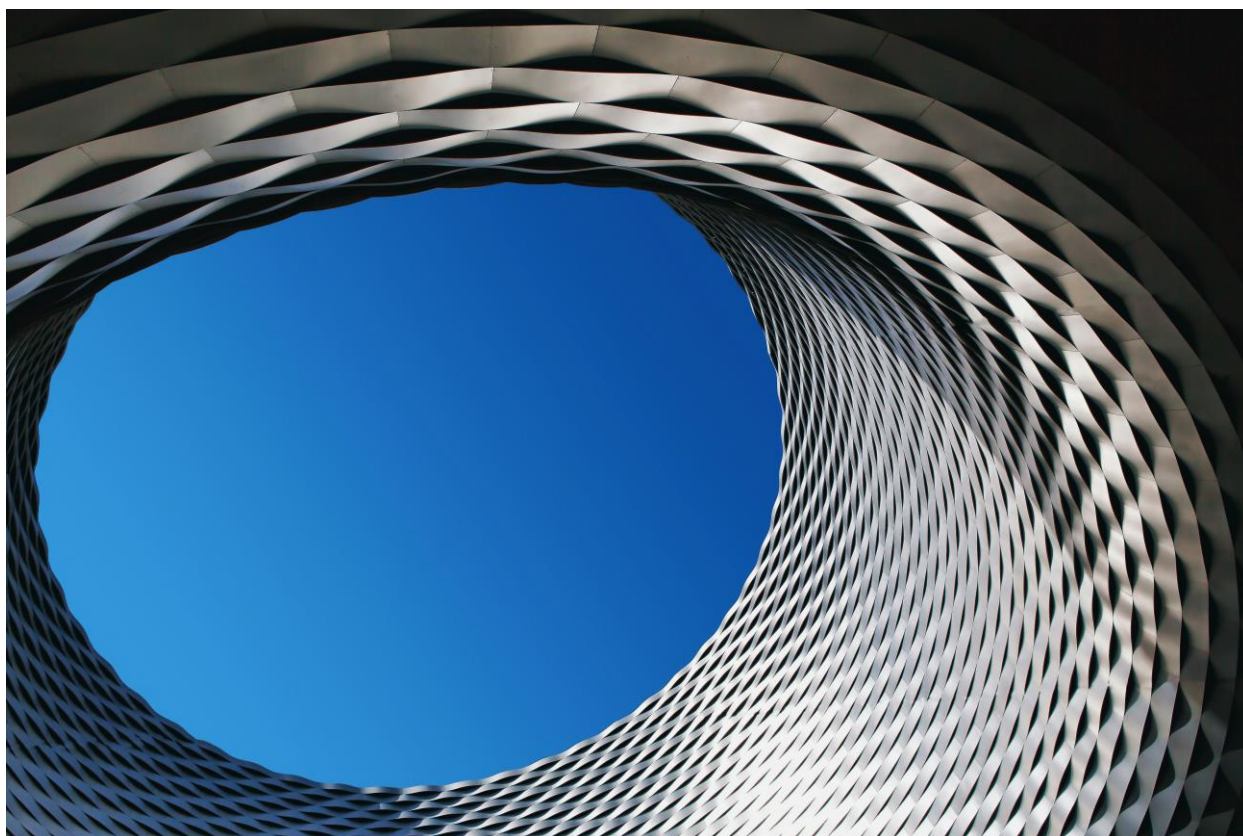


Turismo business nel settore alberghiero svizzero

Impulsi allo sviluppo del modello business nel settore alberghiero dopo lo shock del coronavirus



Indice

Prefazione	1
1 Situazione iniziale.....	1
2 Necessità di intervento e procedura	2
2.1 Necessità di intervento	2
2.2 Procedura.....	3
2.3 Metodo e contesto.....	3
3 Ipotesi e opzioni d'intervento	5
3.1 Previsioni e prime tesi	5
3.2 Segmenti	6
3.3 Modelli di business.....	9
3.4 Requisiti per le (nelle) destinazioni.....	11
3.5 Necessità d'intervento trasversale	12
4 Prospettiva e riflessione.....	15
Bibliografia.....	16
Allegato	17

Prefazione

Il presente documento d'impulso è stato realizzato in considerazione del perdurare della crisi nel settore alberghiero di città in Svizzera. Le tesi, le analisi, i risultati e le proposte sono stati elaborati sulla base dello stato attuale delle conoscenze in primavera 2021. Non si sa ancora con quale rapidità e in che modo cambierà la situazione sul versante della domanda e dell'offerta. Il documento riflette quindi lo stato attuale degli sviluppi e dovrebbe essere inteso come fonte di impulsi in merito a possibili sviluppi di modelli d'attività nel turismo business. Illustra tendenze, opportunità e rischi per il settore alberghiero di città e può quindi offrire anche nuove prospettive.

1 Situazione iniziale

Il settore alberghiero di città e il turismo business sono stati colpiti in misura molto maggiore dalla crisi legata al coronavirus rispetto al settore dell'ospitalità per vacanze. Il business MICE è crollato completamente e una possibile ripresa è molto lontana. Di seguito alcuni fatti.

Crollo della domanda nel 2020

- Calo dei pernottamenti nelle grandi città tra il 65 e il 90 %, a seconda del mese.
- Ginevra e Zurigo hanno registrato un calo della domanda di oltre il 65 % nel corso dell'anno.
- Il turismo business e il settore MICE sono completamente bloccati.
- Il turismo leisure ha luogo solo durante il fine settimana o è assente (mancanza di offerte).

Sviluppo dell'offerta

- Negli ultimi anni la crescita dell'offerta ha avuto luogo soprattutto nelle grandi città, tra l'altro anche a causa della domanda in costante aumento di tali destinazioni.
- Nonostante si siano già delineate le prime tendenze alla saturazione, sono ancora in fase di pianificazione diversi nuovi concetti alberghieri. Tra i fattori trainanti vi sono le catene alberghiere e i marchi internazionali, che entrano sul mercato svizzero o che ampliano il loro portfolio in nuove località.
- Molti nuovi progetti alberghieri nelle grandi città sono stati in parte bloccati a causa della crisi, ma per la maggior parte verranno comunque realizzati nei prossimi anni. La capacità dell'offerta continuerà quindi ad aumentare.
- È vero che le prime chiusure sono già avvenute e alcune aziende sono state riconvertite, ma la domanda da parte delle catene alberghiere internazionali di posizioni top nelle grandi città continua a essere molto elevata, poiché la quota di tali catene in Svizzera rispetto all'Europa è ancora inferiore alla media.

