



Il Libro bianco

Per il turismo grigionese

Il Libro bianco

Per il turismo grigionese

Contenuto

«Affrontiamo la sfida!»

Messaggio di augurio del Consigliere federale
Johann N. Schneider-Ammann 04

«Le iniziative coraggiose sono lungimiranti»

Prefazione del Consigliere di Stato
Dr. Jon Domenic Parolini 08

«Una storia di successo che richiede continuità»

Introduzione del Prof. Dr. Ernst A. Brugger,
Consiglio del turismo 12

Status Quo

Fatti, cifre, tendenze 21

Sfide

10 opportunità 31

Itinerario

18 tesi per lo sviluppo del turismo grigionese 45

Prove di fatto

Iniziative progettuali 88

Impulsi dalla A alla Z 104

Appello

C'è molto lavoro da fare – affrontiamolo! 117

Contatto per proposte di progetti 121

Messaggio d'augurio

«Affrontiamo la
sfida!»

Savognin, Lai Barnagn



Messaggio d'augurio

Il Cantone dei Grigioni è importante per me. Non solo perché, in qualità di ministro dell'economia, sono responsabile del turismo, ma perché visito la regione da decenni, in passato come alpinista, oggi da escursionista. La magnifica natura dei Grigioni mi affascina ogni volta. Durante i miei soggiorni, mi rendo conto di quanto il turismo alpino sia sollecitato. La progressiva digitalizzazione è una grande opportunità ma comporta sfide non indifferenti. Anche gli svantaggi relativi ai costi nel raffronto internazionale, la strutturazione del ramo e le esigenze degli ospiti, soggette a continui mutamenti, richiedono un cambiamento di prospettiva da parte degli operatori turistici. È necessario che questi ultimi trovino accordi, creino reti di comunicazione ed elaborino strategie comuni, riconoscendo tempestivamente le sfide e valutando correttamente i rischi. Ad essere sollecitati sono in particolare i fornitori di servizi che elaborano nuove offerte e dischiudono nuovi mercati con spirito imprenditoriale e forza innovativa, collaborando in modo mirato. Ed è proprio così che si aumenta la competitività della propria impresa e della destinazione, creando di conseguenza nuovi posti di lavoro e prospettive economiche nelle regioni alpine.

Con il sostegno dei rappresentanti del ramo, il Consiglio federale sta elaborando una nuova strategia del turismo che definisce i punti focali della relativa politica della Confederazione per gli anni a venire, incentrandosi sul miglioramento delle condizioni quadro, sulla digitalizzazione, sulla promozione dell'imprenditoria e sull'allocazione dei mezzi

degli strumenti di promovimento. Il Cantone dei Grigioni ha attivamente collaborato ai lavori preliminari.

Il Libro bianco per il turismo grigionese raccoglie i miei consensi; si tratta di un accurato vademecum ricco di proposte concrete sulle modalità con le quali il turismo potrebbe reagire alle sfide. Ammiro il coraggio degli autori di avanzare considerazioni ben precise e di trarre conclusioni chiare e trasparenti. In questo modo, i fornitori di servizi saranno motivati a pensare in modo innovativo e ad agire con spirito imprenditoriale. I dirigenti del mondo del turismo vengono incoraggiati, ricordando loro che nel Cantone dei Grigioni il ramo ha sempre dato prova di essere in grado di fare grandi cose.

Auguro al settore turistico grigionese di cogliere le opportunità esposte nel presente Libro bianco – e di affrontare le sfide. Per gli imprenditori del ramo, il manuale rappresenta un importante strumento di lavoro. Da parte sua, anche la Confederazione fornirà un contributo con la relativa strategia. Insieme rafforzeremo il turismo, affinché il futuro sia ricco di risultati positivi.

Auguro al turismo grigionese un grande successo nelle sue attività.

Consigliere federale
Johann N. Schneider-Ammann

Capo del Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca (DEFR)

Prefazione

«Le iniziative
coraggiose sono
lungimiranti»

Prefazione

Centralità: il turismo riveste grande importanza per l'economia del Cantone dei Grigioni. Questo ramo economico genera quasi il 30% del nostro valore aggiunto e oltre il 50% delle nostre esportazioni dal Cantone. A beneficiarne è il commercio locale, che vi è direttamente collegato. Ma il settore turistico è sotto pressione. Proprio in tempi che rappresentano una sfida, come quelli odierni, lo sviluppo ulteriore di questo «motore dell'economia» è della massima importanza, considerando anche il fatto che in diverse valli non esiste una vera e propria alternativa al turismo.

Innovazione: purtroppo, negli ultimi due decenni il settore turistico non è riuscito a crescere come si auspicava. I fattori più svariati hanno influenzato questa evoluzione. Dagli intensi colloqui e workshop intrattenuti con gli esperti del ramo nel Cantone ho dedotto che il raggio d'azione del singolo è limitato. In altre parole: un solo attore non può incidere sull'entità più vasta – il turismo nelle sue affascinanti sfaccettature – con la forza innovativa necessaria a indurre l'auspicato cambiamento strutturale. Il tenore di base è evidente: gli operatori vorrebbero realizzare la svolta con le proprie forze – ma il processo necessita di un ampio sostegno.

Adattabilità: gli sforzi devono essere incentrati sull'incremento della competitività. Le necessità cambiano, l'ospite diventa più esigente. Gli imprenditori turistici sono sollecitati a creare valore aggiunto e quindi posti di lavoro attraverso l'innovazione,

sostenendo contemporaneamente il rischio imprenditoriale. Sono il perno del cambiamento, che ha inizio nella mente di ogni imprenditore!

Motivazione: il presente Libro bianco è un forte appello a favore di un rafforzato impegno imprenditoriale e di una maggiore disponibilità verso una collaborazione più intensa. Intende motivare tutti gli attori responsabili di questo affascinante e allettante settore ad affrontare le sfide future con rinnovato coraggio e a creare offerte che entusiasmino i nostri clienti grazie a sforzi congiunti.

Coraggio: accolgo espressamente l'offensiva costruttiva lanciata dal Consiglio del turismo, che utilizza un linguaggio eloquente nel presente Libro bianco. Ringrazio i responsabili per il loro impegno e mi auguro che la scintilla raggiunga i numerosi attori competenti e creativi del ramo. Il Cantone è disposto a fare tutto ciò che è nelle sue facoltà per contribuire alla riuscita del cambiamento descritto.

Consigliere di Stato

Dr. Jon Domenic Parolini

Dipartimento dell'economia pubblica e socialità dei Grigioni



Introduzione

**«Una storia
di successo
che richiede
continuità»**

Passo dell'Albula

Introduzione

Il turismo dei Grigioni è una grandiosa storia coronata di successi: circa 150 anni fa i primi stranieri iniziarono a scalare le nostre montagne e l'Engadina venne scoperta come una gemma a livello europeo, facendo sorgere i primi alberghi per ospiti agiati provenienti da tutto il mondo. Circa 130 anni fa nacque anche la Ferrovia retica e il turismo locale divenne il protagonista di una storia di successo imprenditoriale ed economico – interrotta soltanto dalla crisi economica mondiale e dalle due guerre mondiali. Parallelamente all'ascesa economica, a partire dal 1950 le maggiori opportunità di spostamento per fasce sempre più ampie della popolazione e la crescente accessibilità alle montagne per gli sport invernali crearono le basi per un vero e proprio boom dell'industria del turismo, che nei decenni successivi divenne il pilastro principale dell'economia grigionese. Già a metà degli anni 1960, l'albergheria raggiunse oltre 4,5 milioni di pernottamenti l'anno – tanti quanto oggi.

Lo sviluppo resta al di sotto della media e incerto: da oltre 25 anni la frequenza degli ospiti registra un calo generalizzato – più evidente nei Grigioni che nella maggior parte delle altre regioni alpine. La produttività del settore ad intensa manodopera del turismo è fortemente al di sotto della media. Di conseguenza, anche i salari degli impiegati sono inferiori a quelli di molti altri rami, così come i margini della maggior parte delle imprese. Non c'è da meravigliarsi se in molti luoghi gli investimenti in ristrutturazioni o nuove

costruzioni, come pure in infrastrutture delle destinazioni, siano diminuiti. È proprio per questo che la straordinaria attrattiva esercitata da un centinaio di alberghi di prima categoria, nonché da alcune funivie e destinazioni, deve essere rivalorizzata. È qui che attraverso l'innovazione potrà fiorire il futuro imprenditoriale.

Le crisi rimosse sono le peggiori: un graduale peggioramento delle cifre e dei risultati crea qualche preoccupazione, ma normalmente non solleva grandi reazioni. Si prende atto dei concorrenti che hanno più successo ma non si crea un clima allarmistico. «Prima o poi andrà meglio» – è il credo. Motivi esterni quali la mancanza di neve o le variazioni dei tassi di cambio addolciscono la pillola. Anche il rafforzamento dell'euro nel 2017 cade a fagiolo: «La situazione non è poi così grave». E naturalmente è un crescendo di critiche alle condizioni quadro dello Stato – come se non esistesse la partecipazione democratica e non si fosse già raggiunto un miglioramento delle condizioni quadro. In situazioni di crisi la responsabilità viene volentieri addossata ad altri. Troppo spesso si dimentica la verità lapalissiana che solo un'azione congiunta e mirata dell'economia privata, delle autorità pubbliche e di organizzazioni private può condurre a soluzioni sostenibili ed efficaci e quindi al successo.

Il dilemma cantonale – troppi cuochi all’opera: i Grigioni sono il Cantone delle valli. Ogni valle e ogni destinazione hanno peculiarità, identità, evoluzioni politiche e realtà proprie. Si tratta di una diversità reale e per questo attrattiva, ma è troppo disgregata per creare un fronte unito da presentare a livello svizzero e internazionale: il coordinamento degli sforzi raggiunto finora è insufficiente. La decantata «unità nella diversità» non è ancora tangibile nei Grigioni. Lo sviluppo delle destinazioni, l’elaborazione delle offerte e il marketing potrebbero diventare molto più efficaci – a beneficio di tutti gli attori coinvolti nel turismo.

Ecco il perché di un Libro bianco che funga da bussola: negli ultimi anni, il Cantone ha fatto molto per il turismo. La riforma delle strutture 2006–2013 è servita soprattutto al miglioramento strutturale delle organizzazioni turistiche. Poi è intervenuto il programma per il turismo dei Grigioni 2014–2021, incentrato sulla forza dell’innovazione al servizio di nuove offerte e forme di collaborazione. Per dare altri impulsi è stato istituito un Consiglio del turismo. Insieme agli operatori e imprenditori grigionesi, in occasione di dialoghi, colloqui e sessioni di coaching, il Consiglio negli ultimi tre anni ha sviluppato misure che dovrebbero dare al turismo il necessario dinamismo. I risultati si sono rivelati incoraggianti. E così durante un workshop con esponenti e pionieri del ramo è nata l’idea di creare il presente Libro bianco, che intende puntualizzare la necessità e l’opportunità di un cambiamento sostenibile, dando voce a un forte appello all’iniziativa e alla performance imprenditoriale.

Il Libro bianco non è un ricettario, ma un compasso che indica dove si trovano il nord e il sud.

- **Status quo e sfide:** come muoversi per contrastare la concorrenza? Quali sono le cause, dove risiedono le opportunità? Che cosa è frutto della “farina del nostro sacco” – e cosa ci minaccia dall’esterno? Le sfide formulate in modo incisivo e corredate di cifre evidenziano ulteriormente questi interrogativi.
- **Itinerario:** qui si abbozza il programma di viaggio verso il futuro. 18 tesi mostrano le possibili destinazioni del viaggio, contemplando orientamenti e inviti strategici – senza alcuna pretesa di completezza o assoluta correttezza.
- **Prove di fatto:** presentiamo alcune iniziative progettuali concrete di partner che, grazie a un’équipe competente, vengono affrontate con esperienza, capacità di affermazione ed energia. Esponiamo inoltre idee relative a progetti che intendono incentivare un impegno imprenditoriale.
- **Appello:** qui si spiega come e dove si possono inoltrare proposte progettuali. Ci auguriamo che personalità imprenditoriali prendano la palla al balzo e passino ai fatti.



Bever, Chesa Salis

Non esiste opportunità senza rischi: mettiamoci quindi in viaggio verso un'economia del turismo grigionese più competitiva, vitale e rilanciata verso un rinnovato successo. Investiamo conoscenze, capitale di rischio ed energia imprenditoriale in questo itinerario stimolante e promettente, consapevoli che troveremo opportunità e rischi, come su ogni cammino, anche se con i mezzi a nostra disposizione possiamo aumentare le opportunità. La forza imprenditoriale però deve venire dal Cantone o nel Cantone. Faremo regolarmente un bilancio intermedio, ottimizzando la rotta. Seguiranno ulteriori informazioni.

