

Innovazione e hospitality: quali leve per la competitività del turismo in Italia?



Promosso da:

Scuola Italiana
di Ospitalità

cdp 


**Innovazione
e hospitality: quali leve
per la competitività
del turismo in Italia?**

Il presente documento è distribuito da Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., TH Resorts e CDI Labs. Tutti i dati citati nel presente documento sono pubblici e le informazioni ivi contenute costituiscono il risultato di elaborazioni condotte da Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., TH Resorts e CDI Labs su dati che possono provenire da varie fonti. Tali fonti sono ritenute affidabili e in buona fede, tuttavia nessuna dichiarazione o garanzia, espressa o implicita, è fornita da Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., TH Resorts e CDI Labs relativamente all'accuratezza, completezza e correttezza delle stesse. Le opinioni, previsioni o stime contenute nel documento sono formulate con esclusivo riferimento alla data di redazione del documento e non vi è alcuna garanzia che i futuri risultati o qualsiasi altro evento futuro saranno coerenti con le opinioni, previsioni o stime qui riportate. Tutte le informazioni contenute nel presente documento potranno, successivamente alla data di redazione del medesimo, essere oggetto di modifica o aggiornamento da parte di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., TH Resorts e CDI Labs senza alcun obbligo da parte della stessa di comunicare tali modifiche o aggiornamenti a coloro ai quali tale documento sia stato in precedenza distribuito. La presente pubblicazione viene fornita per meri fini di informazione e illustrazione, e a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa, in alcun modo, una proposta di conclusione di contratto, una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario o un servizio di consulenza, una futura strategia di business o commerciale di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., TH Resorts e CDI Labs. La presente pubblicazione non costituisce una raccomandazione di investimento come definita ai sensi del Regolamento UE 596/2014 in materia di abusi di mercato. I contenuti del documento riflettono esclusivamente le opinioni degli autori e non impegnano la responsabilità di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., TH Resorts e CDI Labs. Né Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., TH Resorts e CDI Labs, né i loro amministratori e dipendenti devono essere ritenuti responsabili per eventuali danni diretti o indiretti, derivanti anche da imprecisioni e/o errori, che possano derivare a terzi dall'uso dei dati contenuti nel presente documento. In considerazione delle attività che Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. è statutariamente deputata a svolgere, tra le quali finanziare gli investimenti del settore pubblico, la stessa potrebbe prestare attività tipicamente bancarie, tra le quali l'erogazione del credito ai soggetti menzionati nel presente documento. Inoltre, sempre nell'ambito delle attività che statutariamente è deputata a svolgere, Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. può detenere partecipazioni, anche di controllo, nel capitale sociale dei soggetti menzionati nel presente documento.

Il presente documento non potrà essere riprodotto, ridistribuito, direttamente o indirettamente, a terzi o pubblicato, in tutto o in parte, per qualsiasi motivo, senza il preventivo consenso espresso di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., TH Resorts e CDI Labs. Il copyright e ogni diritto di proprietà intellettuale su dati, informazioni, opinioni e valutazioni contenuti nel presente documento è di pertinenza di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A., TH Resorts e CDI Labs, salvo diversamente indicato.

Con il contributo di



Progetto grafico
Hub Editoriale, Milano-Verona

Stampato in Italia da
Centro Servizi Editoriali Srl
Mestre-Venezia
Su carta riciclata FSC



A cura di
Gianfranco Di Vaio, Responsabile Ricerca e Studi, CDP
Paolo Debellini, Responsabile Ricerca e Innovazione, TH Resorts

Gruppo di Lavoro
Cristina Dell'Aquila, Ricerca e Studi, CDP
Roberto Giuzio, Ricerca e Studi, CDP
Francesco Ottoboni, CDI Labs

Con la collaborazione di
Matteo Caroli, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese
Internazionali, LUISS Guido Carli e Associate Dean
for Executive Education, LUISS Business School
Stefano Franco, PhD Candidate in Management, Dipartimento di Impresa
e Management, LUISS Guido Carli

Indice

Executive Summary 6

01

L'ecosistema turistico italiano 9

Le variabili di contesto 10

L'offerta ricettiva 16

Il sistema alberghiero 32



02

L'innovazione nell'industria ricettiva 48

Gli ambiti di innovazione 52

Le singole fasi della value chain 60

Il posizionamento dell'Italia 70



03

Il ruolo dell'industria Tech	73
Gli attori dell'innovazione.....	75
L'evoluzione degli investimenti nelle startup.....	82
Il mercato dei tech giant.....	90
I principali driver di cambiamento.....	96



04

Alcune azioni strategiche per le imprese ricettive	113
Le leve di azione.....	114
La scala dell'innovazione.....	120
Appendice	126
Bibliografia	134



Executive Summary

Il turismo rappresenta circa il 10% del PIL mondiale nel 2018. In Italia l'importanza di questo settore è relativamente maggiore visto che, nello stesso anno, il peso del comparto turistico sul PIL nazionale è pari a circa il 13%.

L'Italia è il primo Paese europeo per numero di hotel (circa 33 mila) e di stanze d'albergo (oltre 1 milione). Il comparto alberghiero gioca, dunque, un ruolo di estremo rilievo, soprattutto nel confronto con gli altri peer in Europa.

La capacità di innovare costituisce uno dei fattori determinanti per lo sviluppo del settore. In un quadro generale in cui la domanda evolve, aumenta l'età media, crescono i redditi, cambiano le rotte turistiche e le sfide della sostenibilità si fanno sempre più pressanti, le nuove tecnologie modificano radicalmente la fruizione turistica lungo tutta la filiera.

Gli alberghi italiani hanno caratteristiche strutturali che rischiano di penalizzare la diffusione dell'innovazione. Le strutture sono piccole (33 camere per albergo rispetto alle 36 francesi e alle 47 spagnole) e per lo più indipendenti (il 4,8% degli alberghi appartiene a una catena rispetto al 13% spagnolo e al 21% francese).

L'introduzione di innovazioni per migliorare la competitività turistica di un Paese deve avvenire in un'ottica di sostenibilità. Secondo una recente analisi dell'UNWTO (World Tourism Organization), il turismo contribuisce al 5% delle emissioni mondiali di CO₂. Anche rispetto a questo, le nuove tecnologie possono fornire strumenti efficaci di controllo e miglioramento dell'impatto ambientale.

Il sistema alberghiero italiano risulta fortemente inefficiente dal punto di vista energetico. Tra le diverse destinazioni d'uso degli immobili, gli edifici a uso alberghiero presentano i consumi elettrici più elevati (110 kWh/m² anno) e si posizionano al secondo posto per i consumi termici (150 kWh/m² anno).

Vi sono alcuni segnali di miglioramento nel sistema ricettivo italiano in termini di innovazione tecnologica. La quota di aziende con sistemi di gestione ERP (Enterprise Resource Planning) è in netta crescita, dall'11% del 2010 al 29% del 2017. La percentuale di imprese con un sistema CRM (Customer Relationship Management) è passata dal 37% del 2010 al 48% del 2017. Nel 2016, invece, appena il 10% delle imprese ricettive utilizzava un PMS cloud, rispetto al 15% della Francia, al 20% della Spagna e al 32% del Regno Unito.

L'innovazione in ambito turistico comprende aspetti che vanno oltre il mero concetto di innovazione tecnologica, tra cui la capacità degli operatori di innovare nell'ambito dei modelli di business e della sostenibilità ambientale e sociale delle loro attività.

In relazione alle innovazioni di business, il sistema ricettivo italiano sta registrando dei cambiamenti utili a favorire una maggiore diffusione tecnologica. Crescono le catene alberghiere (da 3,9% nel 2013 a 4,8% nel 2018), aumenta lievemente la dimensione media degli alberghi (da 32 camere per struttura nel 2009 a 33 nel 2018) e crescono sensibilmente gli alberghi di categorie più elevate (29% circa l'incremento dei 5 stelle tra il 2009 e il 2018).

In tema di innovazione sostenibile, invece, l'Italia si posiziona peggio di altri peer europei. Sono solo 15 gli hotel in possesso di una certificazione EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), a differenza dei 74 della Germania e dei 58 della Spagna.

Le diverse tipologie di innovazione a disposizione del comparto possono avere impatti rilevanti su tutte le fasi della value chain alberghiera e possono rivelarsi strategiche per il riposizionamento delle strutture. Il WEF (World Economic Forum) ha recentemente stimato che a livello mondiale, nel biennio 2015-2016, la digitalizzazione ha trasferito nel solo settore turistico un valore di circa 90 miliardi di euro dalle imprese tradizionali a quelle digitali.

Capire come l'innovazione possa contribuire ad abilitare nuovi modelli di business economicamente sostenibili diventa sempre più strategico, al fine invertire una tendenza che vede le aziende tradizionali sopravvivere faticosamente in un contesto estremamente cambiato.

Nel presente lavoro è stata realizzata un'indagine innovativa lungo due direttrici: un'analisi quantitativa degli investimenti in 253 startup del comparto turistico che ha interessato società europee, americane e asiatiche, insieme alle operazioni di investimento e acquisizioni di 12 tech giant e una serie di interviste qualitative presso alcuni dei principali esperti e operatori del tech turistico.

Questa indagine ha fatto emergere un mercato che si sta polarizzando tra due principali tipologie di imprese. Da un lato gli "aggregatori", imprese normalmente B2C, che aggregano l'offerta all'interno di un'unica piattaforma e che tendono a disintermediare il rapporto struttura-cliente. Dall'altro gli "integratori", aziende generalmente B2B, che aiutano gli operatori a integrare le attività delle strutture ricettive ottimizzando i flussi operativi, semplificando e/o automatizzando molti task e aiutandoli nella personalizzazione dell'esperienza dell'ospite.

Il maggior volume di investimenti del mercato mondiale del turismo tech è stato realizzato a favore di startup che rientrano nella categoria degli aggregatori. Un numero significativo di deal si osserva anche a favore di alcune categorie del gruppo integratori. In particolare, hanno ricevuto investimenti significativi quelle tipologie di integratori che, più di altre, si sono orientate a reintegrare il rapporto diretto tra cliente e struttura alberghiera.

Con l'avvento di Internet e della rivoluzione tecnologica il focus dell'attività turistica si è radicalmente spostato dal canale distributivo al cliente finale. Le grandi piattaforme tecnologiche hanno reso possibile il passaggio da un prodotto standard a un'esperienza personalizzata.

Le strutture ricettive tradizionali rimangono il cuore dell'esperienza dell'ospite, ma devono guardare alla tecnologia in ottica di opportunità piuttosto che di rischio, al fine di riappropriarsi del valore della loro produzione.

La tecnologia può agire su alcune importanti leve, tra cui:

- **aiutare le imprese ricettive a fare sistema,** per superare le limitazioni che derivano dalla piccola dimensione;
- **essere determinante nel personalizzare l'offerta,** grazie alla possibilità di profilare in maniera sempre più specifica e dettagliata i clienti;
- **aiutare a perseguire la sostenibilità,** con innovazioni che consentono risparmi energetici e la gestione sostenibile delle risorse.

Vi sono, tuttavia, alcuni aspetti da considerare per migliorare la diffusione delle innovazioni tecnologiche, tra cui:

- **incrementare il ricorso a sistemi open,** più efficaci nell'integrare le diverse fasi di gestione delle strutture, meno costosi e che consentono di avere sempre accesso alle innovazioni di ultima generazione;
- **agire sulla formazione del personale,** alla luce dei fabbisogni di nuove competenze creati dalla rivoluzione tecnologica, ma anche del cambio di mentalità richiesto a tutto il personale delle strutture, dai ruoli apicali a quelli più operativi.

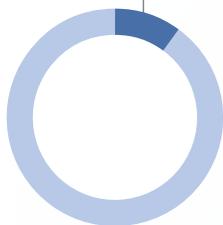
I livelli di innovazione a cui devono adeguarsi le imprese non sono identici per tutte le strutture ma dipendono strettamente dalle dimensioni, dall'organizzazione e dai mercati di riferimento di ciascuna.

Le strutture ricettive dovranno scegliere dove collocarsi, in base alle loro caratteristiche, alle risorse disponibili e agli obiettivi strategici, rispetto a una scala di innovazione. Sul gradino più basso ci sono gli elementi minimi essenziali per non perdere terreno nei confronti dei competitor, mentre sul gradino più alto si trovano gli elementi che consentono di posizionarsi sulla frontiera dell'innovazione.

01

L'ecosistema turistico italiano

Il 10%



del PIL mondiale è da attribuire all'ambito turistico



1 OCCUPATO SU 10
trova lavoro nel settore a livello mondiale



il 7%
delle esportazioni mondiali deriva da attività turistiche

1,4 miliardi
di arrivi internazionali

Il volume di affari è di **1.700 miliardi** di dollari

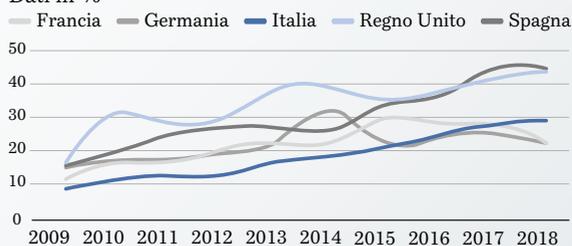
Quota del settore turistico sul PIL nazionale

Dati in %



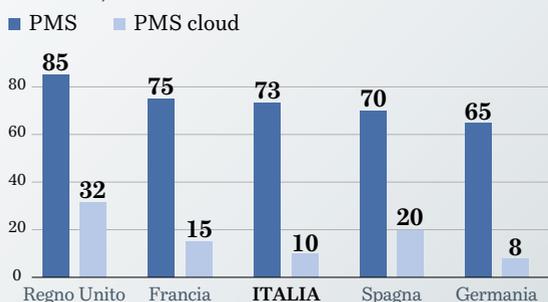
Fatturato delle imprese ricettive derivante da e-commerce

Dati in %



Alberghi con sistemi di PMS

Dati in %, 2016



01 L'ecosistema turistico italiano

La rivoluzione digitale sta radicalmente modificando il quadro all'interno del quale si muovono i flussi turistici che, anche grazie alle innovazioni di tipo tecnologico, sono sempre più indipendenti e informati. L'uso del web, insieme alle nuove tecnologie informatiche utilizzate per conoscere, prenotare e recensire ha profondamente modificato la natura del turismo. L'ampia penetrazione delle tecnologie mobili e wireless (smartphone, tablet, laptop, ecc.) ha amplificato la possibilità di accedere, in ogni momento, a contenuti e informazioni.

Si assiste a un passaggio epocale da una dimensione oggettiva della conoscenza di luoghi e territori, a una dimensione soggettiva e percettiva. Il turista non è più mero fruitore di un'informazione preconfezionata, predisposta dall'operatore turistico, ma diventa esso stesso creatore della notizia, attraverso il racconto della sua esperienza e della percezione che ha avuto di una destinazione o di un'attività, anche grazie all'utilizzo sempre più diffuso dei social media.

La capacità di gestire la trasformazione digitale rappresenta uno dei fattori determinanti per lo sviluppo turistico di un Paese.

Le variabili di contesto

Il peso del turismo sul PIL italiano nel 2018 era pari al 13% circa, rispetto al 10% registrato a livello mondiale

Il turismo rappresenta un settore di estremo rilievo per l'economia mondiale. Nel 2018, il 10% del PIL prodotto era attribuibile al comparto turistico, un occupato su dieci lavorava in ambito turistico, il 7% delle esportazioni totali, e il 30% di quelle relative ai soli servizi, derivava da attività turistiche. Oltre alla rilevanza economica, il turismo aiuta a preservare il patrimonio culturale e naturale dei territori, impatta sullo sviluppo sociale dei Paesi coinvolti e contribuisce a mantenere la pace tra i popoli¹.

Negli ultimi anni il settore turistico è cresciuto in maniera significativa, arrivando a contare nel 2018 circa 1,4 miliardi di arrivi internazionali, per un volume di affari di circa 1.700 miliardi di dollari².

In Italia l'importanza di questo settore è ancor più evidente, visto che il peso sul PIL nazionale prodotto nel 2018 era pari a circa il 13% e il 15% circa degli occupati lavorava nel comparto³. Rispetto ai principali

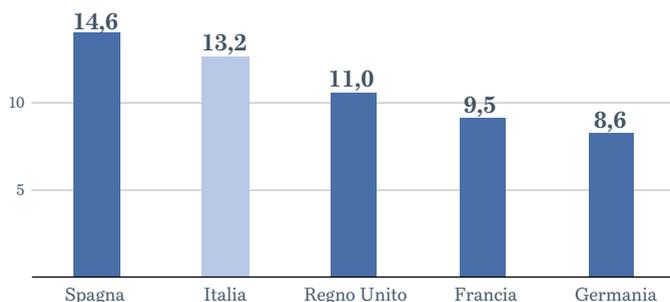
1 UNWTO (2019a).

2 UNWTO (2019b).

3 World Travel & Tourism Council, WTTC (2019).

peer europei l'Italia mostrava inoltre un mercato del turismo molto più rilevante: nello stesso anno nel Regno Unito il turismo pesava sul PIL totale per l'11%, in Francia per il 10% circa e in Germania per il 9%. Solamente la Spagna registrava un contributo del turismo al PIL più alto e pari a circa il 15% (Graf. 1).

Grafico 1. Quota del settore turistico sul PIL nazionale (2018, %).



(Fonte: CDP su dati WTTC)

L'Italia ha il primato in Europa per numero di hotel e stanze d'albergo

L'Italia è il primo mercato europeo per numero di hotel, pari a circa 33 mila, e di stanze d'albergo, pari a oltre 1 milione; il quinto Paese al mondo per arrivi di turisti internazionali, pari a 62 milioni di persone; il sesto per incassi generati dal settore, pari a 49 miliardi di dollari (Fig. 1)⁴.

Figura 1. Posizionamento dell'Italia in Europa in ambito turistico (2018).



(Fonte: CDP su dati ISTAT e EUROSTAT)

⁴ Dati EUROSTAT e UNWTO (2019b).

Nel 2018, nelle strutture ricettive italiane hanno soggiornato circa 428 milioni di persone, distribuite piuttosto equamente tra stranieri e italiani. Circa il 65% degli ospiti ha soggiornato in albergo, mentre la restante parte in strutture ricettive extralberghiere. Nell'ultimo decennio sono cresciuti soprattutto i flussi di stranieri (+35,7%), a fronte invece di una dinamica della domanda nazionale più stagnante (+0,5%), specialmente negli anni successivi alla crisi economica. Tuttavia, dal 2015 in poi, con la ripresa dell'attività economica e dei consumi, anche gli arrivi degli italiani nelle strutture ricettive sono tornati ad aumentare.

L'incremento del peso dei turisti stranieri sul totale, passato dal 43,3% del 2009 al 50,5% del 2018, costituisce un fattore positivo, sia per gli effetti sulla bilancia dei pagamenti, sia perché si tratta di una componente della domanda turistica con una spesa media più elevata. Inoltre, le presenze straniere tendono a distribuirsi più uniformemente nel corso dell'anno, contribuendo a ridurre il fenomeno, molto sentito in Italia, della stagionalità dei flussi turistici.

Il ruolo del turismo nel nostro Paese si conferma rilevante, tuttavia alcuni grandi cambiamenti che hanno interessato il comparto a livello mondiale rischiano di mettere fortemente sotto pressione il settore. Si pensi a come è cambiata la domanda, sempre più difficile da incasellare in definizioni e segmenti standardizzati e con forti esigenze di personalizzazione delle esperienze. Il significativo incremento di arrivi internazionali è stato, inoltre, accompagnato da modifiche profonde delle caratteristiche dei viaggiatori, legate all'aumento dell'età media, ma anche dei redditi pro capite in molti Paesi, nonché del livello di istruzione, con effetti significativi sulle aspettative e i desideri di chi sceglie di viaggiare⁵.

La crescita del turismo internazionale è un elemento positivo sia per gli effetti sulla bilancia dei pagamenti che per mitigare la stagionalità

Il turista odierno non si accontenta più semplicemente di spostarsi da un luogo all'altro, ma ha bisogno di vivere esperienze che lo immergano nelle realtà locali. Inoltre, i nuovi modi di viaggiare dei Millennials e della Generazione Z – che al 2020 rappresenteranno circa i due terzi della popolazione mondiale – spingono sempre di più gli operatori del mercato a cambiare i modelli di business più tradizionali, adattandoli alle nuove esigenze dei nativi digitali⁶.

A una domanda qualitativamente diversa, si accompagnano profondi cambiamenti anche negli assetti geoistituzionali, che hanno visto l'avvento di grandi Paesi fino a qualche tempo fa esclusi dal circuito del turismo e oggi importanti bacini di domanda e agguerriti competitor delle economie più mature.

⁵ OECD (2018).

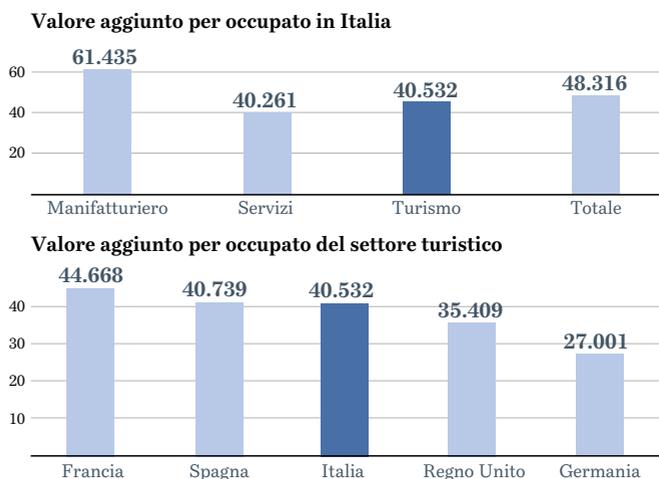
⁶ Miller e Lu (2018).

Gli operatori del settore dovranno rivedere la propria dotazione tecnologica e incrementare l'utilizzo delle innovazioni per migliorare la propria competitività

Inoltre, come già accennato, le nuove tecnologie stanno modificando radicalmente la fruizione turistica lungo tutta la filiera, dal momento dell'immaginazione del viaggio, alla prenotazione, alla effettiva realizzazione dell'esperienza e, infine, al resoconto della vacanza. Tutti questi elementi non hanno mancato di influenzare profondamente anche l'offerta ricettiva, che ha visto cambiare i rapporti di relazione con i fornitori, con la distribuzione, con il cliente finale. Le imprese del comparto si trovano oggi chiamate a competere in un mercato globale del turismo sempre più complesso e articolato. Devono quindi, necessariamente, rivedere la propria dotazione di tecnologia e la capacità di utilizzo delle innovazioni, cruciali per mantenere e migliorare i propri livelli di competitività.

Alla luce di questi trend, la capacità di innovare diventa essenziale per gli operatori del settore. L'innovazione tecnologica può, infatti, contribuire significativamente a migliorare la produttività di un comparto che deve confrontarsi con settori a produttività più elevata. Oggi il turismo italiano, pur rappresentando uno dei servizi con più alta produttività, risulta però ancora distante dalla media del comparto manifatturiero e, comunque, al di sotto della media totale dell'economia italiana. Nel confronto con gli altri Paesi europei poi si posiziona meglio di Germania e Regno Unito, ma non ancora ai livelli di Francia e Spagna (Graf. 2).

Grafico 2. Produttività per settori economici e del settore turistico per Paesi (2016, €).



(Fonte: Elaborazioni CDP su dati ISTAT e EUROSTAT)

Se sviluppato in un'ottica di sostenibilità, il turismo contribuisce positivamente allo sviluppo economico e culturale delle comunità

L'aumento della competitività turistica e della produttività del settore deve naturalmente avvenire in un'ottica di sostenibilità. L'interrelazione tra turismo e ambiente è complessa e in continua trasformazione. Il turismo può, e deve, orientarsi verso la sostenibilità, provando a soddisfare i bisogni dei turisti, dell'industria turistica e delle popolazioni ospitanti, senza compromettere il patrimonio ambientale e culturale di una destinazione. Si tratta infatti di un settore fortemente dipendente dalle risorse naturali, che utilizza diverse fonti energetiche, con un elevato consumo di acqua e che, in molti casi, può avere forte impatto sulle biodiversità.

Secondo una recente analisi, il turismo contribuisce al 5% delle emissioni mondiali di CO₂, di cui il 20% si deve al solo settore ricettivo e il crescente numero di viaggi aerei internazionali rischia di incidere negativamente sulla situazione⁷. Un ulteriore problema è legato al food waste, visto che si stima che circa un terzo del cibo prodotto vada perso o sprecato⁸. Anche in questo caso la responsabilità del turismo è grande, considerato che il settore della ristorazione e quello della ricettività producono milioni di tonnellate di sprechi alimentari ogni anno⁹.

Se ben gestito, tuttavia, il turismo è un settore in grado di contribuire allo sviluppo economico e culturale delle comunità locali, coniugando questi aspetti con la capacità di utilizzare in maniera più efficiente le risorse naturali a disposizione, riducendo gli sprechi e preservando le biodiversità.

Da questo punto di vista, le nuove tecnologie potrebbero fornire strumenti efficaci di controllo e miglioramento dell'impatto ambientale delle attività turistiche, consentendo al settore di affrontare le sfide della sostenibilità.

Osservando l'indicatore di competitività turistica, che il World Economic Forum (WEF) realizza ogni due anni, l'Italia è ben posizionata¹⁰. Nel 2019, infatti, occupa l'ottava posizione su un totale di 140 Paesi esaminati. Tuttavia, rispetto ai principali peer europei si posiziona più in basso nella graduatoria totale, con Spagna, Francia e Germania nelle prime tre posizioni e Regno Unito in sesta (Graf. 3).

⁷ UNWTO (2017).

⁸ FAO (2018).

⁹ Filimonau e Delysia (2019).

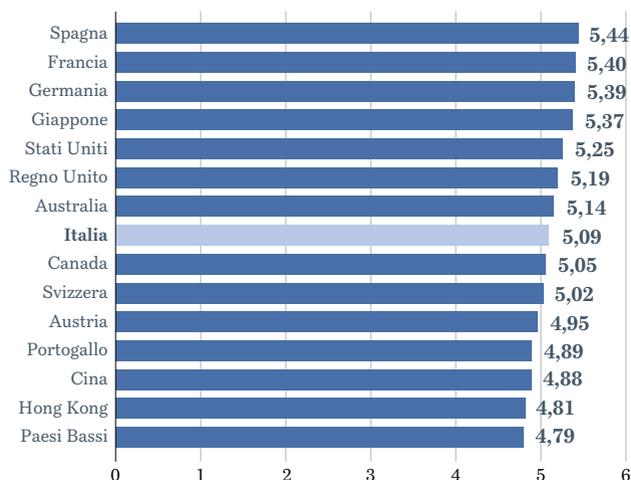
¹⁰ L'indicatore calcolato dal WEF misura un insieme di elementi, strutturali e di policy, che contribuiscono allo sviluppo del settore turistico di un Paese. È composto da 4 pilastri fondamentali per lo sviluppo turistico (condizioni di contesto, politiche per lo sviluppo settoriale, infrastrutture, risorse naturali e culturali), ciascuno articolato in indicatori di secondo livello (14 in totale). Tutti gli indicatori variano in un range compreso tra 1, il peggior valore, e 7, il migliore.

IL TURISMO È UN COMPARTO A FORTE IMPATTO AMBIENTALE

5%

*delle emissioni mondiali di CO₂.
La tecnologia può essere la leva
per sviluppare un turismo
sostenibile*

**Grafico 3. Indicatore mondiale di competitività turistica:
prime 15 posizioni (2019, indice da 1 a 7).**



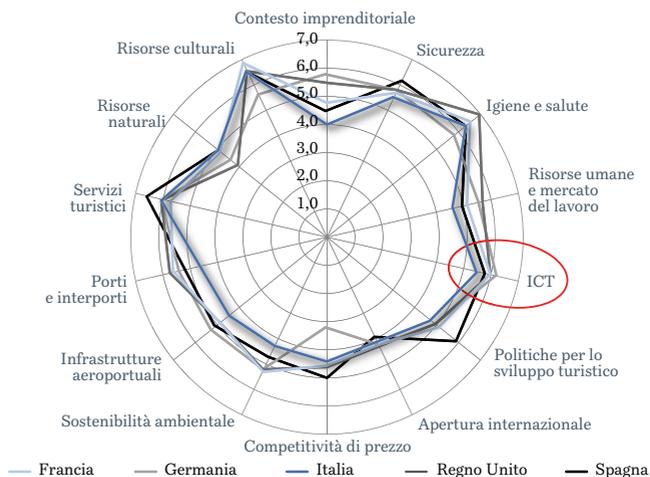
(Fonte: CDP su dati WEF)

**Il contesto
tecnologico risulta
tra gli indicatori
più penalizzanti
per l'Italia nel
confronto con
i principali peer
europei**

Il contesto tecnologico risulta essere tra gli indicatori più penalizzanti per il nostro Paese, rispetto ai principali peer europei. Il pilastro ICT infatti vede l'Italia in 41^a posizione, con un valore dell'indicatore pari a 5,5 (Graf. 4)¹¹.

¹¹ L'indicatore ICT rientra nel pilastro "condizioni di contesto" e dà una misura delle condizioni del Paese in termini di infrastrutture per lo sviluppo dell'ICT, ma anche della capacità delle imprese e dei cittadini di utilizzare l'offerta di servizi tecnologici.

Grafico 4. I pilastri dello sviluppo turistico (2019, indice da 1 a 7).



(Fonte: CDP su dati WEF)

L'offerta ricettiva

Il sistema ricettivo italiano, nel 2018, era formato da 216 mila strutture, pari a oltre 5 milioni di posti letto

Il sistema ricettivo italiano nel 2018 era composto da circa 216 mila strutture, per un totale di oltre 5 milioni di posti letto. Si tratta in prevalenza di ricettività extra-alberghiera (85% in termini di strutture e 56% in termini di posti letto)¹². La rilevanza del sistema di ospitalità complementare è una caratteristica anche di altri Paesi europei, seppure non in maniera così marcata. L'unico peer che ha un peso dei posti letto in esercizi complementari sul totale superiore all'Italia è, infatti, la Francia con il 74,5% (Graf. 5)¹³.

12 Gli esercizi complementari o extra-alberghieri comprendono bed and breakfast, agriturismo, villaggi turistici, campeggi, residence, alloggi in affitto e case per ferie. La quantificazione dell'offerta turistica legata a tipologie ricettive complementari potrebbe tuttavia risultare sottodimensionata, a causa della diffusa presenza di fenomeni di sommerso, soprattutto con riferimento alla categoria degli alloggi in affitto.

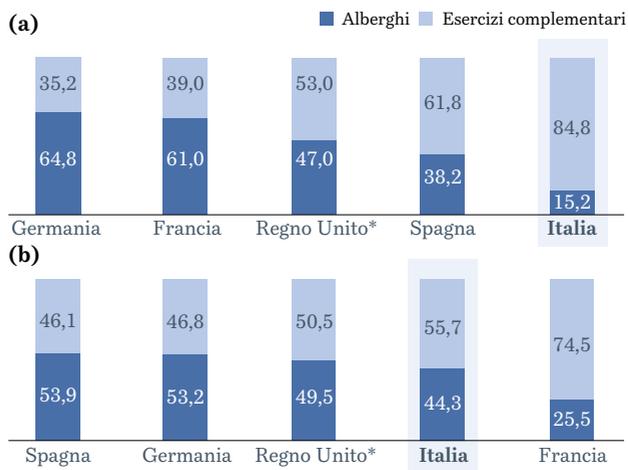
13 Il dato francese è fortemente condizionato dalla presenza di un numero molto elevato di campeggi, che si caratterizzano per la numerosità dei posti letto. I posti letto dei soli campeggi pesano sul totale delle strutture ricettive francesi complementari per il 74,2% circa, rispetto al 69,3% del Regno Unito, al 55% tedesco, al 47% spagnolo e al 40,5% italiano.

IL SISTEMA RICETTIVO ITALIANO

216 mila strutture 5 mln di posti letto

*In crescita principalmente
i posti letto alberghieri*

Grafico 5. Strutture (a) e posti letto (b) per tipologia di esercizio (%), 2018).

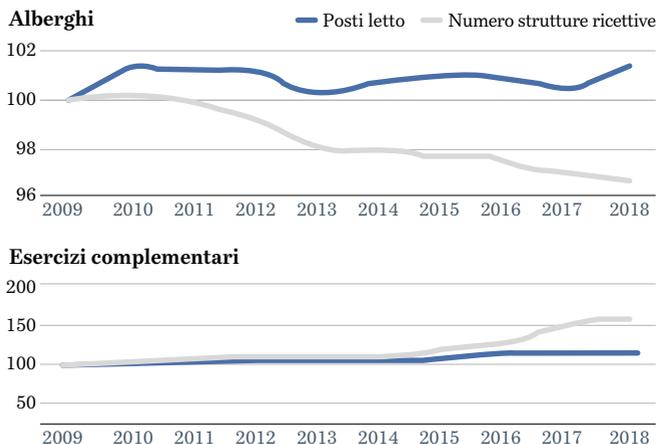


(Fonte: Elaborazioni CDP su dati EUROSTAT)

* Dati riferiti al 2016

La condizione del sistema ricettivo italiano dipende da dinamiche piuttosto differenti che hanno contraddistinto le due tipologie di esercizi nel corso dell'ultimo decennio. Gli alberghi, infatti, hanno visto aumentare tra il 2009 e il 2018 il numero di posti letto dell'1,5%, a fronte di una riduzione piuttosto significativa del numero di strutture, pari al 3,2%. Al contrario, gli esercizi complementari sono aumentati in termini di posti letto del 20% circa, ma soprattutto in termini di numero di strutture, cresciute del 64% circa (Graf. 6).

Grafico 6. Dinamica delle strutture ricettive e dei posti letto per tipologia di esercizio in Italia (2009=100).



(Fonte: Elaborazioni CDP su dati EUROSTAT)

La dimensione media delle strutture ricettive italiane è inferiore rispetto a quella degli altri peer europei

Il sistema ricettivo italiano appare inoltre caratterizzato da una dimensione media, in termini di posti letto offerti, piuttosto contenuta, specialmente se confrontata con i principali Paesi europei. Gli alberghi italiani registrano in media 69 posti letto per struttura, a fronte dei 72 francesi e dei 99 spagnoli. Le strutture complementari si posizionano all'ultimo posto, sperimentando un numero medio di posti letto inferiore a quello di tutti e quattro gli altri Paesi europei analizzati e pari ad appena 16 unità per struttura (Graf. 7).

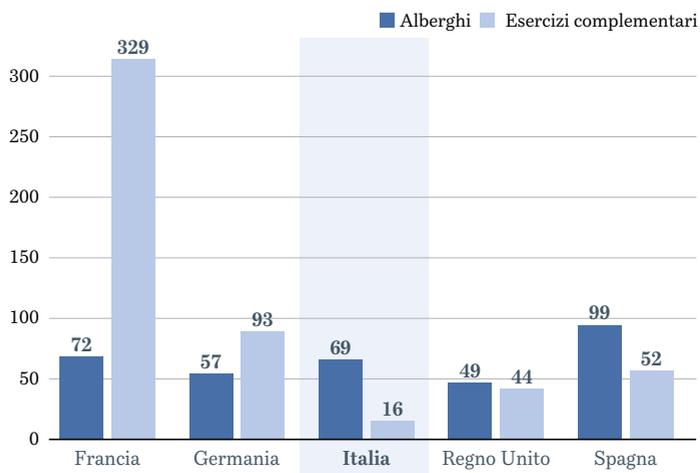
LA DIMENSIONE MEDIA DEGLI ALBERGHI È ANCORA CONTENUTA

circa 70

posti letto per albergo vs 90 degli alberghi spagnoli



Grafico 7. Dimensione media delle strutture ricettive (2018, n. posti letto).



