



PATROCINI



SI RINGRAZIANO

il **Centro Studi Federalberghi** per la stretta collaborazione e per la fornitura di dati e le informazioni per la redazione del seguente rapporto.

Enit, Confindustria Assoimmobiliare e Fondazione Università Ca' Foscari per il loro patrocinio.

Alessandra Priante - UNWTO Director Regional Department for Europe
Studio Marco Piva - Archivio fotografico

INDICE

HIGHLIGHTS	4
IL REPORT IN SINTESI	7
INTRODUZIONE	8
UNO SGUARDO SUL FUTURO DELL'OSPITALITÀ ITALIANA	10
1. DOMANDA E OFFERTA TURISTICA: QUALE EVOLUZIONE NEI PROSSIMI ANNI?	10
2. COME CAMBIA L'ALBERGO	14
3. LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE E FUNZIONALI DELL'ALBERGO DEL FUTURO	22
4. I VANTAGGI PER GLI ALBERGATORI DI UNA REPENTINA REAZIONE AL CAMBIAMENTO	34
APPROFONDIMENTI	38
1 LE MACRO TENDENZE SOCIALI, ECONOMICHE, AMBIENTALI E TECNOLOGICHE	38
1.1. SOCIALI: DEMOGRAFIA E MIGRAZIONI	38
1.2. ECONOMICHE: EFFETTO GLOBALIZZAZIONE	40
1.3. AMBIENTALI: INQUINAMENTO E CAMBIAMENTO CLIMATICO	42
1.4. TECNOLOGICHE: SVILUPPO 4.0 E IOT	44
2 L'EVOLUZIONE DELL'OFFERTA RICETTIVA IN ATTO NELL' ERA PRE COVID	45
2.1. OSPITALITÀ 4.0	45
2.2. DIGITALIZZAZIONE TRASVERSALE: WEB TOOLS, MOBILE APPLICATIONS, SOCIAL NETWORK	46
2.3. ECO-SOSTENIBILITÀ E OSPITALITÀ	48
2.4. IL FOOD & BEVERAGE IN ITALIA HEALTHY & ORGANIC FOOD	51
2.5. IL RUOLO DELLA GEOPOLITICA NELLA SCELTA DELLE METE	52
2.6. IMPATTO DEI TRASPORTI SUL SETTORE TURISTICO	52
2.7. L'EVOLUZIONE DELLA SHARING ECONOMY	53
3 LO SCENARIO GLOBALE COME SI VA DELINEANDO NELL'ERA POST COVID	54
3.1. DIFESA DELL'AMBIENTE E DISRUPTION ECONOMICA	55
3.2. L'INSTABILITÀ GEOPOLITICA E QUESTIONE SANITARIA	57
3.3. LAVORO, CASA, TEMPO LIBERO, I NUOVI PARADIGMI DELLA VITA SOCIALE	57
4 L'EVOLUZIONE IN ATTO NELLA DOMANDA TURISTICA E NELL'OFFERTA RICETTIVA	60
4.1. NUOVI SCENARI DAL MONDO DEL LAVORO: SMART WORKING	61
4.2. BLEISURE E WELLBEING	63
4.3. I NUOVI PARADIGMI: ECONOMIA E AMBIENTE	63
4.4. I TARGET DEL FUTURO: NEW GENERATIONS, NEW OLD GENERATIONS, SINGLE AND EXTENDED FAMILY TRAVELLERS	66
BIBLIOGRAFIA	68

HIGHLIGHTS

Il report analizza i nuovi trend del mercato ricettivo, con particolare focus sul settore alberghiero, alla luce delle nuove dinamiche emerse con l'emergenza Covid-19.

Partendo dalle macro tendenze sociali, economiche, ambientali, tecnologiche, e dall'impatto che stavano avendo in era

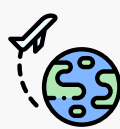
pre-Covid, si ipotizzano i futuri scenari di evoluzione per la domanda e l'offerta turistica.

Infine vengono quantificati i possibili vantaggi per gli albergatori che reagiscono tempestivamente al cambiamento.

I MACRO TREND DEL SETTORE ALBERGHIERO POST-COVID



**CONSOLIDAMENTO DELLA
DOMANDA DOMESTICA**



**MINORE TASSO DI CRESCITA
ARRIVI INTERNAZIONALI**



**RIDUZIONE
VIAGGI BUSINESS**

OPPORTUNITÀ



**MAGGIORE DOMANDA
SPAZI PER SMARTWORKING**



**USO DIURNO DELL'HOTEL
(AD ORE)**



**MAGGIORE DOMANDA
INFRASETTIMANALE
E IN BASSA STAGIONE**



**CONTAMINAZIONE
BUSINESS E LEISURE**



**TURISMO DELLA TERZA ETÀ
E TURISMO MEDICALE**



**RICONVERSIONE
SPAZI VUOTI / CAMBIO
DESTINAZIONE D'USO**

NUOVE FORMULE



WORKATION



WORK HUB



SMARTWORKING ROOM

IMPRESCINDIBILI



SPAZI MODULABILI



CUSTOMIZZAZIONE DEI SERVIZI



**CAMERA FUNZIONALE,
IPERTECNOLOGICA
E IPERCONNESSA**



**UTILIZZO MASSICCIO
DELLE NUOVE TECNOLOGIE**

NUOVI TARGET



SMART
WORKERS



NEW
GENERATIONS



"NEW OLD"
GENERATION

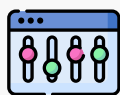


EXTENDED FAMILY
TRAVELLERS

FATTORI CHE SARANNO DETERMINANTI NELLA SCELTA DELL'HOTEL



GUEST
EXPERIENCE



CUSTOMIZATION



TECHNOLOGY



HEALTH
& WELLNESS



SUSTAINABILITY

CATEGORIE HOTEL EMERGENTI



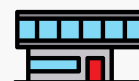
LUXURY
HOTEL



BUDGET HOTEL
E HOSTEL



MIDSCALE
RINNOVATI



BOUTIQUE
E DESIGN HOTEL

INNOVAZIONI TECNOLOGICHE



RIVOLUZIONE 5G



API



ROBOTICA



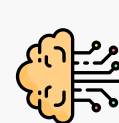
NUOVI MATERIALI



INTERNET
OF THINGS



MACHINE
LEARNING



UTILIZZO INTELLIGENZA
ARTIFICIALE

APPLICAZIONI NEGLI HOTEL



CUSTOMIZZAZIONE
CAMERA E SERVIZI



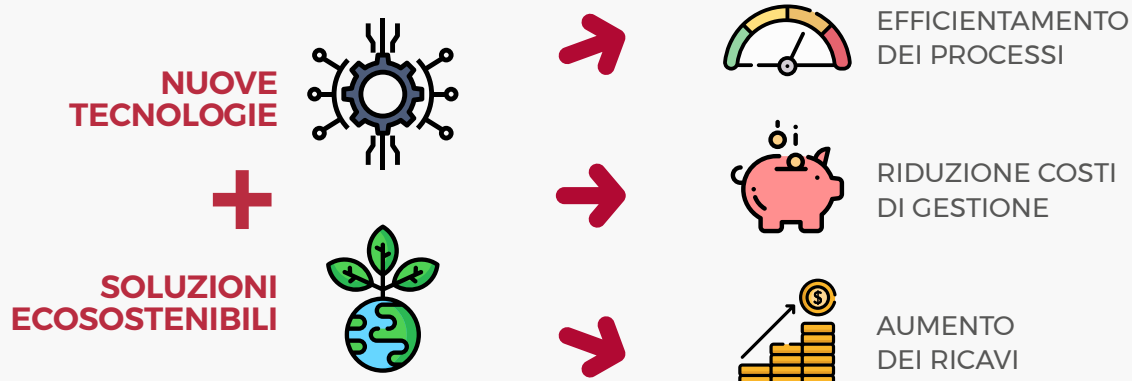
SCRIVANIE INTERATTIVE
VIDEO WALL / LETTI FLUTTUANTI



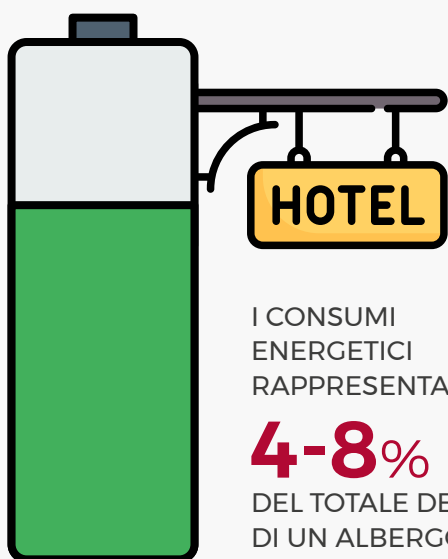
SERVIZI ROBOTIZZATI
ASSISTENTI VIRTUALI



MOBILE INTERFACE
VOICE CONTROL / BIOCHECKIN



CONSUMI ENERGETICI



I CONSUMI
ENERGETICI
RAPPRESENTANO
4-8%
DEL TOTALE DEI RICAVI
DI UN ALBERGO

INTERVENTI EFFICIENTAMENTO
ENERGETICO POSSONO
DETERMINARE



20%
RISPARMIO
ENERGETICO



PAYBACK
MINORE DI
ANNI 2

IL REPORT IN SINTESI

Quello **turistico** è un settore **trasversale** fortemente influenzato da fattori esogeni di natura sociale, economica e ambientale che ne determinano le tendenze di fondo, ma è anche caratterizzato da tutto ciò che fisicamente esprime la destinazione. In questo contesto, l'Hospitality, che di fatto rappresenta la fase terminale del viaggio, è uno dei comparti che hanno sofferto maggiormente in termini di calo della domanda e fatturato a seguito dell'emergenza Covid-19.

Per questo necessita di maggiori politiche di sostegno alle imprese, ma anche di **maggiori competenze e capacità di rinnovamento** da parte degli operatori del settore. Al di là dei rischi a breve termine che potrebbe determinare la Pandemia, il settore è vulnerabile specialmente ad una crisi prolungata, nel medio termine¹.

Questa indagine, frutto di svariati anni di studi e approfondimenti connessi al settore ricettivo, si rivolge in modo particolare a investitori e a operatori, che intendono valorizzare la propria attività da un punto di vista prettamente immobiliare.

L'obiettivo di questa analisi è quello di focalizzare le **macro tendenze economiche, sociali e ambientali già in atto prima della pandemia che potrebbero modificarsi nell'era post Covid** e che impatteranno sul settore turistico (leisure e business), e monitorare in particolare i **cambiamenti già in atto nell'offerta ricettiva** ipotizzando i **paradigmi di quello che potrebbe rappresentarne il futuro soprattutto** nel nostro Paese.

¹ OECD ECONOMIC OUTLOOK, VOLUME 2020 ISSUE 1 © OECD 2020

INTRODUZIONE

L'evoluzione del turismo e i nuovi possibili paradigmi dell'ospitalità sono temi molto dibattuti a livello internazionale contrassegnati, al momento attuale, dall'emergenza sanitaria Covid-19. Mentre scriviamo queste parole² si sta celebrando la giornata Mondiale del Turismo dedicata allo sviluppo del turismo rurale, mentre dell'ospitalità del futuro se ne parlerà a Riyadh³ in occasione di un evento organizzato dal Ministero del Turismo dell'Arabia Saudita con il supporto del UNWTO e del WTTC, cui parteciperanno tutti i massimi esperti del settore.

Il settore ricettivo legato sia al *leisure* che al *business* ha subito infatti un notevole impatto nel corso del 2020: i numeri relativi al complesso delle manifestazioni e delle organizzazioni relative a viaggi e soggiorni compiuti a scopo ricreativo, di istruzione o di business si sono significativamente ridotti, determinando una conseguente **diminuzione della domanda nelle strutture ricettive**.

Questo è evidente se guardiamo alla massiva **movimentazione internazionale** di persone che abbiamo imparato a conoscere sin dagli albori della globalizzazione che oggi vive una stagione di incertezza dovuta all'impossibilità di un individuo di raggiungere un continente diverso da quello di propria residenza fintanto che la chiusura dei confini dei continenti permane; **turismo e trasporti** sono infatti strettamente correlati nel contesto dell'**economia globale** e non a caso il volume di passeggeri arrivati in Italia con voli internazionali, nel corso del decennio 2009-2018, presentava lo stesso trend in crescita di quello degli arrivi dei clienti stranieri negli esercizi ricettivi italiani.

In questo scenario, la **domanda domestica**, che normalmente trova corrispondenza nel numero e nell'intensità dei "viaggi degli Italiani" con l'andamento del PIL nazionale (ISTAT/Banca d'Italia), si è direzionata nei mesi estivi soprattutto verso mete nazionali contribuendo a ridurre in parte l'effetto del calo del turismo internazionale. Ciononostante gli effetti della pandemia e degli sviluppi che potrebbe avere nei mesi invernali, potrebbero generare notevoli ripercussioni anche nel medio termine sul settore dell'hospitality e in particolare su quello alberghiero.

Il patrimonio ricettivo nazionale non ha eguali al Mondo: è leader per numero di posti letto in Europa, vanta una invidiabile diversificazione nell'offerta sia per tipologia che per qualità, e conta il maggior numero di alberghi di lusso al Mondo. Nonostante questo è **generalmente poco allineato alla rapida evoluzione della domanda**, anche causa della notevole difficoltà da parte degli operatori a districarsi fra norme e burocrazia, soprattutto in campo edilizio.

Ciò determina un rinnovamento troppo lento delle strutture, che spesso si ritrovano disallineate rispetto ai cambiamenti in atto. Si realizzano infatti pochi nuovi alberghi in sostituzione di quelli obsoleti e gli interventi di ristrutturazione in ottica di riposizionamento sono spesso limitati dalla burocrazia e dalla complessità delle norme.

Al contrario, le normative urbanistiche ed edilizie volte al rinnovamento insieme agli incentivi alle imprese del settore sono strumenti che dovrebbero favorire l'adeguamento delle strutture nella direzione determinata dalla evoluzione della domanda.

In questo contesto, diviene ancora più importante analizzare e anticipare quali potrebbero essere gli scenari futuri post Covid, in modo da ripensare e riposizionare sul mercato le strutture alberghiere che rischiano di essere in difficoltà alla luce delle mutate esigenze della domanda.

² NDA - 28 Settembre 2020

³ Future Hospitality Forum - 26-27 Ottobre

Gli **alberghi ristrutturati e riposizionati** sul mercato, magari dotati di un nuovo brand, conseguono mediamente una “crescita” quasi immediata. Questo a maggior ragione, dove c'è una maggiore concentrazione di strutture e lo share di mercato di un albergo in quella destinazione è relativamente basso. L'aver accresciuto attraverso una ristrutturazione il proprio livello di competitività permette in poco tempo, anche grazie all'immediatezza della comunicazione dei portali delle OLTA e dei siti web di conquistare quote di mercato a discapito dei propri concorrenti.

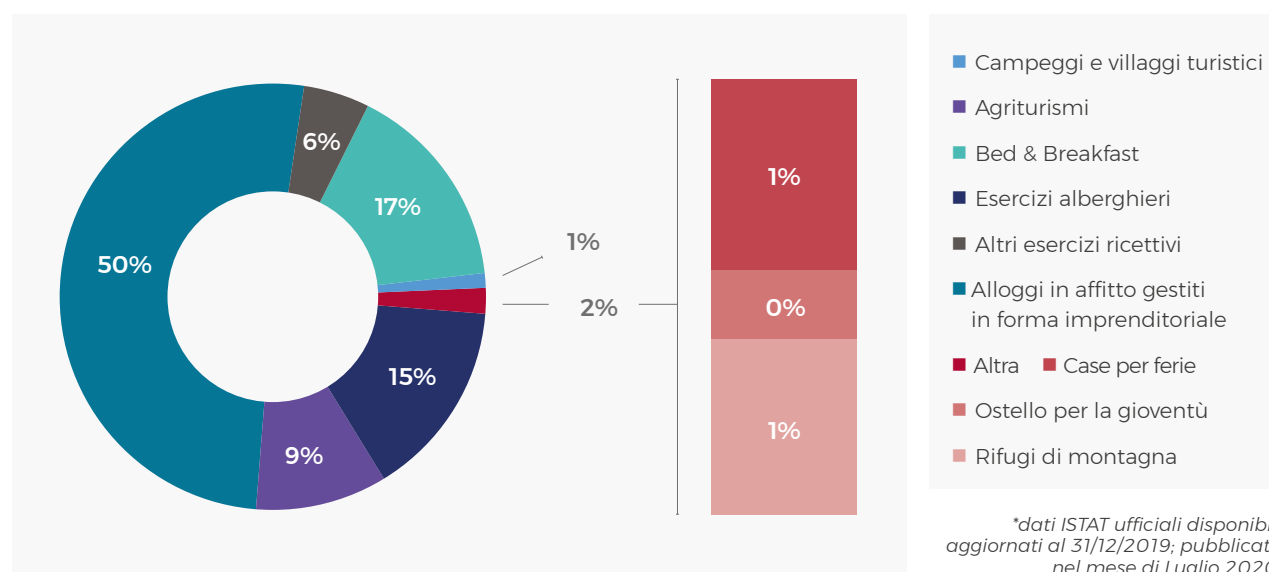
La vera sfida nella riconfigurazione di alberghi superati nei contenuti passa dalla rivoluzione del concetto stesso di hotel che dovrà essere, dopo la ristrutturazione, in grado di generare non solo nuovo valore economico ma anche sociale assecondando oltre ai bisogni nascenti dei clienti che vi pernottano, anche quelli del contesto sociale in cui sono ubicati; l'albergo dovrà tendere ad essere uno spazio liquido e poliedrico in grado di trasformarsi sfruttando al meglio tutto ciò ha da offrire per acquisire e soddisfare una clientela più ampia.

Emilio Valdameri
Head of Hospitality and Leisure
Gabetti Agency

UNO SGUARDO SUL FUTURO DELL'OSPITALITÀ ITALIANA

1. DOMANDA E OFFERTA TURISTICA: QUALE EVOLUZIONE NEI PROSSIMI ANNI?

Gli **alberghi** rappresentano la **componente maggiore dell'offerta** ricettiva, oltre ad essere quella che tende a soddisfare una **domanda di qualità superiore**⁴. Infatti, nell'ultimo decennio abbiamo assistito ad un significativo aumento di quelli di fascia più elevata, a **4 e 5 stelle**, rispettivamente in crescita del **31% e del 76%** e di un progressivo calo di quelli di categoria 1 e 2 stelle, sostituiti in parte nel contesto complessivo dalle tipologie alternative (agriturismi, bed&breakfast, alloggi privati per affitti brevi) incluse nel comparto extralberghiero⁵.