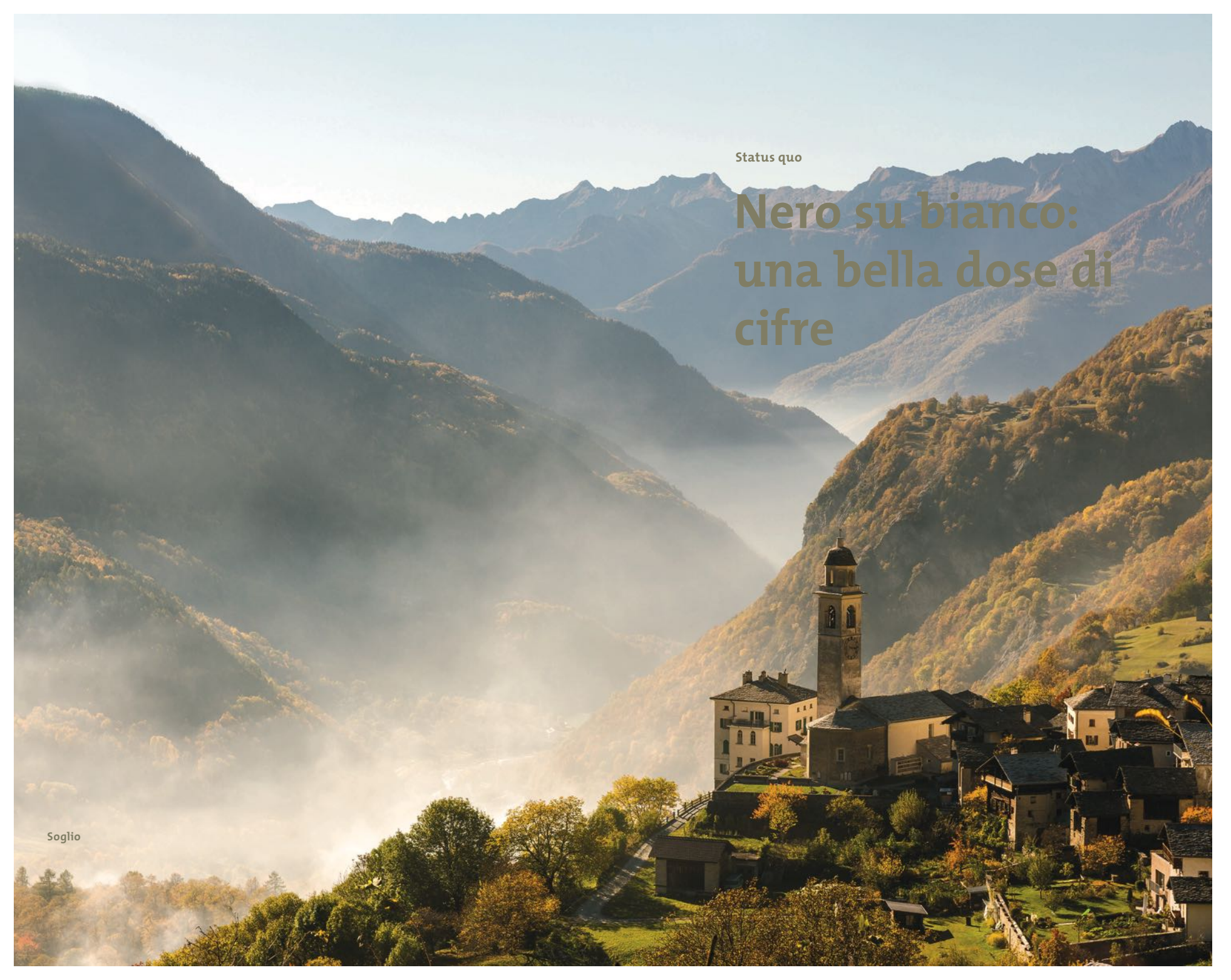
Per il Consiglio del turismo:

Ernst A. Brugger

Status quo

Nero su bianco: una bella dose di cifre

Soglio





Mathon, Pensiu Laresch

A prima vista, le pagine seguenti equivalgono a un pugno nello stomaco. A ogni grigionese – e agli operatori turistici in particolare – piangerà il cuore. Le cifre e i grafici parlano chiaro. La crisi c'è. Negli ultimi dieci anni o anche più ha raggiunto anche noi e lo spazio alpino. Chiudere gli occhi non serve a niente! E nonostante tutto ciò: le opportunità sono palpabili, ovunque – tocca a noi tutti saperle cogliere.

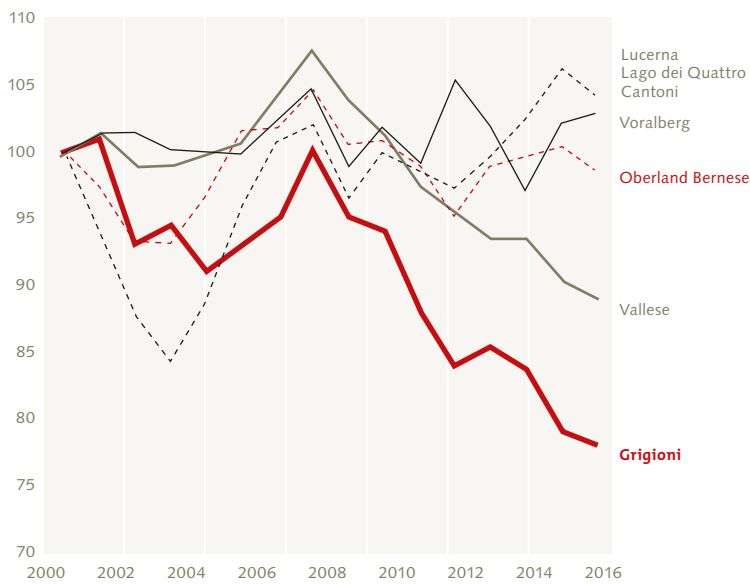
Ecco le condizioni del turismo nei Grigioni →

Status quo

Meno 25% negli ultimi otto anni

Se si considera l'evoluzione dei pernottamenti alberghieri dal 2000 al 2016, si nota che i Grigioni sono il fanalino di coda – a parte il concorrente Vallese, tutte le regioni hanno registrato aumenti negli ultimi 15 anni. Anche i vicini d'oltre frontiera si aggiudicano buoni risultati con una certa costanza, mentre i Grigioni hanno perso un quarto dei pernottamenti alberghieri nel suddetto periodo, nonostante il numero di arrivi sia rimasto praticamente costante. Dov'è rimasto il mordente grigionese – e soprattutto: come si può mantenere vivo l'interesse dei clienti acquisiti e come si fa ad attrarne di nuovi?

Albergheria: evoluzione dei pernottamenti, 2000–2016 (indice)



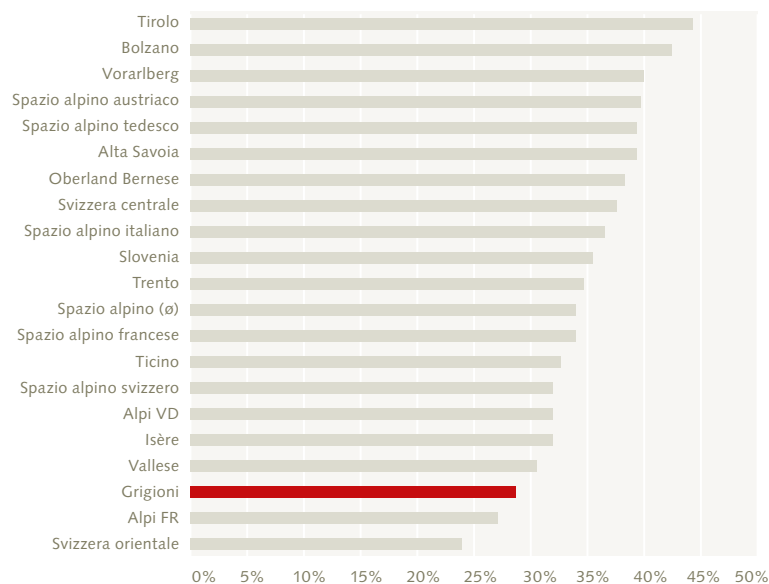
Fonte: Ufficio federale di statistica UFS (statistica della ricettività turistica HESTA)

Fonte: BAK Economics (benchmarking internazionale per il turismo svizzero)

Spesso vuoti: occupati solo al 28%

La statistica alberghiera per l'anno turistico 2015 parla chiaro: un letto d'albergo nei Grigioni è stato occupato solo al 28% delle sue capacità. Con queste cifre, gestire un hotel non rende. I nostri diretti concorrenti, agevolati dal cambio monetario, registrano un tasso del 40% e anche più. Ma anche l'Oberland Bernese e la Svizzera centrale riescono a raggiungere quasi gli stessi valori produttivi. L'offerta grigionese non è più commercializzabile – o abbiamo semplicemente troppi letti sul mercato?

Occupazione dei letti alberghieri disponibili in %, anno turistico 2015

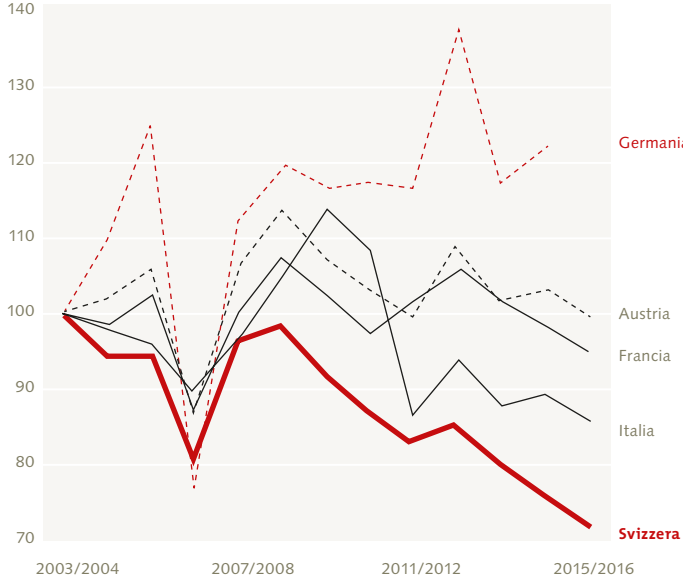




Come neve al sole: primi passaggi in calo del 28%

Ecco come si sviluppa l'evoluzione dei primi passaggi nel confronto internazionale: mentre la Germania riesce a portare un 20% di nuovi clienti sulle piste, la Svizzera arranca. Nel giro di 12 anni, a livello nazionale abbiamo registrato un calo del 28% dei primi passaggi invernali e nei Grigioni il tasso di diminuzione è analogo. Come salveremo in futuro questa stagione di entrate sicure incrementando l'attrattiva del divertimento invernale?

Evoluzione dei primi passaggi invernali nel raffronto internazionale (Indice)



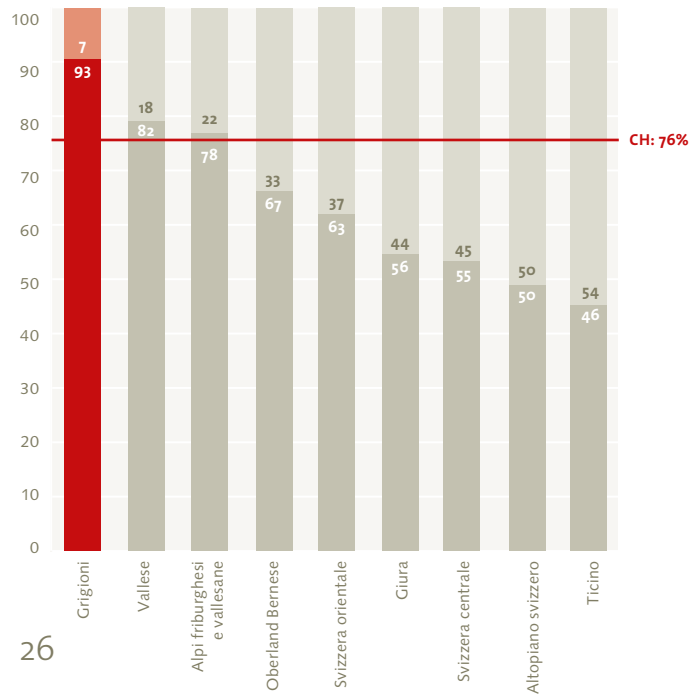
Fonte: Funtive Svizzera (Fatti e cifre del ramo delle funivie svizzere 2016)

Status quo

Unilaterale: 93% dei ricavi grazie all'inverno

L'analisi della ripartizione stagionale dei ricavi del trasporto passeggeri evidenzia che gli impianti svizzeri di risalita introitano il 93% del fatturato in inverno; solo il 7% è da attribuire al richiamo della frescura estiva della montagna. La media svizzera deve tre quarti della cifra d'affari all'inverno e un quarto all'estate. È veramente una tendenza sana e sostenibile – alla luce del cambiamento climatico?

