

15.03.2018

# **Gli investimenti degli operatori turistici ticinesi**

## **INCHIESTA**

**O-Tur**

---

**Tel** +41 58 666 4666  
**Fax** +41 58 666 4662

Via Maderno, 24 - CP 4361  
CH-6904 Lugano

[www.otur.usi.ch](http://www.otur.usi.ch)  
[otur@usi.ch](mailto:otur@usi.ch)

---



## Introduzione

Il settore turistico ricopre un ruolo di primaria importanza sia a livello nazionale che cantonale, determinando un notevole impatto in termini economici e sociali. È ormai noto<sup>1</sup> come la piazza turistica ticinese generi un indotto superiore ai 2 miliardi di franchi e che contribuisca a quasi il 10% del valore del prodotto interno lordo (PIL) cantonale, impiegando un numero di addetti pari a circa 22'000 unità. Questi numeri evidenziano quanto il settore turistico sia rilevante nel quadro economico cantonale e fanno riflettere sull'opportunità di definire strategie allo scopo di accrescerne ulteriormente la competitività.

In particolare, se si focalizza l'attenzione sul settore ricettivo, per i singoli attori risulta decisivo investire nella propria attività almeno per tre ragioni: i) per consolidare la loro posizione all'interno di un contesto turistico nazionale e internazionale che, essendo sempre più vasto e concorrenziale, non permette l'immobilismo; ii) per poter crescere e quindi sfruttare al meglio le capacità aziendali e le opportunità esterne; iii) per specializzarsi e garantire ai clienti un'offerta turistica sempre più mirata e aggiornata alle loro nuove esigenze. Tuttavia, va sottolineato che disporre delle risorse finanziarie per poter effettuare investimenti non è sempre facile e, da questo punto di vista, le tendenze negative della domanda turistica in Ticino in atto sino al 2015 non hanno aiutato. Infatti, se per alcuni imprenditori gli investimenti possono essere autofinanziati, essendo questi – nella migliore delle ipotesi – inseriti in una strategia di sviluppo di lungo periodo, per altri, purtroppo, risulta tutto molto più complicato. Specie per le realtà più piccole, i mezzi interni risultano a volte carenti e i risultati sono fortemente dipendenti dall'andamento delle singole annate. In tali situazioni, si corre il rischio di focalizzarsi troppo su profitti e liquidità a breve termine con l'eventuale conseguenza negativa dell'abbandono – più o meno consapevole – di una posizione competitiva.

Tra le manovre implementate dalle istituzioni pubbliche per incentivare gli investimenti nel settore turistico, vi è la Legge sul turismo (LTur). Introdotta nel gennaio del 2015, con obiettivi e scopi più generali quali il miglioramento della competitività e dell'attrattività dell'intera piazza turistica ticinese, questa legge contiene numerosi elementi rivolti al supporto di coloro che vogliono investire. Viene stanziato un credito totale pari a 12 milioni di franchi per il quadriennio 2015-2018 e, nello specifico, si prevede che lo Stato possa concedere sussidi in forma di contributi a fondo perso o mutui agevolati al fine di favorire diverse attività tra le quali: il rinnovamento delle infrastrutture, il posizionamento e la strategia aziendale, l'incremento delle competenze in ambito

---

<sup>1</sup> Secondo lo "Studio dell'impatto economico del turismo in Ticino", curato dal Consorzio Impac\_TI consultabile al seguente link: [Rapporto finale impatto economico del turismo in Ticino.pdf](#)

finanziario, strategico e di marketing. Inoltre, per aiutare a definire la strategia e, di conseguenza, l'attuazione dell'investimento più appropriato, esiste la possibilità di ricevere delle consulenze il cui costo è finanziato per il 50% del cantone, fino ad un massimo di 15'000 franchi. Quest'ultima tipologia di aiuto rappresenta una novità a livello cantonale, in quanto, fino a questo momento, il contributo era limitato solamente al finanziamento dell'investimento.

In questo ambito la presente inchiesta, effettuata dall'Osservatorio del Turismo (O-Tur), ha l'obiettivo di investigare il comportamento degli addetti ai lavori nel settore turistico ticinese in termini di investimenti. In particolare, essa indaga tre tematiche: la tipologia degli investimenti realizzati dalle strutture ricettive negli anni passati, le forme di finanziamento utilizzate e le intenzioni di investimento per futuro. L'obiettivo è pertanto quello di capire le tendenze principali e gli atteggiamenti dei singoli rispetto ad un tema così importante come quello degli investimenti piuttosto che quantificarne l'ammontare.

