



**PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO**

Osservatorio Provinciale per il Turismo

# **Studio di benchmarking del turismo nel Trentino**

in collaborazione con

**BAK**  

---

**Basel Economics**

BAK Basel Economics

*Ricerca a cura di Kaspar Weber e Richard Kämpf di Bak Basel Economics (Güterstrasse 82 CH-4002 Basilea) per conto di Osservatorio Provinciale per il Turismo - PAT*

*Editing  
Gabriele Turri, Anna Sievers*

## SOMMARIO

---

<b>PREMESSA .....</b>	<b>7</b>
<b>SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI .....</b>	<b>9</b>
<b>1. INTRODUZIONE .....</b>	<b>13</b>
1.1 Introduzione e scopo del progetto .....	13
1.2 Definizioni e metodologia.....	13
<b>2. PERFORMANCE DEL TURISMO NEL TRENTINO E NELL'ARCO ALPINO.....</b>	<b>17</b>
<b>3. EVOLUZIONE DEI MERCATI DI PROVENIENZA IN TRENTINO .....</b>	<b>25</b>
<b>4. CONFRONTO DELLA PERFORMANCE DELLE DESTINAZIONI.....</b>	<b>34</b>
4.1 Performance delle destinazioni nella stagione invernale .....	35
4.2 Performance delle destinazioni nell'anno turistico.....	40
<b>5. CONFRONTO DELLA COMPETITIVITA' DELLE DESTINAZIONI .....</b>	<b>42</b>
5.1 Offerta turistica.....	44
5.2. Domanda turistica .....	52
5.2 Mercato e concorrenza .....	54
5.3 Catene alberghiere .....	58
5.4 Condizioni generali regionali.....	60
<b>6. ANALISI DEI FATTORI DI SUCCESSO PER IL TRENTINO.....</b>	<b>62</b>
<b>7. APPENDICE .....</b>	<b>68</b>
7.1 Fattori di successo nell'Arco alpino .....	68
7.2 Grafici supplementari.....	69
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>71</b>

## INDICE DELLE FIGURE

---

Grafico 1: La performance turistica .....	15
Grafico 2: Competitività delle destinazioni .....	16
Grafico 3: Il turismo nell'Arco alpino .....	18
Grafico 4: Evoluzione dei pernottamenti nell'Arco alpino .....	18
Grafico 5: Evoluzione dei pernottamenti in alcune regioni dell'Arco alpino .....	19
Grafico 6: Evoluzione dei pernottamenti in alcune regioni italiane dell'Arco alpino .....	20
Grafico 7: Evoluzione dei pernottamenti nelle regioni dell'Arco alpino in inverno.....	21
Grafico 8: Evoluzione dei pernottamenti nelle regioni dell'Arco alpino in inverno.....	21
Grafico 9: Evoluzione dei pernottamenti nelle regioni dell'Arco alpino in estate.....	22
Grafico 10: Evoluzione dei pernottamenti nelle regioni dell'Arco alpino in estate.....	23
Grafico 11: Importanza del ramo «Alberghi e ristoranti».....	23
Grafico 12: Importanza del ramo «Alberghi e ristoranti» nel Trentino .....	24
Grafico 13: I paesi di provenienza della domanda turistica nel Trentino .....	25
Grafico 14: Evoluzione dei pernottamenti degli ospiti italiani .....	26
Grafico 15: Evoluzione dei pernottamenti degli ospiti germanici.....	27
Grafico 16: Evoluzione dei pernottamenti degli ospiti britannici.....	28
Grafico 17: Evoluzione dei pernottamenti degli ospiti svizzeri .....	29
Grafico 18: Evoluzione dei pernottamenti degli ospiti dalla Polonia .....	30
Grafico 19: Evoluzione dei pernottamenti degli ospiti dalla Cechia .....	31
Grafico 20: Evoluzione dei pernottamenti degli ospiti dall'Ungheria .....	32
Grafico 21: Analisi delle quote di mercato per paese di provenienza .....	33
Grafico 22: Evoluzione dei pernottamenti alberghieri nella stagione invernale .....	35
Grafico 23: Tasso d'occupazione lordo degli alberghi nella stagione invernale .....	36
Grafico 24: Potenziale economico nella stagione invernale.....	37
Grafico 25: BAK TOPINDEX® per la stagione invernale .....	38
Grafico 26: Confronto della performance fra inverno ed estate .....	39
Grafico 27: Tasso d'occupazione lordo degli alberghi nell'anno turistico .....	40
Grafico 28: BAK TOPINDEX® per l'anno turistico .....	41
Grafico 29: Attrattività dell'offerta invernale.....	44
Grafico 30: Varietà dell'offerta invernale .....	45
Grafico 31: Innevamento artificiale delle piste.....	46
Grafico 32: Altitudine dell'area sciistica.....	47
Grafico 33: Garanzia d'innnevamento delle piste .....	48
Grafico 34: Attrattività dell'offerta in inverno e performance invernale .....	49
Grafico 35: Prezzo per una giornaliera sciistica per adulti, alta stagione .....	50
Grafico 36: Prezzo per una settimanale sciistica per adulti, alta stagione.....	50
Grafico 37: Prezzi alberghieri in inverno .....	51
Grafico 38: Distribuzione della domanda turistica durante l'anno .....	52

Grafico 39: Internazionalità della domanda turistica .....	53
Grafico 40: Numero di posti-letto lordi.....	54
Grafico 41: Numero di posti-letto alberghieri e performance turistica.....	55
Grafico 42: Intensità turistica (alberghiera) .....	56
Grafico 43: Attrattività del sito internet .....	57
Grafico 44: Catene alberghiere internazionali.....	58
Grafico 45: Rilevanza degli alberghi a 4 e 5 stelle.....	59
Grafico 46: Raggiungibilità internazionale.....	60
Grafico 47: Costo della manodopera.....	61
Grafico 48: Dimensione e performance turistica .....	64
Grafico 49: Intensità turistica (alberghiera) e performance.....	66
Grafico 50: Evoluzione dei pernottamenti alberghieri nell'anno turistico .....	69
Grafico 51: Potenziale economico nell'anno turistico.....	69



## Premessa



Gli alberghi, in Trentino, non sono le strutture dell'ospitalità che possono offrire il maggior numero di posti letto. In Trentino, però, gli alberghi sono imprese ricettive a forte presenza familiare nella gestione, caratteristica che li porta ad accogliere nei migliori dei modi i turisti.

Un grazie agli alberghi trentini, quindi, prima di tutto case accoglienti, dove tradizione ed innovazione, qualità ed efficienza sono perseguite, curate. Non c'è stata che in rari casi spersonalizzazione. La tipicità, l'identità, così importante sia in chiave culturale, antropologica, sia in termini economici, di marketing, non soltanto è stata cercata e conservata, ma anche valorizzata e resa produttiva in termini che non perdono di vista, al contempo, il tema della compatibilità, della sostenibilità e la tutela, la conservazione.

Sono cresciuti molto, gli alberghi, nella tipologia e qualità dei servizi, hanno saputo rigenerarsi in questi ultimi lustri ed anche con il supporto e il sostegno di una buona produzione legislativa e buone norme ed incentivi da parte della Provincia Autonoma, hanno saputo riqualificarsi.

E' l'inequivocabile segnale di uno spostamento in alto, di "un movimento verso il meglio" che ha saputo accrescere ed arricchire le opportunità per l'ospite.

E, si badi bene, non è stato e non è tuttora facile gestire ed ospitare, assorbire i flussi turistici, sia a livello nazionale che a livello internazionale, peraltro quest'ultimo un contesto a dir poco mutevole.

Il tutto con il coinvolgimento di una pluralità di servizi ed attività a sistema, anche tra pubblico e privato, oltre che tra i vari soggetti dell'imprenditoria.

Difficile, molto difficile stimare il valore complessivo del fenomeno turistico. Arduo descriverne le complesse dinamiche. Meno difficile, invece, imparare dai propri errori e soprattutto dai più bravi.

Anche in paesi come l'Austria, la Svizzera ed altri nei quali il sistema di rilevazione statistica e di analisi dei fenomeni macro-economici del turismo è assai più avanzato che nel nostro Paese quest'operazione non è facile. Questo aspetto, però, non ha certo frenato il progetto di studio inerente la realtà alpina, anzi, ne ha costituito uno sprone.

Lo studio condotto dall'Istituto Bak di Basilea, ha così posto a confronto le regioni turistiche dell'arco alpino e le singole destinazioni turistiche.

Per il Trentino, come vedrà chi vorrà studiare il materiale, davvero interessante di questo rapporto, sono state scelte quattro destinazioni caratterizzate

dall'averne una doppia stagionalità turistica estiva ed invernale: si tratta di Madonna di Campiglio, della Valle di Sole, della Valle di Fiemme e della Valle di Fassa. Si posizionano a metà classifica e la qualità dell'offerta non raggiunge il livello delle destinazioni migliori, nonostante la presenza delle Dolomiti, la buona varietà dell'offerta e la garanzia dell'innevamento artificiale.

Non mancano, nel lavoro, i suggerimenti e le indicazioni delle aree e dei temi sui quali lavorare per aumentare la competitività delle varie località e della destinazione Trentino, indicazioni che certamente verranno esaminate con attenzione dagli addetti ai lavori, siano essi appartenenti al comparto pubblico che a quello privato, delle imprese.

*Tiziano Mellarini*  
*Assessore all'agricoltura, commercio e turismo*  
*Provincia Autonoma di Trento*



---

## Sintesi dei principali risultati

Il lavoro qui presentato, frutto di uno studio condotto dall'Istituto economico Bak di Basilea, che si occupa da oltre dieci anni di benchmarking delle destinazioni dell'arco alpino, ha posto a confronto sia regioni turistiche dell'arco alpino, che singole destinazioni turistiche. Per il Trentino sono state scelte quattro destinazioni che soddisfavano il requisito di avere una doppia stagionalità turistica estiva ed invernale: Madonna di Campiglio, Valle di Sole, Valle di Fiemme e Valle di Fassa. Queste quattro destinazioni trentine sono state poste a confronto su alcuni parametri con altre 76 destinazioni dell'arco alpino misurandone la performance relativa sia in estate che in inverno.

Si richiamano di seguito i principali risultati che scaturiscono da questo rapporto di ricerca.

Negli ultimi quindici anni le Alpi hanno perso di competitività rispetto alle altre destinazioni turistiche mondiali, perdendo progressivamente quote di mercato, nonostante il numero complessivo di pernottamenti turistici sia cresciuto.

Le Alpi italiane hanno evidenziato in questo periodo il migliore andamento, contribuendo a frenare la perdita di competitività complessiva delle regioni turistiche dell'Arco alpino. Dentro le Alpi italiane un ruolo importante è stato giocato dal Trentino e dall'Alto Adige. Con una differenza tra le due aree. Mentre negli ultimi anni l'Alto Adige ha incrementato il numero dei propri pernottamenti alberghieri sia in estate che in inverno, aumentando la propria quota di mercato, il Trentino ha incrementato la propria quota di mercato solo per la stagione invernale mantenendo costante la propria quota per quanto riguarda la stagione estiva. Dal 1998 in poi il Trentino ha però evidenziato un'evoluzione negativa del valore aggiunto registrato dalla voce "alberghi e ristoranti", nonostante la tenuta o addirittura l'incremento del numero di presenze.

Rispetto agli altri competitor dell'arco alpino il Trentino turistico si affida soprattutto al mercato nazionale, con un grado di internazionalizzazione tra i più bassi.

Negli ultimi anni il Trentino ha mantenuto la sua quota di mercato sulla domanda turistica totale, grazie soprattutto agli incrementi fatti registrare nel periodo invernale sui mercati dell'Est, in forte crescita, come Cechia e Polonia.

Sul mercato interno invece, cioè quello italiano, negli ultimi anni il Trentino ha perso quote di mercato, soprattutto a vantaggio dell'Alto Adige e del Tirolo.

Sul tasso di occupazione lordo degli alberghi nella stagione invernale, delle quattro destinazioni trentine, soltanto la Valle di Sole presenta un tasso superiore alla media di tutte le destinazioni dell'arco alpino considerato.

Ma la Valle di Sole, e questo aspetto è comune anche alla Valle di Fiemme, esprime un potenziale economico per la stagione invernale tra i più bassi tra tutte le destinazioni dell'arco alpino (per potenziale economico qui si intende il "valore" della destinazione che può giustificare un prezzo più alto a parità di offerta di strutture ricettive).

Considerando congiuntamente i tre indicatori relativi all'evoluzione delle quote di mercato, al tasso di occupazione e al potenziale economico, riuniti in un indice sintetico messo punto da Bak Basel per misurare la performance di una destinazione, tutte le quattro destinazioni trentine considerate, nella stagione invernale, stanno sotto la media dell'arco alpino (la Val di Sole e la Val di Fassa si avvicinano peraltro di più al valore medio rispetto alla Valle di Fiemme e a Madonna di Campiglio).

Nel confronto della performance fra inverno ed estate, solo la Valle di Fassa raggiunge una performance estiva superiore alla media alpina.

Se poi si considera tutto l'anno, tutte e quattro le destinazioni trentine mostrano una performance inferiore alla media alpina. Le tre destinazioni di benchmarking dell'arco alpino con il maggior successo nell'arco dell'intero anno turistico sono Kleinwalsertal (Voralberg), Serfaus-Fiss-Ladis (Tirolo) e Zermatt (Vallese).

La ricerca ha messo in luce anche una comparazione sulla competitività delle singole destinazioni alpine (in questo caso le realtà analizzate sono state 145). Le quattro destinazioni del Trentino per quanto riguarda l'attrattività dell'offerta invernale si posizionano a metà classifica e la qualità dell'offerta non raggiunge il livello delle destinazioni migliori, nonostante le Dolomiti, la buona varietà dell'offerta e la garanzia dell'innnevamento artificiale. E nonostante i grandi vantaggi competitivi in termini di prezzo che la Valle di Sole e la Valle di Fiemme (a differenza di Fassa e Campiglio) possono esprimere nel confronto con le altre destinazioni dell'Arco alpino considerate.

La performance invernale risulta sotto il valore medio. E questo nonostante che le quattro destinazioni trentine presentino una dimensione superiore alla media espressa dalle altre destinazioni alpine, il che teoricamente dovrebbe permettere maggiori economie di scala..

Anche se non sempre la maggiore dimensione della destinazione è sicura garanzia di performance positiva, va sottolineato come le quattro destinazioni trentine siano le uniche destinazioni con una dimensione superiore alla media alpina e una performance negativa, qui intesa come inferiore alla media di tutte le destinazioni considerate.

Una delle possibili spiegazioni fornite dallo studio di Bak Basel a questa situazione è legata all'intensità turistica (intesa come posti letto alberghieri rapportati alla popolazione residente), che si accompagna alla cultura turistica.

Una bassa intensità turistica sarebbe cioè associata anche ad una bassa cultura turistica, intesa come capacità di accoglienza della popolazione residente. In realtà la Valle di Fassa (non così le altre tre destinazioni trentine) presenta un'intensità turistica molto al di sopra della media delle destinazioni dell'arco alpino considerate e pur tuttavia anche la Val di Fassa presenta una performance negativa.

La distribuzione della domanda turistica nell'arco dell'anno si presenta inoltre svantaggiosa per tutte e quattro le destinazioni trentine, con capacità ricettive inutilizzate nell'arco dell'anno.

Bak Basel conclude le proprie analisi suggerendo alcuni terreni su cui lavorare per migliorare i fattori di successo:

- Aumento dell'internazionalità della domanda turistica;
- Costante miglioramento del rapporto qualità-prezzo;
- Alta diversificazione dell'offerta turistica;
- Buona cultura dell'ospitalità in tutta la provincia;
- Aumento della capacità ricettiva negli alberghi d'alta categoria;
- Strategia di differenziazione orientata sui punti forti delle destinazioni.

Nel contempo ad ognuna delle quattro destinazioni trentine considerate si suggerisce di valorizzare al meglio i propri punti di forza. Per Madonna di Campiglio si tratta ad esempio di posizionarsi come destinazione ottimale per una categoria di clientela «alta». Per la Valle di Fiemme intensificare gli sforzi per posizionarsi come la destinazione migliore dell'Arco alpino per gli sport nordici. Per la Val di Fassa e la Val di Sole intensificare l'attrattività degli sport invernali, e, soprattutto per la Val di Sole, incrementare la varietà dell'offerta.

*Gianfranco Betta*  
*direttore Osservatorio Provinciale per il turismo*



---

## 1. INTRODUZIONE

---

### 1.1 Introduzione e scopo del progetto

BAK Basel Economics si occupa da più di dieci anni del benchmarking di regioni e destinazioni turistiche dell'arco alpino. Gli studi hanno lo scopo di analizzare e confrontare la «performance» e la competitività del turismo a livello internazionale. BAK Basel Economics ha elaborato una metodologia per misurare, analizzare ed interpretare i fattori determinanti per il successo di regioni e di destinazioni turistiche. Queste analisi permettono di elaborare raccomandazioni e possibili azioni per migliorare la competitività turistica di una regione ed aiutare gli operatori turistici nelle decisioni strategiche.

Il rapporto «Studio di Benchmarking del turismo nel Trentino» è stato redatto da BAK Basel Economics su incarico della Provincia di Trento. Le analisi della performance e della competitività del turismo nel Trentino e nelle destinazioni alpine riportate in questo rapporto si concentrano sulla stagione invernale.

---

### 1.2 Definizioni e metodologia

#### Regioni turistiche di confronto dell'Arco alpino (AA)

- Italia: Province di Trento, Verbano-Cusio-Ossola, Belluno, Sondrio, Alto Adige (Südtirol) e Valle d'Aosta;
- Svizzera: Cantoni Grigioni e Ticino;
- Austria: Bundesländer Tirolo e Vorarlberg;
- Germania: «Deutscher Alpenraum»: regioni Südostbayern (Landkreis Rosenheim, Stadtkreis Rosenheim, LK Miesbach, LK Bad Tölz-Wolfratshausen, LK Berchtesgadener land, LK Traunstein, LK Weilheim-Schongau, LK Garmisch Partenkirchen, LK Landsberg) e Kempten (Stadtkreis Kaufbeuren, Landeskreis Ostallgäu, SK Kempten, LK Lindau, LK Oberallgäu).

## **Destinazioni turistiche del Trentino**

- Val di Fassa (area sciistica: Dolomiti Superski Valle di Fassa-Carezza);
- Valle di Fiemme: (area sciistica: Dolomiti Superski Valle di Fiemme-Obereggen);
- Madonna di Campiglio (circonscrizione Turistica Campiglio-Pinzolo-Rendena; area sciistica: Madonna di Campiglio-Pinzolo, incl. Folgarida e Marilleva);
- Val di Sole (area sciistica: Val di Sole: Folgarida e Marilleva, Passo Tonale Pejo).

## **Destinazioni turistiche di confronto**

- Italia: Bormio (Sondrio), Val Gardena (Südtirol), Alta Badia (Südtirol) e Cortina d'Ampezzo (Belluno);
- Svizzera: Zermatt (Vallese), St. Moritz (Grigioni), Flims-Laax-Falera (Grigioni) e Grindelwald (Oberland bernese);
- Austria: Serfaus-Fiss-Ladis (Tirolo), Oetztal (Tirolo), Zillertal (Tirolo), Kleinwalsertal (Voralberg) e Lech-Zürs (Voralberg).

## **Performance turistica**

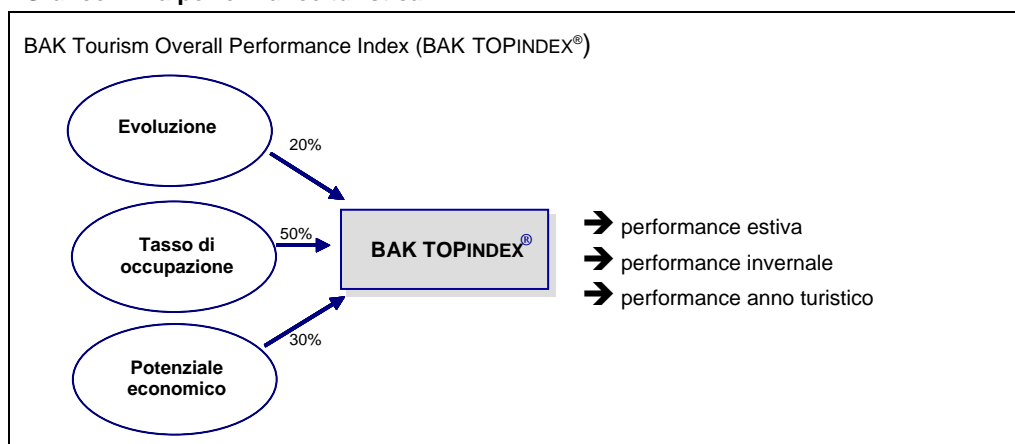
Per misurare il successo di destinazioni turistiche BAK Basel Economics ha elaborato il «BAK TOPINDEX®», un indicatore calcolato in base all'evoluzione delle quote di mercato, il tasso d'occupazione ed il potenziale economico di una destinazione. Per garantire il confronto internazionale le analisi sulla performance delle destinazioni alpine si concentrano sugli indicatori nel ramo alberghiero: l'indicatore per l'evoluzione delle quote di mercato è lo sviluppo medio dei pernottamenti alberghieri fra il 1998 ed il 2003.

L'indicatore per il tasso d'occupazione è il numero di pernottamenti in rapporto all'offerta di posti-letto lordi (pernottamenti / posti-letto x 365 giorni) nell'anno 2003. L'indicatore per il potenziale economico è il prezzo medio degli alberghi 3-stelle in relazione alla media dei prezzi alberghieri 3-stelle nazionali. Il prezzo è calcolato in relazione alla media di ogni paese, in modo da considerare nella valutazione del potenziale economico anche i costi (manifestati nel prezzo), che si differenziano da stato a stato. Più il prezzo è alto e più il potenziale economico per una destinazione è elevato. Sono analizzati i prezzi degli alberghi a 3-stelle, perché si tratta di un'offerta turistica omogenea, molto simile

fra tutte le destinazioni dell'Arco alpino, di regola non influenzata da offerte specifiche e confrontabile a livello internazionale (cosiddetti «commodity»). Il BAK TOPINDEX® è calcolato separatamente per la stagione invernale, quella estiva e per l'intero anno turistico.

A causa della mancanza di una statistica svizzera sui flussi turistici per l'anno 2004 (soppressione della statistica alberghiera), l'analisi internazionale della performance si basa in genere sugli anni da 1998 a 2003.

**Grafico 1: La performance turistica**

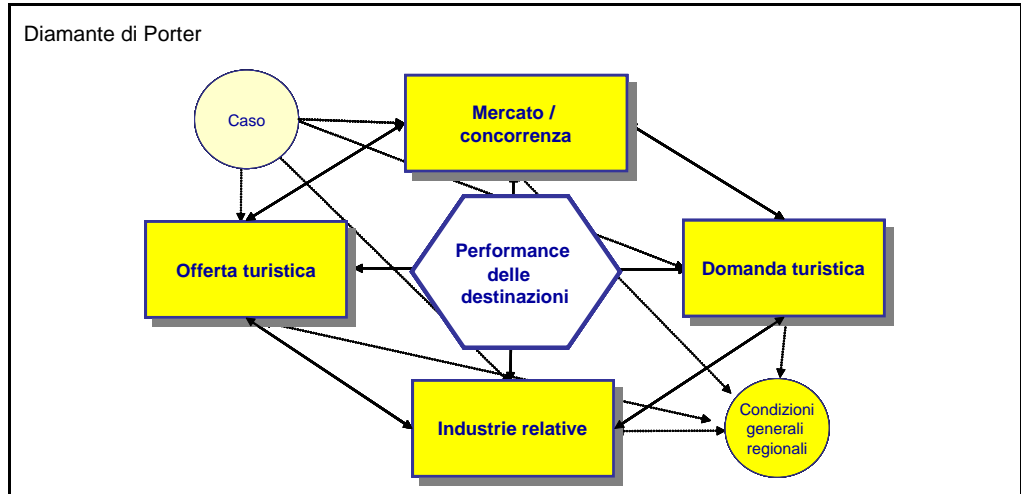


fonte: BAK Basel Economics

### Modello della competitività

Il modello (diamante) sviluppato da Porter (cfr. Porter 1991 e seco/BAK 2005) permette di analizzare in modo completo la competitività delle destinazioni turistiche. Gli indicatori per la competitività sono suddivisi in 4 gruppi principali: l'offerta turistica della destinazione, la domanda turistica, mercato-concorrenza e le industrie relative. Inoltre il modello include le condizioni generali regionali o statali.