(Fonte: Elaborazioni CDP su dati EUROSTAT)

A livello territoriale si osserva una distribuzione dei posti letto per tipologia di esercizio che in gran parte delle Regioni è in linea con quella nazionale, con alcune importanti eccezioni. Da un lato ci sono infatti Trentino-Alto Adige, Emilia-Romagna e Sicilia che registrano una percentuale di posti letto nelle strutture alberghiere molto significativa e superiore al 60%. Dall'altro, Regioni come il Veneto, il Friuli Venezia Giulia e le Marche hanno più del 70% dei posti letto concentrati invece in strutture ricettive complementari.

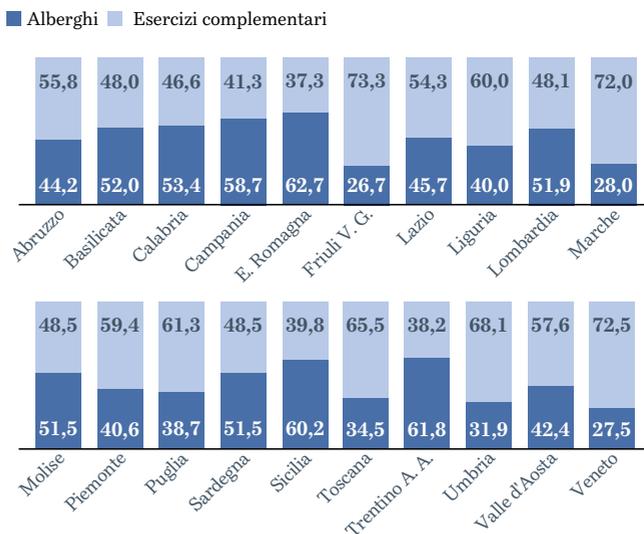
I POSTI LETTO SONO CONCENTRATI
NELLE STRUTTURE EXTRALBERGHIERE

56%

*a livello nazionale.
La distribuzione territoriale
è relativamente
omogenea*

Si tratta di modelli molto differenziati e non classificabili in base alla solita suddivisione Nord-Sud del territorio italiano (Graf. 8).

Grafico 8. Distribuzione dei posti letto per tipologia di esercizio (2018, %).

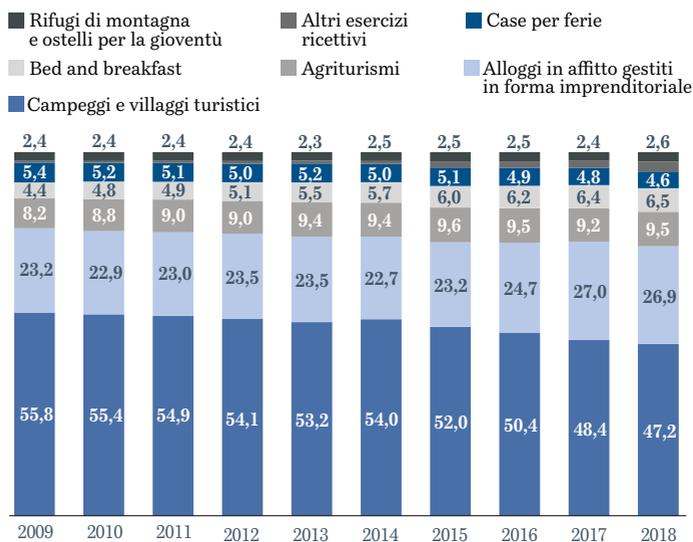


(Fonte: Elaborazioni CDP su dati ISTAT)

Osservando infine la composizione degli esercizi complementari, si può notare come nel corso del decennio sia andata sempre più aumentando la quota di alloggi in affitto, passata da circa il 23%

del 2009 a circa il 27% del 2018 (Graf. 9). Questa dinamica è stata senz'altro facilitata dalla progressiva affermazione di piattaforme online di affitto di case e stanze a scopi turistici che, facilitando l'incontro tra domanda e offerta, hanno consentito l'ingresso sul mercato anche di alloggi o stanze inutilizzate, con impatti non trascurabili sulle altre forme di ricettività.

Grafico 9. Tipologia dei posti letto degli esercizi complementari in Italia (%).



(Fonte: Elaborazioni CDP su dati ISTAT)



Focus: Il caso di Airbnb

Airbnb, piattaforma che consente di presentare e prenotare online alloggi per la locazione a fini turistici, si definisce “il più grande albergo di tutto il mondo”. A marzo 2019, la stessa azienda ha comunicato che in tutto il mondo ci sono oltre sei milioni di annunci su Airbnb, un numero superiore alla somma di tutte le camere dei sei maggiori gruppi alberghieri messi insieme¹⁴. Nel settembre 2019 Airbnb, valutata oltre 30 miliardi di dollari, ha annunciato l'intenzione di quotarsi in borsa nel corso del 2020.

Fondata nel 2008 questa società è cresciuta negli anni, ampliando sempre più la quantità di alloggi e la tipologia di servizi offerti. Nel 2016 infatti ha aggiunto all'offerta di alloggio anche la possibilità di proporre tour e altre attività agli ospiti e nel 2018 ha ampliato l'offerta a strutture alberghiere e similari.

Nel 2017, con circa 340 mila annunci, l'Italia rappresentava il terzo mercato per Airbnb dopo Stati Uniti e Francia¹⁵. Di questi circa il 25% riguardava alloggi localizzati nelle principali città d'arte e turismo italiane (nel 2019 Roma, Milano, Firenze, Venezia, Napoli e Bologna registrano un totale di oltre 77 mila annunci)¹⁶, rappresentando quindi una tipologia di offerta ricettiva diffusa anche nelle località di turismo c.d. minore (Graf. 10).

Grafico 10. Annunci Airbnb per città (2019, n.).



(Fonte: CDP su dati Insideairbnb.com)

14 <https://press.airbnb.com/it/su-airbnb-piu-di-sei-milioni-di-annunci-nel-mondo/>.

15 Banca d'Italia (2019).

16 Insideairbnb.com.

La comparsa di queste piattaforme è senz'altro uno degli elementi che ha influito sulla riorganizzazione del sistema ricettivo italiano, determinando un impatto negativo sul numero di strutture e di posti letto degli alberghi con meno di tre stelle, per i quali l'offerta online di case in affitto può essere considerata un sostituto, molto più di quanto non lo sia rispetto a strutture alberghiere di categoria più elevata. Questa tipologia di ricettività non sembra infatti in grado di spiazzare l'ospitalità alberghiera di qualità, rispondendo a tipologie di domanda profondamente differenti¹⁷.

Il 100% delle imprese ricettive italiane ha un sito internet, il dato migliore a livello europeo

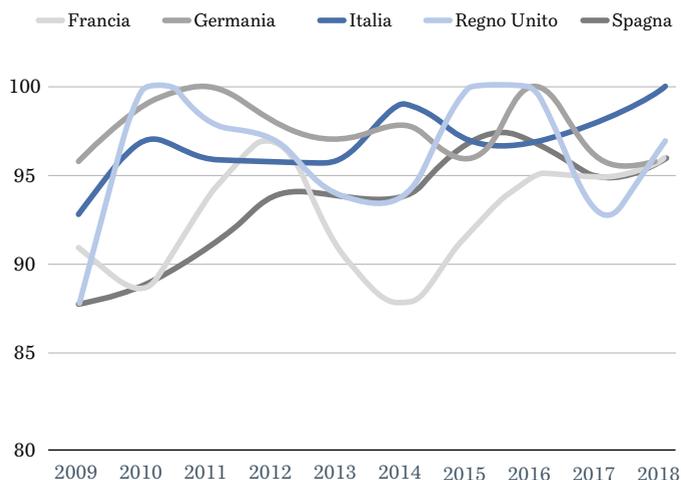
Per quanto riguarda il livello di digitalizzazione, lo stato attuale del sistema ricettivo italiano risulta nel complesso in miglioramento, sebbene vi siano ancora ampi margini di crescita.

Le imprese italiane del comparto ricettivo sembrano aver capito l'importanza e la strategicità dell'essere presenti online. Il 2018 ha fatto registrare il 100% di imprese del sistema ricettivo con un sito web, rispetto al 93% che si osservava nel 2009 e al 71% registrato in media dall'intero sistema economico italiano¹⁸. Anche il confronto con gli altri Paesi europei vede l'Italia posizionarsi meglio. Nessuno infatti degli altri peer registra la stessa percentuale di aziende ricettive in possesso di un sito web (Graf. 11).

¹⁷ Si stima che la quota di presenze in tipologie di ospitalità confrontabili con quella alberghiera sia pari al 3% nel 2017, arrivando a un massimo del 10% nelle città con alti tassi di occupazione degli alberghi (Wynne Smith et al. 2018).

¹⁸ Il sistema ricettivo si riferisce al settore 55 della classificazione ATECO 2007.

Grafico 11. Imprese del sistema ricettivo con un sito web (%).



(Fonte: CDP su dati EUROSTAT)

La buona esposizione delle imprese ricettive italiane sul web emerge anche dall'analisi della dinamica del fatturato derivante da e-commerce. L'Italia infatti, pur registrando percentuali sul totale più basse di altri peer (29% nel 2018 rispetto al 45% della Spagna e al 44% del Regno Unito), ha mostrato una crescita significativa rispetto all'inizio del decennio, quando la percentuale di fatturato delle imprese ricettive derivante da e-commerce era pari ad appena l'8% del totale, superando il dato di Francia e Germania (Graf. 12).

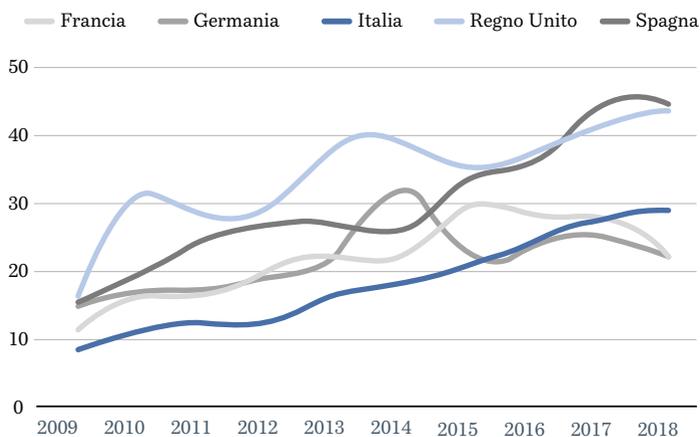
**E-COMMERCE
E TURISMO**

30%

Nel 2018 la quota di e-commerce ha raggiunto il 30%, dal 10% del 2009. In Spagna l'e-commerce su fatturato ha raggiunto il 45%



Grafico 12. Fatturato delle imprese ricettive derivante da e-commerce (%).



(Fonte: CDP su dati EUROSTAT)

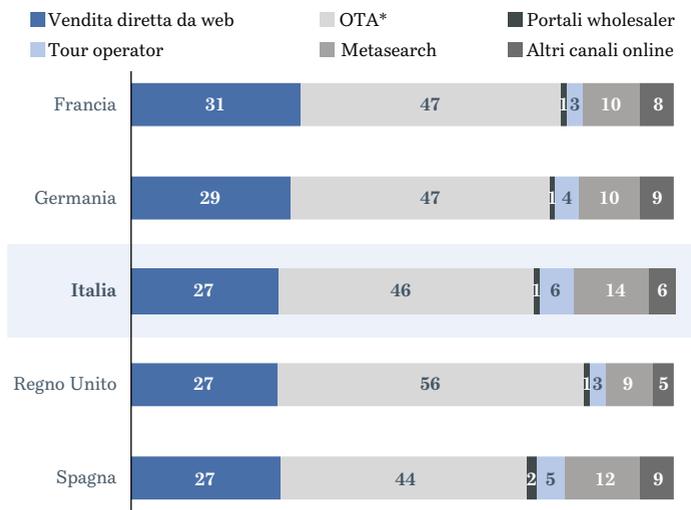
Il fatturato derivante dall'e-commerce è ancora basso, nonostante risulti in netta crescita

Una recente indagine consente di specificare anche la natura dei ricavi derivanti dalla vendita online per tipologia di canale¹⁹. Si può osservare come l'Italia presenti una distribuzione relativamente simile a quella degli altri peer, con un peso leggermente inferiore, rispetto a Germania e Francia, di ricavi derivanti dalla vendita diretta da sito web (27%). Si nota invece una percentuale più alta degli altri Paesi dei ricavi derivanti dalla vendita attraverso i metamotori del

¹⁹ O'Connor, Sileo (2019).

comparto turistico (14%), una caratteristica questa da attribuire alla piccola dimensione media delle imprese, che trovano in questo canale un modo efficace di raggiungere nuovi clienti (Graf. 13).

Grafico 13. Ricavi derivanti da vendita online (2017, %).



(Fonte: CDP su dati PhocusWright)

* Online Travel Agencies

Un'impresa
ricettiva italiana su
tre ha un sistema
ERP, mentre una
ogni due presenta
un CRM

La digitalizzazione delle imprese ricettive non risulta strategica soltanto nel rapporto con la clientela, ma rappresenta anche un importante strumento di efficientamento nella gestione delle strutture. Da questo punto di vista, l'evoluzione delle nuove tecnologie può rappresentare un elemento dirompente per superare i vincoli derivanti dalla piccola dimensione nell'accesso a programmi e software di gestione.

Gli ultimi dati disponibili mostrano una condizione del sistema ricettivo italiano in netto miglioramento, seppur al di sotto di alcuni dei principali peer. La quota di aziende con sistemi di gestione ERP (Enterprise Resource Planning) è in netta crescita²⁰. Rispetto al 2010, quando appena l'11% delle imprese ricettive italiane aveva un sistema di questo tipo, nel 2017 il 29% delle imprese ricettive totali ne possiede uno, un valore inferiore solamente al dato spagnolo.

²⁰ Si tratta di un sistema di gestione più evoluto rispetto a un semplice sistema PSM (Property Management System), che presenta un maggior livello di integrazione con tutti i processi aziendali e consente anche di elaborare dati, fornire sintesi e proporre azioni e soluzioni.

Anche in termini di software per l'efficiamento della redditività legata ai rapporti con la clientela, quale ad esempio il CRM (Customer Relationship Management), l'Italia mostra una dinamica positiva, che la porta, nel 2017, ad annullare quasi completamente le distanze con i primi Paesi europei (Graf. 14)

Grafico 14. Imprese ricettive con sistemi di efficientamento gestionale (%).



(Fonte: CDP su dati EUROSTAT)

* Dati riferiti al periodo 2010-2015

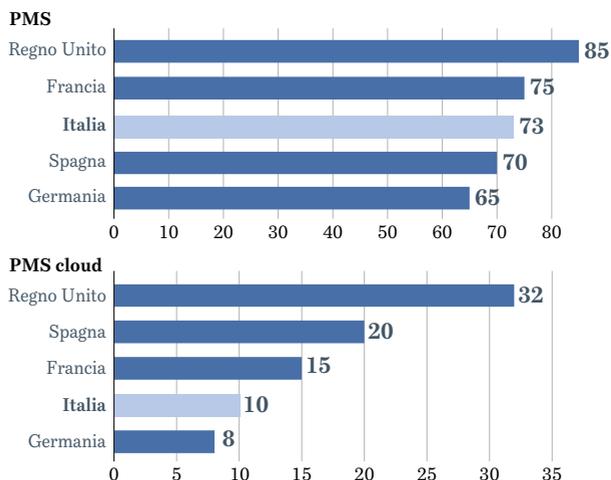
La recente tendenza a utilizzare sistemi in versione cloud stenta ancora a diffondersi in Italia, anche se le previsioni sono in crescita

Una tendenza abbastanza recente riguarda infine l'uso sempre più frequente da parte delle imprese ricettive del PMS (Property Management System) in versione cloud. Questa tipologia di soluzione sembra la più adatta soprattutto alle imprese di più piccole dimensioni che, in alcuni casi, ancora si affidano a sistemi manuali per la gestione della struttura. Si tratta, infatti, di sistemi che si integrano con le piattaforme online di marketing, di facile personalizzazione in base alle esigenze delle singole strutture e che richiedono un investimento più basso, consentendo quindi anche considerevoli vantaggi economici per le imprese.

Nel 2016, rispetto a una percentuale di alberghi italiani che utilizzava un PMS pari al 73% del totale, soltanto il 10% degli alberghi utilizzava invece un PMS cloud, rispetto a dati molto più significativi per gli altri peer: 15% per la Francia, 20% per la Spa-

gna e 32% per il Regno Unito (Graf. 15)²¹. La tecnologia cloud è, tuttavia, relativamente nuova in Italia e le previsioni sono di crescita significativa, soprattutto nelle imprese di più piccole dimensioni²².

Grafico 15. Alberghi con sistemi di PMS (2016, %).



(Fonte: CDP su stime Grant Thornton)

La dotazione di infrastrutture digitali, in termini di diffusione della banda ultra-larga, è ancora bassa in Italia

La penetrazione del cloud è facilitata dal livello di dotazione delle infrastrutture digitali del Paese. In Italia la percentuale di imprese ricettive con accesso alla banda larga di base, fissa o mobile, è pari al 98%, rispetto a un massimo della Francia pari al 100% e a un minimo della Germania del 94%. Questi valori si ridimensionano significativamente quando si va a osservare la percentuale di imprese ricettive che possiede una connessione a banda ultra-larga (oltre i 100 Mb/s). In Italia appena il 18% di imprese turistiche con una connessione fissa ha una velocità di download che supera i 100 Mb/s, rispetto al 30% delle imprese spagnole e al 20% di quelle tedesche. Francia e Regno Unito, tuttavia, registrano percentuali anche inferiori al dato italiano (Graf. 16).

²¹ Per questo indicatore è disponibile solamente il dato riferito agli alberghi e non quello relativo a tutte le strutture ricettive.

²² Balakrishnan et al. (2018).

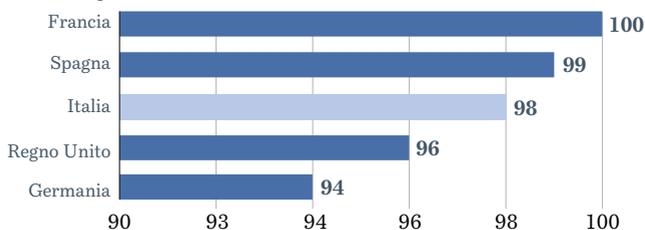
SISTEMI DI PMS

73%

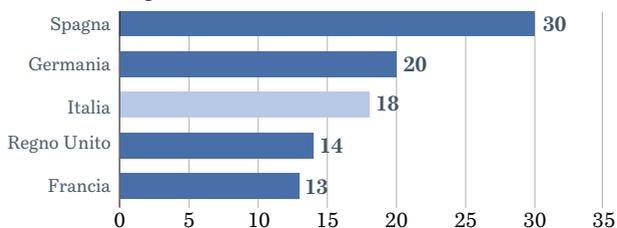
*delle imprese ricettive
ha un sistema PMS,
ma appena il 10%
in versione cloud*

Grafico 16. Imprese ricettive per tipologia di connessione.

Banda larga di base (2017, % sul totale connessioni)



Banda ultralarga (2018, % sul totale connessioni fisse)

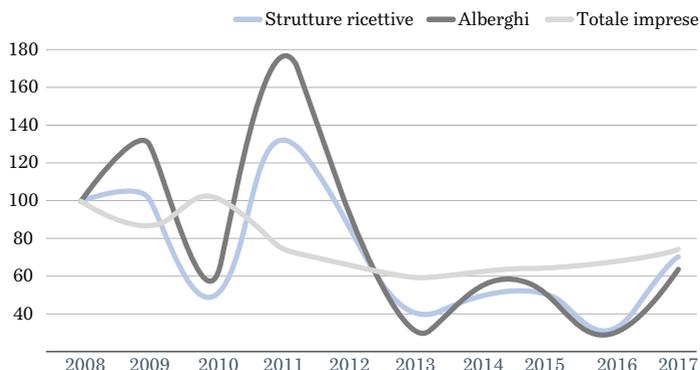


(Fonte: CDP su dati EUROSTAT)

Anche la propensione a investire delle aziende ricettive può avere un impatto sulla capacità di introdurre innovazioni, nella misura in cui nuovi investimenti sono legati allo sviluppo di nuove tecnologie. Da questo punto di vista, la situazione dell'offerta ricettiva italiana non sembra ottima. Gli investimenti delle strutture ricettive italiane, infatti, si sono ridotti di circa un terzo tra il 2008 e il 2017, passando da un valore di 3,2 miliardi di euro a un valore di 2,2 miliardi.

Questa tendenza, osservabile anche nel complesso dell'economia italiana (gli investimenti realizzati dall'insieme di tutte le imprese italiane, nello stesso periodo, si sono ridotti del 25%), sembra più marcata nel comparto ricettivo, dove ha raggiunto il -30,1%. Gli investimenti lordi delle sole strutture alberghiere hanno registrato un crollo ancor più pesante rispetto al totale del sistema ricettivo, essendo diminuiti complessivamente del 35%. Il dato è piuttosto preoccupante, in una fase in cui le forti innovazioni tecnologiche del mercato turistico richiederebbero consistenti investimenti, sia nelle tecnologie che nelle competenze (Graf. 17).

Grafico 17. Investimenti lordi in beni materiali delle imprese (2008=100).



(Fonte: Elaborazioni CDP su dati ISTAT)

Gli investimenti delle strutture ricettive italiane si sono ridotti di oltre un terzo durante l'ultimo decennio

Esaminando infine la scomposizione delle spese per investimenti realizzate da un campione di aziende ricettive italiane statisticamente significativo e rappresentativo dell'universo, si osserva che nel 2018 il capitale investito dalle imprese alberghiere è articolato per poco più dell'83% in immobilizzazioni materiali, quasi per l'11% in immobilizzazioni finanziarie, mentre le immobilizzazioni immateriali sono poco al di sotto del 6%²³. Tra queste, il valore dei costi capitalizzati in ricerca e dei brevetti è estremamente limitato e rappresenta una percentuale quasi irrisoria del totale, così come il dato relativo a concessioni e licenze.

²³ I dati sono stati estratti dal database Aida-Bureau van Dijk il 23/7/2019. Il totale dell'industria ricettiva comprende i settori ATECO 55.1 (alberghi), 55.2 (alloggi per vacanze), 55.3 (campeggi) e 55.9 (altri alloggi). Per ciascun settore considerato sono state eliminate le società non attive. Si tratta di un campione di 3.751 imprese, con una significatività statistica del 97% per gli alberghi e per gli alloggi per vacanze e del 95% per i campeggi. Per il calcolo della numerosità campionaria si è fatto riferimento a Marbach (1982).

Al riguardo si registra, peraltro, una dinamica degli investimenti in ricerca nel decennio 2009-2018 che, dopo un andamento positivo tra il 2009 e il 2016 (+6% annuo), è diventata negativa nei due anni successivi (-8% annuo).

Gli investimenti in ricerca delle imprese ricettive rappresentano una parte molto contenuta del totale

Nel comparto dei campeggi e in quello degli alloggi per vacanze il peso delle tre tipologie di investimento è abbastanza simile, anche se è relativamente maggiore la percentuale delle immobilizzazioni immateriali, rispettivamente pari al 7,5% e all'8,3% del totale. Va precisato che in entrambi i casi gli investimenti in ricerca e brevetti rimangono molto modesti, con un peso sul totale a volte inferiore rispetto a quello osservato nel caso degli alberghi (Tab. 1).

Tabella 1. Composizione del capitale investito delle aziende ricettive italiane (2018,%).

	Alberghi	Campeggi	Alloggi per vacanze e altre strutture	Totale industria ricettiva
Immobilizzazioni materiali	83,5	78,7	86,3	83,4
Immobilizzazioni immateriali	5,8	7,5	8,3	6,2
di cui:				
Costi ricerca e diritti di brevetto	0,06	0,03	0,06	0,06
Concessioni, licenze	0,06	0,00	0,04	0,05
Immobilizzazioni finanziarie	10,8	13,8	5,4	10,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

(Fonte: Elaborazioni CDP su dati Aida-Bureau van Dijk)

Gli investimenti delle strutture ricettive risultano quindi in diminuzione e concentrati in ambiti tradizionali, mentre è molto basso il dato relativo a ricerca e brevetti. In un contesto globale che va sempre più orientandosi verso un'offerta turistica più innovativa e fortemente digitalizzata, questa tendenza potrebbe rappresentare, in un futuro non troppo lontano, un elemento di grande limitazione della competitività del comparto.

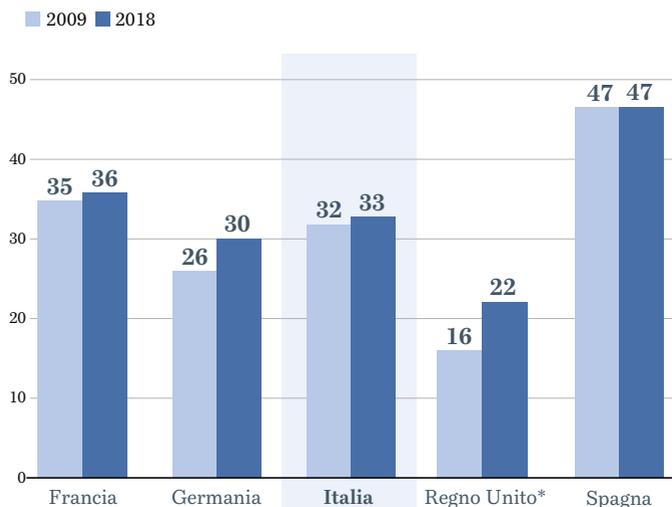
Il sistema alberghiero

Il comparto alberghiero italiano rappresenta il 44% dell'offerta totale di posti letto

Come si è visto, in Italia il comparto alberghiero ha un peso inferiore rispetto agli esercizi complementari, rappresentando il 15% delle strutture (circa 33 mila) e il 44% dei posti letto totali (oltre 2,2 milioni). Si tratta, tuttavia, di un comparto che ha un ruolo di tutto rispetto nel contesto europeo, con il più alto numero di stanze in Europa, pari nel 2018 a oltre 1 milione. Seguono nell'ordine la Germania, con circa 976 mila camere, la Spagna con 930 mila, il Regno Unito con 874 mila e la Francia con 656 mila camere²⁴.

La dimensione media degli alberghi italiani è relativamente ridotta, con un numero di camere per albergo che nel 2018 è ancora pari ad appena 33, inferiore al dato medio spagnolo e francese (Graf. 18).

Grafico 18. Dimensione media degli alberghi (n. camere).



(Fonte: Elaborazioni CDP su dati EUROSTAT)

* Dati riferiti al 2016

La distribuzione degli alberghi per classe dimensionale mostra come in Italia non vi sia un peso eccessivo dei piccoli alberghi – le strutture con meno di 25 camere sono il 54,6% del totale rispetto a valori più alti per gli altri peer – ma piuttosto un'incidenza molto ridotta dei grandi alberghi.

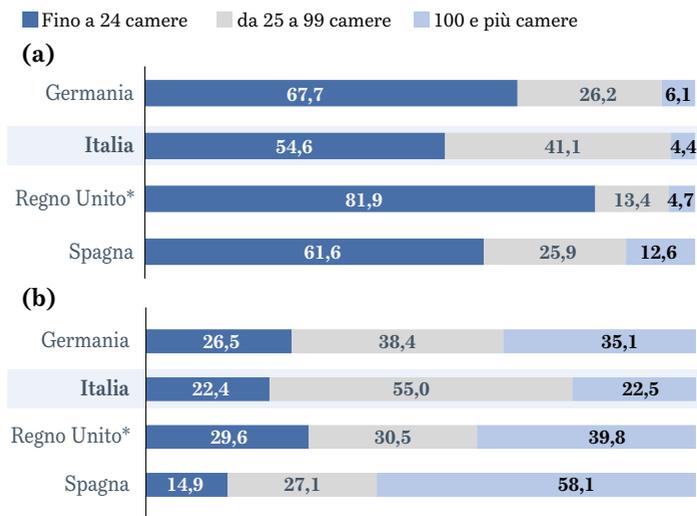
²⁴ Per il Regno Unito l'ultimo dato disponibile è relativo al 2016.

La presenza degli alberghi con più di 100 camere è infatti piuttosto contenuta e pari al 4,4%, rispetto a un dato non lontano del Regno Unito (4,7%), ma decisamente più alto per la Germania (6,1%) e soprattutto per la Spagna (12,6%)²⁵. Osservando poi la distribuzione per numero di camere invece che di strutture, la situazione italiana sembra ulteriormente ridimensionarsi. Il numero di camere in grandi alberghi è pari ad appena il 22% del totale, rispetto al 35% della Germania, al 40% del Regno Unito e al 58% della Spagna (Graf. 19).

La dimensione media degli alberghi è ridotta e gli alberghi con più di 100 camere all'attivo sono solo il 4,4% del totale

Non solo quindi i grandi alberghi sono pochi, ma non sono relativamente grandi. La dimensione media dei grandi alberghi italiani è, infatti, di 171 camere, rispetto alle 173 dei grandi alberghi tedeschi, alle 185 di quelli inglesi e alle 219 dei grandi alberghi spagnoli.

Grafico 19. Distribuzione delle strutture (a) e delle camere (b) per classe dimensionale degli alberghi (2018, % sul totale).



(Fonte: Elaborazioni CDP su dati EUROSTAT)

* Dati riferiti al 2016

Nonostante il primato europeo in termini di numero di stanze, gli alberghi italiani non sembrano ancora in grado di sfruttare al meglio le loro potenzialità. Nel 2018 il tasso di occupazione netta degli alberghi, pur in miglioramento rispetto al 2012, è ancora tra i

²⁵ Il dato per la Francia non è disponibile.

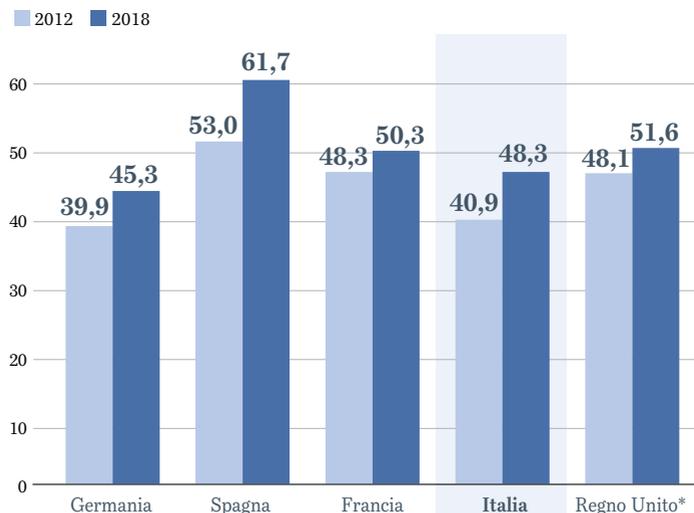
IL NUMERO DI ALBERGHI A 5 STELLE È IN CRESCITA

1 su 2

*è un albergo con ancora 3 stelle,
mentre gli alberghi a 5 stelle
crescono quasi del 30%
tra il 2009 e il 2018*

più bassi rispetto ai principali peer europei (48,3%)²⁶. Solo la Germania presenta, infatti, un valore inferiore a quello italiano e pari a circa il 45% (Graf. 20).

Grafico 20. Tasso di occupazione netta degli alberghi (%).



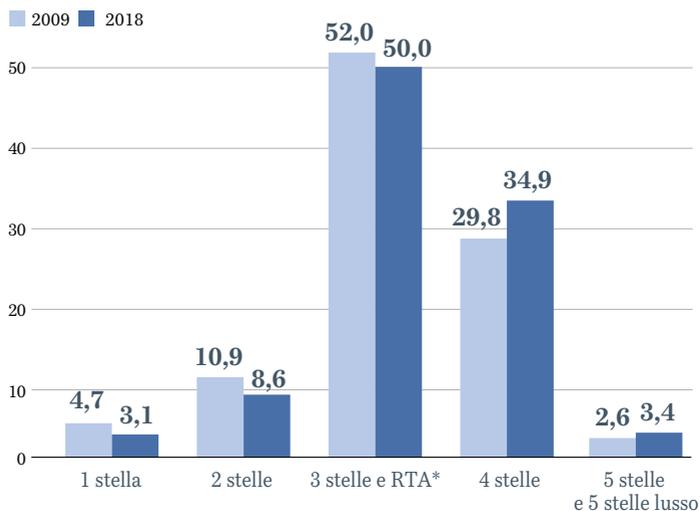
(Fonte: CDP su dati EUROSTAT)

* Dati riferiti al 2016

²⁶ Il tasso di utilizzazione netta è calcolato come rapporto tra le presenze ospitate nell'anno e i posti letto potenzialmente offerti dalle strutture, ottenuti moltiplicando i posti letto per i giorni di apertura delle strutture alberghiere. Per un confronto con i Paesi europei si può partire dall'anno 2012, mentre per l'Italia è disponibile anche il dato ISTAT riferito al 2009, che mostra un valore del tasso di occupazione netta degli alberghi pari al 38,8%.

Gli alberghi italiani sono concentrati in prevalenza nella categoria intermedia dei 3 stelle, ai quali è riconducibile il 50% delle camere totali. Si osserva tuttavia una tendenza all'incremento del peso degli alberghi di categorie superiori nell'ultimo decennio (Graf. 21).

Grafico 21. Distribuzione delle camere d'albergo per categoria in Italia (%).



(Fonte: Elaborazioni CDP su dati ISTAT)

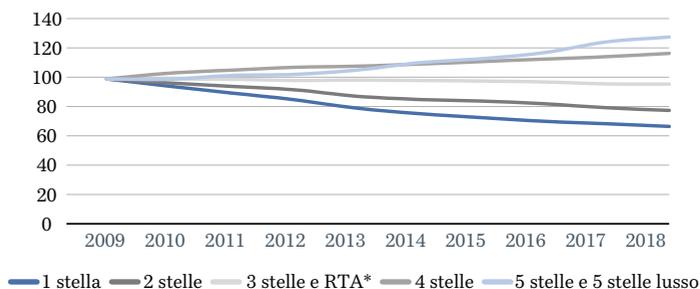
* Residenze turistico-alberghiere



Gli alberghi di categoria più elevata hanno registrato la dinamica più brillante in termini di numerosità delle camere, caratterizzandosi per una dimensione media maggiore in termini di stanze

Si osserva, inoltre, nell'arco dell'ultimo decennio, una ricomposizione dell'offerta alberghiera italiana a favore delle categorie più elevate, che hanno visto crescere significativamente il numero di camere tra il 2009 e il 2018. In particolare, gli alberghi 5 stelle, dopo il 2014, hanno registrato tassi di crescita superiori alle altre categorie (Graf. 22).

Grafico 22. Evoluzione del numero delle camere di albergo per categoria in Italia (2009=100).



(Fonte: Elaborazioni CDP su dati ISTAT)

* Residenze turistico-alberghiere

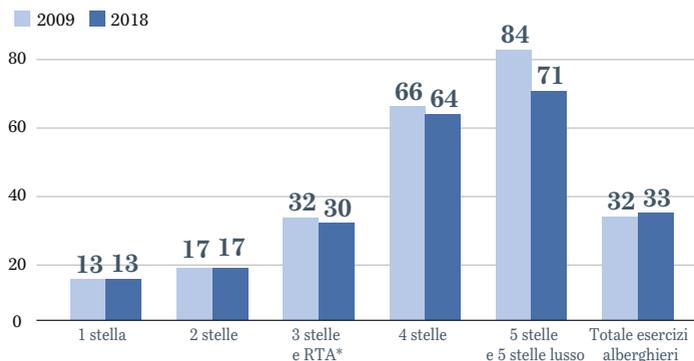
Gli alberghi di categoria più elevata sono, inoltre, contraddistinti da una dimensione media maggiore, a fronte di un numero di camere più contenuto per gli alberghi delle categorie inferiori. Si noti tuttavia come, a differenza del dato medio nazionale, gli alberghi di categoria più elevata abbiano visto ridursi sensibilmente nel corso del decennio la dimensione media in termini di camere (Graf. 23).