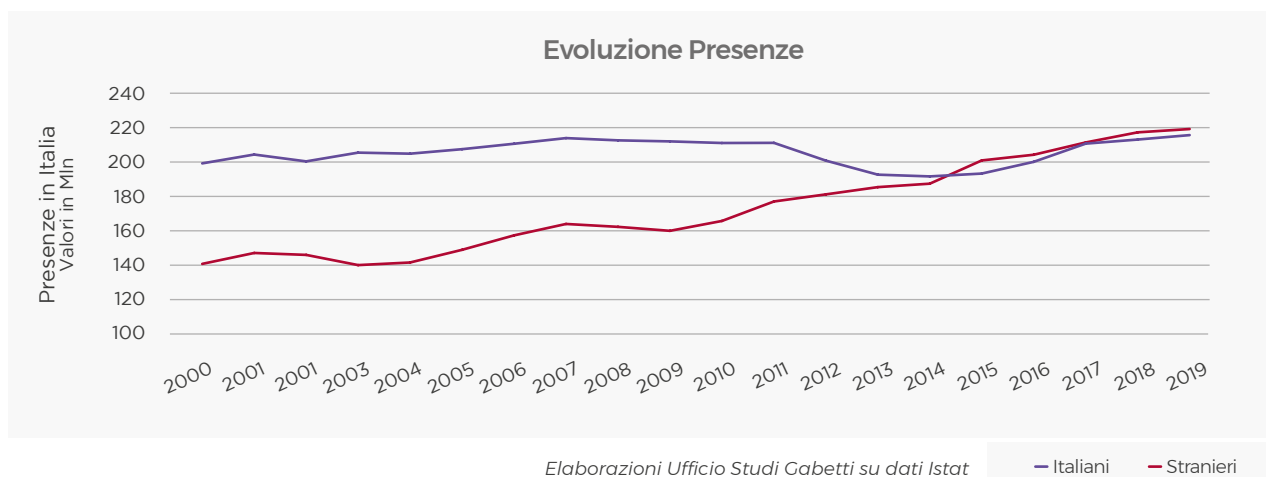


⁴ Banca d'Italia, analisi della spesa dei turisti

⁵ Report Alberghi Q2-2020 Centro Studi Gabetti (scaricabile qui: [LINK](#))

TIPOLOGIA	Esercizi alberghieri			Posti letto		
	2019	2008	Diff. 2019/2008	2019	2008	DIFF. 2019/2008
ESERCIZI ALBERGHIERI	32.730	34.155	-1.425	2.260.490	2.201.838	58.652
★	2.597	4.299	-1.702	61.535	56.208	5.327
★★	5.451	7.196	-1.745	171.735	635.901	-464.166
★★★	15.128	15.160	-32	917.786	974.995	-57.209
★★★★	6.074	4.623	1.451	816.984	234.330	582.654
★★★★★ e lusso	554	315	239	84.913	101.152	-16.239
residenze turistico alberghiere	2.926	2.562	364	207.537	199.252	8.285

Per quanto riguarda invece **i flussi turistici** nel nostro Paese, fino al 2019, il **turismo domestico** in Italia rappresentava poco **meno del 50% del totale; quello dei non residenti**, che fino al 2014 era minore per numero di presenze, **dal 2015 in avanti ha superato per quantità (e spesa) quello italiano**; l'andamento storico degli ultimi 5 anni evidenzia una dinamica simile fra questi due macro segmenti della domanda che, nel 2019, avevano entrambe subito un lieve rallentamento del tasso di crescita.



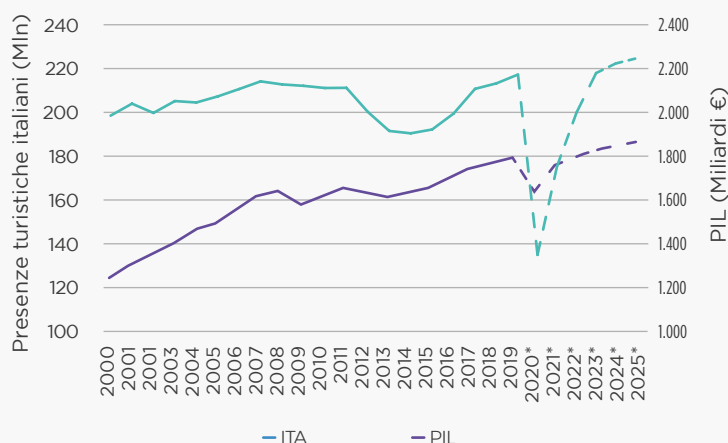
Per gli alberghi Italiani il **2020** era iniziato nel migliore dei modi con un **aumento delle presenze a gennaio** (+3,8% per i non residenti e +4,8% per gli italiani) rispetto all'anno precedente ma poi a **febbraio**, causa Covid-19, si è registrata una prima **flessione** fino a che ad **aprile il mercato si è completamente fermato**.

All'inizio dell'estate Federalberghi ha reso noto che solo il **40% degli alberghi italiani era aperto**, percentuale che è poi sostanzialmente raddoppiata tra Luglio e Agosto, ma il restante 20%, ubicati soprattutto nelle città, non avrebbe riaperto fino a Settembre e che molti sarebbero rimasti definitivamente chiusi.

Cosa aspettarsi per la fine del 2020 e per il prossimo futuro? Sulla base del consuntivo arrivi e presenze rilevato dall'ISTAT da Gennaio a Giugno, delle indagini sull'andamento dell'estate e delle proiezioni da qui alla fine dell'anno, il centro studi di Federalberghi stima per il 2020 un **calo delle presenze complessivo del 56,1%** ovvero circa 245 milioni di presenze totali perse soprattutto a causa del calo del 74% delle presenze dei non residenti (in linea con le proiezioni del WTO che stima un calo degli arrivi nel mondo tra il 70 e il 75%) e del 37,9% per le presenze degli italiani. Mentre per i successivi 2/4 anni e previsioni degli esperti internazionali del settore indicano una crescita progressiva con un ritorno ai risultati conseguiti nel 2019; la variabile tempo dipenderà dalla diffusione del vaccino anti Covid 19 che dovrebbe permettere un ritorno alla normalità sanitaria a partire dal

prossimo anno. **Dal 2024/2025** in poi è ragionevole pensare che, se non interverranno altri fattori dirompenti, i flussi turistici riprenderanno la loro naturale evoluzione. Le conseguenze sul versante del mercato del lavoro sono state e saranno pesanti: secondo quanto riportato nella relazione di accompagnamento al decreto Agosto, da gennaio a maggio 2020 le assunzioni nei settori turismo e terme si sono ridotte dell'80% per i contratti di lavoro stagionale e del 60% per quelli a tempo determinato; da agosto a fine anno, il Governo stima una riduzione delle assunzioni nell'ordine del 70%.

Evoluzione Presenze ITA con PIL ITA



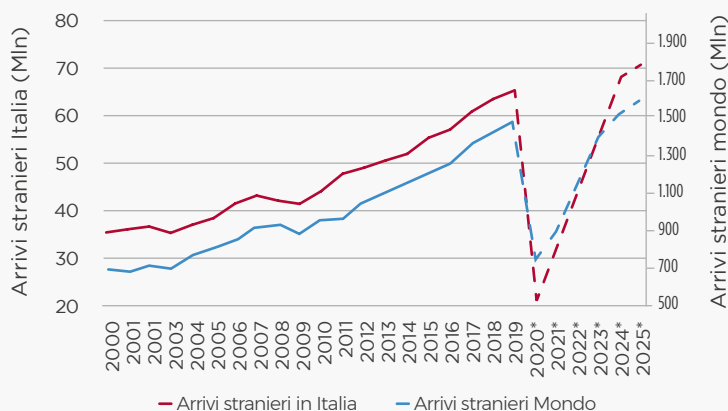
*Per gli anni 2020 - 2025 i dati sono stimati

Elaborazione su dati ISTAT e Banca d'Italia

Le **presenze** dei turisti Italiani nelle strutture ricettive Italiane sono **strettamente correlate alla disponibilità economica delle famiglie**; se questa cresce a ritmi elevati cresce anche la propensione a viaggiare all'estero: se invece cresce più lentamente, a rimanere costante o addirittura a calare, allora la propensione a privilegiare la scelta di rimanere in Italia torna ad essere preponderante.

Quindi **i risultati delle strutture ricettive dipenderanno** in buona parte da quale sarà **l'evoluzione economica** del Paese.

Evoluzione arrivi dei non residenti in Italia con arrivi MONDO



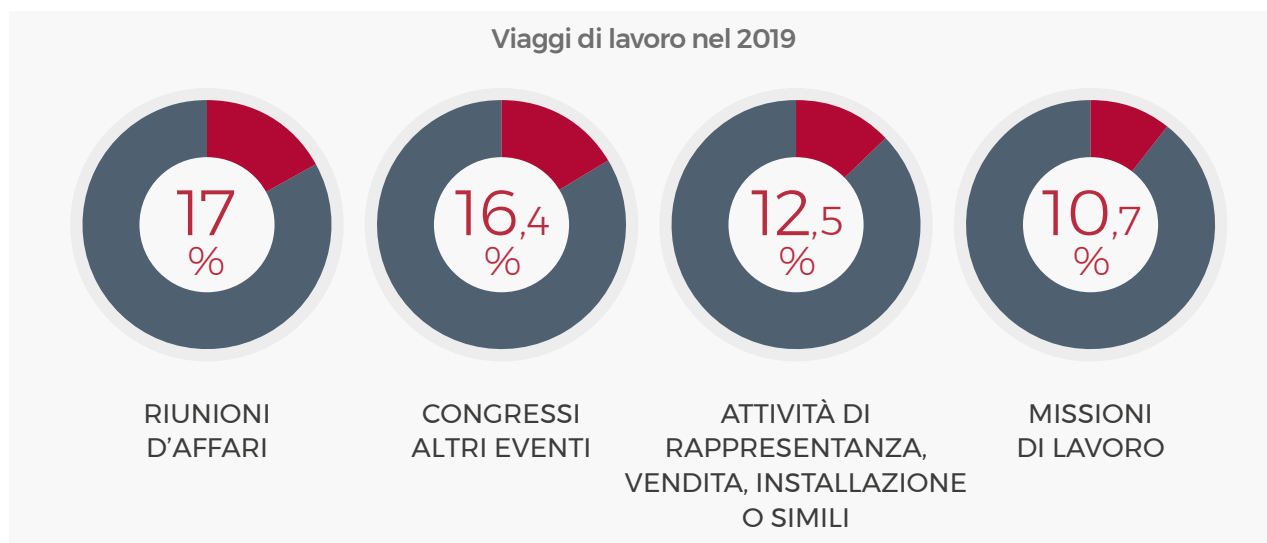
*Per gli anni 2020 - 2025 i dati sono stimati

Elaborazione su dati ISTAT e UNWTO

L'aumento delle **presenze dei non residenti** ha invece un andamento **simile alla crescita complessiva di domanda di turismo mondiale** e la lettura dell'andamento storico degli arrivi internazionali dell'ultimo ventennio ne certifica la stretta correlazione; ciò significa che l'Italia negli ultimi 20 anni non ha perso quote di mercato, ma nemmeno ne ha guadagnate nonostante sia cambiata, anche di molto, la provenienza geografica dei turisti

Per quanto riguarda invece i **motivi di viaggio e soggiorno** nelle strutture ricettive quali potrebbero essere le conseguenze post Covid?

Fino al 2019, **l'89% dei viaggi** con pernottamento effettuati dai residenti in Italia (pari a 72 milioni circa, per un totale di 410 milioni di pernottamenti) venivano effettuati **per motivi di vacanza**, mentre quelli per motivi di **lavoro erano solo l'11%** (6,6% dei pernottamenti) (ISTAT, viaggi e vacanze degli italiani), il turismo congressuale valeva il 10,8% grazie ai 430 eventi (+2,3% sul 2018) per un totale di quasi 30 milioni di partecipanti (OICE, Osservatorio del turismo congressuale), e la spesa per i viaggi affari di 20,6 miliardi (Osservatorio del Business Travel del Politecnico di Milano).



Elaborazione su dati Istat, Viaggi e Vacanze 2019

Se già negli ultimi 10 anni, il **turismo** cosiddetto “**d'affari**” si era ridotto sensibilmente, nonostante una temporanea inversione di tendenza nel 2018 e nel 2019, **quali potrebbero essere le conseguenze di un massiccio ricorso allo smart working e alle modalità di riunione in videoconferenza** (Webinair, Zoom meeting ecc)? Quali quelle connesse della crescita del commercio on-line, alla distribuzione di merci con veicoli autonomi, all'evoluzione dei trasporti e dei canali di comunicazione e della delocalizzazione della produzione? Difficile dare una risposta oggi, ma certamente cambierà il mondo dei meeting e dei congressi, dell'organizzazione delle fiere di settore, della distribuzione tradizionale, degli eventi, etc. con conseguente impatto sul movimento delle persone che viaggiano per lavoro.

PREVISIONI

- **Consolidamento della domanda domestica** che sta riscoprendo i tesori del nostro territorio
- Generale **contrazione** della crescita degli **arrivi internazionali** almeno per alcuni anni
- Ulteriore **riduzione del viaggi business** e conseguente riduzione dei pernottamenti

OPPORTUNITÀ

- Maggiore domanda di spazi per **smart working**
- **Contaminazione tra business e leisure**
- **Riconversione** immobile con cambio di destinazione d'uso

In questo scenario futuro, che prelude ad una parziale disruption della domanda connessa anche al progressivo arrivo sul mercato delle generazioni Millennials, Gen Z e Gen X, **gran parte degli alberghi** che sono la componente più significativa della nostra ricettività, **necessitano di essere rinnovati e riconfigurati**, essendo stati in buona parte realizzati nel secolo scorso.

Questo a maggior ragione per conquistare nuove quote di mercato nel contesto post Covid, in cui sarà fondamentale individuare le strutture e i format più interessanti ed attrattivi per la domanda.

In questo contesto saranno fondamentali le campagne di sostegno al turismo Italiano dell'ENIT e degli altri Enti Governativi e Regionali, abbinati a interventi pubblici mirati al miglioramento generale della nostra offerta ricettiva affinché i privati possano investire per adeguare le proprie strutture al cambiamento.

2. COME CAMBIA L'ALBERGO

La vera sfida per il futuro dell'hotellerie passa dalla **rivoluzione del concetto stesso di hotel** rinnovandone **contenuti e funzionalità** per generare nuovo valore sia sociale che economico, assecondando non solo i bisogni nascenti dei clienti che vi pernottano, ma anche quelli del contesto sociale in cui sono ubicati.

L'albergo del futuro dovrà tendere ad essere uno **spazio liquido** e **poliedrico** in grado di trasformarsi sfruttando al meglio tutto ciò ha da offrire per acquisire e soddisfare una clientela più ampia che non utilizzi l'hotel solo per pernottare o per fare un meeting, ma anche come luogo che offre servizi innovativi e qualificati:

- **spazi e servizi per lo smart working**
- **spazi sociali ideali per rilassarsi o incontrare altre persone**
- **zone per il relax psico-fisico**
- **spazi polifunzionali trasformabili per eventi**
- **bar e ristoranti con un'offerta variegata h24**
- **servizi per il tempo libero e per lo sport**

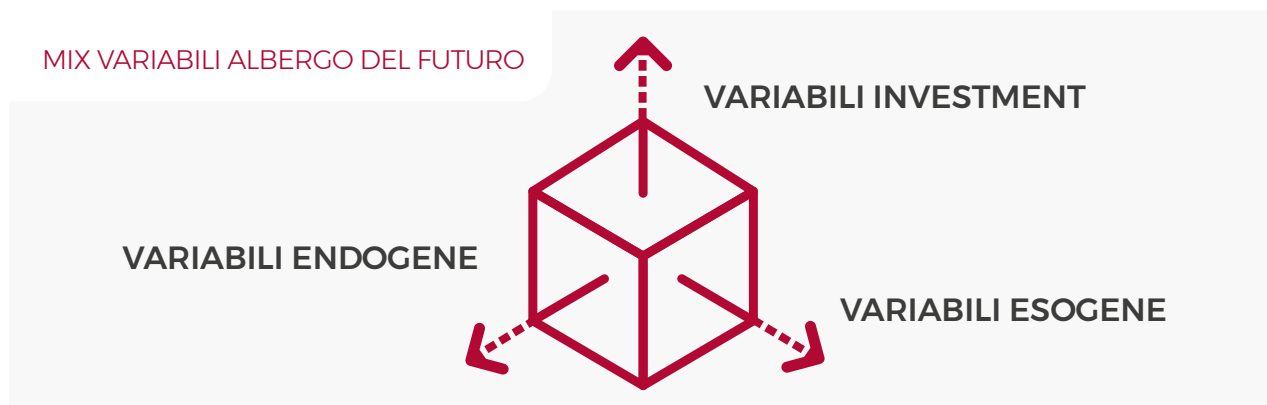
L'**hotel del futuro** in realtà non potrà avere un solo format o un solo modello di successo, ve ne saranno tanti quanti sono le di combinazioni possibili di soluzioni determinate in base alle principali **variabili** che determinano le soluzioni sostenibili più efficaci.

Potrà avere innumerevoli combinazioni, influenzate dalle diverse **caratteristiche ambientali, sociali ed economiche** del luogo in cui sorge, dei **profili di clientela** cui oggettivamente intende rivolgersi e delle caratteristiche **dell'investitore/proprietario**.

Le variabili che influenzeranno le caratteristiche dell'hotel del futuro possono essere identificate in tre macro categorie:



Una appropriata analisi del **mix di queste variabili** genera gli scenari grazie ai quali è possibile individuare le soluzioni ideali che contraddistinguono l'albergo del futuro



VARIABILI ENDOGENE



DESTINAZIONE: hotel ubicato in una località più o meno frequentata da clientela business o leisure, in una città principale o d'arte o di provincia, in una località di mare, montagna, campagna, termale, fuori dai centri abitati o in destinazioni amene, presso luoghi ad alto contenuto paesaggistico o culturale etc.



LOCATION: ovvero in che ambito della destinazione si trova l'hotel, in centro, in periferia, presso un hub di trasporto (stazione, aeroporto, casello autostradale, porto commerciale o turistico), in zona industriale, in un parco, se è facilmente raggiungibile o meno.



DIMENSIONE: se la volumetria esistente non può essere aumentata o diminuita o se, al contrario, può essere modificata in funzione delle norme urbanistiche vigenti e delle deroghe disponibili.



CARATTERISTICHE INTRINSECHE: apertura annuale o stagionale, caratteristiche fisiche del fabbricato, nuova costruzione o oggetto di ristrutturazione, conformazione estetica possibile, eventuali vincoli di varia natura, etc.

VARIABILI INVESTMENT

**TIPO DI PROPRIETÀ**

Proprietario istituzionale, strumentale, privato/famigliare

**RUOLO DEL PROMOTORE DELL'INVESTIMENTO**

Se sarà gestore, locatore o locatario

**DISPONIBILITÀ ECONOMICA**

Capacità finanziaria

VARIABILI ESOGENE



Le variabili esogene, riferite alle esigenze dei clienti target, sono fluide e non facilmente prevedibili. A prescindere da fattori come location e strategie di marketing specifiche (come ad esempio il prezzo), le principali motivazioni, che influenzano **le scelte dei turisti**, sono connesse a dinamiche emergenti quali **esperienzialità, customizzazione, tecnologia, sostenibilità, salute e benessere**.