**Grafico 2: Competitività delle destinazioni**



fonte: Porter, BAK Basel Economics



## 2. PERFORMANCE DEL TURISMO NEL TRENTINO E NELL'ARCO ALPINO

Lo sviluppo dei pernottamenti alberghieri nell'Arco alpino è nettamente inferiore allo sviluppo turistico a livello mondiale. L'Arco alpino fra il 1998 ed il 2004 ha registrato solo un leggero aumento dei pernottamenti, perdendo quote di mercato rispetto ad altre destinazioni ed aumentando la concorrenza fra le regioni alpine. Il Trentino ha registrato in questo periodo una crescita simile alla media dell'Arco alpino, mantenendo costante la sua quota di mercato fra le regioni alpine. L'evoluzione dei pernottamenti nel Trentino (così come nell'intero Arco alpino) è stata migliore in inverno che in estate, periodo in cui la domanda turistica è rimasta quasi costante.

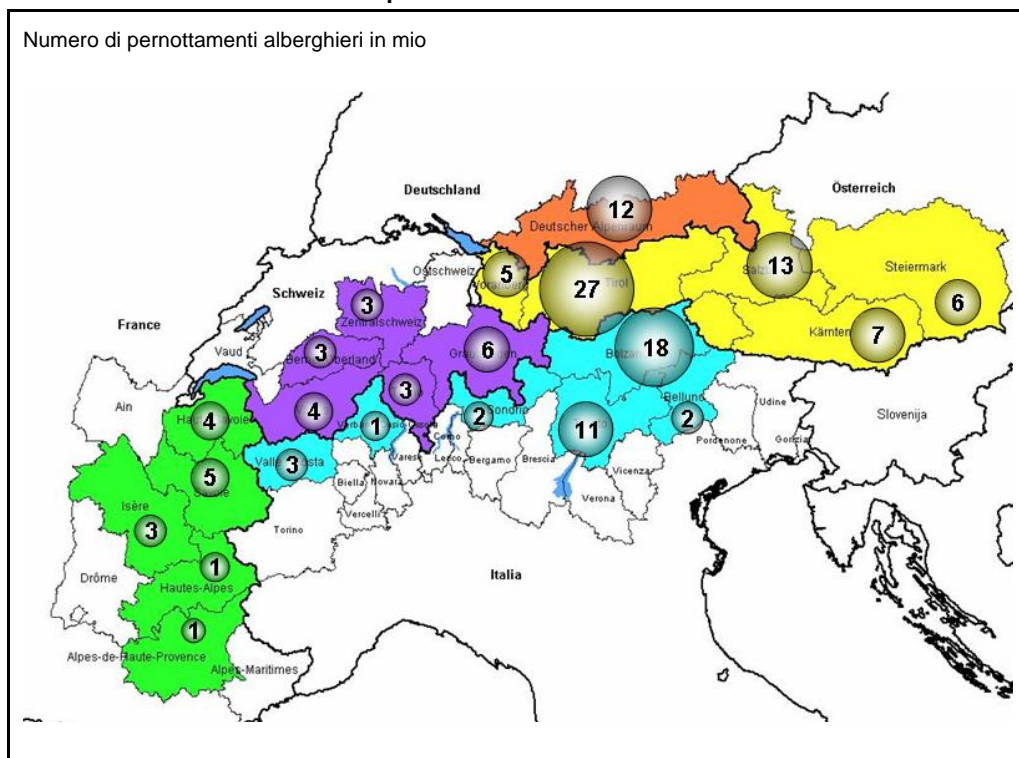
Il valore aggiunto del ramo «Alberghi e ristoranti» nella Provincia di Trento nel 2004 è stato pari a 830 milioni di Euro, cioè circa il 6.7% del prodotto interno lordo della Provincia. Il settore alberghiero e gastronomico del Trentino si è però sviluppato negativamente negli ultimi anni. Le persone occupate nel ramo «Alberghi e ristoranti» sono diminuite fra il 1998 ed il 2004 del 12%, il valore aggiunto reale del settore ha subito un calo ancora maggiore.

Le analisi della domanda turistica per paese di provenienza mostrano che nel Trentino il mercato interno ha una rilevanza maggiore rispetto alla media delle regioni alpine: più del 70% dei pernottamenti alberghieri sono compiuti da ospiti italiani (media Arco alpino = 44%). L'evoluzione di quest'importante mercato, nonostante la crescita in Trentino, è stata inferiore alla media dell'Arco alpino causando una perdita di quote di mercato. La situazione più difficile è però osservata sul mercato britannico, dove è calata sia la domanda sia la quota di mercato. Per quanto riguarda la domanda turistica germanica, che negli ultimi anni ha subito una forte diminuzione, il problema non è stato limitato al Trentino, ma all'intero Arco alpino. La provincia di Trento è posizionata relativamente bene sul mercato svizzero, francese e sui mercati «emergenti» (come quello polacco, ungherese o ceco) anche se l'importanza di questi mercati comparata con l'intera domanda turistica trentina è bassa.

La Provincia di Trento con circa 11 milioni di pernottamenti alberghieri l'anno fa parte delle regioni turistiche alpine più grandi. La quota di mercato del ramo alberghiero della provincia di Trento (misurato in base ai pernottamenti) in rapporto all'intero Arco alpino è leggermente inferiore a 8%. Quasi un quinto dei pernottamenti alberghieri nell'Arco Alpino è registrato nel Tirolo.

Se si contano anche i pernottamenti negli alloggi complementari e negli alloggi privati e seconde case, il Trentino conta circa 28 milioni di pernottamenti.

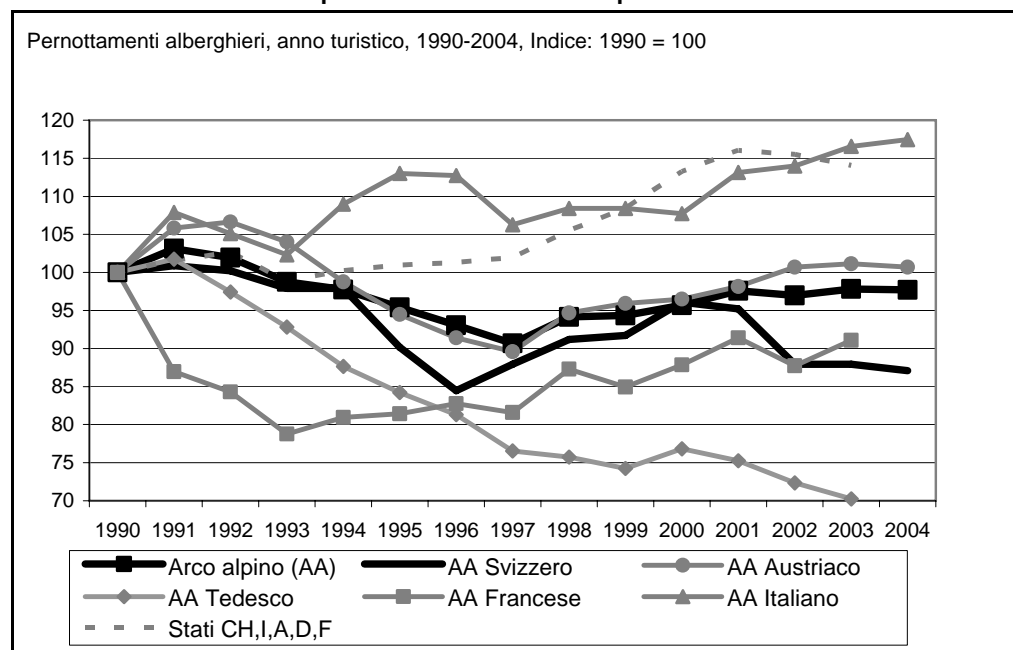
**Grafico 3: Il turismo nell'Arco alpino**



fonte: BAK Basel Economics

A causa dell'insufficienza di dati su alloggi complementari a livello internazionale questo studio si limita al confronto degli alloggi alberghieri.

**Grafico 4: Evoluzione dei pernottamenti nell'Arco alpino**



fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

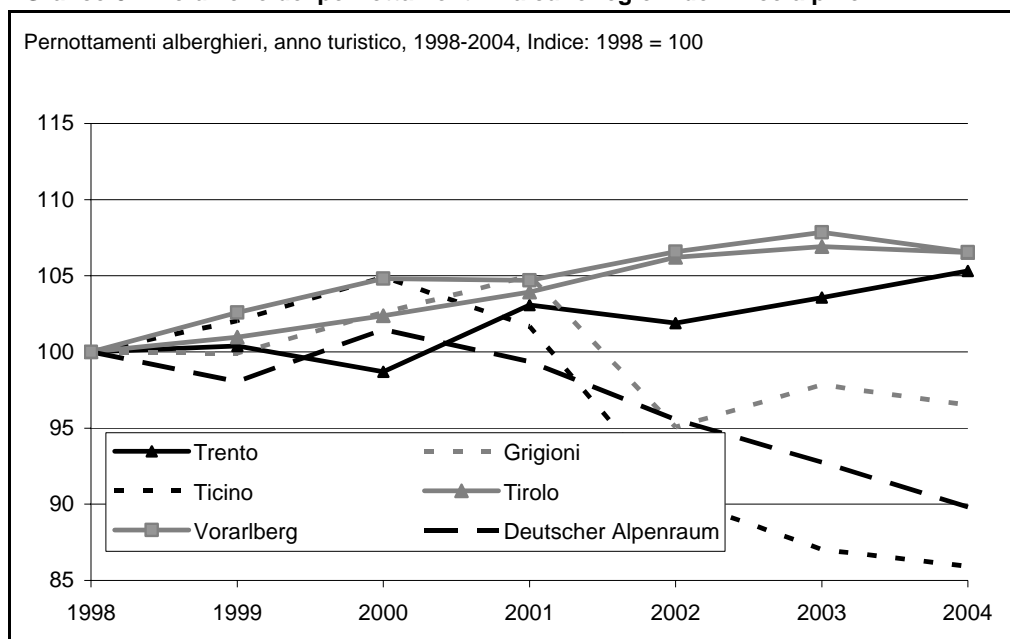
Lo sviluppo dei pernottamenti alberghieri nell'Arco alpino è nettamente inferiore allo sviluppo turistico a livello mondiale. L'Arco alpino fra il 1990 e il 2004 ha così perso importanti quote di mercato e di conseguenza è aumentata la concorrenza fra le regioni alpine. Le ragioni di questo sviluppo sono la globalizzazione, che ha incrementato drasticamente la concorrenza, e la crescita di forme turistiche alternative (come i viaggi oltreoceano o il turismo di città).

Lo sviluppo migliore all'interno dell'Arco alpino è stato registrato nelle Alpi italiane, che sono riuscite a mantenere le loro quote di mercato in rapporto all'evoluzione media dei paesi Svizzera, Italia, Austria, Germania e Francia (CH, I, A, D, F).

Gli anni 2002 e 2003 sono stati caratterizzati da un andamento turistico influenzato negativamente dagli attacchi terroristici di New York e Washington (11 settembre 2001). L'insicurezza sui voli internazionali ha portato ad una forte diminuzione della domanda turistica nell'Arco alpino, soprattutto d'oltre oceano.

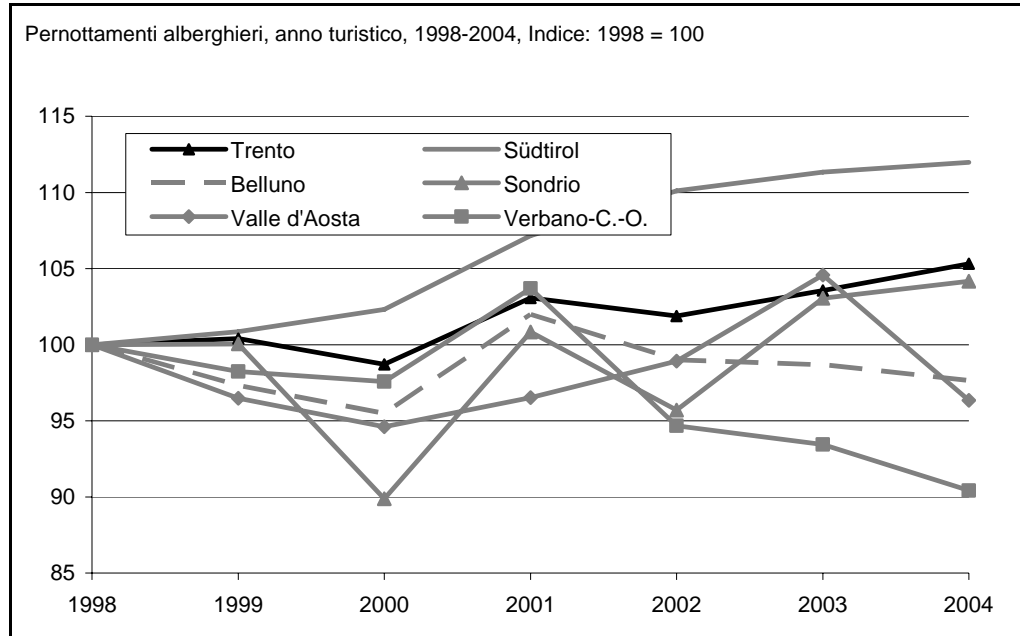
L'anno turistico dura da novembre (dell'anno solare precedente) ad ottobre. La stagione invernale dura da novembre ad aprile e la stagione estiva da maggio ad ottobre.

**Grafico 5: Evoluzione dei pernottamenti in alcune regioni dell'Arco alpino**



fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

**Grafico 6: Evoluzione dei pernottamenti in alcune regioni italiane dell'Arco alpino**



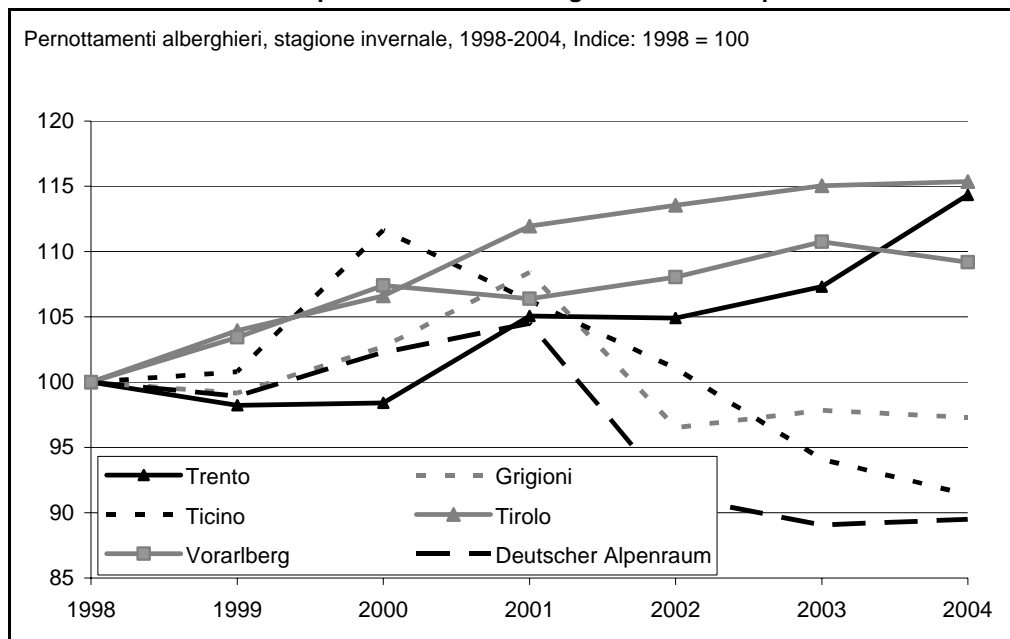
fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

Il Trentino ha registrato negli ultimi anni una buona evoluzione di pernottamenti alberghieri. Fra il 1998 ed il 2004 ha registrato una crescita di circa 540'000 pernottamenti alberghieri, +0.9% l'anno. La quota di mercato sul totale dei pernottamenti nell'arco alpino è però rimasta costante intorno ai 7.7%, dato che la domanda turistica nell'intero Arco Alpino nello stesso periodo è aumentata di circa 0.8% l'anno. L'evoluzione peggiore dei pernottamenti è stata osservata nel Canton Ticino e nell'Arco alpino germanico. Queste due regioni hanno sofferto particolarmente del calo della domanda d'oltre oceano (dopo l'11 settembre 2001) e dalla Germania.

L'Alto Adige ha registrato l'evoluzione migliore, con un incremento annuo al di sopra del 2%. L'Alto Adige ha approfittato negli ultimi anni della concentrazione e professionalizzazione delle sue strutture turistiche. Nel confronto con le altre regioni italiane dell'Arco alpino, il Trentino si posiziona comunque in seconda posizione, registrando un'evoluzione nettamente migliore rispetto alla Verbania, la Valle d'Aosta o Belluno.

Come mostrato nella figura 7 i pernottamenti nell'Arco alpino nella stagione invernale sono stati molto differenti fra le varie regioni. Le regioni Alto Adige, Tirolo e Trentino hanno guadagnato quote di mercato, mentre le altre destinazioni ne hanno perso. Il Ticino, l'Arco alpino germanico e la Verbania hanno dovuto confrontarsi con un'evoluzione chiaramente negativa.

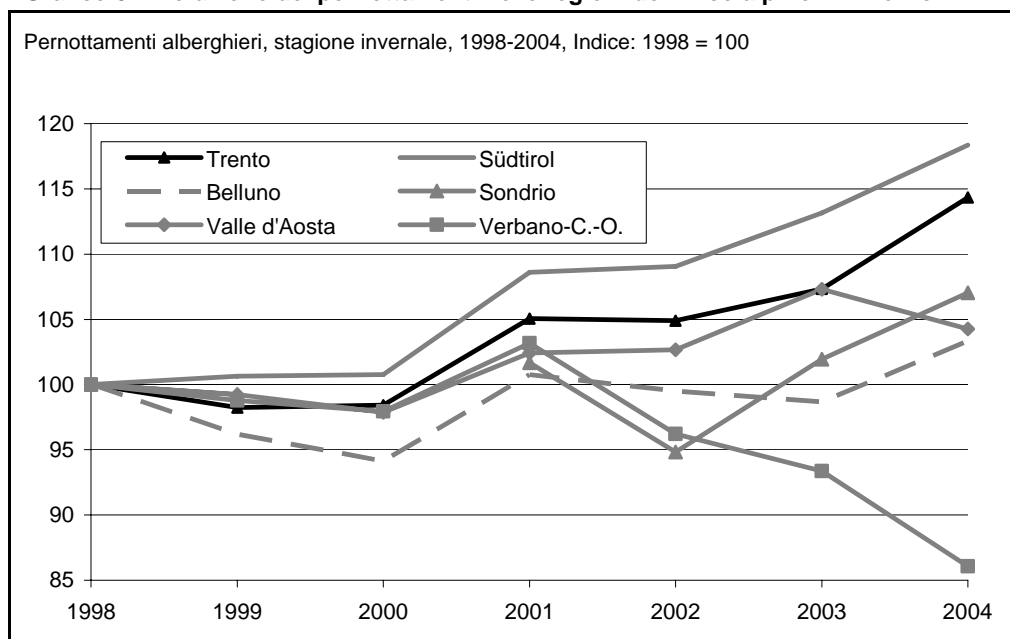
**Grafico 7: Evoluzione dei pernottamenti nelle regioni dell'Arco alpino in inverno**



fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

Nel turismo invernale è in atto una concentrazione della domanda nelle destinazioni «forti», con un'attrattività invernale elevata (ed un'ampia offerta sportiva e di tempo libero), basata comunque sullo sci alpino. Il Trentino grazie all'offerta invernale d'alto livello ed all'unicità delle Dolomiti, ha registrato una delle migliori evoluzioni nei pernottamenti alberghieri nella stagione invernale, simile a quella del Tirol e solo leggermente inferiore all'Alto Adige.

**Grafico 8: Evoluzione dei pernottamenti nelle regioni dell'Arco alpino in inverno**



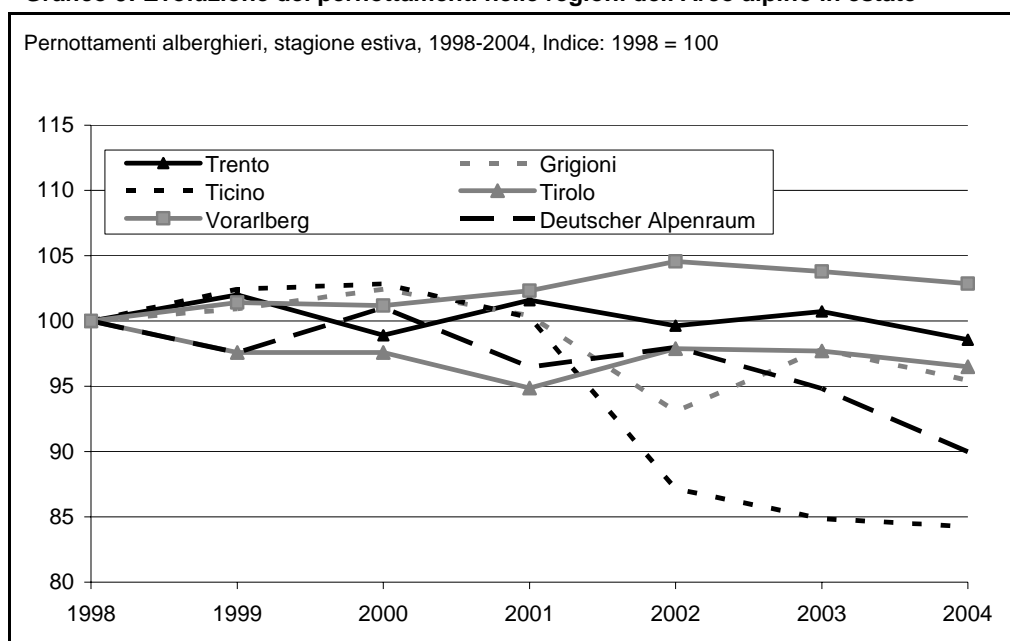
fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

I pernottamenti alberghieri sono aumentati fra il 1998 ed il 2004 del 15%.

In confronto alle altre regioni alpine italiane il Trentino ha avuto un'evoluzione dei pernottamenti alberghieri molto positiva, posizionandosi nettamente al di sopra delle regioni alpine italiane di Belluno e Sondrio.

L'evoluzione dei pernottamenti nella stagione estiva nell'Arco alpino è stata peggiore che in quella invernale. In estate la concorrenza di offerte non «alpine» è maggiore che in inverno, quando l'offerta sciistica è molto «forte».

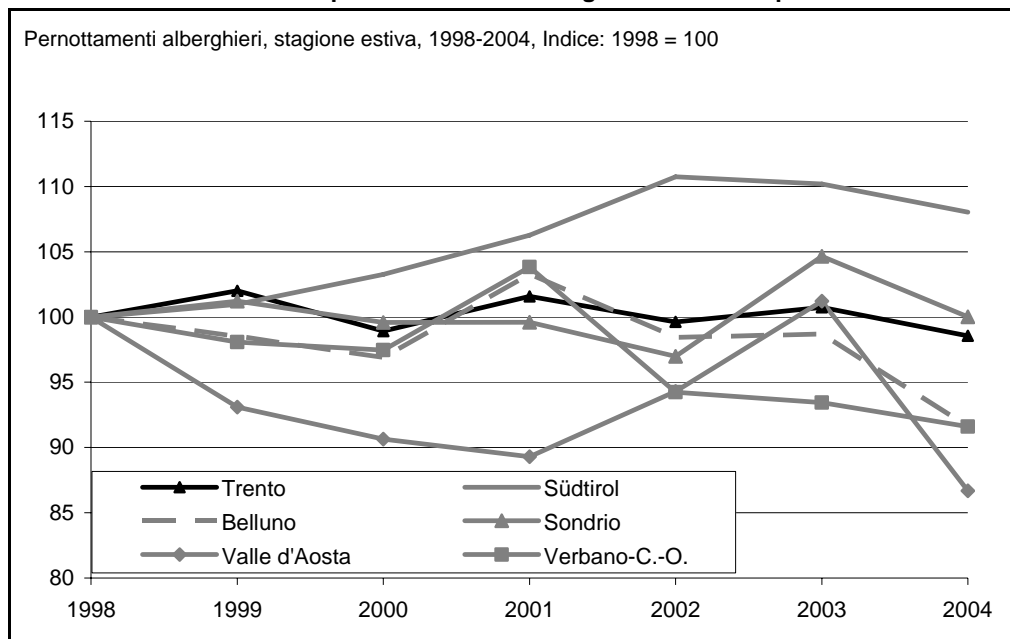
**Grafico 9: Evoluzione dei pernottamenti nelle regioni dell'Arco alpino in estate**



fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

La domanda nella stagione estiva nell'Arco alpino fra il 1998 ed il 2004 è rimasta costante. Solo poche regioni hanno registrato un aumento della domanda turistica. In prima posizione troviamo, come per la stagione invernale, l'Alto Adige, seguito dalla regione austriaca Vorarlberg. Il Trentino ha invece registrato, con una diminuzione dello 0.2% l'anno dei pernottamenti alberghieri, un'evoluzione della domanda simile alla media dell'Arco alpino. I pernottamenti alberghieri in Ticino sono invece calati drasticamente dall'estate 2001. A parte gli attacchi terroristici che hanno influenzato l'evoluzione turistica dell'estate 2002, vi è sicuramente da considerare che la stagione estiva 2003 è stata caratterizzata da un periodo di caldo con temperature record. Molti turisti hanno quindi preferito destinazioni alpine con temperature più basse di quelle registrate in Ticino (o nell'Arco alpino germanico).