Ripartizione stagionale dei ricavi del trasporto di persone



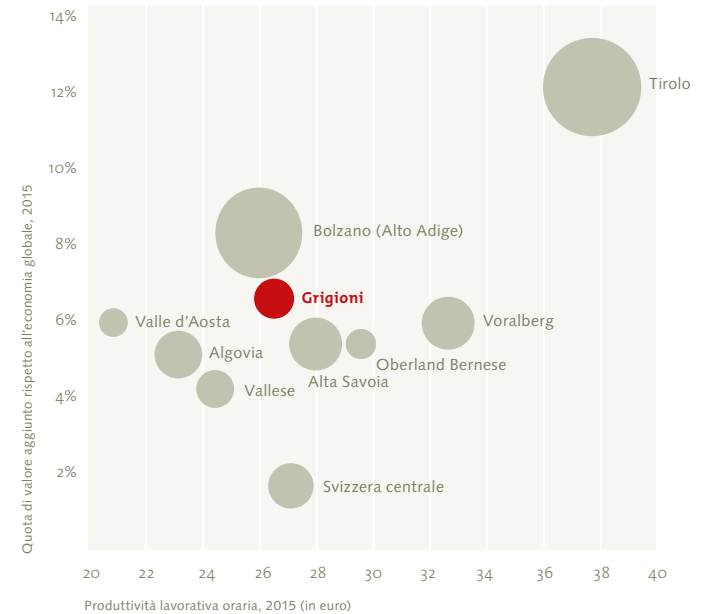
Fonte: Funtivie Svizzere (Fatti e cifre del ramo delle funivie svizzere 2016)

Fonte: BAK Economics (benchmarking internazionale per il turismo svizzero)

Sotto pressione: produttività modesta

Alto Adige e Tirolo – entrambi molto più grandi dei Grigioni – guadagnano 3 e 6 volte di più con l'albergheria e la ristorazione, ma sono anche economicamente più dipendenti di noi da questo settore chiave. La produttività lavorativa del ramo nei Grigioni è al di sotto della media – perché dobbiamo sostenere maggiori costi per gli acquisti e per le forze lavoro. Nei Grigioni, circa il 14% delle persone attive lavorano per l'albergheria e la ristorazione, ma solo il 6,5% del prodotto interno lordo cantonale è realizzato da questo settore.

Valore aggiunto di albergheria / ristorazione rispetto all'economia globale, 2015

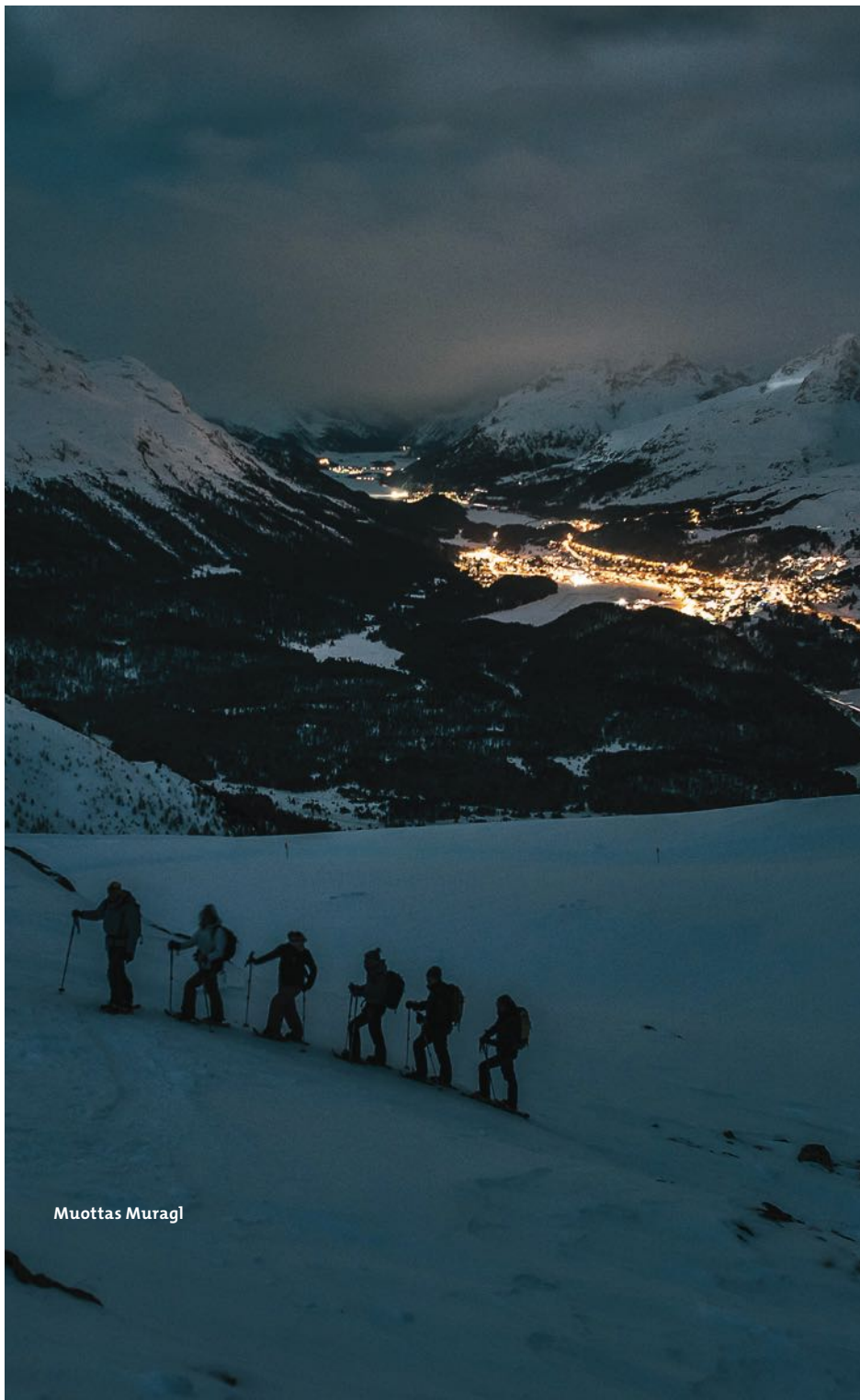




Sfide

C'è un ma:
i Grigioni non sono
ancora perduti

Val di Campo, Lago di Saoseo



Muottas Muragl

Le cifre dimostrano che la situazione è critica, senza ombra di dubbio. E in mancanza di interventi non si riprenderà. Il turismo grigionese è esposto a un forte vento contrario. Da un lato sono le turbolenze politiche mondiali e le condizioni monetarie a non facilitare le cose a queste latitudini, d'altro lato si tratta di fenomeni che non possono essere risolti da un giorno all'altro. Inoltre non mancano problematiche interne, tra le quali alcuni ostacoli che dobbiamo superare nell'immediato futuro. Perché le opportunità non mancano.

Sfide: fatte in casa e gestite dall'esterno →

Sfide

1. Mercati vicini in contrazione – pochi sbocchi in vista

Erano i fan più fedeli della Svizzera, gli europei – in particolare i nostri vicini, che arrivavano a frotte. Negli ultimi cinque anni, la destinazione elvetica ha perso quasi un terzo degli ospiti tedeschi. Dal 2008 al 2016, i Grigioni hanno registrato un calo annuo dei pernottamenti del 4% circa, subendo le maggiori perdite dai paesi dell'UE: Germania meno 8,5% l'anno, altri paesi europei meno 7,2%. Anche gli italiani fanno fatica a superare il confine e i fedeli amici dagli stati del Benelux non si incontrano più così spesso sulle nostre montagne. Infine la Brexit scuote gli animi in Gran Bretagna – e quindi si può desumere che dai mercati vicini, di cui il Cantone dei Grigioni vive(va) tradizionalmente in misura sostanziale, non arriveranno cospicui flussi di turisti neanche nel prossimo futuro. Soltanto il 6% degli ospiti dei Grigioni non provengono dall'Europa oggi giorno. Abbiamo perciò più che mai bisogno di quei segmenti dei nuovi mercati che sono disposti a spendere di più per la qualità dell'esperienza svizzera.

Opportunità →

Fari luminosi nella notte: che si tratti del «Bernina Glaciers» per gli appassionati di natura provenienti dall'Asia o dall'Arabia, oppure del «Viadotto della Landwasser» – anche le ultime generazioni apprezzano nuovi e vecchi simboli.

2. Gli avventurosi asiatici – non ci considerano un granché

Negli ultimi anni – ad eccezione del 2016 – la Svizzera ha registrato incoraggianti tassi di crescita del turismo proveniente dallo spazio asiatico. Per quanto riguarda la Cina, i pernottamenti sono passati dai 170'000 del 2005 all'impressionante cifra di 1,4 milioni nel 2015. Anche turisti provenienti dall'India, dal Sud-est asiatico e dagli stati del Golfo visitano sempre più spesso il nostro paese. Ma non i Grigioni in special modo. Il maggior Cantone svizzero delle vacanze è (ancora) in posizione marginale, i grandi flussi di viaggio che attraversano l'Europa prediligono le città (per esempio Zurigo e Lucerna) oppure le classiche montagne della Svizzera centrale e dell'Oberland Bernese. Gli attacchi terroristici perpetrati nelle metropoli europee come Parigi, Londra o Barcellona rendono la situazione ancor più turbolenta. Gli incrementi restano perciò di natura volatile, anche se si può senz'altro contare su una crescita solida.

Opportunità →

Touring in paradiso: in gruppo o da soli – nessuna destinazione svizzera dispone di una rete migliore per gli amanti dell'avventura provenienti da tutto il mondo. Grazie ai 384 chilometri della Ferrovia retica! Ma non sfruttiamo abbastanza questo potenziale.

3. In un mondo incerto – qual è il valore sicuro dei Grigioni?

Rispetto al passato, il signor e la signora Schweizer viaggiano più spesso durante l'anno – anche all'estero, per visitare città o godere di vacanze balneari. Ma i confederati restano fedeli anche al loro paese – proprio in tempi carichi di incertezze. Il 2016 ha segnato un record di pernottamenti alberghieri da parte di clienti indigeni: 16,2 milioni, ovvero 1,2% in più dell'anno precedente e un numero che non si registrava più da 25 anni. D'ora in poi, grazie alla loro qualità ricca di tradizioni, i Grigioni possono e devono aggiudicarsi una fetta maggiore del mercato interno, ma anche del pubblico internazionale. Poiché la sicurezza è per tutti un elemento sia emotivo che razionale da considerare quando si programma un viaggio. Anche al di là del Röstigraben si cela un grosso potenziale – la maggior parte degli svizzeri francesi conoscono l'Appenzello o Lucerna, ma non Arosa o Lavin. Questo potrebbe cambiare.

Opportunità →

I proprietari di abitazioni secondarie quale importante segmento di clientela: molti clienti d'albergo abituali e di lunga data sono diventati proprietari di residenze secondarie. Una parte significativa dei pernottamenti alberghieri non è così andata perduta per i Grigioni, ma si è spostata nel settore delle abitazioni di vacanza – sul quale non si tiene una statistica dettagliata. I proprietari di residenze secondarie sono ospiti fedeli interessati e intraprendenti, che occorre considerare e coinvolgere maggiormente, anche e soprattutto dopo l'entrata in vigore della legge federale sulle abitazioni secondarie.

4. Strutture inefficienti – e sempre ancora troppo piccole

Nel turismo grigionese, molte cose sono cambiate in meglio. Con le nostre 15 destinazioni attuali, dal punto di vista strutturale oggi siamo chiaramente più efficienti – anche nel confronto con altre regioni. Il programma di qualità dei Grigioni ha già dato un notevole slancio al turismo dal 2012 al 2016. La pubblicità focalizzata su una chiara e costante presentazione sul mercato, abbinata al tipico umorismo grigionese hanno suscitato molte simpatie nella Svizzera tedesca. L'organizzazione cantonale di marketing, Grigioni Vacanze, ha una struttura leggera ed efficace. Molte organizzazioni di gestione delle destinazioni (DMO) sono ancora troppo piccole, le relative incombenze e procedure non hanno ancora l'orientamento adeguato per ottenere l'effetto necessario sui processi del mercato globale. In questo contesto si auspicano ulteriori cambiamenti: convergenze e condivisioni, nonché una cooperazione orientata verso le esigenze e il comportamento della clientela per ottenere maggiori effetti sono tutti aspetti indispensabili. E non da ultimo: la digitalizzazione è una grande opportunità – se la si perde, si rischia molto.

Sfide

5. Iniziative esitanti – si cercano nuovi progetti

Il ramo è molto assorbito dalla gestione degli affari quotidiani e non sfrutta abbastanza la possibilità di elaborare nuovi progetti con gli strumenti di promozione a disposizione. Spesso mancano le necessarie risorse finanziarie e personali. Il Cantone sostiene l'economia del turismo con diverse misure. Attualmente è in corso il programma per il turismo dei Grigioni, un pacchetto di innovazioni fino al 2021, che mette a disposizione 21 milioni di franchi. Finora sono state approvate 26 proposte, ma solo poco meno di un terzo dei fondi disponibili è stato attribuito. Molti dei progetti presentati sono pensati troppo in piccolo e sono solo parzialmente modulabili. Il potenziale per progetti adatti a raggiungere l'effetto auspicato non è esaurito. Ne occorrono di più.