Andamento dei prezzi

- A causa dello shock della domanda, i prezzi del settore alberghiero di città sono finiti sotto pressione. Finché la domanda non si avvicina di nuovo al livello pre-crisi, la situazione non cambierà e la pressione sui prezzi, in particolare nel settore corporate, aumenterà ulteriormente (eccesso di offerta).

Come associazione siamo pertanto chiamati a dare una prospettiva a questo importante segmento tra i nostri soci e a presentare approcci di soluzione alla crisi. Come associazione, tuttavia, non possiamo fare altro che dare impulsi, trasmettere idee e stimolare la riflessione. Rientra tuttavia nella responsabilità imprenditoriale sviluppare misure adeguate sulla base di questi spunti e posizionare l'azienda in modo ottimale e lungimirante alle mutate condizioni quadro. A livello interaziendale può essere inoltre utile creare alleanze adeguate nella destinazione, vale a dire a livello locale e regionale, nonché avviare collaborazioni orizzontali o verticali.

2 Necessità di intervento e procedura

2.1 Necessità di intervento

La necessità di intervento era già stata riconosciuta all'inizio della crisi. Le misure di sostegno dell'associazione possono essere suddivise in quattro fasi:

1. Prestare aiuto immediato (da marzo a giugno 2020)

In questa fase l'attenzione era focalizzata sull'aiuto immediato che doveva garantire la liquidità delle aziende attraverso crediti Covid e lavoro ridotto. Per quanto riguarda le prestazioni di sostegno diretto dell'associazione si trattava soprattutto di piani di protezione idonei alla pratica, consulenza legale, webinar per i collaboratori per mantenere alto il morale e la motivazione, ma anche di checklist per chiusure di attività e riaperture (in particolare per le aziende di città).

2. Creare prospettive (da luglio a novembre 2020)

Per garantire la sopravvivenza delle aziende gravemente colpite dalla crisi, l'associazione ha accolto e canalizzato le richieste del settore. Questo anche con l'obiettivo di ancorare nella politica e nell'opinione pubblica le conseguenze della crisi per il settore alberghiero.

3. Ottenere aiuto emergenziale (da dicembre 2020 a marzo 2021)

Al più tardi all'inizio della seconda ondata è emerso chiaramente che erano necessarie ulteriori misure di sostegno per garantire la sopravvivenza delle aziende competitive sul mercato. Questo è stato possibile grazie al proseguimento dell'indennità per lavoro ridotto e degli aiuti per i casi di rigore.

4. Avviare la ripartenza (da aprile 2021)

Grazie allo sviluppo epidemiologico positivo e alle tappe di allentamento delle misure, la situazione si distende continuamente, ma non per tutte le regioni e le aziende procedono nella stessa misura o alla stessa velocità. Soprattutto nelle grandi città ci vorranno ancora alcuni anni prima di raggiungere il livello pre-crisi. Inoltre, alcune aziende sono costrette a ripensare il proprio modello business e a riposizionarsi.

Qui l'associazione sostiene i propri soci con diversi servizi di supporto per superare meglio questa trasformazione. A tale scopo, tra l'altro con il sostegno finanziario della Nuova politica regionale (NPR) della SECO è stato avviato un programma di coaching per il settore alberghiero. Insieme ad esperti e consulenti della rete di consulenti di HotellerieSuisse viene valutata la necessità di intervento (ad esempio nell'ambito del finanziamento, del posizionamento, della digitalizzazione o anche della regolamentazione della successione) e l'attuazione viene seguita nell'ambito di un coaching. Questo processo di trasformazione viene inoltre accompagnato da diversi programmi di perfezionamento e strumenti di analisi (Benchmarking, STR Global, Hotel.digital ecc.) dell'associazione.

Sul piano politico, oltre al proseguimento dei programmi di sostegno, sono all'ordine del giorno anche le richieste di riattivazione del turismo e, in particolare, del turismo di città. L'associazione ha lanciato un postulato che chiede un masterplan per il turismo MICE, con l'obiettivo di migliorare le condizioni quadro per il turismo MICE in Svizzera nel contesto internazionale e di rendere più allettante l'infrastruttura dell'offerta. Anche il programma d'impulso perseguito dal settore per il turismo svizzero pone un forte accento sulla riattivazione del turismo.

Inoltre, anche all'interno del settore turistico sono in corso diverse iniziative che si occupano del futuro del turismo dopo la crisi del coronavirus. Un esempio di questo tipo è il progetto Innoutour promosso dall'Association Romande des Hôteliers (ARH), dal titolo «L'avenir des hôtels d'affaires suisses en milieu

urbain». Ci vorrà però ancora del tempo prima che vengano attuate le richieste politiche e gli approcci risolutivi concreti del progetto Innotour.

Il settore alberghiero di città necessita tuttavia anche di approcci risolutivi rapidi e pragmatici o di impulsi per adeguare i propri modelli business. È necessario riconoscere e superare tempestivamente eventuali ostacoli (quadro normativo). Ed è proprio qui che trova applicazione il documento d'impulso per il turismo business.

2.2 Procedura

L'obiettivo è fornire impulsi in merito a possibili sviluppi dei modelli business nel turismo business, mostrare tendenze, opportunità e rischi per il settore alberghiero di città, consentendo così anche nuove prospettive. Tuttavia, questo documento d'impulso può indicare anche campi d'intervento per ulteriori richieste politiche a livello nazionale, cantonale o comunale ed eventualmente fornire nuovi spunti per il progetto Innotour dell'ARH.

Il riorientamento dell'azienda o l'ulteriore sviluppo del modello business rientrano tuttavia sempre nella responsabilità imprenditoriale, in quanto l'associazione può solo fornire impulsi o fornire consulenza.

2.3 Metodo e contesto

HotellerieSuisse ha pertanto preso l'iniziativa di elaborare un documento d'impulso per il turismo business e di città. A questo scopo sono stati invitati circa 30 rappresentanti dei settori alberghiero, turistico e scientifico per uno scambio di opinioni. Nell'ambito di due workshop sono stati discussi i trend e le tesi sul futuro sviluppo del turismo di città, da cui sono stati ricavati, discussi e convalidati suggerimenti d'azione e misure concrete. In questo processo siamo stati supportati e accompagnati dal Dr. Pietro Beritelli dell'Università di San Gallo. Cogliamo l'occasione per ringraziare di cuore i partecipanti per i loro preziosi impulsi e i loro commenti (elenco dei partecipanti per workshop all'allegato 1).

Le attuali conoscenze, con le seguenti domande/ipotesi e le opzioni d'intervento/iniziative proposte, sono state analizzate da quattro prospettive diverse.