TASSI DI OCCUPAZIONE
DELLE STRUTTURE
A 4 E 5 STELLE

circa **10** p.p.

superiori alle altre categorie, con la qualità
che garantisce performance migliori

Grafico 23. Dimensione media degli alberghi italiani per categoria (n. camere).

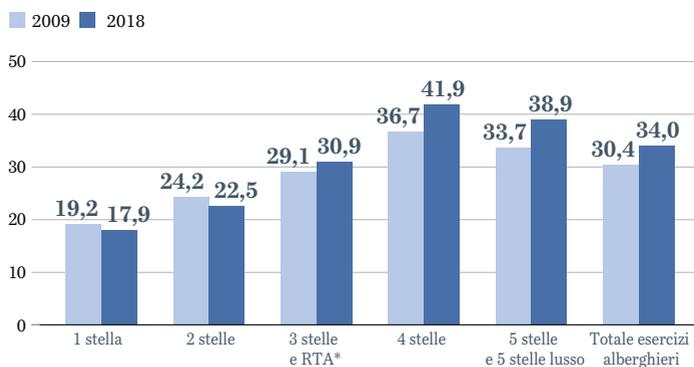


(Fonte: Elaborazioni CDP su dati ISTAT)

* Residenze turistico-alberghiere

Infine, gli alberghi di categoria più elevata registrano performance migliori, visto che il tasso di occupazione lorda delle strutture con almeno 4 stelle è significativamente superiore al dato delle altre categorie e in crescita rispetto all'inizio dell'ultimo decennio (Graf. 24)²⁷.

Grafico 24. Tasso di occupazione lorda degli alberghi per categoria (%).



(Fonte: CDP su dati ISTAT)

* Residenze turistico-alberghiere

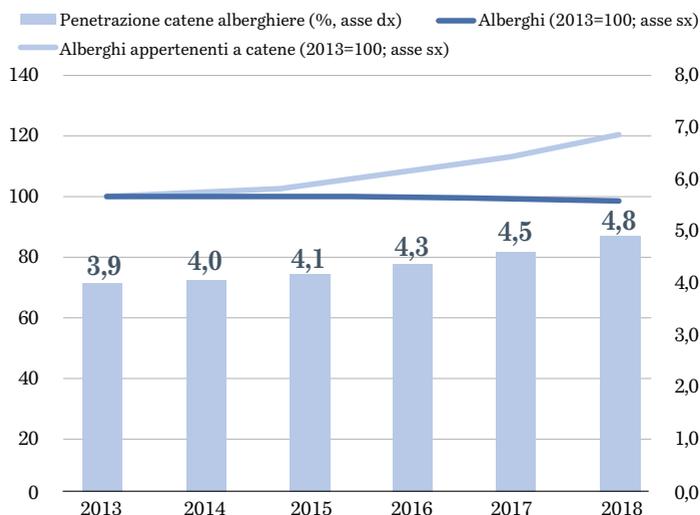
²⁷ Il tasso di utilizzazione lorda è calcolato come rapporto, in percentuale, tra le presenze ospitate nell'anno e i posti letto potenzialmente offerti dalle strutture, ottenuti moltiplicando i posti letto per il numero di giorni dell'anno. Rispetto al tasso di utilizzazione netta ha il pregio di quantificare l'effettiva potenzialità delle strutture nell'ipotesi di apertura lungo tutto il corso dell'anno.

Le catene alberghiere possono essere un traino anche per strutture ricettive indipendenti, grazie a una dimensione media più elevata e una gestione manageriale più orientata all'innovazione

Per quanto riguarda le catene alberghiere, la loro presenza costituisce un fattore importante nello sviluppo dell'offerta ricettiva. In particolare, nell'ambito della diffusione della tecnologia, le catene, contraddistinte da una dimensione media più elevata e da una gestione manageriale generalmente più dinamica e orientata all'innovazione, possono rappresentare un elemento trainante anche per le strutture ricettive indipendenti.

Il ruolo delle catene alberghiere in Italia è andato continuamente crescendo nel corso degli ultimi anni. Se nel 2013 gli alberghi appartenenti a una catena rappresentavano il 3,9% del totale, nel 2018 sono arrivati al 4,8%, con un tasso di crescita tra il 2013 e il 2018 pari al 21%, rispetto a una riduzione dell'1,3% del totale degli alberghi italiani (Graf. 25).

Grafico 25. Penetrazione delle catene alberghiere e dinamica del numero di alberghi in Italia.



(Fonte: Elaborazioni CDP su dati Horwath HTL)

CATENE ALBERGHIERE IN ITALIA

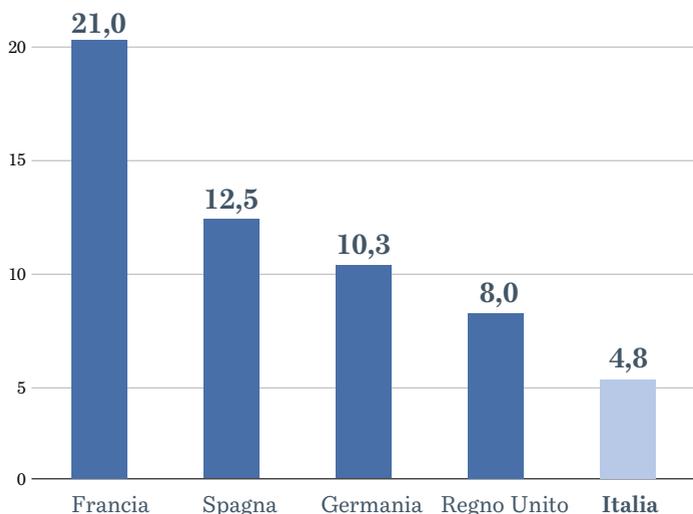
5%

*degli alberghi italiani appartiene
a una catena, 1 su 2 ha 5 stelle
e in media hanno 109
camere vs 33*

Nel confronto europeo la presenza di catene alberghiere in Italia è ancora marginale

Il mercato italiano rimane tuttavia ancora il più ridotto in termini di presenza di catene nel confronto con gli altri peer europei. Nel 2018, a fronte del 4,8% di alberghi italiani appartenenti a una catena, nel Regno Unito si registrava un peso dell'8%, in Germania del 10,3% e in Spagna del 12,5%, per arrivare a un massimo in Francia, dove circa un albergo ogni 5 apparteneva a una catena (Graf. 26).

Grafico 26. Penetrazione delle catene alberghiere (2018, %).



(Fonte: CDP su dati Horwath HTL)

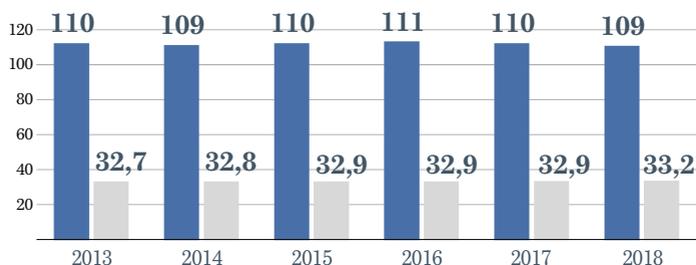
La dimensione media degli alberghi italiani appartenenti a una catena si è ridotta leggermente negli ultimi anni

Le catene alberghiere italiane si contraddistinguono per una dimensione media in termini di camere significativamente più alta degli altri alberghi, pari nel 2018 a 109 camere rispetto alle 33 delle altre strutture alberghiere. Si deve segnalare, tuttavia, come negli ultimi anni, a fronte di una dimensione media degli alberghi in lieve crescita, le catene stiano al contrario registrando una diminuzione. Le catene, inoltre, sono maggiormente diffuse nelle categorie più elevate. La percentuale di camere appartenenti a una catena alberghiera cresce infatti con la categoria di albergo. I 5 stelle e 5 stelle lusso registrano la più alta penetrazione in termini di camere, con circa il 50% rispetto a una media di circa il 16% (Graf. 27).

Grafico 27. Dimensione media e penetrazione delle catene alberghiere per categoria in Italia.

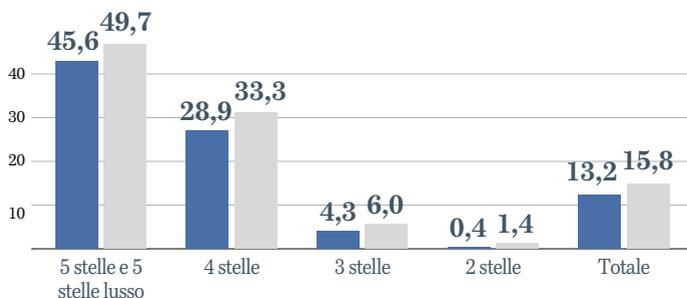
Dimensione media (n.camere)

■ Alberghi appartenenti a una catena ■ Alberghi



Penetrazione catene (% camere)

■ 2013 ■ 2018



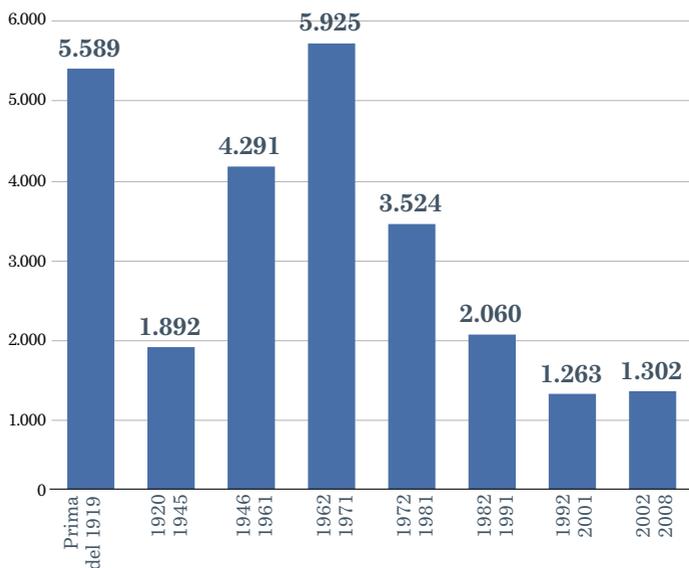
(Fonte: CDP su dati Horwath HTL)

La tecnologia può agevolare l'efficientamento energetico di un comparto fortemente energivoro

L'efficientamento energetico dei sistemi alberghieri, fortemente energivori, è un ambito in cui l'innovazione tecnologica può avere un ruolo particolarmente rilevante.

Secondo le ultime rilevazioni disponibili, sul territorio italiano risultano oltre 25.800 edifici ad esclusivo o prevalente uso alberghiero²⁸. Oltre l'82% degli immobili risulta costruito prima del 1982, mentre più di uno su cinque è stato realizzato in epoca anteriore al 1919. A partire dagli anni '80 dello scorso secolo si registra una significativa diminuzione delle nuove realizzazioni, passate dalle oltre 3.500 unità del periodo 1972-1981, alle circa 2.000 del decennio successivo e alle 1.263 del periodo 1992-2001 (Graf. 28).

Grafico 28. Nuove realizzazioni di immobili a uso alberghiero in Italia (n.).



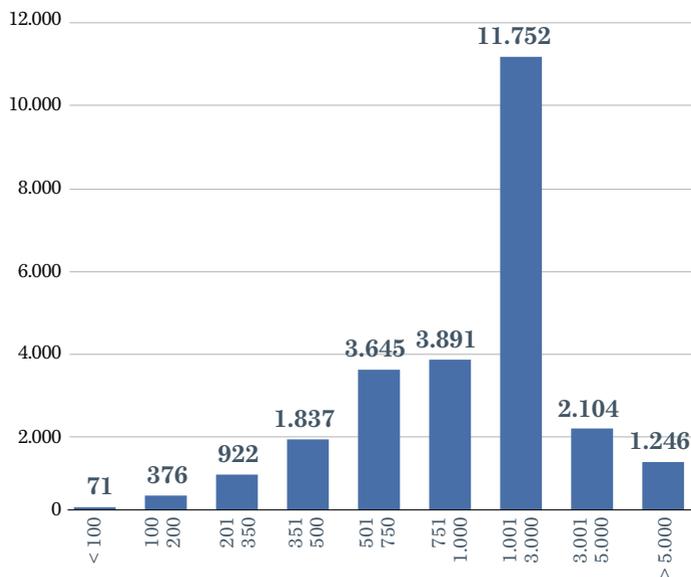
(Fonte: Elaborazioni CDP su dati CRESME)

²⁸ Gli ultimi dati attendibili relativi alla consistenza e alle caratteristiche degli immobili ad uso alberghiero in Italia in termini di anno di costruzione, dimensioni, localizzazione geografica e consumi energetici fanno riferimento al 2009 e sono contenuti nei risultati di un progetto di ricerca relativo al sistema elettrico elaborato dal CRESME nell'ambito di un Accordo quadro tra il Ministero dello Sviluppo Economico ed ENEA. Tali dati sono anche alla base delle stime sui risparmi energetici conseguibili nel comparto, effettuate da ENEA nel Piano d'Azione Italiano per l'Efficienza Energetica (PAEE) del 2017.

Gli edifici alberghieri si caratterizzano per l'elevata superficie, con oltre il 60% dei fabbricati che misura dimensioni di oltre 1000 m²

Gli edifici a uso alberghiero sviluppano complessivamente una superficie di poco inferiore ai 49 milioni di m² e una volumetria pari a oltre 140 milioni di m³. Oltre il 60% dei fabbricati risulta essere di dimensioni superiori ai 1.000 m² di superficie. Tuttavia, il 43% delle superfici e delle volumetrie (circa 61 milioni di m³) è espresso dal 13% degli edifici alberghieri, ossia dagli oltre 3.300 immobili caratterizzati da dimensioni superiori ai 3.000 m² (Graf. 29).

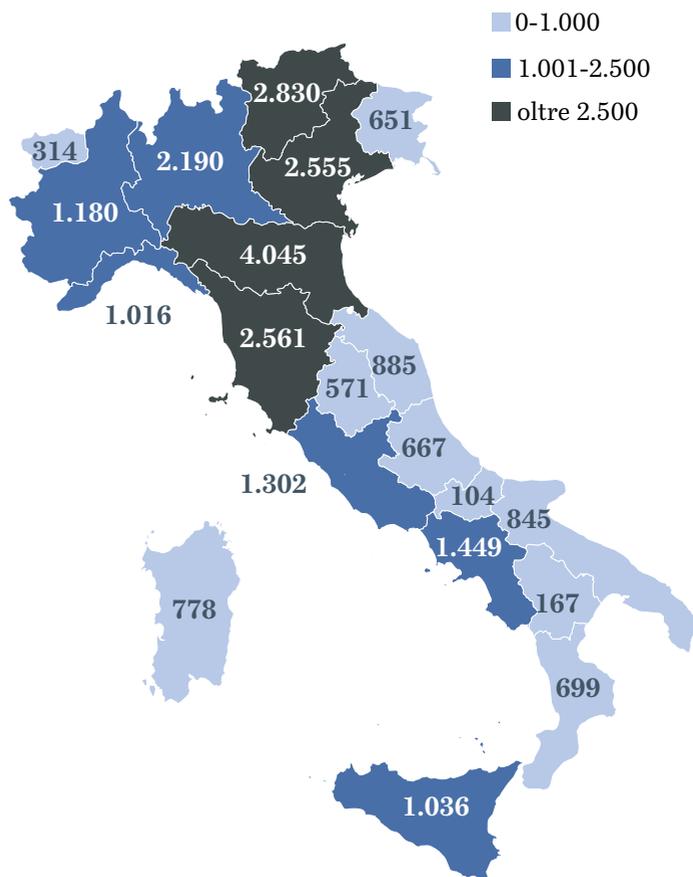
Grafico 29. Distribuzione degli immobili a uso alberghiero per superficie (m²) in Italia (2009, n.).



(Fonte: Elaborazioni CDP su dati CRESME)

Con riferimento alla distribuzione geografica delle strutture, le Regioni caratterizzate dalla presenza più elevata di alberghi sono l'Emilia-Romagna (oltre 4.000 edifici), il Trentino-Alto Adige (oltre 2.800), la Toscana e il Veneto (oltre 2.500). Da sole, tali Regioni ospitano oltre il 46% dei fabbricati ad uso alberghiero (Fig. 2).

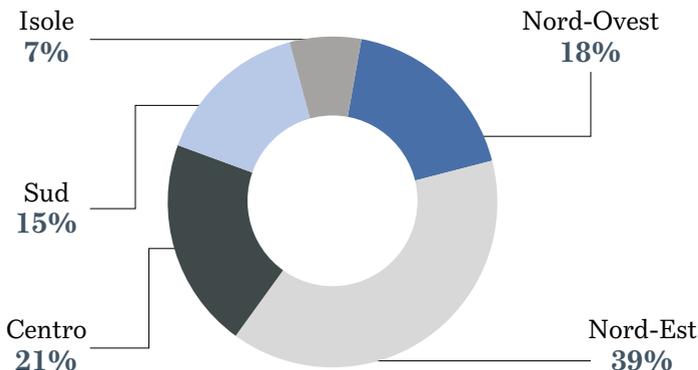
Figura 2. Immobili a uso alberghiero per Regione (2009, n.).



(Fonte: Elaborazioni CDP su dati CRESME)

In termini di macro-aree geografiche, nel Nord-Est e nel Centro si concentra circa il 60% del totale degli immobili, per effetto del ruolo particolarmente rilevante di alcune province ad elevata vocazione turistica (Rimini, con oltre 2.150 immobili e Bolzano, con quasi 2.000) e di città d'arte quali Venezia (la cui Provincia ospita oltre 1.100 strutture) e Roma (circa 800). Queste prime 4 province rappresentano quasi il 25% dell'edificato alberghiero in Italia (Graf. 30).

Grafico 30. Immobili a uso alberghiero per macro-aree geografiche italiane (2009, %).

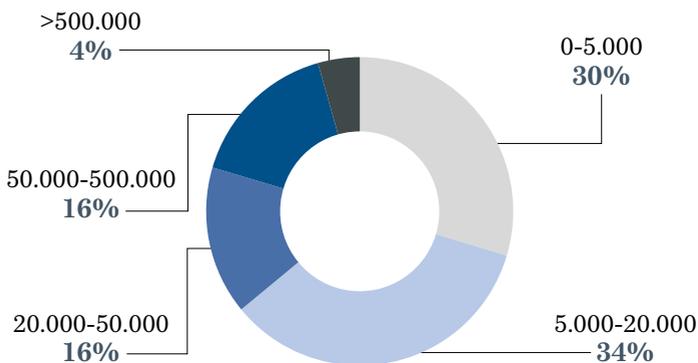


(Fonte: Elaborazioni CDP su dati ENEA)

Il 30% degli immobili a uso alberghiero si trova in centri di piccole dimensioni, a testimonianza dello sviluppo di un turismo diffuso

Per quanto riguarda la distribuzione degli edifici a uso alberghiero per classe dimensionale dei comuni, oltre il 64% del totale degli immobili è presente in centri di piccole dimensioni a testimonianza del modello diffuso di sviluppo turistico che contraddistingue il territorio italiano. Il 30% circa, in particolare, si trova in comuni fino a 5.000 abitanti, e il 34% in comuni fino a 20.000 abitanti (Graf. 31).

Grafico 31. Immobili a uso alberghiero per classe dimensionale (abitanti) del comune (2009, n.).

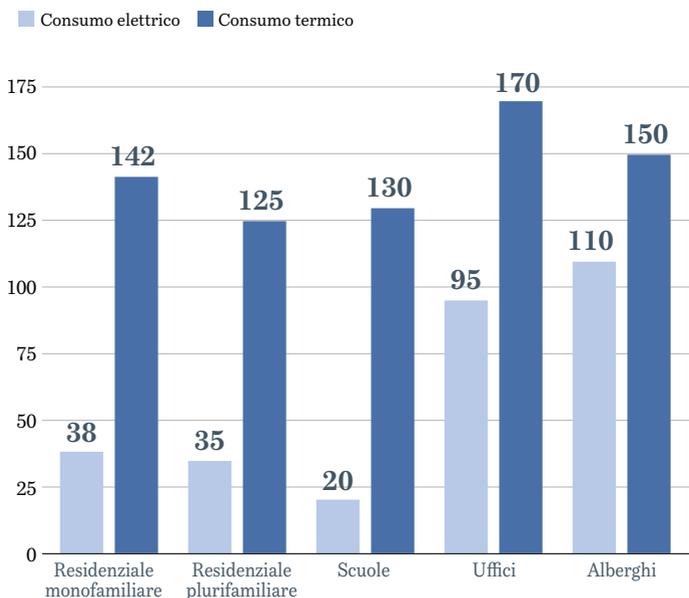


(Fonte: Elaborazioni CDP su dati ENEA)

Gli edifici a uso alberghiero presentano i consumi elettrici più elevati tra le categorie di immobili e si posizionano al secondo posto per i consumi termici

La relativa obsolescenza del patrimonio edilizio a uso alberghiero si riflette nell'inefficienza complessiva dal punto di vista energetico, congiuntamente alla dimensione media contenuta e alla parcelizzazione sul territorio delle strutture. Secondo le stime effettuate da ENEA nell'ambito del Piano d'Azione Italiano per l'Efficienza Energetica, il comparto alberghiero presenta i consumi elettrici medi più elevati, con 110 kWh/m² anno, ed è secondo solo al settore degli uffici per consumi termici, con 150 kWh/m² anno (Graf. 32). I consumi energetici più elevati possono in parte essere attribuiti alla numerosità dei servizi offerti da una struttura alberghiera (ristorante, bar, piscina, SPA, ecc.) e in parte si devono alla modalità di uso dei servizi da parte degli ospiti, che tendono ad avere una minore attenzione per il consumo energetico, il cui costo è già compreso nel prezzo totale della vacanza.

Grafico 32. Consumi medi annuali di energia per destinazione d'uso degli immobili in Italia (kWh/m² anno).



(Fonte: Elaborazioni CDP su dati ENEA)

Nota: Le valutazioni per la determinazione dei consumi medi per le diverse destinazioni d'uso sono state sviluppate da ENEA facendo riferimento alla distribuzione degli edifici per zona climatica ed epoca di costruzione, nonché sulla base dei dati di consumo derivati da indagini statistiche su un set rappresentativo di edifici e sono riferibili a un "anno tipo".

SISTEMA ENERGETICO INEFFICIENTE MA CON UN SIGNIFICATIVO POTENZIALE DI RISPARMIO

1.200 GWh/anno

il risparmio energetico che si potrebbe ottenere intervenendo sul 3% del patrimonio immobiliare complessivo

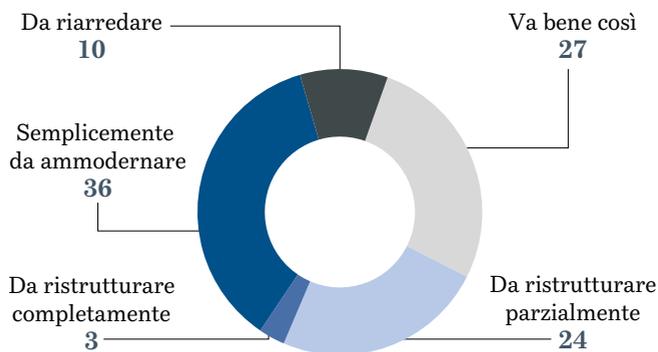
Sebbene questi dati risentano delle caratteristiche peculiari del segmento, che si caratterizza per un'elevata intensità energetica, in base alle stime di ENEA si evidenzia un potenziale di **riqualificazione e di risparmio energetico significativo**, stimato nel 45% circa dei consumi ante intervento²⁹. Gli interventi previsti nella valutazione della riduzione dei consumi fanno riferimento a tipologie più tradizionali quali isolamento termico dei solai, sostituzione di infissi con tipologie ad alta prestazione energetica, adeguamento del sistema di regolazione dell'impianto di climatizzazione e sostituzione del generatore di calore, ma anche a tipologie più innovative e che richiedono l'uso di tecnologia avanzata, quali l'installazione di un sistema di domotica o BEMS (Building Energy Management System). In particolare, il PAEE sottolinea come, intervenendo ogni anno su una superficie di 1,4 milioni di m² (500 edifici circa), pari al 3% del patrimonio complessivo, si potrebbe determinare un contenimento dei consumi di energia pari a quasi 1.200 GWh/anno.

La necessità di intervenire sul patrimonio immobiliare con interventi di riqualificazione e ammodernamento risulta evidente, infine, anche dalle dichiarazioni degli operatori. Un'indagine condotta da Federalberghi nel corso del 2018 evidenzia come il 27% degli albergatori ritenga necessaria una ristrutturazione degli immobili parziale (24%) o integrale (3%), mentre il 36% giudichi sufficiente un ammodernamento delle strutture (Graf. 33)³⁰.

²⁹ In particolare, ENEA ha preso in esame la popolazione di alberghi che registrano un consumo medio unitario maggiore del 50% rispetto alla media della relativa destinazione d'uso, valutando i potenziali di risparmio ottenibili nel periodo 2014-2020.

³⁰ World Capital (2018).

Grafico 33. Stato degli immobili a uso alberghiero secondo la percezione degli albergatori italiani (2017, %).



(Fonte: Elaborazioni CDP su dati World Capital)

Nota: I dati fanno riferimento ad una survey effettuata da Federalberghi su un campione rappresentativo di operatori che hanno fornito risposte relative alle condizioni della struttura in cui operano.

Gli strumenti tecnologici, come l'IoT e il BIM, possono essere utilizzati dal comparto alberghiero per ottenere risparmi energetici

L'evoluzione tecnica e tecnologica mette oggi a disposizione del comparto nuovi strumenti molto efficaci per ottenere risparmi energetici. Da un lato, l'IoT consente di ottimizzare il funzionamento dei diversi componenti dell'offerta e dell'intero sistema. Dall'altro, il BIM (Building Information Modelling), consentendo di ottimizzare tutte le fasi del ciclo di vita di un edificio, dalla progettazione, alla costruzione, alla conduzione e alla manutenzione, permette di gestire con più facilità le diverse funzioni di costo delle strutture.

IoT e BIM si rivelano strumenti strategici per le odierne strutture ricettive, che devono gestire un numero elevato di servizi e di impianti, e necessitano di un'ottimizzazione dei costi per consumi e manutenzione, che risultano più alti della media di altri settori.

La transizione verso forme più tecnologiche di gestione può inoltre avere un impatto significativo sulla competitività delle strutture, oltre che per i risultati in termini di efficientamento dei costi, anche per il miglioramento della capacità di attrarre un cliente finale che sempre di più è consapevole, informato e interessato a un'offerta sostenibile.

02

L'innovazione nell'industria ricettiva

I TRE AMBITI DI SVILUPPO



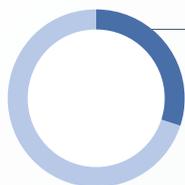
+5,6% l'anno

La spesa in R&S del comparto (2009-2016)

Innovazione tecnologica

15,5 miliardi di euro

il valore degli acquisti on line dei turisti italiani (+9% sul 2018)

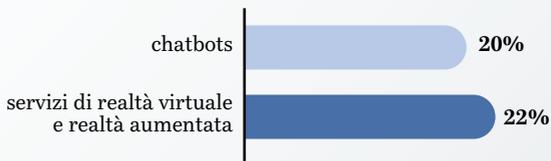


di cui il **30%** relativo agli alloggi

10% sul totale

le prenotazioni dei clienti sui canali online diretti

L'UTILIZZO DEI SERVIZI



Innovazione di business

LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA ITALIANO

- Frammentarietà
- Numerose strutture indipendenti

I CAMBIAMENTI

- Crescita della penetrazione delle catene
- Crescita degli alberghi a 5 stelle
- Si favorisce la diffusione di innovazione

DIMENSIONI MEDIE DELLE STRUTTURE

- ▾ alberghi delle catene: **IN CALO**
- ▴ alberghi indipendenti: **IN AUMENTO**

Innovazione sociale

Hotel in possesso di una certificazione **EMAS** (Sistema comunitario di ecogestione e audit)



02

L'innovazione nell'industria ricettiva

Il concetto di innovazione in ambito turistico va oltre i meri aspetti legati alla tecnologia, poiché si accompagna anche alla capacità degli operatori di innovare in termini di modelli di business e della sostenibilità ambientale e sociale.

L'innovazione nel settore turistico riguarda gli ambiti tecnologici, dei modelli di business e della sostenibilità

Le innovazioni a disposizione del settore possono essere sviluppate internamente dalle strutture stesse, o affidate ad aziende esterne specializzate, a seconda della dimensione, delle capacità possedute dagli alberghi e della complessità delle tecnologie da implementare. Con riferimento alle attività realizzate in outsourcing, i servizi innovativi vengono offerti da imprese che possono essere raggruppate in tre macro-categorie e classificate per scopo e campo di attività (Tab. 2). I tre gruppi individuati sono:

1. **gli aggregatori**, ossia imprese normalmente B2C che “aggregano” l'offerta all'interno di un'unica piattaforma e che, con un approccio estremamente consumer-centrico, sono in grado di soddisfare le esigenze dei clienti alla ricerca di esperienze di viaggio personalizzate. Gli aggregatori sono principalmente aziende di Metasearch, le OTA (Online Travel Agencies), gli Experience Marketplace e gli Hotel Network. Queste aziende sono spesso caratterizzate da ingenti investimenti a supporto di attività di marketing e commerciali molto aggressive;
2. **gli integratori**, ovvero aziende generalmente B2B che aiutano gli operatori a “integrare” le attività delle strutture ricettive ottimizzando i flussi operativi, semplificando e/o automatizzando molti task e aiutandoli nella personalizzazione dell'esperienza dell'ospite. L'insieme degli integratori dà vita a quello che si potrebbe definire il Sistema Informativo dell'azienda ricettiva. Gli integratori sono aziende innovative che sviluppano PMS, CRM, Channel Manager, ecc;
3. **gli ibridi**, che non si caratterizzano per il modello operativo, ma per il campo di attività e che comprendono sia imprese B2B o B2C che imprese che includono al proprio interno al contempo elementi di aggregazione e di integrazione. A seconda della tipologia di innovazione che queste imprese sono in grado di offrire possono essere orientate infatti a soddisfare le esigenze dei clienti, oppure a facilitare la gestione interna delle strutture ricettive, o a entrambi. Ne sono un tipico esempio le imprese della categoria HR development, che rientrano nel gruppo integratori se indirizzate alla formazione del personale, mentre assumono una connotazione di aggregatori se offrono servizi di ricerca del personale, facilitando la struttura ricettiva, ma anche coloro che, in cerca di lavoro, possono più facilmente identificare proposte adatte ai loro profili professionali.

Tabella 2. Le categorie di innovatori.

AGGREGATORI	METASEARCH: piattaforme che aggregano informazioni e dati relativi a strutture e località turistiche, provenienti da differenti siti web. Alcuni esempi sono Tripping e Holidu, motori di ricerca per milioni di case vacanza a livello mondiale.
	OTA: portali turistici che consentono di visualizzare e prenotare direttamente uno o più servizi relativi a un viaggio (struttura turistica, macchina a noleggio, volo, ecc.). Esempi di OTA sono Despegar, TravelBird e Tunia.
	HOTEL NETWORK: gruppi di strutture alberghiere affiliate alla stessa compagnia che offrono esperienze di soggiorno standardizzate. All'interno della categoria ritroviamo Oyo Rooms o Zen Rooms che garantiscono stanze con alcuni servizi minimi (Wi-Fi, aria condizionata, TV, doccia) o altrimenti che consentono di prenotare alloggi selezionati e personalizzati per ricreare un'atmosfera locale ³¹ .
	ALTERNATIVE LODGING & HOME SHARING: piattaforme che consentono di prenotare e/o gestire il soggiorno presso strutture turistiche complementari (ad es. campeggio, ville, case vacanze). Esempi ne sono Vacasa che consente agli host di gestire agevolmente il proprio alloggio in affitto o HomeStay, con il quale è possibile prenotare un soggiorno presso una famiglia locale durante un viaggio.
	EXPERIENCE MARKETPLACE: piattaforme che consentono direttamente al turista di visionare e prenotare attività, tour, gite, visite guidate. Le due principali startup sono GetYourGuide e Klook, diffuse ormai a livello globale.
	TRANSFER MODE: piattaforme e modalità per il trasferimento da e per la struttura alberghiera. Ne è un esempio Mozio, motore di ricerca e prenotazione di trasferimenti che consente agli utenti di trovare il mezzo più veloce per raggiungere la propria struttura alberghiera e/o l'aeroporto.

³¹ Ciò che tali compagnie si impegnano a fornire è la standardizzazione in ogni stanza alberghiera, tra cui Wi-Fi gratuito e servizi ancillari. Sorte perlopiù in geografie povere, ma ad alto sviluppo (India, Cina, Colombia, Indonesia) per contrastare la mancanza di prevedibilità e standard nelle esperienze di soggiorno, si stanno espandendo molto velocemente anche nei mercati più sviluppati e maturi, tra i quali l'Europa, focalizzandosi su alberghi di dimensioni relativamente contenute (<100 stanze) e su una clientela che preferisce soluzioni low cost.

INTEGRATORI	PMS/HMS: piattaforme per la gestione interna della struttura (prenotazione camera, pulizia stanze, attività di check-in e check-out, etc.). Alcuni esempi sono Mews Systems e Cloudbeds, PMS in cloud, che consentono all'albergatore di gestire tutte le attività da una singola dashboard centralizzata.
	CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT: strumenti a disposizione della struttura ricettiva per gestire e coordinare l'esperienza del cliente (CRM, reputation management system, loyalty program, business intelligence SW, servizi di concierge e gestione interna del personale).
	RMS/CHANNEL MANAGER: piattaforme per la gestione, il coordinamento e l'ottimizzazione dei ricavi delle strutture. Duetto ne è un esempio: si tratta di un software in cloud in grado di estrapolare informazioni dall'analisi approfondita dei dati a supporto delle strategie di prezzo.
	MARKETING: insieme di attività sul web volte ad aumentare la visibilità della struttura turistica.
	ANCILLARIES MANAGEMENT: applicativi che consentono agli operatori turistici di organizzare e fornire servizi supplementari ai viaggiatori (ristorazione, wellness, visite e tour organizzati dalla struttura alberghiera, ecc.). Un esempio è Travefy, software che consente ai tour operator di creare itinerari personalizzati per i turisti incluso soggiorno, transfer, attività in struttura, ristorazione.
	RESOURCE MANAGEMENT: applicativi e piattaforme volte a una gestione sostenibile delle risorse impiegate (energia, acqua, cibo, rifiuti). Al suo interno trovano spazio anche le iniziative per sensibilizzare all'impiego efficiente ed efficace di tali risorse.
IBRIDI	HR DEVELOPMENT: strumenti e piattaforme per la formazione e ricerca di personale alberghiero. Ad esempio Hocaboo e Hosco, che mettono in contatto domanda e offerta alberghiera, accelerando sensibilmente il processo di assunzione.
	TOOLS: strumenti a disposizione del viaggiatore e/o delle strutture ricettive finalizzati ad agevolare il viaggio (servizi di promemoria, mappe, blog di viaggi, ecc.). Un esempio è GoHero.ai, una app che tramite l'intelligenza artificiale consente di pianificare, prenotare e risolvere tutte le esigenze di viaggio attraverso una chat.
	OTHERS: servizi, piattaforme, strumenti a disposizione della struttura turistica e/o del turista che non rientrano nelle categorie definite.

(Fonte: Elaborazioni CDP e CDILabs)



Gli ambiti di innovazione

Le tecnologie digitali modificano sia la struttura dell'offerta che le dinamiche e i comportamenti della domanda

Il concetto di innovazione in campo ricettivo può essere declinato in tre macro ambiti: tecnologico, di business e sociale. Tuttavia, è opportuno specificare che l'uso di nuove tecnologie non si esaurisce nel solo ambito relativo all'innovazione tecnologica, visto che alcune innovazioni sociali e di business sono caratterizzate proprio dall'utilizzo di tecnologie innovative. Le tecnologie digitali, l'intelligenza artificiale, l'Internet of Things, la blockchain e i big data stanno modificando tanto la struttura dell'offerta, quanto le dinamiche e i comportamenti della domanda, creando nuove opportunità e al tempo stesso nuove sfide per le imprese e i policy-makers.