In concreto, questo documento presenta i principali risultati emersi da un questionario effettuato da O-Tur a 62 imprenditori attivi nel settore ricettivo in Canton Ticino. La parte analitica si basa sulle risposte fornite da alcune strutture ricettive dislocate all'interno del cantone, delle quali 50 iscritte al Panel O-Tur (con un tasso di risposta del 30%) e 12 raccolte grazie alla collaborazione con l'Agenzia Turistica Ticinese (ATT) ed in particolare con l'*Hospitality Manager*<sup>2</sup>. Nel dettaglio, 40 appartengono al comparto alberghiero, mentre le restanti 22 sono suddivise fra B&B, campeggi, case vacanza e ostelli. Per il settore alberghiero, hanno risposto 8 strutture di categoria compresa fra 0 - 2 stelle, 22 rispondenti sono hotel 3 stelle e 4 hanno quattro stelle. La presenza di sole 4 strutture a quattro stelle e l'assenza di hotel a cinque stelle è in parte riconducibile alla struttura stessa dell'offerta alberghiera in Canton Ticino, la quale, su un totale di 337 stabilimenti aperti nel 2017 conta 25 strutture a 4 stelle e 9 strutture a 5 stelle<sup>3</sup>. Ciò si riflette nella composizione del campione O-Tur che è formato per il 25% da hotel di lusso e per il 60% da strutture da 0-3 stelle. Più in generale, anche la quota relativa al paralberghiero (soprattutto nel caso delle case di vacanza affittate) sembra essere inferiore all'interno del campione di quanto non lo sia nella realtà della piazza turistica ticinese. Relativamente all'OTR di appartenenza, la maggioranza dei rispondenti è situata nella regione di Lago Maggiore e Valli (33), seguita dalla regione del Lago di Lugano (15), dalla OTR di Bellinzona e Alto Ticino (8) e, infine, dal Mendrisiotto (6). Per quanto riguarda la dimensione delle strutture in termini di personale impiegato nei periodi di alta stagione (maggio-novembre), 27 intervistati hanno dichiarato di impiegare tra i 10 e i 50 dipendenti, 15 strutture meno di 10 dipendenti e 2 strutture oltre i 50. Considerando quanto appena scritto, per una corretta interpretazione dei risultati riportati di seguito, è doveroso segnalare che si tratta di

---

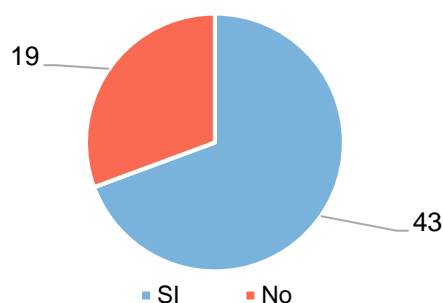
<sup>2</sup> Maggiori informazioni al seguente link: <https://www.ticino.ch/it/hospitality.html>

<sup>3</sup> Dati definitivi della statistica HESTA per il 2017. Per maggiori informazioni si veda il rapporto "Turismo Alberghiero in Ticino - Offerta turistica 2017" al seguente link: <http://www.otur.usi.ch>

una sintesi solo parziale. Quindi, seppur questo lavoro rimanga interessante e relativa ad un tema poco investigato, l'analisi non è rappresentativa dell'intero comparto turistico.

### Investimenti negli ultimi tre anni

La prima parte dell'analisi, come accennato in precedenza, si concentra sugli investimenti effettuati nel passato più recente. Analizzando le risposte, si nota una discreta intraprendenza fra gli intervistati. Tuttavia, va sottolineato che per ogni dieci intervistati almeno tre dichiarano di non aver effettuato nessun investimento nei tre anni precedenti.



**Grafico 1** – Investimenti negli ultimi tre anni.

In particolare, emerge come, da un lato, 43 strutture (pari al 69% circa) abbiano effettuato investimenti negli ultimi 3 anni e, dall'altro, 19 non li abbiano fatti (Grafico 1). Importante inoltre evidenziare che, tra le 19 strutture che non hanno realizzato alcun investimento negli ultimi tre anni, 12 strutture (circa il 63%) hanno dichiarato che il motivo principale di tale rinuncia fosse economico e che il budget a loro disposizione, non fosse sufficiente a consentire gli investimenti stante la volontà di farlo.



**Grafico 2** – Ambiti di investimento

Per quanto riguarda gli ambiti di investimento (Grafico 2), i dati raccolti mostrano come tutti coloro i quali hanno dichiarato di aver investito siano intervenuti per il rinnovamento della struttura (es. alloggi, interni, spazi comuni, ristoranti, ecc.).