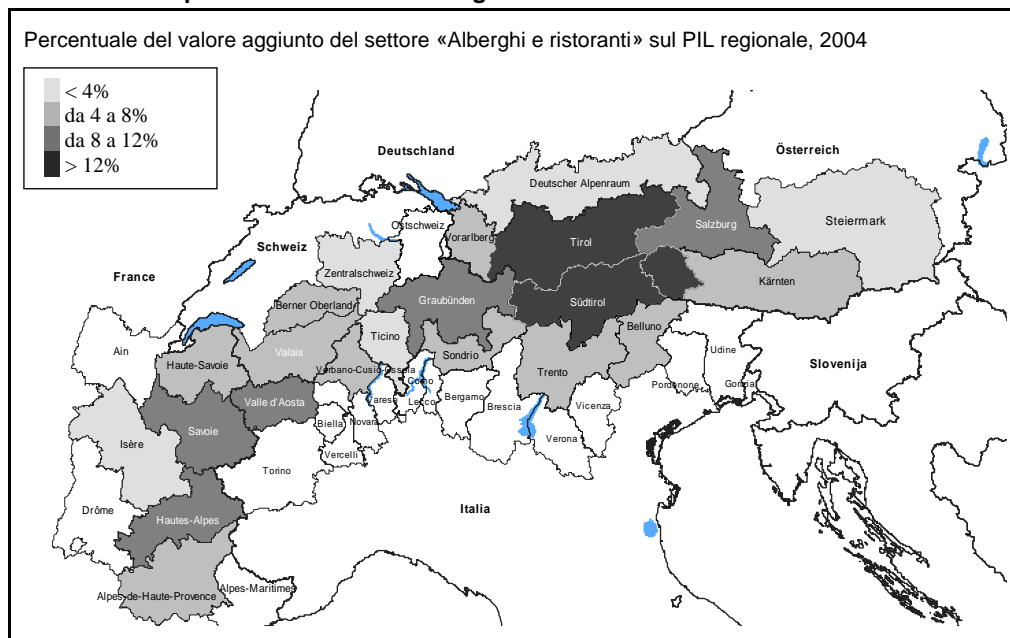
**Grafico 10: Evoluzione dei pernottamenti nelle regioni dell'Arco alpino in estate**



fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

Nella stagione estiva il Trentino ha avuto un'evoluzione abbastanza simile alle altre regioni alpine italiane, mantenendo la sua quota di mercato costante.

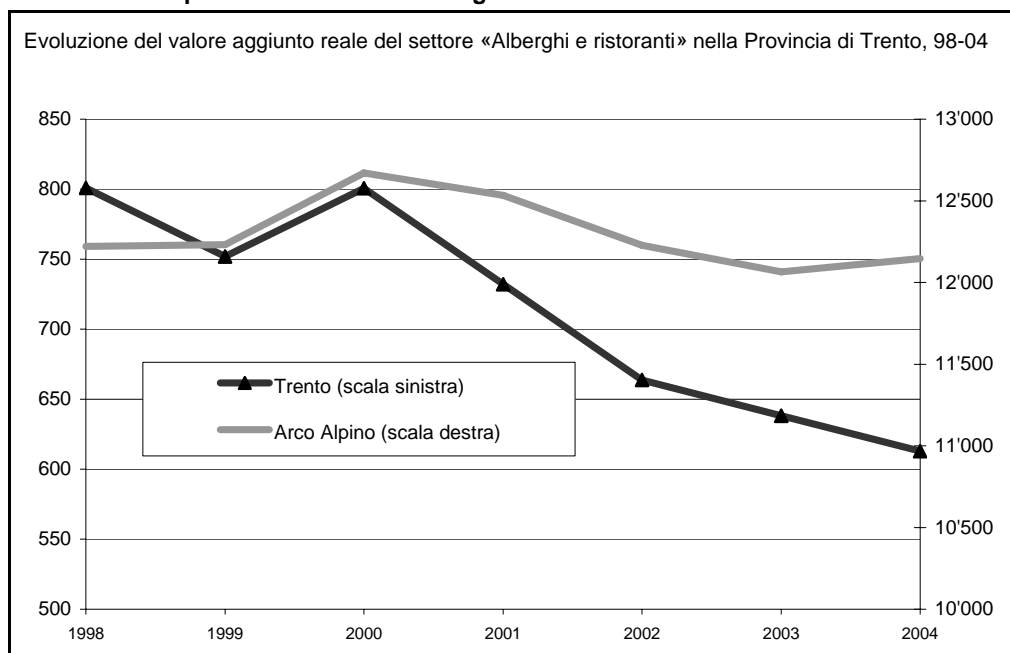
**Grafico 11: Importanza del ramo «Alberghi e ristoranti»**



fonte: BAK Basel Economics (IBC Database 2005)

Il valore aggiunto del settore «Alberghi e ristoranti» nella Provincia di Trento nel 2004 era pari 830 milioni d'euro, il che corrisponde al 6.7% del prodotto interno lordo (PIL) della Provincia. Nella media dell'Arco alpino il settore «Alberghi e ristoranti» raggiunge il 5.7% del PIL delle regioni. Le regioni con la più alta quota del settore turistico sono il Tirolo (12.4%) e l'Alto Adige (12.2%).

**Grafico 12: Importanza del ramo «Alberghi e ristoranti» nel Trentino**



fonte: BAK Basel Economics (IBC Database 2005)

L'evoluzione del valore aggiunto reale nel ramo «Alberghi e ristoranti» fra il 1998 ed il 2004 è stata negativa, con una perdita di circa 200 milioni di Euro (-23%). Considerando che il turismo a livello mondiale è un settore in forte crescita, la situazione del Trentino non appare molto soddisfacente.

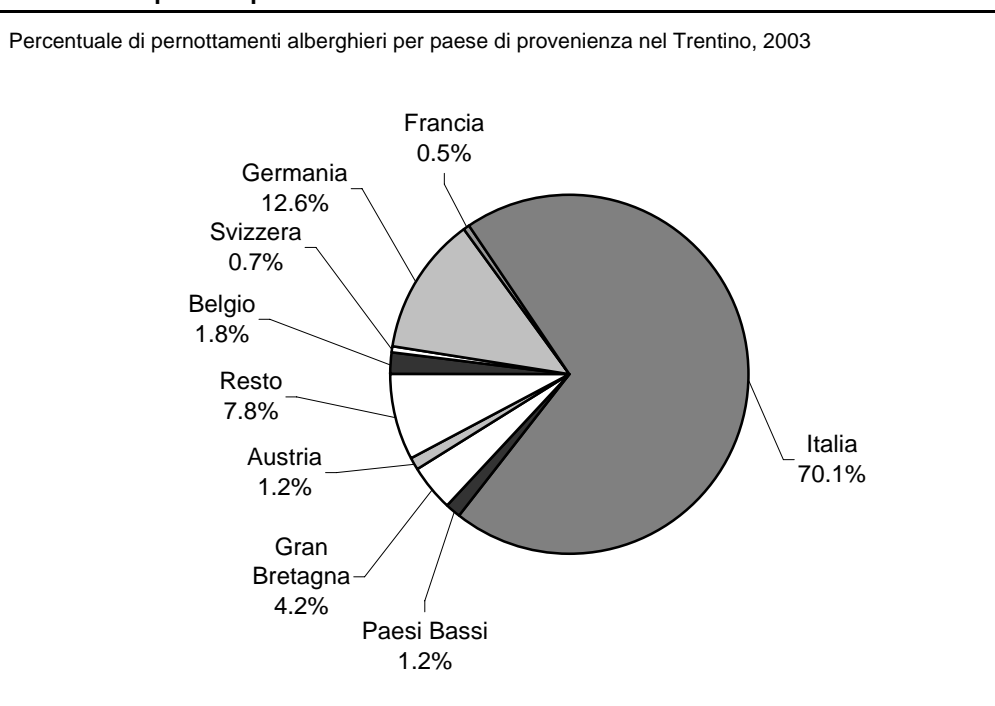
In Trentino nell'anno 2004 si contavano circa 26'000 occupati nel ramo «Alberghi e ristoranti». L'occupazione è, però, in forte calo: fra il 1998 ed il 2004 il numero di persone occupate nel settore è diminuito di circa 3'000 unità (-12%). È, infatti, in atto un consolidamento dell'offerta.



### 3. EVOLUZIONE DEI MERCATI DI PROVENIENZA IN TRENTINO

Per capire meglio l'evoluzione della domanda turistica nel Trentino, che ha comportato queste forti perdite, viene fatta qui di seguito un'analisi dettagliata dell'evoluzione dei pernottamenti per i paesi di provenienza più importanti per il Trentino.

**Grafico 13: I paesi di provenienza della domanda turistica nel Trentino**

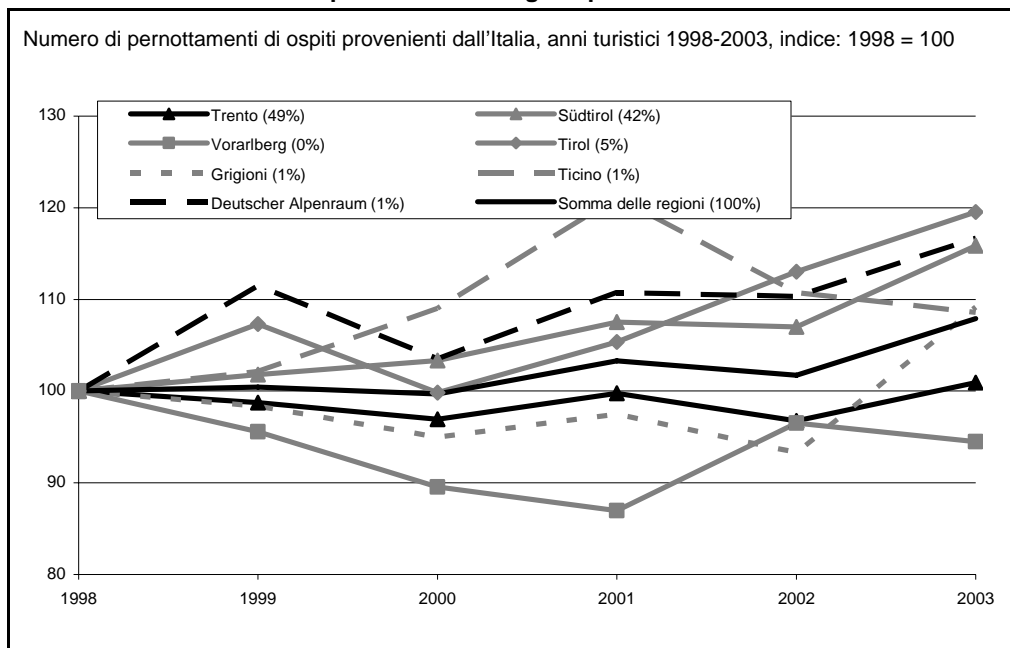


fonte: Provincia Autonoma di Trento

Il mercato interno italiano rappresenta per il Trentino il mercato più importante, con una quota sul totale dei pernottamenti alberghieri leggermente superiore al 70%. Il fatto di avere una quota alta d'ospiti italiani può rappresentare un vantaggio per il Trentino. Gli altri mercati più importanti sono quello tedesco (12.6% della domanda totale) e quello inglese (4.2%).

Il mercato interno nel Trentino ha una rilevanza maggiore rispetto a gran parte delle regioni alpine. Nella media dell'Arco alpino la domanda interna raggiunge circa il 44%. Nelle alpi tedesche il mercato interno supera il 90% della domanda totale, nelle regioni alpine francese si aggira fra il 65% e l'80%. Le quote più basse del mercato interno sono registrate in Austria: in Tirolo ad esempio la domanda austriaca non raggiunge il 10% della domanda totale.

**Grafico 14: Evoluzione dei pernottamenti degli ospiti italiani**



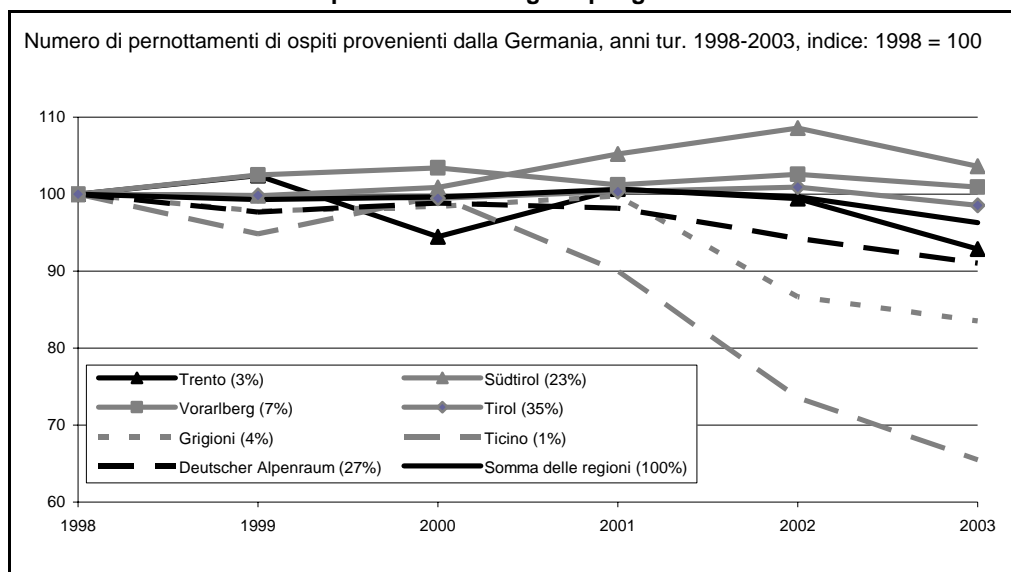
fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

Il Trentino è la regione alpina con il maggior numero di ospiti italiani, nel 2003 hanno effettuato 7.4 milioni di pernottamenti alberghieri. L'Alto Adige, che ha circa il doppio dei posti-letto, nel 2003 ha registrato invece 6.3 milioni di pernottamenti di ospiti italiani.

Nel Trentino la domanda italiana è rimasta praticamente costante fra il 1998 ed il 2003, mentre nelle regioni di confronto sono state registrate crescite rilevanti. Le regioni Alto Adige e Tirolo hanno così guadagnato quote di mercato.

<b>Italia</b>	
Popolazione 2004:	57.9 mio. abitanti
PIL pro capite 2004:	22'000 US\$
PIL, crescita reale media annua 98-03:	1.4%

**Grafico 15: Evoluzione dei pernottamenti degli ospiti germanici**



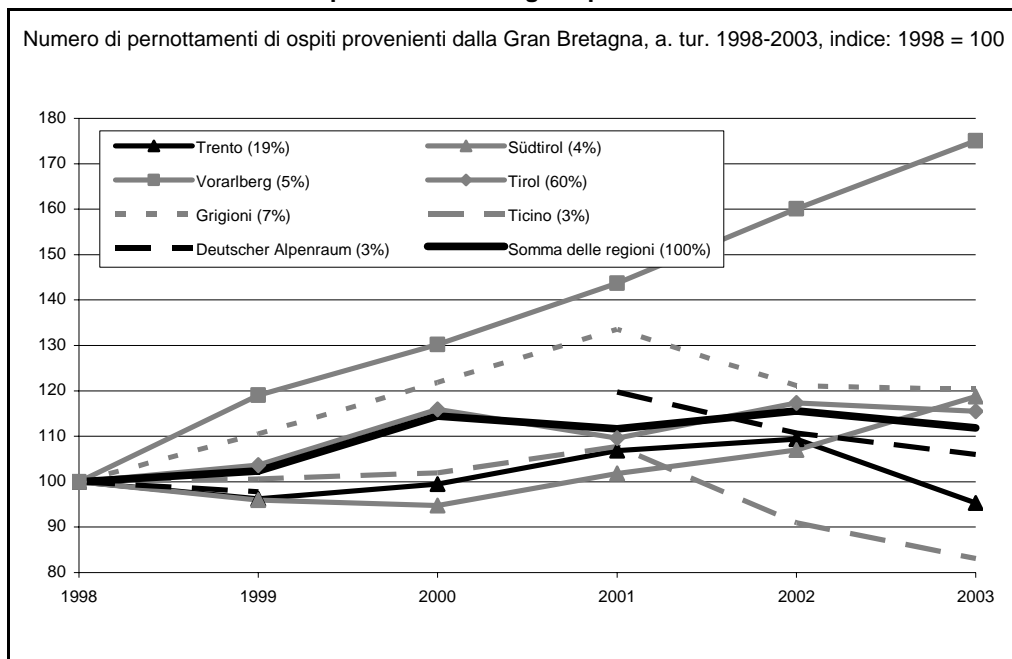
fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

Il Trentino ha registrato nel 2003 circa 1.3 milioni di pernottamenti alberghieri da parte di ospiti germanici. La domanda turistica germanica nell'Arco alpino è calata leggermente fra il 1998 ed il 2003; questo a causa della crisi economica e del basso clima di fiducia dei consumatori germanici. L'unica regione in cui si è potuto osservare un leggero aumento, è stato l'Alto Adige. Nel periodo 1998-2003 gli ospiti germanici nel Trentino sono diminuiti del 7%, circa 100'000 unità.

Le regioni svizzere hanno dovuto confrontarsi con una forte perdita di ospiti germanici. Questo soprattutto a causa dei prezzi più elevati rispetto alle altre regioni alpine: in un periodo di crisi, il consumatore sceglie prevalentemente destinazioni meno care.

<b>Germania</b>	
Popolazione 2004:	82.5 mio. abitanti
PIL pro capite 2004:	24'500 US\$
PIL, crescita reale media annua 98-03:	1.1%

**Grafico 16: Evoluzione dei pernottamenti degli ospiti britannici**



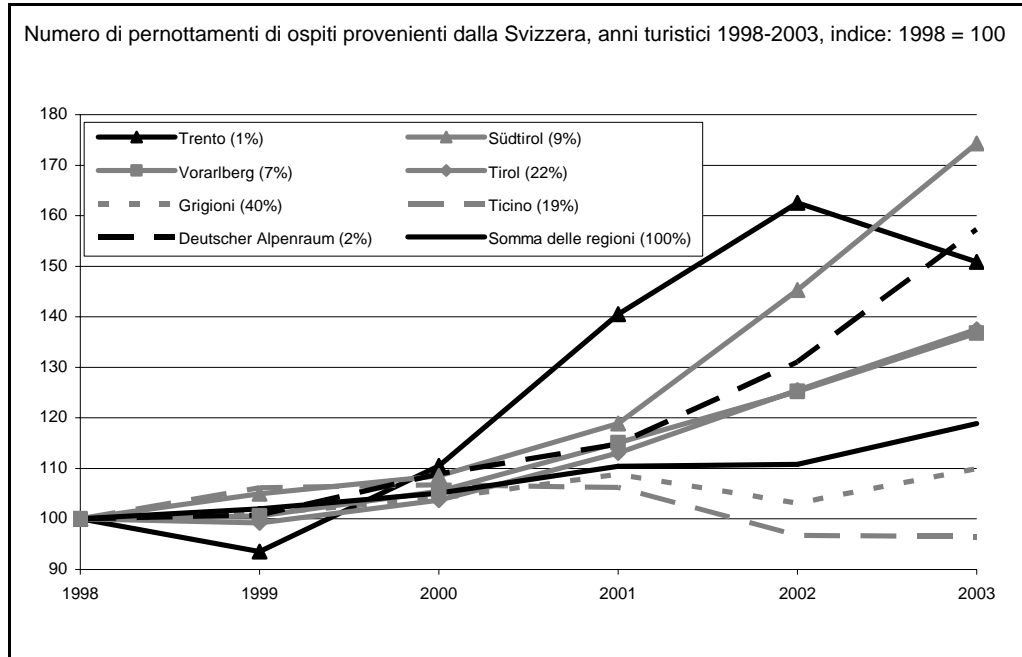
fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

Il Trentino ha registrato nel 2003 circa 440'000 pernottamenti da parte di ospiti dalla Gran Bretagna. Nel periodo 1998-2003 la domanda turistica britannica nel Trentino è diminuita del 5% (-22'000 unità), mentre nelle regioni di confronto è aumentata in media del 12%. La regione con l'evoluzione migliore fra il 1998 ed il 2003 è stato il Vorarlberg, dove il numero di pernottamenti è aumentato di 45'000 unità.

**Gran Bretagna**

Popolazione:	59.7 mio. abitanti
PIL pro capite:	24'500 US\$
PIL, crescita reale media annua 98-03:	2.6%

**Grafico 17: Evoluzione dei pernottamenti degli ospiti svizzeri**



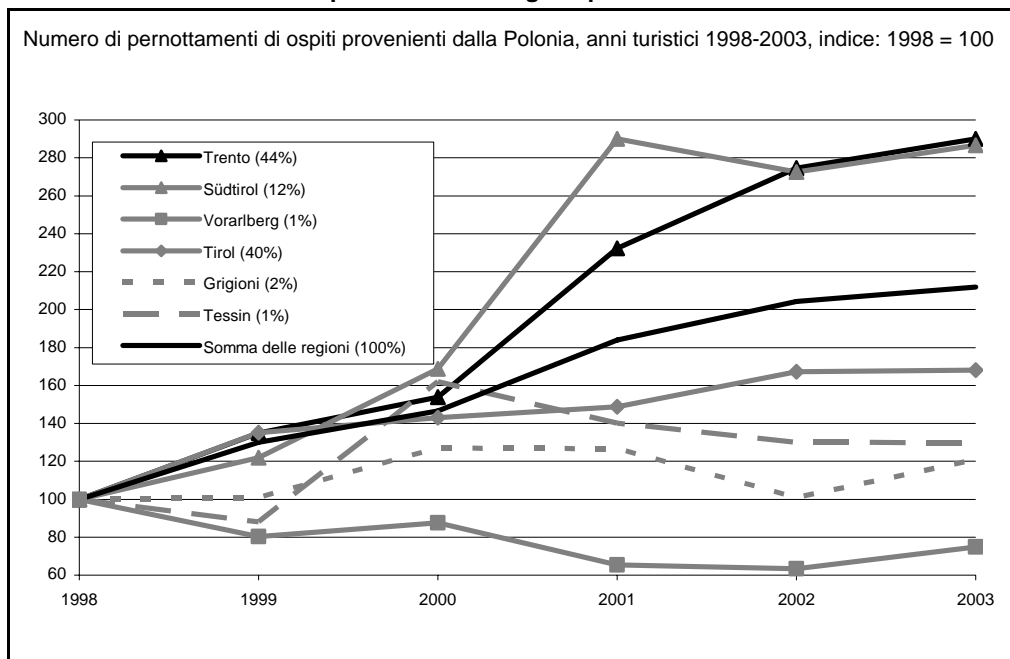
fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

L'evoluzione dei pernottamenti d'ospiti svizzeri nell'Arco alpino nel periodo 1998-2003 mostra una crescita di quasi il 3% l'anno. La domanda turistica svizzera si è però sviluppata in modo molto differente fra le varie regioni alpine. Nelle regioni italiane ed austriache i pernottamenti sono aumentati notevolmente, mentre nelle regioni svizzere la domanda è rimasta costante. Il Ticino rappresenta l'unica regione che ha dovuto subire una diminuzione della domanda svizzera, questo soprattutto a causa dell'accessibilità limitata dovuta al traffico attraverso la galleria del San. Gottardo (asse nord-sud).

Il Trentino nel 2003 ha registrato 76'000 pernottamenti di ospiti svizzeri. Nel periodo 1998-2003 gli ospiti svizzeri negli alberghi del Trentino sono aumentati del 50%, circa 26'000 unità. Il calo della domanda svizzera nel Trentino nel 2003 è stato causato prevalentemente dall'estate caldissima, che ha favorito le regioni svizzere e austriache più «montane».