Per ciascun ambito di innovazione, tecnologico, di business e sociale, è possibile identificare gli effetti su otto fasi della value chain delle strutture ricettive³²:

- **structure management**, ossia la gestione della struttura fisica dell'hotel o di altre tipologie di imprese ricettive. In questo caso, vanno considerate le aggiunte o le modifiche apportate alla struttura sia a livello di tecnologie, che di riorganizzazione degli spazi;

³² Per l'identificazione delle innovazioni tecnologiche, di business e sociali classificate nelle tabelle per ambito di innovazione e fase della value chain si vedano: Deloitte (2019), Ecole hôtelière de Lausanne (2019a e 2019b), Horwath HTL (2018), Hotel Management (2019), Martinez (2017), Revfine (2019), UNWTO (2017).

L'INNOVAZIONE NEL TURISMO

È tecnologica

*di business e sostenibile,
interessa le 8 fasi della
value chain delle
strutture ricettive*

- **guest management**, che riguarda la gestione del rapporto con i clienti online e offline. Gli strumenti innovativi a disposizione degli hotel danno la possibilità di modificare questo rapporto e di trovare nuove occasioni per interagire con il cliente;
- **staff management**, o gestione della forza lavoro, riguarda la riorganizzazione delle attività lavorative e la necessità di inserire nuove figure professionali nelle strutture;
- **bookability**, che indica la gestione delle prenotazioni. In questo ambito rientra anche il rapporto che le strutture ricettive instaurano con le OTA;
- **on-site services**, che riguardano tutte le attività accessorie a quelle di alloggio offerte dalle strutture ricettive. Sono compresi i servizi di food and beverage, wellness, fitness, i servizi di business e, nelle strutture di lusso, il servizio di concierge;
- **sviluppo esperienze**, riferite alla proposta di nuovi prodotti per il turista al fine di differenziare la propria offerta da quella dei competitor;
- **comunicazione**, intesa sia a livello esterno che a livello interno. Si tratta di un aspetto essenziale per trovare nuovi modi di presentare la propria offerta ai clienti, ma anche per sensibilizzare lo staff su tematiche di rilevanza sociale;
- **revenue management**, riguarda tutte le attività e le tecnologie necessarie per ottimizzare le performance economiche degli alberghi, sia di piccole che di grandi dimensioni.



Se realizzate in outsourcing, le diverse innovazioni individuate possono essere implementate dalle organizzazioni precedentemente definite come integratori, aggregatori e ibridi, a seconda della tipologia di applicazione.

Nel dettaglio, i tre macro-ambiti sono così definiti:

Le innovazioni tecnologiche possono rendere le strutture più efficienti dal punto di vista organizzativo, energetico e dei costi

- 1. innovazione tecnologica**, caratterizzata da sette ambiti che stanno diventando centrali nella gestione alberghiera e che saranno determinanti nel futuro: i) il data management; ii) i sistemi di efficienza energetica; iii) le app digitali e i chatbots³³; iv) la blockchain; v) i sistemi di intelligenza artificiale; vi) le tecnologie di realtà aumentata e realtà virtuale; vii) le tecnologie ambientali per la circular economy. Le innovazioni tecnologiche sono raggruppate nelle categorie efficiency e user experience, in considerazione della loro duplice funzione. Da un lato, infatti, possono rendere più efficienti le strutture dal punto di vista organizzativo, energetico e di costi; dall'altro, possono arricchire l'esperienza dei turisti (Tab. 3);

³³ Sebbene i chatbots siano riconducibili ai sistemi di intelligenza artificiale, le loro applicazioni nel settore ricettivo sono particolarmente rilevanti. Per questo motivo sono trattate come un ambito di applicazione a sé stante.

Tabella 3. Gli ambiti di innovazione tecnologica e la value chain alberghiera.

INNOVAZIONE TECNOLOGICA		VALUE CHAIN ALBERGHIERA							
		Structure management	Guest management	Staff management	Bookability	On-site services	Sviluppo esperienze	Communication	Revenue management
AMBITI DI INNOVAZIONE	Data management	1, 2, 3, 8, 9	7, 8, 9, 10	1	7, 8, 10, 11	7, 9	7	7	5, 7
	Sistemi di efficienza energetica	2							
	App digitali e chatbots	8	7, 8, 9		8, 11			7, 8	
	Blockchain		10		10				
	Sistemi di intelligenza artificiale	2, 3, 9	9	6	9	7	6, 8, 9		
	Realtà virtuale e realtà aumentata		11		11	11	11		
	Tecnologie ambientali (circular economy)	3, 4				3			

(Fonte: Elaborazioni CDP e Luiss Business School)

Efficiency:

1. Utilizzo di software di monitoraggio e ottimizzazione del lavoro e delle operazioni organizzative (es. Hotel Effectiveness)
2. Utilizzo di sensori e software di monitoraggio e ottimizzazione consumi energetici (es. Honeywell)
3. Utilizzo di sensori e software di monitoraggio degli sprechi alimentari (es. Winnow Vision, già implementato da hotel Accor, Hilton, Marriot)
4. Utilizzo di materiali eco-friendly per nuove costruzioni o ristrutturazioni
5. Ottimizzazione dei prezzi in base alle caratteristiche dei segmenti target e alla stagione
6. Utilizzo di robot

User experience:

7. Analisi di comportamenti pre, durante e post permanenza su canali online (OTAs, social network, programmi fedeltà) ed offline (questionari) per realizzare esperienze personalizzate.
8. Relazione costante con il cliente che richiede info e riceve comunicazioni. Le app possono anche sostituire le chiavi della stanza, o permettere al turista di effettuare check-in e check-out.
9. Utilizzo di tecnologie smart in stanza (es. tablet, assistente vocale Amazon Alexa for Hospitality)
10. Rispetto della privacy dei clienti e cybersecurity (sicurezza pagamenti)
11. Servizi di realtà aumentata e virtuale che arricchiscono le esperienze e forniscono informazioni



L'innovazione dei modelli di business può contribuire ad ampliare la gamma di servizi offerti, ma anche a modificare alcuni aspetti di marketing e di organizzazione

- 2. innovazione dei modelli di business**, in relazione ai quali i nuovi strumenti tecnologici coniugati alle nuove esigenze dei mercati impongono cambiamenti che vanno dallo sperimentare nuove funzioni dell'albergo, alla differenziazione dell'offerta per target, alla valorizzazione dell'esperienza e delle specificità locali, fino ad intervenire sulle strategie di prezzo e l'ottimizzazione di occupazione e revenues delle strutture. Attraverso le innovazioni dei modelli di business, le strutture ricettive possono ampliare la gamma di servizi offerti, e quindi aumentare la qualità del prodotto, oppure modificare alcuni aspetti organizzativi e di marketing, rendendo più funzionale ed efficace la propria organizzazione (Tab. 4);

Tabella 4. Gli ambiti di innovazione di business e la value chain alberghiera.

INNOVAZIONE DI BUSINESS		VALUE CHAIN ALBERGHIERA							
		Structure management	Guest management	Staff management	Bookability	On-site services	Sviluppo esperienze	Communication	Revenue management
AMBITI DI INNOVAZIONE	Nuove funzioni d'uso dell'albergo, evoluzione della value proposition	1, 2	1, 2, 10	11		3, 10	1, 2, 5, 10	6	7, 8
	Differenziazione dell'offerta per target-nicchia	2, 5	2, 5			5	1, 2, 3, 4, 5	6	
	Rafforzamento del valore immateriale (valore dell'esperienza)	1, 2, 5	2, 4, 5, 10				2, 3, 5, 10	6	
	Specificità locale come componente centrale del valore	5	2, 4			3	2, 3, 4	6	
	Strategie di prezzo, ottimizzazione occupancy e revenues			7	9				7, 8

(Fonte: Elaborazioni CDP e Luiss Business School)

Ampliamento gamma servizi ed esperienze:

1. Creazione di spazi per attività di co-working e co-living (es. Jo&Joe)
2. Organizzazione di attività culturali per turisti e residenti in hotel, da parte di professionisti o aziende locali (es. corsi di cucina, concerti, Accor Local)
3. Utilizzo di prodotti alimentari provenienti da produzione locale
4. Organizzazione di esperienze nella destinazione: tour e visite
5. Realizzazione di spazi di design che rispecchino le caratteristiche di target specifici (es. Hotel a tema)

Marketing e organizzazione:

6. Gestione reputazione e review online. Identificare *influencer*, e fornire loro esperienze uniche che possano condividere sul web per raggiungere nuovi target e rafforzare la *brand identity*.(es. Accor digital strategy)
7. Investimento in figure professionali specializzate in *revenue management e data analytics*
8. Ottimizzazione dei prezzi di servizi accessori e *non-room revenues*
9. Ottimizzazione del sito web
10. Implementazione di programmi fedeltà innovativi
11. Servizi di selezione del personale



**Le innovazioni
impattano sia
sulla sostenibilità
ambientale che su
quella sociale**

- 3. innovazione sociale**, basata sull'implementazione di determinate tecnologie o attività che possono contribuire a realizzare alcuni obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030, gli SDGs nell'acronimo inglese³⁴. L'innovazione sociale riguarda la possibilità, per le strutture, di contribuire alla salvaguardia dell'ambiente piuttosto che al rispetto delle comunità locali, il che si traduce in innovazioni che possono impattare sulle due categorie della sostenibilità ambientale e della sostenibilità sociale (Tab. 5).

³⁴ United Nations (2015).

Tabella 5. Gli ambiti di innovazione sociale e la value chain alberghiera.

INNOVAZIONE SOCIALE		VALUE CHAIN ALBERGHIERA					
		Structure management	Guest management	Staff management	On-site services	Sviluppo esperienze	Communication
AMBITI DI INNOVAZIONE	SDG 1/SDG 2 – Sconfiggere la povertà e la fame	3, 6	8	11	3	5	9
	SDG 5 – Parità di genere			10			9
	SDG 7 – Energia pulita e accessibile	1, 2, 4				4	9
	SDG 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica			6, 11	5	5	9
	SDG 11 – Città e comunità sostenibili	7, 8	9	9	3	7, 8	9
	SDG 12 – Consumo e produzione responsabili	1, 2, 3, 4, 5				3, 5	4, 5

(Fonte: Elaborazioni CDP e Luiss Business School)

Sostenibilità ambientale:

1. Aderire al regolamento EMAS (Eco-management and audit scheme) della Comunità Europea e investire in certificazioni energetiche LEED e/o ISO 14001
2. Utilizzo di sensori e software di monitoraggio e ottimizzazione consumi energetici (es. Honeywell)
3. Implementazione delle tecnologie e strategie per il monitoraggio e la riduzione del *food waste*
4. Utilizzo di materiali *eco-friendly* per nuove costruzioni, ristrutturazioni, design interno
5. Utilizzo di prodotti alimentari provenienti da produzione locale

Sostenibilità sociale:

6. Coinvolgimento di lavoratori disabili o ex-detenuti (es. Albergo Etico)
7. Riqualificazione di ruderi, dimore storiche e centri storici (es. Albergo Diffuso)
8. Organizzazione delle attività culturali per turisti e residenti, da parte di professionisti o aziende locali (es. corsi di cucina, Accor Local)
9. Comunicazione ed *engagement* dei clienti e degli addetti
10. Parità di sesso negli organi di governance
11. Coinvolgimento del personale locale per lo sviluppo della comunità

Le singole fasi della value chain

Le diverse innovazioni offerte dalle aziende tech del turismo trovano applicazione in vari ambiti della catena del valore delle strutture ricettive. Di seguito si esaminerà nel dettaglio come le diverse tipologie di innovazioni impattano sulle singole fasi della value chain, evidenziando anche la categoria di innovatori più coinvolta rispetto ai tre gruppi individuati, aggregatori, integratori e ibridi.

a. Structure management

I sistemi di innovazione consentono una gestione delle strutture più efficiente, sia in termini di monitoraggio delle informazioni e dei dati, che in termini di ottimizzazione dei consumi e dei costi

Per quanto riguarda le strutture, le tecnologie legate al data management trovano applicazione sia nelle innovazioni di efficienza, che in quelle legate alla user experience. Del primo gruppo fanno parte i software di monitoraggio e ottimizzazione del lavoro e delle operazioni organizzative (es. Hotel Effectiveness), i software di monitoraggio e ottimizzazione dei consumi energetici (es. Honeywell) e le apparecchiature di monitoraggio degli sprechi alimentari (es. Winnow Vision), che rientrano anche nelle tecnologie legate all'ambiente e alla circular economy³⁵. IHG, Hilton, Marriott, Accor stanno introducendo i sistemi Winnow Vision con l'obiettivo di ridurre gli sprechi di cibo a partire dall'immediato futuro³⁶. In effetti, i sistemi che rientrano nella categoria efficiency permettono alle imprese di ridurre gli sprechi e gestire in maniera più efficiente i costi. Al tempo stesso, le tecnologie legate al monitoraggio e all'ottimizzazione dei consumi rientrano anche nei sistemi di efficienza energetica e nei sistemi di intelligenza artificiale. I termostati smart, ad esempio, sono in grado di apprendere rapidamente le preferenze dei clienti e impostare in maniera autonoma la temperatura delle stanze d'albergo anche in base alle diverse fasi della giornata, ottimizzando così il consumo energetico.

³⁵ Hotel Effectiveness è un'azienda specializzata nella realizzazione di software innovativi di labor management per hotel. Honeywell ha recentemente lanciato il sistema INNcontrol 5 che permette di monitorare in tempo reale, ed ottimizzare, i consumi energetici. Vision di Winnow è una tecnologia di realtà aumentata che riconosce il cibo buttato e riesce a quantificare economicamente gli sprechi alimentari.

³⁶ Accor punta a tagliare del 30% gli sprechi di cibo entro il 2020. Hilton e Marriott puntano a dimezzare gli sprechi entro il 2025.

Altre innovazioni tecnologiche sono invece prevalentemente legate alla user experience. Gli hotel Life House permettono di utilizzare i propri smartphone come chiavi della stanza o di effettuare il check-in o il check-out senza dover per forza fare riferimento al front-office³⁷. Inoltre, i chatbots e le tecnologie in-room come tablet o assistenti vocali (es. Amazon Alexa for Hospitality) permettono al cliente di avere sempre a disposizione un assistente digitale personale.

Si noti che le innovazioni di efficienza sono offerte alle strutture ricettive prevalentemente da innovatori classificati come integratori, PMS, CRM, RMS, ecc. mentre sono prevalentemente le aziende tech classificate come aggregatori a concentrare l'offerta finalizzata al miglioramento della user experience.

Le innovazioni di business, come le esperienze di co-living o legate a progetti di ecosostenibilità, possono avere effetti sulla fase dello structure management

Nell'ambito dello structure management è possibile anche rilevare esempi di innovazione di business. Ad Amsterdam e Rotterdam, CityHub ha aperto due strutture che sono un ibrido tra hotel ed ostello, pensate sul concetto di co-living. In effetti, sono sempre di più gli hotel che ripensano la gestione dei propri locali, dedicando spazi ad attività di co-working e co-living come ad esempio Jo&Joe o The Student Hotel³⁸. La gestione degli spazi può anche riguardare l'organizzazione di attività culturali per turisti e residenti, realizzate in collaborazione con professionisti o aziende locali (ad es. corsi di cucina o concerti). Con il suo servizio Local, ad esempio, Accor sviluppa offerte volte a realizzare queste attività che arricchiscono l'esperienza dei clienti, generando nuovi ricavi. Nella gestione degli spazi, anche il design può essere un elemento essenziale per quegli hotel che puntano ad attirare specifici target di turisti, come gli hotel a tema.

Per quanto riguarda l'innovazione sociale, le strutture ricettive possono implementare numerose attività volte al perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite. L'Hotel Jakarta di Amsterdam o l'Hotel Milano Scala sono hotel a impatto zero, progettati e realizzati in funzione dell'ecosostenibilità dell'intera struttura³⁹. Inoltre, sempre più hotel aderiscono ai regolamenti e agli standard che certificano l'impegno sostenibile delle

37 Life House è una catena statunitense, attualmente proprietaria di due hotel. Altri cinque saranno aperti entro il 2020. Il business model di Life House si focalizza tanto sull'innovazione tecnologica, quanto su quella sociale.

38 La domanda stimata di spazi di co-working al 2020 è di 3,8 milioni di persone (Horwath HTL, 2018).

39 L'Hotel Jakarta è uno dei primi hotel al mondo in cui tutto è pensato per il risparmio di energia: dai pannelli solari, all'illuminazione led, alla raccolta e utilizzo di acqua piovana (<https://hoteljakarta.com/>). L'Hotel Milano Scala si trova all'interno di un palazzo ottocentesco ed è stato riprogettato con un sistema di produzione energetica a emissione zero (<http://www.hotelmilano-scala.it/>).

strutture ricettive, in particolare riguardo alla qualità delle costruzioni – ad es. la certificazione LEED – e dei servizi erogati – certificazioni ISO14001 e EMAS della Comunità Europea. Tali strumenti contribuiscono agli obiettivi (SDG) 7 e 12 sull'energia pulita e sul consumo responsabile delle risorse.

b. Guest management

La tecnologia offre servizi all'avanguardia in termini di gestione del rapporto con la clientela, consentendo di customizzare l'esperienza anche attraverso programmi personalizzati di fedeltà

L'innovazione tecnologica nell'ambito della gestione del rapporto con i clienti riguarda principalmente l'arricchimento della user experience. Le app digitali e i chatbots danno più opportunità al turista di interagire con la struttura ricettiva, pur senza dover necessariamente affidarsi al front-office. I chatbots più completi possono anche contenere informazioni relative alle attività da svolgere nella destinazione e presso la struttura stessa. Oltre ad offrire servizi all'avanguardia, queste tecnologie permettono alle strutture di raccogliere i dati sulle preferenze dei clienti. Un esempio interessante è l'app Hilton Honors, che permette al turista di gestire la propria “connected room” dallo smartphone e al tempo stesso raccoglie dati sui suoi comportamenti. Dal punto di vista dell'impresa alberghiera, questi strumenti favoriscono una conoscenza approfondita dei comportamenti della clientela.

Per il “data analytics” si osserva che i grandi player mondiali investono tanto nello sviluppo di proprie competenze, quanto nell'acquisizione di startup innovative⁴⁰. Inoltre, un ambito rispetto al quale i clienti sono particolarmente sensibili, legato alla gestione dei dati, riguarda l'implementazione di tecnologie di cyber-security e di rispetto della privacy. In questo senso, l'implementazione della tecnologia blockchain può essere fondamentale per rendere più sicure le transazioni online, soprattutto in futuro⁴¹.

Le nuove tecnologie si riflettono anche in importanti innovazioni dei modelli di business. La raccolta di informazioni degli utenti, infatti, permette di creare programmi fedeltà personalizzati. Il programma Rewards di Kimpton, ad esempio, traccia gli acquisti e i comportamenti dei clienti in hotel e via web, studiando anche le interazioni col brand sui social media. Grazie alla blockchain, inoltre, è possibile comprendere in maniera molto precisa come i punti dei loyalty programs vengono utilizzati dai clienti e questo garantisce una conoscenza ancora più approfondita della propria clientela.

⁴⁰ Accor ha recentemente investito 5 milioni di euro nella startup Travelsify specializzata nel settore del data analytics.

⁴¹ Con la blockchain, le transazioni vengono accettate e verificate da più nodi di una rete. Questo garantisce sicurezza ed autenticità delle transazioni stesse.

In effetti, i programmi fedeltà, sempre più personalizzati, possono rappresentare degli strumenti attraverso i quali è possibile anche diminuire la pressione delle OTA sulle proprie prenotazioni.

Per la tipologia stessa di attività richiesta per la gestione dei rapporti con la clientela è molto probabile che i principali fornitori di tecnologia siano in questo caso gli aggregatori, in primo luogo i Metasearch e le OTA capaci di rafforzare significativamente il data management delle strutture e quindi la conoscenza personalizzata e approfondita dei clienti. Tuttavia, in relazione, ad esempio, alla creazione di loyalty programs personalizzati, le imprese innovative coinvolte saranno quelle classificate come Customer Experience Management, come chatbot o piattaforme di concierge.

c. Staff management

L'integrazione di software specifici unita alla formazione delle risorse umane, permette di conseguire obiettivi di sostenibilità sociale, quali l'inclusione di lavoratori diversamente abili

Nell'ambito dello staff management, i sistemi di gestione permettono di ottimizzare l'organizzazione del lavoro, come ad esempio nel caso di Hotel Effectiveness. Si tratta di software che integrano i classici PMS e sono dedicati esclusivamente alla gestione dello staff, forniscono monitoraggio del lavoro in tempo reale, con piattaforme di programmazione e gestione di orari e presenze e sono progettati specificamente per gli hotel.

Un aspetto rilevante riguarda l'introduzione dei robot nella forza lavoro, ritenuta dagli albergatori l'innovazione che avrà il maggiore impatto sul futuro delle strutture⁴². L'Hotel Henn-na di Tokyo è uno dei pochi hotel ad aver assunto una squadra di robot receptionist e utilizza un braccio robotizzato per la gestione dei bagagli. O ancora il Topsy Bar a Las Vegas, dove a soddisfare le richieste dei clienti ci sono due bracci meccanici in sostituzione dei bartenders.

Al fine di rendere più efficaci le diverse innovazioni tecnologiche introdotte negli hotel, è necessario coinvolgere nelle attività di business figure professionali specializzate in soluzioni informatiche innovative, intelligenza artificiale e gestione di grandi quantità di dati. Proprio per la selezione del personale, il settore dell'ospitalità si affida anche a servizi innovativi come Hosco e Hocaboo, che rendono più flessibili e veloci i processi di selezione delle risorse umane⁴³.

⁴² Hospitality Technology (2019).

⁴³ Si tratta di due startup che mettono in contatto domanda e offerta di lavoro attraverso app digitali. Grazie a questi servizi l'hotel può creare rapidamente un contatto diretto con potenziali addetti per posizioni specifiche.

Gli aspetti legati alla gestione del personale sono estremamente rilevanti anche dal punto di vista della sostenibilità sociale.

Le strutture alberghiere infatti possono contribuire agli SDG 1 (Sconfiggere la povertà) e 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica) attraverso l'assunzione di personale locale o il coinvolgimento di lavoratori disabili. Il modello di "Albergo Etico", ad esempio, è specializzato nell'offrire percorsi di lavoro volti a valorizzare le capacità degli individui svantaggiati a favore della crescita sociale complessiva. Un caso interessante è il Good Hotel di Londra, un hotel fortemente integrato nel territorio di appartenenza, che offre percorsi di carriera alle persone disoccupate della comunità e stimola le imprese locali⁴⁴. Un'altra menzione interessante è l'Albergo Etico Roma, che coniuga, all'interno di un solido progetto etico, Ospitalità e Social Responsibility. Lo staff è infatti composto anche da persone con diverse forme di disabilità, spinte a integrarsi e a crescere professionalmente in un reale contesto lavorativo. Un ulteriore aspetto molto rilevante riguarda la parità di genere negli organi di governance delle strutture ricettive (SDG 5), a cui le grandi catene internazionali si stanno adeguando, dal momento che solo il 25% dei senior manager del settore è di genere femminile e solo il 28% dei consiglieri di amministrazione è donna⁴⁵.

Nella gestione delle risorse umane delle strutture ricettive intervengono in prevalenza innovatori ibridi appartenenti alla categoria HR Development che, a seconda della tipologia di innovazione offerta, sono orientati alla struttura (B2B), è il caso dei software che ottimizzano l'organizzazione del lavoro, o all'utente finale (B2C), è il caso delle soluzioni per la selezione del personale, o a entrambi (B2C2B), come nel caso di Hosco.

d. Bookability

Intervenire nella gestione del sistema di prenotazioni consente alle imprese ricettive di ridurre la loro dipendenza dalle OTA

Un aspetto essenziale della gestione alberghiera riguarda la gestione del sistema di prenotazioni, o bookability. Gli hotel utilizzano le OTA come canali per mettere in vetrina le proprie strutture, in cambio di una percentuale sul prezzo di vendita della stanza. Tuttavia, secondo una recentissima indagine internazionale, per tre hotel su cinque è necessario mettere in pratica strategie volte a diminuire la dipendenza dalle OTA⁴⁶.

⁴⁴ Si tratta di un caso unico che coniuga riqualificazione edilizia e sviluppo locale. Il Good Hotel reinveste tutti i suoi profitti e coniuga la sostenibilità sociale con un'offerta alberghiera premium (<https://www.goodhotellondon.com/>).

⁴⁵ Colaiani et al. (2019).

⁴⁶ Hospitality Technology (2019).

In questo senso, è necessario sviluppare siti web altamente user-friendly e ben promossi sulla rete, sviluppando offerte particolari per le prenotazioni sul proprio sito. Per questo scopo è necessario dotare il proprio sito web di motori di prenotazione (booking engine) in grado di gestire autonomamente le prenotazioni al pari dei sistemi implementati dalle OTA.

Ugualmente importanti i channel manager, che permettono di gestire digitalmente le prenotazioni provenienti da tutti i canali, diretti e indiretti, evitando rischi di overbooking e permettendo l'implementazione di strategie di vendita basate su prezzi dinamici. Infatti, i channel manager adeguano le tariffe su tutti i canali di vendita.

Negli ultimi anni sono anche nate applicazioni di realtà aumentata connesse alla bookability. La società Amadeus offre un servizio di prenotazione che permette di confrontare voli, hotel e servizi e i relativi prezzi utilizzando un visore per la realtà virtuale. Anche in questo caso, la gestione dei dati sulle preferenze dei clienti può permettere agli hotel di offrire esperienze sempre più personalizzate.

In questo ambito della value chain delle strutture ricettive, l'offerta di innovazione arriva in massima parte dagli aggregatori, in particolare le OTA e i Metasearch. Tuttavia le innovazioni che consentono di migliorare la gestione delle prenotazioni dirette da parte del turista, offerte quindi da imprese classificate come integratori, hanno un ruolo importante nella gestione dei flussi di prenotazioni delle strutture e nella capacità delle strutture di affrancarsi dalla dipendenza dalle OTA.

e. On-site services

La digitalizzazione ha effetti sui servizi accessori offerti dalle imprese ricettive, oltre che sui modelli di business e sulle dinamiche sociali e ambientali

In ambito tecnologico, le novità riguardano la digitalizzazione dei servizi accessori interni offerti dalle strutture alberghiere. I device in-room come tablet e assistenti vocali, infatti, hanno digitalizzato la figura del concierge per ciò che riguarda la richiesta di specifici servizi da parte dei clienti, che possono ordinare una cena o prenotare una sala riunioni semplicemente utilizzando i device o le app digitali delle strutture.

Tra i servizi on-site offerti, il food & beverage ha un ruolo dominante nelle strutture alberghiere. In questo ambito, i più recenti sviluppi riguardano offerte personalizzate ai turisti in base alle preferenze. Questo aspetto può essere implementato nei programmi fedeltà più innovativi che studiano i target grazie alle tecnologie legate all'uso dei big data.

Le innovazioni principali, tuttavia, riguardano il business e l'impatto sociale ed ambientale. In linea con le esigenze dei turisti, i ristoranti degli hotel tendono sempre più a offrire prodotti healthy e che rispettino le specificità locali. Questo aspetto è rilevante, non solo per le esperienze e quindi per la soddisfazione dei clienti, ma anche in chiave di sostenibilità sociale ed ambientale.

L'approvvigionamento di prodotti locali, infatti, rispetta l'ambiente e soprattutto sostiene i produttori locali piuttosto che la grande distribuzione. A tutto questo va aggiunto l'impegno volto alla riduzione degli sprechi alimentari che prevede anche l'utilizzo di software basati sull'intelligenza artificiale in grado di permettere il riutilizzo del cibo e di quantificare economicamente il valore degli sprechi. Tutti questi aspetti contribuiscono all'impegno sociale delle strutture e al perseguimento degli SDG 1 (Sconfiggere la povertà), 11 (Città e comunità sostenibili) e 12 (Consumo e produzione responsabili).

Molte delle innovazioni summenzionate vengono offerte in netta prevalenza da imprese classificate come Ancillaries Management, del gruppo degli integratori, che consentono agli operatori turistici la possibilità di organizzare servizi supplementari ai loro clienti.

f. Sviluppo prodotti ed esperienze

Le innovazioni tecnologiche e quelle di business ampliano l'esperienza del turista e diversificano le attività offerte

Alla luce dei recenti trend di mercato, un aspetto sempre più centrale nel business ricettivo riguarda l'offerta di prodotti ed esperienze che vanno al di là dei classici servizi alberghieri. Molte delle tecnologie descritte, come i tablet e gli assistenti vocali in stanza o le app e i chatbots, contribuiscono a rendere più moderna l'esperienza d'uso dell'albergo.

A queste va aggiunta l'implementazione di tecnologie di realtà virtuale o di realtà aumentata, che permette agli hotel di espandere l'ambiente fisico a loro disposizione con informazioni e immagini sia in stanza che nei locali comuni della struttura. Queste tecnologie sono in rapida crescita e si stima che al 2023 il mercato della realtà aumentata avrà un valore di oltre 60 miliardi di euro⁴⁷. Alcuni hotel del brand Premier Inn di Withbread stanno implementando la realtà aumentata sulle mappe della destinazione presenti nelle stanze. In questo modo, i clienti, semplicemente puntando i propri smartphone sulla mappa, possono

⁴⁷ Nayyar et al. (2018).

individuare i luoghi di interesse. Best Western sta sperimentando, in partnership con Disney, applicazioni di realtà aumentata legate alla gamification, che permettono ai bambini di giocare e di “immortalare” personaggi Disney⁴⁸. Le applicazioni di realtà virtuale, invece, riguardano prevalentemente le fasi di scelta del viaggio. Shangri-La, ad esempio, dà l'opportunità di realizzare dei veri e propri tour nelle sue strutture grazie all'implementazione di tecnologie di realtà virtuale sul proprio sito web.

Lo sviluppo di prodotti ed esperienze riguarda in maniera importante anche le innovazioni dei modelli di business. Gli hotel Luxury Collection e Westin di Marriott nella Costa Navarino organizzano mostre ed esposizioni di arte greca antica e contemporanea, che immergono il turista in un contesto più integrato con la destinazione. Gli hotel possono anche organizzare tour e visite all'esterno della struttura, sia in maniera autonoma che in collaborazione con agenzie e tour operator. Tali esperienze vengono spesso offerte come attività esclusive per i clienti fedeli a un determinato brand. Nel programma fedeltà Honors Experiences, Hilton offre la possibilità di realizzare tour o attività culturali nelle destinazioni servite, in relazione ai punti accumulati dai propri clienti. Queste attività possono dunque acquisire un carattere fortemente esclusivo e realizzare un'esperienza unica e personale per il cliente. Sono inoltre tipiche di un approccio sostenibile al turismo, che favorisce la coesione sociale e la crescita culturale tanto dei turisti, quanto delle comunità ospitanti.

Rientra infine in questo gruppo anche l'offerta di prodotti che facilitano le modalità con cui raggiungere la struttura ricettiva. Sempre più numerose stanno infatti nascendo piattaforme e applicativi che consentono di ricercare il mezzo più veloce per arrivare a destinazione.

Così come per la precedente voce, anche in questo caso le innovazioni sono offerte soprattutto da imprese classificate come Ancillaries Management. Con riferimento invece al tema della raggiungibilità della struttura, sono soprattutto gli applicativi classificati come Transfer Mode a facilitare l'introduzione di innovazioni.

⁴⁸ <https://www.mobilemarketer.com/ex/mobilemarketer/cms/news/software-technology/17869.html>.

g. Comunicazione

La raccolta dei dati e delle informazioni può favorire una conoscenza approfondita dei clienti finali e del target da raggiungere

Nell'ambito della comunicazione le OTA e i social media sono canali ormai indispensabili per la promozione delle strutture ricettive. Le applicazioni di comunicazione digitale possono aiutare le imprese a realizzare una comunicazione diretta grazie a campagne sui social media e sui motori di ricerca, seguendo l'approccio tipico del marketing digitale.

L'analisi di grandi quantità di dati permette una conoscenza approfondita del target e guida una comunicazione personalizzata. Come abbiamo visto in precedenza, le app e i chatbots instaurano una relazione costante con il cliente anche durante la sua permanenza presso la struttura. Questi canali possono essere utilizzati per promuovere di volta in volta offerte legate a esperienze e attività extra.

Da un punto di vista di gestione del business, è necessario dunque monitorare le review online, partecipare alle conversazioni e gestire la reputazione dell'hotel, rafforzando la brand identity attraverso una mirata strategia digitale. Se, da un lato, tutti questi strumenti danno nuove opportunità agli hotel, dall'altro, infatti, danno libertà ai clienti di rilasciare feedback e commenti online. Inoltre, i social media danno l'opportunità di veicolare la comunicazione servendosi degli influencer e arrivando in maniera rapida a promuoversi a un ampio pubblico. Questo aspetto è molto rilevante per gli hotel il cui target principale è rappresentato dai nativi digitali.

La comunicazione è, infine, uno strumento importante anche per sensibilizzare lo staff e i clienti su tematiche di rilevanza sociale e ambientale. Le innovazioni disponibili per questa importante fase della value chain sono offerte soprattutto da imprese che consentono di aumentare la visibilità delle strutture turistiche sul web, appartenenti alla categoria Marketing.

h. Revenue management

L'accesso ai big data risulta strategico al fine di ottenere una puntuale e consistente analisi dei ricavi

Il revenue management è una funzione sempre più centrale nelle strategie di prezzo degli hotel, che ha come obiettivo la massimizzazione delle revenues provenienti dalle spese dei clienti. I sistemi di gestione delle revenue o Revenue Management Systems (RMS) possono essere gestiti internamente o in outsourcing e il loro utilizzo non dipende dalla dimensione alberghiera. Gli RMS permettono di prevedere l'andamento del mercato e suggeriscono modifiche dei prezzi da proporre in base ad esempio al periodo dell'anno, alla pressione della domanda e a un determinato target di clientela, confrontando al tempo stesso i prezzi con quelli dei competitor. Questi aspetti rientrano nelle più recenti funzioni del revenue management, vale a dire le strategie di prezzi dinamici che consentono a un hotel di cambiare costantemente i prezzi al fine di massimizzare le vendite e di non fare più affidamento su pochi, predeterminati, livelli di prezzo. Secondo il Lodging Technology Study, al 2015 gli hotel che utilizzavano strategie di prezzi dinamici negli Stati Uniti erano circa il 60%, mentre al 2019 è previsto che gli hotel investiranno in RMS l'11% del budget destinato ai software⁴⁹. Gli RMS supportano scelte legate alla massimizzazione dei principali indicatori alberghieri come ADR, RevPAR e tasso di occupazione delle stanze⁵⁰.

Affinché le analisi di revenues siano precise, è necessario raccogliere ed analizzare una grande mole di dati. La capacità di analizzare big data diventa quindi essenziale per svolgere al meglio le funzioni di revenue management e, per questo motivo, è necessario investire in figure professionali esperte in data analytics e business intelligence. Inoltre, anche le applicazioni di machine learning possono aumentare la capacità predittiva dei RMS.

Sebbene questa tipologia di innovazioni sia offerta soprattutto dalle categorie di integratori, tuttavia si deve evidenziare una tendenza piuttosto recente da parte di alcune grandi aziende tech, come Expedia o Booking, che preferiscono offrire alle imprese semplici servizi di revenue management.

⁴⁹ Hospitality Technology (2019).

⁵⁰ ADR: tariffa media giornaliera; RevPar: ricavo medio per camera disponibile.