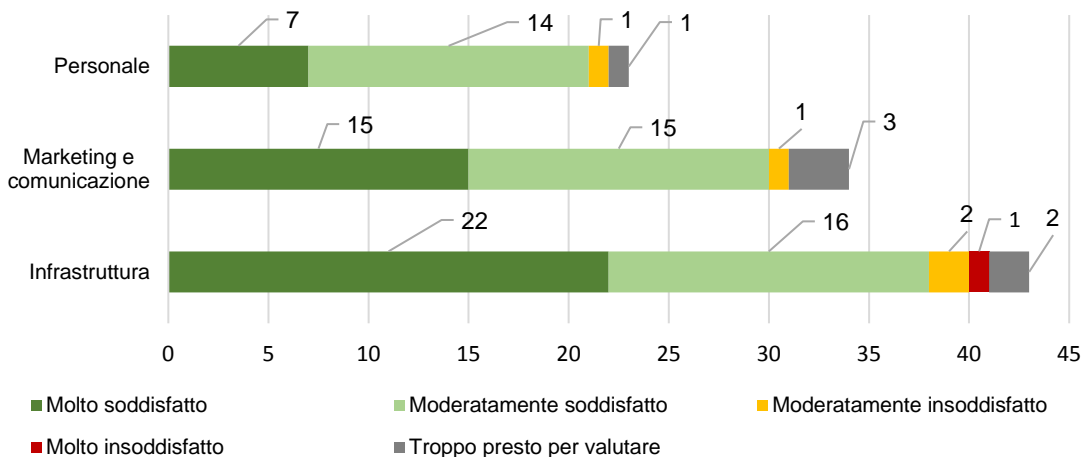
Il 79% delle attività (34 strutture) che hanno investito lo ha fatto, oltre che sull'infrastruttura, anche per migliorare le proprie strategie di marketing e comunicazione (es. rinnovamento sito internet, OTA, social media, pubblicità offline, sviluppo dell'offerta, nuovi servizi agli ospiti, ecc.), mentre il 53% (23 strutture) ha investito anche nel miglioramento delle competenze del personale (es. corsi di formazione, corsi di aggiornamento, ecc.).

	Infrastruttura	Marketing e Comunicazione	Personale
Infrastruttura	43	34	23
Marketing e Comunicazione	-	34	21
Personale	-	-	23

**Tabella 1 – Ambiti di investimento.**

Infine, risulta interessante notare (Tabella 1) come, a fronte di 19 strutture che dichiarano di non aver investito nei tre anni precedenti, ve ne siano 21 che dichiarano di aver effettuato investimenti in tutti e tre gli ambiti considerati.

In aggiunta, per ogni ambito di investimento, è stato chiesto ai rispondenti di esprimere il proprio grado di soddisfazione in merito ai risultati poi ottenuti grazie a tali interventi.



**Grafico 3 – Soddisfazione dei risultati ottenuti grazie agli investimenti.**

Il Grafico 3 mostra come 22 strutture che hanno investito nell'infrastruttura si ritengano molto soddisfatte, 16 moderatamente soddisfatte, mentre per 3 strutture il tempo trascorso non è risultato sufficiente per valutare i risultati degli investimenti.

Per ciò che concerne il marketing e la comunicazione, 15 intervistati hanno espresso soddisfazione per i risultati raggiunti, 15 si sono reputati moderatamente soddisfatti e 1 struttura ha affermato di essere moderatamente insoddisfatta.

Nell'ambito degli investimenti sul personale, 7 strutture hanno manifestato soddisfazione per i risultati raggiunti, 14 sono risultate moderatamente soddisfatte, 1 moderatamente insoddisfatta e 1 ha affermato che è troppo presto per valutare le performance ottenute.

I dati raccolti permettono di evidenziare come, in media, oltre il 50% degli intervistati si senta molto soddisfatto degli investimenti effettuati nell'infrastruttura, quasi il 45% si dichiara molto soddisfatto degli investimenti in marketing e comunicazione, mentre soltanto il 30% lo è dei risultati ottenuti grazie agli investimenti nel personale. Questo risultato, come riscontrato nella letteratura accademica esistente, potrebbe essere dovuto al fatto che i finanziamenti nel personale generalmente forniscono risultati nel lungo periodo, al contrario degli investimenti nell'infrastruttura e marketing e comunicazione che tendono a incrementare le performance dell'azienda nel breve periodo. Infatti, secondo uno studio condotto da Nolan (2002), le strutture ricettive tendono a investire maggiormente nelle infrastrutture e nel marketing e comunicazione poiché garantiscono introiti nel breve-medio periodo, al contrario di quanto accade per gli investimenti riguardanti il personale che comportano costi immediati con risultati nel lungo periodo. Baum e Szivas (2007) evidenziano come i bassi investimenti nel personale non siano esclusivamente influenzati dalla volontà delle strutture di ottenere risultati in tempi brevi ma anche dalla stagionalità, dall'alto costo dei corsi di formazione e dagli elevati tassi di turnover. Per Baum e Lundtrorp (2000), infatti, la stagionalità influisce negli investimenti nel personale poiché nei periodi di bassa stagione i costi di gestione delle risorse umane possono essere difficilmente sostenibili dato il calo delle presenze turistiche.