Opportunità →

È già realtà: negli ultimi tre anni sono nati diversi progetti e iniziative che portano nuova linfa al turismo grigionese. Per esempio: «Grigioni per biker» (Herbert.Bike), «Esplorare i Grigioni» con il nuovo operatore grigionese MANU Touristik, «Montagne e lago, lavoro e svago – sharing di collaboratori nel mondo dell'albergheria», «Fascinazione Grigioni / GRhome.ch» o «E-mountainbike Grigioni».

Tutti i progetti: innovationgr.ch/progetti

6. Poco margine d'azione – costi fissi elevati

Il settore del turismo è per definizione un «people business». Gli albergatori marciano notevolmente l'esperienza delle vacanze. E questo fatto costa. Le spese fisse sono alte, non c'è quasi margine di manovra – contrariamente per esempio all'industria, dove attraverso la razionalizzazione e l'outsourcing si possono ridurre i costi. Il nostro settore a intensa manodopera, legato alle località e organizzato nei dettagli non può trasferire processi lavorativi in paesi a basso costo e non può praticamente approfittare di agevolazioni sulle importazioni. Anche contro la dipendenza dalle condizioni meteorologiche non abbiamo antidoti – e infatti gli inverni climaticamente sfavorevoli possono infliggere duri colpi. Il cambiamento strutturale verso unità più economiche deve essere realizzato rapidamente.

Sfide

7. Mancanza di investimenti – colpa nostra?

Il divario è sempre più grande – tra attori del settore che hanno soldi da reinvestire e coloro che riescono appena a sbarcare il lunario, o nemmeno. In ogni caso un fatto è certo: si investe troppo poco nel turismo e in questo Cantone. Perché i Grigioni non sono più la prima scelta sulla carta geografica svizzera, gli investitori se ne tengono perlopiù lontani. E quando questi – come i molti proprietari di abitazioni secondarie che si sentono da tempo legati ai Grigioni e avrebbero i mezzi imprenditoriali – sarebbero disposti ad entrare in scena, non vengono coinvolti in modo sufficientemente conseguente, né motivati. Nuovi progetti e infrastrutture a valle o in montagna però non sono frutto del caso. Chi prende la palla al balzo?

Opportunità →

Sforzo comune: i Comuni e i promotori delle destinazioni pianificano insieme sul lungo termine e srotolano il tappeto rosso in modo più coordinato. Gli investitori sono già presenti – e altri verranno, non appena si renderà loro la vita più semplice.

8. Grandi preoccupazioni monetarie – a tempo indeterminato

Nell'insieme spicca soprattutto un tema: tutti noi sappiamo che l'euro è debole. E non solo da ieri. Per due volte in sette anni è stato massicciamente svalutato rispetto al franco. A causa della forza del franco, i nostri prezzi sono del 40% superiori a quelli dei nostri concorrenti dei paesi vicini. Il franco forte rimarrà, anche se nel frattempo si è indebolito, e la volatilità del mercato pure – anche negli anni a venire. Lamentarsi non serve. La qualità ha il suo prezzo. E chi ha i prezzi più alti deve anche essere il migliore nel suo campo. E questa è una bella sfida: per il turismo svizzero e anche per i Grigioni.

Opportunità →

Mini-Svizzera pura: i Grigioni sono un grande cinema emozionale in uno spazio molto ridotto. Patria dell'unico Parco Nazionale, il nostro Cantone è dotato di numerosi altri parchi naturali, grandi laghi e maestose vette, ghiacciai e palme, tre lingue e altrettante culture. Questa unicità può avere il suo prezzo, ma deve essere presentata come un'esperienza unica, nell'ambito di una comunicazione convincente. Abbiamo tra le mani questo jolly. Chi lo gioca?

Sfide

9. Clima sfavorevole – principalmente per il turismo invernale

Anche l'ambiente deve darci da pensare. Il cambiamento climatico è un fatto che concerne ognuno di noi, ma che darà sempre più filo da torcere all'industria del turismo – soprattutto se andrà avanti di questo passo. A soffrirne sono in particolare gli operatori e le regioni nello spazio alpino, che si sono dedicati principalmente al turismo invernale. Il limite della neve aumenta, gli inverni tardano ad arrivare e durano sempre meno. Gli «skier days» vengono a mancare, la stagione invernale diventa difficile da gestire, non da ultimo per il ramo degli impianti di risalita, che negli ultimi anni ha investito molto nelle infrastrutture montane.

Opportunità →

La rinascita è possibile: la frescura estiva e il magnifico autunno in montagna, una specie di «indian summer» dei Grigioni, sono ulteriori peculiarità in grado di attrarre nuovi clienti.

10. Rapido cambiamento – globale e digitale

E infine, la globalizzazione procede a tutta velocità. In qualità di settore trasversale, il turismo vive il processo sulla propria pelle ed è esposto a una maggiore concorrenza. Inoltre, la digitalizzazione sta risucchiando nelle sue spire anche i viaggi e i turisti. Grosse piattaforme quali Booking, Uber e Airbnb conquistano il mercato con la propria tecnologia, scombuscolando i consueti modelli operativi. Le compagnie aeree low-cost come EasyJet, Ryanair o Flixbus compromettono le vecchie strutture, creando nel contempo nuovi mercati. Ed è solo l'inizio: nuove tecnologie rivoluzioneranno completamente il mercato del turismo e del tempo libero, nonché il settore della mobilità. Il nostro ospite si aspetta prestazioni e informazioni digitali di qualità eccellente. Le tecnologie della virtual reality e artificial intelligence sollecitano estremamente il turismo grigionese.

Opportunità →

Cogliere la palla al balzo: se il turismo grigionese riuscirà a sfruttare questo sviluppo come «early adopter» e a differenziarsi rispetto ai suoi concorrenti, ne trarrà un vero vantaggio in termini di competitività.

Tesi

A proposito di itinerario – dove ci porterà il nostro viaggio?



Si tratta di un campanello d'allarme: per tutti noi che ci occupiamo di turismo. 18 tesi espongono i possibili itinerari di viaggio. Non sono complete, ma evidenziano consapevolmente aspetti importanti, con l'esplicito intento di avviare un dialogo creativo e costruttivo con lo sguardo rivolto al futuro.

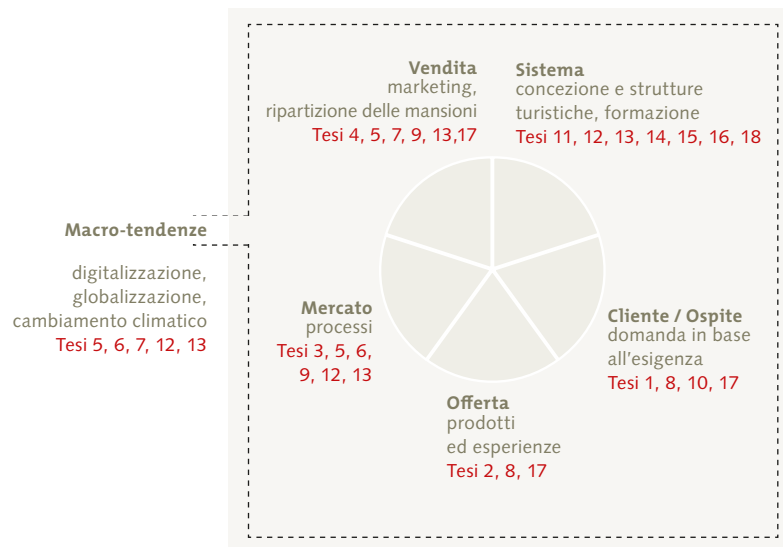
Le tesi si basano su osservazioni fondate e supposizioni motivate: si prefiggono di aiutarci a rivolgere il nostro pensiero al futuro, a rivedere le vecchie abitudini e stimolarci a trovare idee, proposte e progetti propri. Ormai molte cose cambiano in un lasso di tempo sempre più breve. Le cosiddette macro-tendenze influenzano o addirittura caratterizzano i nostri atteggiamenti e anche quelli dei nostri clienti, partner e concorrenti. La globalizzazione ci ha sorpassato da tempo. Il settore del turismo stesso conosce molti attori che perseguono obiettivi e interessi diversi. Come si può creare coesione, unire le forze, indirizzare la cooperazione in modo che sostenga veramente la riuscita del singolo? Importante è innanzitutto avere una visione analoga del commercio, del cliente prioritario e dei mercati e dei paesi target.

Al centro ci sono le imprenditrici e gli imprenditori del variegato settore del turismo. Sono i primi – se non gli unici – destinatari del nostro Libro bianco.

Attorno ai seguenti aspetti ruotano molti elementi importanti:

- **Sistema:** concezione e strutture turistiche, formazione
Tesi 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18
- **Cliente / Ospite:** domanda in base all'esigenza
Tesi 1, 8, 10, 17
- **Offerta:** prodotti ed esperienze
Tesi 2, 8, 17
- **Mercato:** processi
Tesi 3, 5, 6, 9, 12, 13
- **Vendita:** marketing, ripartizione delle mansioni
Tesi 4, 5, 7, 9, 13, 17
- **E ovunque si ha a che fare con le seguenti macro-tendenze:** digitalizzazione, globalizzazione, cambiamento climatico
Tesi 5, 6, 7, 12, 13

Il turismo grigionese – al crocevia tra micro e macro dinamiche



Il non-cliente – questo sconosciuto

I Grigioni sono una destinazione turistica per insider: chi viene sempre, torna regolarmente. Chi non è mai stato in questo Cantone non verrà neanche in futuro. La domanda dei mercati abituali cala costantemente – p.es. del 18,9% negli ultimi 10 anni. I più assidui ammiratori dei Grigioni sono sempre più anziani e sempre meno numerosi. Dove troveremo i prossimi sostenitori, i futuri ospiti e clienti?

Diagnosi: non conosciamo abbastanza le esigenze di potenziali nuovi clienti dei mercati abituali, di quelli nuovi e di altri segmenti.

Chi riguarda: tutti gli attori del turismo

→ **Terapia:** i Grigioni hanno bisogno di nuova linfa, di un pubblico fidelizzato ampliato. Dobbiamo sentire il polso dei prossimi ammiratori del nostro Cantone e esplorare mercati e segmenti che celano potenzialità. Però: cosa possono fare i Grigioni per accrescere l'attrattiva nei confronti degli svizzeri, provenienti in particolare dalla Svizzera francese, finora trascurata? Come convinciamo i turisti tedeschi a tornare con entusiasmo nelle nostre valli? Cosa cercano gli asiatici veramente da noi? Come portare più scandinavi nei Grigioni?

→ **Risposta:** dobbiamo investire più spesso e congiuntamente nella ricerca di mercato. Tutti insieme, alla ricerca di nuovi clienti e delle loro reali esigenze. I dati dei clienti non ci mancano – ne abbiamo raccolti dai moduli di registrazione, dagli abbonamenti o mediante altre tecnologie elettroniche. Migros e Coop danno l'esempio: dobbiamo valutare i dati sistematicamente, raggrupparli e selezionare la clientela che fa al caso nostro. A questo segmento ci rivolgeremo, in modo preciso, mirato e coordinato – proponendo prodotti creativi con una modalità di marketing che rispecchi la nostra scelta.

«*Nel business dei viaggi si possono far convergere su di sé nuovi flussi di clienti soltanto quando si conoscono esattamente le loro esigenze e si è in grado di leggere le tracce dei loro dati.»*

Reto A. Wilhelm, CEO Kuoni Global Travel Services

Un'insufficiente valorizzazione commerciale – il prodotto sbagliato

Il turismo grigionese fa tanto fumo, poco arrosto e ancor meno profitto. Elaboriamo molte offerte non molto richieste nelle loro condizioni attuali: troppo classiche, troppo rivolte verso nicchie e troppo poco esperienziali, poco avvincenti. In questo modo i nostri prodotti non possono essere venduti ai segmenti di clientela appropriati nella misura auspicata. E perciò, in molte località ne risente anche il rendimento.

Diagnosi: il nostro sguardo non è sufficientemente rivolto al cliente e perciò le nostre offerte non sono abbastanza allettanti.

Chi riguarda: i fornitori di servizi

→ **Terapia:** fare di 1 + 1 = 3, da prodotti singoli pacchetti di servizi ed esperienze a tutto tondo. L'«esperienza è regina» – il cliente si lascia ispirare da contenuti avvincenti ed è disposto a pagare di più per esperienze straordinarie, uniche e autentiche.