Caratteristiche dell'albergo che influenzano la scelta dei turisti



GUEST EXPERIENCE



CUSTOMIZATION



TECHNOLOGY



HEALTH & WELLNESS



SUSTAINABILITY



GUEST EXPERIENCE (ESPERIENZIALITÀ)

L'**esperienzialità turistica** si riferisce per lo più alla ricerca delle peculiarità socio culturali del territorio. Si passa da un pacchetto in cui il turista ha un ruolo da spettatore (passivo), ad una offerta turistica dove l'ospite diventa attore (attivo) principale della stessa offerta.

La **guest experience** in albergo significa:

- creare empatia tra l'Ospite e lo staff
- offrire un soggiorno personalizzato (customizzazione).

L'hotel, già oggi⁶, ma ancor di più nel futuro deve costruire e far vivere esperienze memorabili, personali ed estremamente gratificanti ai propri clienti a partire dalla prenotazione con l'ospite che al suo arrivo dovrà già trovare a sua disposizione tutto ciò che ha richiesto precedentemente e come lo desidera.

Quindi: **Comfort** (su misura), **Recognition** (il cliente ha un nome e cognome), **Unique experience** (indica lui quali sono già prima dei arrivare), **Service** (un must), **Cleanliness** che dal Covid in poi diventa anche **Sanification**, **Design Funzionale** soprattutto nelle camera.



COMFORT



RECOGNITION

UNIQUE
EXPERIENCE

SERVICE



CLEANLINESS

DESIGN
FUNZIONALE

Da una ricerca di Deloitte, emerge come uno degli elementi di successo della customer experience sia legata al fatto che l'hotel riconosca i bisogni e le preferenze del cliente.

La sintesi di questi elementi è rappresentata dalle seguenti parole chiave: **Know me, Hear me, Engage me, Empower me, Delight me**⁷.

In ambito alberghiero, questo si traduce in una maggiore attenzione a questi aspetti:

- **Identità** - maggiore legame con l'identità culturale del posto
- **Design** - ambienti attrattivi, accattivanti, arredo funzionale, illuminazione, profumazione ambienti
- **Food & Beverage** - alta qualità della ristorazione
- **Wellness** - aree per il fitness ed il benessere
- **Connettività** - wifi smart tv di grandi dimensioni

Ma volendo andare oltre, superando tutto ciò che è diventato fondamentale e che già oggi dovrebbe contraddistinguere un albergo moderno, cosa si aspetteranno le nuove generazioni che saranno i clienti del futuro?

- **Flexibility** - libero accesso a tutti i servizi dell'albergo attraverso appositi tools durante il soggiorno, implementazione della personalizzazione della permanenza in albergo
- **Engagement** - accesso a tutte le informazioni sia all'interno dell'albergo che dell'ambiente circostante, aggiornamento sugli eventi organizzati, ma anche possibilità di interagire con altri ospiti e con la popolazione locale
- **Surprise** - trovare nell'albergo ambiti e situazioni "sorprendenti" che il cliente non si aspetta e che rimarranno indelebili nella sua memoria (e che normalmente vengono resi pubblici via social).



CUSTOMIZATION (PERSONALIZZAZIONE)

Una tendenza già in atto oggi, che per l'albergo del futuro sarà imprescindibile, è la **guest experience**, il che implica per la struttura ricettiva la necessità di essere sempre più modulabile e flessibile per adattarsi alle varie mutabili e diverse esigenze del cliente, ma soprattutto per offrire un soggiorno totalmente personalizzato (customizzazione).

Parole chiave fondamentali della customizzazione sono:



Esperienza sin dal primo momento (alla prenotazione)



Personalizzazione (della camera scegliendo i cuscini, letti, materassi, prodotti frigo-bar, temperatura, luci, del soggiorno - gestendo attività, incontri visite, etc.)



Preferenze (a partire da quelle alimentari per gestire le intolleranze, allergie, ecc).

Ciò si traduce da un lato nell'organizzazione della gestione in tal senso, dall'altra nel **progettare l'albergo affinché ciò sia gestibile con semplicità ed efficienza**.

⁷ Deloitte, Next-gen hotel guests have checked in; The changing guest experience

Nella determinazione della combinazione ideale delle caratteristiche dell'albergo del futuro vanno pertanto effettuate scelte decise e precise:

- In direzione di una chiara specializzazione in base alla segmentazione prescelta
- Verso una totale flessibilità, ovvero varietà e personalizzazione di camere e servizi

Vanno previsti spazi autentici e caratterizzanti soprattutto in quelle strutture dove si soggiorna per più notti, ciò significa evitare strutture standardizzate, impersonali e banali.

Nel futuro dell'hotellerie italiana, patria della moda, dell'arte e della cultura, a dominare sarà sempre di più il **design sia negli arredi che nelle ambientazioni** sia esterne che interne.

Un **design funzionale**, ovvero idoneo per la funzione principale dell'albergo, deve però essere anche **adattivo** ovvero far assumere alla struttura ricettiva una identità estetica che sia anche specchio del contesto locale.



TECHNOLOGY (TECNOLOGIA)

L'innovazione tecnologica già oggi protagonista negli alberghi moderni, impatterà sempre più significativamente ogni ambito del turismo e dell'offerta ricettiva.

Nuove app, nuovi tools, **rivoluzione 5G**, **nuovi materiali**, utilizzo **dell'intelligenza artificiale** e **dell'Internet of things**, uso della **robotica**, **machine learning**, API (Application Performance Interface), Blockchain saranno le principali tecnologie che influenzeranno il settore, ma il tutto senza spersonalizzare il servizio ed il contatto umano, ma per migliorarlo e velocizzarlo.

Lo sviluppo di queste tecnologie ha determinato cambiamenti dei comportamenti dei consumatori nelle diverse fasi di approccio al viaggio.

La fase dell'ispirazione, quella selettiva fino a quella di consumo stesso del prodotto turistico, sono destinate ad evolversi nel tempo, influenzate dalle tecnologie emergenti⁸.



8 TdLab, da "Google - The 2013 Traveler, Eurobarometer"

Una moderna struttura ricettiva dovrà essere pertanto dotata di una adeguata **struttura tecnologica** a tutti i livelli operativi il che comporta una **progettazione adeguata ai rinnovati modelli gestionali**.

L'adozione di queste nuove tecnologie cambia inevitabilmente tutti i processi funzionali all'interno degli alberghi, dal **ricevimento dei clienti** al loro arrivo fino alla **fruizione dei servizi on-demand sia in camera che nelle zone comuni** e verso l'esterno. Sarà fondamentale che la tecnologia pur sofisticata nel back-side sia **intuitiva e di facile utilizzo per il cliente e per chi opera all'interno dell'albergo**.

Per progettare o riorganizzare l'albergo del futuro saranno comunque disponibili sempre più informazioni (Big Data) utili per capire il cliente e poterne così anticipare e soddisfare le esigenze.

SERVIZI ROBOTIZZATI/ASSISTENTI VIRTUALI



SCRIVANIE INTERATTIVE/VIDEO WALL/LETTI FLUTTUANTI



MOBILE INTERFACE/ VOICE CONTROL/ BIOCHECKIN

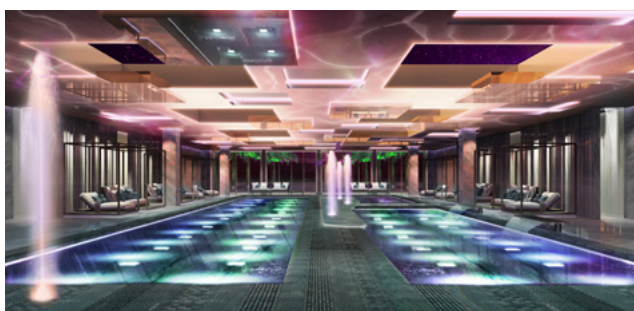


Samsung for business



HEALTH & WELLNESS (SALUTE E BENESSERE)

Il concetto stesso di **benessere**, con i cambiamenti sociali in atto e con l'adozione di nuovi stili di vita connessi ai futuri scenari socio-economici, tende ad evolversi rapidamente e ad assumere nuovi significati. Questo a partire dall'integrazione fra benessere del corpo e della mente che è alla base delle nuove Bio/Eco SPA, una delle espressioni più originali dell'ecosostenibilità, declinata attraverso un'idea onnicomprensiva di benessere che accomuna i singoli individui ai loro luoghi di soggiorno o vacanza. La Bio-Spa, ovvero Spa ecosostenibile è alimentate da pannelli fotovoltaici o da altre fonti rinnovabili, software gestionali per monitorare il risparmio energetico e idrico, menu creati con prodotti locali a chilometro zero, arredi realizzati in materiali biologici, percorsi fitness all'aria aperta, disposizione degli spazi ispirata al Feng Shui e così via.



Forum El Djazair Hotel_Algeri, Algeria – Studio Marco Piva



Excelsior Hotel Gallia_Milan, Italy_palestra Technogym
Studio Marco Piva

Un esempio concreto di come il fitness si coniuga con l'ecosostenibilità è la possibilità di sfruttare l'energia prodotta dall'utilizzo delle attrezzature⁹.

Tra le parole chiave del nuovo benessere rientra quella del *world-class health spa*, ovvero, i centri benessere con uno standard internazionale superiore ormai riconosciuto di cui tutti gli alberghi di una certa importanza devono essere dotate.

L'evoluzione del concetto di benessere comprende inoltre anche la ristorazione che promuove una cucina con percorsi di degustazione basati sui prodotti locali.

World-class health spas



Tonino Lamborghini Towers_Chengdu, China – Studio Marco Piva

STATE-OF-THE-ART FITNESS CENTERS

YOGA RETREAT

PRIVATE SAUNAS

IN-ROOM FITNESS EQUIPMENT

AIR PURIFICATION SYSTEMS

HEALTHY FOOD AND DRINK OPTIONS

⁹ Technogym Linea Artis Renew



SUSTAINABILITY (SOSTENIBILITÀ)

Alla luce delle emergenze ambientali e dei cambiamenti climatici in atto, anche il settore ricettivo è chiamato a perseguire gli obiettivi di un futuro più sostenibile per l'ambiente e per le nostre città, attraverso l'adeguamento del proprio patrimonio immobiliare. Le scelte progettuali e le pratiche gestionali devono rispondere sempre di più ai principi di tutela ambientale e devono andare oltre ad una pura logica di costi e di business. **Ragionare in maniera integrata sulla forma, le dimensioni, l'attrezzatura ecologica e i materiali dell'edificio** è ormai indispensabile per raggiungere l'obiettivo di abbattere le emissioni di CO₂, attraverso l'efficienza energetica. Secondo il WTTC (World Travel and Tourism Council) adottare modelli di sviluppo sostenibili migliora **l'efficienza energetica di circa il 20%**.

Per gli alberghi, adottare criteri di sostenibilità ambientale è però anche una strategia di marketing, vista l'alta percentuale di coloro che privilegiano nella scelta quegli alberghi che dichiarano di adottare criteri sostenibili.

Materiali ecocompatibili del futuro



Mattoni e cemento che assorbono l'anidride carbonica



Facciate che cambiano forma e si adattano alle temperature esterne



Il legno traslucido che può sostituire il vetro



Materiali Bio-mimetici che cambiano forma con la pioggia



Pannelli in idroceramica che riscaldano assorbendo energia solare



Vetri in grado di operare dinamicamente il controllo del flusso di calore e di luce

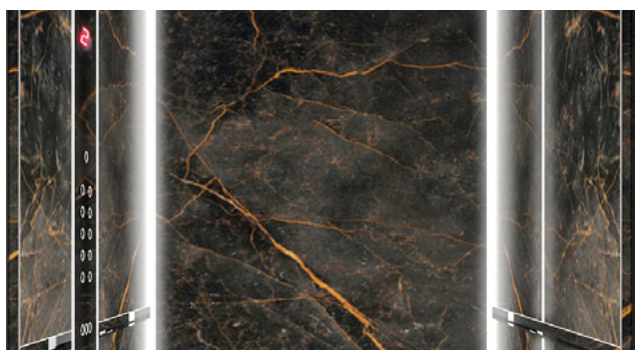
Come è stato per il fitness ed i centri benessere nel passato, l'essere eco sostenibili in futuro non sarà più un plus per l'albergo, ma sarà un must, senza compromessi, adottando materiali, impianti e processi innovativi.

3. LE CARATTERISTICHE DISTINTIVE E FUNZIONALI DELL'ALBERGO DEL FUTURO

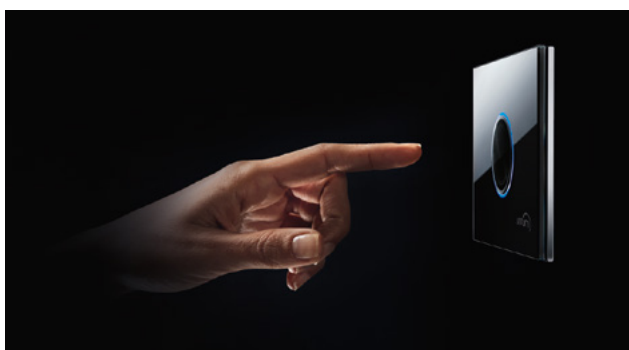
Le caratteristiche funzionali delle strutture ricettive (camere e spazi comuni), che già stavano subendo un deciso rinnovamento già prima della pandemia, per effetto dell'arrivo sul mercato dei clienti delle nuove generazioni, durante il Covid 19 sono state sottoposte ad una sorta di "stress-test" che porterà certamente a ripensarne contenuti e dimensioni.

Frequentarle in questa fase ha significato per i clienti rispettare nuove regole, adottando nuovi protocolli; alcuni di questi, come la massima cura dell'igiene nelle camere sottoposte a sanificazioni programmate, l'utilizzo di **servizi di room service o delivery**, come *food delivery*, *drug delivery* ecc, o consegna utilizzo di **tecnologie Hands - free-/ Touch free per porte o ascensori**, sono destinati a rimanere in parte, magari rivisti e corretti, anche nel futuro perché comunque apprezzati dalla clientela ed in linea con le tendenze; altri invece (come l'abolizione dei buffet a colazione) sono destinati a sparire in quanto poco funzionali o comunque non in linea con le preferenze di clienti.

TECNOLOGIE HANDS - FREE-/ TOUCH FREE PER PORTE O ASCENSORI



ON AIR design Marco Piva for IGV_Full Emersion



Vitrum design Marco Piva for VDA

FOOD DELIVERY IN HOTEL



Hi interiors

L'ingresso progressivo, ma certamente massivo già in parte in corso ma che subirà una decisa accelerazione nel futuro di nuove tecnologie, produrrà anche notevoli cambiamenti dei servizi gestionali:

- riorganizzazione e **ridimensionamento** del cosiddetto **BOH (Back Of House)** ovvero delle aree di servizio e del back office
- necessità di adeguamento dell'impiantistica dell'albergo

Anche la proliferazione dei canali distributivi e le nuove tecniche di promozione e marketing imporranno scelte imprescindibili nelle strutture orientate alla ricerca dell'approvazione costante del

cliente, anzi a generare il suo stupore; i **“like” sui social** vanno conquistati, le immagini da postare su Instagram perseguite, i video su tiktok o su youtube sono un must e per essere conquistati è necessario rendere gli spazi più accattivanti.

L'Hotel del futuro tenderà ad assumere alcune nuove caratteristiche, che dipendono anche dalla funzione d'uso principale cui l'albergo è destinato: la segmentazione principale può essere quella tra hotel destinato al **business** o al **leisure**, tralasciando in questa sede i cosiddetti alberghi “tematici”.

HOTEL A DECLINAZIONE BUSINESS

Il mondo del lavoro del futuro globalizzato dominato dalla sharing economy sarà caratterizzato dall'iper connettività e dall'intelligenza artificiale; viaggiare per lavoro sarà sempre più riservato a poche persone per recarsi occasioni particolari ed a eventi - o per tornare nella propria sede perché di base lavora da remoto.

Il **cliente business** dovrà essere profilato in modo da conoscere in anticipo le sue esigenze e adattare in anticipo i servizi e gli spazi a lui dedicati, attraverso l'analisi dei comportamenti pre, durante e post permanenza su canali online (OTAs, social network, programmi fedeltà) ed offline (questionari) per realizzare esperienze personalizzate¹⁰.

Servizi essenziali:

- check-in e check-out automatico, tramite app
- rispetto della privacy dei clienti e cybersecurity
- aree per lo smart working (work-hub, work room ecc)
- aree per incontrare clienti
- aree relax
- area fitness e benessere
- ristorazione H24 flessibile
- servizio shuttle e taxi

Utilizzo di tecnologie smart in stanza (es. tablet, assistente vocale ecc.)

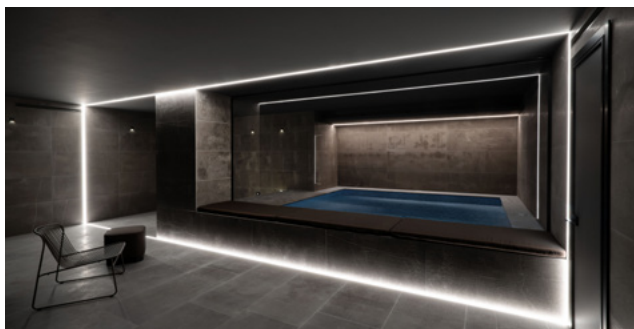
Personalizzazione della camera da remoto:

- illuminazione
- profumazione della stanza
- conformazione e tipologia del letto e del cuscino
- minibar
- tipo di bagno ai prodotti di cortesia attrezzature per il fitness
- accessori, come lustrascarpe etc.

¹⁰ CDP (2019) Innovazione del turismo

Parole chiave

Essenziale, funzionale, elegante, interattivo, adattivo, self-customization, work-room, in-room service, self-catering, fitness, health & organic food



La Suite Hotel_Matera, Italy – Studio Marco Piva



Excelsior Hotel Gallia_Milan, Italy – Studio Marco Piva



Domus Aventino_Rome, Italy_palestra Technogym – Studio Marco Piva



Excelsior Hotel Gallia_Milan, Italy – Studio Marco Piva

HOTEL A DECLINAZIONE LEISURE

Il modo di fare vacanza nel futuro potrebbe essere influenzato in modo significativo dal maggiore ricorso allo **smart working**; oltre ai nuovi stili di vita condizionati **dall'evoluzione delle tecnologie**, dai **trasporti**, dai cambiamenti climatici.