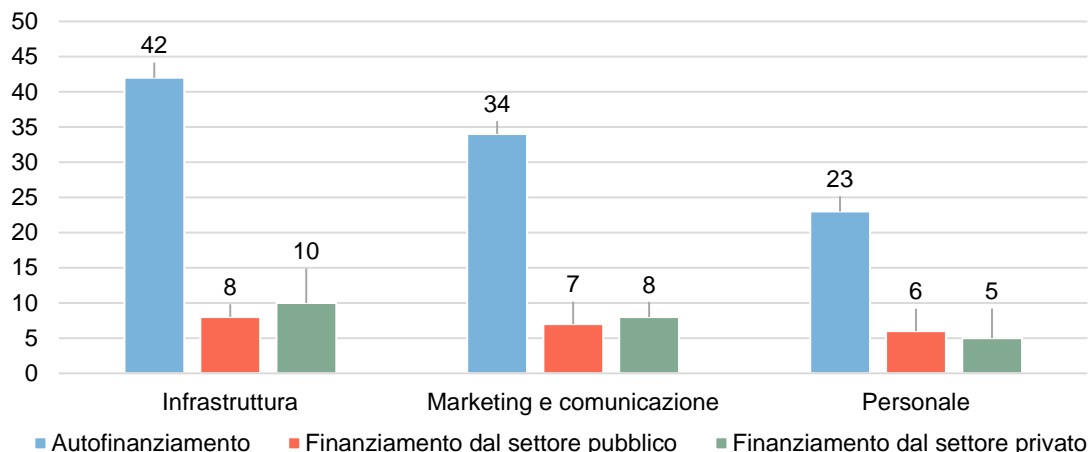
Gli alti tassi di turnover, invece, dipendono principalmente da come il lavoro è percepito nel settore dell'accoglienza, spesso considerato poco allettante per i compensi non elevati, le alte ore di lavoro e la mancanza di prospettive di carriera (Hayes & Ninemeir, 2009).

## **Finanziamento degli investimenti**

La seconda parte dell'analisi empirica è rivolta alle diverse forme di finanziamento a disposizione degli imprenditori del settore turistico.

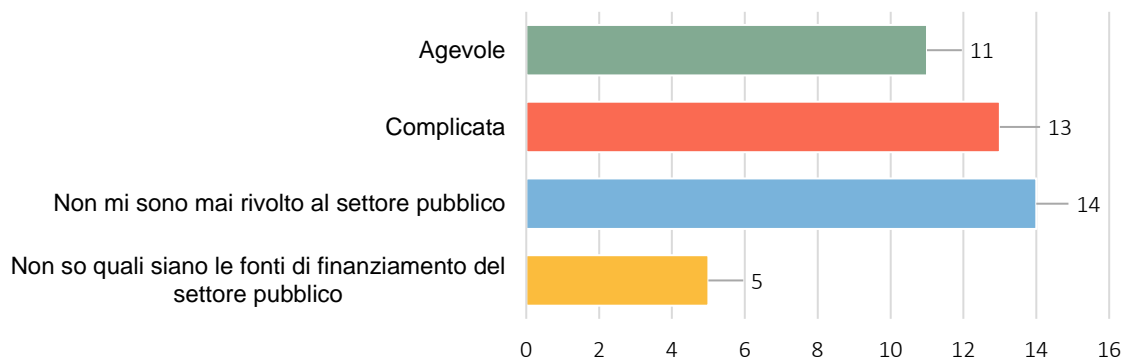
I dati raccolti mostrano, come era prevedibile, che praticamente tutte le strutture che hanno deciso di investire hanno fatto uso di risorse proprie (Grafico 4). Confrontando poi il numero di coloro che hanno utilizzato finanziamenti provenienti dal settore pubblico con quello di coloro che si sono rivolti a finanziamenti da privati si notano valori simili. Emerge tuttavia che, per gli investimenti sulle infrastrutture, probabilmente quelli più onerosi, entrambe le quote sono superiori rispetto agli altri ambiti di investimento considerati.

Per esempio, nel caso dei finanziamenti da privati, 10 strutture ne hanno usufruito per effettuare investimenti nell'ambito dell'infrastruttura, 8 per investire nel marketing e comunicazione e 5 per sovvenzionare investimenti nel personale.



**Grafico 4 – Forme di finanziamento.**

Visto lo sforzo compiuto dall'amministrazione cantonale e le misure contenute nella legge del 2015, uno degli aspetti più interessanti da investigare con questa inchiesta ha riguardato l'accesso alle forme di finanziamento pubbliche.



**Grafico 5 – Accesso ai finanziamenti pubblici.**

Sulla base delle loro esperienze, 11 strutture dichiarano di averlo trovato agevole, 13 strutture hanno affermato di trovare complicata l'accessibilità al credito mentre 5 non erano a conoscenza di quali fossero le fonti di finanziamento del settore pubblico (Grafico 5).

Queste risposte, assieme al fatto che ben 14 imprenditori dichiarano di non essersi mai rivolti al settore pubblico, mettono in luce come ci sia una certa difficoltà da parte delle strutture a capire e quindi di conseguenza usufruire dei servizi di credito messi a disposizione del settore pubblico. Ciò invita ad una più stretta collaborazione tra le istituzioni e le strutture ricettive, in modo da poter avere non solo piena conoscenza degli strumenti finanziari disponibili, ma anche assistenza diretta durante il percorso di finanziamento.