<b>Svizzera</b>	
Popolazione 2004:	7.4 mio. abitanti
PIL pro capite 2004:	29'500 US\$
PIL, crescita reale media annua 98-03:	1.2%

**Grafico 18: Evoluzione dei pernottamenti degli ospiti dalla Polonia**



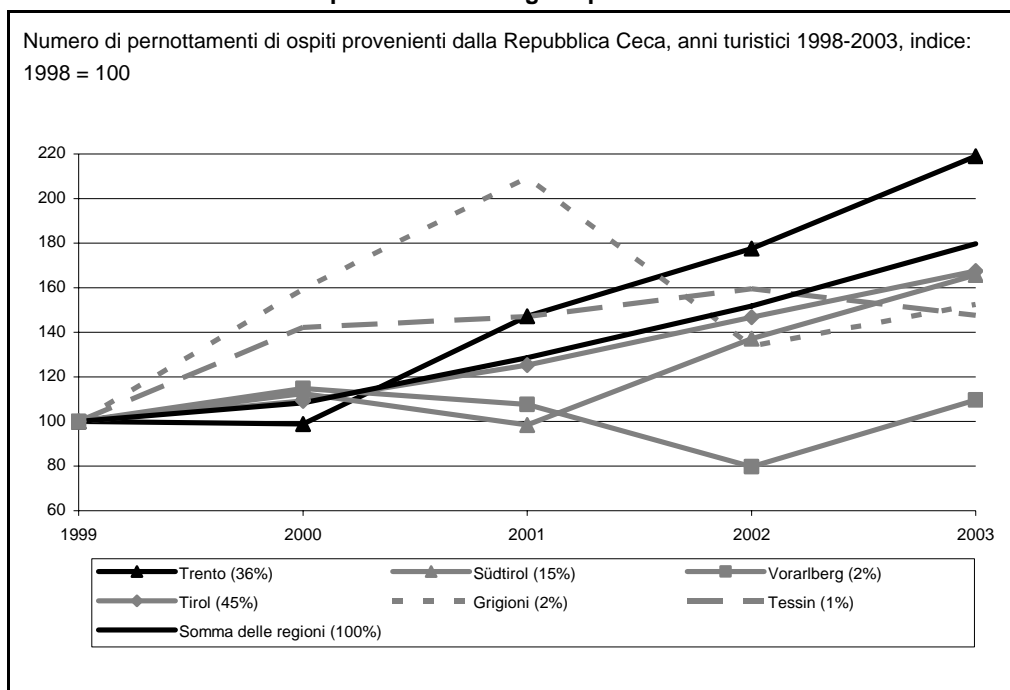
fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

Il Trentino ha registrato nel 2003 circa 140'000 pernottamenti da parte di ospiti provenienti dalla Polonia, 91'000 unità in più del 1998. L'evoluzione negli ultimi anni della domanda turistica polacca nel Trentino è stata molto buona, con una crescita media annua fra il 1998 ed il 2003 del 24%.

**Polonia**

Popolazione 2004:	38.2 mio. abitanti
PIL pro capite 2004:	8'500 US\$
PIL, crescita reale media annua 98-03:	2.8%

**Grafico 19: Evoluzione dei pernottamenti degli ospiti dalla Cechia**



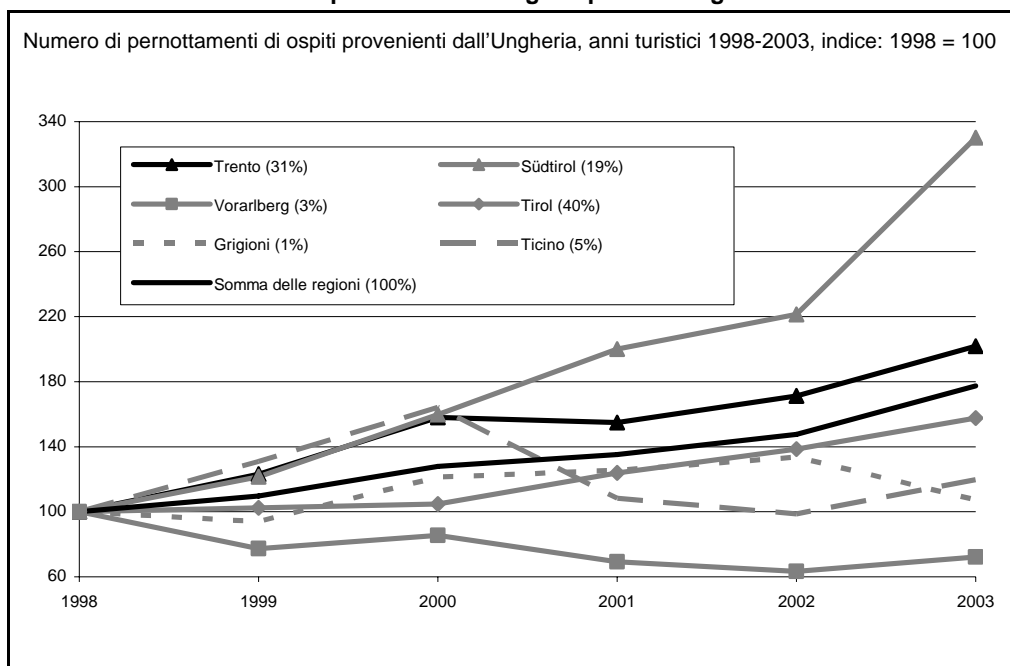
fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

Il Trentino ha registrato nel 2003 circa 100'000 pernottamenti da parte di ospiti provenienti dalla Repubblica Ceca, 58'000 unità in più del 1998. L'evoluzione negli ultimi anni della domanda turistica dalla Repubblica Ceca nel Trentino è stata ottima, con una crescita media superiore a tutte le regioni di confronto (+17% all'anno nel periodo 1999-2003).

**Repubblica Ceca**

Popolazione 2004:	10.2 mio. abitanti
PIL pro capite 2004:	12'500 US\$
PIL, crescita reale media annua 98-03:	2.0%

**Grafico 20: Evoluzione dei pernottamenti degli ospiti dall'Ungheria**



fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

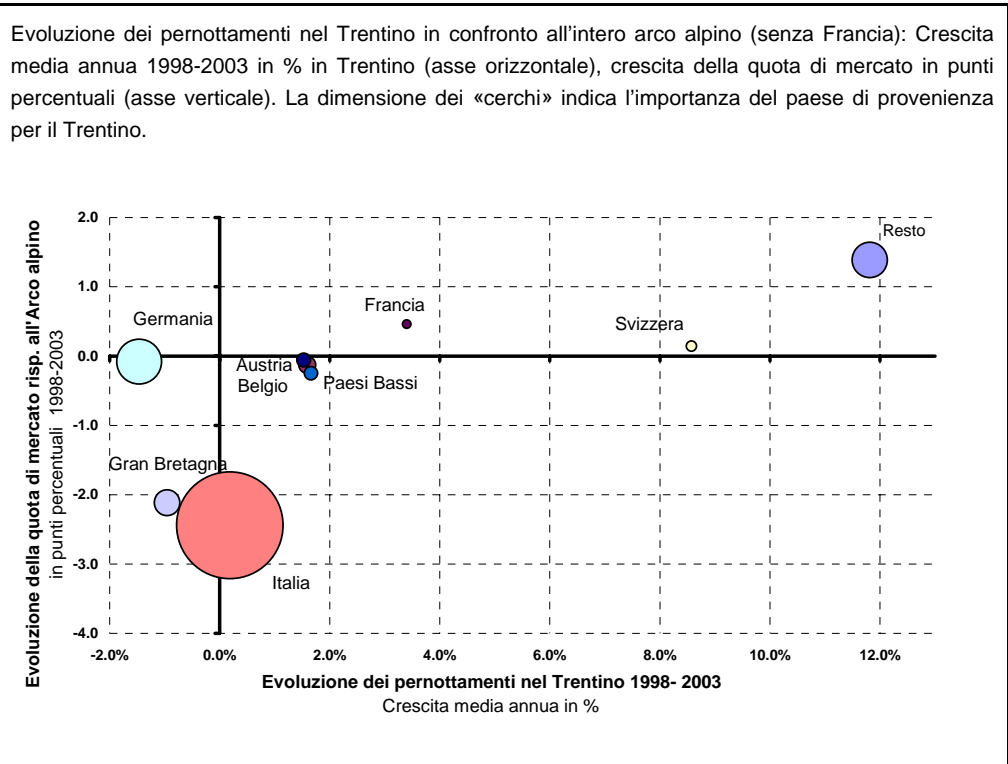
Il Trentino ha registrato nel 2003 circa 47'000 pernottamenti da parte di ospiti ungheresi, 24'000 unità in più che nel 1998. L'evoluzione della domanda turistica dall'Ungheria è stata leggermente superiore alla media delle regioni di confronto (+15% all'anno nel periodo 1999-2003).

#### Ungheria

Popolazione 2004:	10.1 mio. abitanti
PIL pro capite 2004:	9'000 US\$
PIL, crescita reale media annua 98-03:	3.9%



**Grafico 21: Analisi delle quote di mercato per paese di provenienza**



fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

Il Trentino ha mantenuto la sua quota di mercato della domanda turistica totale costante fra il 1998 ed il 2003. Questo grazie alla forte crescita della domanda di mercati «minori» (come Polonia e Cechia) in forte crescita, nettamente migliore che nella media alpina. Sul mercato più importante, quello interno, il Trentino ha però perso importanti quote di mercato (in rapporto all'intero Arco alpino), soprattutto a vantaggio dell'Alto Adige e del Tirolo.

Nei mercati di provenienza europei, la posizione del Trentino è soddisfacente innanzi tutto sul mercato svizzero. Il Trentino è riuscito a guadagnare quote di mercato, anche se l'importanza del mercato svizzero rimane molto bassa. Lo stesso vale per la Francia. Abbastanza preoccupante è invece la situazione sul mercato britannico: la quota di mercato in rapporto all'intero Arco alpino è scesa dal 12% al 10%. L'evoluzione del mercato germanico nel Trentino è stata invece pressappoco uguale a quella nell'intero Arco alpino.

## 4. CONFRONTO DELLA PERFORMANCE DELLE DESTINAZIONI

Le analisi sulla performance delle destinazioni alpine, per garantire il confronto internazionale, si concentrano sugli indicatori nel ramo alberghiero: evoluzione dei pernottamenti, occupazione dei posti letto e potenziale economico. Questi tre indicatori sono integrati in un unico indice, che misura la performance totale delle destinazioni: il «BAK TOPINDEX®». Esso viene calcolato separatamente per la stagione invernale, quella estiva e per l'intero anno turistico.

La performance turistica nella stagione invernale fra il 1998 ed il 2003 delle quattro destinazioni del Trentino confrontate è stata differente. Solo la Val di Sole si posiziona molto vicino alla media delle 71 destinazioni dell'Arco alpino analizzate da BAK Basel Economics. Questo risultato è ottenuto grazie ad un'ottima evoluzione dei pernottamenti ed una buona occupazione degli alberghi (la migliore delle quattro destinazioni trentine analizzate), nettamente insufficiente è invece il potenziale economico: il livello dei prezzi alberghieri nella Val di Sole è inferiore del 20% rispetto alla media italiana.

La performance in base al BAK TOPINDEX® della Val di Fassa è leggermente peggiore della media alpina. Il potenziale economico e l'occupazione alberghiera sono simili alla media, ma l'evoluzione è inferiore.

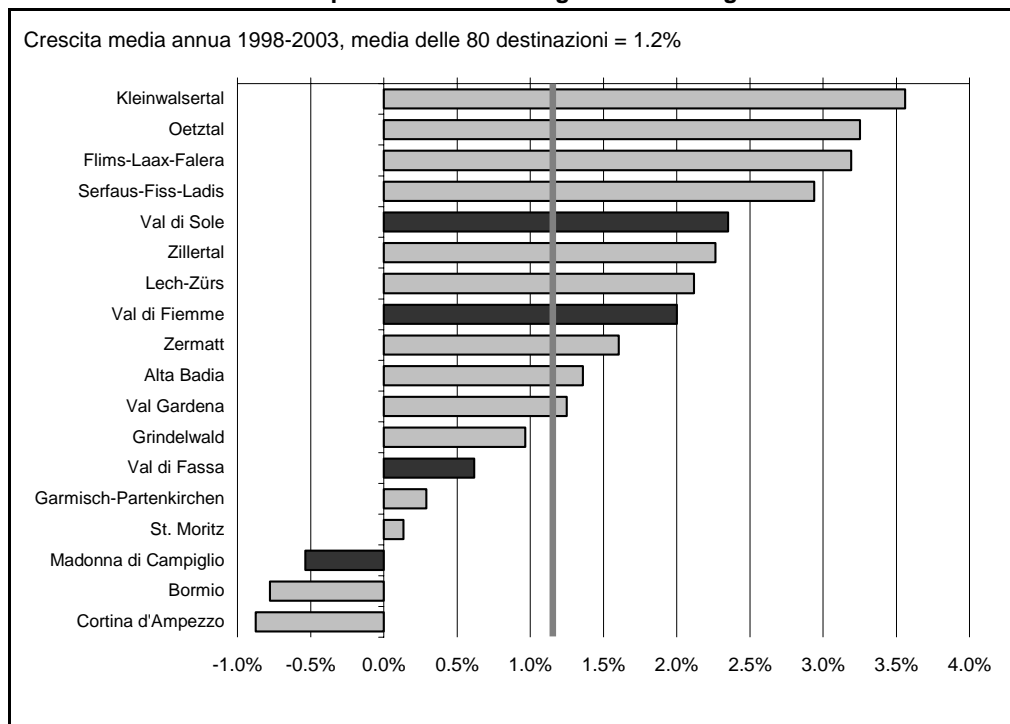
Una performance simile è ottenuta dalla destinazione Madonna di Campiglio, con un'evoluzione negativa dei pernottamenti fra il 1998 ed il 2003.

La Valle di Fiemme invece, nonostante i prezzi alberghieri più vantaggiosi rispetto alle altre destinazioni ed una buona evoluzione dei pernottamenti, non raggiunge un tasso d'occupazione sul livello della media alpina: il suo BAK TOPINDEX® per la stagione invernale è quindi insufficiente.

Per quanto riguarda il successo delle destinazioni sull'intero arco dell'anno turistico la situazione è simile alla performance della sola stagione invernale. In prima posizione fra le destinazioni trentine troviamo la Val di Fassa, seguita da vicino dalla Val di Sole, entrambe con un BAK TOPINDEX® per l'anno turistico di poco inferiore alla media alpina. Le destinazioni Madonna di Campiglio e Valle di Fiemme registrano invece una performance insufficiente.

#### 4.1 Performance delle destinazioni nella stagione invernale

**Grafico 22: Evoluzione dei pernottamenti alberghieri nella stagione invernale**



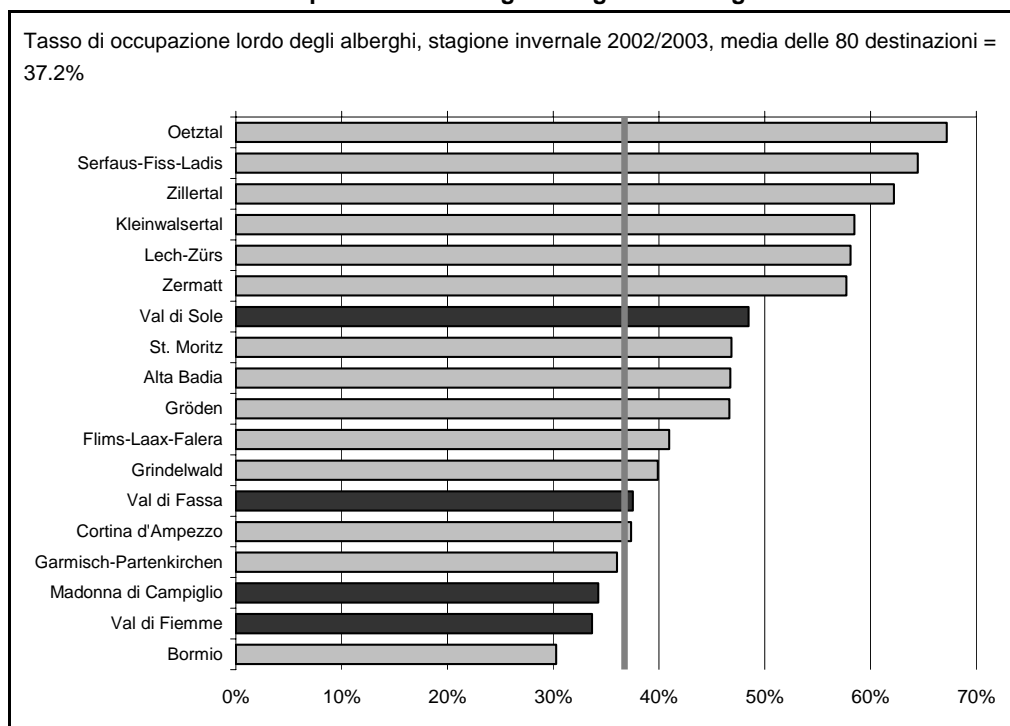
fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

Campione: 80 destinazioni

L'evoluzione dei pernottamenti nella stagione invernale è molto differente fra le destinazioni di benchmark. La destinazione Kleinwalsertal, con una crescita media annua del 3.5% ha registrato l'aumento più importante di pernottamenti alberghieri, seguita da Oetztal e dalla destinazione svizzera Flims-Laax-Falera.

Le destinazioni trentine Val di Sole e Valle di Fiemme sono progredite al di sopra della media delle destinazioni analizzate, mentre la Val di Fassa e Madonna di Campiglio rimangono al di sotto della media. Madonna di Campiglio ha dovuto confrontarsi con un'evoluzione negativa, simile a Bormio e Cortina d'Ampezzo. Queste destinazioni con una marca «forte» hanno subito la concorrenza d'altre destinazioni.

**Grafico 23: Tasso d'occupazione lordo degli alberghi nella stagione invernale**



fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

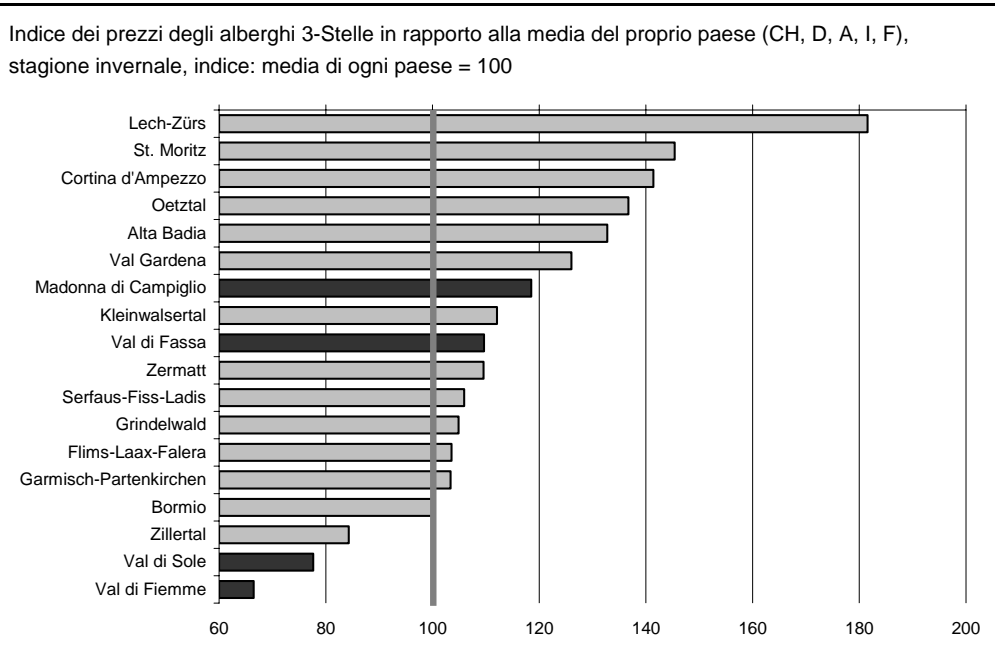
Campione: 80 destinazioni

Il tasso d'occupazione lordo degli alberghi è un indicatore molto importante per la valutazione della performance delle destinazioni. Esso è misurato in base al numero di posti letto alberghieri esistenti nella destinazioni (senza tenere conto se l'infrastruttura alberghiera sia «aperta» o meno). Dato che le destinazioni di confronto non sono tutte grandi uguali, il numero di posti-letto alberghieri è differente fra le destinazioni di confronto: La destinazione con più posti-letto alberghieri è la Val di Fassa (16'600) seguita dall'Oetztal (12'800), mentre le destinazioni più piccole sono Flims-Laax-Falera (3'300), Bormio (3'300) e Grindelwald (2'900)<sup>1</sup>.

La maggior parte delle destinazioni di confronto raggiunge un'occupazione lorda degli alberghi al di sopra della media. Le due destinazioni trentine Madonna di Campiglio e Valle di Fiemme (come pure Bormio) devono invece accontentarsi di un'occupazione inferiore al 35%. Fra le destinazioni del Trentino, la Val di Sole raggiunge la migliore occupazione: praticamente la metà dei posti letti nella stagione invernale (novembre-aprile) sono sempre utilizzati.

<sup>1</sup> Cfr. Cap. 4.3, fig. 40.

**Grafico 24: Potenziale economico nella stagione invernale**



fonte: BAK Basel Economics

Campione: 71 destinazioni

Il potenziale economico delle destinazioni, è rappresentato dal prezzo che gli alberghi chiedono per una stanza standard (albergo 3-stelle). Assumendo che l'offerta di un albergo 3-stelle sia per lo più costante fra tutte le destinazioni, il prezzo dipende da ciò che il turista è disposto a spendere (in base all'attrattività della destinazione). Più una destinazione è attrattiva per l'ospite, più esso è disposto a spendere per potervi soggiornare e conseguentemente più alto sarà il potenziale economico della destinazione.

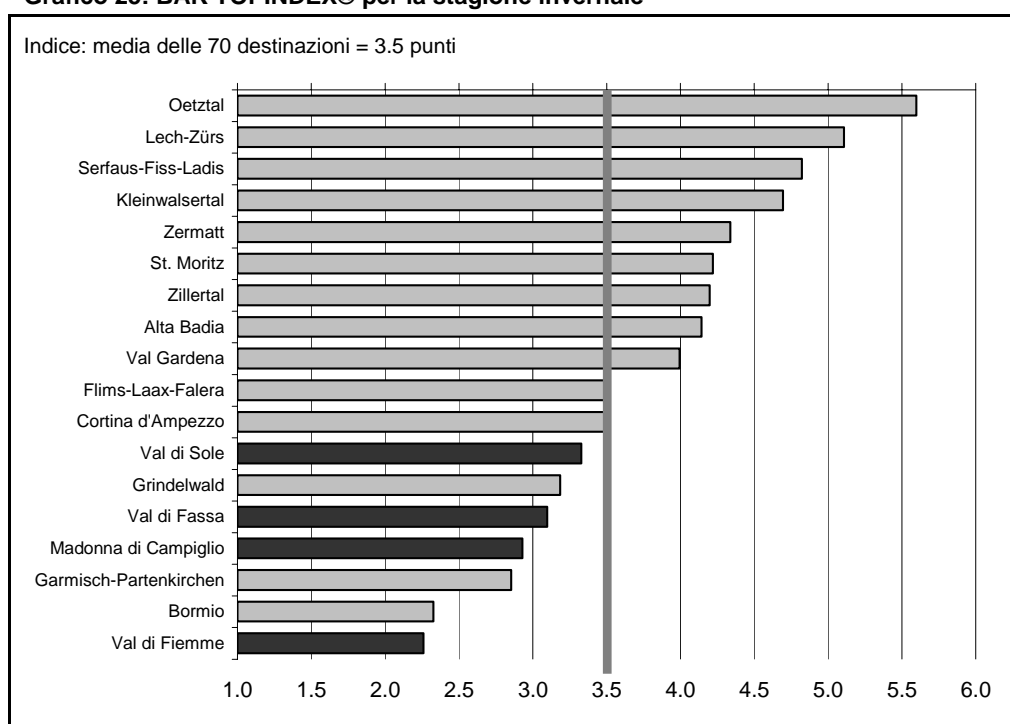
Il potenziale economico, come definito da BAK Basel Economics, indica il «valore» della destinazione. Più è alto il potenziale economico, più la destinazione ha la possibilità di trarre profitto dalla domanda turistica. Esso è misurato in base al prezzo medio degli alberghi (3-stelle) della destinazione in relazione alla media nazionale (3-stelle). Il prezzo è calcolato in relazione alla media di ogni paese, in modo da considerare i costi, che si differenziano da stato a stato e influenzano considerevolmente il reddito dell'industria turistica. Sono misurati i prezzi degli alberghi a 3-stelle per una stanza doppia con colazione per due persone. Questo perché si tratta di un'offerta turistica omogenea, molto simile fra tutte le destinazioni dell'Arco alpino (di regola non influenzata da offerte specifiche) e confrontabile a livello internazionale («commodity»). L'indicatore del potenziale economico è importante innanzi tutto per la valutazione del tasso d'occupazione degli alberghi.