Il posizionamento dell'Italia

Nel 2019 il valore degli acquisti on-line da parte dei turisti italiani ammonta a circa 16 miliardi di euro, in aumento del 9% rispetto all'anno precedente

Per quanto riguarda la domanda, le innovazioni tecnologiche sono in deciso aumento. Nel 2019 il valore degli acquisti online dei turisti italiani ammonta a 15,5 miliardi di euro (+9% sul 2018), di cui il 30% relativo agli alloggi. Nel 2018 il 10% dei turisti in Italia aveva utilizzato servizi di chatbots e il 22% servizi di realtà virtuale e realtà aumentata. Tuttavia, le prenotazioni dei clienti sui canali online diretti (sito, app e social network) rappresentano appena il 10% del totale e solo il 24% dei turisti ha utilizzato i canali online per l'acquisto di servizi aggiuntivi in hotel⁵¹.

In relazione all'offerta, l'innovazione sembra incontrare più difficoltà⁵². In generale, l'Italia è considerata un "innovatore moderato" rispetto a paesi come Francia, Germania e Regno Unito⁵³. Si osserva, tuttavia, che nel 2016 le imprese italiane del settore alloggio e ristorazione avevano realizzato investimenti in ricerca e sviluppo per oltre 3 milioni di euro, un valore superiore ai 2,8 milioni delle imprese spagnole e agli 1,8 milioni delle imprese francesi, ma ancora lontano dagli oltre 70 milioni del Regno Unito. La spesa in R&S del comparto è inoltre cresciuta nel periodo 2009-2016 del 5,6% all'anno, un valore leggermente superiore al dato di crescita della spesa per R&S di tutte le imprese italiane (5,4%)⁵⁴. Si registra inoltre un significativo aumento dell'attività on line delle imprese ricettive: tra il 2012 e il 2018 il valore delle vendite online sul totale delle vendite è passato dal 12,5% al 29,3%, raggiungendo un dato significativamente più alto della media dell'intera economia italiana, pari nel 2018 al 10,7%. Tuttavia, nello stesso anno risultava ancora piuttosto modesta la quota di addetti specializzati in ICT delle imprese del settore alloggio (5,9% rispetto a una media delle attività economiche totali pari al 16,1%). Si aggiunga a questo che, se è vero che l'8,6% delle imprese ricorreva all'analisi di big data rispetto a una media dell'intera economia del 7,1%, solo lo 0,2% analizzava dati provenienti da sensori o dispositivi smart, rispetto al 2,5% delle imprese del resto dell'economia nazionale⁵⁵.

51 Dati dell'Osservatorio Innovazione Digitale Turismo, Politecnico di Milano, dicembre 2018 e ottobre 2019.

52 Per un'analisi più approfondita delle condizioni dell'offerta ricettiva in termini di innovazione tecnologica si veda il par. 2.2.2.

53 Commissione Europea (2019).

54 Dati OCSE e EUROSTAT.

55 Dati ISTAT.

L'ITALIA È UN INNOVATORE MODERATO

+5,6% annuo R&S

tra il 2009 e il 2016. Cresce la quota di catene alberghiere, dal 3,9% del 2013 al 4,8% nel 2018, e gli alberghi a 5 stelle del +29% tra il 2009 e il 2018

La crescita delle catene alberghiere potrebbe comportare degli effetti positivi sulla capacità di innovare dell'intero sistema ricettivo nazionale

Guardando all'innovazione di business, si osservano cambiamenti nel sistema ricettivo italiano che potrebbero avere ripercussioni positive in termini di capacità di introduzione di innovazione tecnologica. Rispetto ai principali competitor europei, infatti, il mercato ricettivo italiano, pur ancora estremamente frazionato e ricco di strutture indipendenti, registra un aumento della penetrazione delle catene⁵⁶. Nonostante diverse realtà indipendenti fortemente innovative, le catene hanno comunque un ruolo strategico, consentendo la diffusione di innovazione nelle proprie strutture con più facilità rispetto a quanto avvenga tra strutture indipendenti. Si è visto peraltro che negli ultimi anni la dimensione media degli alberghi appartenenti a una catena si sta riducendo, mentre la dimensione media degli alberghi indipendenti sta aumentando. Questo dato indica probabilmente un lento cambiamento dei modelli di business all'interno delle catene stesse, con hotel di dimensioni più ridotte che si rivolgono a target di nicchia e sviluppano la propria *value proposition* sul concetto di *lifestyle*, piuttosto che sul turismo di massa. Anche l'incremento delle strutture alberghiere di qualità più elevata, che si registra con sempre più rilevanza nel corso degli ultimi anni, può essere letto nell'ottica di un cambiamento di business favorevole alla potenziale diffusione dell'innovazione, che interessa tipicamente i settori a più alto valore aggiunto⁵⁷.

⁵⁶ Per un approfondimento sulle catene alberghiere si veda il par. 2.3.1.

⁵⁷ Gli hotel che investono in IT più del 4% delle proprie revenue sono per il 42% midscale, per il 35% upscale, per il 16% luxury e per l'8% economy (Hospitality Technology, 2019).

**In Italia
le Certificazioni
Ambientali non
sono ancora
al livello dei
Paesi europei,
nonostante
l'aumento della
sensibilità dei
turisti**

Per quanto riguarda l'innovazione sociale, l'Italia si posiziona peggio di alcuni competitor europei: sono solo 15 gli hotel in possesso di una certificazione EMAS contro i 74 della Germania e i 58 della Spagna⁵⁸. Il ritardo dell'Italia è indicato anche dal dato sui limitati investimenti ambientali delle strutture ricettive⁵⁹. Anche in questo caso, tuttavia, il potenziale è alto. I turisti infatti sono assolutamente sensibili alle tematiche di sostenibilità essendo, in alcuni casi, anche pronti a pagare dei prezzi superiori per strutture impegnate nel rispetto dell'ambiente e delle comunità locali⁶⁰. Si è già evidenziato, infine, come il patrimonio edilizio a uso alberghiero si contraddistingua per una complessiva inefficienza dal punto di vista energetico, con evidenti ripercussioni in termini di sostenibilità ambientale⁶¹.

Rispetto all'introduzione delle innovazioni tecnologiche, sociali e di business descritte, il settore italiano mostra dunque alcune criticità sostanziali legate alla massiccia presenza di hotel indipendenti di piccole e medie dimensioni che tipicamente hanno più difficoltà ad intercettare l'innovazione, ma anche recenti tendenze nei modelli di business alberghiero che vanno invece nella direzione di favorire una maggiore innovazione nel comparto.

Affinché il settore ricettivo italiano possa raggiungere un livello di innovazione pari a quello dei mercati più innovativi, è necessario agire su due criticità: da un lato, è necessaria una crescita della dimensione media delle strutture, magari favorendo una penetrazione sempre maggiore delle catene alberghiere nel nostro mercato; dall'altro, è necessario stimolare l'innovazione nelle piccole e medie imprese alberghiere, attraverso adeguate misure di policy e attraverso l'implementazione di innovazioni open che permettono un aggiornamento costante e l'abbattimento di alcune barriere legate ai cosiddetti legacy systems, ossia i sistemi informatici (PMS, CRM ecc.) che una volta installati dall'operatore alberghiero sono difficilmente rimpiazzabili, principalmente per i costi sostenuti per la loro implementazione e/o per i costi da sostenere per la migrazione a nuovi sistemi. Un sistema open permette anche al piccolo albergatore di avere facilmente accesso alle tecnologie più innovative, con evidenti vantaggi per i gestori delle strutture ma anche per l'utente finale, che beneficerebbe di un miglior servizio.

58 Commissione Europea (2017).

59 Baratta, Ugolini e Cassia (2016).

60 Fondazione Univerde (2017) e Kang, Stein, Heo & Lee (2012). Quest'ultimo in particolare, basandosi su dati riferiti al mercato statunitense, mostra che la willingness to pay è maggiore per hotel green e in misura maggiore per i clienti luxury e upscale rispetto a quelli budget/economy.

61 Si veda il par. 2.3.2.

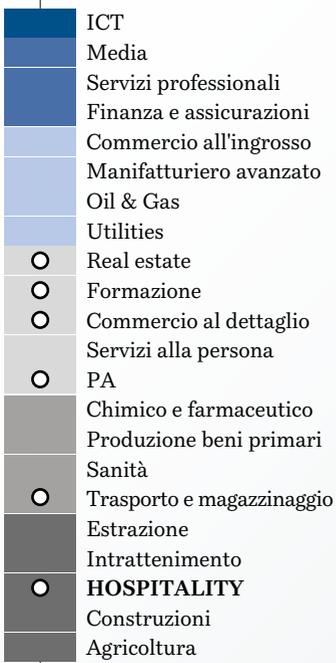
03

Il ruolo dell'industria Tech



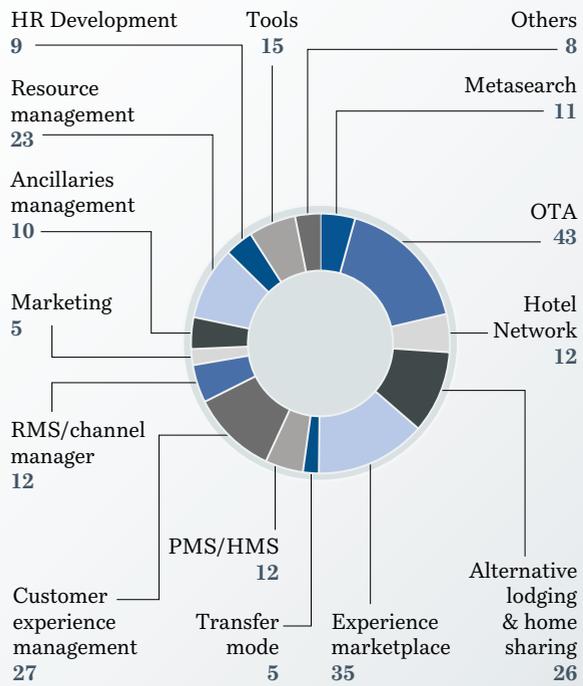
○ Presenza di digital leaders

ALTO LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE



BASSO LIVELLO DI DIGITALIZZAZIONE

Operazioni di investimento nelle startup



I principali driver di cambiamento



La necessità di fare sistema



La personalizzazione dell'offerta



La sostenibilità



Il gap tecnologico



La formazione

03

Il ruolo dell'industria Tech

Il profilo dei viaggiatori è profondamente cambiato nel corso degli ultimi dieci o quindici anni, come del resto sono cambiate le persone e le loro abitudini più generali. Le nuove tecnologie infatti stanno influenzando non solo il modo in cui si viaggia, ma il modo stesso in cui si vive.

Nel campo dell'hospitality questo significa che da un'offerta standard si deve passare a un modello che tenga conto delle molte e differenti esigenze personali. Si tratta di un percorso complesso, che necessita di competenze e strumenti specifici, senza i quali la sostenibilità economico-finanziaria delle strutture ricettive potrebbe essere significativamente compromessa.

Si deve, del resto, evidenziare come il turismo risulti ancora uno dei comparti meno digitalizzati nel confronto con gli altri settori produttivi, nonostante i grandi cambiamenti tecnologici che lo hanno contraddistinto. In una classifica dei principali comparti per livello di digitalizzazione redatta da McKinsey, il settore hospitality si posiziona al terzultimo posto, seguito solamente dalle costruzioni e dall'agricoltura.

Tuttavia, a fronte di un indice di digitalizzazione tra i più bassi, il settore si contraddistingue per la presenza di "digital leaders", le cui caratteristiche meritano di essere indagate al fine di poter estendere all'intero comparto una maggiore predisposizione a innovare (Fig.3)⁶².

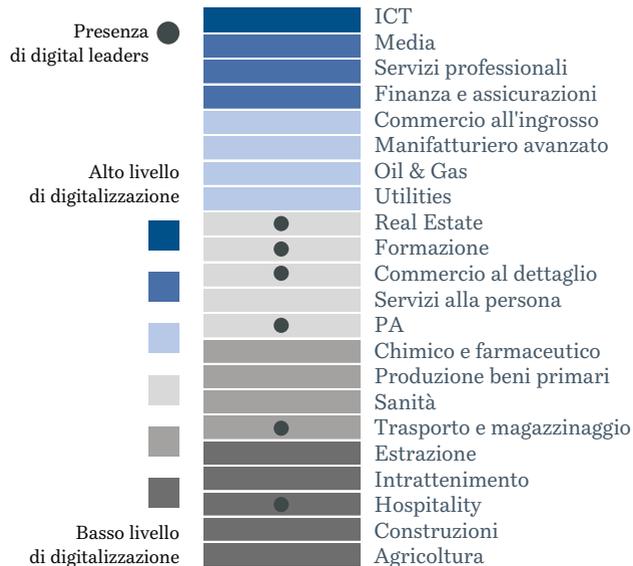
⁶² McKinsey (2016).

IL TURISMO
È POCO DIGITALIZZATO

Terzultimo

Il settore turistico è al terzultimo posto in termini di digitalizzazione seguito solo dalle costruzioni e dall'agricoltura

Figura 3. Indice di digitalizzazione settoriale (2015).



(Fonte: CDP su McKinsey)

* Calcolato sulla base di un set di indicatori relativi alla dotazione, all'uso nei processi aziendali e nella gestione del lavoro.

Gli attori dell'innovazione

A giugno 2019, il 70% delle aziende incluse nell'indice S&P500 faceva parte dell'industria del Tech

L'avvento di Internet ha sconvolto i mercati globali, ribaltando molte delle fondamenta che in precedenza avevano caratterizzato i modelli di sviluppo delle aziende di tutto il mondo. Andando a vedere l'indice S&P500 è possibile individuare una serie di avvenimenti che lasciano poco spazio all'interpretazione: a Giugno del 2009 nella classifica delle dieci aziende top per capitalizzazione di mercato appariva una sola impresa tech, Microsoft. A Giugno 2019 ben 7 aziende su 10 appartengono all'industria del tech, classifica dominata nelle prime 5 posizioni da Microsoft, Apple, Amazon, Alphabet e Facebook. Sono passati 8 anni da quando nell'agosto del 2011 il famoso imprenditore e investitore Marc Andreessen in un pezzo sul Wall Street Journal sottolineava come le aziende tech stessero "mangiando" i mercati tradizionali: da Amazon nel retail, a Netflix nell'entertainment, fino a LinkedIn nel recruiting⁶³.

63 Andreessen (2011),

Nel turismo la seconda azienda per capitalizzazione di mercato risulta essere una tech company

In questo quadro generale, il turismo non fa eccezione. Nella classifica delle aziende del settore, dopo Marriott, azienda nata nel 1927 che ad oggi gestisce più di 7 mila proprietà in tutto il mondo e con una capitalizzazione di mercato di oltre 40 miliardi di dollari, al secondo posto troviamo Airbnb⁶⁴. A differenza delle classiche aziende ricettive, Airbnb non ha tra i suoi dipendenti neanche un singolo cameriere, receptionist o housekeeper. I suoi unici lavoratori sono quelli che operano nelle tante sedi sparse nel mondo e nel comparto non è un'eccezione. La catena alberghiera con la crescita più vertiginosa viene dall'India e si chiama Oyo Rooms (OYO). Si tratta di un Hotel Network, che si impegna a fornire in tutte le sue strutture servizi standardizzati. Fondata nel 2013, ad oggi conta 20 mila strutture, oltre 700 mila stanze e un totale di circa 12 mila dipendenti, contro i 172 mila di Marriott. Per dare una dimensione della dinamicità di questa catena, si consideri che, nel terzo trimestre del 2018, a fronte di un aumento di 20 mila nuove stanze da parte di Marriott, OYO ne ha aggiunte 140 mila⁶⁵.

Quello che accomuna Airbnb e OYO è che, nonostante siano nei fatti aziende ricettive, operano con un'impostazione da tech company⁶⁶. Mentre Airbnb, OYO e tanti altri player nel mondo del tourism tech vivono momenti di crescita e prosperità, attraendo investimenti significativi, molti operatori turistici tradizionali, che una volta godevano di business solidi e redditizi, sono costretti ad affrontare un periodo estremamente complesso e difficilmente sostenibile nel medio-lungo termine.

Il World Economic Forum ha recentemente stimato che, nel biennio 2015-2016, la digitalizzazione ha trasferito, nel solo settore turistico, un valore di circa 90 miliardi di euro dalle imprese tradizionali a quelle digitali⁶⁷.

64 Sito web di Marriott per il numero di stanze. Reuters.com per la market cap al 30/09/2019. Per le informazioni relative a Airbnb si veda il Focus nel paragrafo 2.2.1.

65 Abrams (2019) e The Hindu Business Line (2019) per i dati relativi a OYO; Marriot (2018) per i dati relativi a Marriot; Koyanagi (2018) per i dati sulla crescita delle stanze di OYO e Marriot.

66 Nello specifico OYO ha un team di 1.200 ingegneri, che attraverso app create per la gestione end-to-end di tutte le operation del gruppo, riesce a calcolare con precisione l'occupancy rate, i rischi dell'operazione e la proiezione delle vendite per i proprietari di strutture in procinto di entrare a far parte del network. In questo modo processi di contrattazione normalmente lunghi mesi vengono completati in circa 10 giorni e gestiti interamente da mobile. Una volta avvenuta l'affiliazione, una squadra di 700 ingegneri civili gestisce il rebranding e la modernizzazione di ogni singola struttura, in un tempo medio di 29 giorni. Nonostante la società non abbia ancora conseguito profitti, continua a ricevere investimenti da parte di importanti fondi di settore.

67 World Economic Forum (2017).

Per investire una tendenza che vede le aziende tradizionali sopravvivere faticosamente in un contesto estremamente cambiato, è necessario capire come si è modificata la filiera di creazione del valore e, soprattutto, capire come l'innovazione, che come si è visto impatta su tutta la value chain delle strutture ricettive, possa contribuire ad abilitare nuovi modelli di business economicamente sostenibili.

Nell'era pre-internet il vantaggio competitivo di un'azienda turistica risiedeva nel controllo e nella gestione dei flussi della sua clientela, come sottolineato dall'analista Ben Thompson, tramite canali diretti, nel caso delle piccole realtà, ma soprattutto indiretti (agenzie di viaggio e tour operator)⁶⁸. Il vantaggio risiedeva nell'abilità di creare un rapporto di fiducia tra l'azienda e il cliente finale con il tramite fondamentale dei tour operator e delle agenzie di viaggio. Per le piccole realtà ricettive poteva però essere insostenibile adottare azioni di marketing e commerciali capaci di raggiungere un'ampia platea, limitando quindi in maniera significativa il potenziale raggio di azione. Oggi, la stessa struttura può, in cambio di una commissione, ritrovarsi in un circuito in cui l'azienda tech non solo garantisce la sua esistenza, ma è in grado di far vedere rating, foto e, grazie ad algoritmi avanzati, anche di suggerire se la struttura si adatta, o meno, al singolo cliente.

L'avvento di Internet ha spostato il focus dal canale distributivo ai business model delle aziende

Grazie a Internet il focus si è spostato dal canale distributivo al cliente finale, con conseguenze enormi sul business model delle aziende. In questa nuova arena competitiva le grandi aziende tecnologiche, per la loro stessa natura, sono state capaci di adattarsi facilmente al cambiamento, riuscendo anzi a indirizzarlo e gestirlo da attori protagonisti. Partendo da piattaforme in cui il turista poteva semplicemente visionare e prenotare l'offerta delle diverse strutture alberghiere, hanno iniziato ad espandersi trasversalmente integrando servizi complementari e divenendo unico hubspot per la prenotazione dell'intera vacanza, dal volo al noleggio veicoli, dal soggiorno all'organizzazione dei tour ed esperienze, concentrandosi su tutti i nodi della filiera turistica in cui si crea valore.

Per capire come le aziende tradizionali possano rivedere il loro business model nell'ottica di riappropriarsi di parte del valore della loro attività, di seguito si proverà a esaminare le diverse modalità e tipologie con cui l'innovazione si è presentata nel corso degli anni nel settore tourism tech. Si guarderà congiuntamente a come le grandi aziende del tech operano e quali sono gli elementi che ne hanno facilitato il successo, oltre a indagare quali potrebbero essere le evoluzioni future del mercato del tech turistico, a partire dall'evoluzione degli investimenti nel segmento delle startup.

⁶⁸ <https://stratechery.com/aggregation-theory/>.

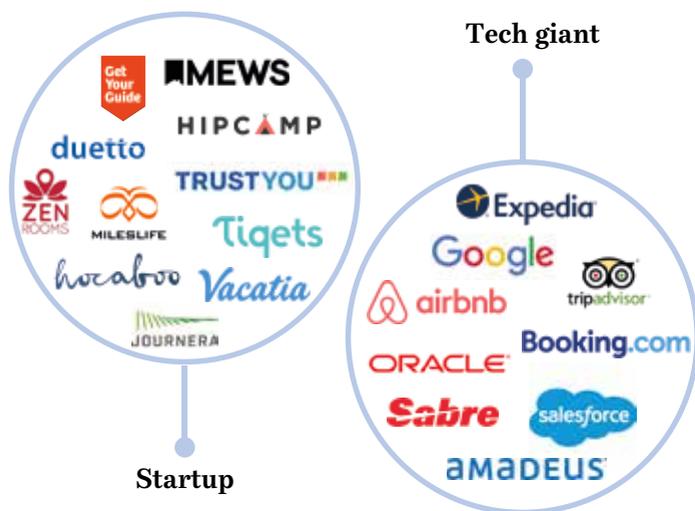
I NUMERI DELL'INDAGINE

253 startup 12 tech giant

L'indagine si basa sugli attori dell'innovazione turistica

In particolare, per definire l'impatto e le implicazioni della digital transformation nella value chain delle strutture ricettive leisure, si sono analizzati i principali flussi di investimenti e le operazioni di M&A che hanno interessato i c.d. tech giant, oltre al numero e alla tipologia di startup finanziate nel settore del tourism tech. Gli attori dell'innovazione sono quindi stati suddivisi in due macrocategorie (Fig. 4).

Figura 4. Gli attori dell'innovazione.



(Fonte: Elaborazione CDILabs)



Il campione di 253 startup oggetto dell'indagine è stato estratto dai portafogli azionari dei principali acceleratori, incubatori e venture capitalist del settore turistico a livello mondiale

Le startup sono le nuove imprese che presentano una forte dose di innovazione e che sono configurate per crescere in modo rapido, secondo un business model scalabile e replicabile⁶⁹. Rappresentano quindi potenziali nuove opportunità e sfide per il futuro, non ancora del tutto validate dal mercato attuale.

Il gruppo di startup è stato estratto analizzando i portafogli di principali acceleratori, incubatori e venture capitalist del settore turismo, i c.d. innovation enablers, parti integranti dell'ecosistema innovativo. Sono organizzazioni, enti e organismi che supportano e agevolano le aziende ad alto rischio (ad es. startup) e ne consentono la crescita durante le diverse fasi di sviluppo. In particolare, gli incubatori e acceleratori supportano le startup nei primi step, dall'idea alla creazione di un'effettiva realtà produttiva, agendo quindi nella fase early stage. I fondi di venture capital agiscono invece prevalentemente in una fase più avanzata, a business model maggiormente consolidato e convalidato, fornendo gli investimenti necessari alle startup per scalare velocemente nel mercato (fase late stage).

Sono stati individuati in tutto 28 innovation enablers a livello mondiale, tra quelli che operano verticalmente nel settore Hospitality Leisure e i principali venture capitalist americani e asiatici per masse gestite, scegliendo tra questi ultimi quelli che pur avendo un portafoglio diversificato in molteplici settori hanno realizzato anche importanti investimenti nell'Hospitality Leisure (Tab. 6).

⁶⁹ Blank e Dorf (2012).

Tabella 6. Gli innovation enablers individuati.

TIPOLOGIA	NOME
Acceleratore	Marriot Accelerator Program
Acceleratore	Plug & Play Hospitality
Acceleratore/Incubatore	Amadeus Next
Acceleratore	Booking Booster
Acceleratore	Metro Accelerator Program - Techstars
Acceleratore	Y Combinator
Acceleratore	500 Startups
Corporate Venture Capitalist	Google Ventures
Incubatore	EHL Incubator
Venture Capitalist	Sequoia Capital
Venture Capitalist	Andreessen Horowitz
Venture Capitalist	Greylock Partners
Venture Capitalist	Accel Partners
Venture Capitalist	Bessemer VP
Venture Capitalist	Kleiner Perkins
Venture Capitalist	Index Ventures
Venture Capitalist	Khosla Ventures
Venture Capitalist	Founders Fund
Venture Capitalist	First Round Partners
Venture Capitalist	Sapphire Ventures (SAP)
Venture Capitalist	Global Founders Capital
Venture Capitalist	Plug & Play Ventures
Venture Capitalist	NEA
Venture Capitalist	SoftBank - Vision Fund
Venture Capitalist	Brand Capital
Venture Capitalist	IDG Capital
Venture Capitalist	Sequoia Capital China
Venture Capitalist	Pitango Ventures

(Fonte: Elaborazione CDI Labs)

Per quanto riguarda le startup, la ricerca è stata condotta a livello globale, analizzando società europee, americane e asiatiche e ha portato alla selezione di un campione di 253 realtà. Sono state inoltre inserite nella lista delle startup anche aziende ritenute degne di attenzione sulla base dell'analisi di report e studi delle principali media company attive nel settore Hospitality⁷⁰, oltre ad aziende individuate sulla base di incontri con esperti di settore e/o ritenute di particolare interesse dagli Autori sulla base del prodotto o servizio erogato e del business model adottato. Tutte le startup inserite nel campione sono nate almeno dopo il 2000 e, per essere selezionate, devono aver ricevuto finanziamenti negli ultimi cinque anni. Sono state quindi escluse le startup che non sono più attive o che hanno ridimensionato pesantemente la loro posizione nel mercato.

Le aziende oggetto dell'indagine sono state valutate in base agli investimenti, un parametro più adatto a realtà nuove e in crescita rispetto alle classiche variabili di performance come EBITDA e fatturato

La seconda categoria considerata, quella dei tech giant, comprende 12 società consolidate che sono state pioniere nell'utilizzo della tecnologia e dell'innovazione, riuscendo a raggiungere una posizione dominante nel mercato. Il gruppo dei tech giant oggetto di analisi è stato individuato all'interno della fascia Hospitality Leisure, selezionando le aziende in base al fatturato (superiore a un miliardo di dollari) e alla market cap (superiore ai cinque miliardi di dollari). Le aziende selezionate sono tutte quotate in borsa con l'eccezione di Airbnb, che ha tuttavia annunciato di recente l'intenzione di quotarsi in borsa nel corso del 2020⁷¹. La fonte dei dati utilizzati per l'analisi dei due gruppi di imprese è il database di Crunchbase⁷².

A differenza delle aziende tradizionali che misurano la performance con metriche classiche come EBITDA e fatturato, le startup, soprattutto in fase iniziale, hanno come metrica di riferimento la crescita, non solo delle revenues ma anche dei volumi di utilizzo. In questa fase, spesso caratterizzata da politiche aggressive di marketing e commerciali, fatturato e EBITDA non sono in grado di fornire un quadro oggettivo del reale stato delle aziende. Si è quindi deciso di utilizzare come metrica principale la quantità e la qualità degli investimenti.

⁷⁰ Skift e Phocuswright.

⁷¹ Si veda il par. 2.2.1.

⁷² <https://www.crunchbase.com>. I dati sono aggiornati al 30/9/2019.

Sulla base delle diverse categorie di innovatori già individuate nel precedente capitolo, nell'analisi che segue sono stati valutati e identificati dei pattern comuni a partire dalle seguenti metriche⁷³:

- tipologia e numerosità delle startup finanziate;
- ammontare degli investimenti (disclosed) ricevuti dalle startup⁷⁴;
- tipologia e numerosità delle acquisizioni e degli investimenti effettuati dai tech giant in startup e altre aziende tech consolidate;
- ammontare (disclosed) delle acquisizioni e degli investimenti effettuati dai tech giant.

In aggiunta all'analisi delle metriche, si sono poi condotte interviste con esperti del settore turistico e in ambito innovazione, al fine di corroborare e supportare le evidenze emerse dall'indagine⁷⁵.

L'evoluzione degli investimenti nelle startup

Il maggior numero di deal ha riguardato le startup che rientrano nella categoria degli aggregatori, in particolare quelle maggiormente focalizzate sull'esperienza del cliente

Analizzare il numero di investimenti effettuati a favore delle startup del turismo tech consente di avere un'idea sulle dimensioni e sull'andamento del mercato. Un maggior numero di operazioni relative a una categoria piuttosto che a un'altra può infatti essere considerato indicativo di una maggiore richiesta del mercato per un certo tipo di strumenti innovativi, piuttosto che di altri.

Con riferimento al campione di startup esaminato, si osserva che il numero maggiore di deal è stato realizzato nelle categorie degli aggregatori. Le OTA, con 43 investimenti, e il gruppo Experience marketplace, con 35 operazioni, sono ai primi due posti. Tra gli integratori, la categoria più importante in termini di numerosità degli investimenti è la Customer experience management, con 27 deals. Si tratta del gruppo che più si distingue in termini di miglioramento dell'esperienza del cliente.

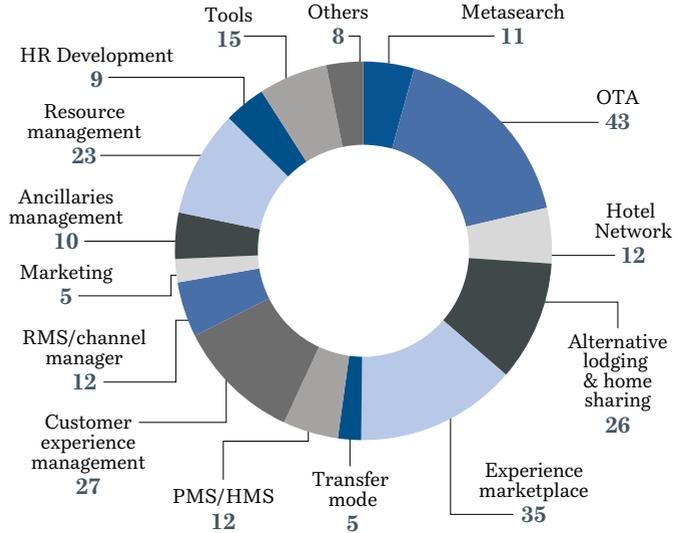
Il ruolo sempre più importante e centrale del turista finale nella scelta delle strategie delle imprese ricettive e, più in generale, turistiche, emerge dunque piuttosto chiaramente anche dalla maggiore vivacità delle categorie più consumer-centriche, indipendentemente dalla loro natura di aggregatori o integratori (Graf. 34).

⁷³ Si veda il capitolo 3.

⁷⁴ Non tutti gli ammontari degli investimenti sono resi pubblici nel database esaminato.

⁷⁵ Si rimanda all'appendice per alcune indicazioni metodologiche più specifiche, la lista delle imprese del campione e la lista degli intervistati.

Grafico 34. Operazioni di investimento nelle startup del campione per categoria (2000-2019*, n.).



(Fonte: Elaborazioni CDP e CDI Labs su dati Crunchbase)

* Dati al 30 settembre 2019

La categoria degli aggregatori si contraddistingue per un livello di investimento medio più elevato rispetto alle altre

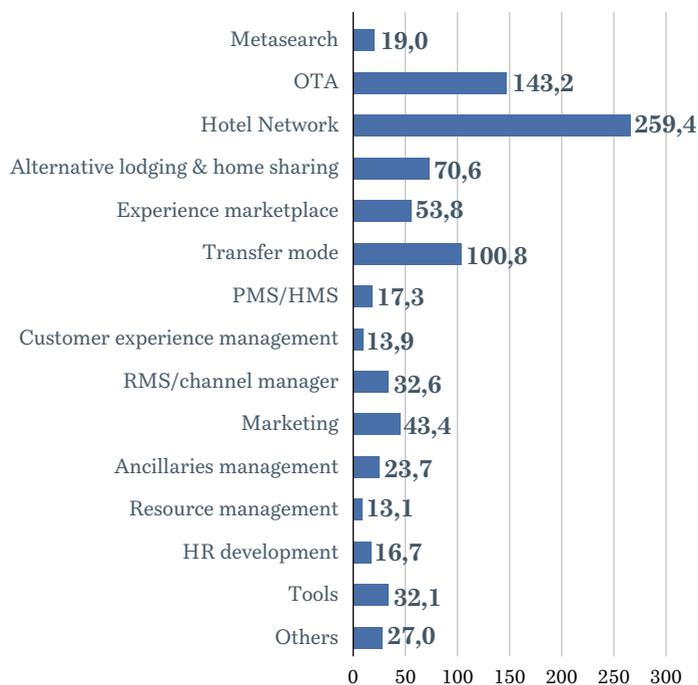
Oltre alla numerosità, un dato importante è rappresentato dall'ammontare degli investimenti effettuati, che tuttavia per circa il 15% delle startup inserite nel campione risulta undisclosed. Pertanto, nell'analisi degli investimenti si è considerato un sotto-campione di 217 aziende. Il totale di investimenti ricevuto da tale insieme di imprese ha raggiunto i 15,4 miliardi di euro nel corso del decennio 2010-2019, per un investimento medio pari a poco più di 70 milioni di dollari.

La dimensione media degli investimenti ricevuti varia molto a seconda della categoria di startup considerata. In generale, gli aggregatori si contraddistinguono per un investimento medio più elevato, che arriva a quasi 260 milioni di dollari nel caso degli hotel network (Graf. 35). Rispetto a quest'ultimo dato, si deve evidenziare come più del 50% del totale degli investimenti realizzati in questa categoria (3,1 miliardi di dollari) è andato a beneficio di Oyo Rooms, la startup indiana che sta profondamente modificando il settore. Anche al netto dell'importante investimento ricevuto da OYO, la dimensione media degli investimenti di questa categoria di innovatori rimane comunque piuttosto elevata (128 milioni di dollari).

Gli integratori ricevono in media investimenti di dimensioni inferiori a causa delle loro caratteristiche strutturali

La tendenza degli integratori a ricevere investimenti medi di dimensioni inferiori non deve tuttavia essere interpretata come una mancanza di vivacità del gruppo, che anzi ha registrato una numerosità di deal comunque interessante. In realtà si tratta di startup che strutturalmente tendono a richiedere investimenti più piccoli, sviluppando prevalentemente applicativi SW e non dovendo sostenere, a differenza dei grandi aggregatori (OTA e Metasearch su tutti), elevati investimenti in attività di marketing. L'investimento medio più basso si registra per la categoria Resource Management.

Grafico 35. Investimento medio nelle startup del campione per categoria (2000-2019*, mln \$).



(Fonte: Elaborazioni CDP e CDI Labs su dati Crunchbase) * Dati al 30 settembre 2019

Osservando i movimenti più significativi dell'ultimo decennio per ciascuna delle categorie analizzate, si può notare come gli investimenti tendano a essere molto concentrati in pochi rilevanti interventi. Il rapporto tra l'investimento ricevuto dalla 1^a e dalla 3^a startup maggiormente finanziata per ogni categoria risulta infatti maggiore di 2 in dodici casi su quindici (Tabb. 7, 8, 9).

VARIABILITÀ DEGLI INVESTIMENTI MEDI

260 mln \$

Gli investimenti medi variano a seconda della startup: Hotel network 260 mln \$, OTA 143 mln \$, Customer experience management 14 mln

Si osserva una tendenza di consolidamento del mercato, con aziende capaci di ottenere importanti risultati e attrarre investimenti significativi

Questi aspetti possono essere letti come un segnale di consolidamento dei player attivi nelle diverse categorie e quindi di una maggiore maturità dell'intero settore. Mentre in un settore nuovo e giovane gli investimenti risultano di dimensioni contenute e diversificati in molteplici startup, con l'evoluzione e la crescita del mercato essi tendono a concentrarsi in quelle poche e selezionate startup che meglio hanno saputo adattarsi alle condizioni di mercato e hanno dimostrato di avere tutto il potenziale per crescere e scalare velocemente. Non si tratta più di "scommesse", ma di compagnie già capaci di ottenere risultati importanti nel mercato in cui operano e che quindi riescono ad attrarre nuovi e significativi investimenti.