- Da un lato, i **segmenti** degli ospiti (tipi di ospiti) sono stati considerati dal punto di vista della loro particolarità, caratteristiche e importanza.
- L'adeguamento dell'offerta e di altri servizi dell'hotel (tra cui anche questioni di politica tariffaria, distribuzione ecc.) è stato affrontato a livello dei **modelli di business**.
- Il settore alberghiero di città è integrato non solo nelle vicinanze della città, ma anche della regione. Uno sguardo ai **requisiti posti alle (nelle) destinazioni** ha aperto la prospettiva verso nuove strade.
- Infine, la **necessità d'intervento intersettoriale** a livello nazionale, che tiene conto anche di sfide politiche (es. finanziamento, pianificazione territoriale, sviluppo urbano, diritto del lavoro), è un compito fondamentale della nostra associazione. A questo proposito è centrale la questione se e come il quadro normativo debba essere adeguato al fine di consentire riconversioni e nuovi modelli business. Quali ostacoli sussistono e come possono essere superati? In che misura gli strumenti della Confederazione per la promozione del turismo devono essere adattati alle città? Quali altre misure politiche sono necessarie per accompagnare e promuovere al meglio i cambiamenti delineati? È eventualmente necessario adeguare gli strumenti della Confederazione per la promozione dell'economia turistica (SCA, ST, Innotour, NPR)?

Il quadro di discussione per i workshop può essere delineato in modo schematico nell'illustrazione sottostante.

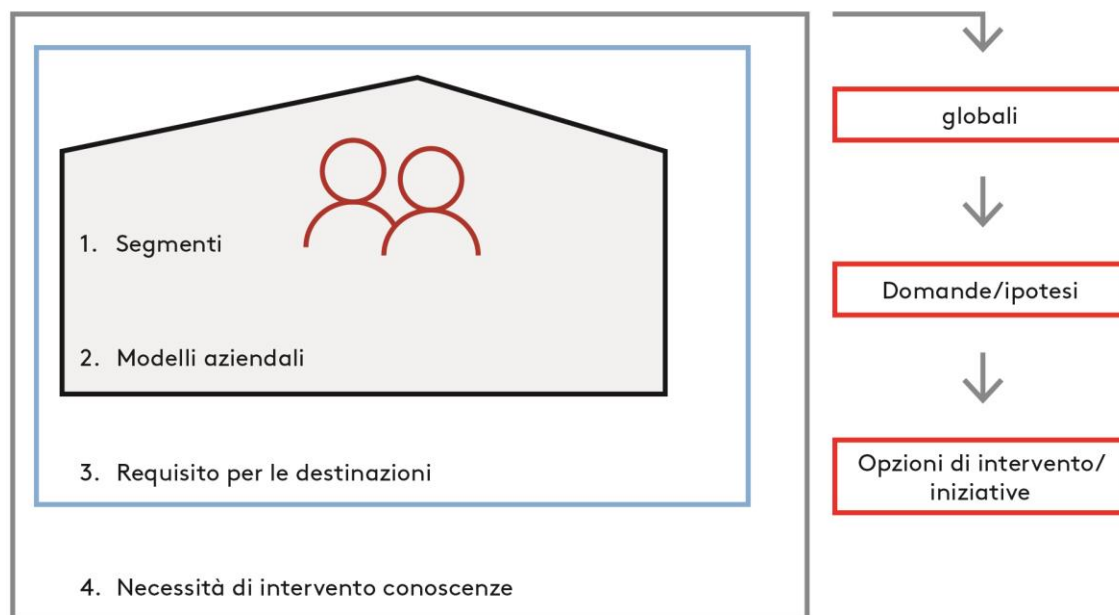


Illustrazione 1: Struttura e sequenza delle discussioni durante i workshop

Nel capitolo seguente vengono presentate le previsioni e le tesi che sono servite da base per la discussione e i risultati dei workshop.

3 Ipotesi e opzioni d'intervento

3.1 Previsioni e prime tesi

Previsioni per i prossimi anni

- Il turismo business internazionale si riprenderà solo molto lentamente. I diversi sviluppi nazionali della pandemia e le restrizioni ai viaggi rappresentano una grande incertezza.
- La spinta verso la digitalizzazione verificatasi durante la pandemia e una certa tendenza all'abitudine fanno sì che in futuro un maggior numero di riunioni di lavoro si tengano in ambiente digitale e che una parte dei viaggi con pernottamenti venga meno. L'entità dei cambiamenti è molto incerta.
- La Svizzera trarrà vantaggio dal boom generale del turismo di città e attirerà sempre più anche ospiti leisure nel segmento delle «boutique destination».
- Durante la crisi, gli svizzeri hanno riscoperto la Svizzera come paese di viaggio, anche per le gite in città. Questa tendenza continuerà probabilmente nei prossimi anni, anche se a livelli inferiori rispetto al 2020.

Le seguenti tesi non sono state utilizzate in modo esaustivo, ma come spunto per ulteriori discussioni, che sono state presentate come primo impulso nell'ambito di due workshop.

- Mercato interno/mercati vicini contro mercati lontani: la completa ripresa dei mercati a lunga distanza richiederà alcuni anni.
- Viaggiatori individuali e viaggi di gruppo: per il turismo di gruppo i tempi di ripresa saranno più lunghi.
- Settore leisure rispetto a settore MICE/seminari e business: il secondo richiede tempi di ripresa più lunghi. Determinati segmenti vengono sostituiti/digitalizzati.
- Le aziende/destinazioni con posizionamento in mercati lontani + turismo di gruppo + settore MICE/seminari e business sono colpite dallo shock acuto da coronavirus in modo più radicale e duraturo (connotazione negativa).
- Il contesto è cambiato in seguito all'esperienza legata al coronavirus: la digitalizzazione si è evoluta molto, in futuro l'attività MICE si svolgerà in parte in modalità digitale o ibrida, con conseguente riduzione della frequentazione e dei livelli di occupazione (hotel e sale riunioni), ma anche con nuovi investimenti nell'infrastruttura e nella tecnologia.
- I megatrend sociali come la digitalizzazione e la sostenibilità ricevono una spinta dallo shock da coronavirus e offrono nuove opportunità ma anche rischi per le imprese alberghiere.
- Un nuovo posizionamento (FIT al posto del turismo di gruppo, leisure al posto del turismo business) richiede in parte maggiori investimenti in hardware e software e deve essere sostenuto anche dalla destinazione (organizzazione dell'offerta nella destinazione).
- Per la riconversione degli immobili alberghieri (o parti di essi) servono condizioni quadro corrispondenti ed eventuali modifiche normative (es. pianificazione territoriale, legge sulle abitazioni secondarie ecc.).

Sulla base di queste tesi emergono diversi campi d'azione. Nell'orientamento generale e nella concretizzazione ci sono però ancora molte domande alle quali bisogna dare una risposta al più presto.