→ **Risposta:** i Grigioni investono consapevolmente nella propria esclusività, in sorprendenti momenti liberi di alto valore. Questo potenziale viene valorizzato da tutti gli offerenti, sistematicamente e in sinergia. Le destinazioni collegano le esperienze ai relativi racconti. Niente si immette sul mercato prima di avere la certezza che ci porterà prenotazioni e margini.

« La grande opportunità di crescita si chiama touring. Che sia in treno, automobile o a piedi, l'ospite collega le attrazioni alla sua esperienza al top. È richiesta una cooperazione sinergica tra le destinazioni. »

Jürg Schmid, Presidente di Grigioni Vacanze

I futuri canali di vendita – dimensioni totalmente diverse

Il mondo è sottosopra: le banche temono per i propri clienti a causa dei bitcoin e blockchain, Amazon e Zalando compromettono il commercio di libri e la vendita al dettaglio. Invece di telefonare, il cliente moderno muove le dita sui tasti per navigare su Booking.com, TripAdvisor.com o hotels.com. Oppure direttamente su Airbnb. I nuovi canali di vendita nascono come funghi, ma quello più appropriato dipende comunque ancora dal prodotto. E noi operatori turistici grigionesi come ci muoviamo in questo contesto – sapendo di essere un pesce piccolo, seppur speciale, del grande stagno?

Diagnosi: molti mancano di perspicacia e conoscenze.

Chi riguarda: CEO e uffici vendite delle destinazioni (DMO), Organizzazioni turistiche regionali (OTR), Grigioni Vacanze (GRV), Ferrovia retica

→ **Terapia:** i Grigioni devono rimanere accessibili – alle agenzie viaggio online di successo, agli appropriati tour operator e alle piattaforme di ricerca dominanti in questo mondo. Quello che conta è realizzare redditi maggiori tramite valori aggiunti che possiamo vendere. Ogni prodotto o pacchetto di prodotti è dotato di un esplicito cartellino dei prezzi.

→ **Risposta:** abbiamo bisogno di sapere come possiamo attivarci a livello imprenditoriale nel business dei viaggi con l'ausilio delle nuove strategie e dei nuovi strumenti. A questo scopo dobbiamo gestire in modo più mirato i processi aziendali modificati e le sinergie con i canali presenti a livello mondiale. Così potremo realizzare economie di scala e raggiungere il cliente esattamente dove si sta muovendo (online). E, particolare molto importante: la nostra troupe di eCommerce ci forma dall'interno – per poter incontrare giorno per giorno i nostri clienti e fornire loro la miglior consulenza possibile.

« Airbnb aiuta l'intero settore del turismo. Siamo un ulteriore canale che porta più turisti nel paese. Non rubiamo i clienti agli alberghi, ma ingrandiamo la torta. »

Alexander Schwarz, General Manager Airbnb Svizzera, Germania, Austria
(in: Blick, 4.2.2017)

Un modello fuori moda: lo sportello aperto

Tra cinque o dieci anni, chi si chiederà ancora dove ottenere una piantina del luogo? Chi vorrà conoscere gli orari di apertura dei musei locali o della piscina? Saranno ancora in molti, ma non per questo si recheranno ancora in un ufficio informazioni. Chiederanno informazioni a chi li incontrerà cammin facendo, oppure ricorreranno agli strumenti digitali.

Diagnosi: in futuro non avremo più bisogno di uffici informazioni e sportelli aperti.

Chi riguarda: i responsabili delle DMO e OTR, i Comuni

→ **Terapia:** cogliamo l'opportunità di impiegare altrove e più efficacemente i mezzi a nostra disposizione. Lasciamo questo dispendioso servizio, che richiede molta empatia e competenza sociale, a quelli che lo devono padroneggiare. A sostegno di tutto ciò abbiamo un'ampia copertura assicurata da una WLAN pubblica.

→ **Risposta:** i prestatori di servizi che collaborano con noi si assumono questo ruolo – l'ospite riceve, personalmente e gentilmente, consiglio in loco, ovvero dove logicamente lo va a cercare: in funivia, alla reception dell'albergo, al negozio di sport, dal macellaio o in panetteria. Online si trovano tecnologie che danno informazioni in merito a qualsiasi richiesta 24 ore su 24 – e in tutte le lingue. Investiamo più che possiamo in strumenti mobili e di facile utilizzo per il nostro ospite e in una rete ad alta efficienza dotata di informazioni esaustive. Un call center, chatbot e una live chat sono in funzione 24 ore su 24, 7 giorni su 7 per tutti gli operatori turistici dei Grigioni.

«*Noi, gli imprenditori e i nostri collaboratori in prima fila abbiamo delle responsabilità; i consigli personali di un concierge sono più richiesti che mai – e diventeranno un lusso sempre più apprezzato.*»

Corinne Denzler, CEO Tschuggen Hotel Group

La grande incognita della digitalizzazione

Abbiamo bisogno di chatbot e robot invece che di concierge? Presenteremo la carta del menu e dei vini sugli iPad? Le vetture autoguidate saranno sul mercato prima di quanto non vorremmo? Tutto è possibile grazie alla digitalizzazione. C'è solo da chiedersi: dove ci conviene davvero investire e da cosa invece è meglio tenersi alla larga? E soprattutto: come ci organizziamo per poter approfittare di queste rivoluzioni tecnologiche?

Diagnosi: ci mancano le conoscenze relative alle potenzialità esperienziali nascoste nella digitalizzazione.

Chi riguarda: Grigioni Vacanze, DMO, OTR e fornitori di servizi

→ **Terapia:** dobbiamo cambiare radicalmente mentalità – e passare dal ragionamento analogico a quello digitale. Necessitiamo di processi collegati in rete e delle conoscenze specifiche che ci permettano di saltare sull'espresso digitale al momento opportuno e con sufficiente flessibilità. Occorre rivolgersi a specialisti che ci forniscano consulenza in loco.

→ **Risposta:** siccome in questo contesto occorrono sostanziali prestazioni anticipate, prendiamo l'iniziativa e investiamo nei corretti strumenti di analisi. Ci assicuriamo che i dati dei clienti siano elaborati in modo migliore, scambiamo costantemente conoscenze ed esperienze tra le varie destinazioni, sia online che durante workshop. Questo atteggiamento consentirà di risparmiare costi e nervi e creerà nuovi spazi creativi. Ci misureremo con i migliori e analizzeremo come abbiamo incrementato il valore esperienziale dei propri prodotti. Cercheremo esempi da emulare anche fuori dal settore, per capire come si entusiasmano maggiormente i clienti grazie alla tecnologia, per poi ottenere un maggior numero di prenotazioni.

« Dovremmo investire massicciamente nella digitalizzazione. Così, anche il turismo riuscirebbe a tenere sotto controllo una parte del suo problema di costi »

Andreas Wieland, CEO Hamilton Medical AG (in: Tages-Anzeiger, 16.4.2016)

Il cliente come comunicatore – tutti hanno qualcosa da dire

I clienti amano raccontare delle proprie esperienze sui social, nel bene e nel male. Facebook, Instagram, Snapchat, tutte le piattaforme di valutazione vivono di contributi volontari. Dirlo – e mostrarlo ad altri è il motto – i potenziali clienti si fidano principalmente dei clienti reali. E come possiamo inserirci noi operatori in questi processi?

Diagnosi: il cliente, l'ambasciatore più credibile, non ottiene ancora abbastanza «palcoscenici» da noi.

Chi concerne: fornitori di servizi

→ **Terapia:** i Grigioni e i suoi fornitori di servizi devono utilizzare abilmente le piattaforme di dialogo con i fornitori di servizi, affinché i clienti parlino di noi. Devono poter divulgare a gran voce le proprie attività e attrattive.

→ **Risposta:** creare ad esempio una grande «mappa di calore» (heat map) per i Grigioni con gli hotspot personali dei nostri fan. Occorre anche creare nuove attrazioni ed eventi che attirino l'interesse mediatico necessario. Grazie alla sua qualità eccezionale, il Cantone dei Grigioni è presente su tutti i social media: Youtube, Facebook, Instagram, Twitter e tutti gli altri canali di rilievo consentono di scoprire gli angoli più suggestivi del Cantone più esteso della Svizzera.

«*La critica è e rimane una questione che riguarda chi dirige. In futuro però le nuove piattaforme di dialogo rappresenteranno una sfida ancora più grande, perché attirano sempre più l'attenzione e acquisiscono un'importanza sempre maggiore. Riuscirà un singolo fornitore di servizi a gestirle in modo adeguato? Lo si saprà con il tempo. Gli ospiti si aspettano un feedback anche nell'era digitale.»*

Heinz Hunkeler, CEO Kulm Hotel St. Moritz e Grand Hotel Kronenhof Pontresina

Strumenti di marketing dall'effetto incerto - una scatola nera

Le destinazioni, Grigioni Vacanze e la Ferrovia retica spendono circa 30 milioni di franchi per far venire gli ospiti nei Grigioni. Ogni anno. Per non parlare dei budget a disposizione di albergatori, gestori di impianti di risalita, fornitori di eventi e altri. Dove finiscono questi fondi, che in gran parte non gli appartengono? Che cosa generano gli investimenti?

Diagnosi: impieghiamo ingenti risorse, ma non ne conosciamo l'impatto.

Chi riguarda: Grigioni Vacanze, DMO, OTR, fornitori di servizi

→ **Terapia:** perseguire congiuntamente un marketing dei Grigioni più efficace. A tale scopo vogliamo verificare questa combinazione di investimenti e creare un reporting che comprenda tutti i risultati sull'efficacia delle misure.

→ **Risposta:** assegnare a un team centrale dei Grigioni invece che a 120 specialisti di marketing, sparsi tra valli e monti, i compiti di marketing a livello mondiale. Grigioni Vacanze, Ferrovia retica e Svizzera Turismo sono oggi i partner, a rigor di logica, più idonei per agire a livello internazionale.

« Il nostro ospite cerca online, in permanenza e sui vari supporti mobili. Un marketing efficace fornisce al cliente target l'esperienza adeguata in cima alla classifica di Google. Senza gli specialisti del digitale non sarebbe possibile. »

Thomas Winkler, Head of Digital Management, Svizzera Turismo

Un viaggio comodo - il sogno di tutti

Da Berlino a Bergün, da Delhi a Davos, da Le Locle a Poschiavo, la strada è lunga. È un viaggio faticoso, si cambia spesso treno trasportando i bagagli e non mancano le barriere linguistiche. Non è attrattivo e mette i nostri ospiti sotto pressione. Come possiamo aiutarli maggiormente?

Diagnosi: sottovalutiamo il fattore comodità del viaggio di arrivo.

Chi riguarda: destinazioni, partner trasporti pubblici e aziende di trasporto

→ **Terapia:** dobbiamo essere raggiungibili più facilmente. D'ora innanzi i Grigioni viaggiano digitale, i nostri concierge virtuali accompagnano i clienti dalla porta di casa alla porta d'albergo.

→ **Risposta:** incaricare le Ferrovie federali svizzere (FFS), la Ferrovia retica, AutoPostale Grigioni e il partner di trasporto locale di occuparsi dei bagagli. Con un tocco di bacchetta magica si arriva puntualmente alla meta delle vacanze prescelta, nella suite dell'albergo, nell'appartamento di vacanze o nell'ostello. Questo sì che è un servizio. Semplice e particolarmente cortese, in tutto il Cantone dei Grigioni.

« Non trasportiamo soltanto clienti da A a B, soddisfiamo anche desideri: viaggiare serenamente senza bagagli e arrivare puntualmente a destinazione. Là, dove i bagagli già aspettano l'ospite. »

Dr. Renato Fasciati, direttore Ferrovia retica

I migliori fanno da apripista – e gli altri seguono?

Ce la mettono tutta, per il proprio business. Lavorano giorno e notte: in montagna, per l'ampliamento del proprio esercizio e alla ricerca di nuovi investitori. I Grigioni dispongono di «iniziative faro» e di aziende che sanno come far funzionare un'attività con nuove idee e nuovi ospiti. Come possiamo motivare sia loro che i loro alleati ad abbandonare le abitudini e a proseguire insieme?

Diagnosi: I migliori vanno troppo spesso per la propria strada.

Chi riguarda: tutti gli attori del settore turistico, Comuni

→ **Terapia:** i pionieri sono anche dei modelli da seguire. Il turismo e l'economia ne hanno urgentemente bisogno. Le buone pratiche dei virtuosi sono contagiose, loro conoscono soluzioni di cui gli altri possono solo approfittare.

→ **Risposta:** averli come coach, ecco qual è l'obiettivo. Investono il loro tempo e il Cantone consente la realizzazione di workshop per direttori e approcci di consulenza mirati nelle aziende. Le buone idee e il raggiungimento del successo in tempi rapidi vanno di pari passo. Una situazione vantaggiosa per tutti: sia per i migliori sia per coloro che, grazie a loro, migliorano sempre più.