Passando alle situazioni di minor concentrazione degli investimenti, il cui rapporto tra 1° e 3° investimento è minore di due, queste si riferiscono soprattutto alla categoria degli aggregatori (Metasearch, OTA e Alloggi alternativi). In queste categorie però tutti gli investimenti considerati presentano valori assoluti di rilievo, evidenziando quindi comunque la presenza di realtà imprenditoriali solide e capaci di attrarre investimenti significativi.

Tabella 7. Primi tre investimenti per categoria di aggregatori (2010-2019*).

Categorie	#	Nome	Descrizione attività	Investimenti ricevuti (mln \$)	Rapporto tra 1° e 3° investimento
METASEARCH	1	Tripping	Motore di ricerca per case vacanza.	59,0	2,0
	2	Holidu	Motore di ricerca per comparare diverse tipologie di alloggi turistici.	50,7	
	3	The Plum Guide	Marketplace che aggrega le migliori case vacanza nel mondo.	29,1	
OTA	1	Tuniu	Azienda di viaggi turistici online che offre pacchetti turistici e tour organizzati.	1.271,0	1,7
	2	Traveloka	Aggregatore di viaggi online che aiuta i clienti a scegliere e prenotare la loro prossima località di viaggio.	920,0	
	3	Tujia	Piattaforma globale di condivisione e prenotazione di servizi di alloggio.	755,0	
HOTEL NETWORK	1	OYO	Rete alberghiera che offre esperienze di soggiorno standardizzate.	1.700,0	4,7
	2	CitizenM	Rete alberghiera per gli amanti del lusso accessibile e sostenibile.	840,0	
	3	Sonder	Rete di alloggi appositamente progettati e attrezzati con i comfort di una casa.	360,0	
ALTERNATIVE LODGING & HOME SHARING	1	Chengjia Apartment	Startup che offre diverse scelte per appartamenti, hotel e alloggi condivisi.	350,0	1,7
	2	Selina	Piattaforma che offre spazi di coworking, alloggi ed esperienze locali.	345,0	
	3	Vacasa	Più grande società americana di gestione di case vacanza in tutto il mondo.	207,5	
EXPERIENCE MARKETPLACE	1	GetYourGuide	Piattaforma online per la prenotazione di tour, attrazioni e attività in tutto il mondo.	654,0	2,3
	2	Klook	Piattaforma per la prenotazione di attività e servizi di viaggio.	521,0	
	3	Convene	Azienda che offre servizi di alta qualità per organizzare e ospitare eventi.	280,0	
TRANSFER MODE	1	GoEuro (Omio)	Strumento di ricerca che permette di trovare le opzioni di viaggio più veloci ed economiche.	296,0	94,8
	2	Mozio	Motore di ricerca e prenotazione del trasferimento aeroportuale più veloce.	3,3	
	3	PrivateFly	Piattaforma di prenotazione per voli charter.	3,1	

(Fonte: Elaborazioni CDP e CDI Labs su dati Crunchbase)

* Dati al 30 settembre 2019

Tabella 8. Primi tre investimenti per categoria di integratori (2010-2019*).

Categorie	#	Nome	Descrizione attività	Investimenti ricevuti (mln \$)	Rapporto tra 1° e 3° investimento
PMS/HMS	1	Mews	Software di gestione delle strutture alberghiere su piattaforma cloud volto ad automatizzare le operazioni.	41,6	1,6
	2	ALICE	SW che collega ogni divisione della struttura alberghiera in un'unica piattaforma per le comunicazioni del personale e le richieste degli ospiti.	39,0	
	3	WanderJaunt	Piattaforma di gestione per strutture ricettive.	26,0	
CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT	1	Beekeeper	App per la comunicazione interna tra il personale della struttura alberghiera.	71,0	2,0
	2	Revinatate	Cloud CRM e e-mail marketing software.	43,5	
	3	newBrandAnalytics	CRM software per migliorare i programmi di loyalty e acquisire nuovi clienti.	35,0	
RMS/CHANNEL MANAGER	1	Duetto	Piattaforma di Revenue Strategy che fornisce applicazioni SaaS volte ad aumentare la conversione delle prenotazioni e ricavi.	143,2	3,1
	2	RateGain	Fornitore di servizi tecnologici per la massimizzazione dei ricavi.	50,0	
	3	Beyond Pricing	Sistema di pricing data-driven per case vacanza.	46,0	
MARKETING	1	Sojern	Piattaforma di performance marketing data-driven per operatori nel settore viaggi.	162,5	40,6
	2	GuestCentric	Servizio di marketing digitale in cloud per aiutare gli albergatori a promuovere il loro marchio.	5,3	
	3	HotelChamp	Piattaforma marketing per aumentare le prenotazioni dirette e promuovere la relazione diretta con i clienti.	4,0	
ANCILLARIES MANAGEMENT	1	Cvent	Piattaforma per la gestione e pianificazione di eventi.	146,9	18,4
	2	Social Tables	Piattaforma per pianificazione di eventi e meeting professionali.	22,5	
	3	Trip Creator	Piattaforma per la pianificazione di viaggi per agenzie e OTAs.	8,0	
RESOURCE MANAGEMENT	1	Carbon Lighthouse	Data analytics tramite sensori volti a minimizzare gli sprechi di energia negli edifici.	67,1	2,1
	2	Enevo	SW per il monitoraggio e la gestione completa dei rifiuti per ristoranti.	55,4	
	3	Winnow	Applicativi volti ad aiutare i cuochi a misurare, monitorare e ridurre gli sprechi alimentari.	31,6	

(Fonte: Elaborazioni CDP e CDI Labs su dati Crunchbase)

* Dati al 30 settembre 2019

Tabella 9. Primi tre investimenti per categoria di ibridi (2010-2019*).

Categorie	#	Nome	Descrizione attività	Investimenti ricevuti (mln \$)	Rapporto tra 1° e 3° investimento
HR DEVELOPMENT	1	Instawork	App on-demand per lo staffing di personale alberghiero.	28	
	2	Hosco	Piattaforma per la selezione di professionisti nel settore dell'ospitalità.	12,2	2,8
	3	Typsy	Piattaforma online per la formazione del personale alberghiero.	10	
TOOLS	1	Hopper	App che utilizza Big Data per prevedere e analizzare le tariffe aeree.	183,4	
	2	Trippiece	Servizio web che consente agli utenti di condividere tra loro itinerari e piani di viaggio.	82,1	2,9
	3	Breadtrip	App che consente agli utenti di registrare e condividere i propri viaggi sotto forma di diari di viaggio.	62	
OTHERS	1	JetSmarter	Piattaforma mobile per organizzazione e pianificazione di voli condivisi e privati.	130	
	2	TabbedOut	App che consente ai clienti di pagare al bar o al ristorante tramite smartphone.	40,8	5,0
	3	Fornova	Fornitore di soluzioni B2B di market intelligence.	26	

(Fonte: Elaborazioni CDP e CDI Labs su dati Crunchbase)

* Dati al 30 settembre 2019

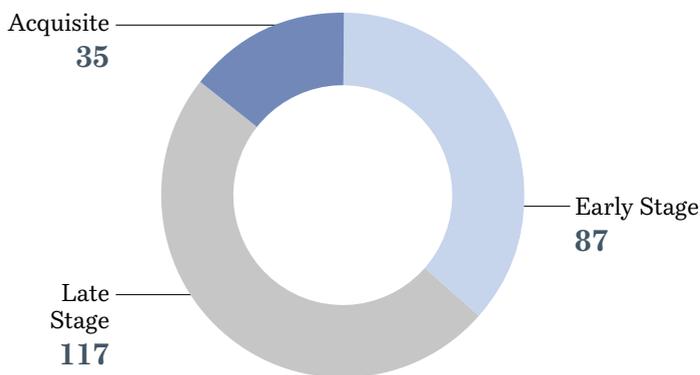
Più della metà delle startup esaminate si trova in una fase di crescita sostenuta

Si è infine analizzato il campione di startup per le quali si dispone anche dell'informazione relativa al grado di maturità, suddiviso in Early Stage, Late Stage e Acquisite (circa il 95% del campione totale). Osservando i round disclosed si conferma una percentuale di imprese in Late Stage pari quasi alla metà del campione (49%), il 36% delle imprese è ancora in una fase di Early Stage, mentre il 15% è stato acquisito da aziende consolidate del settore tech (Graf. 36).

Più della metà delle startup esaminate ha dunque ricevuto fondi per attraversare la fase iniziale di product/market fit e si trova in una fase di crescita importante.



Grafico 36. Investimenti ricevuti per stadio di maturità delle startup (2000-2019*, n.).

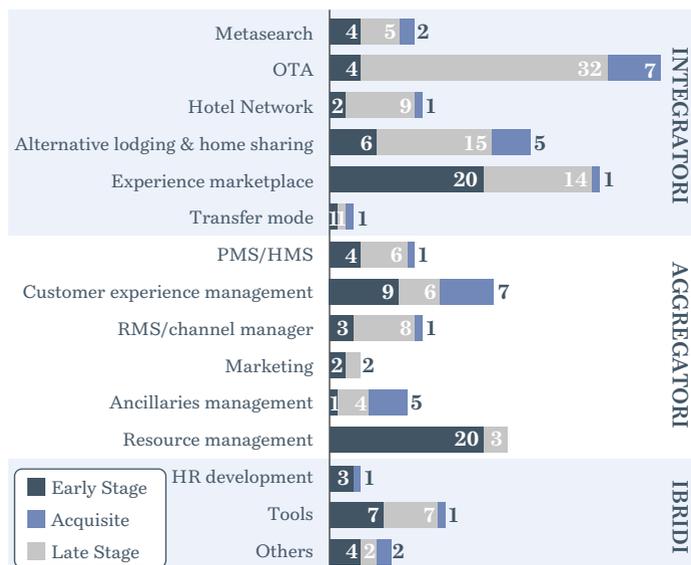


(Fonte: Elaborazioni CDP e CDI Labs su dati Crunchbase) * Dati al 30 settembre 2019

Le categorie nelle quali si registrano le startup più mature rientrano per la maggior parte nel gruppo di aggregatori. Si osserva tuttavia come anche le aziende che offrono sistemi operativi (PMS/HMS o RMS) presentino, rispetto al totale, un numero significativo di startup in late stage (Graf. 37).

È opportuno, infine, segnalare la presenza di un numero elevato di startup nella fase early stage per la categoria Resource Management, caratteristica che, accompagnata da un investimento medio non elevato, il più basso tra tutte le categorie esaminate, denota un mercato di questa tipologia di innovazione ancora agli inizi.

Grafico 37. Investimenti ricevuti per stadio di maturità delle startup (2000-2019*, n.).



(Fonte: Elaborazioni CDP e CDI Labs su dati Crunchbase) * Dati al 30 settembre 2019

Il mercato dei tech giant

I dati relativi ai tech giant mostrano realtà molto stabili, a basso rischio e in grado di garantire profitti nel lungo termine

Il campione di imprese considerato per l'analisi del mercato dei tech giant comprende 12 aziende, che operano come motori di ricerca e/o agenzie di viaggio online che aggregano l'offerta alberghiera o come SW provider per la prenotazione e la gestione alberghiera.

I dati finanziari (capitalizzazione di mercato, ricavi e tasso di crescita cumulato) dei 12 tech giant considerati mostrano come, a eccezione di Oracle, SAP e TripAdvisor, la crescita percentuale media dei ricavi anno su anno dei tech giant negli ultimi 3-5 anni sia stata maggiore dell'8%, a conferma della loro posizione sempre più dominante nel mercato Hospitality. Anche osservando il rapporto tra la market capitalization e i ricavi del 2018, si evidenzia come esso sia maggiore di 2 per quasi tutte le aziende del campione (fanno eccezione il gruppo Alibaba, Expedia, Trip e Sabre), evidenziando come gli investitori considerino tali aziende società molto stabili, a basso rischio e in grado di garantire profitti a lungo termine (Tab. 10).

I MOVIMENTI DEI TECH GIANT

89

Tra il 2010 e il 2019 sono state realizzate 89 acquisizioni e 52 operazioni di investimento

Tabella 10. I tech giant (2018).

Nome	Principale settore di attività	Capitalizzazione di mercato	Ricavi	Cagr		Rapporto capitalizzazione di mercato/ricavi
		\$ (mld)	\$ (mld)	3 anni	5 anni	
Google	Metasearch	816,32	136,82	22,2%	19,8%	5,97
TripAdvisor	Metasearch	5,22	1,62	2,7%	18,4%	3,23
Alibaba (Shiji)	Metasearch	431,60	250,27	55,0%	51,2%	1,72
Airbnb	Alternative Lodging & Home Sharing	38,00	undisclosed	-	-	-
Expedia	OTA	19,43	11,22	18,9%	18,7%	1,73
Booking	OTA	82,53	14,53	16,3%	19,8%	5,68
Trip (ex CTrip)	OTA	17,61	30,97	17,2%	33,3%	0,57
Amadeus	Distribuzione B2B/GDS	26,71	4,94	8,0%	9,7%	5,41
Sabre	Distribuzione B2B/GDS	6,00	3,87	9,3%	8,9%	1,55
Oracle	SW provider	176,80	39,38	2,2%	0,3%	4,49
SAP	SW provider	138,76	24,71	5,9%	9,2%	5,62
Salesforce	SW provider	128,92	10,54	25,7%	29,9%	12,23

(Fonte: Elaborazioni CDI Labs su dati Reuters)

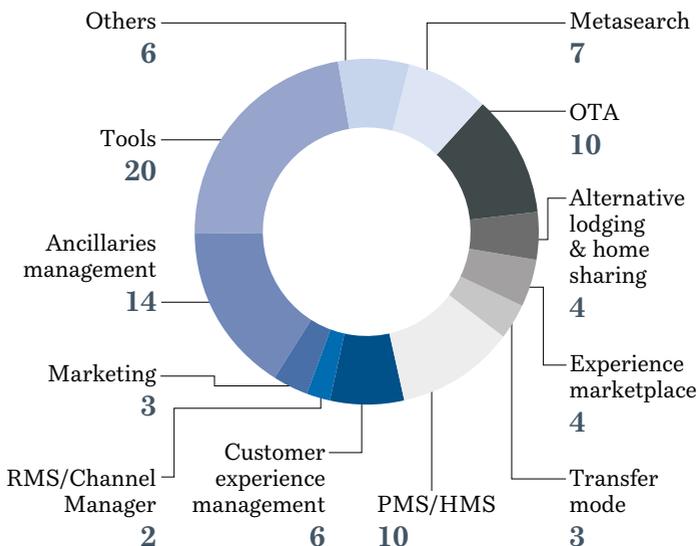
L'analisi del mercato dei tech giant negli ultimi dieci anni mira a far emergere quali sono gli ambiti nei quali si osserva maggior fermento, sui quali quindi i principali protagonisti dello sviluppo del mercato tech hanno puntato. A tal fine si sono esaminati sia i

dati relativi alle acquisizioni, sia quelli riferiti agli investimenti realizzati da queste grandi imprese. L'acquisizione, e più in generale l'investimento in startup, rappresenta infatti uno dei canali attraverso i quali le grandi aziende tech implementano e diversificano le loro attività.

Il business model dei tech giant si orienta verso l'offerta di pacchetti integrati, non più limitati al solo pernottamento o al viaggio

Tra il 2010 e il 2019 i 12 tech giant del campione hanno realizzato 89 acquisizioni. Di queste, 20 hanno interessato aziende che rientrano nella categoria Tools. Questo aspetto non stupisce se si considera come il modello di business di queste grandi aziende si stia sempre più orientando verso l'offerta di pacchetti il più possibile integrati e non più limitati al solo pernottamento o al viaggio. Il secondo gruppo di acquisizioni per numerosità si registra infatti con riferimento alla categoria Ancillaries Management, composta da imprese che offrono agli operatori turistici la possibilità di organizzare e fornire strumenti supplementari ai viaggiatori (ristorazione, wellness ecc.). Al terzo posto, con lo stesso numero di operazioni (10), le OTA e i PMS/HMS. Risultano invece del tutto assenti operazioni nelle categorie Hotel Network, Resource Management e HR Development (Graf. 38).

Grafico 38. Acquisizioni realizzate dai tech giant del campione per categoria (2010-2019*, n.).

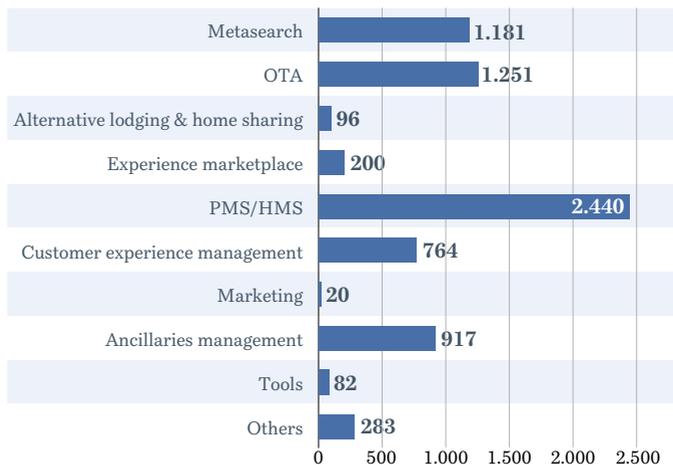


(Fonte: Elaborata)

* Dati al 30 settembre 2019

Nel caso dei tech giant il numero di operazioni disclosed è molto ridotto, rappresentando poco meno del 30% del totale (26 operazioni in tutto). Tuttavia, può essere interessante notare come l'ammontare medio delle operazioni più alto si sia registrato per la categoria PMS/HMS, caratterizzata nel periodo considerato da due grandi acquisizioni, una da parte di Amadeus (TravelClick per 1,52 miliardi di dollari nel 2018) e l'altra da parte di Oracle (MICROS Systems per 5,3 miliardi di dollari nel 2014)⁷⁶. Le altre categorie con un ammontare medio dell'operazione piuttosto elevato sono le OTA e i Metasearch (Graf. 39). Si tratta in tutti e tre i casi di poche grandi acquisizioni, realizzate per consolidare la propria posizione sul mercato.

Grafico 39. Ammontare medio delle acquisizioni del campione per categoria (2010-2019*, mln \$).



(Fonte: Elaborazioni CDP e CDI Labs su dati Crunchbase)

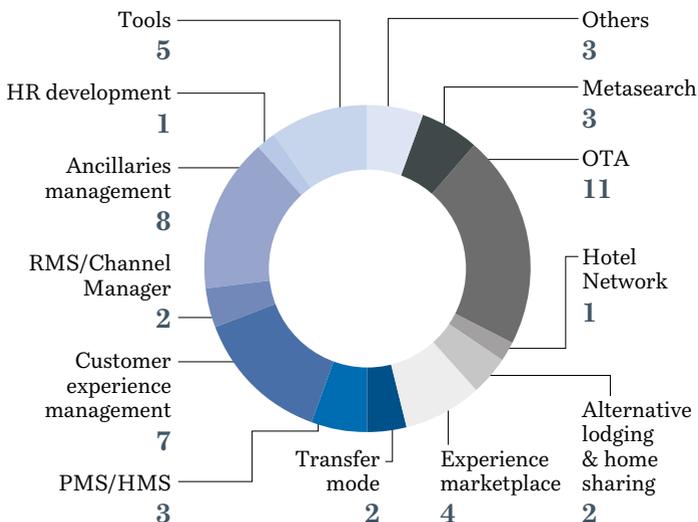
* Dati al 30 settembre 2019

Passando all'analisi delle operazioni di investimento si osserva come la categoria più numerosa sia quella delle OTA. Si confermano tuttavia come categorie molto in fermento anche quelle che consentono all'operatore turistico di offrire servizi aggiuntivi rispetto al semplice pernottamento (Ancillaries Management), oltre a quelle più orientate al turista (Customer Experience Management, Tools, Experience Marketplace) (Graf. 40).

⁷⁶ TravelClick e MICROS Systems forniscono soluzioni software per gli albergatori di tutto il mondo. Offrono principalmente sistemi centralizzati di prenotazione, gestione dei canali di vendita e gestione della proprietà alberghiera.

La strategia dei tech giant sembra, dunque, orientata ad affiancare e influenzare i turisti lungo l'intero iter turistico e a offrire ai propri clienti soprattutto servizi complementari.

Grafico 40. Investimenti realizzati dai tech giant del campione per categoria (2010-2019*, n.).



(Fonte: Elaborazioni CDP e CDI Labs su dati Crunchbase) * Dati al 30 settembre 2019

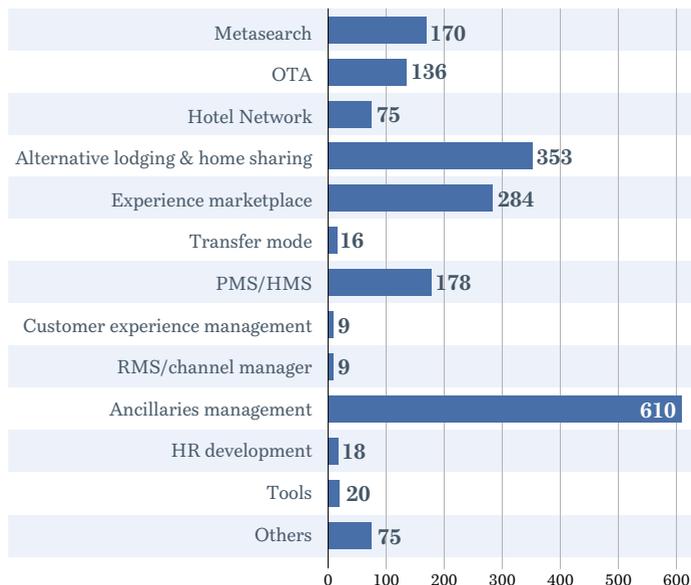
Anche nel caso dei tech giant gli investimenti medi più elevati si registrano nella categoria degli aggregatori

L'investimento medio più alto tra quelli disclosed (85% del totale) si registra per la categoria Ancillaries Management. Questo si deve, tuttavia, soprattutto a un unico grande investimento, pari a oltre 4 miliardi di dollari, realizzato da Booking in una grande piattaforma cinese di servizi online erogati via app⁷⁷. Il dato di investimento medio in questa categoria in assenza di questa grande operazione sarebbe in effetti molto più basso (circa 45 milioni di dollari).

Le altre categorie con investimenti medi elevati sono tutte del gruppo aggregatori che, come si è già evidenziato, hanno caratteristiche strutturali di business che richiedono capitali elevati per lo sviluppo delle piattaforme, le partnership commerciali e le attività di marketing, oltre a caratterizzarsi per uno stadio di sviluppo piuttosto maturo (Graf. 41).

⁷⁷ Si tratta di Meituan Dianping, azienda che fornisce ai consumatori una guida online con informazioni sui commercianti e recensioni dei consumatori stessi, sconti e promozioni su prodotti e servizi, prenotazioni online di ristoranti, hotel, esperienze e servizi di food delivery.

Grafico 41. Investimento medio dei tech giant del campione per categoria (2010-2019*, mln \$).



(Fonte: Elaborazioni CDP e CDI Labs su dati Crunchbase) * Dati al 30 settembre 2019

Negli ultimi anni si è manifestata la tendenza da parte dei tech giant a orientare il proprio business verso l'offerta di servizi complementari

La tendenza a concentrarsi soprattutto sui servizi complementari da offrire ai turisti si è in realtà rafforzata soprattutto nella seconda parte del decennio 2010-2019. Dall'esame delle singole operazioni di investimento e delle singole acquisizioni emerge, infatti, in maniera piuttosto netta che dal 2014 in poi i tech giant hanno iniziato a focalizzarsi soprattutto sul mercato delle Ancillaries. In particolare, dal 2014 al 2017 gli investimenti e le acquisizioni sono avvenuti principalmente in compagnie riguardanti il settore food, la prenotazione e gestione dei ristoranti (come OpenTable e la Fourchette⁷⁸). Mentre negli ultimi 2 anni (dal 2017 ad oggi) le operazioni finanziarie si sono concentrate su startup e aziende che offrono ai turisti la possibilità di prenotare e condividere esperienze, tour e attività guidate (come FareHarbor e Trover⁷⁹).

⁷⁸ Open Table e La Fourchette ("The Fork") sono servizi via internet di prenotazione per ristoranti in tempo reale fondati rispettivamente a San Francisco nel 1998 e Parigi nel 2007.

⁷⁹ FareHarbor è un software di prenotazione e gestione online dedicato ai tour operator e alle aziende che organizzano attività turistiche, fondato a Denver nel 2013. Trover è una piattaforma di condivisione delle informazioni tra i viaggiatori, per pubblicare foto e condividere esperienze di viaggio con altri.

Si nota infine come le operazioni di investimenti e acquisizioni nella categoria OTA siano pressoché una costante ogni anno, in particolare da parte di Expedia e Booking che hanno nel tempo espanso e consolidato la propria rete in ogni zona dei continenti.

In particolare, per quanto riguarda le OTA si sta delineando sempre più una forte segmentazione geografica e/o di tipologia di turista intercettato. Per fare questo la strategia di queste imprese è quella di acquisire Online Travel Agency concentrate su una ben definita nicchia di pubblico, in base alla localizzazione (OTA per Paesi Arabi, America Latina) o alla tipologia di fabbisogni soddisfatti (OTA specializzate per backpacker, persone a mobilità ridotta, ecc).

I principali driver di cambiamento

L'utilizzo di grandi piattaforme consumer-centric ha reso possibile la personalizzazione dell'esperienza in ambito turistico

Quello che si evince dall'analisi dei percorsi di sviluppo e consolidamento dei principali attori dell'innovazione in campo turistico è il modo in cui le nuove tecnologie consentono di rispondere sempre meglio alle necessità di una nuova domanda turistica, più attenta, informata, segmentata ed esigente nella richiesta di prodotti quanto più possibile "tailor made".

Il passaggio da un prodotto standard a un'esperienza personalizzata è reso possibile dalle grosse piattaforme tecnologiche "consumer-centric", che forniscono un'offerta di esperienze che nell'era pre-internet erano realizzabili esclusivamente in nicchie di mercato e generalmente riservate a una clientela upscale. Di conseguenza, l'integrazione tra gli attori dell'innovazione, la relazione con il cliente, la gestione dei sistemi tecnologici della struttura, la creazione di nuove competenze ed infine la sostenibilità della struttura stessa hanno subito delle profonde evoluzioni, tutte nella stessa direzione: il cliente finale e i suoi desideri.

In questo passaggio epocale le strutture ricettive sembrano aver perso parte della capacità di intercettare il valore derivante dalla loro attività, che si è invece in gran parte trasferito nei bilanci dei tech player, che hanno saputo mettere il cliente al centro del loro modello di business. Questa grande innovazione nell'erogazione del servizio al cliente da parte dei tech player, insieme alla difficoltà di inserirsi in questo nuovo contesto registrata dalle strutture alberghiere ha fatto diventare le strutture ricettive sempre più una commodity all'interno di un ecosistema in cui le aziende tech al servizio del cliente gestiscono le sorti del mercato.



Nonostante le aziende innovative abbiano alzato l'asticella delle aspettative del cliente e siano diventate l'entry point della relazione tra cliente e albergatore, le strutture ricettive rimangono ancora il cuore dell'esperienza dell'ospite. Gli alberghi e il territorio che li circonda, con la relativa offerta di attività, servizi, intrattenimenti e quant'altro, rappresentano ancora il prodotto principale, capace di fare la differenza nella soddisfazione di aspettative tanto alte dei nuovi turisti.

Tramite l'innovazione le strutture ricettive tradizionali possono riappropriarsi del valore della loro produzione

La tecnologia, che è stata responsabile del cambiamento nei rapporti di forza nel mercato della ricettività, può oggi, nell'evoluzione che sta assumendo, diventare il traino verso un nuovo percorso di trasformazione delle strutture ricettive, che possono proprio nell'innovazione tecnologica trovare il canale per "riappropriarsi" del valore della loro produzione.

L'innovazione è infatti la leva che consente alle imprese di affrontare tre importanti sfide, che possono riposizionare le strutture ricettive all'interno della filiera turistica:

- il fare sistema;
- la personalizzazione dell'offerta;
- il perseguimento della sostenibilità.

Perché ciò avvenga è tuttavia necessario affrontare alcune difficoltà, che ancora non hanno consentito alle imprese di sfruttare appieno le possibilità offerte dai nuovi strumenti tecnologici. Tali difficoltà sono molteplici ma facilmente riconducibili a due macro categorie: il ritardo nello sviluppo tecnologico da un lato, la ancora inadeguata preparazione della forza lavoro nell'affrontare e sfruttare appieno il cambiamento tecnologico in atto, dall'altro.

a. La necessità di fare sistema

Le piccole strutture ricettive possono usufruire di un'enorme disponibilità di dati tramite partnership strategiche con le grandi aziende tech

La tecnologia ha profondamente modificato il modo in cui i turisti cercano, prenotano, vivono e condividono le loro esperienze di viaggio. Il grande cambiamento si deve soprattutto alle aziende tech che per prime hanno scommesso e, quindi, investito sul fatto che i viaggiatori avrebbero nel tempo utilizzato prevalentemente internet per organizzare la loro vacanza. Questo salto tecnologico ha creato una profonda frattura tra i due grandi attori del “nuovo mondo turistico”, i player dell'innovazione e le strutture ricettive. Da un lato le OTA e le aziende di metasearch hanno spinto con decisione nella creazione di sistemi tecnologici estremamente avanzati, così da riuscire a dare al cliente finale una vasta scelta e la possibilità di verificare la qualità delle strutture ricettive in fase di pianificazione, inserendole in un'esperienza di navigazione estremamente semplice e gratuita nel suo utilizzo. Dall'altro lato le strutture ricettive hanno faticato a tenere il passo di cambiamenti così epocali, continuando in prevalenza a operare in un ambiente a basso tasso tecnologico, caratterizzato da sistemi informatici datati e chiusi.

La prima conseguenza di questo salto tecnologico è stato il cambiamento di ruolo che le strutture ricettive si sono trovate ad assumere nella filiera turistica. In passato attori principali della scena, hanno via via ceduto il passo alle grandi aziende tech che hanno finito per considerarle uno dei beni da offrire, facilmente intercambiabile. Le strutture ricettive, inizialmente prese in contropiede da una rivoluzione che può essere considerata epocale, hanno tuttavia tutti gli elementi per riprendere il ruolo che gli spetta nell'ecosistema turistico. Sono infatti le strutture ricettive a

“La grande evoluzione della tecnologia ha reso la vita degli albergatori difficile, ora la tecnologia la deve rendere di nuovo facile”

*Patrick Oldenburg,
Sales Director Europa Centrale di Revinate*

essere capaci di fare la differenza nella fidelizzazione di un turista che, sempre più spesso, tende a tornare nei luoghi che ha gradito.

Nell'ultimo decennio il mercato ha premiato i player dell'innovazione che hanno sviluppato sistemi software avanzati, che forniscono insights sul cliente semplicemente inarrivabili per le singole strutture. Inoltre, grazie ai grossi budget pubblicitari, spesso nell'ordine dei miliardi di dollari, queste aziende sono diventate il punto di partenza della customer journey di milioni di viaggiatori nel mondo.

Le stesse innovazioni che hanno fatto la fortuna delle grandi aziende tech possono tuttavia essere di grande supporto anche alle strutture ricettive, che nella collaborazione con queste aziende potrebbero trovare la chiave per avere accesso a un'infinità di informazioni altrimenti irrecuperabili. Molti di questi giant infatti, riconoscendo il ruolo insostituibile delle strutture ricettive, stanno sempre più perseguendo strategie di collaborazione, offrendo servizi di marketing, tecnologia e consulenza.

Il ruolo dei tech giant potrebbe essere quello di raccogliere, analizzare, legare e fornire on demand una serie di informazioni che l'albergatore non sarebbe in grado di avere in maniera autonoma, ma che si rivelerebbero strategiche se integrate con la propria esperienza e know-how e inserite all'interno dei processi di decision-making. La selezione strategica del partner diventa, in questo quadro, un tassello imprescindibile per raggiungere un business sostenibile. Quello che per le strutture ricettive poteva essere un rapporto antitetico, può invece essere riletto alla luce di queste possibilità e diventare prodromico alla fidelizzazione del cliente.

Un'altra tendenza, emersa piuttosto chiaramente dalle analisi di investimenti e acquisizioni realizzati dai tech giant, è relativa al fatto che negli anni il ruolo di queste piattaforme è andato ben oltre la semplice gestione del pernottamento in hotel. Grazie all'integrazione orizzontale e verticale con marketplace esperienziali, vacation rentals e software di gestione delle preferenze dei clienti sempre più avanzati, l'offerta e il ruolo delle aziende tech ha pervaso l'intera customer journey del cliente.

Una conoscenza tanto approfondita dei bisogni del cliente deve però essere accompagnata da una grande capacità delle aziende ricettive di rispondere a queste molteplici esigenze, anche se non sempre le strutture hanno le capacità, le risorse finanziarie e gli strumenti avanzati per poterlo fare.

I grandi player ricettivi, come Marriott e Hilton, hanno già affrontato con successo la trasformazione digitale

Una risposta dei mercati internazionali è stata la via del consolidamento. I grandi player ricettivi, Marriott e Hilton per citare i più rinomati, si sono infatti già attrezzati con successo per affrontare la trasformazione digitale, mentre per i piccoli si rivela sempre più strategica la scelta dei partner nella creazione di un sistema che possa contribuire alla creazione di un business sostenibile.

Gli incontri con gli esperti del settore hanno fatto emergere come il modello di business intrapreso dalle OTA sembra trovare terreno fertile soprattutto nei mercati ad alto tasso di frammentazione⁸⁰. Nelle piccole realtà quindi appare strategico trovare il canale per il consolidamento, che non necessariamente deve portare all'anonimato di una grande catena alberghiera. Un esempio di successo sembrerebbe essere il caso dei "soft brand", che grazie a una dinamica sempre più focalizzata sulle esperienze e sulla personalizzazione riescono a esaltare le caratteristiche delle piccole strutture indipendenti, all'interno però di un sistema strutturato e consolidato, come emerso dall'intervista con Rakesh Chauhan, CEO e presidente di Banyan Investment Group⁸¹.

I soft brand sono un chiaro esempio virtuoso di innovazione e solidità finanziaria nell'ecosistema turistico leisure. Queste strutture indipendenti che offrono delle caratteristiche esperienziali uniche nel loro genere si sono alleate con i grandi brand dell'hotellerie senza però perdere la loro identità. Queste partnership permettono all'albergatore di focalizzarsi sull'unicità dell'offerta, ma allacciandosi alla struttura commerciale e all'infrastruttura tecnologica del grande gruppo che è in grado di offrire quindi la solidità finanziaria che a un hotel indipendente spesso manca.

Lo sviluppo del mercato tech ha contribuito significativamente ad abbassare le barriere che una volta rendevano complesso e costoso l'accesso alla tecnologia. Grazie agli avanzamenti tecnologici e a un'industria sempre più competitiva e consumer-centrica il cambiamento ora è possibile anche nelle aziende con risorse e budget limitati. Oggi le grandi aziende tech offrono strumenti di profilazione del cliente e di RMS gratuiti per i propri clienti

⁸⁰ Sono state realizzate 12 interviste con esperti di settore. Si veda il par.3.1 e l'Appendice.

⁸¹ Società di investimento e gestione di strutture alberghiere in USA.