La destinazione Madonna di Campiglio ha il potenziale economico più alto delle quattro destinazioni trentine analizzate. I prezzi alberghieri sono circa il 20% superiori alla media delle destinazioni italiane analizzate da BAK Basel Economics. In seconda posizione troviamo la Val di Fassa, anch'essa con un potenziale economico superiore alla media alpina (+10%). Un potenziale

economico inferiore viene invece riscontrato nella Valle di Fiemme e nella Val di Sole.

Per misurare il successo delle destinazioni turistiche BAK Basel Economics ha elaborato il «BAK TOPINDEX®» (Tourism Overall Performance Index), un indicatore calcolato in base all'evoluzione dei pernottamenti (evoluzione delle quote di mercato), il tasso d'occupazione (alberghiero) ed il potenziale economico (livello dei prezzi). Il BAK TOPINDEX® viene calcolato separatamente per la stagione estiva, quella invernale e per l'intero anno turistico. Un indice di 3.5 punti corrisponde alla media alpina. Un indice inferiore a 2.5 punti corrisponde ad una performance nettamente insufficiente.

**Grafico 25: BAK TOPINDEX® per la stagione invernale**



fonte: BAK Basel Economics

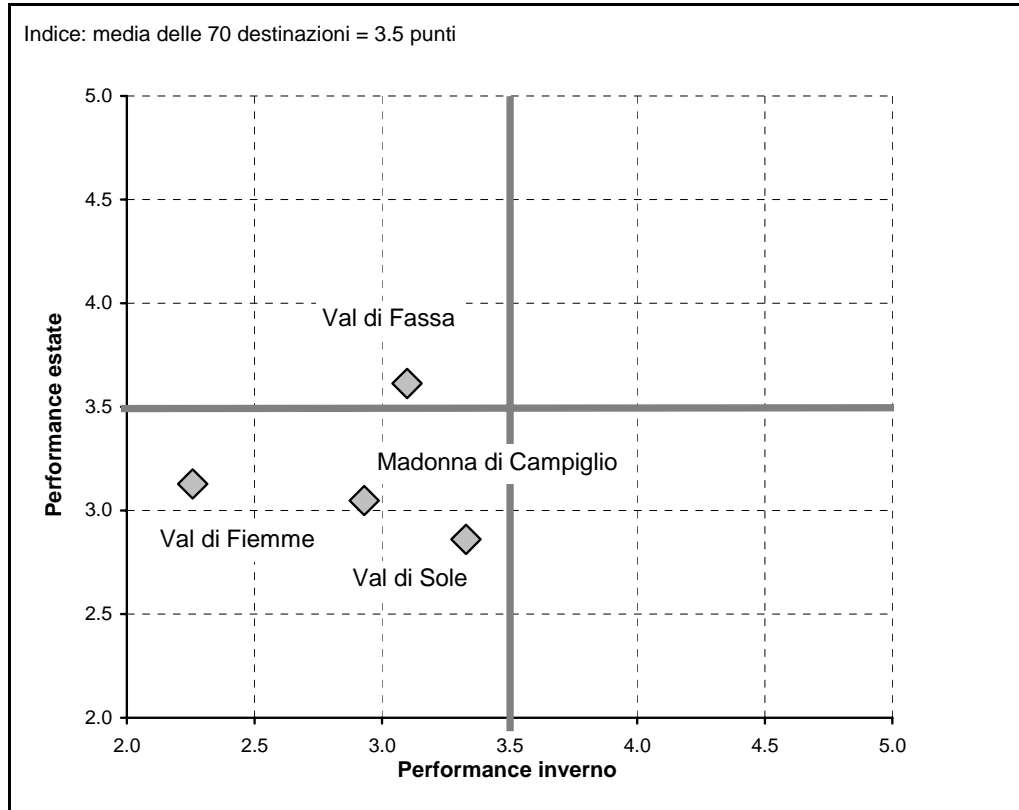
Campione: 70 destinazioni

Combinando i tre indicatori (evoluzione delle quote di mercato, tasso d'occupazione e potenziale economico) si ottiene il BAK TOPINDEX®. Un elevato indice indica che la destinazione è riuscita a guadagnare quote di mercato e raggiungere un buon tasso d'occupazione, richiedendo allo stesso tempo prezzi superiori alla media nazionale.

Nessuna delle quattro destinazioni trentine raggiunge una performance turistica in base al BAK TOPINDEX® superiore alla media alpina (campione: 70 destinazioni). La Val di Sole, malgrado il livello del prezzo molto basso, ottiene la migliore performance turistica delle destinazioni della provincia di Trento,

molto simile alla media alpina. Preoccupante è invece la performance della Valle di Fiemme, con un TOPINDEX® inferiore a 2.5 punti.

**Grafico 26: Confronto della performance fra inverno ed estate**



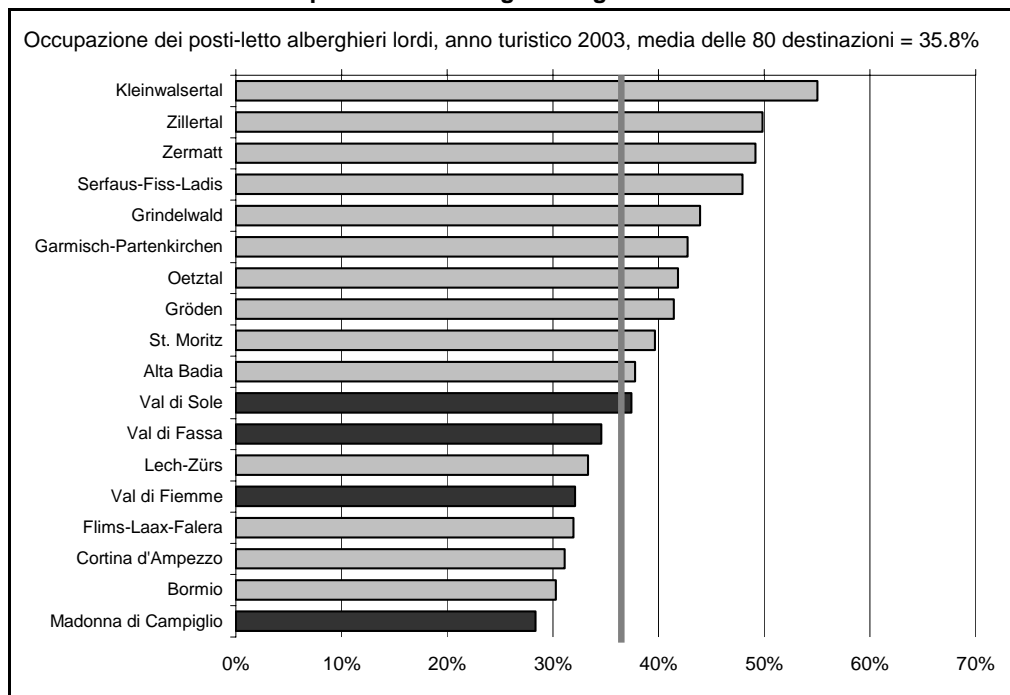
fonte: BAK Basel Economics

Campione: 70 destinazioni

Il confronto fra la performance della stagione invernale e quella della stagione estiva mostra un risultato negativo per le destinazioni trentine. Solo la Val di Fassa raggiunge una performance estiva superiore alla media alpina. Fra le quattro destinazioni trentine analizzate, la Val di Sole è l'unica ad avere una performance migliore in inverno che in estate.

## 4.2 Performance delle destinazioni nell'anno turistico

**Grafico 27: Tasso d'occupazione lordo degli alberghi nell'anno turistico**



fonte: *Diversi Enti statistici*, BAK Basel Economics

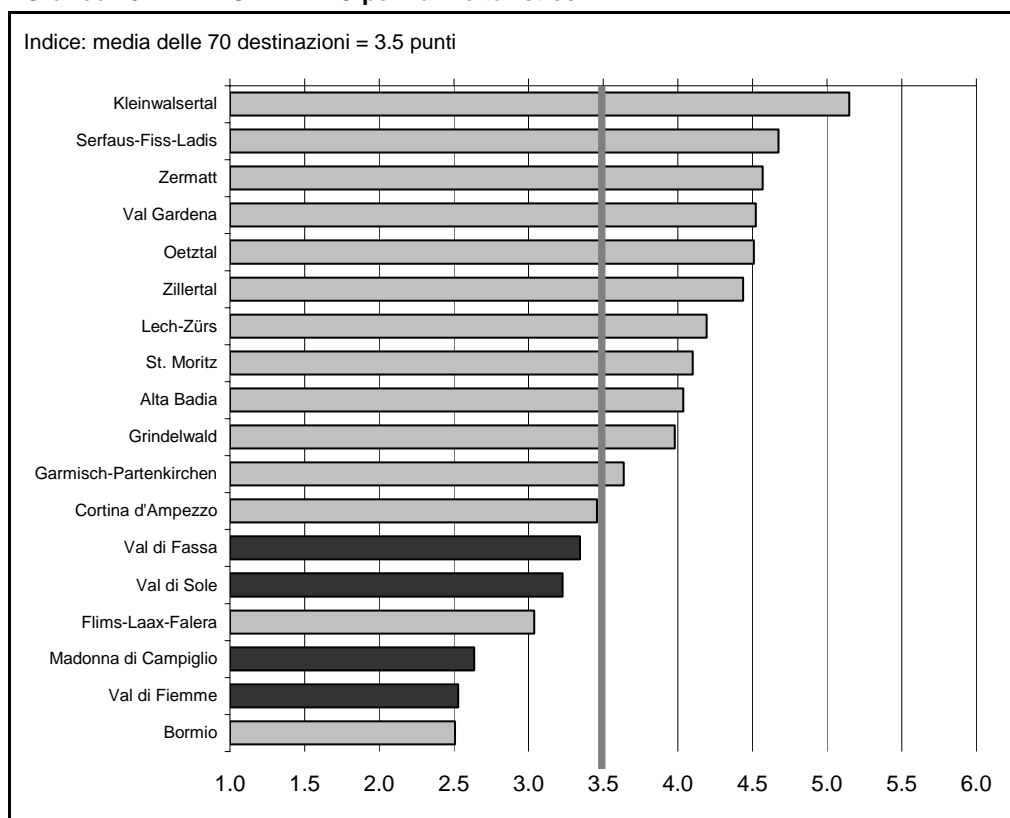
Campione: 80 destinazioni

Un rapporto equilibrato dei pernottamenti fra estate ed inverno è molto importante per sfruttare al meglio le capacità ricettive turistiche ed ottenere un buon tasso d'occupazione medio per l'anno turistico. Il tasso d'occupazione calcolato sull'intero anno turistico è superiore alla media dell'Arco alpino solo nella Val di Sole.

La differenza fra la destinazione Madonna di Campiglio, con la peggior occupazione alberghiera fra le destinazioni di confronto scelte, con Kleinwalsertal o Zillertal che hanno sia un'offerta invernale che anche estiva molto buona, è importante.



**Grafico 28: BAK TOPINDEX® per l'anno turistico**



fonte: BAK Basel Economics

Campione: 70 destinazioni

Le 3 destinazioni di benchmarking dell'Arco alpino con il maggior successo sull'arco dell'intero anno turistico sono Kleinwalsertal (Voralberg), Serfaus-Fiss-Ladis (Tirolo) e Zermatt (Vallese).

La performance per l'intero anno turistico di tutte e quattro le destinazioni trentine è inferiore alla media alpina. Una buona performance per l'intero anno turistico è raggiunta quasi esclusivamente da destinazioni alpine con un'offerta invernale d'alto livello (che include lo sci alpino) ed un'offerta estiva molto variata e di alta qualità. La Val di Fassa grazie alla migliore performance estiva (cfr. fig. 26) raggiunge il miglior risultato fra le destinazioni trentine, con un valore del TOPINDEX per l'intero anno turistico quasi sul livello della media alpina.

## 5. CONFRONTO DELLA COMPETITIVITA' DELLE DESTINAZIONI

### Offerta invernale

Le quattro destinazioni del Trentino si posizionano a metà della classifica sull'attrattività dell'offerta invernale (su 145 destinazioni alpine analizzate). La qualità delle offerte invernali per lo sport e per il tempo libero delle quattro destinazioni trentine non raggiunge il livello delle migliori, nonostante la presenza delle Dolomiti. La varietà dell'offerta invernale (intesa come numero di differenti attività sportive, culturali o di tempo libero offerte) nelle tre destinazioni Val di Fassa, Madonna di Campiglio e Valle di Fiemme è buona, mentre la Val di Sole dispone d'un numero d'offerte inferiore alla media alpina. La garanzia d'innervamento delle piste da sci nel Trentino è abbastanza buona, soprattutto nelle destinazioni Valle di Fiemme, Val di Fassa e Val di Sole, dove più dell'80% delle piste possono essere innevate artificialmente.

La destinazione Valle di Fiemme ha grandi vantaggi competitivi di prezzo per quanto riguarda il settore alberghiero. In media una stanza in un albergo 3 stelle costa circa il 40% in meno che nella media alpina. I prezzi degli impianti di risalita turistici, data l'attrattività dell'area sciistica sono invece vicini alla media. Nella Val di Sole la situazione è simile alla Valle di Fiemme, con prezzi alberghieri del 30% inferiori alla media. La Val di Fassa e Madonna di Campiglio non hanno invece vantaggi competitivi di prezzo. Mentre nella Val di Fassa i prezzi alberghieri sono sul livello della media alpina, la rinomata destinazione alpina Madonna di Campiglio ha i prezzi più alti fra le destinazioni del Trentino.

### Domanda turistica

La distribuzione della domanda durante i mesi dell'anno è poco vantaggiosa per tutte e quattro le destinazioni del Trentino analizzate. Mesi con una forte domanda turistica sono accostati a mesi con bassissima frequenza (specialmente nella Val di Fassa e a Madonna di Campiglio). Questo porta a capacità ricettive inutilizzate nella bassa stagione, che influiscono negativamente sulla performance di una destinazione. Una causa della distribuzione svantaggiosa della domanda è la forte dipendenza da un unico mercato, quello interno. Le ferie («usuali») dei potenziali turisti cadono infatti più o meno nello stesso periodo. L'internazionalità della domanda turistica delle

quattro destinazioni è molto simile, anche se c'è da considerare che Madonna di Campiglio è la destinazione con la quota più alta d'ospiti italiani (84%) e con la più bassa di quelli germanici (circa 2%, come Cortina d'Ampezzo).

### **Mercato/Concorrenza**

Le quattro destinazioni del Trentino hanno una dimensione superiore alla media alpina. L'intensità turistica è però molto bassa, il che influisce negativamente sulla performance della destinazione. Le analisi di BAK Basel Economics hanno dimostrato che proprio un'intensità turistica molto elevata comporta dei vantaggi competitivi per le destinazioni. L'attrattività del sito internet (come mezzo d'informazione e marketing) delle destinazioni trentine (sono state analizzate Madonna di Campiglio e Val di Sole) è leggermente peggiore della media delle destinazioni dell'Arco alpino analizzate. Questo vale soprattutto per la Val di Sole.

### **Catene alberghiere**

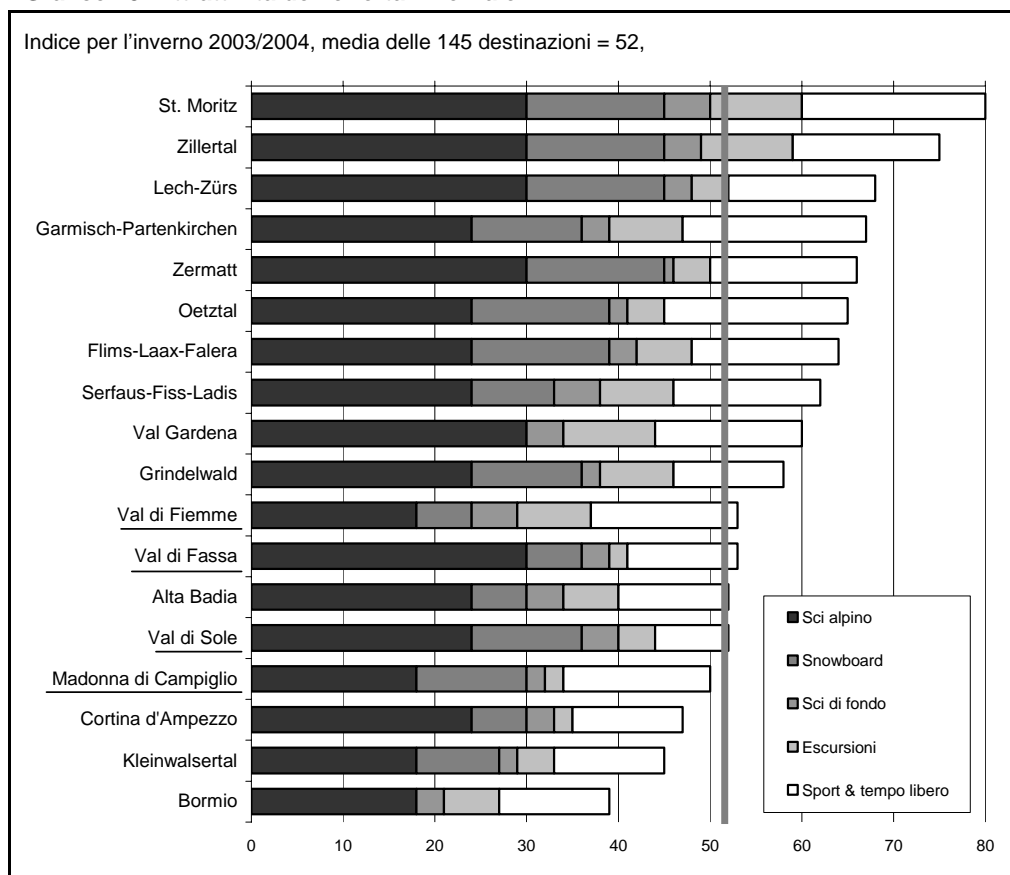
Le grandi catene alberghiere internazionali praticamente non sono presenti nelle destinazioni trentine. Solo due alberghi della Val di Sole appartengono a grandi catene internazionali. Questo comporta un notevole svantaggio nel confronto con altre destinazioni (soprattutto svizzere) per quanto riguarda l'integrazione in reti di distribuzione mondiali, che favoriscono una domanda più diversificata. Nell'industria alberghiera delle tre valli analizzate in Trentino (Sole, Fassa e Fiemme) la presenza d'alberghi di lusso (4- e 5-stelle) è nettamente inferiore alla media alpina, mentre a Madonna di Campiglio la quota di posti letto in alberghi 4- e 5-stelle è superiore alla media. La presenza d'alberghi 4- 5 -stelle è importante perché la spesa media di ospiti di questa categoria alberghiera è molto superiore a quella degli ospiti in alberghi di categorie inferiori.

### **Condizioni generali**

La raggiungibilità del Trentino è nettamente inferiore alla media dell'Arco alpino. Fra tutte le regioni dell'Arco alpino, la Provincia di Trento si trova al penultimo posto, davanti soltanto all'Alto Adige. Questo è sicuramente uno svantaggio per le destinazioni trentine, anche se vi è da considerare l'esempio dell'Alto Adige, che malgrado la difficile accessibilità ha molto successo in ambito turistico.

## 5.1 Offerta turistica

**Grafico 29: Attrattività dell'offerta invernale**



fonte: ADAC, BAK Basel Economics

Campione: 145 destinazioni

La destinazione più attrattiva per il turismo invernale dell'Arco alpino è St. Moritz, seguita da Davos e Zillertal. Le quattro destinazioni del Trentino si posizionano a metà classifica, sul livello della media dell'Arco alpino (145 destinazioni). Questo grazie alla presenza delle Dolomiti e ad un'offerta sciistica d'alto livello.

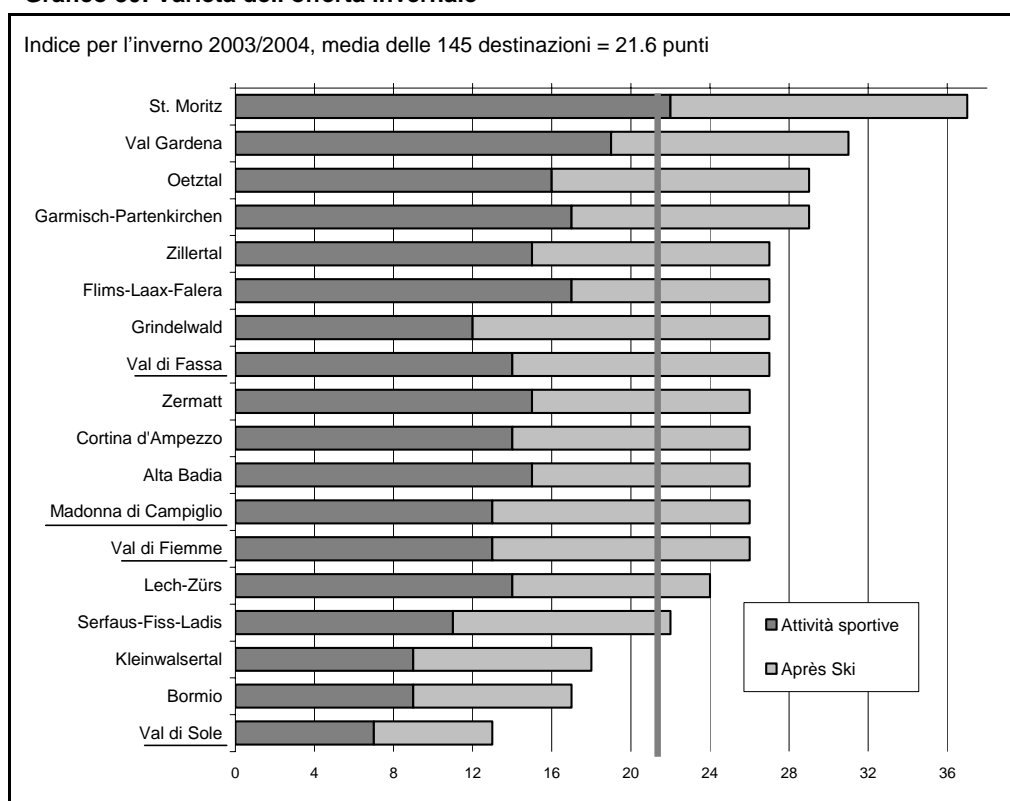
L'indice d'attrattività invernale è basato sulle valutazioni della guida per l'Arco alpino dell'ADAC (Germania). Si tratta sia di valutazioni qualitative (soggettive) e quantitative (oggettive). L'indicatore non include le manifestazioni sportive o culturali.

Fra le destinazioni del Trentino, la Valle di Fiemme e Madonna di Campiglio dispongono dell'offerta sportiva e per il tempo libero («dopo-sci») migliore.

Proprio per Madonna di Campiglio, dove l'attività sciistica è relativamente meno richiesta da parte degli ospiti, questo è molto importante.

L'attrattiva dell'offerta «sport e tempo libero», che include l'intera offerta di una destinazione, senza l'area sciistica e le piste per escursioni e fondo, ha una rilevanza sempre maggiore per gli ospiti. In una destinazione di una certa dimensione le aspettative dell'ospite in questo senso sono sempre maggiori, perché l'ospite richiede di poter svolgere varie attività. Mentre per le destinazioni più piccole questo non è possibile e conviene specializzarsi su un minor numero d'offerte.

**Grafico 30: Varietà dell'offerta invernale**



fonte: BAK Basel Economics

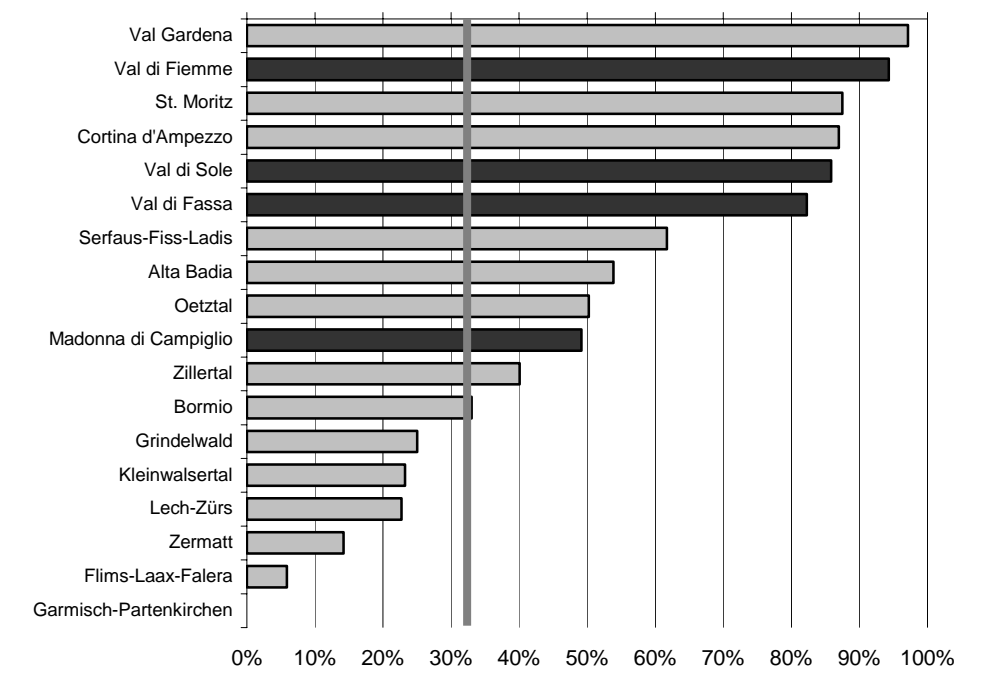
Campione: 145 destinazioni

Per valutare la vastità dell'offerta sportiva e di tempo libero, BAK Basel Economics ha sviluppato un indicatore, che include sia le attività sportive sia quelle culturali e di tempo libero, importante per il successo delle destinazioni.