3.2 Segmenti

Nel primo workshop i partecipanti hanno confermato o ribadito una serie di osservazioni importanti sul tema. Durante la fase della crisi in marzo 2021, questi sono stati formulati come segue.

- Si è verificato uno spostamento da business a leisure e uno spostamento dell'attività nel fine settimana (60 % di svizzeri, soprattutto esperienze legate alla ristorazione).
- Ora gli hotel devono rivolgersi sia agli ospiti leisure che corporate. Il settore leisure comporta però più spese e rendimenti inferiori.
- Un'ulteriore sfida è rappresentata dalle prenotazioni con breve preavviso (oneri elevati per ogni prenotazione). L'avversione al rischio aumenta. Gli ospiti e gli organizzatori di eventi desiderano poter annullare le prenotazioni con breve preavviso e senza grandi perdite.
- Il tema della sostenibilità acquisisce importanza.

Queste osservazioni indicano tendenze correlate a nuove necessità di intervento:

- **Trend:** le fiere non torneranno più nella stessa misura.
Necessità di intervento: commercializzare i congressi a livello internazionale ponendo l'attenzione sulla sicurezza, sulla pulizia e sulla sostenibilità. Offrire congressi ibridi. Collaborazione tra organizzatori di congresso per raggiungere i grandi pitch.
- **Trend:** i gruppi molto numerosi (leisure e business) non torneranno più nella stessa misura.
Necessità di intervento: rivolgersi ai nuovi segmenti. Puntare sul settore leisure per piccoli gruppi presuppone un adeguamento dell'infrastruttura e dell'offerta.

Nel secondo workshop i partecipanti si sono posti domande concrete e hanno formulato risposte sulle discussioni emerse nel primo workshop o preso posizione su due ipotesi.

Domande	Risposte
Il Bleisure ¹ è un fenomeno rilevante? La città è attraente anche per la famiglia?	A medio termine non ci saranno più clienti leisure, bensì altri clienti business (con esigenze di tempo libero). Il Bleisure con la famiglia al seguito non funziona, ma è possibile rispondere alle esigenze di tempo libero degli ospiti business con offerte adeguate dell'hotel/della destinazione. In questo modo potrebbero essere prenotati viaggi con soggiorni più lunghi. Con l'accettazione del telelavoro, il Bleisure ha acquisito in breve tempo una nuova importanza. Se il trend si mantiene, ciò si tradurrà in soggiorni più lunghi. Non bisogna però dimenticare che il Bleisure è un fenomeno noto già da tempo, soprattutto in caso di conferenze internazionali (Baltag, 2020; Lichy & McLeay, 2018). Un'argomentazione contro l'ulteriore rafforzamento del Bleisure è il fatto che, in caso di prolungamento del soggiorno per tempo libero, sono coinvolte nelle decisioni anche altre persone (copie, famiglie). Questo rende più difficile la realizzazione di un

¹Il **Bleisure** unisce un viaggio di lavoro con attività del tempo libero, che possono aver luogo prima, durante e dopo il soggiorno d'affari (z.B. Lichy & McLeay, 2018). Si suppone che la persona che viaggia per lavoro coinvolga altri membri (ad esempio, la famiglia) (Herrmann & Wetzel, 2018).

	viaggio Bleisure sul lato della domanda. Ci sono però anche degli esempi che dimostrano il contrario. Il Bleisure è un tema importante in particolare a Basilea, dove è stato possibile aumentare questo ambito grazie a strategie tariffarie e offerte di intrattenimento. Qui è soprattutto la destinazione a dover offrire pacchetti e commercializzare le relative offerte. Durante la crisi si è affermato modello di hotel a offerta mista, che ha facilitato il passaggio da mero hotel business a hotel leisure (Sedartis e Belvoir).
Quali modifiche si prevedono per aumentare il numero di ospiti leisure (portineria, competenze linguistiche, informazioni alla reception, app ecc.)?	Le competenze linguistiche cambieranno: a seconda del segmento serviranno altre lingue oltre all'inglese. Anche il fabbisogno di informazioni degli ospiti leisure è diverso rispetto a quello degli ospiti business. Per gli ospiti (B)leisure l'onere cresce quasi esponenzialmente, dalla prenotazione al soggiorno fino all'elaborazione successiva. Le esigenze del leisure in termini di qualità, come l'accoglienza e l'assistenza personali, sono importanti anche nel settore business e sono state forse un po' trascurate. Rimane importante concentrarsi sugli incontri. Questo cambio di passo può essere vantaggioso. I pacchetti su misura per leisure (Bed & Bike, Get Lucky – estrazione di upgrade e pacchetti con diner) hanno riscosso ad esempio grande successo a Ginevra. Medical tourism e wellness sono temi interessanti per le città grazie alla collaborazione con le cliniche, le quali prenotano l'hotel per lunghi periodi e affittano, ad esempio, suite per i loro pazienti. Le prestazioni vanno dal check-up alla disintossicazione fino ai trattamenti beauty. Il Dine and Sleep vive un boom nelle città, ma resterà probabilmente una nicchia.
In cosa sono simili o diverse le esigenze degli ospiti leisure rispetto agli ospiti business/seminari?	Per gli ospiti business, le famiglie con bambini possono rappresentare talvolta un deterrente o una seccatura. In questo caso sussiste un potenziale di conflitto. Il passaggio a ospiti leisure è piuttosto dispendioso (es. ottimizzazione dei motori di ricerca, designazione delle camere). Gli ospiti leisure hanno bisogno di più spazio, igiene, pulizia e privacy (non più ospiti esterni nell'area wellness). Per quanto riguarda le camere, anche la personalizzazione è un'opzione per rivolgersi meglio agli ospiti leisure (camere a tema ecc.).
Sono necessari anche cambiamenti nella strategia dei prezzi ?	Le tariffe devono essere più pragmatiche, alle famiglie può essere offerta una camera aggiuntiva, ad esempio gratis. Molti hotel sono al completo solo per pochi giorni all'anno. Con tariffe flessibili è possibile aumentare il RevPAR. In generale è stato