In vacanza ci si potrà andare a piacimento, in vari momenti dell'anno, in giorni della settimana diversi dal week-end, in luoghi sempre diversi perché spostarsi sarà sempre più agile e veloce. In molti vivranno dove oggi vanno in vacanza, in quelle che oggi sono le seconde case e cercheranno momenti di svago spesso opposti a quelli di oggi; per chi vivrà in luoghi ameni tornare a passare qualche giorno nelle città sarà spesso occasione per rimanerci un paio di giorni in più per incontrare i vecchi amici. Saranno più indulgenti dei businessman ma come loro vorranno personalizzare il loro soggiorno e sceglieranno l'albergo in base a determinate caratteristiche e da come sarà in grado di presentarle. Ad esempio, grazie alle nuove tecnologie, **visitare virtualmente in anteprima attraverso schermi e pareti interattive i luoghi** dove si farà vacanza sembra essere un servizio molto apprezzato che diventerà uno standard. Un servizio che non è soltanto garantito dagli hotel localizzati nelle grandi città del mondo attraverso dei virtual tour delle principali attrazioni della città, ma anche da strutture ricettive localizzate in città medio-piccole dell'Italia delle aree interne che offrono dei tour culturali ed eno-gastronomici, passeggiate a cavallo, trekking e bike tour, in modo da affiancare alla necessità di fare businesses anche la scoperta del territorio locale. Grazie a questi servizi, l'hotel offre non solo un letto dove dormire ma un soggiorno esperienziale nel luogo scelto per la vacanza. Si può dire che, il territorio diventa elemento fondamentale sul quale sviluppare delle strategie di marketing dell'hotel.

Molto apprezzati sono anche gli spazi comuni per la socialità dei visitatori, che solitamente è ubicata nell'area reception, dotate di servizio lounge and wine bar, sport tv, sale biliardo, shops con

prodotti locali, che danno il cosiddetto *value added* ai tradizionali servizi hotel.

Servizi essenziali

- servizi di realtà aumentata e virtuale
- creazione di spazi per attività di co-working , smart working
- organizzazione di esperienze tour e visite, coinvolgimento delle realtà locali
- filiera corta nel food & beverage
- eco sostenibilità, uso di materiali eco-friendly

Parole chiave

Attrattivo, innovativo, ecosostenibile, culturale, identitario, spazi per socializzare, work hub, spa biodinamiche, ristorazione h24 local oriented



Tonino Lamborghini Towers_Chengdu, China – Studio Marco Piva



Excelsior Hotel Gallia_Milan, Italy – Studio Marco Piva

HOTEL BLEISURE

Tutti gli alberghi del futuro dovranno essere adattabili alle diverse esigenze del cliente che cambiano in funzione del motivo per cui sta viaggiando, e quindi dovranno di fatto essere contraddistinti da un mix delle caratteristiche elencate per quelli orientati al business piuttosto che al leisure; il [mix ideale](#) sarà determinato dalle sue caratteristiche.

Parole chiave

Flessibilità, poliedricità, architettura, design, wow experience

Servizi essenziali

Da selezionare in funzione dell'analisi di posizionamento strategica.

Alcune caratteristiche dovranno essere sostanzialmente comuni a tutti gli alberghi, più o meno enfatizzate in funzione dell'analisi di posizionamento strategica.

Un ruolo molto importante sarà determinato dal design e dall'architettura perché l'inserimento organico nel contesto urbano o extra urbano che sia, può essere determinante alla restituzione architettonica dell'involucro edilizio.

Per ottenere la modulazione flessibile degli spazi e rispondere ai principi della sostenibilità e delle nuove tecnologie, è necessario adottare dei criteri di progettazione che agiscono su:

- involucro esterno
- spazi interni destinati ai clienti
- spazi comuni
- spazi interni dedicati al personale

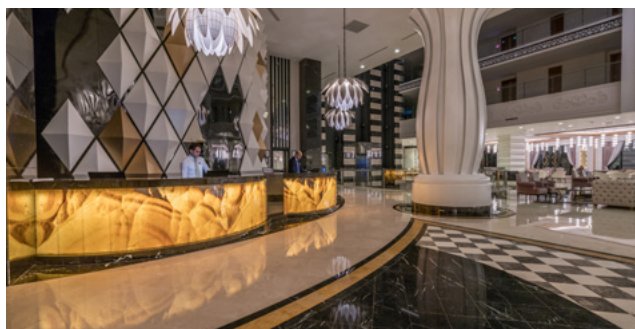


A - NEGLI SPAZI COMUNI

Gli spazi comuni dell'albergo, ovvero le zone a libera frequentazione degli ospiti, hanno da sempre rappresentato un ruolo fondamentale del successo di qualunque struttura destinata ad ospitare persone, in quanto ne sono, insieme all'aspetto estetico della struttura, il biglietto da visita. Le spettacolari Hall dei Grand Hotel del passato ne sono la matrice storica che nel tempo però hanno perso gran parte del loro glamour inducendo molti alberghi a ridurre tali spazi alla mera funzione di ricevimento dei clienti, con qualche salotto ed un piccolo bar (servizi obbligatori in base alle norme italiane per gli alberghi da 3 stelle in su). I cambiamenti in atto nelle tendenze della domanda già da prima della pandemia Covid 19, ne stavano però cambiando i connotati e le caratteristiche ad ogni livello qualitativo (dai budget hotel fino a quelli di lusso), favorendo l'integrazione e la contaminazione delle varie funzioni cui devono assolvere: ricevimento, soggiorno, lavoro, ristorazione, etc.

Le tendenze in atto spingevano a ripensare questi spazi per declinarli sempre più a sostenere il desiderio di socialità dei visitatori, rendendoli sempre più confortevoli dove lavorare ma anche incontrare altri clienti, attrezzandoli con servizi di bar innovativi, di TV di grandi dimensioni, di attività per lo svago come il biliardo, di mini aree per lo shopping di prodotti locali, etc. Il tutto per dare il cosiddetto value added ai tradizionali servizi dell'hotel.

È molto probabile che questo approccio alla configurazione delle zone comuni quasi totalmente sacrificata durante questa pandemia che vieta gli assembramenti, impone distanza sociale e sanificazione costante degli ambienti, riprenda naturalmente il suo corso con il ritorno alla normalità sanitaria; come realizzarli dipende dalla combinazione delle [variabili](#) che determinano le specifiche dell'albergo.



Casa Alitalia_Italy - Studio Marco Piva

Gli spazi comuni del futuro dovranno essere



FLESSIBILI



INTEGRATI



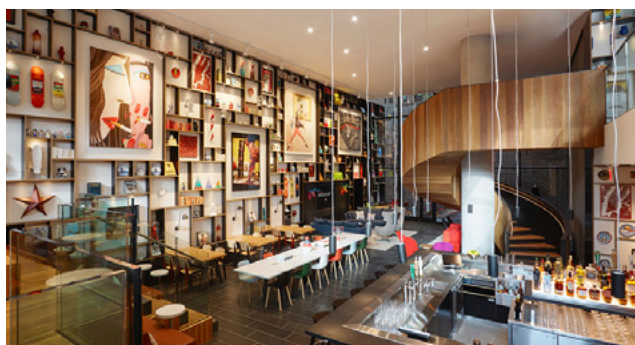
ACCOGLIENTI



IN GRADO DI OFFRIRE
ESPERIENZE WOW!



FUNZIONALI



Citizen M



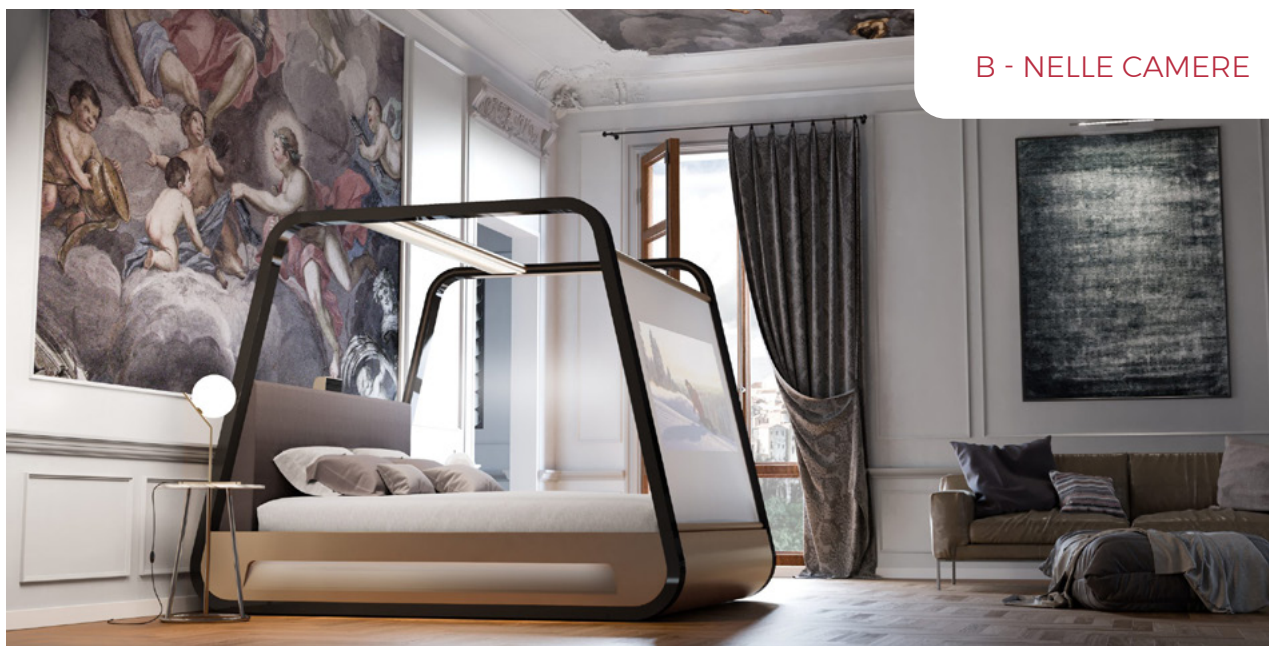
Mama Shelter by Accor



Tempo by Hilton



Hoxton



B - NELLE CAMERE

Hi interiors

La camera d'albergo del futuro dovrà essere



FUNZIONALE



FLESSIBILE



MODULABILE



IPERTECNOLOGICA



IPERCONNESSA

Da che esistono gli alberghi la camera ha sempre avuto una sola funzione: far dormire il cliente e rendere il suo soggiorno il più confortevole possibile.

La camera nel tempo non ha subito evoluzioni sostanziali di lay out, sebbene siano aumentate e si siano diversificate le necessità del turista: può essere cambiato il design, i letti sono sempre più confortevoli, i bagni sempre più associati al benessere del corpo, i televisori più grandi con più opzioni, ma non è ancora avvenuto, se non in specifiche situazioni, un cambiamento radicale.

Ciò che cambierà **nel futuro** la camera d'albergo sarà la **sua nuova funzione d'uso**, sempre più orientata a funzioni diverse e dotata di tecnologia finalizzata a tali funzioni.

Già oggi stanno nascendo soluzioni per poter lavorare in smart working in hotel, invece che a casa

propria: vi sono soluzioni proposte in zone comuni opportunamente attrezzate, ma se si vuole più privacy e comfort, lo si può fare in una **camera** allestita ad hoc¹¹.

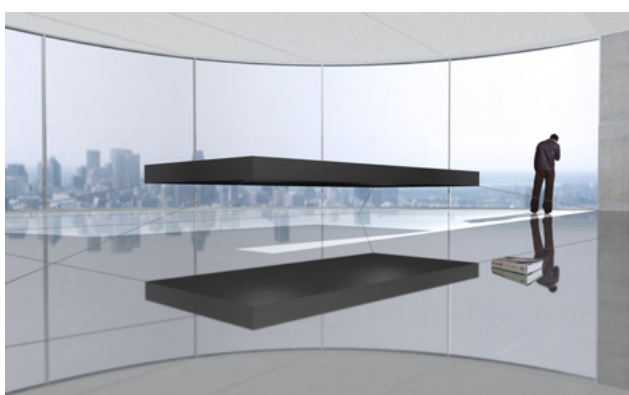
Già oggi sono disponibili delle tecnologie che potrebbero ad esempio rendere la camera una esperienza sensitiva e totalmente immersiva, ma oggettivamente ancora piuttosto costose: grazie a pareti interattive (video wall), diffusori di profumi ed impianti audio sofisticati si può creare scenario totalmente personalizzato, riproducendo luoghi e situazioni desiderate dal cliente.

Ma sarà soprattutto l'avvento di **nuovi materiali** a favorirne l'evoluzione:

- **glass TV** fluttuanti ed ubicabili a piacimento,
- **glass wall** che possono assumere diverse opacità,
- **letti a levitazione magnetica** facilmente spostabili per creare spazio, tutto controllato dalla voce.



Hi interiors



Floatingbed



Hi interiors



Xiaomi Glass TV

¹¹ <https://www.daybreakhotels.com/IT/it-IT> - una start up nata nel 2014 con lo scopo di rendere disponibili anche di giorno stanze e servizi di hotel di lusso



C - NELLA SCELTA DELL'IMMAGINE DELLA STRUTTURA (independent o brand di catena)

Una scelta di base che indirizzerà la declinazione dell'albergo è se esso debba essere indipendente o se deve aderire ad un brand, il che comporta percorrere strade molto differenti. Si va dalla totale adesione agli **standard imposti dal Brand** della catena, fino alla **massima libertà di scelta** se si desidera invece mantenere intatta la propria identità.

La **presenza di catene alberghiere in Italia risulta ancora molto bassa** a livello nazionale, benché in crescita grazie alla pipeline prevista nei principali mercati del Paese con nuove strutture di marchio in prossima apertura. In Europa, infatti, l'Italia, nonostante il maggior stock di camere si posiziona al penultimo posto per presenza di catene alberghiere nazionali e internazionali.

Non tutti gli esperti¹² condividono che il "fattore BRAND" sia un elemento essenziale nel successo di una struttura ricettiva: la proliferazione dei brands di catena alberghiera induce ad una sempre maggior targetizzazione dell'offerta che è solo una delle opzioni che un albergatore può scegliere.

Aderire oggi ad uno dei brands disponibili sul mercato significa avere individuato quale siano i targets di clientela che ci si è prefissati di perseguire e decidere di affidarsi in buona parte alla capacità di promuovere la propria struttura da parte della catena cui ci si è affiliati.

Le alternative nella scelta sono parecchie:

- big classic & notorius brands
- specialized brands
- emerging brands
- multi brand
- soft brands
- consortia
- independent brand

I criteri e le modalità di affiliazione sono noti e variano in funzione della caratterizzazione del brand, passando dal totale allineamento fino alla semplice adesione a campagne promozionali.

¹² Amadeus IT Group. (2008). The future of the hotel industry: next month, next year, next decade—a blueprint for the future of the hotel industry

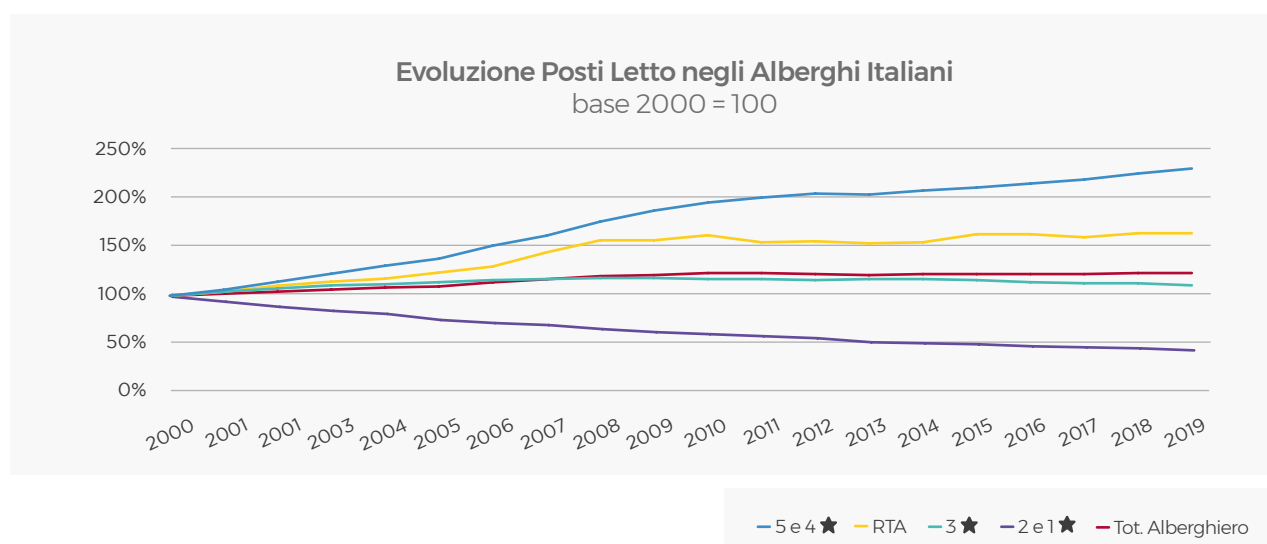
LE TIPOLOGIE EMERGENTI

Lo sviluppo delle strutture ricettive in futuro si orienterà verso alcune tipologie.

In ambito alberghiero prevediamo:

- un **aumento del divario tra le varie categorie**
- la concentrazione dell'offerta sui due **macro segmenti "estremi"**: Hotel di Lusso e segmento Budget, con conseguente crescita per budget hotel di moderna concezione (gli hotel-hostel di livello superiore), seguiti dai boutique & design hotel e dagli hotel economici (i cosiddetti affordable luxury).
- l'evoluzione del cosiddetto **segmento "centrale"** (hotel di 3 e 4 stelle) sempre più **orientato a ridefinire la propria offerta** in relazione alla location, alla dimensione ed al target di clientela.

Le tipologie che cresceranno maggiormente in proporzione saranno pertanto gli alberghi di lusso ed i nuovi budget hotel, mentre quelle che caleranno saranno caratterizzate da clientela "solo business", quelli ubicati nelle periferie delle città non rigenerate.



↓ CALANO ↓	↑ CRESCONO ↑
Hotel 4-5 stelle executive - business	Hotel di lusso ovunque, città e leisure
Hotel 3 stelle a conduzione familiare	Hotel bleisure nel centro delle città
Residenze Turistiche (a favore di CAV accorpate)	Resort in località amene e paesaggistiche
Alberghi nelle periferie non rigenerate delle città	New budget hotel (Hostel, nuovi 3 stelle)
Alberghi in destinazione turistiche secondarie	Affordable hotel orientati alla sostenibilità

In ambito extra-alberghiero (o para alberghiero) le tipologie emergenti saranno:

- appartamenti ad uso turistico
- strutture destinate al turismo all'aria aperta
- strutture destinate al recupero psico-fisico
- strutture in località amene o nei pressi di attrazioni (ludiche, culturali, paesaggistiche) dove spesso è difficile realizzare un albergo tradizionale.