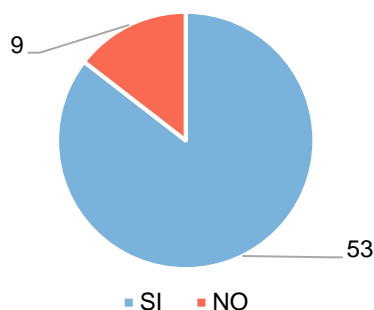


A tal riguardo, il Dipartimento delle Finanze e dell'Economia (DFE) dichiara di sostenere fortemente il dialogo e la collaborazione tra istituzioni e imprenditori affinché si creino le condizioni necessarie per far crescere il settore turistico in Canton Ticino. Nello specifico, il DFE ha supportato o ha partecipato a diversi eventi formativi come, ad esempio, l'evento *Turismo in Ticino* organizzato dall'Ente Regionale per lo Sviluppo del Luganese oppure la *Giornata del turismo 2030* promossa dall'Ente Regionale per lo Sviluppo del Mendrisiotto e Basso Ceresio. In aggiunta, l'Agenzia Turistica Ticinese (ATT), in collaborazione con l'ufficio per lo sviluppo economico del DFE, ha introdotto la figura dell'*Hospitality Manager* con l'intento sia di accrescere la collaborazione tra le istituzioni e le strutture ricettive sia di fornire un supporto strategico e gestionale per ottimizzare i diversi investimenti.

### Investimenti nei prossimi tre anni

Infine, la terza parte di questa inchiesta, si occupa di investigare le future intenzioni di investimento. Pur essendo risposte che riguardano situazioni ipotetiche, va sottolineato una buona intraprendenza da parte degli intervistati e il numero di persone che dichiara di aver intenzione di investire nei prossimi tre anni è maggiore rispetto a coloro che dichiarano di aver investito nei tre anni precedenti.

In particolare, 53 strutture hanno risposto di prevedere almeno un investimento nell'arco dei prossimi tre anni, nell'ambito di rinnovamento delle strutture, ridefinizione delle campagne di marketing e comunicazione o formazione del personale.



**Grafico 6** – *Investimenti nei prossimi tre anni.*

Tra gli intervistati che non hanno espresso l'intenzione di effettuare degli investimenti nei prossimi tre anni, 5 hanno dichiarato di essere soddisfatti delle *performance* ottenute dalla propria struttura mentre 3 hanno dichiarato di essere intenzionati a investire, ma di non avere a disposizione un budget che lo consenta.

Confrontando i risultati appena menzionati con quelli riguardanti gli investimenti condotti nei tre anni precedenti all'inchiesta (Tabella 2), si nota come tra le 53 strutture che hanno deciso di investire in futuro, 16 non hanno investito nei tre anni precedenti mentre 37 hanno investito anche in passato.

In merito agli investimenti prospettati nei prossimi tre anni nell'infrastruttura, 30 strutture hanno affermato di voler effettuare investimenti importanti, 22 hanno previsto piccoli investimenti mentre 1 struttura ha escluso alcun tipo di investimento.

	Hanno pianificato investimenti nei prossimi 3 anni	Non hanno pianificato investimenti nei prossimi 3 anni
<b>Hanno investito nei 3 anni precedenti</b>	37	6
<b>Non hanno investito nei 3 anni precedenti</b>	16	3

**Tabella 2 – Confronto temporale sugli investimenti.**

Inoltre, tra i 30 rispondenti che hanno pianificato importanti investimenti nei prossimi tre anni, 17 hanno investito importanti capitali anche nel passato, mentre 5 hanno investito piccole entità. Suddividendo il confronto fra gli investimenti fatti in passato e quelli previsti per il futuro nei tre ambiti considerati dall'inchiesta (si vedano Tabelle 1, 2 e 3) emergono ulteriori risultati degni di commento.

Ad esempio, 17 operatori tra i 27 che hanno fatto importanti investimenti in passato nelle infrastrutture dichiarano che ne faranno di importanti anche nel futuro prossimo. Mentre, tra i 10 che avevano fatto piccoli investimenti in passato 5 dichiarano che ne faranno di importanti (Tabella 3).

Infrastruttura	Prevedono investimenti	Prossimi 3 anni			Non prevedono investimenti	Totale
		Importanti	Piccoli	In altri ambiti		
3 anni precedenti	<b>Hanno fatto investimenti</b>	<b>37</b>			<b>6</b>	<b>43</b>
		<i>22</i>	<i>15</i>	<i>0</i>		
	<i>Importanti</i>	<b>27</b>	<i>17</i>	<i>10</i>	<i>0</i>	<b>30</b>
	<i>Piccoli</i>	<b>10</b>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>0</i>	<b>13</b>
	<i>In altri ambiti</i>	<b>0</b>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<b>0</b>
	<b>Non hanno fatto investimenti</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
	<b>Totale</b>	<b>53</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>9</b>
						<b>62</b>

**Tabella 3 – Confronto temporale sugli investimenti in Infrastruttura**

Un altro dato interessante che emerge dalla Tabella 3 è che mostra come, tra le 19 strutture che non hanno investito nei tre anni precedenti, circa l'80% (15) ha pianificato di effettuare investimenti in futuro: 8 hanno pianificato di fare importanti investimenti invece 7 di finanziare piccoli interventi.

Approfondendo il confronto intertemporale per quanto riguarda gli investimenti in comunicazione e del marketing (Tabella 4), 7 rispondenti hanno prospettato di effettuare importanti investimenti, 42 hanno pianificato piccoli investimenti e per 4 strutture non è previsto alcun investimento.