	tuttavia confermato che il livello dei prezzi deve essere mantenuto, eventualmente aumentato .
Quali sono le nuove esigenze degli organizzatori di seminari (più workshop sulla creatività, formazione del team, formazioni online)? Possiamo definire dei criteri che ci consentono di valutare se si svolgeranno seminari in loco, online, ibridi ?	Gli hotel devono adeguare le infrastrutture. Le forme ibride di meeting richiedono una tecnologia attuale. Tuttavia, le esigenze di chi organizza il seminario non cambiano molto. Le persone vogliono incontrarsi nuovamente di persona, ma i gruppi sono più piccoli e richiedono spazi più ampi. Inoltre, sempre più spesso si decide a breve termine. Si osserva un aumento delle prenotazioni dirette. Ciò significa che i collaboratori sales devono rispondere meglio alle esigenze di informazione ed essere più informati. Sono necessari ulteriori spazi, ad esempio per stimolare la creatività. I seminari vengono svolti sempre più per la formazione del team e per temi psicologici. Nel settore dei seminari, l'idea di un'esperienza complessiva non è ancora presente ovunque. Ciò comporta anche nuovi modelli di business (cfr. domande 3 e 4 per i modelli business).
La crescente digitalizzazione comporterà meno incontri? Potrebbe funzionare una controstrategia di «Attenzione all'incontro e meno digitalizzazione»?	La digitalizzazione avanza. Non ci saranno però meno incontri tradizionali, perché ci saranno anche nuovi motivi per incontrarsi. Il telelavoro potrebbe quindi comportare la necessità che i team si riuniscano in nuove sedi, ad esempio non più in ufficio, bensì negli hotel. La digitalizzazione consente anche nuove opportunità di organizzare eventi in presenza, ad esempio con sessioni live, seminari e meeting ibridi. Vi sono anche motivi per cui si continua a viaggiare molto e si svolgeranno molti meeting (concorrenza, confrontarsi di persona).
Concentrazione sulle nicchie: gli hotel o le città più piccole possono specializzarsi in ambiti di nicchia?	Gli hotel hanno bisogno di un posizionamento chiaro, ma non di monocultura. Più punti d'appoggio consentono di ridurre al minimo i rischi, ma ogni hotel e ogni destinazione ha bisogno del proprio mix. Più sicurezza, più igiene, niente più turismo di massa; la Svizzera è predestinata a spazi più piccoli (anche in occasione di eventi, quindi «eventi boutique») perché di per sé è già piccola e non dispone di megainfrastrutture per eventi. I viaggi di gruppo sono meno interessanti per le aziende alberghiere, ma sono importanti per la città (industrie, commercio). Garantiscono una buona mole di lavoro. Dal punto di vista di città/regioni/campagna, è positivo disporre di un ampio portafoglio. Questo vale anche per i singoli hotel. Dipende dal giusto mix di ospiti.

Conclusioni

- Il Bleisure era e rimane rilevante. Il potenziale è presente, ma è piuttosto limitato.
- Il passaggio a (ulteriori) ospiti leisure è oneroso e richiede modifiche a livello infrastrutturale e di servizi. Tuttavia, conviene perché si arricchisce il mix di ospiti e quindi si riduce il profilo di rischio della domanda.
- Continuano ad essere necessarie strategie dinamiche di prezzo. Tuttavia, il livello dei prezzi deve essere mantenuto o aumentato. Vale la pena investire nel sito web e nel processo di prenotazione per mantenere o addirittura incrementare l'attuale percentuale di prenotazioni dirette.
- Il business dei seminari cambierà a causa di una domanda in costante evoluzione (maggiore creatività e formazione del team e quindi più spazio necessario). Anche l'attrezzatura tecnica per meeting e conferenze richiede al contempo l'offerta di eventi in presenza, online e ibridi.

3.3 Modelli di business

Domande	Risposte
Come e per quali scopi possono essere utilizzate le stanze vuote con l'arredamento e l'attrezzatura esistente ?	In teoria esiste già un potenziale per una nuova domanda (gli spazi per gli uffici si riducono, tendenza verso il telelavoro). In caso di spazi limitati, sono sempre più richiesti uffici condivisi. Con un tasso di occupazione del 70 %, il 30 % delle camere rimangono vuote. Queste possono essere utilizzate per altri scopi (seminari, uffici, coworking ecc.). Vale dunque la pena valutare modelli ibridi (miniappartamenti, ...), ma anche hotel che offrono servizi non solo per gli ospiti (es. cassette di sicurezza...). La riconversione delle aree (pop-up office/pop-up store, coworking) era una tendenza osservabile nelle città già prima della pandemia. Il potenziale esiste, ma sembra modesto. Inoltre, gli ostacoli amministrativi alla riconversione sono ancora troppo grandi.
È sensato riconvertire le camere d'albergo in stanze per il telelavoro durante il giorno per gli «locatori di lungo periodo»?	Sarà più comune/ovvio prenotare non per una notte, ma anche per un soggiorno diurno. In questo modo ci si rivolge con il «day use» agli ospiti che lavorano in telelavoro. Si può presumere che una volta passata la crisi, il fenomeno si ridurrà, poiché questi ospiti preferiscono la variante di telelavoro a casa propria.
Quali modifiche all'infrastruttura e all'offerta sono sensate per il settore leisure? Di quali possono usufruire anche gli ospiti business?	Passaggio dal mangiare e dormire al noleggio, ad esempio, di attrezzatura sportiva. Può essere una soluzione per ospiti e gente del posto. È possibile anche cercare nuove forme di collaborazione, ad esempio, con un negozio di articoli sportivi a noleggio. Gli ospiti hanno sempre anche interessi di leisure.
Vi sono esigenze specifiche da parte degli ospiti svizzeri o locali cui gli alberghi possono rispondere?	Gli hotel di città possono funzionare maggiormente come one-stop shop, come già accade nelle aree montane. In tale contesto è possibile considerare maggiormente anche lo sport e il tempo libero. I pacchetti (per il tempo libero e la cultura, anche per famiglie) arricchiscono l'offerta. L'apertura della prospettiva verso la regione (non solo verso la città) conviene. Le esperienze diventano un tema di attualità anche per gli ospiti business (es. la piattaforma Open Data di Zurigo, disponibile anche allo Schweizerhof, dove sono riportate tutte le infor-