CATEGORIE DI HOTEL



Hotel di Lusso, Super lusso, Extra lusso

Entro fine del 2023 ci saranno 43.000 persone in più con un patrimonio personale (esclusa la prima casa) di almeno 30 milioni di dollari; sono i cosiddetti Ultra-high-net-worth individuals (UHNWI) che continueranno ad alimentare il mercato del super lusso anche in ambito alberghiero.¹³

In questo contesto l'Italia si è confermata particolarmente attrattiva per Brands di lusso di assoluto rilievo: Mandarin Oriental a Milano, W a Roma e presto a Milano, Rosewood in Toscana, Aman a Venezia sono solo alcuni dei nuovi alberghi che si vanno ad aggiungere ai vari Bulgari, Armani, Four Seasons, Hayatt, Rocco Forte, Dorchester destinati come loro a diventare il punto di riferimento dell'ospitalità nelle nostre destinazioni.



Budget hospitality

Gli Ostelli di nuova generazione che oltre all'offerta tipica di queste strutture presentano servizi integrati di ristorazione molto caratterizzata per la socializzazione degli utenti, con anche camere a 2/4 letti di tipo alberghiero come i Meininger o il nostrano Ostello Bello, spesso integrati con gli Studentati come nel caso di The Student Hotel.



Mid target

I moderni Hotel economici alberghi di 3 stelle di dimensione discreta (mediamente nell'intorno delle 100 camere e più) spesso affiliati in franchising a Brand appositamente creati dalle grandi compagnie internazionali che ne garantiscono la commercializzazione come Ibis Style oppure gestiti direttamente dalle compagnie come i Moxi Hotel.



Boutique e Design Hotel

alberghi di dimensione non elevata, generalmente a conduzione familiare "evoluta" (di seconda o terza generazione) oppure da mini-catene, caratterizzati da spiccati riferimenti alla moda, al design, all'architettura contemporanea, che fanno dell'unicità e dell'esperienza le loro armi migliori e sono normalmente concentrati nel centro delle principali città.

¹³ Frank, K., & Bank, C. P. (2014). The wealth report 2014. Retrieved July, 18, 2019

CATEGORIE EXTRA ALBERGHIERO



Appartamenti ad uso turistico (short rent)

Il patrimonio immobiliare delle persone fisiche in Italia è costituito da circa 19 milioni di abitazioni principali, 6 Milioni di immobili locati e a oltre 6,2 milioni di immobili a disposizione, ossia né locati, né utilizzati continuativamente¹⁴.

Questi dati possono dare un'idea dell'opportunità di utilizzo in chiave turistica delle abitazioni, come alternativa alle strutture alberghiere. La tendenza ad utilizzare tale offerta "on-demand" al pari delle strutture ricettive organizzate è resa possibile dai nuovi portali e dalla gestione tecnologica dei servizi di tipo alberghiero (accesso alle unità, contatto virtuale con dispositivi video mobili, etc.).

In crescita per la flessibilità e la varietà di location possibile e come sappiamo la location è quasi sempre la motivazione principale per cui si sceglie un luogo dove soggiornare.



Strutture destinate al turismo all'aria aperta

La tendenza già in atto del ritorno alla natura si è acuita per effetto del Covid 19 e vivere all'aria aperta è sempre più apprezzato. Le forme di pernottamento che caratterizzano questo tipo di turismo sono molto cambiate nel corso degli anni e le strutture ricettive, prima semplici spazi vagamente attrezzati, sono ora forma complesse dove all'interno possono essere trovati servizi di vario genere ed assumere declinazioni atte a soddisfare una clientela sempre più sofisticata: i Glamping dalla fusione delle parole "**glamour**" e "**camping**". Caratterizzati da sistemazioni molto comode e dal design e dal lusso estremamente accurato o i Camp-resort sono invece strutture miste che ospitano turisti in forme ricettive varie, della semplice piazzola per la tenda privata fino alle camere d'albergo tradizionale, alle villette o agli appartamenti in immobili appositamente dedicati.



Strutture destinate al recupero psico-fisico

Gli alberghi per la salute del passato spesso ubicati in destinazioni termali sono un retaggio della nostra storia (Taerme Romane) e per effetto del cambiamento degli stili di vita possono assumere nuove funzionalità offrendo, oltre alle rinomate capacità terapeutiche delle acque o dei fanghi del posto, anche altri servizi moderni dedicati al recupero psico-fisico.

14 MEF (2019) Immobili in Italia



Strutture in località amene o nei pressi di attrazioni (ludiche, culturali, paesaggistiche) dove spesso è difficile realizzare un albergo tradizionale.

L'Italia è costellata di luoghi ed attrazioni straordinarie spesso ubicate in zone tutelate in chiave paesaggistica o culturale/architettonica; la futura tendenza a modificare tempi modi di fare vacanza tende a far crescere i cosiddetti short-break “mirati” dedicati cioè ad un tema specifico; crescerà quindi con molta probabilità la fruizione di strutture ricettive alternative ubicate ridosso di poli di attrazione paesaggistica, culturale o semplicemente ludica localizzata ma con una permanenza ridotta nel tempo.



Strutture Ricettive e Resort “MIXED USE”

Con l'aumento della necessità di offrire servizi più flessibili, aumenta la contaminazione fra le diverse tipologie ricettive, ovvero fra i servizi alberghieri tradizionali e quelli offerti in appartamento o all'aria aperta; sono già molti gli operatori che si sono attrezzati per offrire anche servizi rivolti a persone che soggiornano per periodi medio lunghi in ambiti dotati di spazi, attrezzature e servizi di tipo alberghiero, anche in appartamenti di proprietà di terzi. Un esempio concreto è il Con-dhotel, ma lo sono anche i resort turistici che includono sia strutture ricettive, che per il tempo libero, che per la residenza privata, una risposta ideale per i futuri smart-workers.

4. I VANTAGGI PER GLI ALBERGATORI DI UNA REPENTINA REAZIONE AL CAMBIAMENTO

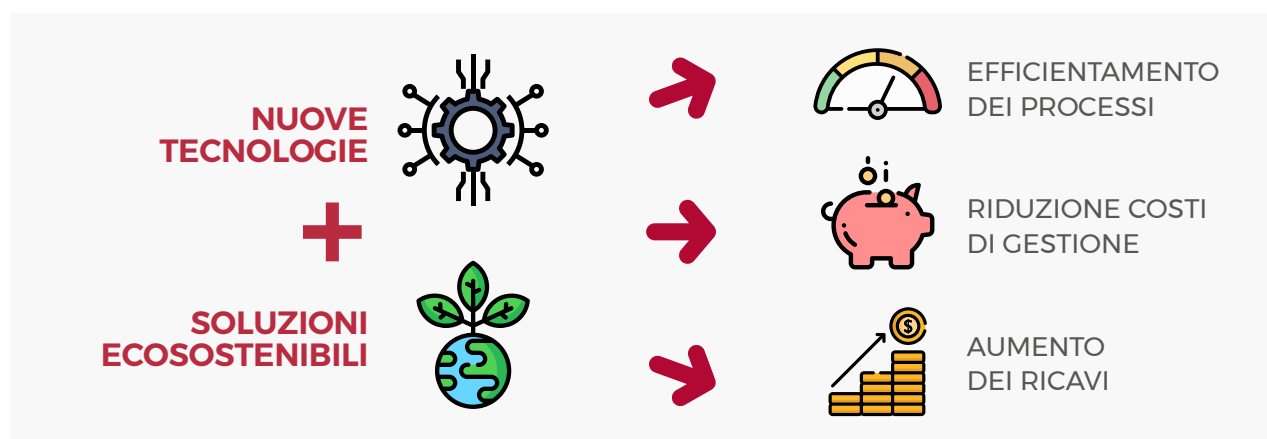
Sulla base di quanto illustrato nel presente studio, appare evidente come l'adozione delle best practice relative alla rimodulazione e all'adattamento delle strutture alberghiere alle nuove richieste della domanda, possa avere un impatto positivo su molti degli aspetti di carattere economico-gestionale, sia per i gestori che per i proprietari.

È infatti, proprio grazie alla capacità di adattarsi ai nuovi tipi di domanda, profondamente differenti rispetto al passato, che le strutture ricettive riusciranno a recuperare la loro centralità nel panorama ricettivo nazionale.

Il maggiore appeal dell'albergo si riflette sul minor rischio percepito da parte dei players del mercato immobiliare con una conseguente **maggiore facilità di accesso all'equity** e alle forme di finanziamento e di capitalizzazione del valore creato.

La riconversione degli spazi comuni in aree per co-working o anche temporary shop e baby parking garantirà una **stabilità dei flussi di ricavo in entrata, anche in caso di riduzioni temporanee di flussi ricettivi ordinari**, che consentirà agli albergatori di stabilizzare ed in taluni casi anche di incrementare il fatturato grazie ad una tipologia di servizi non strettamente legati alla ricettività. Tali azioni consentiranno alle linee di ricavo delle attività ricettive di risultare resilienti ai cambiamenti anche nei periodi in cui il turismo non è particolarmente attivo, come ad esempio in bassa stagione o come quello che stiamo vivendo in questi mesi a causa delle restrizioni determinate dal Covid-19.

Inoltre, l'adozione di nuove tecnologie, quali l'Internet of Things (IoT), e di soluzioni architettonico-gestionali di eco-sostenibilità ambientale comporta **un efficientamento dei processi** ed una conseguente **riduzione dei costi di gestione**. La riqualificazione di carattere ambientale può infatti generare valore diminuendo i costi operativi. Tali operazioni possono, inoltre, portare ad un **aumento dei ricavi** sia in quanto creano interesse verso i consumatori più attenti ai criteri della sostenibilità, sia nel caso specifico di alberghi che, a causa di alti costi energetici sostenuti nel periodo invernale, riducevano i giorni di apertura e, infine, perché **aumentando la sensazione di comfort** garantiscono un'elevata **soddisfazione per l'utente** che è disposto a ripagarla.



Una **attenta gestione dei consumi energetici**, ad esempio, solo investendo nella corretta gestione degli impianti attraverso l'inserimento di sonde, rilevatori di temperatura, sensori per l'accensione delle luci, etc. genera fino al 20% di risparmio sui consumi; l'introduzione di un assessment volto a valutare il sistema edificio/impianti e le persone che lo governano permette infatti di capire gli sprechi e i punti di miglioramento dei costi gestionali. Stante l'incidenza di tali costi, normalmente compresa fra il 4 e l'8%, può generare, con un investimento irrisorio, un risparmio complessivo pari all'1% dei ricavi ed un payback in meno due anni¹⁵.

Dal punto di vista economico-finanziario per avviare e concludere le necessarie opere di adeguamento e ri-funzionalizzazione, volte alla ridefinizione dei layout e - perché no - anche alla possibilità di personalizzazione degli spazi in funzione degli users, alla digitalizzazione, al rinnovamento degli impianti, all'adozione di soluzioni eco-sostenibili, l'**investimento iniziale in base** al grado di partenza dell'obsolescenza delle strutture potrebbe oscillare da un **minimo di 200 €/mq ad un massimo di 3.000€/mq**.

Il costo unitario di ristrutturazione, secondo una ricerca del Settembre 2020¹⁶ di THRENDS Tourism & hospitality analytics basata sull'analisi di 135 progetti eseguiti, varia anche in funzione della location (Nord e Sud Italia) e del management (Branded e Indipendente). In particolare i city hotel up-scale scontano per un intervento consistente un costo di ristrutturazione più basso di circa il 14% rispetto ad un resort (City Hotel: 1.060 €/mq - Resort: 1.230€/mq), per gli hotel ubicati nel Nord Italia, tipicamente business hotel, il costo di ristrutturazione (sempre per interventi di rinnovamento complessivo) è molto a quelli del Sud Italia, che più facilmente sono dei Resort turistici (Northern Italy: 1.363 €/mq vs. Southern Italy: 1.296 €/mq), così come ad esempio le ristrutturazioni degli hotel up-scale con brand rispetto agli hotel indipendenti mediamente assorbono costi minori per circa il 13% (Branded: 1.070 €/mq vs. Indipendente: 1.230 €/mq) ciò probabilmente dovuto alla vetustà media degli immobili alberghieri considerati.

15 EPI 4.0 Digital Building Management
<https://www.cavazzoniassociati.it/newision/wp-content/uploads/2018/10/PROGETTO-EPI.pdf>

16 Building & Renovating Hotels: Italy

Se invece ci limitassimo ad **interventi sugli impianti**, il costo di un impianto elettrico di base, per un 3/4 stelle costa circa €10.000 a camera, se includesse anche un Ristorante, una SPA, o delle sale meeting il costo salirebbe fino ad €. 15/17.000 a camera; per gli impianti meccanici i costi si aggirano tra €. 200 ed €. 250 al mq. in funzione della tipologia dell'impianto a 2 tubi o 4 tubi.

In generale tali investimenti, se ben supportati da uno studio di fattibilità strategico e tecnico che generi un progetto totalmente coerente e focalizzato sull'attenzione alle esigenze della domanda, consente alle strutture di ri-posizionarsi, sul mercato ricettivo, tra quel limitato gruppo di strutture moderne, sostenibili e con alti livelli di efficienza gestionale e funzionale garantendosi così una solida brand awareness e un vantaggio competitivo verso i suoi concorrenti.

Un investimento mosso da queste leve avrà, grazie al proporzionale aumento di ricavi, un **limitato e sicuro payback period entro un minimo di 3 anni**.

CASE STUDY:

Analizziamo, di seguito, gli effetti derivanti da un importante intervento di revamping riguardante un albergo di categoria 4 stelle situato in Italia settentrionale.

SCENARIO PRE-INTERVENTO	
DATI HOTEL	
N° camere	80
TOC	55%
Tariffa media	100
Giorni di apertura	365
RICAVI OPERATIVI	
Camere	1.606.000 €
F&B	160.600 €
Totale	1.766.600 €
COSTI DI REPARTO	
Camere	722.700 €
F&B	96.360 €
Totale	819.060 €
COSTI GENERALI OPERATIVI	
Amministrazione e generali	141.328 €
Sales&Marketing	88.330 €
Manutenzione	52.998 €
Utenze	70.664 €
Totale	123.662 €
GOP	823.878 €
COSTI E RICAVI NON OPERATIVI	
Property Tax	21.199 €
Assicurazione	9.600 €
Totale	30.799 €
EBITDA	793.079 €
Canone di mercato	353.320 €
Cap Rate	6,50%
Valore di mercato	5.435.692 €

SCENARIO POST-INTERVENTO	
DATI HOTEL	
N° camere	80
TOC	60%
Tariffa media	115
Giorni di apertura	365
RICAVI OPERATIVI	
Camere	2.014.800 €
F&B	201.480 €
Totale	2.216.280 €
COSTI DI REPARTO	
Camere	906.660 €
F&B	120.888 €
Totale	1.027.548 €
COSTI GENERALI OPERATIVI	
Amministrazione e generali	155.140 €
Sales&Marketing	88.651 €
Manutenzione	33.244 €
Utenze	44.326 €
Totale	77.570 €
GOP	1.111.162 €
COSTI E RICAVI NON OPERATIVI	
Property Tax	21.199 €
Assicurazione	9.600 €
Totale	30.799 €
EBITDA	1.080.363 €
Canone di mercato	443.256 €
Cap Rate	6,40%
Valore di mercato	6.925.875 €

L'albergo, in oggetto, realizzato nei primi anni '90 aveva subito un parziale intervento di ristrutturazione limitato alle parti comuni all'inizio degli anni 2000. Nel 2017 l'albergo, al fine di migliorare l'appeal della struttura per incrementare i ricavi e ridurre i costi generali operativi, ha avviato importanti interventi di ristrutturazione che hanno riguardato l'ottimizzazione dei sistemi di riscaldamento, ventilazione e condizionamento, l'introduzione di sistemi domotici per gestire l'illuminazione artificiale degli spazi, la termoregolazione, la sicurezza e l'accesso ai vari ambienti ed interventi di ammodernamento generale delle camere. Dal confronto del conto economico pre e post intervento si è evinto come i lavori di ristrutturazione e revamping abbiano impattato positivamente su importanti parametri del conto economico: il tasso di occupazione, i ricavi ed il costo operativo relativo alle utenze.

Il tasso di occupazione ha infatti registrato un incremento del 9% rispetto allo scenario pre-intervento (55% vs 60%), la tariffa media per camera è stata incrementata del 15% mentre il costo relativo alle utenze ha subito una notevole diminuzione post-intervento pari al -37%.

L'intervento di ristrutturazione realizzato ha avuto un costo per camera pari a circa 45.000€ per un totale 3.600.000€. Sulla base del GOP (Gross Operating Profit) realizzato nel primo anno post-intervento, Patrigest ha stimato, considerando una crescita del 2% del GOP per ogni anno successivo, un payback period di circa 3 anni.

	Anno 0	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Investimento iniziale	3.600.000 €	-	-	-	-	-
Flusso di cassa (F)	-	1.111.162 €	1.133.385 €	1.156.053 €	1.179.174 €	1.202.758 €
Flussi di cassa cumulativi	-3.600.000 €	-2.488.838 €	-1.355.452 €	-199.399 €	979.775 €	2.182.533 €

PAY BACK PERIOD IN ANNI	3,2
--------------------------------	------------

Elaborazioni Patrigest

Il case study proposto evidenzia, in modo inequivocabile, i positivi impatti in termini di GOP ed EBITDA. L'Hotel analizzato ha, infatti, mostrato un notevole incremento di GOP ed EBITDA pari ad una crescita di circa il 36% rispetto al periodo antecedente le opere di ristrutturazione.

APPROFONDIMENTI

1 LE MACRO TENDENZE SOCIALI, ECONOMICHE, AMBIENTALI E TECNOLOGICHE

Il **turismo** è un **settore trasversale**, fortemente influenzato da fattori esogeni, che ne determinano scenari e dinamiche. Rileviamo di seguito alcune delle **macro tendenze** in atto che potrebbero subire deviazioni rilevanti a seguito dell'**emergenza Covid** e incidere sulla dinamica della domanda turistica. Tali tendenze potrebbero influire sulle specificità dell'offerta che tendenzialmente si adatta al mutare della domanda o, meglio nei casi di successo, ne anticipa le attese ancora inesprese.

Molte delle tendenze economico e sociali possono avere un riferimento temporale prima e dopo il COVID-19: in alcuni casi si tratta di un processo di accelerazione di dinamiche già in atto, in altri di una decelerazione o di un arresto, in altri ancora non si sono riscontrati scostamenti. Ma come stava andando il mondo prima dell'arrivo del COVID-19? Quali erano le tendenze in corso? E come potrebbero cambiare nel prossimo futuro?