« Si dovrebbe imparare dai migliori. Favorisce la concorrenza e l'attività imprenditoriale e attiva lo spirito innovativo. Purtroppo però chi è poco lungimirante ostacola sé stesso e non ottiene l'impatto necessario. Insieme abbiamo più successo e otteniamo di più.»

Andreas Züllig, presidente hotelleriesuisse e albergatore Hotel Schweizerhof, Lenzerheide

I proprietari di abitazioni secondarie - key account dimenticati

Sono particolarmente legati a una regione. Amano i Grigioni, le montagne, la natura, l'aria buona. Spesso però questi ospiti vengono dimenticati, danno fastidio, sono soltanto un mezzo per raggiungere un fine. Pochi si prendono sistematicamente cura dei proprietari delle abitazioni secondarie. Eppure, molti di loro sono realmente interessati allo sviluppo della «loro» destinazione. Spesso hanno idee interessanti e i mezzi necessari per realizzarle. Il benessere del Comune, dell'industria e del turismo è nell'interesse di tutti. Come riusciamo a conquistare questi ospiti fissi così importanti per la nostra causa?

Diagnosi: i proprietari di abitazioni secondarie non sono sufficientemente coinvolti.

Chi riguarda: Comuni, regioni, DMO/OTR

→ **Terapia:** conosciamo veramente tutti i proprietari importanti di abitazioni sul posto, interessati a un cambiamento? Sono registrati in un sistema? Possiamo contattarli e attivarli in modo semplice e rapido?

→ **Risposta:** abbiamo bisogno delle loro buone intenzioni e contiamo sul loro impegno come consulenti, ambasciatori e potenziali investitori. Sono disposti a dare più di quanto pensiamo. Le regioni e i Comuni dovrebbero assumere maggiormente il controllo della situazione, identificare gli interlocutori adeguati, invitarli intenzionalmente e motivarli a contribuire alla riuscita di progetti turistici nella loro seconda patria.

« I proprietari di abitazioni secondarie rappresentano un'importante organizzazione marketing gratuita per le rispettive regioni turistiche e portano nella regione altri ospiti per alberghi, ristoranti, ferrovie ecc. »

Reto Nick, direttore dell'Associazione dei proprietari di case e di immobili Grigioni (in: Südostschweizimmo.ch, 9.12.2016)

Mancanza di strategia - prima le visioni, poi le iniziative

L'attività turistica nei Grigioni diventa una sfida sempre più impegnativa, i compiti sempre più complessi, le responsabilità sempre maggiori. Le piccole strutture sono sotto pressione. Come posizionarsi in maniera adeguata sul lungo termine per ottenere l'effetto desiderato e un aumento della domanda?

Diagnosi: diversi organi direttivi sottovalutano le questioni strategiche.

Chi riguarda: destinazioni, comitati delle DMO, OTR e fornitori di servizi

→ **Terapia:** le riforme iniziano a livello mentale. Una strategia chiara deve venire dalla direzione. I nostri comitati hanno bisogno di imprenditori e di specialisti con esperienza che assumano responsabilità, apportino conoscenze e per questo siano pagati correttamente in base alle loro prestazioni. Ciò richiede una formazione pratica continua e un confronto con gli imprenditori di maggior successo.

→ **Risposta:** le destinazioni investono in una direzione di qualità per DMO, funivie e associazioni, per esempio con coach che, grazie alla loro consulenza temporanea, aiutano le grandi idee a sfondare. Il Cantone sostiene iniziative di questo genere. Molte destinazioni al momento sono troppo piccole per potersi affermare da sole sul mercato. Urge unirsi con i vicini, possiamo così profilarci meglio e produrre un effetto moltiplicatore. Qui ci vogliono apripista.

«*Ogni problema turistico è un problema di gestione e, nel contempo, un'opportunità.*»

Ernst Wyrsh, presidente hotelleriesuisse Grigioni

Tuttofare al limite - puntare sui networker

Tutti possono partecipare e tutti fanno tutto, a volte bene, a volte meglio, a volte meno bene. Le destinazioni, strutturate come lo sono attualmente, organizzano, informano, creano e in più vendono. Questo è decisamente troppo per una singola organizzazione. Come possono concentrarsi maggiormente sul proprio compito, quello di dare voce alla destinazione?

Diagnosi: l'attivismo non basta per raggiungere la meta.

Chi riguarda: comitati delle DMO e delle OTR, insieme ai fornitori di servizi

→ **Terapia:** dobbiamo approfondire il modello dei ruoli, le organizzazioni di gestione delle destinazioni (DMO) e le organizzazioni turistiche regionali (OTR) hanno urgentemente bisogno di focalizzarsi sull'essenziale, vale a dire sulla motivazione della prestazione imprenditoriale. Devono concentrarsi sulla competitività, sullo sviluppo turistico della destinazione e sull'offerta.

→ **Risposta:** sanno affinare i punti di forza della propria offerta, unica nel suo genere. Devono realizzare avvenimenti ed eventi. Solo dopo si può praticare un marketing virtuoso. Ma le DMO devono fare tutto da sole? Il sapere si può acquisire. Oppure si possono condividere i compiti con altre DMO, altri partner, la Ferrovia retica o terzi? Infatti per tutti, anche per i fornitori di servizi, vale il motto: insieme siamo più forti.

«*Se tutti unissimo le forze e andassimo nella stessa direzione, il turismo grigionese avrebbe un motore potente.»*

Martin Vincenz, CEO Grigioni Vacanze (in: Südostschweiz, 18.4.2016)

Alleanza tra coloro che sono pronti all'azione - un'opportunità e una necessità

È ora di invertire la rotta. Solo quasi 100 alberghi raggiungono costantemente una quota di occupazione del 50% nel Cantone. Che cosa fanno gli altri 630? Le cifre sono allarmanti. Che cosa possiamo fare per invertire la tendenza?

Diagnosi: i forti e i coraggiosi del settore non possono continuare ad aspettare.

Chi riguarda: fornitori di servizi forti

→ **Terapia:** occorre un'alleanza tra abili e volenterosi. Il 20% dei forti raggiunge un effetto dell'80%. Il principio della distribuzione a pioggia dei fondi non si applica allo sviluppo economico e turistico che, anzi, si rivolge piuttosto a coloro che sono aperti ai cambiamenti, ai nuovi inizi e alle innovazioni radicali.

→ **Risposta:** tutti i volenterosi auspicano in tempi rapidi un programma che rilanci il turismo grigionese sul mercato. Forgiare alleanze. I grandi accedono alle migliori potenzialità, i piccoli si concentrano astutamente sui prodotti di nicchia. I concorrenti creano gruppi di mercato logici. Ci organizziamo a seconda delle tematiche, in base ai segmenti della clientela, in maniera sovregionale, oltre i confini delle valli. Il Cantone ha bisogno di più gente entusiasta dell'outdoor, di silver ager e nature lover. Le regole del gioco devono essere chiare e la velocità elevata.

« In un contesto in cui la concorrenza è sempre più forte, i lunghi compromessi non costituiscono una risposta. Lo sviluppo di opportunità richiede leadership e propensione al rischio. »

Guglielmo Brentel, presidente di Zürich Tourismus

Qualità degli specialisti - questo è il fattore chiave a tutti i livelli

Il lavoro nel campo del turismo non è più sufficientemente attrattivo: orari di lavoro irregolari e lunghi, posti di lavoro stagionali e non a tempo pieno, lavoro a tempo parziale quasi inesistente ecc. Sempre più spesso, i giovani professionisti guardano verso mete lontane. Gli stipendi che paghiamo (possiamo pagare) inducono le persone capaci a cambiare settore. Anche nei comitati ci sono sempre meno volontari. In che modo possiamo offrire una prospettiva ai talenti e motivarli a rimanere?

Diagnosi: il turismo grigionese perde colpi a livello della qualità del personale e della continuità.

Chi riguarda: istituti per la formazione in ambito turistico, associazioni

→ **Terapia:** chi vuole fare carriera deve di nuovo poterlo fare nel turismo grigionese. Innanzitutto dobbiamo creare posti di lavoro più interessanti.

→ **Risposta:** la rotazione dei posti di lavoro e lo scambio di personale tra i vari partner costituiscono ad esempio un valore aggiunto sicuro. Occorrono inoltre strumenti pianificatori centrali, piattaforme e formazioni idonee. La formazione e l'aggiornamento, orientati al futuro non sono una parola magica, bensì costituiscono una vera e propria opportunità. Vogliamo rafforzare il know-how all'interno del settore, coinvolgendo gli istituti di formazione che nel Cantone non mancano e sono anche di qualità. Servono sempre più programmi di formazione analogici e digitali, creati su misura per la pratica e in grado di offrire a chi assolve una formazione interessanti possibilità di intraprendere studi di un livello avanzato. Affinché siano in tanti ad osare la scalata e a restare nell'industria del turismo a lungo termine e a tutti i livelli.

« L'accesso alle informazioni è possibile in tutto il mondo alla stessa grande velocità. La nostra competitività dipenderà da come sfruttiamo queste possibilità e come sapremo combinarle all'esperienza. La formazione e la formazione continua sono più che mai la chiave per il successo. »

André Witschi, presidente Ecole hôtelière de Lausanne EHL

Mancanza di responsabilità generale - occorre ripensare i ruoli

Gli imprenditori lottano su vari fronti. Chi coordina però le singole iniziative di albergatori, gestori di funivie, Ferrovia retica, destinazioni e organizzatori? E quale ruolo assume il Cantone, il Consiglio del turismo e le associazioni a livello globale?

Diagnosi: nel sistema complessivo del turismo, la suddivisione dei ruoli non è chiara.

Chi riguarda: Consiglio del turismo, Cantone, associazioni di categoria

→ **Terapia:** il Consiglio del turismo, insieme al Cantone dei Grigioni, in futuro si occuperà maggiormente di una comprensione più efficace dei ruoli nell'intero sistema turistico. Occorre investire più capitali nelle dinamiche settoriali, nelle innovazioni e nelle condizioni quadro produttive.

→ **Risposta:** discutere su valori di valutazione vincolanti, validi per tutti. Tutti ci sottoporremo alla valutazione. Il Consiglio del turismo, in qualità di istanza indipendente, si attribuisce un profilo supplementare. Dirige direttamente il processo di cambiamento e invita a una «tavola rotonda» che sviluppa raccomandazioni all'attenzione del Governo. Le organizzazioni professionali vanno nella stessa direzione e motivano i propri membri ad avviare progetti efficaci su larga scala.

« La digitalizzazione obbliga il settore a pensare in termini di processi. Questo richiede una nuova comprensione dei ruoli da parte delle destinazioni. Il settore del turismo, analogamente all'industria, deve adattarsi ai cambiamenti. Libertà di azione, conoscenze e capacità di investire diventano sempre più importanti.»

Urs Schädler, presidente dell'Unione grigionese delle arti e mestieri

Il finanziamento del turismo è necessario - ma si può fare diversamente!

Le risorse finanziarie disponibili per molte località e infrastrutture turistiche sono scarse. Le nuove idee non avranno alcuna opportunità di sviluppo, se mancano i capitali o se sono talmente vincolati da impedirne un impiego flessibile. In futuro i fondi devono poter essere utilizzati in maniera più efficiente, innanzitutto per migliorare il sistema turistico nel suo insieme. Proprio per quei compiti che le singole destinazioni non sono in grado di assumere, perché troppo piccole.

Diagnosi: l'attuale finanziamento del turismo non è più al passo con i tempi.

Chi riguarda: Comuni, regioni, destinazioni

→ **Terapia:** i Comuni, le organizzazioni turistiche e gli imprenditori devono analizzare insieme la situazione. Gli introiti delle tasse di soggiorno e di promozione turistica vanno vincolati a prestazioni concrete per mezzo di accordi.

→ **Risposta:** lo sviluppo di un nuovo finanziamento del turismo deve avvenire partendo dalla base. Ammesso naturalmente che il settore lo voglia e si impegni pubblicamente. Ciò presuppone che il ruolo dei fornitori di servizi nel dialogo con i Comuni sia più marcato e il tutto sia coordinato dalle regioni e dalle destinazioni. Queste ultime si accordano tra di loro sulle tematiche che in futuro desiderano trattare solo congiuntamente. Aumentano così l'efficacia dei fondi disponibili e la creazione di competenze specialistiche. In futuro, le organizzazioni di gestione delle destinazioni devono agire in modo maggiormente basato sui risultati e lasciar valutare l'efficacia delle proprie attività da enti indipendenti. Le nuove sfide, come la digitalizzazione, richiedono nuove forme di collaborazione.

« Occorre introdurre un nuovo modo di finanziamento del turismo, che consenta la realizzazione di attività congiunte tra le destinazioni. La digitalizzazione e prodotti come bike o touring, che non si limitano a una destinazione, ci obbligano a cambiare atteggiamento.»