La Val di Fassa, Madonna di Campiglio e Valle di Fiemme hanno una buona varietà dell'offerta mentre la destinazione Val di Sole presenta un numero limitato di offerte.

### Grafico 31: Innevamento artificiale delle piste

Percentuale d'innnevamento artificiale delle piste di sci, inverno 2003/2004,  
media delle 145 destinazioni = 32.8%



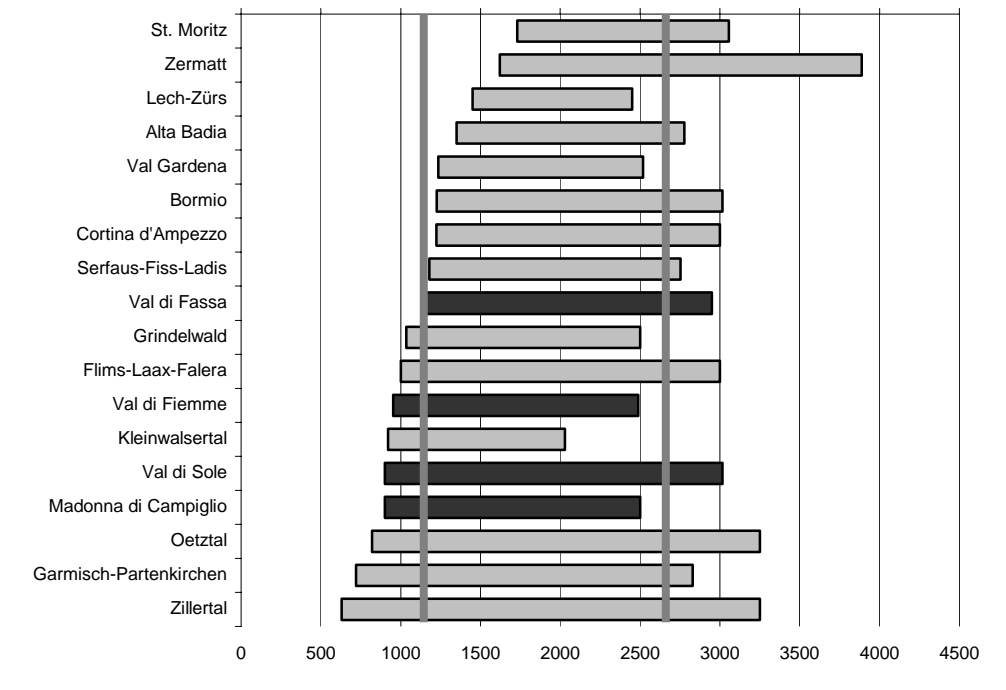
fonte: BAK Basel Economics e ADAC Skiguide Alpen 2004

Campione = 145 destinazioni

Le alte aspettative degli ospiti ed il cambiamento del clima rendono sempre più importante l'innnevamento artificiale delle piste da sci. La percentuale di piste innevate artificialmente nelle destinazioni del Trentino è superiore alla media. Nella Valle di Fiemme praticamente tutte le piste da sci possono essere innevate artificialmente.

**Grafico 32: Altitudine dell'area sciistica**

Altitudine minima e massima degli impianti di risalita, inverno 2003/2004,  
 media delle 145 destinazioni = 1'120 m/s/m (min.), 2'600 m/s/m (max.),



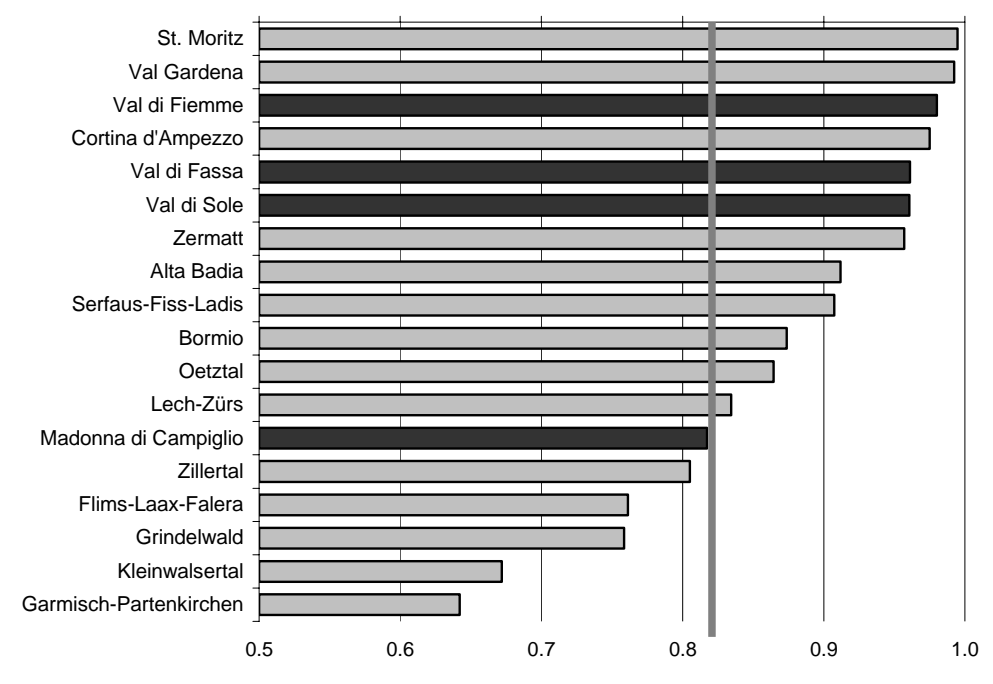
fonte: BAK Basel Economics e ADAC Skiguide Alpen 2004

Campione = 145 destinazioni

Un altro fattore importante per l'attrattività e per l'innevamento delle piste da sci è l'altitudine minima e massima degli impianti di risalita turistici. Fra le destinazioni di confronto St. Moritz e Zermatt sono posizionate meglio.

**Grafico 33: Garanzia d'innnevamento delle piste**

Indice basato sulla percentuale di piste innevate (inverno 2004) e sull'altitudine dell'area sciistica, media delle 145 destinazioni = 0.82; un indice uguale a 1 corrisponde alla garanzia massima d'innnevamento



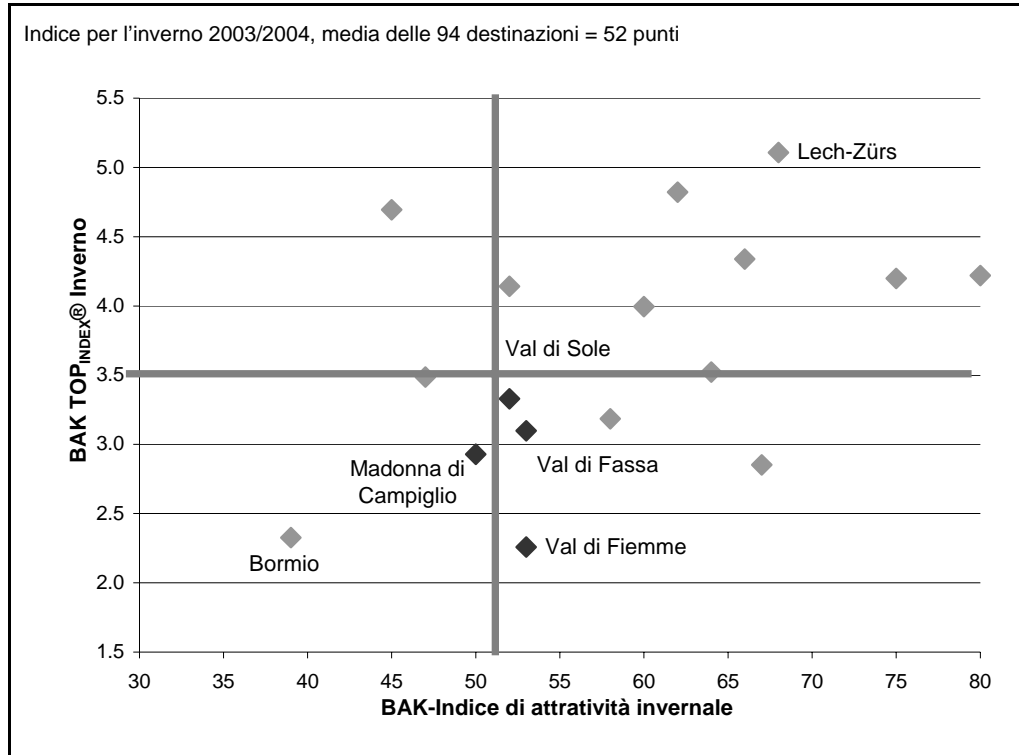
fonte: BAK Basel Economics

Campione = 145 destinazioni

La garanzia d'innnevamento delle piste da sci nel Trentino è buona, soprattutto nelle destinazioni Valle di Fiemme, Val di Fassa e Val di Sole dove più dell'80% delle piste sono innevate artificialmente. Madonna di Campiglio ha invece una garanzia di innnevamento simile alla media alpina.



**Grafico 34: Attrattività dell'offerta in inverno e performance invernale**



fonte: BAK Basel Economics

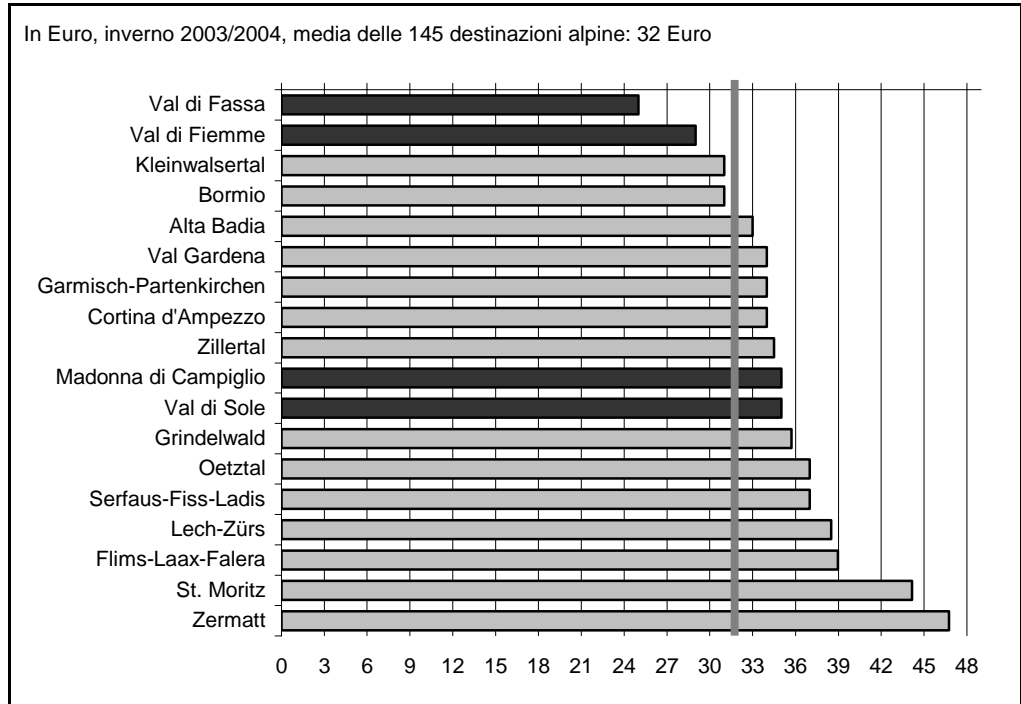
Campione: 94 destinazioni

Come si nota dalla figura 34, l'attrattività invernale da sola non è decisiva per il successo delle destinazioni, anche se la maggior parte delle destinazioni con un'attrattività superiore alla media raggiunge una performance turistica soddisfacente.

In particolare la Valle di Fiemme, con un'attrattività invernale leggermente superiore alla media, non riesce ad ottenere una performance invernale soddisfacente.

Per quanto riguarda i prezzi per lo sci (cfr. fig. 35 e 36) le destinazioni del Trentino non hanno particolari vantaggi competitivi. Il prezzo per il giornaliero, abbastanza basso per la Val di Fassa dell'inverno 2004/2005, oltretutto è da relativizzare, dato che nell'inverno successivo c'è stato un aumento di prezzo considerevole. In secondo luogo per un confronto internazionale è meglio considerare il prezzo del settimanale sciistico, perché, spesso gli ospiti hanno la possibilità di scegliere fra diversi giornalieri sciistici con validità differente (tutta l'area sciistica, oppure solo una parte dell'area sciistica).

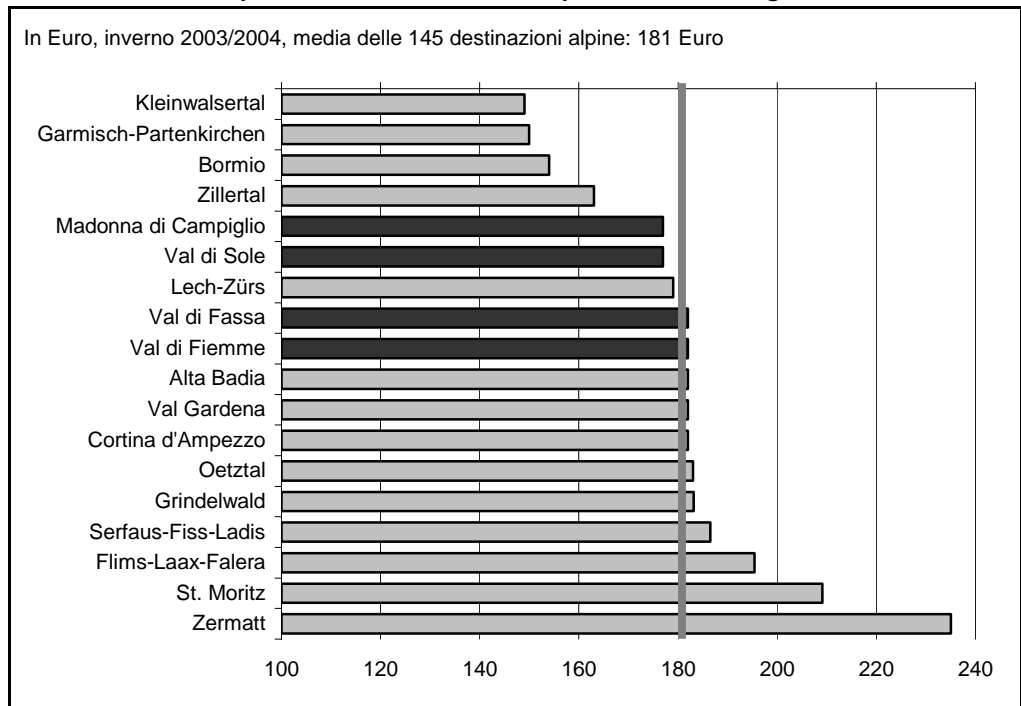
**Grafico 35: Prezzo per un giornaliero sciistico per adulti, alta stagione**



fonte: BAK Basel Economics

Campione: 145 destinazioni

**Grafico 36: Prezzo per un settimanale sciistico per adulti, alta stagione**

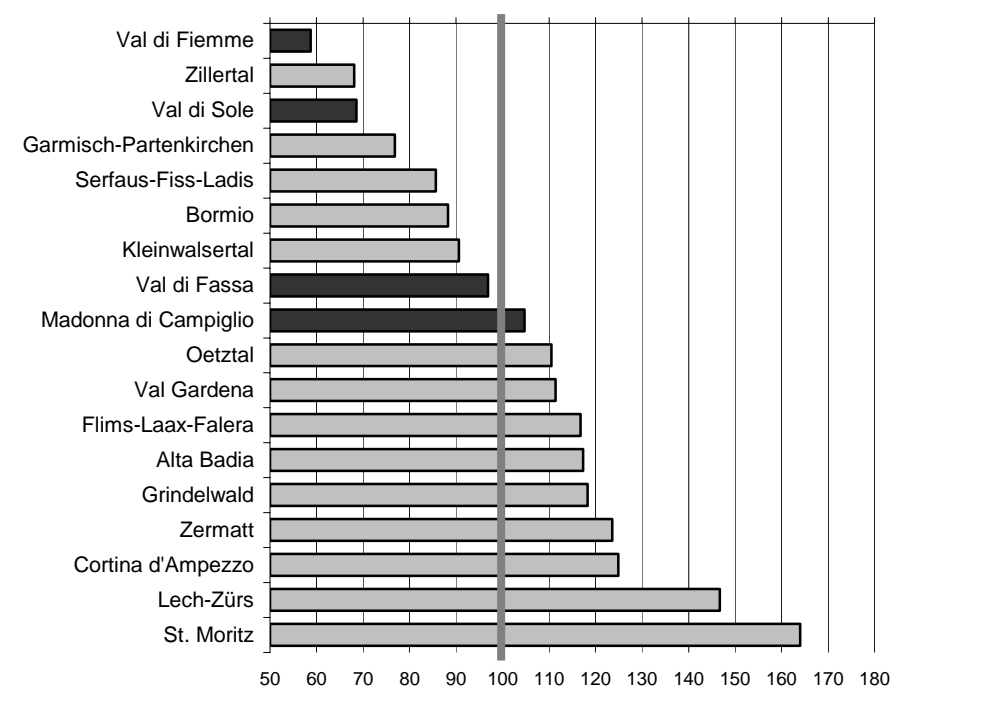


fonte: BAK Basel Economics

Campione: 145 destinazioni

### Grafico 37: Prezzi alberghieri in inverno

Prezzo per una camera doppia per due persone con colazione in un albergo 3 stelle nella stagione alta, inverno 2003/2004, indice: media delle 65 destinazioni = 100



fonte: BAK Basel Economics

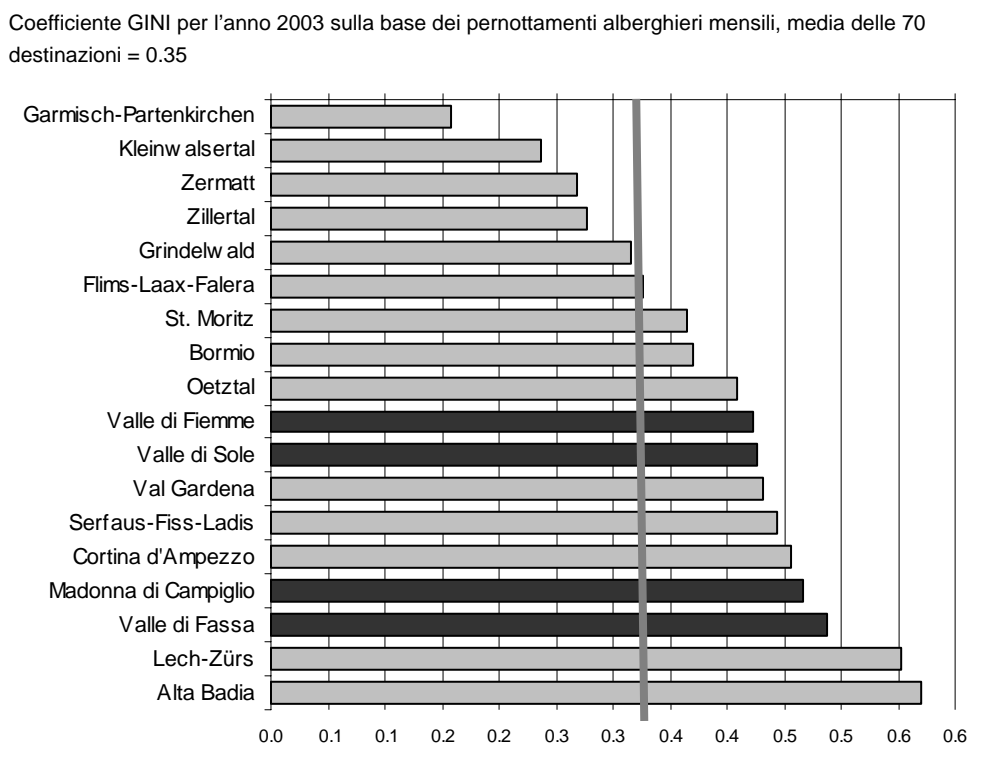
Campione: 65 destinazioni

I prezzi alberghieri fra le destinazioni di confronto sono molto diversi. St. Moritz conta un prezzo degli alberghi a 3-stelle quasi 3 volte maggiore che la Valle di Fiemme. Madonna di Campiglio e la Val di Fassa si posizionano circa come la media dell'Arco alpino. Fra le destinazioni italiane Cortina d'Ampezzo è la più cara.

Il prezzo alberghiero della Val di Sole è nettamente inferiore alla media. Questo probabilmente perché dispone di una varietà dell'offerta invernale (intesa come numero di differenti attività sportive, culturali o di tempo libero offerte) inferiore alla media delle destinazioni alpine. L'ospite – secondo le analisi quantitative elaborate sul campione di 65 destinazioni – è disposto a pagare un prezzo più elevato, più è vasta e attrattiva l'offerta della destinazione.

## 5.2. Domanda turistica

**Grafico 38: Distribuzione della domanda turistica durante l'anno**



fonte: BAK Basel Economics

Campione: 70 destinazioni

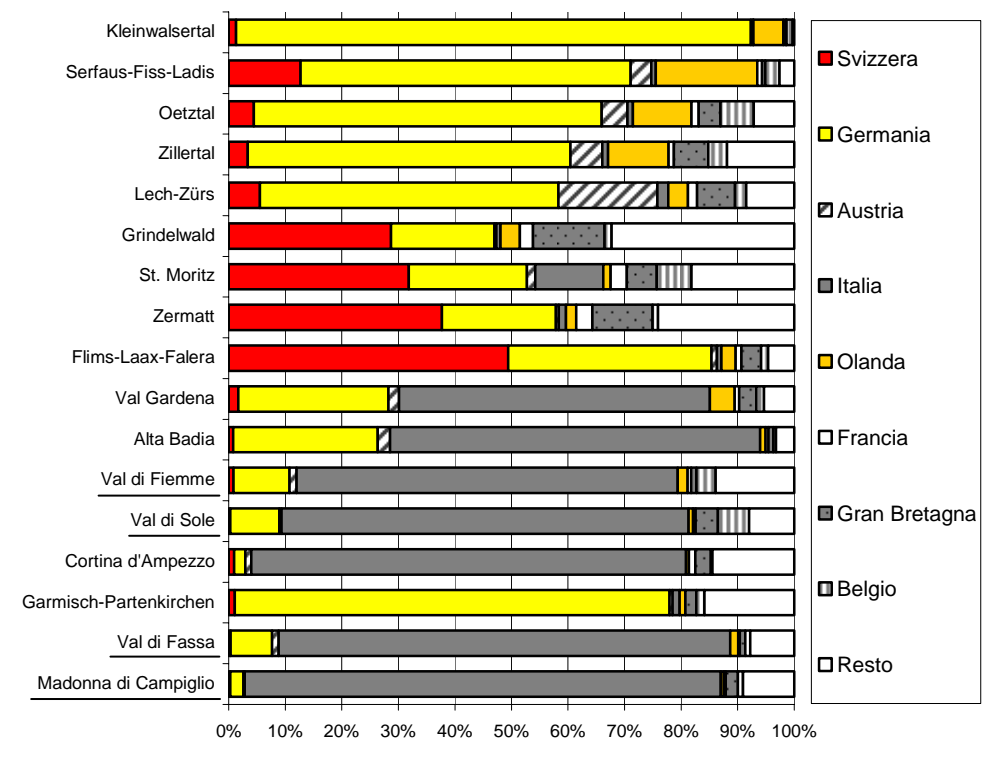
Il coefficiente GINI, calcolato in base alle frequenze mensili delle destinazioni, misura la distribuzione della domanda turistica durante l'arco dell'anno. Come mostra la figura 38 essa è insufficiente per tutte e quattro le destinazioni analizzate del Trentino. Mesi con una forte domanda turistica sono confrontati con mesi con bassissima frequenza (specialmente nella Val di Fassa e a Madonna di Campiglio). Questo porta a capacità ricettive inutilizzate nella bassa stagione, che influiscono negativamente sulla performance di una destinazione.