1.1. SOCIALI: DEMOGRAFIA E MIGRAZIONI

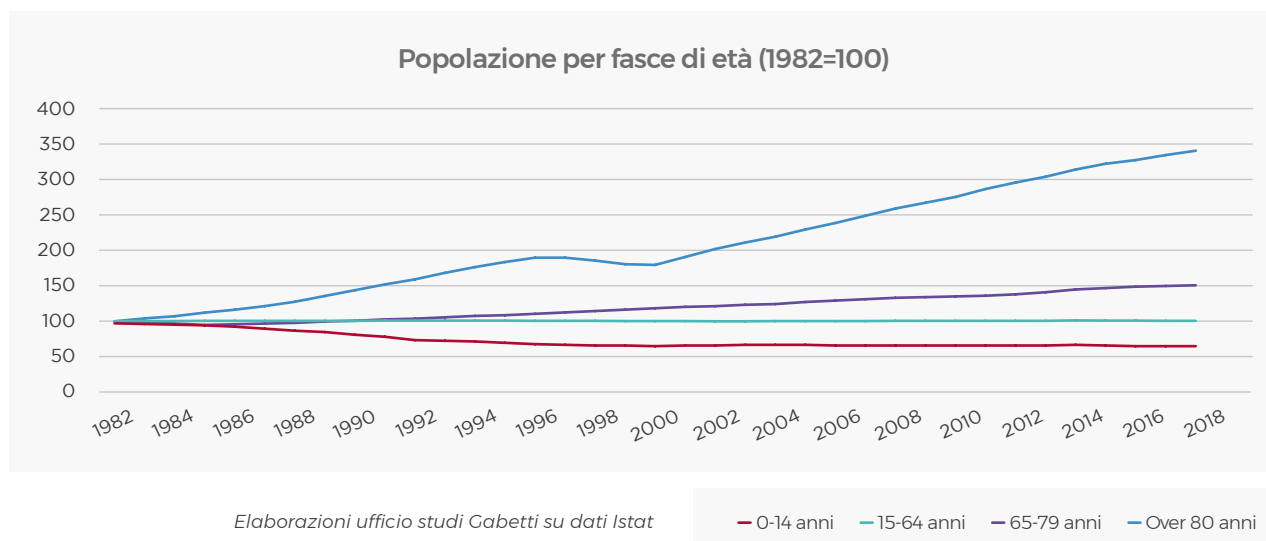
Secondo un report delle Banca d'Italia "il rapporto fra demografia, migrazioni e mercato del lavoro nell'Italia del 1977-2018 è stato essenzialmente determinato da quattro fattori: i **mutamenti dell'economia** e del **mercato del lavoro**, i **cambiamenti demografici**, gli **squilibri territoriali interni**, la struttura familista della società italiana"¹⁷.

Nel primo decennio del XXI secolo si è riscontrato un sensibile **aumento delle migrazioni** verso il nostro Paese, che ha visto tra i fattori trainanti, la piena occupazione dell'Area Centro- Nord, in un contesto di carenza di forza lavoro autoctona non qualificata, a seguito di un incremento dei giovani laureati e diplomati. Simmetricamente, la contrazione strutturale dell'edilizia e la riduzione di posti di lavoro non qualificati nell'industria hanno avuto un impatto significativo **dopo la crisi del 2008**, colpendo spesso gli stranieri in maniera più drammatica rispetto agli italiani, determinando la **ripresa delle emigrazioni verso l'estero**.

In questo contesto, l'**inversione del saldo migratorio** con l'estero è andato di pari passo con un rilevante cambiamento della composizione della popolazione per fasce di età, con una **crescita significativa della popolazione anziana**: negli ultimi trent'anni emerge come a partire dai primi anni '90, il numero di abitanti nella fascia **dai 65 anni** sia aumentato, arrivando a rappresentare circa il **23% della popolazione** italiana, con un sensibile incremento della fascia over 80, che è arrivata a pesare il 7% della popolazione (elaborazione dati Istat). Secondo le proiezioni zero-migration delle Nazioni Unite, nei prossimi anni per l'Italia – se non ci fossero migrazioni – il rapporto P15-24/P55-64 dovrebbe valere 0,65 nel 2020, 0,58 nel 2030, 0,66 nel 2040. Tuttavia, "un rapporto di sostituzione anche largamente inferiore all'unità non è di per sé sufficiente ad attrarre immigrati: molto dipende dalla composizione qualitativa dei nuovi pensionati e dei nuovi aspiranti lavoratori, e moltissimo

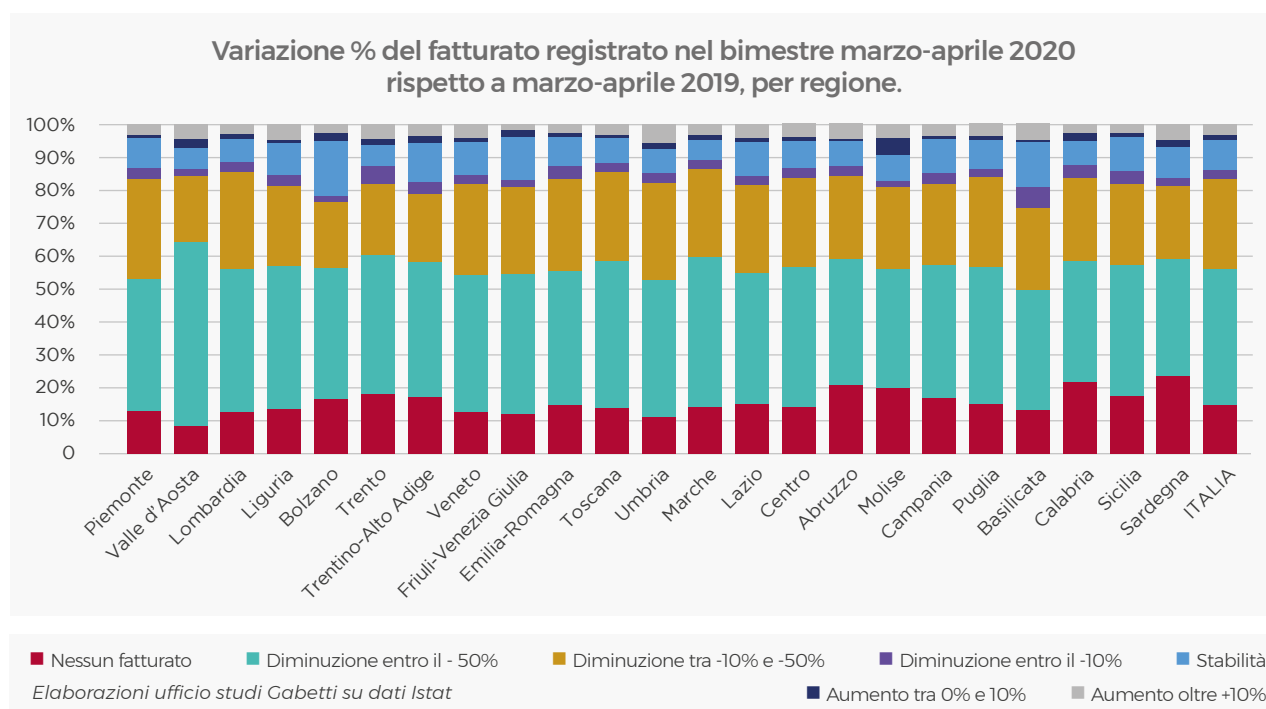
¹⁷ Colombo, A., & Dalla Zuanna, G. (2019). Migrazioni, demografia e lavoro in un paese diviso (No. 45). Bank of Italy, Economic Research and International Relations Area, p.17

dall'effettiva richiesta di nuovi occupati espressa dal mondo del lavoro¹⁸.



Fatte queste premesse sulle tendenze pre Covid, quali potrebbero essere i risvolti successivi?

Ciò che avverrà nel prossimo futuro dipende soprattutto da quale sarà l'**impatto della crisi economica** generata a seguito dell'**emergenza sanitaria**: tra il 9 marzo e il 4 maggio (fase 1) il **45% delle imprese con 3 e più addetti** (458 mila, che assorbono il 27,5% degli addetti e realizzano il 18,0% del fatturato) **ha sospeso l'attività**. Oltre la **metà delle imprese** (37,8% di occupati) **prevede una mancanza di liquidità** per far fronte alle spese che si presenteranno fino alla fine del 2020. Il **38%** (con il 27,1% di occupati) **segnala rischi operativi** e di sostenibilità della propria attività e il 42,8% ha richiesto il sostegno per liquidità e credito (Dati Istat)¹⁹. L'attrattività dell'Italia dipende dalla capacità di creare nuovi posti di lavoro, che a sua volta sarà determinata da come reagirà il sistema Paese alla crisi attuale.



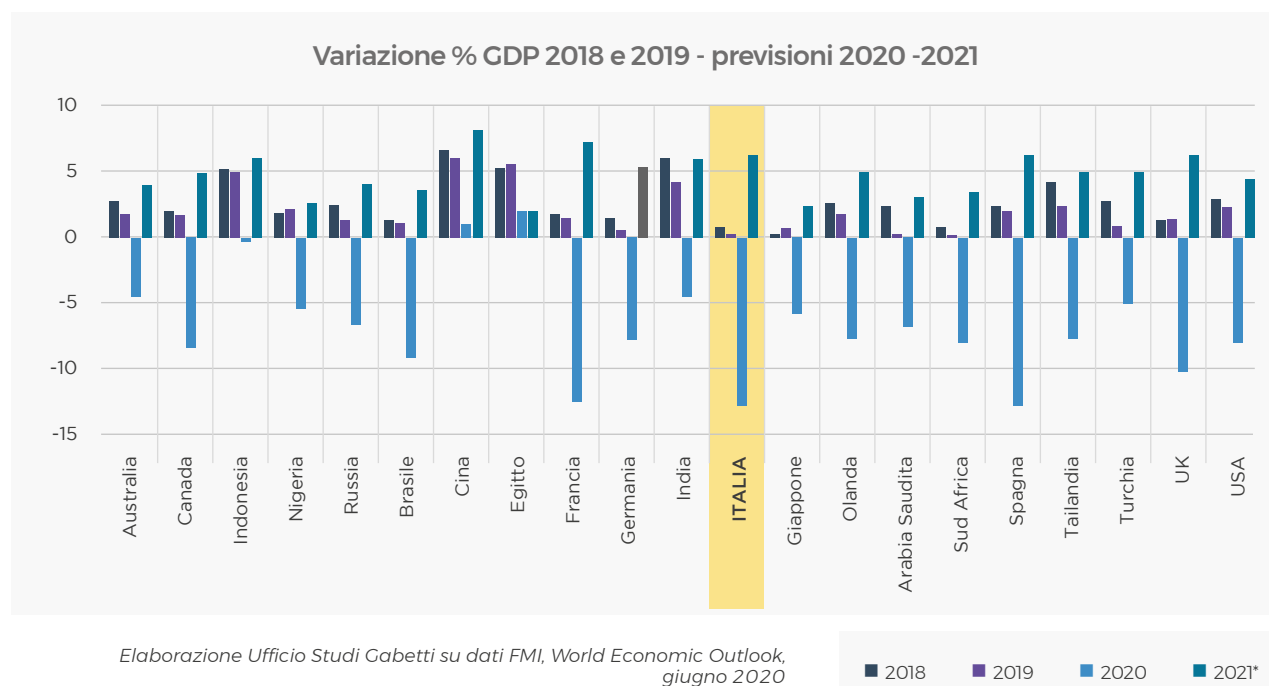
¹⁸ Ivi, p.21

¹⁹ ISTAT (2020) Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria covid-19

1.2. ECONOMICHE: EFFETTO GLOBALIZZAZIONE

La **globalizzazione** può essere definita come “flusso crescente transnazionale di risorse economiche, beni, servizi materiali e immateriali (per esempio quelli finanziari), tecnologie, e, forse ancor più rilevante, un flusso transnazionale di conoscenza, consuetudini, credenze, modelli di comportamento, obiettivi, aspirazioni” (Tria²⁰, 2019). Ma a che punto è oggi il processo di globalizzazione? Come di distribuisce questo flusso connettivo nei diversi paesi interessati? Quali sono i principali effetti?

Insieme ad un modello economico neoliberista che si è imposto nell'ultimo ventennio, gli effetti della liberalizzazione dei mercati tra i vari paesi e la crescita degli scambi commerciali e finanziari, che nel corso degli ultimi trent'anni grazie ad internet hanno subito una crescita repentina, hanno di fatto prodotto due situazioni opposte. Se da un lato hanno permesso ad una parte del mondo – soprattutto quello orientale dove all'inizio degli anni novanta si collocavano un gran numero di paesi in via di sviluppo, Cina compresa – di innalzare il proprio livello di ricchezza equilibrandosi ai Paesi del globo occidentale, dall'altro lato, per i paesi dell'occidente, si è sostanzialmente tradotta con **l'aumento delle disuguaglianze**, ossia, un maggior divario tra ricchi e poveri ed una progressiva scomparsa della classe media. Infatti, il flusso connettivo a cui si faceva riferimento sopra non sembra essere perfettamente equilibrato tra i paesi, gruppi sociali e individui, e questo sembra essere causa di disuguaglianze e **sprequazioni economiche**.



A seguito **dell'emergenza sanitaria**, quali potrebbero essere le conseguenze sui processi di globalizzazione? Il Covid-19 ha seguito proprio le **stesse vie della globalizzazione**: commercio e turismo via aerea, e poi tutte le altre strade di contatto fra gli abitanti della terra²¹. È partito dalla Cina, dove molte aziende occidentali hanno delocalizzato parte delle proprie attività produttive e si è diffuso poi in Europa e Stati Uniti. Il successivo **lockdown**, che per definizione significa isolamento, chiu-

20 Tria, G. (2019). La globalizzazione contemporanea: caratteristiche, conseguenze e sfide. Documenti geografici, (1), 159-168

21 M. Gabanelli, L. Offeddu, Gli effetti della globalizzazione: ricchezza per pochi e Covid-19 per tutti, Corriere della sera, 7 giugno 2020

sura, come reazione alla Pandemia, ha di fatto **rovesciato gli schemi della globalizzazione**, con il blocco dei trasporti e dei voli internazionali. Le conseguenze sono state senza precedenti a livello economico, soprattutto per settori quali il turismo, trasporti, ristorazione, intrattenimento, con cadute verticali della domanda, tanto che il FMI parla di ripresa incerta, con una proiezione per il 2020 del -4,9% della ricchezza globale. Lo stesso dato, a livello italiano è pari al **-12,8% in termini di GDP**, allo stesso livello della Spagna²².

Abbiamo già evidenziato nel paragrafo precedente quali sono stati gli effetti in termini di fatturato e occupazione delle imprese italiane, anche se in questo contesto, alcuni settori hanno beneficiato della situazione. Tra questi si evidenziano: la **farmaceutica** e in misura più limitata la **chimica** per quanto riguarda l'industria; i **servizi di assistenza sociale residenziale**, quelli per edifici e paesaggio (che comprendono le attività di pulizia specializzata di edifici e impianti industriali), gli altri **servizi alla persona** (che includono la lavanderia industriale e le pompe funebri) all'interno del comparto dei servizi²³.

Tornando alla situazione globale, in molte aziende europee si stanno organizzando per fare rientrare vicino alla base domestica le attività delocalizzate oltre confine, in particolare in asia, il cosiddetto fenomeno del **re-shoring**²⁴. Questo potrebbe determinare effetti significativi nelle aree interessate dal fenomeno, Cina in primis. Anche per quanto riguarda i paesi in via di sviluppo vi sono rischi che la crisi si traduca in una catastrofe umanitaria, con l'**aumento del numero di persone che soffrono la fame**, che potrebbe passare da 135 milioni a oltre 250 milioni, secondo le stime ONU²⁵.



22 FMI (2020) World Economic Outlook Update

23 ISTAT(2019) Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19

24 Coronavirus e imprese: rientro dalla delocalizzazione in Asia?
https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=8731&cHash=fede62468cb27d004a4ab0c11970835f

25 Onu, la pandemia di coronavirus causerà carestia biblica: l'allarme delle Nazioni Unite
https://www.liberoquotidiano.it/news/esteri/22236695/onu_coronavirus_carestie_bibliche_allarme.html

1.3. AMBIENTALI: INQUINAMENTO E CAMBIAMENTO CLIMATICO

Il “***Climate change***” è tra le emergenze principali del nostro tempo in quanto è stato determinato da modelli di sviluppo, di produzione e di consumo non più sostenibili da un punto di vista ambientale e sociale. Gli esperti, ci dicono che le zone costiere, in prossimità delle quali sono localizzate il 90% delle aree urbane mondiali, saranno quelle maggiormente interessate da questi fenomeni. Se consideriamo poi che il **55% della popolazione mondiale vive attualmente nelle città** e che nel **2050** questa quota salirà quasi al **70%**²⁶, secondo i dati ONU, è facilmente intuibile come il riscaldamento globale renda necessario adottare politiche di adattamento al cambiamento climatico.

Fra gli effetti più rilevanti, gli esperti del fenomeno individuano:



Incremento della temperatura nel bacino del mediterraneo ha registrato +1,4% rispetto all'era pre-industriale



Innalzamento dei livelli degli oceani



Maggiore frequenza e intensità degli **uragani**



Lunghi periodi di **siccità** alternati a periodi di piogge intense con effetti (in grado di generare inondazioni e malfunzionamento dei sistemi fognari,



Intense **ondate di calore** in grado alternate ad improvvisi inverni particolarmente rigidi,



Peggioramento della qualità dell'aria



La **desertificazione di molte aree agricole** scarsità di acqua in generale (soprattutto in medio oriente e nel Nord Africa) che sta costringendo sempre più persone ad abbandonare le loro terre...

Gli effetti allarmanti del cambiamento climatico hanno portato l'Unione Europea e altri 190 Paesi a ratificare “**l'accordo di Parigi**” che è il primo accordo universale e giuridicamente vincolante sui cambiamenti climatici, adottato alla conferenza di Parigi sul clima (COP21) nel dicembre 2015.

²⁶ <https://unric.org/it/un-75-i-grandi-temi-una-demografia-che-cambia/#:~:text=Oggi%2C%20circa%20il%2055%20per%20cento%20entro%20il%202050>

Al centro dell'accordo c'è la riduzione delle emissioni da raggiungere attraverso quattro politiche necessarie:

- 1) Mantenere l'aumento medio della temperatura mondiale al di sotto di 2°C rispetto ai livelli preindustriali come obiettivo a lungo termine
- 2) Puntare a limitare l'aumento di 1,5°C, dato che ciò ridurrebbe in misura significativa i rischi e gli impatti dei cambiamenti climatici
- 3) Fare in modo che le emissioni globali raggiungano il livello massimo il più presto possibile, pur riconoscendo che per i paesi in via di sviluppo occorrerà più tempo
- 4) Conseguire rapide riduzioni successivamente secondo le migliori conoscenze scientifiche disponibili, in modo da raggiungere un equilibrio tra emissioni e assorbimenti nella seconda metà del secolo.