	mazioni sulle esperienze per alleggerire il lavoro dei collaboratori). Il contenuto deve essere fornito dall'organizzazione turistica. La città deve essere pubblicizzata come hub per escursioni giornaliere nella regione («città +»). Questo obiettivo deve essere raggiunto, da un lato, attraverso l'apertura alla gente del posto, ad esempio per il carnevale (sfruttare la popolazione che funge da moltiplicatore). Dall'altro, le offerte nella regione devono essere supportate con una mobilità semplificata. Ad esempio, i biglietti per la mobilità sono attualmente molto diffusi, ma sono disponibili solo per le città, mentre dovrebbero essere estesi alla regione.
Un hotel è non solo un edificio con camere e locali, ma soprattutto un'azienda di servizi. Quali servizi possono essere forniti anche in altri posti o localmente da terzi? (Stesso business – nuova infrastruttura, stessa infrastruttura – nuovo business)?	I margini sul metro quadro diventeranno in futuro un indicatore importante. Questo costringe a nuove idee e a rivitalizzare gli spazi pubblici davanti e all'interno dell'hotel (per esempio, integrare una lavanderia, un negozio di prodotti da forno o un negozio di fiori). In questo modo è possibile smantellare anche il concetto di «Hotel Barriere» nella gente del posto. La Bahnhofstrasse di Zurigo mostra molto bene come sono avvengono i cambiamenti. Un modello commerciale può anche essere l'affitto a chi porta frequentazione (es. l'Hotel St. Gotthard con negozi di abbigliamento). In questo modo è possibile aumentare la visibilità e anche il ricavo creando offerte adeguate. In collaborazione con l'amministrazione immobiliare si dovrebbe tendere a una maggiore flessibilità nei contratti, per avere una maggiore libertà nell'attuazione di nuovi modelli commerciali senza complicazioni.
Gli hotel sono di rilevanza sistemica, parte di un ecosistema urbano. Come si possono mantenere o sostenere queste aziende di rilevanza sistemica in una città? Ripartizione dei costi e dei ricavi?	Alcuni hotel potrebbero essere chiusi per un periodo e indennizzati. In questo modo si manterrà la capacità complessiva. La premessa a tal fine è un sostegno/finanziamento adeguato. Un hotel in città non può essere considerato solo un edificio per gli ospiti con una funzione in senso stretto. Gli hotel mantengono la diversità sociale ed economica nei quartieri. È anche nell'interesse delle autorità cittadine considerare gli hotel come attività rilevanti per il sistema nello sviluppo urbano e di quartiere. In questo modo, una città/un comune può anche fondare una società di sviluppo immobiliare, con la quale promuovere non solo gli alloggi a buon mercato in centro (già ampiamente diffusi), ma anche gli alberghi come luoghi di ritrovo e rivitalizzazione sociale ed economica.

Conclusioni

- Gli spazi e le camere d’hotel possono essere utilizzati per diversi scopi e in modo integrato con diversi partner (con i loro servizi).
- La riconversione da camere a stanze per il telelavoro può essere utile a livello di nicchia e come chiaro posizionamento, ma a medio termine la domanda diminuirà nuovamente e si stabilizzerà a un livello basso.
- Gli hotel servono agli ospiti come punto d’appoggio per esperienze in città e nella regione. Questo avviene non solo tramite l’informazione, ma anche mediante l’integrazione di prestazioni in sede o tramite collaborazioni con partner (negozi e concetti di gastronomia in hotel che portano clientela di passaggio).
- Gli hotel sono elementi centrali di un «sano ecosistema di quartiere cittadino». Bisogna preservarli e integrarli meglio nella vita di quartiere. Sono chiamati ad agire non solo gli albergatori e le organizzazioni turistiche, ma anche gli stakeholder della città (amministrazione cittadina, associazioni comunali locali).

3.4 Requisiti per le (nelle) destinazioni

Domande	Risposte
In che modo le organizzazioni turistiche (OT) possono sostenere il cambiamento e collaborare a stretto contatto con gli alberghi (dall’organizzazione di marketing/gestione ai fornitori di servizi per il settore)? Com’è possibile sostenere il posizionamento degli hotel con l’ausilio dei canali delle OT?	Sono richieste soluzioni digitali. Le organizzazioni turistiche (OT) dovrebbero offrire e mediare soluzioni (piattaforme, mercati digitali). Il lead deve essere presso le OT. Le organizzazioni turistiche cittadine possono riunirsi qui. Attualmente ci sono troppe offerte, troppe soluzioni e troppe specifiche (ambiente complesso). Oggi esistono già diverse piattaforme locali e regionali che servono agli ospiti in loco come piattaforma di informazione e prenotazione. Ne è un esempio l’app Bern Welcome (informazioni su attrazioni turistiche e manifestazioni). Get Local e Get Your Guide (guide locali con informazioni per gli ospiti; possibilità di prenotare direttamente biglietti dei trasporti pubblici, ingressi, escursioni ecc. e di prenotare ristoranti). Manca però una piattaforma nazionale (mercato) che contenga tutte le funzionalità (attrazioni turistiche, orari di apertura, acquisto di biglietti e prenotazioni) e sulla quale tutti gli operatori turistici possano registrarsi in modo semplice. Eventualmente può essere d’aiuto Dicsover.ch.
Anche le città devono offrire di più pacchetti. Le OT hanno già cercato in passato di sviluppare e vendere pacchetti di prestazioni/forfait. È questo il momento giusto per un nuovo inizio (sistematico)? Che ruolo svolge qui Svizzera Turismo (ST)?	No, i forfait funzionano meno. Gli ospiti reagiscono senza pianificazione e sul posto. Esempi che funzionano sono i pacchetti con guide turistiche locali per esplorare quartieri particolari o per vivere esperienze particolari. Per questo motivo, conviene offrire agli ospiti una piattaforma digitale in loco/nella regione nella pianificazione dettagliata del viaggio o durante le singole giornate di permanenza.
È necessario promuovere e valorizzare la sostenibilità (es. arrivo con i mezzi pubblici)?	In merito alla sostenibilità, l’economia locale (circuiti regionali), i label locali (es. birra, sapone) hanno anche un effetto incenti-

	vante sulla popolazione locale. In questo modo si può sperimentare il radicamento dell'hotel nella città/regione. Questo favorisce anche la percezione dell'autenticità da parte degli ospiti.
La Svizzera deve essere decantata esplicitamente come destinazione premium? In che modo ST e le OT possono sostenere questo posizionamento?	In merito al turismo di gruppo e al fenomeno «overtourism», alcuni abitanti del posto non vogliono tornare al periodo precedente alla pandemia con «troppi ospiti» (es. Lucerna). Le piazze centrali/i punti di ritrovo devono essere ripensati, ad esempio la Schwanenplatz a Lucerna (pianificazione territoriale e dei trasporti). In questo caso sono chiamate ad agire le autorità comunali insieme alle organizzazioni del turismo. Contemporaneamente si dovrebbero ridurre le dimensioni dei gruppi e aumentare i prezzi. Anche le OT e ST possono svolgere un ruolo nelle trattative con i tour operator (più verso un turismo di qualità da paesi lontani, coinvolgimento dei paesi vicini). La Svizzera ha buone possibilità di posizionarsi come paese di eventi e congressi «boutique». In quest'ambito può distinguersi anche per gli attributi svizzeri tipici di «sicurezza e pulizia». Inoltre, non c'è bisogno di una nuova infrastruttura congressi per grandi eventi.