Il coefficiente GINI è un indicatore per la distribuzione durante l'anno della domanda. Più il valore è basso, più la domanda è distribuita in maniera equa durante i 12 mesi dell'anno. Se la domanda turistica è identica in tutti i mesi, il coefficiente GINI è uguale a 0.01, se la domanda è concentrata tutta in un mese solo, il coefficiente GINI è uguale a 0.915.

Una causa di questa distribuzione della domanda è la forte dipendenza da un unico mercato, quello interno (cfr. fig. 39). Le ferie («usuali») dei potenziali turisti cadono, infatti, più o meno nello stesso periodo.

**Grafico 39: Internazionalità della domanda turistica**

Percentuale dei principali paesi di provenienza sul totale dei pernottamenti alberghieri, anno turistico 2003, classificati per l'importanza della domanda estera



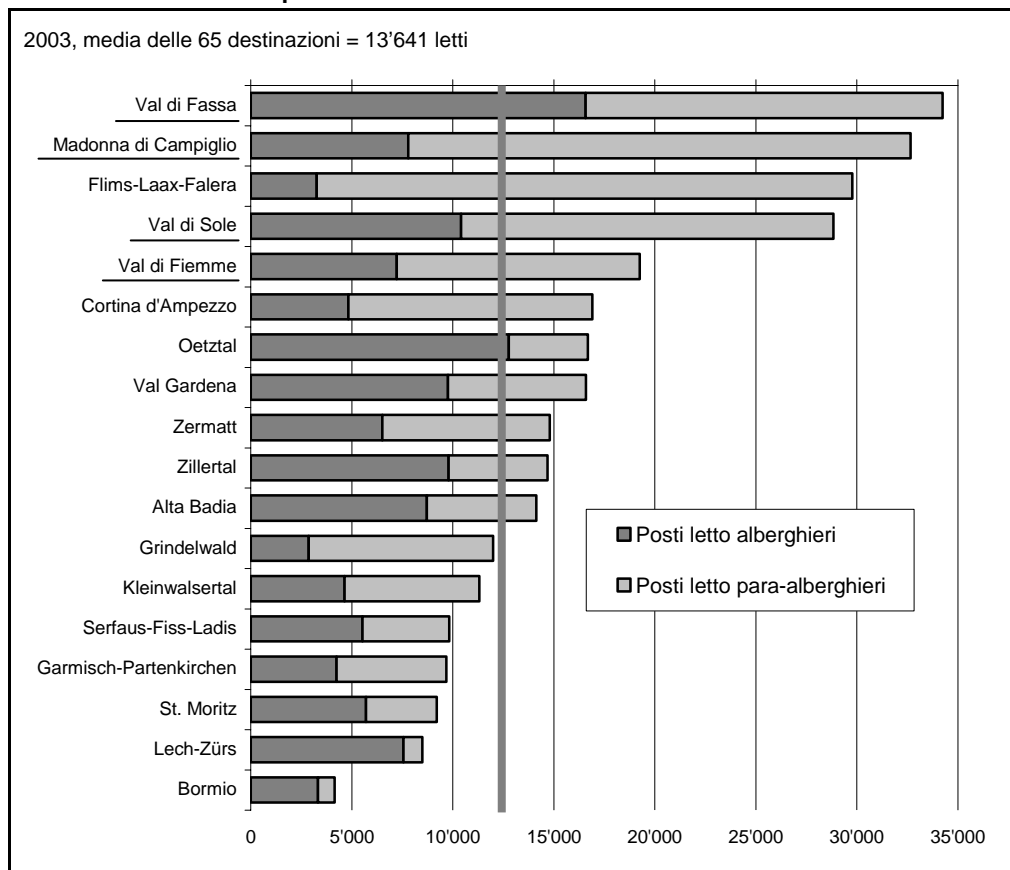
fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

Campione: 70 destinazioni

L'internazionalità della domanda turistica delle quattro destinazioni è molto simile, anche se c'è da considerare che Madonna di Campiglio è la destinazione con la quota più alta d'ospiti italiani (84%) e la più bassa di quelli germanici (circa 2%, come Cortina d'Ampezzo).

## 5.2 Mercato e concorrenza

**Grafico 40: Numero di posti-letto lordi**

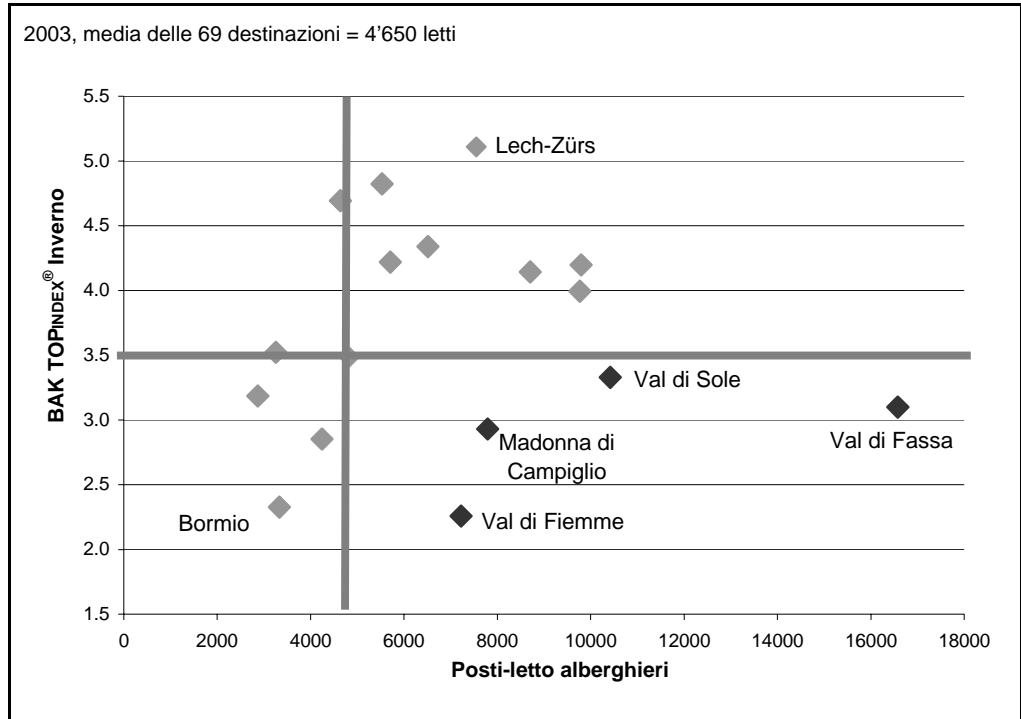


fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

Campione: 65 destinazioni

Le ricerche di BAK Basel Economics hanno mostrato (cfr. seco/BAK 2005) che la dimensione di una destinazione alpina aumenta la competitività internazionale, ma non è fondamentale per il successo. Le quattro destinazioni trentine analizzate fanno parte delle destinazioni più grandi dell'Arco alpino.

**Grafico 41: Numero di posti-letto alberghieri e performance turistica**

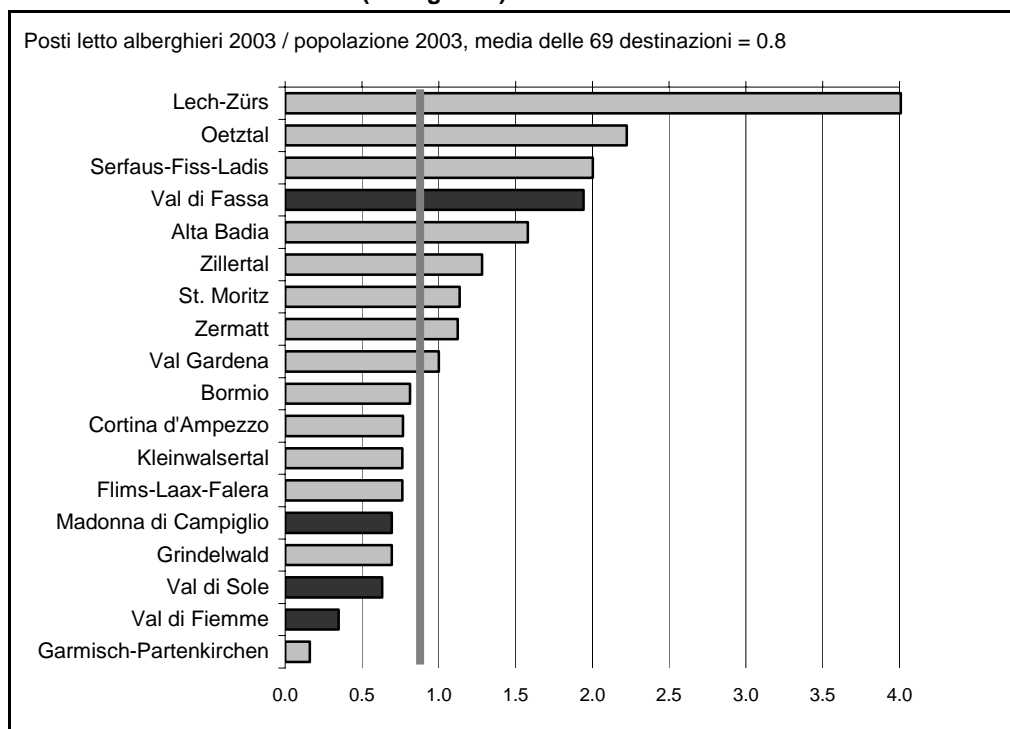


fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

Campione: 69 destinazioni

Le uniche destinazioni di confronto con una dimensione al di sopra della media alpina ed una performance negativa sono le quattro destinazioni trentine analizzate. Questo evidenzia come il potenziale per le destinazioni analizzate della provincia di Trento sia alto. Una possibile ragione per la performance negativa di destinazioni «grandi» è la bassa intensità turistica, che può avere effetti negativi sia per la cultura dell'ospitalità che anche sull'attrattività delle destinazioni.

**Grafico 42: Intensità turistica (alberghiera)**



fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

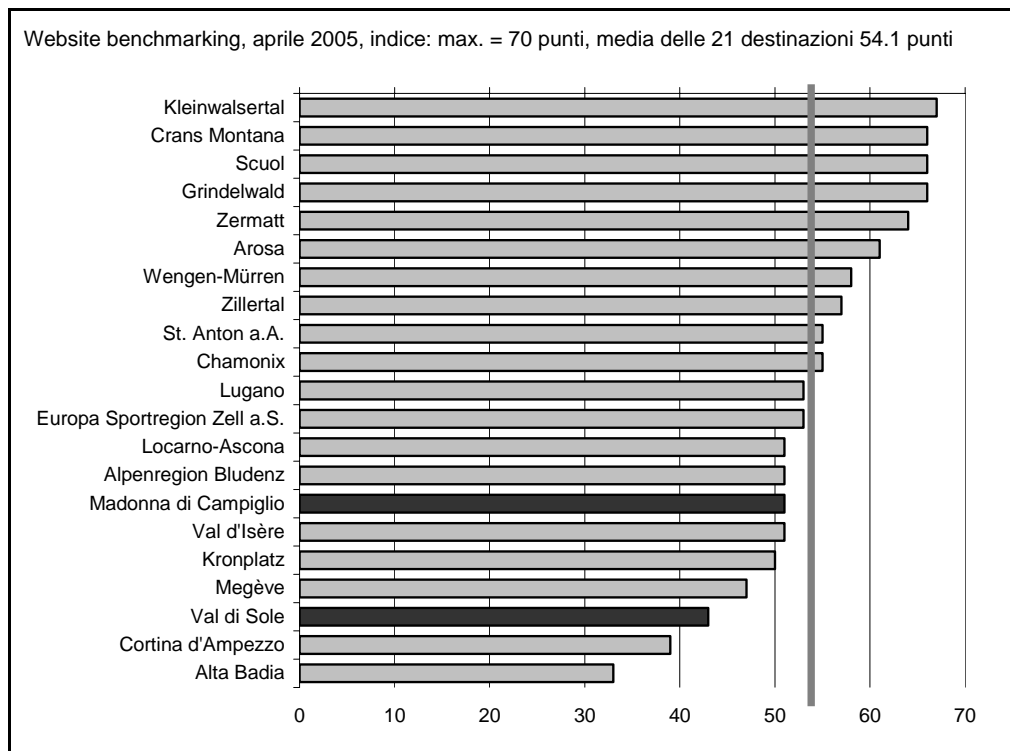
Campione: 69 destinazioni

Un aspetto fondamentale nella formazione di grandi destinazioni sono i presupposti in fatto d'intensità turistica e presenza di cultura dell'ospitalità. Una bassa intensità turistica alberghiera può essere correlata con una minore cultura dell'ospitalità, molto importante per il settore turistico.

Le analisi di BAK Basel Economics lasciano presagire che un'alta intensità turistica è correlata positivamente con il successo delle destinazioni alpine. Le grandi destinazioni con un'intensità turistica molto bassa hanno prevalentemente meno successo (anche se l'intensità turistica non è fondamentale per il successo delle destinazioni). In particolar modo un'intensità molto bassa può creare problemi proprio per quanto riguarda la cultura dell'ospitalità. Senza un'adeguata cultura dell'ospitalità ed una strategia condivisa fra operatori turistici e popolazione residente la competitività turistica è decisamente minore.



**Grafico 43: Attrattività del sito Internet**



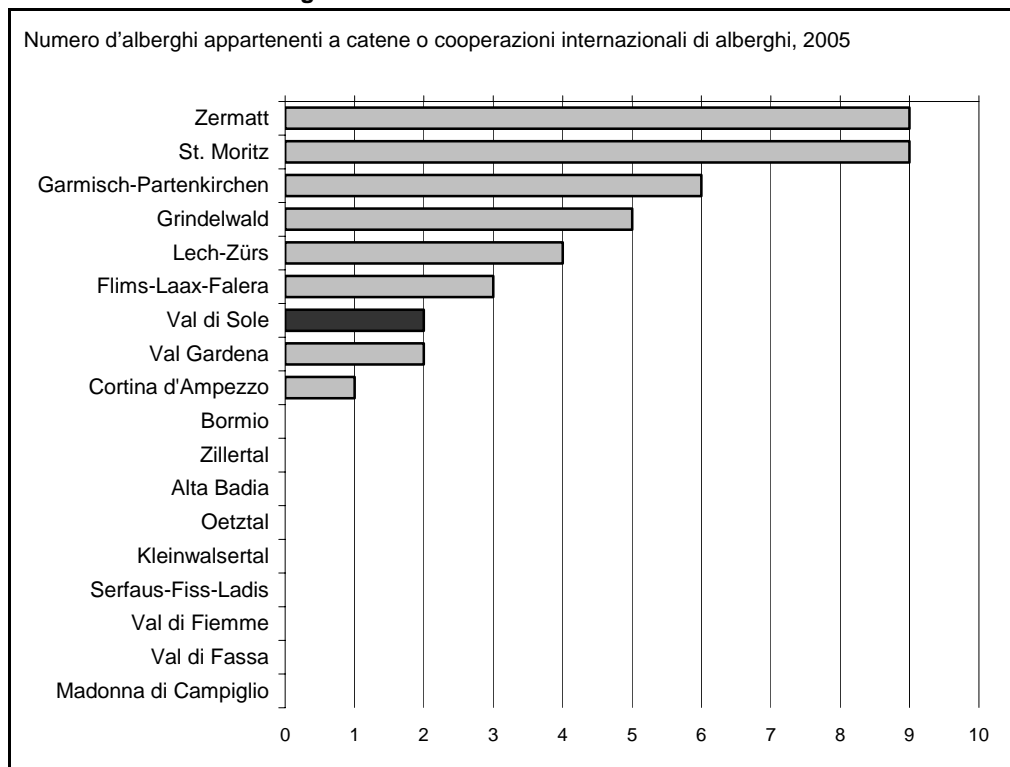
fonte: IWT Lucerna

Campione: 21 destinazioni

L'utilizzo d'Internet è aumentato notevolmente negli ultimi anni. Un sito Internet di alta qualità può quindi aumentare la competitività di una destinazione. BAK Basel Economics ha fatto analizzare i siti Internet di 21 destinazioni dell'Arco alpino (fra cui Madonna di Campiglio e la Val di Sole). Il risultato di questa ricerca indica che le destinazioni trentine non hanno un vantaggio competitivo rispetto alla media delle destinazioni. Kleinwalsertal invece approfitta in questo campo: è all'avanguardia ed offre un servizio Internet d'ottima qualità.

### 5.3 Catene alberghiere

**Grafico 44: Catene alberghiere internazionali**



fonte: BAK Basel Economics

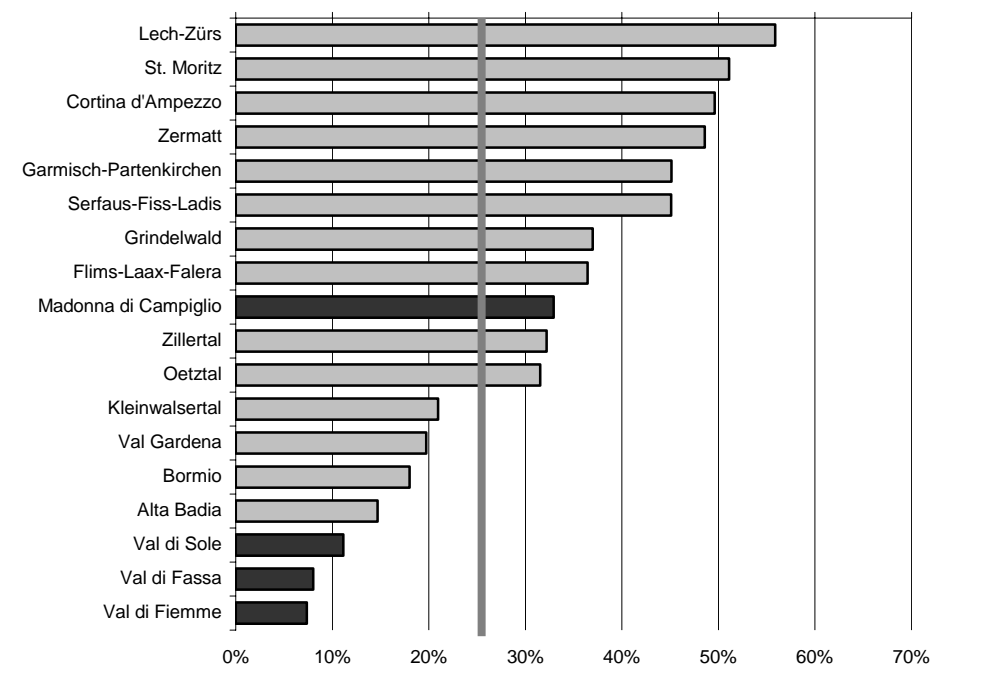
La presenza di catene e cooperazioni alberghiere è un indicatore per l'integrazione della destinazione in reti di distribuzione internazionali. Questo favorisce una domanda più internazionale e quindi aumenta la competitività turistica. D'altro canto però, sotto il profilo della sostenibilità economica regionale, un numero troppo elevato di catene alberghiere estere non è vantaggioso, perché una parte delle ricadute economiche (provenienti dalla domanda turistica) fluisce nel paese d'origine della catena alberghiera.

Le catene alberghiere internazionali in pratica non sono presenti nelle destinazioni del trentino. Solo la Val di Sole presenta due alberghi appartenenti a catene internazionali d'alberghi.

Nell'analisi delle catene e cooperazioni internazionali d'alberghi sono stati considerate solo quelle con almeno 10'000 camere d'albergo, attive in più continenti, oppure attive in almeno 10 paesi europei. In totale 372 alberghi dell'Arco alpino appartengono a cooperazioni o catene internazionali. Cooperazioni internazionali famose sono ad esempio la catena americana Hilton o quella francese Accor.

#### Grafico 45: Rilevanza degli alberghi a 4 e 5 stelle

Numero di posto letto in alberghi da 4 e 5 stelle sul numero totale di posti-letto alberghieri, 2003  
media delle 94 destinazioni: 25%



fonte: Diversi Enti statistici, BAK Basel Economics

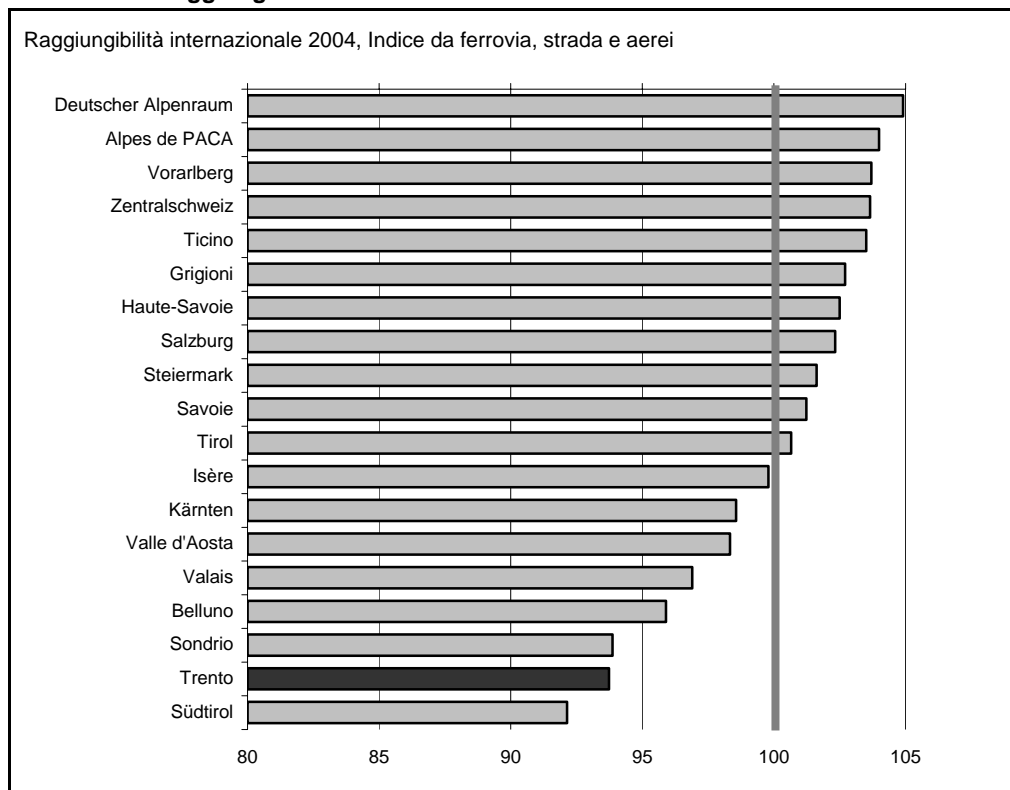
Campione: 94 destinazioni

Nelle tre destinazioni trentine Val di Sole, Val di Fassa e Valle di Fiemme solo il 10% dei posti-letto alberghieri è di categoria superiore (4 stelle). Questo influisce sul valore aggiunto totale generato del turismo, visto che gli ospiti che pernottano nelle categorie superiori spendono di più, non solo per il pernottamento ma anche per ciò che riguarda gli acquisti. Madonna di Campiglio grazie alla sua tradizione ha invece una quota d'alberghi 4- e 5-stelle superiore alla media alpina.

Il numero d'alberghi nelle categorie superiori nel Trentino è comunque in aumento, mentre gli alberghi 1-2-stelle sono un forte diminuzione. Fra il 1990 ed il 2004 il numero d'alberghi 4-stelle è aumentato di oltre 50 unità (+6'400 posti letto, su 11'700 a 4-stelle).

