

## Documento di discussione

# Regolamentazione della successione aziendale nel turismo

## Situazione iniziale

Nel turismo il tema della successione aziendale riveste un ruolo importante, poiché molte delle aziende indigene, per questioni generazionali, devono trovare una soluzione adeguata. La regolamentazione della successione aziendale offre l'opportunità di dare un nuovo orientamento ai modelli imprenditoriali e di reddito rafforzando in tal modo la competitività del turismo svizzero. Con le regolamentazioni aziendali di successione è possibile creare nuovi presupposti (nuove strutture di proprietà, nuove strategie ecc.) per trarre maggiore profitto dal progresso digitale e integrarlo nei processi e nelle offerte aziendali.

**Domande:** Quali sono le principali sfide ed esigenze per i successori d'impresa nel turismo? Dove è stato possibile sviluppare misure di promozione per poter meglio gestire le sfide? Quali sono gli strumenti di promozione adeguati?

## Sfide

In vista del FS di quest'anno si è svolto un workshop introduttivo con i rappresentanti dei successori d'impresa, degli enti di sostegno e degli operatori turistici nel corso del quale sono emerse le seguenti sfide principali per i successori d'impresa nel turismo:

- **Contesto dinamico:** il settore del turismo – in particolare quello alberghiero e della gastronomia – è soggetto a un costante cambiamento strutturale. In Svizzera esiste un numero considerevole di piccole aziende per le quali deve essere trovata un'adeguata regolamentazione in materia di successione aziendale. Questo aspetto è importante non solo per le aziende stesse, quanto piuttosto per molte destinazioni turistiche di considerevole importanza.
- **Mancanza di attrattiva del settore:** una delle principali sfide nell'ambito della successione aziendale nel turismo consiste nel trovare successori d'impresa. Il problema è la mancanza di attrattiva del settore. Attualmente il settore del turismo è poco accattivante per giovani e ambiziosi talenti che trovano posti di lavoro meglio retribuiti presso banche, assicurazioni, aziende IT ecc., impieghi che, tra l'altro, non richiedono di lavorare regolarmente la sera e nei weekend.
- **Mancanza di competenza a livello di gestione:** il processo di successione aziendale nel turismo è, come in ogni altra azienda, un atto imprenditoriale. La gestione di un'azienda turistica richiede competenza a livello manageriale, una qualifica di cui i successori d'impresa non sono automaticamente in possesso. In particolare nel caso delle successioni aziendali interne alla famiglia occorre stabilire chiaramente quali sono le competenze richieste e in quali settori devono essere eventualmente acquisite ulteriori competenze.
- **Distinzione fra vita professionale e vita privata:** oltre alla competenza manageriale specifica, nella regolamentazione delle successioni aziendali la componente emozionale riveste un ruolo

lo decisivo. In questo senso, le aziende familiari devono affrontare particolari sfide. Spesso, infatti, è difficile separare la vita professionale da quella privata. Inoltre, frequentemente le strutture predominanti aggravano ulteriormente la situazione: abitare e lavorare nello stesso posto; la famiglia rappresenta al tempo stesso anche la direzione aziendale; non esiste una distinzione netta tra il livello operativo e quello strategico.

- **Gestione dei cambiamenti:** spesso in una successione aziendale è necessario adeguare la strategia e la filosofia imprenditoriali per poter sviluppare ulteriormente l'impresa turistica con un orientamento al futuro. Soprattutto per le destinazioni minori, con una frequenza minore, è importante un posizionamento ben definito. Tali processi di cambiamento comportano diverse sfide: da un lato non si sa come la direzione aziendale precedente (interna alla famiglia) e i collaboratori attuali reagiranno ai piani di cambiamento; dall'altro, i cambiamenti nella strategia imprenditoriale possono, a seconda dei casi, richiedere considerevoli investimenti nelle infrastrutture (ad es. assenza di barriere architettoniche, piscina, ampiezza delle stanze ecc.).

### **Tesi su come realizzare le misure d'intervento ottimali**

Sulla base delle sfide illustrate sopra si evincono le seguenti tesi, che costituiscono il fondamento per la discussione nei workshop tematici.

1. Le successioni aziendali all'insegna del successo sono ritenute indispensabili per il turismo in generale, ma anche per molte destinazioni turistiche in particolare. Nel caso delle successioni aziendali interne alla famiglia è tuttavia spesso difficile dare un nuovo orientamento all'impresa turistica in quanto sono ancora presenti predecessori e parenti. Queste sfide emozionali vengono spesso sottovalutate dagli enti di sostegno.
2. Per gli alberghi senza una successione aziendale, vi è una grande opportunità di raggiungere la massa critica necessaria e di assicurare così l'offerta di alberghi nella destinazione, grazie ad una collaborazione reciproca con altre aziende della destinazione.
3. Nel turismo, le successioni aziendali interne alla famiglia possono essere oggettivate avvalendosi di un parere esterno sotto forma di perizia esterna ed elaborando separatamente il livello operativo e strategico dell'azienda.
4. Ai successori d'impresa nel settore turistico non occorrono ulteriori strumenti di promozione, bensì piattaforme come eventi di networking, scambio di esperienze o piattaforme digitali che riuniscono i proprietari, gli investitori e gli operatori.