Conclusioni

- L'organizzazione degli spazi e del traffico influisce sui visitatori e sul loro comportamento (flussi di visitatori). Per ottenere una migliore distribuzione nel tempo e nello spazio, è necessario l'intervento delle autorità comunali e delle organizzazioni turistiche. Anche il contributo degli hotel, ad esempio con l'offerta di informazioni e servizi, è importante.
- I pacchetti offerti dalle OT per portare gli ospiti in città hanno un ruolo secondario. Ma quando gli ospiti sono sul posto, servono offerte per diversivi nei dintorni o anche gite giornaliere.
- Per giocare d'anticipo sul futuro servono piattaforme digitali complete per gli ospiti in loco, nelle quali i trasporti pubblici urbani e regionali possano essere combinati con un'ampia gamma di informazioni e servizi per organizzare la giornata.
- La Svizzera dovrebbe perseguire una strategia di qualità premium anche per gruppi e congressi. Questa consente una maggiore creazione di valore, ma anche una maggiore accettazione da parte della popolazione locale.

3.5 Necessità d'intervento trasversale

Condizioni quadro

Domande	Risposte
Le assicurazioni contro le pandemia e le epidemie non si sono dimostrate «impermeabili». È necessario creare nuovi modelli d'assicurazione, anche a causa delle nuove politiche di annullamento?	Non è compito delle associazioni o addirittura dello Stato creare modelli assicurativi per l'economia privata. Occorre invece affinare l'attenzione sull'assicurazione contro le epidemie/pandemia ed eventualmente discutere le soluzioni insieme alle compagnie assicurative. Le polizze di annullamento possono essere gestite tramite il pricing (tariffe non rimborsabili).

Una flessibilizzazione delle forme di lavoro è necessaria e adeguata al nostro tempo? Sono eventualmente necessari adeguamenti e allentamenti nel CCNL e nel diritto del lavoro?	Le esperienze derivanti dalla situazione di crisi possono e devono confluire nei colloqui tra le parti sociali. Per i collaboratori non è un grosso problema che la pianificazione avvenga ora più a breve termine e che sia necessario lavorare in modo più flessibile. Nella situazione attuale ne comprendono bene la necessità.
Le iniziative sul salario minimo erodono i rapporti con le parti sociali. Ci dovrebbe essere un controbilanciamento a livello cantonale e nel quadro della collaborazione con le parti sociali?	Le iniziative sul salario minimo sono un problema soprattutto nelle regioni di confine . Le possibilità d'intervento a livello nazionale sono limitate (eccezione: mozioni nazionali già in corso).
Il settore ha un problema di immagine tra gli apprendisti . Le associazioni devono essere più attive nell'ambito del marketing per le nuove leve e rendere più interessante il settore attraverso nuovi profili professionali ?	La crisi ha accentuato la già esistente carenza di personale specializzato nel settore . Per il settore alberghiero e della ristorazione è essenziale avere personale qualificato, che però ad ogni crisi abbandona/cambia/nel peggiore dei casi esce dal mercato del lavoro. Rafforzare l' immagine e il marketing delle nuove leve è un compito chiave dell'associazione .

Conclusioni

- Le esperienze acquisite durante la crisi devono confluire nei colloqui tra le parti sociali. Occorre discutere di una flessibilizzazione ed eventualmente anche di nuovi modelli di lavoro. Ciò può eventualmente comportare anche allentamenti nel diritto del lavoro.
- La crisi ha accentuato il problema della carenza di personale specializzato. L'immagine del settore, in particolare per quanto riguarda la sicurezza del posto di lavoro, ha sofferto. Nei prossimi anni le campagne d'immagine e il marketing per le nuove leve saranno uno dei compiti centrali dell'associazione.

Regolamentazione e promozione

Domande	Risposte
La pandemia ha avuto effetti diretti sul cash flow e quindi anche sulle future valutazioni da parte delle banche. Anche lo Stato ha la responsabilità di evitare un bagno di sangue (stretta creditizia). È possibile creare un nuovo compito e un nuovo ruolo per la SCA ?	Le zone maggiormente colpite non si trovano nel perimetro di promozione. Se si cercasse di ampliare il perimetro di promozione, anche il fabbisogno di risorse dovrebbe essere adeguato. Si tratta di una questione difficile e anche parte di un processo politico. Vi sono infatti diversi ordini di grandezza per le imprese nelle città e anche altre controparti. Il tema della valutazione è noto ed è dibattuto da oltre un anno. Ma il DCF non è il «killer» di un finanziamento. Il ruolo della SCA è quello di sensibilizzare le banche. La SCA intende promuovere in futuro non solo gli investimenti nel settore dell'edilizia. È stata avviata la revisione totale della SCA, che comprende tra l'altro questo punto. Il processo politico che ne deriva richiede un po' di tempo.

	Al momento non si osserva alcun rischio di stretta creditizia : le banche hanno sospeso generosamente gli ammortamenti, soprattutto nelle regioni con numerosi finanziamenti alberghieri.
Gli strumenti di sostegno esistenti devono essere adattati alle grandi città, affinché anche in questo caso si possano promuovere nuovi modelli di business e nuovi orientamenti per le destinazioni. Ad esempio, la NPR può fungere da strumento di promozione per il turismo di città?	È necessaria una visione complessiva del mercato immobiliare : nelle città sono nati hotel anche perché gli ospiti dovevano fermarsi (business). Il riposizionamento da parte dell'hotel è ora necessario, ma presuppone una modifica dell'offerta. La SCA deve investire di più nella trasformazione e nell'adeguamento delle offerte commerciali e sostenerle, non solo negli edifici. L' ampliamento del perimetro di promozione di altri strumenti come la NPR potrebbe creare nuove prospettive. I vantaggi e gli svantaggi di un ampliamento devono essere attentamente valutati.

Conclusioni

- Bisognerebbe valutare se le città debbano essere inserite nel perimetro di promozione dei vari strumenti di sostegno al turismo (es. NPR).
- In tale contesto, nell'ambito della revisione totale della SCA, occorre prendere in considerazione anche un mandato ampliato o una politica di promozione della SCA estesa alle città.
- Tra i metodi di valutazione devono essere sviluppati modelli resistenti alla crisi per evitare una stretta creditizia dopo una crisi.