Kurt Baumgartner, titolare dell'Hotel Belvédère Scuol

Nessun turismo senza uno sviluppo regionale

Diverse valli grigionesi sono alla mercé del turismo. Al contempo, gli affari subiscono una contrazione. Puntare su altre attività è difficile, l'insediamento di aziende è cosa ardua e praticamente non si trovano investitori disposti a finanziare nuove infrastrutture o il mantenimento dei comprensori sciistici. Sviluppo regionale e pianificazione turistica spesso non vanno di pari passo. Tutto si concentra sempre più su pochi spazi urbani in Svizzera. Come può uscire da questo circolo vizioso il nostro Cantone rurale?

Diagnosi: lo sviluppo della piazza economica dei Grigioni si fa sempre più complesso e dispendioso.

Chi riguarda: regioni, Comuni

→ **Terapia:** le strategie di sviluppo regionale («Agenda 2030») di quasi tutte le regioni grigionesi si basano su un turismo vitale: il suo futuro va strettamente coordinato con lo sviluppo regionale.

→ **Risposta:** sul posto, vale a dire nelle regioni, è indispensabile la presenza di un management professionale ed efficiente, realista, e al contempo maggiormente orientato al futuro. Dobbiamo colmare il divario tra lo sviluppo del luogo e quello del turismo nel suo insieme e poter così pensare ed agire in maniera proattiva. Chi pensa in termini di scenari sa (meglio) in quale situazione si troverà la sua regione tra dieci anni.

«*L'estate offre potenziali di crescita nel segmento del turismo naturalistico e culturale senza tuttavia costituire un modello alternativo all'inverno. Il turismo estivo può compensare le quote perse in inverno.*»

Stefan Forster, ZHAW Gruppo di ricerca turismo e sviluppo sostenibile, Center da Capricorns Wergenstein

La popolazione locale - spettatrice silenziosa

Il turismo, gli albergatori, le funivie dovrebbero...». La colpa è sempre degli altri. Il turismo riguarda tutti, soprattutto nei Grigioni. Il 30% della popolazione vive direttamente o indirettamente grazie a questo settore. In determinate vallate, il 60% o persino il 70% degli abitanti guadagna da vivere fornendo prestazioni di servizio agli ospiti. Il turismo invernale è stato inventato nei Grigioni. E dov'è oggi questo spirito pionieristico?

Diagnosi: la popolazione grigionese si sente troppo poco interessata e coinvolta.

Chi riguarda: associazioni di categoria, Gruppo d'interesse turismo Grigioni (ITG), istituti per la formazione in ambito turistico

→ **Terapia:** il cambiamento inizia lasciando andare i pregiudizi: una comprensione del turismo basata sul futuro è vantaggiosa per tutto il sistema. Chi capisce che la sua esistenza dipende anche dal successo del turismo, automaticamente si impegna di più.

→ **Risposta:** occorrono formazione e informazioni a vari livelli. Il turismo è incentivante, lavorare in questo settore trasversale è affascinante. Questo messaggio deve raggiungere la base in modo divertente. Tutto il Cantone dei Grigioni è un mercato del turismo e deve tornare in campo da protagonista. Senza indugio. I migliori venditori siamo tutti noi: noi grigionesi. Pensiamo ai nostri giovani, il futuro appartiene a loro!

«*I grigionesi devono vivere sulla propria pelle il loro Cantone e il turismo. (...) Ciò crea valore aggiunto per il Cantone, contribuisce però anche a far sì che la popolazione locale si identifichi di nuovo maggiormente nel turismo.»*

Yvonne Brigger-Vogel, direttrice del Gruppo d'interesse turismo Grigioni (ITG)
(in: Südostschweiz, 21.05.16)



Passo del Giulia

Prove di fatto

**Attuazione - come
raggiungere il
nostro obiettivo**

Prove di fatto

Senza una richiesta di azioni concrete non esisterebbe nessun Libro bianco; così come non ci sarebbero risultati senza iniziative, né modelli senza progresso. Qui di seguito presentiamo una selezione di progetti già avviati e, più oltre, una serie di spunti a cui ispirarsi. Il tutto, con l'obiettivo di avviare altri progetti coraggiosi che producano a loro volta un effetto domino sul turismo grigionese.

I nostri obiettivi sono chiari e ambiziosi. Possono essere raggiunti soltanto con un'energia imprenditoriale congiunta:

- **un aumento dell'utilizzo delle capacità e del valore aggiunto** grazie a servizi imprenditoriali competitivi
- **prodotti e servizi con un profilo inconfondibile** – combinati a esperienza, emozione e ricordi
- **un posizionamento chiaro** dei segmenti di mercato, comunicazione con la clientela, senso dell'ospitalità
- **vendita mirata** grazie all'uso di tutti i vantaggi della digitalizzazione, scambio costante di informazioni e benchmarking
- **condizioni quadro favorevoli per l'economia:** impegno di Comuni, Regioni, Cantone e Confederazione per soluzioni attraenti in ambito di logistica, sviluppo e marketing della destinazione, politica delle tasse, condizioni edili

I primi progetti

Costituiscono gli elementi chiave per un nuovo futuro del turismo grigionese: le iniziative interdisciplinari presentate in maniera esemplare sono già in corso. Sono portate avanti da specialisti responsabili. Il Consiglio del turismo è lieto che ci siano apripista in ambiti che fanno parlare di nuovo in modo positivo del nostro Cantone.



Viadotto della Landwasser a Filisur

**La forza trainante della Ferrovia retica:
un marchio per tutto il Cantone**

La visione a lungo termine: il Cantone dei Grigioni dispone di una fitta rete di mezzi pubblici di trasporto e la Ferrovia retica amplia con forza la sua offerta, attraente e completa, per gite verso luoghi d'interesse, eventi culturali e itinerari di varia durata a circuito chiuso.

I promotori: Ferrovia retica (Rhb), rhb.ch

« La nostra rete è un fiore all'occhiello e nel contempo una piattaforma per esperienze uniche lungo il percorso. I viaggi per tutte le attrazioni diventano ancora più interessanti se sono connessi alla Ferrovia retica: a livello di contenuto, tecnica e distribuzione. »

Dr. Renato Fasciati, direttore Ferrovia retica

L'idea del progetto: grazie al Viadotto della Landwasser, patrimonio mondiale dell'UNESCO, la Ferrovia retica dispone di uno dei monumenti culturali e turistici più importanti dei Grigioni. Insieme alla Regione dell'Albula e ad altri partner è nata l'idea di posizionare il viadotto come nuovo simbolo, puntando su messa in scena, sviluppo del mercato e dell'offerta, finanziamento, pianificazione e gestione. Al contempo, le stazioni e gli edifici inutilizzati dovrebbero essere trasformati, consolidando il carattere turistico della Ferrovia retica. Con offerte speciali la Ferrovia retica rafforza ulteriormente il suo posizionamento in tutta la Svizzera. Gli entusiasti diventano membri di un fan club in rapida espansione.



Zmarend

Gustare i sapori della cultura alpina: graubündenVIVA

La visione a lungo termine: i Grigioni diventano una roccaforte della cultura alpina del gusto. L'arte culinaria della regione stuzzica l'appetito con viaggi per buongustai attraverso i Grigioni.

I promotori: associazione graubündenVIVA, graubuendenviva.ch

«*graubündenVIVA è intesa come partenariato tra economia privata e pubblica. A mio avviso, il progetto otterrà il successo meritato se sarà realizzato nel suo complesso e anche i costi per il coordinamento del progetto saranno assunti da entrambe le parti.*»

Walter Anderau, presidente dell'associazione graubündenVIVA

Il progetto: i Grigioni dispongono di premesse superiori alla media in materia di patrimonio culinario, gastronomia regionale e produzione e lavorazione di prodotti agricoli. Il programma pluriennale «graubündenVIVA – Genuss aus den Bergen» (piacere dalle montagne) mira pertanto a rafforzare l'attività imprenditoriale nei Grigioni in ambito di alimentazione e arte culinaria. Il progetto raggiungerà il suo apice nel 2019-2020, con una festa dei sensi della durata di più mesi in cinque spazi diversi sparsi in tutto il Cantone. La commercializzazione dei prodotti regionali ne uscirà rafforzata, avvalorando di riflesso anche il posizionamento turistico dei Grigioni.



Grigioni mecca delle due ruote: lo sport di tendenza

La visione a lungo termine: il Cantone dei Grigioni è la regione alpina leader nel settore delle mountain bike di tutti i tipi e intende ampliare ulteriormente questa posizione.

I promotori: Servizio per il traffico non motorizzato langsamverkehr.gr.ch

« Abbiamo fatto un grande passo avanti posizionando i Grigioni quale fornitore leader dello svago attivo nella natura, con sport come mountain bike, escursioni, nordic walking, escursioni invernali e altre attività di human powered mobility.»

Peter Stirnimann, responsabile del Servizio per il traffico non motorizzato

Il progetto: «grigioniBIKE» si è concluso a metà del 2015 con grande successo. Attraverso il progetto, il Governo mirava a promuovere in maniera sostenibile questa fetta sempre più importante dell'offerta turistica estiva. Grazie ai suoi variegati paesaggi, un'estesa rete di sentieri e buoni collegamenti con i mezzi pubblici, il Cantone dei Grigioni è territorio ideale per la mountain bike. Dal 2010 al 2015, con investimenti pari a 4,7 milioni di franchi, inclusi ingenti contributi personali dei partecipanti, sono stati attribuiti circa 100 incarichi a uffici di pianificazione e a fornitori di servizi turistici. Tra l'altro, è stato realizzato anche un prezioso manuale. Anche l'uso di e-mountain bike (E-MTB) è in crescita. Destinazioni, guide per biker, fornitori di servizi e altri partner stanno attualmente creando le basi necessarie e sviluppando l'offerta.



Scuol, Hotel Arnica

Azioni marketing efficaci - con un impatto reale

La visione a lungo termine: gli albergatori grigionesi, insieme alle destinazioni e a Grigioni Vacanze, stabiliscono un pacchetto di misure volte ad aumentare l'efficienza del loro marketing congiunto.

I promotori: hotelleriesuisse Grigioni, hsgr.ch

«*Sussiste un chiaro potenziale di miglioramento in ambito di collaborazione tra gli attori turistici grigionesi. Per poter sfruttare questo potenziale deve nascere una cultura efficace della collaborazione basata su nuovi approcci.*»

Dr. Jürg Domenig, hotelleriesuisse Grigioni

Il progetto: le destinazioni dei Grigioni lavorano attivamente su mercati diversi. L'impatto di questo marketing resta però esiguo, poiché il settore alberghiero, nel proprio marketing, non sostiene sufficientemente diverse campagne delle organizzazioni turistiche e delle funivie. Gli sforzi di vendita degli albergatori e le attività di marketing delle organizzazioni di destinazione devono confluire meglio ed essere create su misura per determinati segmenti della clientela. Occorre pertanto migliorare la collaborazione tra le destinazioni, nonché tra le destinazioni e i fornitori di servizi.



Ampio respiro engadinese per lo sport di massa

La visione a lungo termine: tutti conoscono la Maratona Engadinese. L'impatto di questo grande evento sportivo che si ripete da cinquant'anni non va sottovalutato. L'Engadina dovrebbe inscenare con maggior vigore il suo ruolo di arena per lo svolgimento di molteplici sport di resistenza di carattere polisportivo all'aria aperta, sia d'estate che d'inverno.

I promotori: conferenza dei sindaci della Regione Maloja, regio-maloja.ch

«*Funziona così: i Comuni allestiscono e curano le infrastrutture, mentre la destinazione turistica e gli organizzatori si impegnano insieme ai fornitori di servizi nella creazione del prodotto.*»

Martin Aebli, sindaco di Pontresina

Il progetto: in futuro, l'Engadina intende trarre maggiori vantaggi dal marchio internazionale «Maratona Engadinese». Da Maloja a S-chanf sono previsti centri sportivi collegati tra loro, dove atleti degli sport di resistenza potranno allenarsi e nutrirsi in maniera sana. L'offerta è destinata anche a sportivi d'élite e campioni. L'Engadina mira così a diventare il punto di cristallizzazione in Europa nell'ambito degli sport di resistenza. Concretamente il progetto riguarda escursioni, nordic walking, corse podistiche e maratone, ciclismo, sci di fondo, inline skating, skiroll, duathlon e triathlon, corse d'orientamento, canottaggio ecc.



Davos, Sertig

Digital road map per «avventura Grigioni»

La visione a lungo termine: i Grigioni sfruttano i vantaggi della digitalizzazione lungo l'intera catena del valore aggiunto. L'esperienza del cliente è decisiva quando si tratta della scelta dell'offerta. L'offerta deve essere coerente, tutto deve svolgersi in maniera semplice e ineccepibile. Le destinazioni non possono fare a meno della tecnologia e del coordinamento, le offerte personalizzate sono uno standard nel mondo digitale.