*“Il cliente vuole ricordi,
e i ricordi che l’esperienza
in hotel lascia al cliente
sono il più grande punto di forza
in tutta la customer journey”*

*Jonny Drake,
Founder di CityBreakApartments*

(Booking ed Expedia in primis). Al tempo stesso, grazie all’architettura in cloud, anche le piattaforme e i nuovi applicativi per la gestione alberghiera hanno un costo di partenza accessibile anche per i piccoli operatori. Un chiaro esempio è emerso dall’intervista con Wilma Vanni, direttore vendite di ReviewPro⁸². A partire da \$50/mese, ReviewPro fornisce una suite di soluzioni che permette agli albergatori di ottenere una profonda comprensione delle performance e della reputazione, oltre a fornire servizi per comprendere i punti deboli e i punti forti della struttura stessa.

b. La personalizzazione dell’offerta

**La mole di dati
ottenuta tramite
le innovazioni
tecnologiche
consente di
personalizzare nel
dettaglio l’offerta
agli utenti finali**

Il cambiamento tecnologico consente di avere a disposizione una mole di dati e informazioni sul cliente inimmaginabile con gli strumenti del passato, rendendo possibile un’offerta sempre più calibrata sulle singole esigenze.

Questo enorme cambiamento nelle modalità di organizzazione e fruizione dell’esperienza turistica ha tuttavia reso molto difficile per le aziende tradizionali passare da una differenziazione del prodotto basata esclusivamente sul prezzo o sul prodotto “camera d’albergo” a un’offerta “tailor made”. Le strutture ricettive devono essere in grado di ideare un’offerta cucita sul proprio ospite, che sia unica nel trasmettere l’autenticità del territorio e le tradizioni storiche del luogo.

⁸² Azienda di gestione della reputazione online, acquisita nel 2017 da Shiji (gruppo Alibaba).

Il turista acquista ciò che di diverso offre quell'azienda, qualcosa cioè che va oltre i classici concetti di camera, destinazione o convenienza. Secondo una ricerca di Google-Phocuswright, il 36% dei viaggiatori sarebbe disposto a pagare un prezzo maggiore se le esperienze di viaggio offerte fossero calibrate sulle proprie preferenze e abitudini⁸³. Tale assunto è fortemente corroborato dal proliferare del numero di startup e degli investimenti nelle aziende che forniscono sistemi per la gestione della Customer Experience e degli Ancillary, focalizzate a fornire al cliente servizi ed esperienze aggiuntive alla camera d'albergo⁸⁴.

La possibilità di profilare in maniera specifica i clienti delle strutture ricettive si è molto ampliata grazie ad aziende che offrono la tecnologia necessaria per suddividere la clientela in micro segmenti, aiutando l'albergatore a sviluppare e implementare servizi e prodotti personalizzati, disegnati per soddisfare ogni bisogno di esperienza da parte del cliente finale⁸⁵. Questo shift dal prodotto all'esperienza richiede un aggiornamento dell'intera struttura alberghiera, maggiormente client-centered. L'adozione di nuove tecnologie fornisce i mezzi per entrare nello specifico delle esigenze e dei bisogni, anche latenti, dei clienti.

La tecnologia offre una gestione del cliente completa, rispondendo alle esigenze e ai bisogni che si manifestano durante l'intera customer journey

I sistemi di gestione integrati consentono efficacemente di profilare i clienti e seguirli durante l'intera customer journey, rispondendo rapidamente alle loro esigenze. In altri termini, la tecnologia può fornire i mezzi per entrare nello specifico delle esigenze e dei bisogni del cliente stesso e soddisfarli.

Grazie a un volume crescente di dati raccolti da ogni punto di contatto con i clienti (anche, ad esempio, attraverso lo studio dell'attività sui social network) e a un'analisi dei dati disponibili sempre più avanzata, le strutture alberghiere hanno a disposizione tutte le informazioni e gli strumenti necessari per rendere i loro prodotti e le loro comunicazioni più significative che mai. Dall'intervista con Katharina Heitmann, Marketing Director di TrustYou, azienda specializzata nella gestione della reputazione online, è infatti emerso chiaramente come le piattaforme integrate consentano agli albergatori di accedere a dati organizzati provenienti da tutti i canali, anche dai social media, avendo così una visione personalizzata di ogni ospite al quale offrire un'esperienza "unica", volta alla sua fidelizzazione.

⁸³ Google-Phocuswright (2017).

⁸⁴ A titolo di esempio, GetYourGuide (Berlino, Germania) e Klook (Hong Kong), due marketplace per la prenotazione di tour, attrazioni e attività in più di 160 paesi tramite internet e/o applicazioni mobili, hanno ricevuto complessivamente più di un miliardo di investimenti dal 2017 ad oggi.

⁸⁵ Si pensi ad esempio a startup come Revinate, fondata nel 2009 a San Francisco e utilizzata da più di 30.000 hotel in tutto il mondo. Utilizzando i dati degli ospiti con sistemi di reputazione, sondaggi e attività di marketing Revinate consente agli albergatori di offrire ai propri ospiti esperienze personalizzate e altamente tailor made.



Il concetto di personalizzazione pervade quindi ogni step della catena del valore: dalla comunicazione alla prenotazione, dal soggiorno ai programmi di fidelizzazione.

La personalizzazione delle piattaforme di prenotazione ha consentito il soddisfacimento dei bisogni specifici di alcune nicchie di clienti

L'analisi ha mostrato inoltre come da questo focus su esperienza e personalizzazione siano nate piattaforme di prenotazione che soddisfano anche nicchie di pubblico con bisogni specifici, attraverso una forte segmentazione geografica (OTA per Paesi Arabi, America Latina) e/o per tipologia di turista intercettato (OTA specializzate per backpacker o per persone a mobilità ridotta)⁸⁶. Si tratta di un processo che per certi versi è simile a quello che ha caratterizzato le agenzie di viaggio tradizionali, che si sono andate via via specializzando su specifici mercati e segmenti di domanda, ma che può spingersi a livelli di segmentazione molto più fini e molto più fluidi, consentendo di arricchire l'offerta grazie agli innumerevoli attori presenti sul web e che offrono servizi ancillari, i più vari e specifici.

In questo contesto, anche i programmi di fidelizzazione stanno subendo una profonda trasformazione. La semplice creazione di un sistema di reward non rappresenta più il cuore della strategia, volta invece a personalizzare il più possibile l'offerta, creando una relazione unica con il cliente.

⁸⁶ Basti pensare a Hipcamp, startup statunitense che ha ricevuto più di 50 milioni di investimenti dal 2013 ad oggi, dedicata agli amanti del campeggio, che consente di prenotare esperienze in camping uniche, in oltre 300.000 campeggi, ranch, vigneti e parchi pubblici. O ancora Sailsquare, startup milanese finanziata con 4 milioni, che rappresenta il più grande marketplace in grado di offrire esperienze in barca vela con skipper locali.



La fidelizzazione oggi si basa innanzitutto sulla capacità delle strutture ricettive di intraprendere questo percorso di personalizzazione e mantenerlo per l'intera customer journey dei suoi clienti⁸⁷. In quest'ottica il focus dell'albergatore non deve essere quello di ricercare un rapporto esclusivo con i propri clienti, cercando a tutti i costi di diventare l'unico interlocutore per quanto riguarda il soggiorno, bensì quello di soddisfare meglio le diverse esigenze, se necessario anche offrendo la possibilità di beneficiare di programmi fedeltà da utilizzare in più brand. In questo le grandi catene alberghiere hanno la possibilità di fare affidamento sulla forza dei loro diversi brand e sulla varietà di offerta. I piccoli hotel indipendenti potrebbero invece, ancora una volta, usufruire delle possibilità offerte da nuove piattaforme che consentono a strutture piccole di entrare a far parte di un club fedeltà unico. Gli ospiti, una volta registrati, possono scegliere tra una vasta gamma di hotel partner, accuratamente selezionati, prenotando al miglior prezzo e accumulando punti disponibili in forma di credito di viaggio⁸⁸.

⁸⁷ Secondo una recente indagine i clienti sono interessati più ad ottenere benefici immediati dalla fidelizzazione, che ad accumulare punti (il 78% degli intervistati). Circa l'86% ha anche affermato di essere disposto a compilare un questionario sulle proprie preferenze prima di iscriversi a un programma fedeltà così da avere un'offerta su misura (ORACLE 2018).

⁸⁸ Startup come Wanup, lanciata nel settembre 2016 in Spagna da un'intuizione della famiglia Vallet, sono nate per colmare questo gap e consentire anche a hotel indipendenti e catene di piccole dimensioni di entrare a far parte di un unico club di fedeltà gratuitamente.

“La sostenibilità è sicuramente un pilastro su cui fondare il proprio business model del futuro; sta accadendo in ogni settore, dato che i clienti stanno diventando sempre più consapevoli”

*Macartan Gaughan,
Clean Travel*

c. La sostenibilità

La tecnologia può rendere sostenibile il turismo attraverso il coinvolgimento del turista stesso

L'innovazione tecnologica può rivelarsi cruciale per la più grande sfida che il settore hospitality si troverà ad affrontare, la sostenibilità di un comparto che da sempre si contraddistingue per il forte impatto sui sistemi sociali e ambientali in cui si sviluppa.

Gli ambiti nei quali è importante intervenire con efficacia possono essere circoscritti a otto categorie: risparmio energetico, gestione sostenibile della risorsa idrica, riduzione dei rifiuti, uso di prodotti sostenibili, alberghi informatizzati, riduzione degli sprechi alimentari, diffusione di una cultura della sostenibilità e di attività e tour eco-sostenibili. Si tratta, in altri termini, di tutte le attività della struttura utili a ottimizzare l'utilizzo delle risorse, aumentare l'uso di materiali a minor impatto ambientale e sviluppare attività volte a educare e diffondere una cultura sostenibile tra i clienti e lo staff alberghiero.

I numerosi esperti intervistati, tra i quali Mark Halberstein, fondatore e CEO di Simplenight, piattaforma per la distribuzione B2B2C di tour e attività turistiche, hanno tutti confermato che il tema della sostenibilità diventerà uno dei pilastri su cui impostare i business model del settore. Sempre più catene alberghiere e hotel network hanno posto la sostenibilità al centro della loro filosofia di brand, cercando di minimizzare l'impatto ambientale e di massimizzare l'impatto sociale⁸⁹.

⁸⁹ CitizenM, ad esempio, è tra questi. Si tratta di una nuova tipologia di catena alberghiera nata ad Amsterdam nel 2005 e che ha recentemente (aprile 2019) ricevuto un investimento di 750 milioni di dollari. La mission di CitizenM è di offrire un nuovo lifestyle, di lusso “abbordabile” e sostenibile.

Questo obiettivo è perseguibile anche grazie alle più recenti tecnologie e ai sistemi ad alta efficienza energetica nella ristrutturazione e costruzione di nuovi hotel. In particolare, le categorie in cui si stanno concentrando i maggiori sforzi in ambito di sostenibilità sono il risparmio energetico, la gestione sostenibile della risorsa idrica e l'uso di prodotti sostenibili⁹⁰.

Una strada da perseguire per sostenere, anche economicamente, le iniziative volte a migliorare la sostenibilità delle strutture, è quella del co-engagement del turista nella transizione verso un'esperienza di viaggio sostenibile. Sono molte le modalità di raccogliere fondi da investire in attività a scopo sociale che coinvolgono gli ospiti delle strutture. Un esempio è la possibilità offerta ai clienti di rinunciare alla pulizia delle camere donando i soldi risparmiati per iniziative sociali in Paesi in via di sviluppo. Oppure per facilitare un comportamento più sostenibile del turista si possono prevedere tecniche di rewarding tramite gamification: se un turista consuma una minor quantità di risorse energetiche durante il proprio soggiorno, accede a sconti e programmi speciali.

Il My Green Butler è uno dei primi servizi che mira a far cambiare i comportamenti degli ospiti in termini di consumi

Un esempio importante di servizio volto a incoraggiare gli ospiti a un cambiamento dei loro comportamenti in termini di consumi è rappresentato dall'esperienza di My Green Butler, riconosciuta nel 2017 dall'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (UNWTO) come *“Worthy Sustainable Tourism Project”* e vincitrice del prestigioso *“Banksia Sustainability Award”* nel 2018. Il servizio utilizza smart metering, Big Data, corsi di formazione su misura per il personale alberghiero e fornisce una dashboard digitale con i vari consumi da condividere con il turista e il personale dell'intera struttura alberghiera. Il principio su cui si basa è quello di informare gli ospiti attraverso statistiche sui consumi medi di energia, così da renderli consapevoli delle loro abitudini e contribuire a modificarle a favore di comportamenti più virtuosi⁹¹. Agisce inoltre anche sul personale della struttura, che per primo dovrebbe abbracciare il cambio di mentalità a favore di una gestione più sostenibile.

⁹⁰ Tra le startup che stanno fiorendo in questo ambito ricordiamo Hydrao, tra i 10 partecipanti al Booking Booster Accelerator Program 2019 e finanziata con 2 milioni di dollari dal 2015. Hydrao è un dispositivo intelligente che aiuta gli utenti a preservare e ridurre i consumi di acqua. L'azienda offre un soffione doccia, collegato a un'applicazione mobile, che si illumina con colori diversi a seconda della quantità d'acqua utilizzata. O anche Stex Fibers, startup olandese, che ha sviluppato particolari fibre che possono essere utilizzate per asciugamani, saponi e olii eco-friendly.

⁹¹ Warren (2018).

Una simile iniziativa quindi ha il duplice effetto di ridurre i costi della struttura alberghiera e di supportare un cambio di mindset del personale. La sostenibilità infatti non può essere utilizzata in chiave di marketing, ma deve essere credibile per i clienti, alla ricerca di coerenza tra quanto la struttura comunica e come effettivamente agisce.

d. Il gap tecnologico

I sistemi open si rivelano strategici per diffondere la tecnologia anche al livello delle piccole imprese indipendenti

Un primo evidente motivo per cui il sistema ricettivo tradizionale fatica ad adattarsi al cambiamento deriva dalla difficoltà del comparto a posizionarsi sulla frontiera tecnologica. Le interviste realizzate hanno in gran parte evidenziato la difficoltà nel passare da sistemi IT chiusi e complessi a un modello aperto che mette il cliente al centro. Per rispondere infatti all'esigenza sempre maggiore da parte del cliente di avere un servizio personalizzato indispensabile per un'esperienza di viaggio unica è necessario integrare all'interno di uno stesso hub tutti i sistemi informatici.

In questo contesto giocano un ruolo determinante, in particolare per i piccoli player, i cosiddetti legacy systems, come segnalato da John Gallagher, Sales Director Southern Europe di Duetto, una delle piattaforme RMS con più successo nel settore. I legacy systems sono sistemi informatici "retrodatati" rispetto alle tecnologie correnti (PMS, CRM ecc.), che una volta installati dall'operatore alberghiero sono difficilmente rimpiazzabili, principalmente per i costi sostenuti a suo tempo per la loro implementazione e/o per i costi da sostenere per la migrazione a nuovi sistemi.

Ricorrere ai sistemi "chiusi" rischia di trasformare la tecnologia da asset aziendale a liability, comportando un più alto rischio di obsolescenza, dovuto alla maggiore difficoltà di continui aggiornamenti necessari per tenere il passo di una tecnologia in continua evoluzione. Un sistema costruito su misura ed estremamente performante oggi rischia infatti di rivelarsi presto superato. Sistemi aperti in cloud, con una logica di abbonamento o subscription che elude i grossi investimenti iniziali che frenano la facilità di cambiare per tenersi al passo con l'evoluzione tecnologica, potrebbero essere la risposta vincente.

Nello specifico, i PMS tradizionali, che fungono da hub centrale delle strutture ricettive, non sono stati sviluppati con una facile integrazione con tutti gli altri sistemi come RMS, Channel Manager, sistemi di messaggistica e di gestione della reputazione online. È invece proprio dall'integrazione di tutti questi diversi sistemi che nasce la possibilità di creare un servizio personalizzato per il cliente finale. In un modello chiuso queste integrazioni necessitano di grossi investimenti da parte del service provider, che irrimediabilmente aggiungono costi e allungano le tempistiche di implementazione. Il mercato si sta in realtà evolvendo verso sistemi PMS/HMS "all in one", che consentono più facilmente l'integrazione con altri sistemi informativi chiave, come CRM e RMS. Tuttavia, sul tema della open innovation devono essere fatti ancora passi in avanti.

I sistemi aperti permettono di conseguire evidenti vantaggi economici, ma serve cambiare approccio alla tecnologia che viene ancora oggi considerata costosa

I sistemi aperti sono più efficaci e meno costosi, con evidenti vantaggi per i bilanci delle strutture. A questo si aggiunga che un passaggio a tali sistemi contribuirebbe significativamente anche a cambiare l'approccio alla tecnologia che ancora oggi viene, a torto, considerata costosa e inaccessibile per gran parte delle piccole strutture a conduzione familiare, senza che se ne percepisca la strategicità. Si consideri tuttavia come il comparto ricettivo italiano sia condizionato nella possibilità di usufruire di sistemi open dalla particolare complessità della fiscalità, che richiederebbe sistemi open "tailor made" per il Paese, come evidenziato da Paolo Nascivera, direttore dell'Area Innovazione e Conoscenza di Trentino Marketing.

La scarsa fiducia nella tecnologia, la paura di perdere il controllo delle proprie attività e una ridotta trasparenza sui costi effettivi sembrerebbero essere i principali ostacoli all'adozione della tecnologia da parte delle strutture alberghiere, come emerso dall'intervista con Damiano Zennaro, Head of Advisory di Ideas⁹².

Con l'arrivo delle piattaforme in cloud, si è sviluppato un nuovo modello di pricing più in linea con le esigenze dell'albergatore. Se una volta l'investimento per un PMS richiedeva effettivamente un grande sforzo economico iniziale da parte delle strutture ricettive, oggi con i PMS di nuova generazione si può avere un sistema aperto ad integrazioni a partire da 7\$/mese per stanza⁹³.

⁹² Innovativo RMS recentemente acquisito da SAS.

⁹³ Un esempio è Mews Systems, un PMS in cloud attivo dal 2012, la cui piattaforma consente di cooperare con più di 100 tool integrativi, da servizi di client reputation a RMS, da CRM a Channel Manager.

Apertura e pricing permettono ai piccoli albergatori con risorse limitate di avere accesso a una tecnologia di ultima generazione, inarrivabile fino a poco tempo fa. In particolare, Lina Gorga, Sales Director Italy di Mews Systems, evidenzia come la flessibilità dei pagamenti mensili e la trasparenza dei costi, garantita dalla tecnologia cloud, forniscano una concreta possibilità di abbracciare gradualmente la transizione, non costringendo più l'albergatore a rimanere legato per diversi anni ad uno specifico sistema per poter rientrare dai costi sostenuti.

Grazie a questi nuovi sistemi anche un piccolo albergatore ha la possibilità di monitorare l'intera customer journey del cliente, risparmiando denaro ma anche tempo, da impiegare nel fornire una migliore customer experience.

I sistemi chiusi sviluppati in-house tendono a diventare obsoleti molto più velocemente grazie all'avvento di Internet

La tecnologia mette a disposizione gli strumenti per automatizzare molte attività della struttura alberghiera, generando al tempo stesso una notevole mole di dati da interpretare⁹⁴. Il tempo in precedenza dedicato alla gestione manuale dei dati può oggi essere più efficacemente impiegato nella loro interpretazione e utilizzo in chiave strategica. Se fino a qualche anno fa l'albergatore poteva evitare l'uso della tecnologia, o farne un uso limitato con software basici come Microsoft Excel, nel presente queste piattaforme diventano indispensabili. Oggi l'analisi e la segmentazione delle recensioni online è difficilmente realizzabile senza l'aiuto di software come TrustYou o Revinate.

Sistemi chiusi, o sviluppati in-house, rischiano di diventare obsoleti a una velocità molto più elevata rispetto all'era pre-internet, vanificando o rendendo poco fruttuosi i grossi investimenti fatti. Un modello plug and play integrato diventa quindi fondamentale per ogni albergatore, ma in particolar modo proprio per quello con risorse limitate.

Non da ultimo, si vogliono sottolineare le parole di Tiago Araujo, co-founder di HiJiffy, servizio di concierge automatizzato, il quale ha evidenziato come avere un sistema aperto dove tutti possono connettersi senza barriere all'ingresso attivi un circolo virtuoso in cui sempre nuove tecnologie possono essere testate migliorandone l'utilizzo e l'efficacia per gli utilizzatori finali e per gli albergatori stessi.

⁹⁴ Proxce, piattaforma IoT, ha come mission quella di fornire un'esperienza di viaggio senza "frizioni" per il cliente e la struttura alberghiera, partendo dall'automatizzazione del check-in (verifica automatica dati clienti, assegnazione camera, sincronizzazione con CRM, servizi di messaggistica sulla base dell'anagrafica cliente). Premiata come "Most innovative startup" alla prestigiosa Pocuswright Conference nel 2015, ha ricevuto attualmente 1,3 milioni di dollari in funding.



e. La formazione

La formazione del personale è un altro canale indispensabile affinché la tecnologia si diffonda in maniera efficace nel settore

L'evidente necessità di integrare la dotazione tecnologica per la personalizzazione dell'offerta va di pari passo con la formazione del personale. La formazione è infatti l'anello mancante della catena per poter soddisfare le esigenze sempre maggiori della clientela moderna.

Così come l'investimento in tecnologia rappresenta un passo iniziale verso la personalizzazione, ciò che fa davvero la differenza è la preparazione dello staff nel saper utilizzare le piattaforme. Infatti, pensare che la tecnologia possa sostituire, anche solo parzialmente, il lavoro del personale delle strutture ricettive non solo è controproducente, ma rischia di vanificare l'investimento tecnologico in un nulla di fatto.

La trasformazione digitale non riguarda solo la tecnologia, ma anche e soprattutto le persone. L'uso intelligente dei dati può portare a ottimi risultati in termini di miglioramento dell'esperienza del cliente, ma richiede contemporaneamente membri dello staff con le adeguate competenze per poter gestire gli strumenti tecnologici ed estrarre intuizioni utili per il cliente finale⁹⁵.

Nell'ultimo decennio la rivoluzione tecnologica ha creato il fabbisogno di nuove competenze, in tutti i diversi livelli operativi delle strutture: dal receptionist all'addetto alle pulizie, dal marketing alla contabilità, fino ai ruoli più alti del management.

⁹⁵ Skift, Adobe (2017).

Da sempre il compito principale di chi opera nel settore hospitality è quello di accogliere e relazionarsi con il cliente. Con l'arrivo della tecnologia queste priorità sono più vere che mai e rimangono tra i vantaggi competitivi di chi opera nel settore. Non solo, il corretto uso della tecnologia può aiutare lo staff a efficientare il tempo speso per task manuali, avendo al tempo stesso una conoscenza del cliente più approfondita per poter fornire un servizio personalizzato. Nuovi strumenti e piattaforme sono infatti a disposizione del personale, consentendo di efficientare le attività, automatizzandole e/o riducendone le tempistiche e facilitando una più chiara e trasparente organizzazione delle stesse⁹⁶.

Alexander Lenk, COO di Hocaboo, afferma che i primi a dover familiarizzare con i nuovi strumenti dovrebbero essere peraltro proprio i manager, per poi diffondere e sviluppare la nuova cultura all'interno dell'intera struttura alberghiera. L'essere aperti, innovativi e curiosi sono soft skills sempre più importanti nel settore Hospitality ed è importante che vengano trasmessi e rafforzati già all'interno delle scuole di settore.

Oltre che da un punto di vista operativo, l'innovazione tecnologica ha inoltre abilitato e aperto la strada a nuove tipologie di formazione, quali training online e formazione immersiva tramite Virtual Reality. Sono infatti numerose le startup nate in questo ambito⁹⁷. La necessità di personale qualificato, in grado di rispondere alle richieste di clienti sempre più esperti di tecnologia e in tempi ridotti, è anche alla base della nascita di piattaforme nate per semplificare e accelerare il processo di assunzione⁹⁸. La tecnologia dunque consente di rispondere efficacemente a un'esigenza di formazione continua, sempre più necessaria a una forza lavoro che deve essere competente anche in campo digitale.

⁹⁶ Un esempio significativo è Quore, software in cloud sviluppato per ottimizzare i flussi di lavoro e la comunicazione tra l'intero staff dell'hotel. Si tratta di uno strumento che conta tra i propri clienti catene alberghiere quali Marriott Hotel & Resorts, IHG e Holiday Inn. Quore comprende più di trenta applicativi in grado di supportare ogni dipartimento, tenendo ad esempio traccia di tutte le manutenzioni da eseguire, della pulizia delle stanze, degli eventi, dei documenti contabili, delle richieste degli ospiti, aggiornando in tempo reale il personale interessato e/o incaricato. La tecnologia di Quore consente così allo staff dell'hotel di efficientare le proprie attività e conseguentemente avere maggior tempo da dedicare alla cura del cliente.

⁹⁷ Innform, startup londinese adottata già da diversi brand (Accor Hotels, Novotel, Small Luxury Hotel Zurich Ambassador, Alannia Resorts), è una piattaforma che permette di creare training personalizzati, tramite video, immagini, quiz, monitorando contemporaneamente i progressi e in ottemperanza alle normative vigenti.

⁹⁸ Hosco (Barcelona) e Hocaboo (Berlino) sono ad esempio utilizzate dalle principali catene alberghiere (Marriott, Hilton Garden Inn, Iberostar Hotel & Resorts).

Oltre a lavorare sulla formazione tecnica, è importante anche affrontare la tematica da una prospettiva più ampia, che coinvolga l'intero approccio mentale alla tecnologia. Dall'analisi qualitativa emerge la necessità di sviluppare una nuova mentalità all'interno delle aziende alberghiere, caratterizzata da un approccio "lean" di continua innovazione, capace di impattare profondamente le modalità operative di una struttura ricettiva tradizionale.

Come sottolineato da Giovanni Moretto, direttore Market Management Expedia Group Italia, infatti "in Expedia si segue un vero e proprio approccio scientifico chiamato "test & learn" in base al quale ci si pone una semplice domanda, si raccolgono le osservazioni, si costruisce un'ipotesi, la si testa il più velocemente possibile, quindi se ne analizza l'efficacia e si ripete il processo. Sono i clienti stessi a dire cosa piace e cosa non piace attraverso le loro azioni. L'innovazione parte dalle preferenze dei clienti piuttosto che dal tentativo di prevederla".

Il tradizionale modus operandi top-down viene rimpiazzato dal mindset "test & learn"

In questo contesto in cui obiettivi chiari, metriche e trasparenza fanno da padrone, il tradizionale modus operandi top-down, caratterizzato da gerarchie manageriali rigide e processi altamente burocratizzati, non può essere utilizzato. Il mindset test&learn, è innanzitutto un tentativo di imparare dal cliente determinati scenari il più velocemente possibile, richiedendo quindi un modello di cultura aziendale che premia l'agilità, per cui ogni risorsa umana è formata, responsabilizzata e misurata per raggiungere obiettivi trasparenti e condivisi. In altre parole, il focus di questo approccio necessita uno spostamento da un mindset manageriale di controllo a uno che mette il contesto al centro.

Se è vero che le aziende tech sono chiaramente avvantaggiate, per questioni strutturali, nell'applicazione di questa mentalità lean, è altrettanto vero che grazie alla diffusione delle piattaforme software è possibile anche per le piccole strutture utilizzare con successo lo stesso metodo di lavoro. Dopo tutto anche Airbnb e OYO sono partite come piccole startup, con investimenti iniziali moderati e grazie all'applicazione continua dell'approccio "test&learn" sono riuscite a raggiungere risultati sorprendenti per i più, ma non per gli "addetti ai lavori" che conoscono i benefici di questa modalità di lavoro.

04

Alcune azioni strategiche per le imprese ricettive



I CAMBIAMENTI NEL MERCATO



FORTE IMPATTO DELLA TECNOLOGIA

Nel mondo

90 miliardi di euro

La cifra trasferita dalle imprese turistiche tradizionali a quelle tech (in due anni)

I vantaggi dell'innovazione



I TRE LIVELLI DELLA SCALA DELL'INNOVAZIONE

1 ELEMENTI SOGLIA
Il minimo necessario per competere sul mercato

ESEMPI:

- Reputazione online
- Prenotazioni sul web
- Utilizzo di PMS in cloud

2 ELEMENTI DI COMPETITIVITÀ
Differenziazione dell'offerta

ESEMPI:

- Sistema di gestione centralizzato
- Monitoraggio real time dell'inventario
- Implementazione strategia CRM

3 ELEMENTI DI ALTA INNOVAZIONE
La frontiera nel campo turistico

ESEMPI:

- Efficientamento delle risorse
- Implementazione dei device smart
- Creare sistemi ICT tailor-made

04 Alcune azioni strategiche per le imprese ricettive

Le leve di azione

Le caratteristiche strutturali del comparto ricettivo italiano rischiano di penalizzare la diffusione dell'innovazione

L'approccio al viaggio è radicalmente cambiato negli ultimi dieci-quindici anni, caratterizzandosi per aspettative sempre più legate alla capacità di soddisfare bisogni specifici e personalizzati. Le caratteristiche stesse dei viaggiatori sono cambiate, in seguito all'aumento dell'età media della popolazione, ma anche dei redditi disponibili e del livello di istruzione. Le nuove generazioni di nativi digitali, infine, stanno avendo un impatto significativo sull'evoluzione del contesto turistico, che si trova a dover cambiare modelli di business troppo tradizionali per le esigenze di questa fascia della popolazione. Il tutto in un contesto generale di massima attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale delle attività produttive e di consumo.

Il ruolo della tecnologia in questo quadro di grandi cambiamenti è stato determinante nel fornire gli strumenti e le modalità per rispondere a esigenze tanto profondamente mutate. La fruizione turistica è stata influenzata lungo tutta la filiera, con conseguenze importanti anche sull'offerta ricettiva.

Alla luce di questi trend la capacità di innovare da parte degli operatori del settore diventa essenziale per continuare ad essere, o tornare ad essere, competitivi. Le imprese capaci di comprendere e sfruttare al meglio le possibilità offerte da big data, intelligenza artificiale, realtà aumentata, ecc. saranno anche quelle che riusciranno ad avere un ruolo predominante nel mercato. Le altre non potranno che continuare a subire l'innovazione, vedendo ridursi la capacità di competere efficacemente.

Le caratteristiche strutturali del settore turistico italiano rischiano, tuttavia, di penalizzare la diffusione di innovazione nel comparto. La piccola dimensione, la prevalenza di strutture indipendenti e una certa arretratezza nella managerialità potrebbero infatti rappresentare elementi di freno allo sviluppo delle tante opportunità che l'innovazione offre per una solida crescita delle imprese. Si è inoltre registrata una preoccupante tendenza a ridurre significativamente l'attività di investimento da parte delle strutture ricettive. Accanto alla diminuzione della propensione a investire, anche la qualità degli investimenti realizzati desta qualche preoccupazione, considerato il ruolo del tutto esiguo di investimenti in attività di R&S.

DALLE AZIENDE
TRADIZIONALI
ALLE AZIENDE TECH

90

*miliardi di euro
in due anni*

**I modelli
di business
favoriscono
l'introduzione e la
diffusione di nuove
tecnologie**

In particolare modo, dal punto di vista del livello di digitalizzazione, il sistema ricettivo italiano, seppure nel complesso in miglioramento, presenta ampi margini di crescita e consolidamento. Le imprese turistiche italiane hanno sicuramente capito l'importanza di essere online, come dimostra il miglioramento di alcuni indicatori relativi ai livelli di digitalizzazione, ma tuttavia scontano una certa arretratezza legata anche a un gap tecnologico che caratterizza l'intero sistema Paese, ancora lontano dal raggiungere un livello di infrastrutturazione digitale adeguato.

Fortunatamente si registra un cambiamento positivo nei modelli di business delle aziende, che stanno andando nella direzione di favorire l'introduzione e la diffusione di nuove tecnologie. Si osserva infatti un trend favorevole all'aumento dell'incidenza delle catene alberghiere, all'incremento della dimensione media delle strutture e al rafforzamento delle strutture di qualità elevata. Il sistema ricettivo sembra cioè orientato a riposizionarsi a favore di tipologie di strutture che hanno una maggiore capacità di diffondere innovazione.

L'innovazione nel comparto turistico ha una connotazione più ampia rispetto al semplice aspetto legato all'innovazione tecnologica. Alle innovazioni di tipo tecnologico infatti si accompagna anche la capacità degli operatori di innovare nell'ambito dei modelli di business, così come nell'ambito della sostenibilità ambientale e sociale della loro attività.

Si stima che, a livello mondiale, in due anni si sia trasferita una cifra intorno ai 90 miliardi di euro dalle imprese turistiche tradizionali a quelle tech a causa della digitalizzazione del sistema produttivo. Una strada da perseguire per recuperare parte del valore perso è quella di sfruttare le opportunità offerte dalla pervasività delle diverse

tipologie di innovazione in ogni singola fase della value chain delle aziende turistiche.

Sono molte le innovazioni offerte alle imprese per migliorare la gestione della struttura fisica, la cura del rapporto con i clienti e l'amministrazione della forza lavoro. Si tratta spesso di applicativi che consentono il monitoraggio e l'ottimizzazione dei processi produttivi, dell'organizzazione del lavoro, dell'interazione con i clienti, o anche di massimizzare le revenues con strategie di prezzi dinamiche, permettendo alle strutture di migliorare le loro performance economiche. Molte altre innovazioni offrono poi alle aziende la possibilità di migliorare la capacità di intercettare la domanda turistica, attraverso l'ottimizzazione dei sistemi di prenotazione, una comunicazione più efficace e capillare e l'ampliamento dell'offerta di servizi, esperienze e prodotti accessori.

Dall'indagine emerge come l'innovazione nel settore turistico costituisca oggi un ambito solido, strutturato e in espansione

L'analisi del campione di startup tecnologiche e tech giant realizzata ha permesso di osservare in che direzione stanno andando gli investimenti di questi attori dell'innovazione, evidenziando quali sono le più probabili traiettorie di sviluppo e con quali innovazioni si troveranno a interagire le imprese ricettive.

Il primo aspetto che emerge piuttosto chiaramente evidenzia come l'innovazione oggi costituisca una realtà solida, strutturata e in espansione. Il campione di startup comprende molte aziende che si posizionano in una fase di maturità del mercato, con investimenti significativi e concentrati. Le startup del turismo tech stanno consolidando il loro business e scalando il mercato. I tech giant d'altro canto presentano da tempo ricavi consolidati e sono considerati a tutti gli effetti società stabili, a basso rischio e in grado di garantire profitti a lungo termine.

Entrambe le tipologie di imprese esaminate peraltro stanno investendo in prevalenza nelle categorie più strategiche nel predisporre un'offerta turistica personalizzata e orientata al cliente: le OTA, fondamentali nella "cattura" del turista, gli Experience Marketplace e i Customer Experience Management.

Il mercato del tech turistico si sta inoltre polarizzando tra due principali tipologie di imprese. Da un lato gli aggregatori che, con un approccio molto consumer-centrico, associano tutta la filiera dell'offerta turistica in un'unica piattaforma, tendendo quindi a disintermediare il rapporto cliente-struttura ricettiva e che si caratterizzano per investimenti importanti e attività commerciali e di marketing molto aggressive. Dall'altro gli integratori, che hanno invece l'obiettivo di supportare il titolare della struttura

ricettiva offrendo servizi di semplificazione della gestione e rinforzando quindi il rapporto cliente-struttura. La prima tipologia di aziende tende a raggiungere dimensioni notevoli, che gli consentono di tenere il passo in un mercato di competitor molto agguerriti, la seconda tipologia invece non richiede necessariamente una dimensione media molto elevata, riuscendo comunque a ottenere performance soddisfacenti.

Nel caso degli integratori è esplicito l'obiettivo di supportare le strutture ricettive, che sono i principali destinatari delle attività di queste aziende, mentre nel caso degli aggregatori, l'obiettivo è il cliente finale, anche a scapito della struttura ricettiva che assume il ruolo di una commodity come le altre. Tuttavia, entrambe le tipologie di aziende possono risultare molto utili all'impresa ricettiva più tradizionale.