4 Prospettiva e riflessione

Durante la stesura finale di questo documento d'impulso, alcune recenti notizie dei media lasciano intendere che diverse aziende del settore alberghiero di città in Svizzera stanno recuperando abbastanza rapidamente. Abbiamo notato anche noi che nel periodo tra i due workshop non solo la situazione pandemica si è attenuata, ma i partecipanti hanno argomentato con maggiore esperienza e prudenza. Non solo è emerso che la fase peggiore della crisi potrebbe essere passata, ma anche che soluzioni attuate con rapidità sono state molto utili a breve termine e che si è assistito sempre più a un ritorno alla normalità precedente. All'ottimismo di albergatori e rappresentanti delle destinazioni riguardo alla ripresa del «normale» turismo business si contrappongono due sondaggi di htr hotel revue e Handelszeitung presso grandi aziende nazionali e internazionali. In effetti, queste prevedono che la ripresa rimarrà limitata, che a lungo termine la percentuale di viaggi di lavoro si dimezzerà, che la virtualità potrebbe diventare il nuovo standard e che i viaggi potrebbero diventare un'eccezione. Questa valutazione viene leggermente relativizzata da STR nella misura in cui ciò potrebbe riguardare i viaggi di lavoro in giornata, mentre in futuro le visite ai clienti e i viaggi business di più giorni (eventualmente con integrazioni leisure) sono destinati ad aumentare d'importanza in futuro.

Anche se questi segnali fanno sperare in un futuro più positivo, la situazione non deve distogliere l'attenzione dalla difficile situazione delle imprese alberghiere in città. Nei prossimi anni il turismo business internazionale si riprenderà solo lentamente e nel settore MICE si pongono grandi interrogativi soprattutto per quanto riguarda la fattibilità futura delle fiere e dei grandi congressi internazionali.

Inoltre, bisogna tenere presente che le sfide che già prima della pandemia caratterizzavano il settore alberghiero (es. pressione sui costi, ambiente competitivo, mercato immobiliare) non si sono solo inspite, ma sono state ulteriormente accumulate, in parte a causa di cambiamenti sul lato della domanda (es. crollo dei viaggi di lavoro e soprattutto conferenze e grandi eventi), in parte a causa di prescrizioni normative (es. igiene, sicurezza/protezione), che probabilmente dureranno anche oltre la crisi. Rimandiamo a questo proposito anche a una pubblicazione dell'Università di San Gallo che fornisce una valutazione della situazione nonché valutazioni tattiche e strategiche sul futuro del turismo con e dopo il coronavirus (Laesser, Bieger, & Beritelli, 2021).

Il presente rapporto intende fornire ai responsabili del settore alberghiero di città in Svizzera raccomandazioni più concrete possibili su questioni attuali o perlomeno pareri utili. Spetta ai singoli albergatori mantenere la creatività e la flessibilità, nonché scegliere e attuare le strategie e le misure più adatte. Speriamo di aver fornito con questo documento d'impulso un contributo al processo decisionale.

Berna e San Gallo, 25 giugno 2021

Bibliografia

- Baltag, I. (2020). *Analysing the Lines between Business and Leisure - The Bleisure Traveler*. (Bachelor), St. Gallen, St. Gallen.
- Herrmann, H.-P., & Wetzel, P. (2018). Bleisure-Trips-Verbindung von Geschäfts-mit Urlaubsreisen. In H.-P. Herrmann & P. Wetzel (Eds.), *Fernweh und Reiselust-Streifzüge durch die Tourismuspsychologie* (pp. 123-127): Springer.
- Laesser, C., Bieger, T., & Beritelli, P. (2021). Die Zukunft des Tourismus mit und nach SARS-CoV-2: Lageeinschätzung und taktische sowie strategische Überlegungen St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Lichy, J., & McLeay, F. (2018). Bleisure: Motivations and typologies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(4), 517-530.

Allegato

Elenco dei partecipanti workshop 1 e 2

Nome	Nome	Azienda	Luogo	Funzione
Associazione				
Hauser	Patrick	Hotel Schweizerhof	Lucerna	Membro del comitato esecutivo
Arnold	Jörg	The Living Circle	Zurigo	Membro del comitato esecutivo
Bircher	Urs	Hotel Seepark	Thun	Membro del comitato esecutivo
Allemann	Thomas	HotellerieSuisse	Berna	Membro della Direzione
Brändle	Nicole	HotellerieSuisse	Berna	Membro della Direzione
Becker	Alain	Association Romande des Hôteliars	Losanna	Direttore
Albergatori				
Schwartz	Cybert	Crowne Plaza	Ginevra	Ex direttore
Wagner	Lars	Hôtel Beaurivage	Ginevra	Direttore
Küttel	Pascal	Hotel Continental	Losanna	Direttore
Spahr	Elvira	Hotel Ibis	Friburgo	Direttrice
Probst	Philippe	Hotel Motel One	Basilea	Direttore
Lilienthal	Angela	Swissotel	Basilea	Direttrice
Achstaller	Björn	Dorint Hotels	Basilea e Zurigo	Cluster General Manager
von Moos	Martin	Hotel Belvoir/Sedartis	Zurigo	Direttore/CdA
Twerenbold	Daniel	Hotel Radisson Blue	Zurigo	GM & District Director Switzerland
Schär	Quirin	Hotel Radisson Blue	Zurigo	Direttore
Meier	Conrad	Grand Hotel Europe	Lucerna	Direttore
Pedrazetti	Alessandro	Hotel Continental	Lucerna	Direttore
Kübli	Thomas	Hotel Ambassador	Berna	Direttore
Furrer	Roland	Hotel an der Aare	Soletta	Direttore
Studer	Martin	Swiss Hospitality Management AG	Wilten bei Wolterau	CEO e Owner
Fontana	Carlo	Hotel Lugano Dante	Lugano	General Manager
Perucchi	Massimo	Hotel Meridiana	Locarno-Ascona	Direttore
Ciardo	Vincenzo	SHRF SA	Le Grand Saconnex	Direttore
Hartleb	Ralf	Manz Privacy Hotels	Svizzera	Corporate Revenue Manager
Rappresentanti destinazione			Destinazione	
Egloff	Daniel	Basel Tourismus	Basilea	Direttore
Sturzenegger	Martin	Zürich Tourismus	Zurigo	Direttore
Perren	Marcel	Luzern Tourismus	Lucerna	Direttore
Trotta	Angelo	Ticino Turismo	Bellinzona	Direttore
Hofer	Jürgen	Solothurn Tourismus	Soletta	Direttore
Bahnholzer	Andreas	Vaud Promotion	Losanna	Direttore
Genier	Adrien	Genève Tourisme	Ginevra	Direttore
Nydegger	Martin	Svizzera Turismo	Zurigo	Direttore
Albrecht	Barbara	Svizzera Turismo	Zurigo	Responsabile SCIB

Sfera scientifica

Beritelli	Pietro	IMP-HSG	San Gallo	Professore
Schegg	Roland	HES-SO Valais	Sierre	Professore
Woltering	René	EHL	Losanna	Professore
Gloor	Peter	SCA	Zurigo	Direttore