Marketing e Comunicazione		Prossimi 3 anni				Non prevedono investimenti	Totale
		Prevedono investimenti	Prevedono investimenti				
3 anni precedenti	Hanno fatto investimenti	37	Importanti	Piccoli	In altri ambiti	6	43
	Importanti		3	30	4		
	Importanti	17	2	13	2	1	18
	Piccoli	13	0	12	1	3	16
	In altri ambiti	7	1	5	1	2	9
Non hanno fatto investimenti		16	4	12	0	3	19
Totale		53	7	42	4	9	62

**Tabella 4** – Confronto temporale sugli investimenti in Marketing e Comunicazione.

Inoltre, si nota come tra le 18 strutture che hanno investito nel marketing e comunicazione nei tre anni precedenti, soltanto 2 hanno prospettato di farlo anche in futuro, 13 hanno risposto di effettuare piccoli investimenti, 2 di non prevedere finanziamenti e 1 struttura di non investire.

Tra coloro i quali non hanno investito nei tre anni precedenti (19 strutture), 4 hanno dichiarato di voler effettuare importanti investimenti nei tre anni successivi, 4 piccoli investimenti mentre 3 strutture non hanno pianificato finanziamenti.

Per quanto riguarda gli investimenti nella formazione del personale (Tabella 5), 2 strutture hanno dichiarato di prevedere importanti investimenti, 39 piccoli investimenti, mentre 12 non hanno alcun investimento in programma. Tra le 39 strutture che hanno risposto di voler investire piccole entità in futuro, 12 non avevano investito nei tre anni precedenti mentre 18 hanno effettuato investimenti nel personale anche in passato. In aggiunta, tra le 20 strutture che non hanno investito nel personale in passato, solamente 1 ha deciso di finanziare importanti investimenti nei prossimi tre anni (Tabella 5). Quello che emerge dal confronto temporale tra le entità di investimento nei diversi ambiti, è una tendenza generale dei rispondenti di investire principalmente nell'infrastruttura e nel marketing e comunicazione.

In questi due ambiti, infatti, si nota una buona operosità e quindi un discreto spirito d'iniziativa da parte delle strutture ricettive, sia per gli investimenti effettuati nel recente passato sia per quelli prospettati, mentre non sembra riscontrarsi tale atteggiamento per quanto concerne gli investimenti nel personale. Inoltre, confrontando le tabelle si deduce come i finanziamenti effettuati nell'ambito dell'infrastruttura siano per la maggior parte *importanti*, evidenziando un certa solerzia degli imprenditori a offrire infrastrutture rinnovate e adeguate alle diverse esigenze della propria clientela.

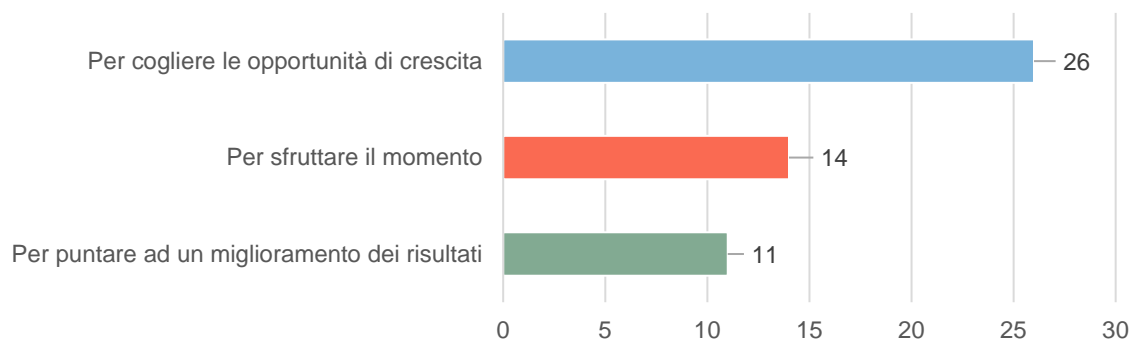
Personale	Prevedono investimenti	Prossimi 3 anni			Non prevedono investimenti	Totale	
		Prevedono investimenti					
3 anni precedenti	Hanno fatto investimenti	<i>Importanti</i>	<i>Piccoli</i>	<i>In altri ambiti</i>	6	43	
		37	2	27			8
	<i>Importanti</i>	3	1	2	0	0	3
	<i>Piccoli</i>	19	0	18	1	1	20
	<i>In altri ambiti</i>	15	1	7	7	5	20
	Non hanno fatto investimenti	16	4	12	0	3	19
	Totale	53	6	39	8	9	62

**Tabella 5** – Confronto *temporale* sugli investimenti nel Personale

Tuttavia, i risultati appena menzionati confermano come ci sia da parte delle strutture un po' di timore o una certa difficoltà ad investire nella formazione e nell'aggiornamento delle competenze del personale. Investire nel personale significherebbe avere uno staff qualificato e in grado di rispondere alle diverse esigenze della clientela, con l'effetto di aumentarne la soddisfazione. Bernhardt et al. (2000) e Koys (2003) evidenziano, infatti, come ci sia una correlazione positiva tra una clientela soddisfatta e un incremento delle *performance* finanziarie, in quanto, spiegano gli autori una clientela soddisfatta e appagata dal servizio ricevuto decide di soggiornare più a lungo o più frequentemente.