Fautore del progetto: Consiglio del turismo dei Grigioni

«*Oggi la digitalizzazione è vista piuttosto come un 'problema tecnologico'. Di regola ci si concentra sull'automatizzazione dei processi in corso. Noi vogliamo invece sfruttare con tutto il settore il potenziale della digitalizzazione per offrire esperienze facili per il cliente.»*

Rolf Schafroth, membro del Consiglio del turismo dei Grigioni

Il progetto: rivolgere l'attenzione ai seguenti temi: prodotti ed esperienze coordinati, relazione con il cliente e comunicazione rafforzate e migliore pianificazione e utilizzo delle risorse. Il Consiglio del turismo assume la responsabilità del progetto per la realizzazione di reti. Impiega professionisti incaricati di pianificare, con tutti gli attori grigionesi interessati, obiettivi, tappe progettuali concrete e la rispettiva attuazione. Entro un anno sarà presentato un piano d'azione con responsabilità e budget.

Prove di fatto

Impulsi per iniziative progettuali dalla A alla Z

Prove di fatto

In poche parole: il Consiglio del turismo ha creato un ventaglio di idee, comprendente temi e possibili soluzioni, già accennate nelle tesi citate in precedenza. L'obiettivo di questi impulsi è di fungere da fonte di ispirazione: ad esempio per domande di sostegno finanziario, per l'allestimento dell'offerta o il marketing per proprietari di abitazioni secondarie. Chi ci sta?

A

Abitazioni secondarie: i proprietari vanno motivati. I Comuni interessati sviluppano congiuntamente una piattaforma che mira a promuovere il dialogo tra i proprietari di abitazioni primarie e secondarie e a sviluppare idee innovative per investimenti sul posto.

Arrivare comodamente nei Grigioni. I grigionesi (alberghi, destinazioni, Ferrovia retica) e le aziende di trasporto (FFS e autobus), linee aeree e gli aeroporti di Zurigo, Altenrhein e Samedan ripensano completamente il viaggio degli ospiti, rendendolo molto più semplice e comodo, sulla base di parametri internazionali.

Analisi congiunta dei dati della clientela. Gli albergatori raccolgono i dati dei loro clienti per sondare insieme nel dettaglio la provenienza degli ospiti ed elaborare in seguito il mercato delle rispettive regioni. Uno ad uno e personalmente, per escludere la dispersione di dati.

C

Centro di competenze in ambito di know-how di mercato. Tutti i tipi di destinazione investono nella creazione di un centro di competenze, incaricato del management del prodotto in senso classico. Rileva le esigenze dei clienti, sviluppa offerte realizzabili, conclude partenariati e accordi di cooperazione.

D

Di treno in treno: dare il benvenuto ad altri Cantoni. La Ferrovia retica e i suoi partner prendono alla lettera i termini di ospite e campanilismo cantonale. Così, tutti i Cantoni ospiti prendono il treno della Ferrovia retica per un viaggio d'avventura. Il concetto di Cantone ospite, sinora noto solo nelle fiere o nell'ambito di grandi eventi, entra in una nuova dimensione. Un'entrata in scena divertente nei rispettivi Cantoni ospiti apporta più pernottamenti, viaggi ed escursioni nel maggior Cantone della Svizzera. I Grigioni sono prenotati: per argoviesi, basilesi, zurighesi e quant'altri!

Digitalizzazione della distribuzione. Pacchetti attrattivi, prenotabili in rete, aumentano le vendite. La distribuzione va effettuata in base ai segmenti e indipendentemente dai paesi. Questo rappresenta la base perfetta per i distributori nei nuovi mercati, che potranno così integrare la nostra destinazione nei loro programmi.

DMO: verifica periodica. È utile che ogni destinazione faccia di tanto in tanto il punto della situazione. Il Cantone contribuisce finanziariamente al riesame della gestione e della strategia. Revisori terzi (cosiddetti «peer review») vengono in visita e allestiscono un «check della DMO» periodico.

Dynamic Pricing per funivie. Tutti conosciamo l'offerta delle FFS «Binario 7». La palla è ora nel campo degli impianti di risalita. Una struttura dinamica dei prezzi, adattata in base a numero di giorni, meteo, età, stagione ecc., aumenta gli arrivi e compensa i periodi di calo degli ospiti in montagna.

Questo pass «graubündenSKIABO» si basa su un sistema di biglietteria che comprende elementi di dynamic pricing, yield management, sconti last minute e per le prenotazioni fatte in anticipo.

E

Efficienza dei costi nelle destinazioni. Insieme, le destinazioni minimizzano i costi di licenza per i portali di prenotazione. Tutti lavorano con gli stessi strumenti e si organizzano come centri di profitto. Ciò permette di coordinare l'acquisizione e lo sviluppo del prodotto sul posto e apporta prestazioni che interessano tutte le destinazioni (p.es. contabilità, formazione dei collaboratori ecc.).

Esperti di mercato per nuovi ospiti. I Grigioni hanno bisogno di partner in Cina, India, Asia, Nordamerica, Sudamerica con un «portafoglio di clienti affini alla Svizzera». Eventualmente, tali partner vanno sostenuti finanziariamente per le loro prestazioni a favore della creazione di queste comunità.

Estate in montagna. Sulla Diavolezza in Engadina o su montagne che presentano situazioni simili in altre vallate: è qui che ci dev'essere la nuova avventura estiva nelle Alpi. Occorre creare queste gite-avventura perfette per gli ospiti internazionali che viaggiano da soli e che spesso si spostano partendo dalle città svizzere.

F

Fedeltà: un programma per tutti. Le destinazioni dei Grigioni sviluppano un programma fedeltà integrato. Più ne fanno uso i fan dei Grigioni e più interessante diventa lo strumento per entrambe le parti. Data mining è automaticamente incluso.

G

GrigioniHOTEL – l'unione eco. Almeno 20 alberghi che si sono specializzati in maniera coerente su ambiente, ecologia, energia e sostenibilità, fondano una cooperazione di marketing, formando partenariati strategici con associazioni interessate come il WWF, Pro Natura o l'ATA. Tutte le strutture ricettive non incidono sul bilancio del CO₂, le offerte sono coerenti e includono prestazioni dei trasporti pubblici.

Gruppi industriali: annoverarli tra i clienti. Le destinazioni e i fornitori di servizi dei Grigioni creano interessanti offerte di vacanze o week-end prolungati per i gruppi industriali nei centri urbani. Al centro non c'è il prezzo, bensì l'esperienza unica per i collaboratori, spesso espatriati desiderosi di conoscere la regione.

L

La Svizzera francese non è così distante. La Svizzera è più grande di quel che si pensa. Spesso la si dimentica, quella Svizzera oltre il «Röstigraben». Una fetta di questa torta se la possono tagliare i Grigioni – «allegra les compatriotes». I padroni di casa però devono parlare anche francese, i menu per gli ospiti romandi devono essere comprensibili e i siti web tradotti.

N

Nordic sulle montagne grigionesi. Gli svizzeri sono attratti dal Nord. E viceversa, il Nord è attratto dalle montagne svizzere. Occorre realizzare un'analisi delle potenzialità per coloro che praticano attività all'aperto negli ambiti degli sport di base e di élite: Norvegia, Svezia, Danimarca e Finlandia. Per i «Paesi pianeggianti» l'accento non va posto soltanto sullo sci di fondo o sulle ciaspole, bensì anche e soprattutto sullo sci alpino.

Nuovi sciatori da nuovi mercati. Il mercato dello sci e le rispettive esigenze vanno analizzati in termini di nuovi mercati. Viaggi comodi per giungere a destinazione e offerte affascinanti sono la chiave del successo in paesi dove lo sci è un settore in crescita.

O

Osservazione degli animali selvatici. Il Cantone dei Grigioni è noto per l'eccezionale natura e la sua fauna. I safari di vario genere sono molto richiesti: collegati a spedizioni all'insegna della scoperta e dell'apprendimento della durata di più giorni, si apre un nuovo interessante mercato.

P

Palcoscenico culturale internazionale. Operatori e istituzioni culturali danno sfogo alla loro creatività. Sfruttano grandi nomi della storia dell'arte grigione come Alberto Giacometti, Giovanni Segantini o Alois Carigiet per presentare insieme i Grigioni sulla grande scena internazionale attraverso esperienze concrete.

Parchi da scoprire. I parchi grigionesi nascondono un immenso potenziale di creazione di valore aggiunto. Le loro organizzazioni si uniscono e insieme preparano programmi basati sulla sostenibilità, che permettono di generare anche introiti all'interno dei rispettivi parchi.

Piattaforma eventi – offerta completa. In futuro, i Grigioni avranno soltanto un'unica piattaforma per cultura, sport, avventure guidate ecc. che collega altri prodotti con questi eventi: offerte di pernottamento, buoni per ristoranti, biglietti, idee di condivisioni e così via, è utile per tutti.

R

Regioni: all'insegna del coaching. I piani generali regionali nascono quando i Comuni riescono a riunire attorno a un tavolo tutti gli attori importanti per la piazza economica. Il Cantone consente la realizzazione di coaching di questo tipo a favore di imprese complesse volte ad apportare nella regione maggiori investimenti.

S

Sorgente del Reno. Il Reno attraversa paesi, città e regioni che contano milioni di abitanti: essi devono sapere dove si trovano le origini di questo imponente fiume. Occorre scoprirla: la sorgente al Lago di Toma, il Grand Canyon della Svizzera nella Ruinaulta e altre simili rappresentazioni della natura. La Germania e i Paesi Bassi sono mercati interessanti per imprese del genere.

Storia nei Grigioni. La storia del Cantone dei Grigioni è interessante e movimentata. Personaggi intriganti come Jörg Jenatsch, ma anche la lotta per la libertà dei grigionesi forniscono materiale a sufficienza per storytelling ed eventi con grande potenziale di crescita dell'esperienza degli ospiti sul posto.

T

Tour enologici: un potenziale da sviluppare. I vini grigionesi sono unici. Lavorare al torchio, una degustazione nel vigneto o partecipare alla vendemmia sono esperienze indimenticabili. Il nesso con la gastronomia e l'albergheria è cosa fatta. Viaggi enologici e culturali per intenditori, estimatori e per coloro che vogliono diventarlo.

Trasporto audiodigitale. Per molte persone, trascinare i bagagli, ma in generale anche trovare la via per i Grigioni è una vera e propria impresa. Per non parlare degli ostacoli linguistici. Un viaggio con supporto digitale, anche per gli ospiti che non parlano la nostra lingua, dev'essere fattibile. Grazie a Siri, ad Alexa e ad altri supporti audio!



Zurigo

Z

Zurigo e i Grigioni si avvicinano. La montagna e la città non sono poi tanto distanti: Coira dista a poco più di un'ora da Zurigo. Una cooperazione interattiva tra due poli trainanti del turismo va da sé. In base al motto: «Portiamo i cittadini e gli ospiti di Zurigo sulle rilassanti montagne grigionesi e inviamo dai Grigioni abitanti e turisti nel centro sulla Limmat a fare shopping».

Appello

**C'è tanto lavoro
da fare -
affrontiamolo!**



Dalle parole ai fatti. Il consiglio del turismo dei Grigioni lancia un appello a pionieri coraggiosi e a tutte le persone interessate e attive con la richiesta di aumentare il loro impegno e far sì che il rilancio del turismo grigionese sia reale.

L'inversione di rotta sarà possibile soltanto se gli operatori turistici, che devono realizzare da soli gli utili del turismo, riprendono in mano il timone e seguono attivamente il cambiamento di rotta. Iniziative imprenditoriali, impostazione dell'agenda, impegno nello sviluppo della destinazione e della piazza economica, nonché un maggiore senso di responsabilità nei confronti dell'intero sistema turistico sono parole chiave importanti a tale proposito. Il Consiglio del turismo dei Grigioni è convinto che nei Grigioni ci sarà un numero sufficiente di personalità con esperienza ed entusiasmo che si impegnerà in questo senso.



Klosters

Per il Consiglio del turismo dei Grigioni

Prof. Dr. Ernst A. Brugger

Presidente del Consiglio del turismo, Zurigo

Martin Candrian

Presidente del consiglio d'amministrazione Candrian Catering AG, Zurigo

Dr. Jon Domenic Parolini

Consigliere di Stato, Dipartimento dell'economia pubblica e socialità dei Grigioni

Jeannine Pilloud

Direzione del gruppo FFS, direttrice traffico viaggiatori, Berna

Rolf Schafroth

Consulente aziendale / ex direzione del gruppo KUONI GROUP, Gachnang

Jürg Schmid

Presidente Grigioni Vacanze, Coira

Hansjörg Trachsel

Ex Consigliere di Stato, Celerina

Alois Zwinggi

Managing Director World Economic Forum, Cologny (Ginevra)



Contatto

→ **Qui si ottengono informazioni dettagliate**

Consiglio del turismo dei Grigioni
c/o Ufficio dell'economia e del turismo
Grabenstrasse 1
7001 Coira
Telefono +41 81 257 23 42
tourismus@awt.gr.ch
awt.gr.ch

→ **Per l'inoltro di proposte di progetti**
innovationgr.ch



Altopiano della Greina