Ma quali saranno gli **effetti della Pandemia sul cambiamento climatico**? Uno studio della Oxford University²⁷ si interroga proprio su queste tematiche: la crisi sanitaria potrebbe segnare una svolta, perché **nel 2020 le emissioni globali di gas serra (GHG) diminuiranno** di più rispetto a qualsiasi altro anno registrato. Questa percentuale di calo dovrebbe essere ripetuta, tuttavia, anno dopo anno, per raggiungere le emissioni nette zero entro il 2050. Per fare questo sarebbe necessario attuare politiche che includano la pianificazione della spesa per l'efficienza energetica, la ricerca e lo sviluppo di tecnologie utili al settore green e alla zero carbon²⁸.

27 Hepburn, C., O'Callaghan, B., Stern, N., Stiglitz, J., & Zenghelis, D. (2020). Will COVID-19 fiscal recovery packages accelerate or retard progress on climate change?. Oxford Review of Economic Policy, 36

28 Il dopo COVID-19 accelererà o rallenterà il cambiamento climatico?
<https://www.techeconomy2030.it/2020/05/08/il-dopo-covid-19-accelerera-o-rallentera-il-cambiamento-climatico/>

1.4. TECNOLOGICHE: SVILUPPO 4.0 E IOT

Il settore delle tecnologie ha visto negli ultimi anni un'accelerazione nel processo innovativo, pari ad una vera e propria rivoluzione che alcuni studiosi individuano come la **Quarta Rivoluzione Industriale**²⁹. Un cambiamento radicale che ha coinvolto tutti gli aspetti dell'umanità, sul modo in cui viviamo, lavoriamo, socializziamo.

La narrazione della quarta rivoluzione industriale è costruita su un parallelismo con le tre rivoluzioni industriali (Meccanizzazione, Elettificazione, Automazione) visto che il suo impatto non è soltanto inteso in termini di innovazioni tecnologiche, ma di come queste implicazioni stanno impattando sull'economia, sulla società e sul territorio. Come le altre tre rivoluzioni industriali infatti la quarta rivoluzione industriale **impatta sulla crescita, sulla produttività, sull'occupazione, sulla sostituzione del lavoro, sulle competenze, sui modelli di businesses**, e su molto altro, le cui forme dipendono largamente dalla innovazione nei processi di produzione. Tuttavia, a differenza delle passate rivoluzioni industriali che hanno impattato essenzialmente sulla manifattura e, in un secondo momento, sulla società, la quarta rivoluzione industriale, rivoluzionerà tutto (Schwab, 2016).

La quarta rivoluzione industriale si compone sostanzialmente di due cose: l'ingresso di **nuove tecnologie abilitanti definite appunto 4.0** e di nuovi settori nati di recente appartenenti al macro settore "science and engineering" e, fra i quali, la **manifattura avanzata, l'information technology, le scienze della vita, dispositivi medici high-tech, la robotica 4.0, i cosiddetti nuovi materiali, la nanotecnologia**, che stanno che stanno rimodellando il nostro sistema economico e la nostra società. Tra le principali tecnologie abilitanti 4.0 si possono individuare: IoT, Cloud computing and Cybersecurity, Big data, Advanced automation and robot, Augmented reality, Machine learning, 3D Printing.



Enrico Moretti³⁰ sostiene che il lavoro prodotto da queste nuove forme di lavoro genera più valore aggiunto e una più alta produttività. Ci si riferisce agli effetti multipli dell'high-tech jobs, sostenendo che un lavoro nel settore dell'innovazione produce cinque lavori addizionali nel paesaggio multiplo dei servizi locali.

Che **impatto** ha avuto e avrà nei prossimi mesi la **crisi sanitaria** Covid 19 in **ambito tecnologico**? Uno studio di IDC³¹ ha evidenziato un calo della spesa complessiva IT per il 2020 che vede tuttavia una **crescita dei comparti Internet of Thing (IoT)** e di **Intelligenza Artificiale (AI)**: sia gli ambienti residenziali che quelli lavorativi stanno subendo forti **esigenze di riorganizzazione**, legati alla necessità di distanziamento sociale, di igienizzazione e sicurezza; questo determina anche la necessità di **maggiori servizi connessi**, in spazi che in questi mesi si sono spesso sovrapposti e si sovrapporranno ancora nel prossimo futuro³².

29 Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution by Klaus Schwab. Translated by KJ Song, Mega-study Corporation, Seoul

30 Moretti, E. (2012). The new geography of jobs. Houghton Mifflin Harcourt

31 <https://www.idc.com/misc/covid19>

32 IoT post Covid: servizi ad alto valore aggiunto per imprese, pa e cittadini <https://www.interlogica.it/insight/iot-post-covid>

2 L'EVOLUZIONE DELL'OFFERTA RICETTIVA IN ATTO NELL'ERA PRE COVID

2.1. OSPITALITÀ 4.0

Il mercato italiano dell'**Internet of Things** (IoT), nel 2019 ha raggiunto un valore di **6,2 miliardi di euro**, con una crescita del 24% rispetto all'anno precedente; i segmenti con la crescita più significativa sono la Smart Home (530 milioni, +40%), trainata in particolare dal boom degli assistenti vocali, la Smart Factory (350 milioni, +40%), che negli ultimi tre anni ha beneficiato degli incentivi previsti dal Piano Nazionale Industria 4.0, e la Smart City (520 milioni, +32%)³³.

In questo contesto, che impatto sta avendo **l'IoT nel settore ricettivo**? Le strutture alberghiere stanno facendo un sempre maggiore ricorso alle tecnologie innovative per facilitare il rapporto con una domanda sempre più esigente in termini di innovazione nei servizi richiesti.

Robot, Realtà Aumentata, Wireless Charging, Esplorazioni di immagini 3D, 5G, etc., sono alcuni degli elementi che caratterizzano l'Internet of Things, soprattutto nell'ambito della manifattura e della logistica 4.0.

Anche il **futuro della gestione alberghiera** sarà fortemente condizionato dalla tecnologia IoT attraverso cui è possibile **interconnettere dispositivi elettronici** (ad esempio, attuatori, tag di identificazione, dispositivi mobili, ecc) in modo che possano comunicare direttamente e indirettamente l'un l'altro tramite network di comunicazione locale o internet³⁴.

Nell'ambito dell'industria dell'ospitalità, l'ingresso dell'IoT, qualifica gli hotel come **smart buildings** diventando elementi abilitanti della **smart city**, e offre un mezzo sofisticato per interagire con gli ospiti e raccogliere i loro dati in tempo reale. Questo apre nuove strade per **servizi immediati, personalizzati e localizzati**, poiché i providers di servizi di ospitalità possono misurare i comportamenti e le preferenze degli ospiti con maggiore precisione. L'Internet degli oggetti consente inoltre di aumentare **l'efficienza di back-end di più reparti** (ad es. front desk, pulizie, vendite e marketing, ecc.) e di attuare **politiche di risparmio dei costi** come la gestione intelligente dell'energia.

Tra i vantaggi derivanti dall'implementazione della tecnologia IoT nel settore dell'Hospitality c'è quello di **ottimizzare le risorse** e di realizzare una gestione intelligente dell'intera struttura, mirando sia all'**efficientamento energetico sia al benessere degli utenti**. Questo consente di affrontare la gestione e le problematiche dell'edificio in maniera globale e interconnessa tra tutte le componenti dell'edificio. Ad esempio, consente di leggere dati relativi all'occupazione e all'illuminazione e di intervenire sull'impianto elettrico a seconda che siano presenti o meno persone nell'ambiente in esame. Ma oltre agli aspetti relativi alla gestione, IoT consente una **maggiore attenzione e comfort** alle persone grazie alla possibilità di **customizzare i servizi di stanza**.

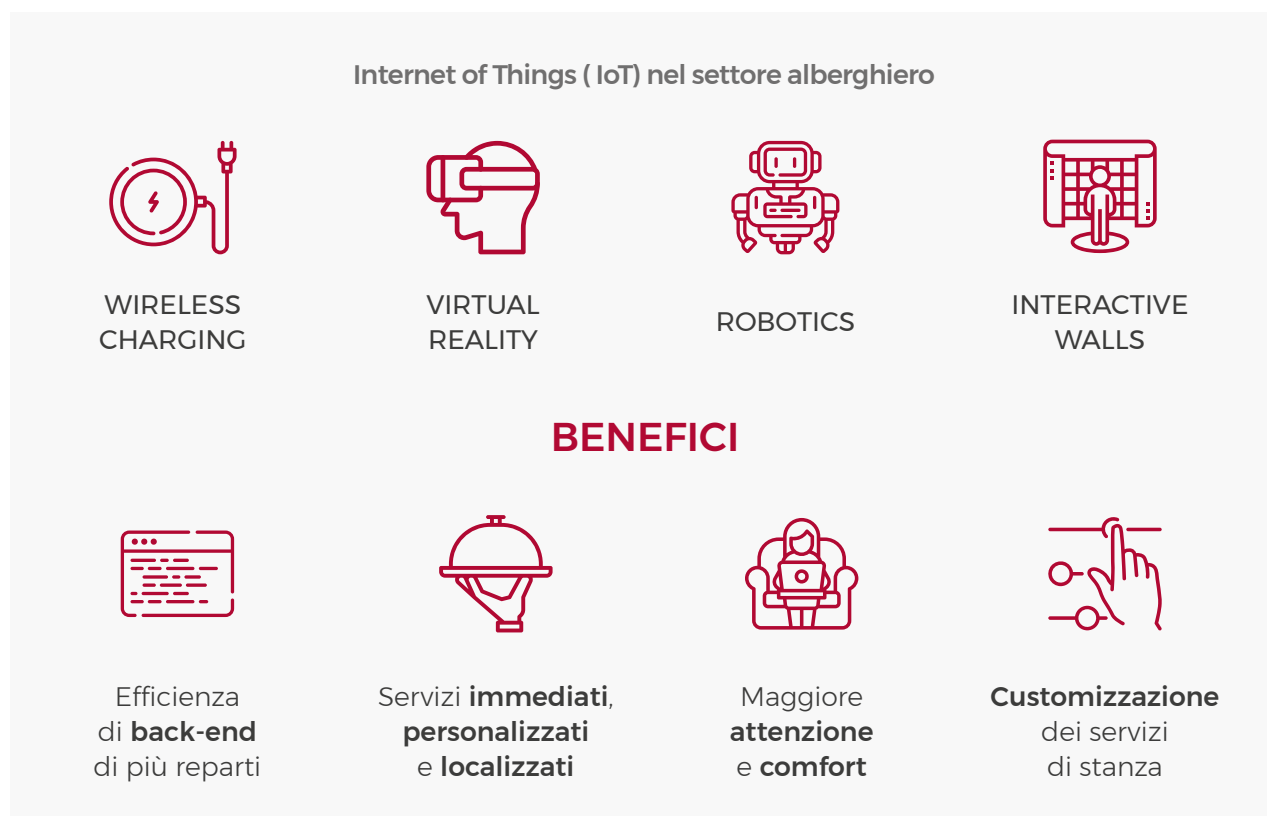
In sostanza, l'adozione della tecnologia IoT consente al settore dell'Ospitalità di essere più performante sia in termini di gestione efficiente dell'edificio per ridurre costi e consumi, sia in termini di

33 Fonte Osservatorio Internet of Things School of Management del Politecnico di Milano <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/il-mercato-italiano-dell-internet-of-things-vale-6-2-mld-di-euro-nel-2019-plus24>

34 Kansakar, P., Munir, A., & Shabani, N. (2019). Technology in the hospitality industry: Prospects and challenges. IEEE Consumer Electronics Magazine, 8(3), 60-65

esperienza di soggiorno garantendo ai clienti un maggior benessere.

Questa tecnologia si sta già diffondendo nell'industria dell'ospitalità con terminali pubblici, tecnologie in camera e applicazioni mobili e alcune delle promettenti applicazioni future dell'internet degli oggetti, come le reti di sensori di area del corpo, e il monitoraggio dell'ambiente.



2.2. DIGITALIZZAZIONE TRASVERSALE: WEB TOOLS, MOBILE APPLICATIONS, SOCIAL NETWORK

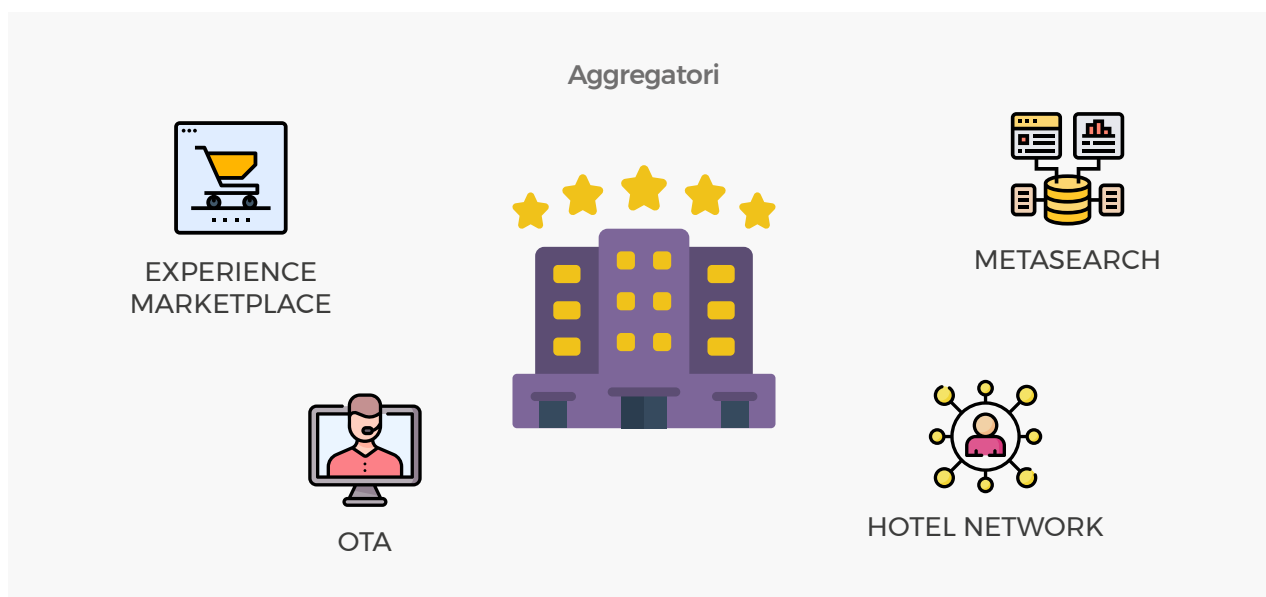
L'affermazione della **cybermediation** (reintermediazione online) degli aggregatori quali Metasearch, le **OTA (Online Travel Agencies)**, gli Experience Marketplace e gli Hotel Network³⁵ è un altro fenomeno che ha riguardato l'ambito hospitality degli ultimi anni. Le OTA hanno fin da subito messo in crisi il ruolo degli intermediari turistici tradizionali conquistando, in tempi rapidi, quote di mercato consistenti.

Un ulteriore conseguenza generata dalla presenza delle OTA e degli altri aggregatori riguarda le modalità di erogazione dei servizi turistici, in particolare quelli ricettivi. I commenti e le recensioni rilasciati su questi portali generano il cosiddetto "**billboard effect**" (effetto manifesto), un concetto coniato per sottolineare quanto sia importante essere visibili sul sito delle OTA: gli interessati raccolgono le informazioni loro necessarie e, successivamente, acquistano i servizi che rispondono alle loro esigenze direttamente sul sito ufficiale della struttura ricettiva³⁶. (Della digitalizzazione hanno tratto vantaggio aziende come Volagratis fra le agenzie online e Ryanair tra le compagnie aeree. Prenotare il proprio viaggio su Internet consente infatti non solo di risparmiare tempi di attesa nelle

35 CDP (2019) Innovazione e hospitality: quali leve per la competitività del turismo in Italia?, p-50

36 Estratto-XXII-Rapporto-sul-Turismo-Italiano-edizione-17-18

agenzie di viaggio tradizionali, ma anche, come precedentemente evidenziato riguardo l'attenzione al low cost, a risparmiare sensibilmente rispetto al prezzo base.



In questo contesto, i **social network** hanno avuto un grosso impatto su tutti i settori dell'economia. Nell'ambito del turismo, i "social network turistici rappresentano in definitiva la **forma contemporanea del passaparola** (Albanese, 2013: 494) e, proprio per questa loro natura, sono ormai diventati un veicolo potentissimo grazie al quale diffondere delle campagne pubblicitarie. Oltre a questo, i social network sono ormai uno strumento indispensabile per capire quali sono le tendenze della domanda e, per il settore turistico, "rappresentano una sorprendente **fonte di dati** a disposizione di chi è in grado di raccogliere, analizzare e utilizzare le opinioni espresse. Esistono diverse tecniche per l'analisi delle pagine web che consentono di monitorare i contenuti dei dialoghi in rete relativamente a una determinata destinazione o servizio turistico" (Albanese, 2013: 494). Questo perché, è diventata ormai consuetudine condividere la propria esperienza di viaggi, tramite la pubblicazione di foto sulle varie piattaforme di social network – trasporti, attività ricettiva, servizi, luoghi, attività culturali, etc. Dall'analisi dei flussi di dati tramite appositi algoritmi che descrivono le tendenze degli utenti, le grandi catene alberghiere presenti in varie parti del mondo riescono ad **adeguare l'offerta ricettiva, e tutti i servizi ad essa connessi, alle tendenze della domanda** che i social network restituiscono quotidianamente. Questo significa, che gli hotel riescono a customizzare le esperienze di soggiorno dei viaggiatori e proporre diverse soluzioni di servizi, di ristorazione, di dotazione della stanza. "Migliore sarà la capacità di analizzare questo genere di dati, maggiore sarà il vantaggio che ciascuna destinazione potrà trarne cercando di sfruttare a proprio vantaggio i commenti come se fossero dei veri e propri manifesti pubblicitari moderni" (Albanese, 2013: 494).

A livello sociale questi elementi hanno determinato la caratterizzazione dei **Millennials**, nati tra la seconda metà degli anni '80 e i primi anni 2000, **iperconnessi e attenti alle recensioni online**. Una categoria di viaggiatori capace di spendere molto per esperienze fuori dal comune o di lusso, ma solo andando sul sicuro; saranno quasi il 50% della forza lavoro in Europa nel 2020; il 70% intende pianificare un viaggio nel 2017 (+10% sul 2016)³⁷; viaggiatori alla ricerca di nuove esperienze da condividere che preferiscono anche alla proprietà di oggetti distintivi.

³⁷ <https://www.mark-up.it/entro-il-2020-i-millennial-saranno-il-50-della-forza-lavoro/>

2.3. ECO-SOSTENIBILITÀ E OSPITALITÀ

Gli ultimi anni hanno visto nascere una sempre **maggiore attenzione al consumo di risorse**, all'utilizzo di fonti rinnovabili, all'alimentazione biologica e a km zero e forme di mobilità condivisa. Tutte queste buone pratiche sono **apprezzate dal 48% degli italiani** non solo nella vita quotidiana ma anche in vacanza. È quanto emerge da uno studio promosso da Espresso Communication per ConLegno, condotto su circa 1200 persone tra i 18 e i 65 anni, attraverso un monitoraggio sui principali social network, blog, forum e community, oltre al coinvolgimento di un panel di docenti universitari, per indagare quale sia il rapporto degli italiani con le vacanze ecosostenibili³⁸.