## 5.4 Condizioni generali regionali

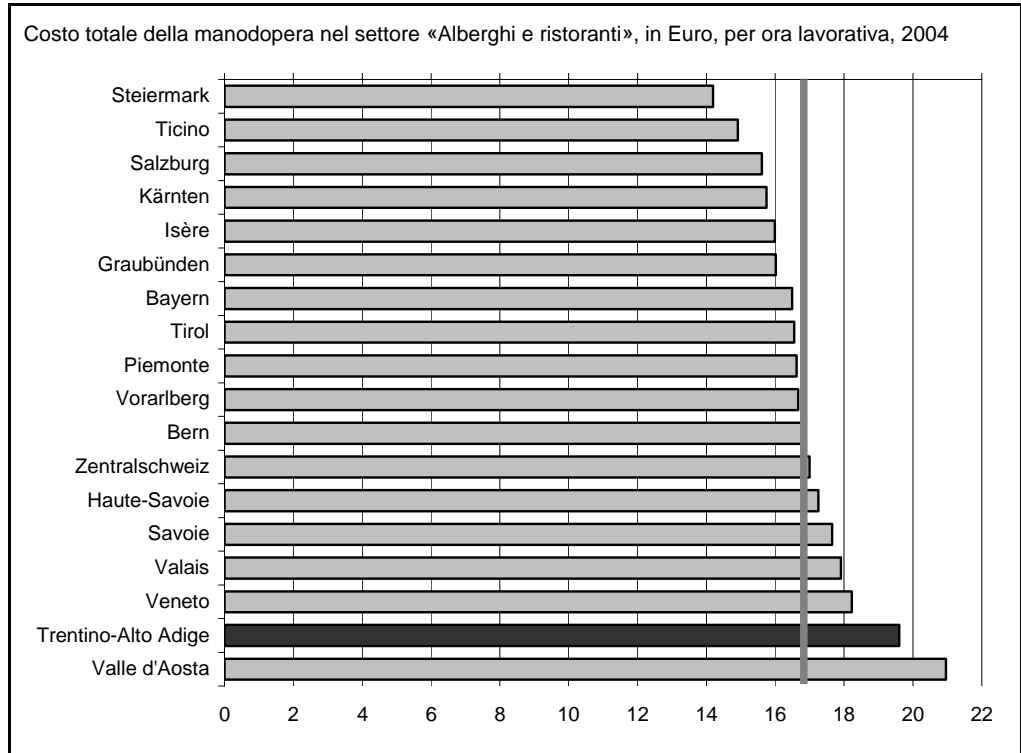
**Grafico 46: Raggiungibilità internazionale**



fonte: BAK Basel Economics (IBC Database 2005)

La raggiungibilità internazionale (misurata come distanza temporale dai centri economici europei) del Trentino è limitata. Questo influisce particolarmente sulla domanda europea, dove regioni più accessibili come il Tirolo o Vorarlberg sono chiaramente avvantaggiate. L'esempio dell'Alto Adige mostra però che si può avere successo internazionalmente anche con un'accessibilità modesta e inferiore alle altre regioni.

### Grafico 47: Costo della manodopera



fonte: BAK Basel Economics (IBC Database 2005)

Il costo della manodopera nel settore turistico influisce sui guadagni e sul successo d'alberghi e ristoranti nelle destinazioni turistiche. La regione Trentino-Alto Adige ha svantaggi competitivi.

## 6. ANALISI DEI FATTORI DI SUCCESSO PER IL TRENTINO

L'analisi della performance delle destinazioni trentine in confronto alle destinazioni di benchmarking (cap. 3) e le analisi sulla competitività turistica (cap. 4) mostrano come ci sia un potenziale di miglioramento per l'industria turistica del Trentino. Le basi per raggiungere i risultati delle migliori destinazioni dell'Arco alpino ci sono.

Le analisi dei fattori di successo per il Trentino si basano in parte sui fattori identificati da BAK Basel Economics e descritti nella pubblicazione «Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus» (cfr. cap. 6.1). L'analisi dei fattori di successo delle destinazioni permette d'individuare il potenziale competitivo e le possibili strategie per migliorare la competitività del turismo nella Provincia di Trento. Possibili fattori di successo per le destinazioni del Trentino sono:

- Aumento dell'internazionalità della domanda turistica;
- Costante miglioramento del rapporto qualità-prezzo;
- Alta diversificazione dell'offerta turistica;
- Buona cultura dell'ospitalità in tutta la regione;
- Aumento della capacità ricettiva negli alberghi d'alta categoria;
- Strategia di differenziazione orientata sui punti forti delle destinazioni.

### **Internazionalità della domanda turistica**

Una domanda turistica internazionale è un fattore di successo per le destinazioni alpine. L'internazionalità della domanda delle destinazioni del Trentino è inferiore alla media. Per aumentare l'internazionalità della domanda è necessario intensificare gli sforzi per promuovere globalmente marche già conosciute come Madonna di Campiglio o Trentino. La presenza di marche «forti» è, infatti, molto importante per avere successo internazionalmente. Più una marca è conosciuta e più aumenta il valore di una destinazione.

Una domanda più internazionale può essere ottenuta aumentando l'integrazione degli alberghi in reti di distribuzione mondiali come lo sono le grandi catene internazionali. Inoltre la cura del sito internet come mezzo d'informazione e marketing mondiale deve avvenire regolarmente e professionalmente.

Il vantaggio competitivo delle destinazioni trentine sono la grande notorietà sul mercato interno italiano. Bisogna però tenere conto della forte concorrenza dell'Alto Adige. Infatti nel periodo 1998-2003 c'è stata una forte perdita di quote sul mercato interno.

### **Relazione attrattività – prezzo**

Un fattore importante per il successo delle destinazioni turistiche alpine è la competitività del rapporto qualità-prezzo (cfr. seco/BAK 2005). Le analisi di BAK Basel Economics mostrano che un prezzo elevato di una destinazione non corrisponde necessariamente ad uno svantaggio per la destinazione. Se il prezzo elevato corrisponde ad un elevato valore di mercato della destinazione e quindi ad un'offerta di alta qualità per l'ospite, esso non è più uno svantaggio. Le destinazioni più attrattive hanno la possibilità di fissare prezzi più elevati senza dover subire delle diminuzioni della domanda turistica. Per il successo di una destinazione è quindi fondamentale il rapporto qualità-prezzo e non il livello del prezzo.

Il livello dei prezzi nelle destinazioni del Trentino è molto differente. Le due destinazioni Madonna di Campiglio e Val di Fassa richiedono prezzi alberghieri sul livello della media alpina, mentre la Val di Sole e la Valle di Fiemme si differenziano dalle altre destinazioni di confronto con prezzi alberghieri molto bassi. In base all'attrattività (qualitativa) invernale le destinazioni trentine ottengono una buona relazione qualità-prezzo. Solo Madonna di Campiglio ottiene un rapporto leggermente inferiore alla media. È fondamentale mantenere il buon rapporto qualità-prezzo nelle destinazioni Val di Fassa, Valle di Fiemme e Val di Sole (senza diminuire i prezzi) ed aumentare la qualità dell'offerta a Madonna di Campiglio.

### **Diversificazione dell'offerta turistica**

Un fattore di successo importante per le destinazioni alpine è un'adeguata strategia di diversificazione e specializzazione dell'offerta turistica, conforme ai presupposti delle destinazioni (cfr. seco/BAK 2005). Nelle grandi destinazioni, come quelle trentine, gli ospiti si aspettano una vasta offerta turistica. L'autenticità dell'offerta turistica basata sul territorio deve però rimanere intatta. L'offerta turistica nelle destinazioni trentine deve essere mantenuta più vasta possibile, senza denaturalizzare il territorio. Le piccole destinazioni, invece, per rimanere competitive sono costrette, a causa degli svantaggi sui costi e della

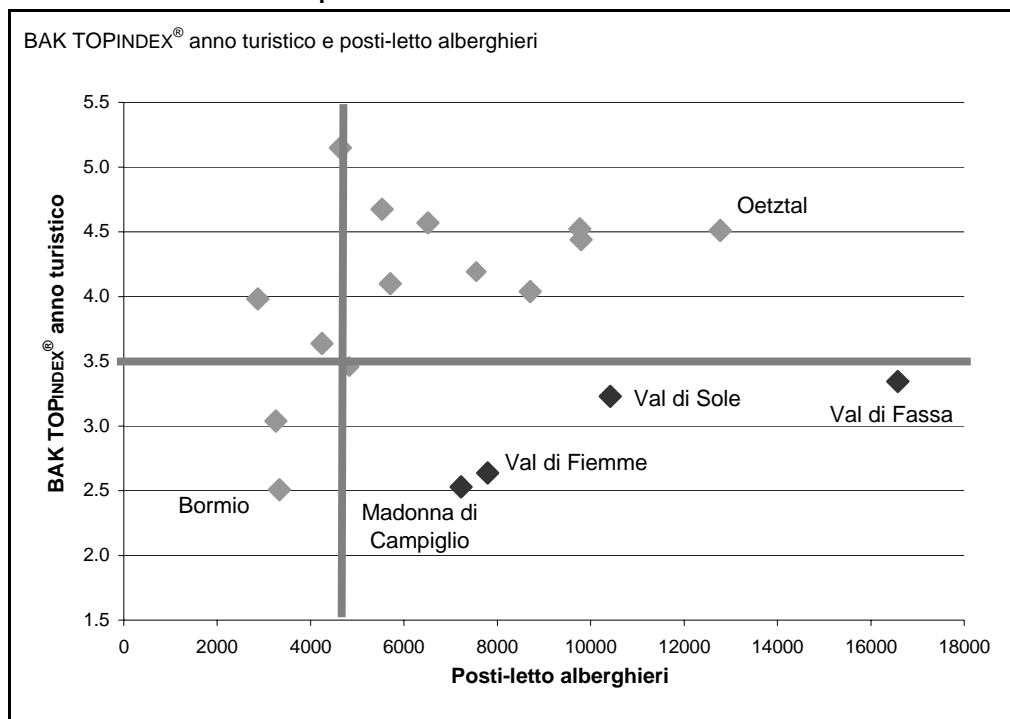
difficoltà nel raggiungere una professionalità elevata, a concentrarsi su delle offerte specifiche (mancanza dei vantaggi dell'economia di scala).

Per le destinazioni del Trentino è quindi fondamentale allargare l'offerta invernale con un'alta diversificazione nelle destinazioni sfruttando al massimo le risorse naturali, senza perdere in autenticità e qualità. Questo vale innanzi tutto per la Val di Sole che dispone di una varietà dell'offerta invernale inferiore alla media dell'Arco alpino.

### Cooperazioni ed economie di scala

L'intensificazione della cooperazione fra destinazioni fino all'integrazione in grandi destinazioni può portare a risparmi importanti sui costi di produzione. I mercati in continua evoluzione e le alte aspettative degli ospiti aumentano costantemente le esigenze di professionalità per la gestione di una destinazione. Solo le destinazioni di una certa grandezza sono in grado di compiere gli investimenti necessari per mantenere la destinazione ad un livello maggiore di competitività internazionale.

**Grafico 48: Dimensione e performance turistica**



fonte: ADAC / BAK Basel Economics



Le analisi di BAK Basel Economics dimostrano che le grandi destinazioni hanno dei vantaggi rispetto alle destinazioni minori (cfr. seco/BAK 2005). Tuttavia la grandezza non è una garanzia di successo: innanzi tutto non tutte le grandi destinazioni dell'Arco alpino ottengono buoni risultati, in secondo luogo anche piccole destinazioni possono avere molto successo. La figura 35 mostra il confronto fra performance turistica (in base al BAK TOPINDEX anno turistico) e dimensione (in base ai posti-letto alberghieri) delle destinazioni di benchmarking scelte.

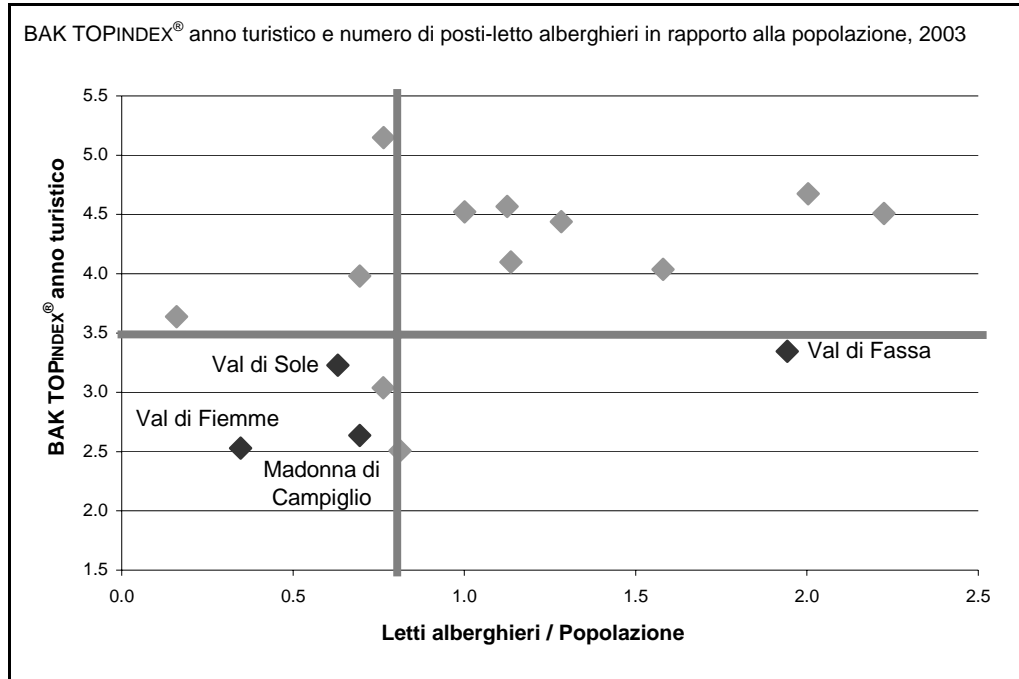
Nel Trentino i presupposti di grandezza sono pienamente raggiunti. Le destinazioni hanno però una scarsa forza commerciale e un'intensità turistica bassa (vedi pag. seguente) che influenzano negativamente la performance turistica.

### **Intensità turistica e cultura dell'ospitalità**

Un aspetto fondamentale nella formazione di grandi destinazioni sono i presupposti in fatto d'intensità turistica e presenza di cultura dell'ospitalità. Una bassa intensità turistica alberghiera può essere correlata con una minore cultura dell'ospitalità ed un'insufficiente consapevolezza turistica nella popolazione, molto importanti per il settore turistico.

Le analisi di BAK Basel Economics lasciano presagire che un'alta intensità turistica è correlata positivamente con il successo delle destinazioni alpine. Le grandi destinazioni con un'intensità turistica molto bassa hanno prevalentemente meno successo (anche se l'intensità turistica non è fondamentale per il successo delle destinazioni). In particolar modo un'intensità molto bassa può creare problemi proprio per quanto riguarda la cultura dell'ospitalità. Senza un'adeguata cultura dell'ospitalità ed una strategia condivisa fra operatori turistici e popolazione residente la competitività turistica è decisamente minore.

**Grafico 49: Intensità turistica (alberghiera) e performance**



fonte: BAK Basel Economics

Come mostra il grafico tutte le destinazioni di benchmarking, con una performance inferiore alla media, hanno un'intensità turistica (misurata in base al numero di letti alberghieri) molto bassa. Per le tre destinazioni del Trentino Val di Sole, Valle di Fiemme e Madonna di Campiglio risulta essere molto importante trovare le strategie e le strutture turistiche giuste per fare in modo che la bassa intensità alberghiera non abbia ripercussioni negative sulla performance turistica. La propagazione di una cultura dell'ospitalità ottimale è sicuramente importante in tale senso.

### **Alberghi d'alta categoria**

La quota degli alberghi a 4 e 5 stelle delle destinazioni trentine è bassa (esclusa Madonna di Campiglio). Per aumentare il valore aggiunto sarebbe utile estendere il ramo alberghiero 4- e 5-stelle del Trentino. Questo processo è già in atto e va intensificato. Gli alberghi d'alta categoria inoltre possono dare impulsi positivi per tutta la destinazione e aumentare la notorietà della destinazione.

### **Posizionamento e strategia di differenziazione**

Le ricerche di BAK Basel Economics sulla performance delle destinazioni dell'Arco alpino mostrano che una chiara strategia di differenziazione durevole porta a vantaggi elevati sulla competitività delle destinazioni. La formulazione e

la concretizzazione di una strategia di differenziazione non è un procedimento facile. In base alle caratteristiche e alle risorse territoriali trentine il potenziale per differenziarsi dalla concorrenza con offerte uniche sussiste.

Il compito arduo sta nel riuscire ad imparare dalle destinazioni di successo senza però volerle copiare. Un esempio di una strategia elaborata e concretizzata con successo è stato osservato in Alto Adige, dove grazie ad un'offerta coordinata (divisa nei tre pilastri: famiglia, divertimento e attività) e chiare strutture turistiche professionali si è riusciti a posizionare ottimamente la regione come destinazione di vacanza e divertimento.

La dotazione di risorse naturali potenzialmente turistiche nel Trentino è vastissima, grazie all'esistenza di diversi prodotti tipici e di montagne uniche come le Dolomiti. Inoltre il clima nel Trentino è molto vantaggioso, con un'altissima frequenza di giornate di sole in inverno. Per Madonna di Campiglio si tratta ad esempio di posizionarsi come destinazione ottimale per una categoria di clientela «alta». La concorrenza di destinazioni svizzere come St. Moritz o Crans-Montana, che hanno strutture turistiche di qualità elevata è però molto intensa. Per rimanere competitivi bisogna effettuare costantemente investimenti nelle infrastrutture turistiche. La Valle di Fiemme deve invece intensificare gli sforzi per posizionarsi come la destinazione migliore dell'Arco alpino per gli sport nordici, grazie alla sua attrattività elevata per lo sci di fondo. La Val di Fassa e la Val di Sole sono invece posizionate molto bene come destinazioni molto attrattive per gli sport invernali, anche se nella Val di Sole la varietà dell'offerta è abbastanza limitata.

---

## 7. APPENDICE

---

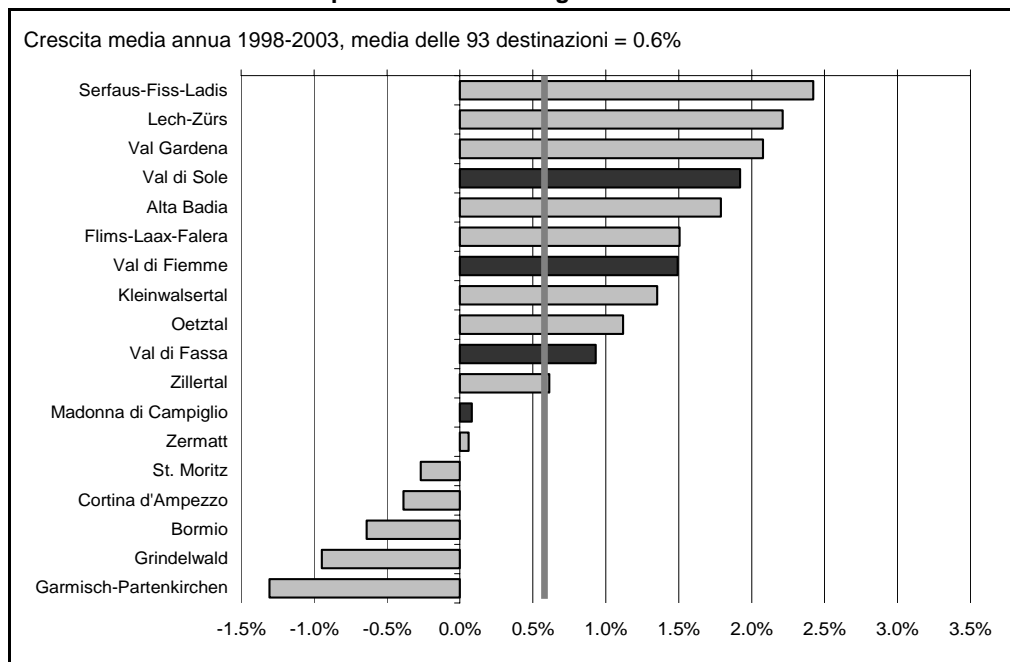
### 7.1 Fattori di successo nell'Arco alpino

Nell'ambito del progetto «International Benchmark Report, Turismo alpino» BAK Basel Economics ha individuato 10 fattori di successo per destinazioni alpine e pubblicato nel novembre 2005 il nuovo rapporto «Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus» (cfr. seco/BAK 2005). Essi sono:

- 1) Rapporto attrattività-prezzo
- 2) Economie di scala favorevoli
- 3) Alta intensità turistica
- 4) Strategia di differenziazione durevole
- 5) Strategia di diversificazione e specializzazione adeguata
- 6) Presenza di beni comuni unici (paesaggio, montagne, laghi, ecc.)
- 7) Gestione professionale della destinazione
- 8) Presenza di una marca forte e conosciuta
- 9) Presenza di personalità innovative
- 10) Condizioni generali favorevoli

## 7.2 Grafici supplementari

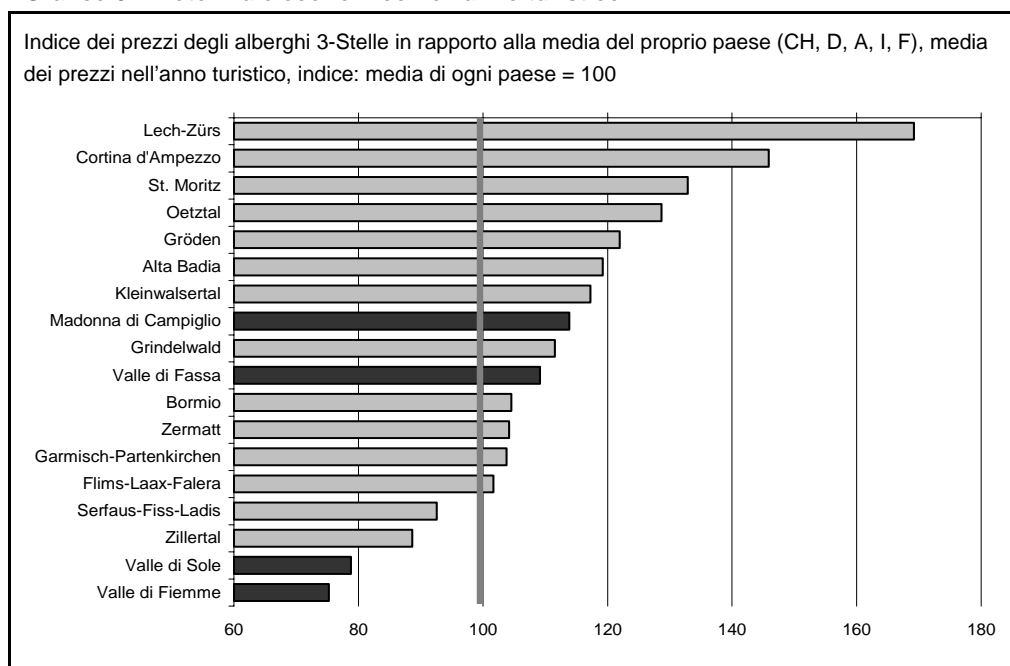
**Grafico 50: Evoluzione dei pernottamenti alberghieri nell'anno turistico**



fonte: BAK Basel Economics

Campione: 93 destinazioni

**Grafico 51: Potenziale economico nell'anno turistico**



fonte: BAK Basel Economics

Campione: 67 destinazioni



## BIBLIOGRAFIA

---

ADAC (2004): SkiGuide Alpen 2005, Monaco

ADAC (2005): ADAC SommerGuide Alpen 2005, Monaco

BAK Basel Economics (2005): IBC Report 2005, Basilea

Hotelleriesuisse (2005): Schweizer Hotelführer, Berna

HSW Luzern (2005): Benchmarking von Destinationswebsites, Lucerna

Österreichische Hotelierversammlung (2005): Hotelguide 2004/2005, Vienna

Porter (1991): Nationale Wettbewerbsvorteile, Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, Monaco

Seco/BAK (2005): Erfolgsfaktoren im alpinen Tourismus, Berna





# REPORT

Bollettino di documentazione su tematiche turistiche  
a cura Osservatorio Provinciale per il Turismo della Provincia Autonoma di Trento

---

*Gruppo di lavoro dell'Osservatorio provinciale per il Turismo – Servizio Turismo – PAT*

Gianfranco Betta  
Irene Bertagnolli  
Beatrice Bonfanti  
Stefania De Carli  
Marco Franceschini  
Annamaria Sievers  
Lorenza Tomaselli  
Gabriele Turri  
Lina Uccia

Stampato nel mese di agosto presso Esperia s.r.l.

---

Si autorizza la riproduzione, parziale o totale del presente volume con la corretta citazione della fonte.

## Collana "Report"

1. **La stagione turistica invernale 2003/04 in Trentino**, 188 pagine, marzo 2005
2. **Guida per i gestori di B&B**, 148 pagine, aprile 2005
3. **La stagione turistica estiva 2004 in Trentino**, 216 pagine, giugno 2005
4. **Analisi e approfondimenti per la predisposizione delle Linee Guida per la politica turistica in Trentino**, 252 pagine, agosto 2005
5. **Vacanza Natura in Trentino – Aspettative e comportamenti di turisti e operatori nel Parco Naturale Adamello Brenta**, 152 pagine, ottobre 2005
6. **Vacanza Benessere in Trentino – Un'indagine sulla soddisfazione del cliente**, 80 pagine, novembre 2005
7. **Vacanza Cultura in Trentino – Un'indagine sui visitatori dei musei**, 80 pagine, novembre 2005
8. **Il Trentino turistico e i suoi territori. Un'analisi quantitativa**, 558 pagine, novembre 2005
9. **La stagione turistica invernale 2004/05 in Trentino**, 248 pagine, dicembre 2005
10. **Vacanza rurale in Trentino**, 148 pagine, aprile 2006
11. **La stagione turistica estiva 2005 in Trentino**, 200 pagine, giugno 2006
12. **Studio di benchmarking del turismo nel Trentino**, 72 pagine, giugno 2006