Infine, per comprendere quali siano le condizioni migliori nelle quali le strutture ricettive effettuano i loro investimenti, O-Tur ha prospettato agli intervistati diversi scenari di investimento, tenendo in considerazione sia le prospettive complessive di crescita del settore che quelle della propria struttura.

I risultati evidenziano come per 26 rispondenti lo scenario d'investimento ideale è risultato quello nel quale le prospettive di crescita per la propria struttura sono positive indipendentemente da quelle del settore (opzione riassunta nel grafico con “*per cogliere le opportunità di crescita della struttura*”), mentre per 14 strutture le condizioni migliori per investire sono rappresentate da una reciproca prospettiva di crescita del settore turistico e della propria struttura (definita con “*per sfruttare il momento*”).



**Grafico 7 – Scenari di investimento.**

Infine, per 11 intervistati la situazione ottimale per attuare degli investimenti è risultata quella in cui le prospettive della propria struttura sono negative indipendentemente dalle prospettive del settore (cioè “*per puntare ad un miglioramento dei risultati*”).

## Conclusioni

L'obiettivo dell'inchiesta è stato quello di approfondire le dinamiche concernenti gli investimenti effettuati dalle strutture ricettive nel settore dell'accoglienza ticinese. Con tale scopo sono stati considerati gli investimenti realizzati nel corso degli ultimi tre anni, cercando di comprendere, da un lato, quali siano stati i settori prescelti e, dall'altro, le problematiche di coloro che volevano investire, ma non sono riusciti a farlo. Inoltre, particolare attenzione è stata data alle future strategie di finanziamento. Facendo riferimento a un campione di sole 62 strutture, i risultati presentati all'interno dell'inchiesta costituiscono una rappresentazione parziale delle tendenze registrate nel settore, tuttavia essi possono fornire utili spunti e suggerimenti per chi si occupa di turismo in Ticino.

Riassumendo alcuni dei principali risultati è possibile notare che, per il recente passato, vi è stata una buona volontà, da parte delle strutture ricettive intervistate, di eseguire investimenti. Tali interventi sono stati fatti, da un lato, per il miglioramento dell'offerta turistica, che si manifesta attraverso importanti interventi nelle infrastrutture e, dall'altro, per migliorare o accrescere la propria posizione sul mercato tramite un incremento delle risorse rivolte al marketing e alla comunicazione. Nell'ambito del personale occupato, invece, le risposte raccolte mostrano meno intraprendenza ed una tendenza a investimenti di piccola entità. Pur sottolineando la valenza parziale del campione analizzato, la discreta intraprendenza e solerzia del settore ricettivo ticinese

sono rappresentate dalle 21 strutture (sulle 62 intervistate) che dichiarano di aver investito su tutti e tre gli ambiti di interesse.

In termini di soddisfazione, oltre il 50% degli intervistati si ritiene molto soddisfatto dei risultati raggiunti dagli investimenti effettuati nell'ambito dell'infrastruttura, il 45% è molto soddisfatto per le performance registrate dagli investimenti nel marketing e comunicazione, mentre soltanto il 30% lo è per quanto riguarda i finanziamenti nel personale. Risultati che sembrano confermare come sia più difficile, per gli interventi sulla formazione o per l'aggiornamento del personale, poter valutare e apprezzare gli effetti nel breve periodo.

Per quanto concerne l'accessibilità al credito, 13 strutture hanno risposto, sulla base delle loro esperienze, di trovare complicata l'accessibilità al credito, mentre 14 hanno dichiarato di non essersi mai rivolte al settore pubblico. Una possibile spiegazione è da ricondurre alle difficoltà dei singoli operatori a comprendere e conoscere quali siano gli strumenti messi a disposizione dalle istituzioni. Difficoltà che porta, di conseguenza, all'incapacità di utilizzare tali aiuti per effettuare degli investimenti più adeguati. In tal senso, le iniziative menzionate nel presente documento come l'*Hospitality Manager*, la *Giornata del Turismo 2030* o l'evento *Turismo in Ticino*, ma anche le numerose attività di supporto offerto dalle OTR agli operatori delle rispettive regioni di cui è più difficile tenere traccia, vanno nella giusta direzione e, se possibile, andrebbero potenziate.

Ponendo uno sguardo agli investimenti prospettati per i prossimi tre anni, 53 strutture hanno risposto di aver pianificato almeno un investimento nell'ambito di rinnovamento delle strutture, nella ridefinizione delle campagne di marketing e comunicazione o, infine, nella formazione del personale. Di queste 53 strutture, 37 hanno investito anche nei tre anni precedenti mentre 16 non hanno effettuato nessun tipo di investimento nel recente passato. Si conferma dunque, anche per il futuro, un certo piglio per numerose imprese del settore le quali dimostrano di guardare agli investimenti in maniera strutturale e con strategie ad ampio respiro. Tuttavia, incrociando le risposte sul recente passato e il futuro prossimo, rimane la sensazione che per una minoranza di attori gli investimenti siano visti esclusivamente come costi e non come uno strumento per indirizzare il proprio futuro.

