunque assicurare e valorizzare l'attrattiva di queste risorse, che ci distinguono da altre destinazioni turistiche concorrenti;
- gli operatori all'interno della struttura riconoscono, fra le debolezze della nostra offerta, che l'apertura alle novità in generale, la presenza di strutture attrattive in grado di mitigare la dipendenza della meteorologia e l'utilizzo di strumenti moderni di gestione non sono ancora molto comuni in Ticino; il turismo in Ticino deve dunque, per rimanere concorrenziale, fare sforzi particolari per innovare.

La strategia di marketing per il quadriennio 2010-2013 mette in risalto quanto segue:

- la comunicazione delle qualità turistiche del Ticino, che passa sempre più attraverso media non tradizionali che favoriscono la partecipazione attiva dell'ospite-cliente, è evidentemente indispensabile; importa che la banca dati delle informazioni sia unica e che gli operatori turistici siano attori nella sua attualizzazione e nella diffusione dei contenuti;
- spesso però non basta più informare: l'atto d'acquisto è oggi molto vicino alla raccolta d'informazione e la commercializzazione delle prestazioni deve essere assicurata;
- per garantire una presenza visibile sui mercati sono necessari mezzi finanziari molto elevati ed è indispensabile che il turismo in Ticino sappia concentrarli per poi scegliere le sue clientele prioritarie.

La strategia di organizzazione, funzionale a quelle di prodotto e di marketing, mette in risalto quanto segue:

- la collaborazione fra le istanze competenti nell'applicazione della L-Tur è necessaria sia per migliorare la qualità dell'offerta turistica sia per assicurare un suo marketing efficace; viene creato un tavolo operativo per il turismo in Ticino, che raggruppa tutti gli attori istituzionali, riunendo le competenze di conoscenza dei mercati e delle clientele, nonché quelle di conoscenza del territorio e delle prestazioni turistiche;
- nell'organizzazione attuale esistono delle possibilità di miglioramento ed è utile definire assieme una migliore organizzazione operativa che sia in grado di liberare risorse a beneficio del turismo in Ticino;
- l'avvicinamento a strutture di dimensione regionale è interessante a condizione che non venga a mancare il contatto capillare con il territorio che è una forza maggiore degli ETL e del turismo in Ticino.

Accanto a queste strategie per l'attività ordinaria dello Stato, dell'ETT e degli ETL sono programmati dodici cantieri aperti durante il prossimo quadriennio, che saranno di grande utilità per:

- colmare il *deficit* di conoscenza sul settore turistico ed in particolare sull'apporto economico del turismo;
- assicurare la partecipazione attiva degli attori turistici istituzionali ad una "animazione del settore" che va da iniziative relative alla formazione continua, alla diffusione di *Best Pratices*, alla partecipazione a programmi turistici nazionali, al coinvolgimento del turismo in altre politiche pubbliche, ecc.;
- progettare assieme il futuro, creando nuovi progetti per il nostro turismo.

BIBLIOGRAFIA

- Bieger T., *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Oldenburg, München, 2000
- CdS Ticino, Linee Direttive e Piano finanziario 2008-2011, primo aggiornamento
- CoopZeitung – Die Umfrage, http://www.coopzeitung.ch/article44378//Die-Umfrage?showCrossLinks=44526
- Federazione Svizzera del turismo, http://www.swisstourfed.ch/index.cfm/fuseaction/show/path/1-345.htm
- Federazione Svizzera del turismo, *Le tourisme suisse en chiffres*, Länggass Druck AG, Berne, 2008
- Forlani F., http://www.uniurb.it/lingue/matdid/forlani/2007-08/L%27esperienza%20turistica%202008.pdf
- Hotelleriesuisse, http://www.hotelleriesuisse.ch/index.cfm?uuid=5F78ECFB50568E3964444AAA5C5FE14B&&IRACER_AUTOLINK&& (studio commissionato a BAK Basel)
- Hotelleriesuisse, http://www.hotelleriesuisse.ch/doc/doc_download.cfm?uuid=4648870250568E39644316E4713EA42F&&IRACER_AUTOLINK&& (studio commissionato a BHP Hanser und Partner AG)
- Innotour, http://www.inno-tour.ch/web/
- Innotour, http://www.inno-tour.ch/web/media/archive1/SE_IN_090617_Insight_i_72dpi.pdf
- Kämpf R. e Hunziker C., *Succès et compétitivité du tourisme alpin*, SECO, Berna, 01.2008
- MediaZone, http://mediazone.ticino.ch/upload/documenti/politica%20turistica.pdf (fonte BSF)
- MediaZone, http://mediazone.ticino.ch/pages/osservatorio.cfm (fonte BFS)
- Milestone, http://www.htr-milestone.ch/contrexx/
- Rütter + Partner, *Le tourisme en Valais – étude sur la valeur ajoutée*, Etat du Valais, 2001
- SECO, http://www.seco.admin.ch/themen/00476/00508/index.html?lang=de
- SECO, http://www.seco.admin.ch/themen/00476/00508/index.html?lang=de
- Società di credito alberghiero, http://www.sgh.ch/sgh/de/frameset/index.cfm
- Svizzera Turismo, http://www.myswitzerland.com/fr.cfm/home e STNET: http://www.stnet.ch/de.cfm/home/
- Svizzera Turismo, *Mittelfristplanung 2009-2011.,* Zurigo, 2008
- Svizzera Turismo, *Media Reporting (Deutschland).Tessin Media Results 2008 (mit EM-touristisch),* Zurigo 2008
- Svizzera Turismo, *Market Mirrors*, Zurigo, 2009
- Ufficio Federale Statistica (UFS), http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/10/02.html
- Ufficio Federale Statistica (UFS), http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/10.html
- Ufficio Federale Statistica (UFS), *La statistica svizzera del turismo 2008*
- Visentin C., *Il Ticino visto dalle guide turistiche. L'immagine del territorio nelle guide turistiche internazionali*, Giampiero Casagrande editore, Bellinzona, 2007
- World Economic Forum (WEF), http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/TravelandTourismReport/index.htm
- World Tourism Organisation (WTO), http://www.e-unwto.org/content/mq5m7182518456t5/
- World Tourism Organisation (WTO), http://www.e-unwto.org/content/?Subject=Tourism+Market+Trends