Il mercato del tech turistico sta manifestando una polarizzazione tra due principali tipologie di imprese: aggregatori e integratori

Gli aggregatori, soprattutto nella modalità del tech giant, offrono alle imprese tradizionali, attraverso partnership strategiche, la possibilità di avere accesso a un'enorme mole di dati sui clienti e di avere una visione globale del mercato. Pur mantenendo il ruolo di intermediari che le caratterizza, queste aziende del tech potrebbero fornire valore alle strutture ricettive più tradizionali grazie a servizi di marketing, tecnologici e di consulenza. In tal modo le strutture ricettive avrebbero il vantaggio di poter affiancare alle innumerevoli informazioni ottenute dalle grandi aziende tech, la loro esperienza e il loro know how sfruttandole in maniera strategica all'interno dei loro processi decisionali.

Per quanto riguarda gli integratori, offrono alle strutture tradizionali gli strumenti tecnologici che le supportano per ottimizzare i flussi operativi, semplificando e automatizzando molti task e liberando risorse da concentrare nella personalizzazione dell'offerta.

Questi strumenti possono essere particolarmente efficaci nel rafforzare la competitività delle piccole e medie imprese, soprattutto se offerti attraverso sistemi open, che permettono anche al piccolo albergatore di avere facilmente accesso alle tecnologie più innovative. Sistemi aperti in cloud, con una logica di abbonamento che elude grossi investimenti iniziali, consentirebbero infatti anche ai piccoli player di dotarsi di sistemi flessibili e facilmente integrabili con i diversi applicativi (CRM e RMS in primis). Un ecosistema aperto, in cui tutti possano connettersi con facilità e senza grandi barriere all'ingresso, attiverebbe inoltre un circolo virtuoso in cui nuove tecnologie possono essere testate e migliorate, a vantaggio sia degli operatori turistici, che degli utenti finali.

Le aziende tradizionali devono riconsiderare in ottica di innovazione, il rapporto con il cliente e il percorso di crescita dimensionale

In questo contesto, le aziende tradizionali hanno l'opportunità di riappropriarsi del loro ruolo nel mercato turistico e del valore della loro attività agendo su due leve:

- **il rapporto con il cliente.** Se è vero che sempre più spesso il primo approccio a una località o destinazione mai visitata avviene tramite i meta motori di ricerca, è altrettanto vero che una volta scelta una località e prenotata una vacanza il contatto con il cliente passa alla struttura ricettiva. Concentrandosi sul prodotto offerto, facendo sistema con il territorio e offrendo al cliente un'esperienza unica e sempre più personalizzata, la struttura ricettiva può agire sulla fidelizzazione del cliente e puntare a farlo tornare. È del resto noto come una buona fetta di domanda turistica sia sempre più formata dai "repetear", ossia turisti che scelgono di tornare in un luogo che già conoscono per approfondirne la conoscenza o per ripetere esperienze che li hanno favorevolmente impressionati. I repeater presentano caratteristiche peculiari, solitamente scelgono itinerari tailor made, destinazioni di nicchia e prediligono il viaggio indipendente. Rispetto ai first time visitor sul cui processo decisionale e di acquisto gli attori del ricettivo hanno bassa capacità di intervenire, nei confronti dei repeater la potenzialità di intervento diretto è maggiore⁹⁹;
- **il consolidamento.** Fare sistema per superare le limitazioni che derivano dalla piccola dimensione è strategico per le aziende ricettive tradizionali. Un canale è senz'altro quello di immaginare strutture a rete, collaborazioni soft, consorzi che potrebbero superare la fragilità che deriva dalla piccola dimensione imprenditoriale, senza però sparire nelle grandi strutture, perdendo il contatto con il territorio e la riconoscibilità, che rappresenta un asset vincente proprio per lo sviluppo del turismo che risponde a una domanda di tipo esperienziale. Inoltre, le imprese, nell'ottica di rafforzarsi, dovrebbero anche agire sull'efficientamento delle strutture, sfruttando la tecnologia per ridurre i costi, migliorare la qualità del personale, perseguire l'efficientamento energetico degli immobili, così da essere più snelle e competitive.

99 European Travel Commission (2016).



Per raggiungere questi due obiettivi l'introduzione di innovazioni tecnologiche, accompagnata da un approccio "mentale" positivo, rappresenta un elemento determinante. La tecnologia, che ancora oggi viene spesso vista dalle aziende ricettive più tradizionali come una minaccia e una delle cause principali delle difficoltà rilevate, deve invece diventare una strategica opportunità per modificare il trend in corso. A favore di questo cambio di approccio gioca senza dubbio anche la tendenza alla riduzione dei costi della tecnologia, che diminuisce significativamente i tempi di rientro dagli investimenti a vantaggio di un costante, rapido e continuo aggiornamento tecnologico delle imprese.

Per sfruttare al meglio questa opportunità è ovviamente dirimente agire su un aspetto fondamentale nella diffusione dell'innovazione, ancora eccessivamente trascurato: la formazione, l'anello mancante per riuscire a soddisfare le esigenze sempre maggiori della clientela moderna.

La formazione e un approccio mentale innovativo sono due aspetti strategici rilevanti da tenere in considerazione

Ciò che fa davvero la differenza nell'implementare in maniera efficace la tecnologia nei processi di sviluppo di un'azienda è infatti la preparazione e l'aggiornamento di tutto lo staff, ad ogni livello, dai più bassi fino ai ruoli manageriali. Se è senza dubbio importante intervenire sul canale della formazione tecnica, non si deve neanche dimenticare la rilevanza di un approccio proattivo all'innovazione, raggiungibile attraverso una formazione continua, volta a diffondere in tutta la struttura una mentalità aperta al cambiamento e all'innovazione, che premia un approccio "test&learn" a discapito del modello tradizionale fondato su gerarchie rigide e processi altamente burocratizzati.

La scala dell'innovazione

La scelta delle innovazioni da parte delle strutture ricettive dipende strettamente dalle dimensioni, dall'organizzazione e dai mercati di riferimento

Le strutture ricettive si trovano quindi ad affrontare un contesto in cui la tecnologia è sempre più pervasiva, in continua evoluzione, essenziale per competere. Al contempo è diventata più accessibile grazie soprattutto allo sviluppo di sistemi open, che hanno significativamente ridotto le barriere all'introduzione di innovazione in tutte le attività ricettive, anche per le strutture piccole e indipendenti.

Partendo dal presupposto che l'innovazione tecnologica è ormai imprescindibile per ottenere risultati in un contesto sempre più competitivo, si deve però sottolineare come i livelli di innovazione richiesti alle imprese non siano gli stessi, dipendendo strettamente dalle dimensioni, dall'organizzazione e dai mercati di riferimento.

Le diverse opportunità di innovazione offerte alle strutture ricettive possono sinteticamente essere posizionate su una "scala di innovazione", sulla quale gli elementi di miglioramento che le strutture ricettive possono introdurre sono posizionati su tre livelli, in ordine crescente di grado di innovazione: elementi soglia, elementi di competitività ed elementi di alta innovazione.

Gli elementi soglia sono rappresentanti da innovazioni di base, considerabili come il minimo necessario per competere in un settore sempre più dinamico e caratterizzato dalla diffusione delle tecnologie e da nuove esigenze del mercato. Si tratta di elementi essenziali, senza i quali una struttura dovrebbe considerarsi a rischio perché non in grado di gestire in maniera efficace i processi organizzativi, né la relazione con la propria clientela. Alcuni esempi di elementi di base dell'innovazione sono: l'uso PMS in cloud modulare; l'implementazione di un sistema di reputazione online; la strutturazione di un sito



web con la gestione delle prenotazioni; l'uso di RMS messo a disposizione da partner commerciali. La maggior parte delle innovazioni da introdurre in questa fase è generalmente sviluppabile in outsourcing.

Per raggiungere questi obiettivi di “innovazione soglia” non sono necessarie ingenti risorse, né un'organizzazione particolarmente articolata delle strutture. Si tratta quindi di una tipologia di interventi implementabile anche da piccole strutture indipendenti. Questo step è da considerarsi la base di partenza di qualsiasi percorso di innovazione. In assenza di questi elementi potrebbe infatti risultare dispendioso, e non sempre efficace, investire nelle attività presenti nelle due categorie successive.

I vari livelli di innovazione sono stati identificati in una soglia minima, in elementi di competitività e di avanzamento tecnologico

Gli elementi di competitività sono quelli che posizionano la struttura su un gradino di innovazione più alto. L'albergo, o l'esercizio complementare, che introduce questa tipologia di innovazione è in grado di differenziare la sua offerta da quella dei competitor, rafforzando la sua posizione nel mercato di riferimento. Innovazioni più avanzate relative a questa fase possono essere: l'implementazione di un sistema di gestione alberghiero centralizzato (PMS, CRM, RMS); sistemi di monitoraggio e tracking in tempo reale dell'inventario e dell'attività dei fornitori (es. cleaning); partnership con circuiti di loyalty; ecc.

Questi elementi richiedono un livello di impegno medio-alto sia dal punto di vista economico, che da quello organizzativo. In questa fase, infatti, è richiesto alle strutture di implementare soluzioni informatiche mediamente avanzate anche in-house, e non necessariamente in outsourcing, e di investire dunque in tecnologie ed in personale altamente qualificato. È presumibile che a questo livello siano coinvolte strutture più grandi, con almeno 100 camere, in grado di sostenere lo sforzo economico e organizzativo richiesto. Questo non implica che le piccole strutture indipendenti non possano, attraverso la creazione di consorzi e strutture a rete, provare a creare comunque quella massa critica necessaria a realizzare questo upgrade tecnologico.

Infine, gli elementi di alta innovazione rappresentano le tecnologie più avanzate in uso nel mercato, la frontiera dell'innovazione in campo turistico. Si tratta, ad esempio, di implementare sistemi di efficientamento delle risorse impiegate (energia, acqua, rifiuti); creare sistemi ICT e relative integrazioni tailor made; implementare device e sensori smart. Le strutture che hanno una solida base costruita sugli elementi appartenenti alle categorie precedenti possono investire in queste tecnologie a più alto tasso di innovazione, agendo da pionieri e in alcuni casi guadagnando un vantaggio competitivo assoluto nel settore.



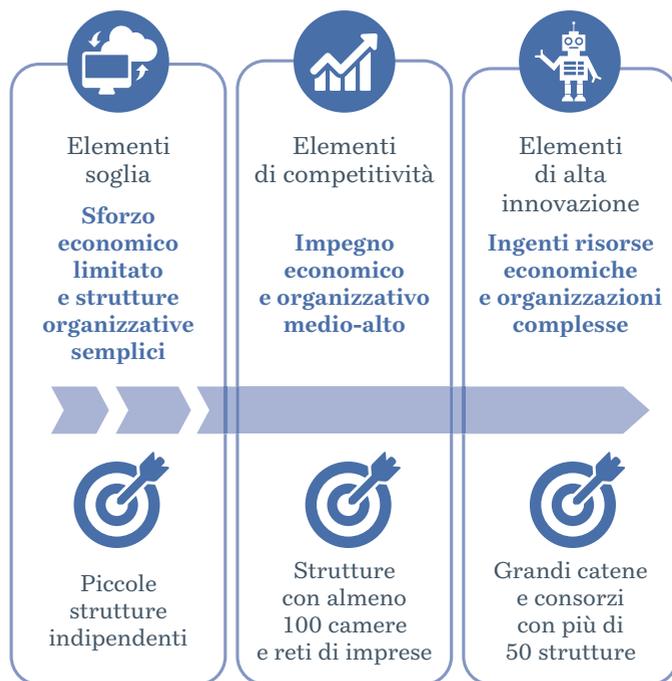
Le strutture ricettive possono scegliere i livelli di innovazione in base alle proprie caratteristiche, alle risorse, agli obiettivi strategici e ai segmenti di domanda

Risulta evidente che queste tecnologie sono estremamente complesse ed onerose e richiedono uno sforzo importante da parte delle strutture in termini economici ed organizzativi. Le aziende in grado di implementarle sono i leader innovativi del settore, tipicamente caratterizzati da grandi catene o consorzi con più di 50 strutture.

Tutti questi elementi, a seconda della tipologia e delle caratteristiche specifiche, impatteranno su una delle otto fasi della value chain delle strutture ricettive, già esaminate in precedenza. Naturalmente le strutture ricettive, per essere competitive, non devono necessariamente percorrere tutti gli step dell'innovazione indicati. Le strutture devono investire in innovazione in base alle proprie caratteristiche, alle proprie risorse, ai propri obiettivi strategici e ai propri segmenti di domanda. In altre parole, affinché un albergo sia competitivo ha bisogno di costruire una solida base di elementi soglia, ma non dovrà per forza investire in elementi di competitività o addirittura in elementi di alta innovazione, se la sua dimensione o il suo mercato di riferimento non lo richiedono. Le imprese devono scegliere dove posizionarsi in questo percorso di innovazione, sulla base delle proprie caratteristiche e specificità.

Si noti, infine, come tutti i diversi elementi indicati hanno in comune l'impatto sulla personalizzazione dell'esperienza del cliente, che rimane il fulcro centrale di tutte le attività di innovazione delle strutture turistiche, indipendentemente dal livello di innovazione che si sceglie o dalla fase della catena del valore in cui si decide di innovare.

Figura 5. La scala dell'innovazione turistica.



(Fonte: Elaborazioni CDP, CDI Labs e Luiss Business School)

Il fine ultimo del processo di innovazione deve essere il turista, per eliminare tutto ciò che non apporti alcun valore aggiunto alla sua esperienza

Per concludere, l'innovazione in ambito turistico deve essere uno strumento il cui fine ultimo sia quello di aiutare i viaggiatori ad avere un'esperienza unica, senza che essi perdano tempo prezioso in quei processi che non apportano valore aggiunto all'esperienza stessa. Per ridurre il gap di innovazione che contraddistingue l'Italia rispetto agli altri Paesi un elemento fondamentale potrebbe essere il "fare sistema", espandendo il perimetro dell'azione turistica oltre il turismo stesso ed eventualmente collaborando con i player del "Made in Italy" per promuovere il brand Italia nel mondo¹⁰⁰.

Il fattore umano rimane comunque un elemento essenziale per lo sviluppo del settore turistico, che deve coniugare tre driver strategici: innovazione, competenza e passione. A tal fine, lo strumento chiave rimane la formazione, soprattutto dei giovani¹⁰¹.

100 Giorgio Palmucci, presidente ENIT.

101 Ibid.

Tabella 11. La scala dell'innovazione nella value chain delle strutture ricettive.

	Structure management	Guest management	Staff management	Bookability
Elementi soglia	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo di PMS in Cloud modulare, subscription-based 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementazione di sistema di reputazione online per raccolta dati clienti con piattaforme subscription-based • Customer Care via Social Media 	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione del personale per il corretto utilizzo dei sistemi ICT (PMS, Reputation, ecc.) in collaborazione con le aziende partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Sito Online con gestione prenotazioni, Partnership commerciali con OTA e Hotel Network (Soft Brand) • Gestione ADV e Email Marketing con supporto partner esterni
Elementi di competitività	<ul style="list-style-type: none"> • Implementazione di un sistema di gestione alberghiero centralizzato (PMS, CRM, RMS) • Sistema di monitoraggio e tracking in tempo reale dell'inventario e attività fornitori (es. cleaning) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementazione di una strategia CRM • Partnership con circuiti di loyalty 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzo di piattaforme per recruitment personale: assunzioni più rapide e maggiormente targettizzate • Monitoraggio in tempo reale delle attività del personale 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei comportamenti on-line dei turisti; Implementazione di sistemi avanzati di booking sul proprio sito web • Riduzione della dipendenza dalle OTA • Creazione delle competenze in-house
Elementi di alta innovazione	<ul style="list-style-type: none"> • Implementazione di sistemi di efficientamento delle risorse impiegate (energia, acqua, rifiuti) • Creazione di sistemi ICT e relative integrazioni tailor made • Utilizzo di materiali e strutture eco-sostenibili • Implementazione di device e sensori smart 	<ul style="list-style-type: none"> • Frictionless experience: smart payment, smart check-in, smart guest room • Programmi fedeltà tailor-made • Utilizzo di app proprietaria per gestire il rapporto con i clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • Piattaforma all-in-one per la gestione del personale alberghiero, nuove modalità di training del personale tramite VR, AR e corsi online • Utilizzo sperimentale di tecnologie di robotica 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione ADV e Email Marketing in-house con piattaforme avanzate di AI per micro-segmentazione • Sistema di gestione alberghiero centralizzato (PMS, CRM, RMS) • Utilizzo sperimentale di blockchain per transazioni sicure

(Fonte: Elaborazioni CDP, CDI Labs e Luiss Business School)

Alcune azioni strategiche per le imprese ricettive

On-site services	Sviluppo esperienze	Comunicazione	Revenue management	
<ul style="list-style-type: none"> Partnership con rete locale di fornitori e utilizzo di prodotti alimentari a km 0 	<ul style="list-style-type: none"> Partnership con rete locale di fornitori e tour operator per lo sviluppo esperienze 	<ul style="list-style-type: none"> Apertura di Canali Social Media incentivando User Generated Content Partecipazione alle conversazioni online e gestione della reputazione 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizzo del RMS messo a disposizione da partner commerciali (es. OTA, Hotel Network) 	Elementi soglia
<ul style="list-style-type: none"> Piattaforma in-house per la gestione dei servizi (informazioni, descrizione attività e/o pagamento) Servizio Concierge tramite chatbot automatizzato 	<ul style="list-style-type: none"> Piattaforma in-house per la creazione di itinerari (informazioni, descrizione attività e/o pagamento) 	<ul style="list-style-type: none"> Integrazione delle attività social con CRM Comunicazione del proprio impegno in attività di sostenibilità e coinvolgimento di staff e clienti 	<ul style="list-style-type: none"> Adozione di sistemi di RMS collegati con le restanti piattaforme della gestione alberghiera 	Elementi di competitività
<ul style="list-style-type: none"> Offerta di servizi personalizzati sulla base dei data analytics e delle preferenze degli ospiti 	<ul style="list-style-type: none"> Creazione di itinerari personalizzati sulla base di data analytics e delle preferenze degli ospiti Implementazione di esperienze in AR e VR 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicazione iper-targetizzata con supporto di piattaforme di AI e gestione in-house 	<ul style="list-style-type: none"> Adozione di programmi di ML e AI per fornire market insights e trend, con gestione in-house 	Elementi di alta innovazione

Appendice

L'indagine realizzata per esaminare le dinamiche che stanno caratterizzando i principali attori dell'innovazione in ambito turistico risente di alcune limitazioni che meritano di essere evidenziate.

Il database delle startup e dei tech giant utilizzato considera i dati resi pubblici dalle organizzazioni coinvolte e fruibili attraverso piattaforme di ricerca, siti web aziendali, report e studi di settore.

Molte aziende tech operano contemporaneamente in diversi settori ed è quindi complesso segmentare con precisione quali di questi siano pertinenti alla ricerca. Per questo motivo si è deciso di focalizzare la ricerca su aziende che sono verticali nel mondo turistico leisure. Per le aziende che sviluppano piattaforme e sistemi cross-industry, quali Salesforce, Oracle, Google e SAP, si sono considerati solo i loro applicativi in ambito leisure.

Infine, non tutte le startup adottano la politica di perseguire sostanziali finanziamenti esterni, cercando invece una crescita organica con le risorse disponibili internamente. Queste aziende sono quindi state escluse dalla ricerca per via dell'incompatibilità con il sistema di metriche adottato.

Si riporta la lista degli esperti intervistati per rafforzare e validare i risultati emersi con l'indagine campionaria e la lista delle startup inserite nel campione.

Tabella 12. Esperti intervistati.

Nome	Ruolo	Tipologia azienda	Nome azienda
Tiago Araujo	Co-Founder	Startup	HiJiffy
Rakesh Chauhan	CEO & President	Investment Company	Banyan Investment Group
Johnny Drake	Co-Founder & Managing Director	Startup	CityBreak Apartments
John Gallagher	Sales Director Southern Europe	Startup	Duetto
Macartan Gaughan	Co-Founder	Startup	CleanTravel
Lina Gorga	Sales Director Italy	Startup	Mews Systems
Mark Halberstein	CEO	Startup	Simplenight
Katharina Heitmann	Marketing Director	Startup	TrustYou
Alexander Lenk	Head of Product & Innovation	Startup	Hocaboo
Giovanni Moretto	Market Management Director	Tech Giant	Expedia
Paolo Nascivera	Innovation Area Director	Public Institution	Trentino Marketing
Patrick Oldenburg	Sales Director Central Europe	Startup	Revinatate
Giorgio Palmucci	President	Public Institution	ENIT
Wilma Vanni	Sales Director	Startup	ReviewPro
Damiano Zennaro	Head of Advisory Services EMEA	Startup	IDeaS

Tabella 13. Le startup del campione.

Nome	Categoria
Trill Travel	Metasearch
Tripping	Metasearch
Holidu	Metasearch
The Plum Guide	Metasearch
HolidayIQ	Metasearch
9flats	Metasearch
Splitty Travel	Metasearch
Liftopia	Metasearch
Noken	Metasearch
TravelRent	Metasearch
TimeScenery	Metasearch
Tuniu	OTA
Traveloka	OTA
Tujia	OTA
HomeAway	OTA
Mafengwo	OTA
Despegar	OTA
Decolar	OTA
SecretEscapes	OTA
Huangbaoche	OTA
Yatra	OTA
HotelUrbano	OTA
Yaochufa	OTA
HotelTonight	OTA
Emerging Travel Group	OTA
Cleartrip	OTA
One Two Trip!	OTA
Room 77	OTA
RedAwning	OTA
Travelstart	OTA
HolidayMe	OTA
SwitchFly	OTA
Haoqiao.cn	OTA
Duffel	OTA
TravelBird	OTA

Appendice

MarcoVasco	OTA
Bidroom	OTA
Misterfly	OTA
Dayuse.com	OTA
Viajanet	OTA
Trip.io	OTA
Vacatia	OTA
Shohoz	OTA
Ostrovok	OTA
TripFactory	OTA
ByHours	OTA
Suiteness	OTA
Travel.ru	OTA
Yamsafer	OTA
Skylark	OTA
Pickyourtrail	OTA
Kiwi	OTA
LuxTripper	OTA
Tripbirds	OTA
OYO	Hotel Network
CitizenM	Hotel Network
Sonder	Hotel Network
Treebo	Hotel Network
ZO Rooms	Hotel Network
Fabhotels	Hotel Network
Zen Rooms	Hotel Network
Youxi	Hotel Network
NIDA	Hotel Network
EatWith	Hotel Network
Cosi Hospitality	Hotel Network
Ayenda Rooms	Hotel Network
Mayi	Alternative Lodging & Home Sharing
Chengjia Apartment	Alternative Lodging & Home Sharing
Selina	Alternative Lodging & Home Sharing
Vacasa	Alternative Lodging & Home Sharing
RedDoorz	Alternative Lodging & Home Sharing
TurnKey Vacation Rentals	Alternative Lodging & Home Sharing
Life House	Alternative Lodging & Home Sharing
One Fine Stay	Alternative Lodging & Home Sharing

Appendice

Inspirato	Alternative Lodging & Home Sharing
Domio	Alternative Lodging & Home Sharing
HouseTrip	Alternative Lodging & Home Sharing
HipCamp	Alternative Lodging & Home Sharing
Getaway	Alternative Lodging & Home Sharing
Starcity	Alternative Lodging & Home Sharing
LoftSmart	Alternative Lodging & Home Sharing
Luxury Retreats	Alternative Lodging & Home Sharing
Mint House	Alternative Lodging & Home Sharing
Stanza Living	Alternative Lodging & Home Sharing
MisterB&B	Alternative Lodging & Home Sharing
Colonies	Alternative Lodging & Home Sharing
Veeve	Alternative Lodging & Home Sharing
Homestay	Alternative Lodging & Home Sharing
FavStay	Alternative Lodging & Home Sharing
Collective Retreats	Alternative Lodging & Home Sharing
CasaHop	Alternative Lodging & Home Sharing
NightStay	Alternative Lodging & Home Sharing
GetYourGuide	Experience Marketplace
Klook	Experience Marketplace
Convене	Experience Marketplace
Tourlane	Experience Marketplace
TourRadar	Experience Marketplace
IfOnly	Experience Marketplace
Tiqets	Experience Marketplace
Peek	Experience Marketplace
LVJI	Experience Marketplace
Withlocals	Experience Marketplace
Localeur	Experience Marketplace
HeadOut	Experience Marketplace
Online Tours	Experience Marketplace
Tripoto	Experience Marketplace
Stride Travel	Experience Marketplace
Vayable	Experience Marketplace
Gidsy	Experience Marketplace
Tastemakers Africa	Experience Marketplace
Wheel the World	Experience Marketplace
SeeVoov	Experience Marketplace
Community.Homestay	Experience Marketplace

Appendice

Authenticook	Experience Marketplace
Backstreet Academy	Experience Marketplace
Good Hotel	Experience Marketplace
Local Alike	Experience Marketplace
Visit.Org	Experience Marketplace
Impulse Travel	Experience Marketplace
Ilikelocal	Experience Marketplace
Notonmap	Experience Marketplace
Pichaeats	Experience Marketplace
Sumba Hospitality Foundation	Experience Marketplace
Sasane	Experience Marketplace
Cocu Social	Experience Marketplace
Handiplanet	Experience Marketplace
Keteka	Experience Marketplace
12Go	Transfer Mode
Mobacar	Transfer Mode
GoEuro (Omio)	Transfer Mode
Mozio	Transfer Mode
PrivateFly	Transfer Mode
Clock Software	PMS/HMS
IreckonU	PMS/HMS
Mews	PMS/HMS
ALICE	PMS/HMS
WanderJaunt	PMS/HMS
Wheelhouse	PMS/HMS
Cloudbeds	PMS/HMS
StayNTouch	PMS/HMS
Hotelogix	PMS/HMS
MyVR	PMS/HMS
BlackBell	PMS/HMS
Cleantravel	PMS/HMS
Askhub	Customer Experience Management
Criton	Customer Experience Management
GoMoment	Customer Experience Management
Grata	Customer Experience Management
Portier	Customer Experience Management
Quore	Customer Experience Management
Repup	Customer Experience Management
Serenata	Customer Experience Management

Appendice

KePSLA	Customer Experience Management
Beekeeper	Customer Experience Management
Revinate	Customer Experience Management
NewBrandAnalytics	Customer Experience Management
Triptease	Customer Experience Management
CrowdTwist	Customer Experience Management
Zingle	Customer Experience Management
Journera	Customer Experience Management
OpenKey	Customer Experience Management
Travelsify	Customer Experience Management
ReviewPro	Customer Experience Management
TrustYou	Customer Experience Management
GuestU	Customer Experience Management
MountLytics	Customer Experience Management
Proxce	Customer Experience Management
Olery	Customer Experience Management
Mileslife	Customer Experience Management
Roomchecking	Customer Experience Management
HiJiffy	Customer Experience Management
IDeaS	RMS/Channel Manager
Duetto	RMS/Channel Manager
RateGain	RMS/Channel Manager
Beyond Pricing	RMS/Channel Manager
Siteminder	RMS/Channel Manager
NorI	RMS/Channel Manager
BookingPal	RMS/Channel Manager
OTA Insight	RMS/Channel Manager
LodgIQ	RMS/Channel Manager
Futurestay	RMS/Channel Manager
Pace	RMS/Channel Manager
Meitre	RMS/Channel Manager
Clap & Clip	Marketing
Sojern	Marketing
GuestCentric	Marketing
HotelChamp	Marketing
Georama	Marketing
BookingKit	Ancillaries Management
FareHarbor	Ancillaries Management
Cvent	Ancillaries Management

Appendice

Social Tables	Ancillaries Management
Trip Creator	Ancillaries Management
Redeam	Ancillaries Management
Travefy	Ancillaries Management
Booking Boss	Ancillaries Management
Bokun	Ancillaries Management
Adventure Bucket List	Ancillaries Management
Mygreenbutler	Resource Management
Good for Food	Resource Management
Mas Ambiente	Resource Management
Stex Fibers	Resource Management
Mobius Labs Inc	Resource Management
Clean the World	Resource Management
Iswitch	Resource Management
WiSuite	Resource Management
Treatsure	Resource Management
OptiShower	Resource Management
Carbon Lighthouse	Resource Management
Enevo	Resource Management
Winnow	Resource Management
Banyan Water	Resource Management
Quimera Energy Efficiency	Resource Management
Sensor Flow	Resource Management
Oaky	Resource Management
LeanPath	Resource Management
Kitro	Resource Management
Reflow	Resource Management
Desolenator	Resource Management
Hydrao	Resource Management
Sol Vista	Resource Management
Hcareers	HR Development
Hocaboo	HR Development
Innform	HR Development
JobyPepper	HR Development
Salesforce Trailhead	HR Development
Veative	HR Development
Instawork	HR Development
Hosco	HR Development
Typsy	HR Development

Appendice

Hopper	Tools
Trippiece	Tools
Breadtrip	Tools
Citymapper	Tools
TravelTriangle	Tools
Mioji Travel	Tools
Mezi	Tools
PayinTech	Tools
Utrip	Tools
Locus Labs	Tools
Trippy	Tools
Stabilitas	Tools
Ulmon (CityMaps2Go)	Tools
Travelchime	Tools
GoHero.ai	Tools
JetSmarter	Others
TabbedOut	Others
Fornova	Others
Caviar	Others
Volantio	Others
LuggAgent	Others
Hotel Flex	Others
TraknProtect	Others

Bibliografia

Abrams C. (2019), *Oyo Has Remade India's Hotel Business. Now It Is Going Global*, The Wall Street Journal, 23 June.

Andreeseen M. (2011), *Why software is eating the world*, The Wall Street Journal, 20 August.

Balakrishnan V., Richards A., Eskill T., Patton R. (2018), *Emerging clouds in hotel technology, Spotlight on cloud-based PMS*, Grant Thornton.

Banca d'Italia (2019), *Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo*, Questioni di economia e finanza n. 505, Luglio.

Baratta R., Ugolini M., Cassia F. (2016), *Why should hotels turn green? Exploring emergent sustainable behaviors on lake Garda*, In Toulon-Verona Conference "Excellence in Services".

Blank S., Dorf B. (2012), *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step guide for Building a Great Company*, K&S Ranch, 1 March.

Colaianni T., Terry J., Tarr S., Maher A., Lim S., Hooper S., Manfredi S., Wilding E. (2019), *Women in Hospitality, Travel, and Leisure 2020, WiH2020 Review*, Korn Ferry and PwC.

Commissione Europea (2017), *EMAS Registered Accomodation*, March.

Commissione Europea (2019), *The European Innovation Scoreboard Report*.

Deloitte (2019), *2019 US Travel and Hospitality Outlook*.

Ecole hôtelière de Lausanne (2019a), *Co-living spaces: A new form of hotels?*

Ecole hôtelière de Lausanne (2019b), *The Future Business Model of Hospitality Brands*.

ENEA (2017), *Piano d'Azione Italiano per l'Efficienza Energetica*, Giugno.

European Travel Commission (2016), *Long-haul travel barometer*, n.2, May.

FAO (2018), *Food loss and waste and the right to adequate food: making the connection*, Rome. 48 pp. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Filimonau, V., Delysia, A. (2019), *Food waste management in hospitality operations: A critical review*, Tourism Management, 71, 234-245.

Fondazione Univerde (2017), *VII Rapporto Italiani, Turismo Sostenibile e Ecoturismo*, Marzo.

Bibliografia

- Google-Phocuswright (2017), *Travel Study 2017*, base: Leisure Travellers: U.S. n=857.
- Horwath HTL (2018), *Industry Report: Co-working Hotels*, November.
- Horwath HTL (2019), *Hotels and Chains in Italy*, February.
- Hospitality Technology (2019), *2019 Lodging Technology Study: Hotel gear up for the age of augmented authenticity*, December.
- Hotel Management (2019), *Tapping the data revolution*, 29 July.
- Kang, K. H., Stein, L., Heo, C. Y., Lee, S. (2012), *Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry*. International Journal of Hospitality Management, 31(2), 564-572.
- Koyanagi K. (2018), *India's Oyo aims to disrupt global hotel industry*, Editor-at-large, Nikkei Asian Review, 19 October.
- Marbach G. (1982), *Le ricerche di mercato*. UTET.
- Marriot (2018), *Marriot International Inc. Annual Report*, Maryland.
- Martinez, M. R. (2017), *Technology: Disruptive Innovation in the Tourism Industry*, Istituto de Empresa, 10 July.
- Mckinsey (2016), *Imagining construction's digital future*, June 2016.
- Miller, L.J., Lu, W. (2018), *Gen Z is set to outnumber Millennials within a year*, Bloomberg, 20 August.
- Nayyar, A., Mahapatra, B., Le, D., Suseendran, G. (2018), *Virtual Reality (VR) & Augmented Reality (AR) technologies for tourism and hospitality industry*. International Journal of Engineering & Technology, 7(2.21), 156-160.
- O'Connor P., Sileo L. (2019), *Independent Lodging Properties and the Online Marketplace*, Phocuswright Paper, January.
- OECD (2018), *OECD Tourism trends and policies highlights 2018*, OECD, March.
- ORACLE (2018), *The Loyalty Divide. Retailer and Consumer Perspectives, Hotel 2018*, California.
- Revfine (2019). *Hotel technology trends: 11 Upcoming Innovations You Must Know*.
- Skift, Adobe (2017), *The 2018 Digital Transformation Report*, Skift Report 2017.
- The Hindu Business Line (2019), *OYO to add over 3,000 employees in India*, 21 August.
- UNWTO (2017), *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030 Highlights*, December.

Bibliografia

UNWTO (2019a), *Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies*, UN Environment Programme, May.

UNWTO (2019b), *International Tourism Highlights, 2019 Edition*, Madrid, August.

Warren C. (2018), *Encouraging pro-environmental behavior change at tourist accommodation*. PhD Thesis, Griffith University, Gold Coast, Australia, February.

World Capital (2018), *Rapporto sugli immobili ad uso ricettivo in Italia*, Prima edizione.

World Economic Forum (2017), *Digital Transformation Initiative: Aviation, Travel and Tourism Industry*, White Paper, in collaboration with Accenture, January.

World Economic Forum (2019), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*, Insight Report, Geneva, 4 September.

World Travel & Tourism Council - WTTC (2019), *Travel & Tourism, Global Economic Impact & Trends 2019*, March.

Wynne Smith M., Ferroni L., Ward P., Jahns J., Hetherington S., Guichardo G., Collins C., Chan E. (2018), *Hotel Investment Outlook 2018 – Pushing Forward*, JLL Report.

Nell'attuale contesto competitivo internazionale, il settore turistico italiano non può prescindere dall'innovazione. Per capire come si stia evolvendo il mercato, il Rapporto presenta un'indagine innovativa lungo due direttrici: i) un'analisi quantitativa degli investimenti e delle operazioni relative a 253 startup turistiche europee, americane e asiatiche e a 12 tech giant mondiali e ii) una serie di interviste ad alcuni dei principali operatori del tech turistico. Emerge chiaramente come la tecnologia sia determinante nell'aiutare le imprese ricettive a fare sistema, a personalizzare l'offerta e a perseguire la sostenibilità. Per migliorare la diffusione delle innovazioni tecnologiche è tuttavia necessario incrementare il ricorso a sistemi open, agire sulla formazione del personale e calibrare il livello di innovazione in base alle caratteristiche delle singole imprese. A seconda delle dimensioni, delle risorse disponibili e degli obiettivi strategici, le strutture dovranno scegliere dove collocarsi rispetto a una scala che va dagli elementi minimi essenziali per competere, a quelli che consentono di posizionarsi sulla frontiera dell'innovazione.



Solfin Turismo S.p.a.



CDP RICERCA E STUDI