In conclusione, vi sono diversi elementi che vale la pena approfondire e discutere soprattutto perché sarebbe importante approfittare dell'ottimismo generato dagli ultimi risultati positivi e del rinnovato interesse dei turisti per il Ticino per investire in competitività e, perché no, provare a sciogliere alcuni dei nodi strutturali del turismo ticinese.

In primo luogo, rispetto all'importanza degli investimenti sul personale, va rimarcato quanto migliorare la propria forza lavoro giovi non solo alla produttività, ma anche alla semplificazione di numerose attività quotidiane così come alla riduzione del turnover e alla creazione di una importante cultura aziendale. Quest'ultimo punto, in particolare, va visto come un'opportunità per trasmettere e coltivare aspetti quali l'attenzione al cliente, l'accoglienza, l'ospitalità, la cortesia, la cura dei dettagli e delle relazioni con i clienti. Caratteristiche queste che contribuiscono in maniera determinante, per la singola attività, a differenziarsi dalla concorrenza e, per l'intera destinazione, ad incrementare la propria attrattività.

In secondo luogo, sia che si tratti di elementi legati all'offerta sia che si intervenga sulle attività di marketing e promozione, bisogna tenere in grande considerazione le opportunità legate agli investimenti in digitalizzazione e, più in generale, nell'innovazione. Le possibili nuove migliorie legate alle nuove tecnologie dovrebbero volgere lo sguardo a settori fondamentali per la piazza turistica ticinese come quello dei beni culturali e della tutela del patrimonio paesaggistico aumentandone la sinergia tra i vari prodotti turistici.

Infine, sarebbe auspicabile che almeno in parte l'obiettivo che si vuole raggiungere con gli investimenti sia rivolto alla destagionalizzazione o, nel caso specifico del Ticino, all'incremento della domanda turistica nei periodi più freddi dell'anno cercando di ridurre la dipendenza della piazza turistica ticinese dalla stagione estiva e, più in generale, dalle condizioni meteorologiche. Va comunque riconosciuto che quella tra investimenti e stagionalità della domanda turistica è una relazione bidirezionale non facile<sup>4</sup>. Infatti, la stagionalità ha degli effetti importanti su quella che è la gestione delle strutture turistiche sia per le attività giornaliere sia in fase di pianificazione degli investimenti. Il problema principale legato alla stagionalità che deve essere risolto in fase di pianificazione dell'investimento è l'adeguato dimensionamento dei capitali da investire. Infatti, in un settore fortemente stagionale si rischia di avere a che fare con soluzioni in ogni caso almeno parzialmente inefficienti. I rischi sono quelli di andare incontro a perdite durante la bassa stagione per investimenti effettuati sui parametri dell'alta stagione, ma anche a perdite - e soprattutto a mancati guadagni - nell'alta stagione per investimenti basati sui livelli della bassa stagione. Di conseguenza, una diminuzione della stagionalità o della dipendenza dalle condizioni meteorologiche andrebbe anche a favorire la diminuzione dei rischi legati agli investimenti.

---

<sup>4</sup> Per una più dettagliata descrizione dei problemi legati alla stagionalità si veda il rapporto disponibile al seguente link: [http://www.otur.usi.ch/sites/www.otur.usi.ch/files/uploads/rapporto\\_destinazione\\_2015.pdf](http://www.otur.usi.ch/sites/www.otur.usi.ch/files/uploads/rapporto_destinazione_2015.pdf)

## **Bibliografia**

Baum, T. & Lundtorp, S. (2000). *Seasonality in tourism*. London: Elsevier.

Baum, T., & Szivas, E. (2008). HRD in tourism: A role for government? *Tourism Management*, 29, 783-794

Bernhardt, K.L., Donthu, N., Kennett, P.A., 2000. A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research* 47, 161-171

Hayes, D K. & Ninemeir, J. D. (2009). *Human resource management in the Hospitality industry*. New Jersey, NJ: Wiley & Sons.

Koys, D., 2003. How the achievement of human-resources goals drives restaurant performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (1), 17-24.

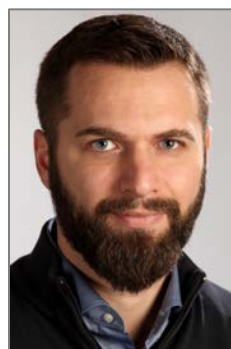
Nolan, C. (2002). Human resources development in the Irish hotel industry: the case of the small firm. *Journal of European Industrial Training*, 26 (2/3/4), 88-99.



## Contatti



Autore  
Andrea Pellegrini  
*Collaboratore O-Tur*  
[andrea.pellegrini@usi.ch](mailto:andrea.pellegrini@usi.ch)



Autore  
Stefano Scagnolari  
*Responsabile O-Tur*  
[stefano.scagnolari@usi.ch](mailto:stefano.scagnolari@usi.ch)



---

Università  
della  
Svizzera  
italiana

---