Nel corso degli ultimi anni sono stati, infatti, numerosi i progetti italiani e internazionali orientati al turismo sostenibile e all'ecoturismo a dimostrazione che si sta parlando di un trend fortemente radicato e in divenire. Tra le motivazioni che spingono i turisti a preferire vacanze ecosostenibili, al primo posto c'è una **maggiore consapevolezza del proprio impatto sull'ambiente** (62%), seguita dal desiderio di conoscere le tradizioni culturali ed enogastronomiche locali (53%), dalla volontà di entrare in contatto con la natura (52%) e dedicarsi al benessere psico-fisico personale praticando attività sportive (48%). Infine, contribuire al sostegno dell'economia e dello sviluppo locale (34%). Questo mercato sempre crescente ha spinto anche la nascita di app che assecondano le nuove tendenze eco-friendly: vi sono infatti **app green** che tracciano le emissioni di CO₂ dei veicoli mentre si viaggia, identificano i business sostenibili nelle vicinanze, calcolano il tragitto più ecologico per raggiungere la destinazione, indicano le tipologie dei rifiuti da differenziare e misurano ovunque si vada la Green Footprint, ossia il consumo umano di risorse naturali.

Nell'ambito dei **consumi di energia** attribuibili agli edifici, gli **hotel** rappresentano infatti una delle prime categorie tra gli usi diversi dal residenziale. Non a caso negli hotel l'energia rappresenta la **seconda voce di spesa dopo l'occupazione**, pari ad una percentuale compresa tra il 3 e il 6% dei costi operativi della struttura e circa il 60% delle emissioni di CO₂ dell'edificio³⁹. La **produzione di consumi energetici** negli hotel **negli ultimi dieci anni è aumentata del 25-30%** a causa della crescita dell'occupazione e dei nuovi stili di vita sempre più *consumer-based* (aumento degli standard di base, dell'uso dei dispositivi elettronici, e delle apparecchiature operative)⁴⁰.

Il range di **consumi annuali** di energia di una struttura alberghiera possono variare da **200 kWh/m² ad oltre 1.000 kWh/m²**, mentre si stima che i costi annuali di energia per stanza siano compresi tra i 600 e i 2.000 Euro⁴¹.

Il **riscaldamento e raffrescamento** degli ambienti rappresenta circa la **metà del consumo annuale**, mentre l'uso di acqua calda sanitaria rappresenta il 15%. La luce può variare tra il 12-18% fino al 40% del totale dei consumi, in base alla categoria di struttura. Anche catering e laundry possono rappresentare una quota rilevante, dal momento che si tratta di servizi in generale meno efficienti⁴².

Alla luce di questi dati è auspicabile che anche questo settore, attraverso il riadeguamento del proprio patrimonio immobiliare, sia compartecipe nel raggiungere gli obiettivi di un futuro più sostenibile delle nostre città (riduzione dell'emissione di CO₂ e del surriscaldamento globale) definite dalla New Urban Agenda adottata dalle Nazioni Unite (Quito Ecuador, 20 Ottobre, 2016).

38 Boom dell'ecoturismo sostenibile, 1 italiano su 2 preferisce le vacanze green, Espresso Communication per ConLegno, 2017

39 C. Vadam, How to reduce energy consumption in hotels
<https://www.hotelnewsnow.com/Articles/25821/How-to-reduce-energy-consumption-in-hotels>

40 Tecnologie IoT per il target Hospitality 4.0; <https://www.ingenio-web.it/25507-tecnologie-iot-per-il-target-hospitality-40#:~:text=L'implementazione%20della%20tecnologia%20IoT,sia%20al%20benessere%20degli%20utenti>

41 Ibidem

42 HES, Analysis on energy use by European hotel: online survey and desk research

EDIFICIO	LOCALITÀ	CATEGORIA	OPERAZIONI
Dimensioni	Clima	Caratteristiche hotel	Gestione energia e controllo costi
Forma	Politiche energetiche locali	Servizi	Occupazione
Età			Ore di attività
Materiali			
Attrezzatura tecnologica			

Elaborazione su Tecnologie IoT per il target Hospitality 4.0, Gruppo Filippetti, 2020

Secondo il WTTC (World Travel and Tourism Council) molte aziende ed organizzazioni che operano nel settore ricettivo che hanno adottato modelli di sviluppo sostenibili hanno **migliorato la loro efficienza energetica di circa il 20%**.

Adottare **modelli di sostenibilità ambientale nelle strutture ricettive** e, più in generale, nelle aree turistiche del Paese potrebbe nel lungo periodo generare dei vantaggi economici e sociali, oltre che ambientali. Infatti, dopo un investimento iniziale notevole per riconfigurare l'assetto strutturale e tecnologico dell'edificio, è garantita una diminuzione dei costi di gestione e nei consumi, oltre che avvantaggiare l'ecosistema e migliorare le condizioni di vita dei luoghi interessati.

Oltre che per i vantaggi prima menzionati, la **sostenibilità ambientale** nell'ambito dell'ospitalità può essere anche una strategia di marketing attraverso la quale molti hotel migliorano il loro appeal nei confronti dei potenziali clienti.

Uno studio del 2015 effettuato da Expedia⁴³, ha rivelato infatti che almeno **un terzo dei clienti** (29%) **scelgono una struttura** piuttosto che un'altra **in base alle loro politiche ambientali**. Questo è avvalorato dal fatto che la percentuale è passata dal 19% registrata nel 2011 al 29%. Inoltre, lo studio sostiene che i clienti percepiscono la questione sostenibilità come una responsabilità nei confronti dell'ambiente che le strutture si assumono. Viceversa, le strutture ricettive mandano un messaggio, ossia, quello di essere eco-sostenibili. La fondazione The Travel Foundation insieme al forum for the Future hanno prodotto un report⁴⁴ nel 2012 in cui si sostiene che il 75% dei clienti vuole una vacanza in chiave sostenibile e responsabile.

Nell'ambito delle sostenibilità intesa come strategia di mercato, è esemplare il sito di **Best Western Italia**, che **ha mappato la sostenibilità di tutti i suoi alberghi** e li ha caratterizzati in termini di migliore impatto ambientale fondando il programma Stay for the Planet. Attraverso il programma, gli hotel Best Western si impegnano nella gestione sostenibile della propria attività monitorando i consumi, attuando azioni di efficienza energetica e riducendo il proprio impatto ambientale grazie a comportamenti virtuosi. Il rating di sostenibilità attribuito dal comitato scientifico di LifeGate esprime attraverso il numero di foglie il punteggio ottenuto dalla struttura alberghiera in termini di performance ambientali basata su cinque diversi ambiti d'impatto:

1. **ENERGIA**: fonti e consumi di energia elettrica e riscaldamento, efficienza energetica dell'edificio e delle apparecchiature
2. **ACQUA**: consumi d'acqua potabile (ristorazione, camere, servizi...) e risparmio idrico

⁴³ <https://www.travelweekly.co.uk/articles/58226/being-green-is-paying-off-claims-abta-study#.Vj-ttSOBjYF.twitter>

⁴⁴ Forum for the Future and The Travel Foundation. 2012. Survival of the Fittest: Sustainable Tourism Means Business. July 2012. Bristol, UK, pp. 9-16.

3. **RIFIUTI:** produzione e tipologia di rifiuti, gestione nello smaltimento e azioni di prevenzione
4. **ACQUISTI:** approvvigionamento di materie prime, materiali di servizio e beni durevoli a minor impatto ambientale
5. **COMPORAMENTI:** organizzazione logistica dei fornitori, gestione della mobilità personale e dei clienti, sensibilizzazione degli ospiti e legame a iniziative sostenibili sul territorio.

I risultati raggiunti dal 2012, anno di inizio del progetto, ad oggi consolidano l'impegno di BW per la sostenibilità ambientale:

• **Potenziale Effetto Serra: -21%** • **Fabbisogno energetico: -17%** • **Water Footprint: -26%**

Un ulteriore contributo degli hotel alla mitigazione del cambiamento climatico può avvenire, fra gli altri, attraverso la **gestione della ristorazione**. Si è già detto che il turismo di massa produce seri danni all'ambiente e molti di questi impatti provengono dal settore dell'ospitalità fintanto che gli hotel, per il loro funzionamento, richiedono trasporto, infrastrutture, servizi di ristorazione, etc. In un articolo del 2019 pubblicato sul magazine Hotel Book Year 2020, si evidenzia come il settore della ristorazione è una delle principali cause del cambiamento climatico in quanto l'agricoltura è la principale responsabile di circa un quarto delle emissioni antropiche dell'effetto serra⁴⁵. L'articolo individua tre principali food strategies che possono generare contributi significativi alla mitigazione del cambiamento climatico: **riduzione delle distanze di trasporto, la riduzione dei rifiuti** – in particolar modo quelli alimentari – e la riduzione del consumo della carne.

Stante la tendenza in atto, già negli ultimi anni si stanno moltiplicando i cosiddetti **Eco-Hotel**: un fenomeno così in crescita da indurre la piattaforma Tripadvisor a ideare il distintivo **Eco Leader**: si tratta anche in questo caso di una fogliolina verde (con vari livelli di eccellenza, a seconda del grado di eco-sostenibilità) che campeggia sulle schede degli hotel che rispondono a determinati requisiti e seguono le prassi corrette.

Qualche esempio? Il Lefay Resort & Spa di Gargnano (Brescia), una struttura di lusso sul lago di Garda, fra le prime a realizzare un'accoglienza basata sull'ecologia, partendo dalla struttura stessa, costruita secondo i dettami della bio-architettura. L'albergo è uno dei più green al mondo, tanto da aver meritato il prestigioso certificato Green Globe.

Tra i materiali innovativi più usati:



Mattoni e cemento che assorbono l'anidride carbonica



Facciate che cambiano forma e si adattano alle temperature esterne



Il legno traslucido che può sostituire il vetro



Materiali Bio-mimetici che cambiano forma con la pioggia



Pannelli in idroceramica che riscaldano assorbendo energia solare



Vetri in grado di operare dinamicamente il controllo del flusso di calore e di luce

Praticare un turismo responsabile rispettoso dell'ambiente, significa anche praticare un **turismo sostenibile** così come raccomandato dalle Nazioni Unite che non alteri l'ambiente – naturale, so-

⁴⁵ Stefan Gössling, (2020), "Tourism and food: making a difference for climate change" Hotel Book Year 2020

ziale e artistico – e non ostacoli lo sviluppo di altre attività economiche. In linea con le Nazioni Unite, nel 2017 il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT) ha lanciato l'iniziativa "2019 Anno del Turismo lento" dedicato a chi ama viaggiare appunto a passo lento per "assaporare" i luoghi identitari e di ricercare, al contempo, benessere fisico.

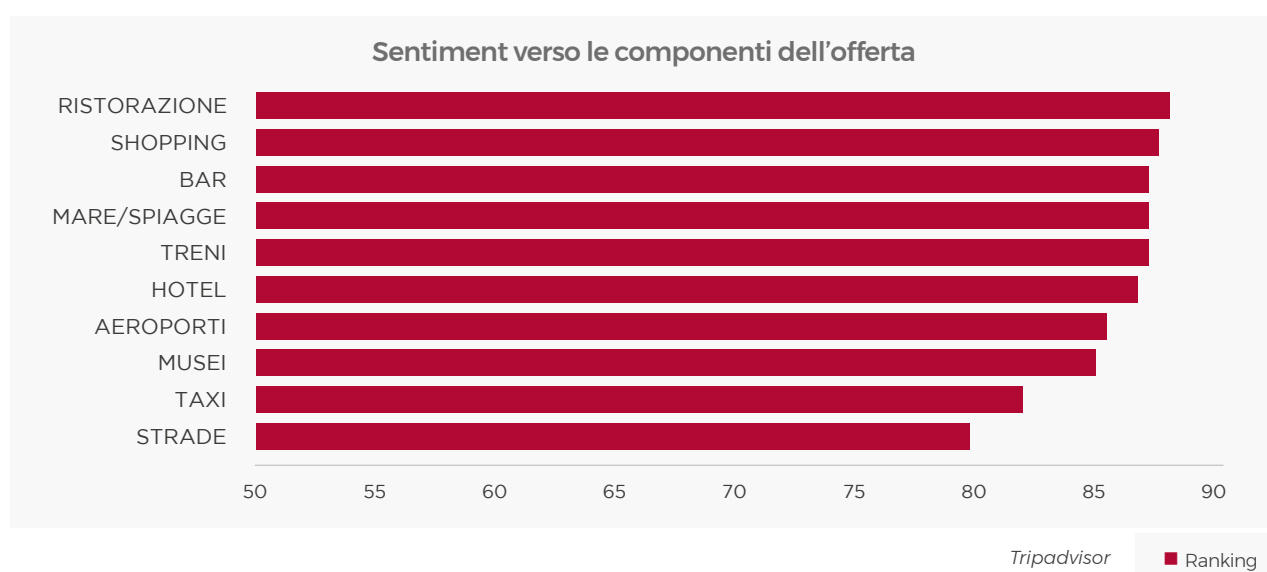
Ultimo, ma non per importanza, la **responsabilità sociale d'impresa**; la pratica di invitare il personale ad adoperarsi in favore della comunità dovrebbe essere adottata quando possibile così come l'evitare lo spreco alimentare, donando ai bisognosi ciò che avanza nei banchetti.

Anche gli hotel si stanno muovendo in questa direzione. **Club Med**, ad esempio, una delle catene di hospitality tra le più sensibili nei confronti dell'ambiente, ha avviato delle iniziative in tal senso, in particolare:

- **Certificazione ambientale** per la costruzione (BREEAM o equivalenti che promuovono soluzioni green)
- 100% dei resorts diventeranno **Green Globe certified** for operations nel 2021
- I prodotti in plastica monouso saranno banditi dai resort Club Med in tutto il mondo entro il 2021
- In tutti i resorts del gruppo si allestiscono buffet di cibo sano con specialità vegetariane ad alto contenuto di cibo e programmi di prevenzione degli sprechi alimentari.
- Supportare **l'agricoltura e l'agroecologia** locale nelle vicinanze dei resort del gruppo con l'ONG AGRISUD dal 2008 e raddoppio del numero di coltivatori accompagnati entro il 2022.

2.4. IL FOOD & BEVERAGE IN ITALIA HEALTHY & ORGANIC FOOD

L'elemento della nostra offerta d'ospitalità che suscita il maggior successo in generale è il cibo. In particolare per i ristoranti ed i bar, nell'analisi del sentimento fra i turisti stranieri svolto da Sociometrica su base dati Tripadvisor, si raggiunge il massimo con il punteggio di 87 punti su 100⁴⁶ e la soddisfazione riguarda tutti i livelli di prezzo. Che in Italia si mangi meglio rispetto ad altri posti, questo rappresenta un vantaggio competitivo del nostro paese⁴⁷ che va valorizzato. Ma tale percezione raramente riguarda l'offerta di F&B nelle strutture ricettive, anzi molte non ne sono affatto dotate e l'offerta si limita alla sala colazione e ad un bar aperto solo poche ore al giorno con personale a volte scarsamente qualificato. Per contro le strutture "leisure" che fanno della ristorazione il loro fattore distintivo hanno di norma grande successo soprattutto se offrono un servizio "all inclusive" (o almeno di mezza pensione).



⁴⁶ Semantica Expert System, elaborazione Sociometrica delle recensioni TripAdvisor, 2020

⁴⁷ ENJOY - Rapporto sulla Percezione dell'Italia Turistica – Sociometrica Gennaio 2020

È anche però consolidata la tendenza che sempre più persone scelgono di diventare vegani e gli hotel già stanno modificando il proprio operato a favore di questa caratteristica. In UK e USA in molti casi hanno rivoluzionato i prodotti da bagno, la biancheria da letto e il cibo all'insegna del veganesimo, così che i clienti possano riposare sapendo che nessun animale è stato ferito per il loro comfort.

2.5. IL RUOLO DELLA GEOPOLITICA NELLA SCELTA DELLE METE

Ultimi fattori, ma non per importanza, che hanno influenzato i flussi turistici a partire dagli anni Duemila sono l'instabilità geopolitica, gli attentati e i conflitti seguiti alla "primavera araba"⁴⁸. Questi fattori, a partire del decennio Duemilaedieci hanno inciso in modo rilevante soprattutto sui paesi affacciati sulle sponde meridionali e orientali del Mediterraneo, come Egitto e Turchia, che, a partire dagli anni Novanta avevano visto un'importante fase espansiva in termini turistici. Questi flussi si sono riorientati prevalentemente verso destinazioni balneari dell'Europa mediterranea, come Cipro, Croazia, Malta e Spagna e, in misura più contenuta, Italia e Grecia⁴⁹.

La perdita di numerosi turisti a seguito di eventi terroristici, tuttavia, non è drammaticamente irreversibile. Secondo gli studi del World Tourism Trade Council (WTTC), che ha analizzato 90 crisi tra il 2001 e il 2018, il settore turistico è comunque resiliente, con una media di tempo di recupero dalle crisi intorno ai 10 mesi (al 2018). Le crisi determinate da instabilità politica hanno mediamente un tempo di recupero di 22 mesi e minimo di 10 mesi; in quest'ambito gli attentati terroristici presentano tempi medi di recupero più rapidi pari a 11,5, con un minimo di 2 mesi⁵⁰.

2.6. IMPATTO DEI TRASPORTI SUL SETTORE TURISTICO

L'impatto della crisi economica iniziato nel 2008 ha colpito duramente il settore del turismo che ha visto, nei primi anni successivi all'inizio della crisi, la riduzione del numero di pernottamenti effettuati in Italia e all'estero dai residenti. Nei 5 anni successivi al 2008 il numero di viaggi degli italiani.

Tra il **2008 e il 2012**, i residenti hanno effettuato **44,2 milioni viaggi in meno** (-36%) e le notti trascorse in viaggio sono diminuite di 205,6 milioni con una riduzione del 29,1%⁵¹. Il comparto leisure ha subito la più importante battuta d'arresto, pari al -17% nel 2011 e del -5,3% nel 2012. L'ammontare complessivo dei viaggi di vacanza è passato da 72 milioni e 558 mila nel 2011 a 68 milioni e 699 mila nel 2012⁵².

Tali dati hanno visto nel triennio **2015-2018** un notevole **miglioramento** poi arrestatosi, bruscamente, nel primo trimestre del **2020** a causa dell'**emergenza sanitaria da Covid-19**.

È proprio in questi anni, quindi, che complice la crisi economica c'è stata una sempre maggiore attenzione al low cost. Tale attenzione ha avuto inevitabili ripercussioni sui trasporti in particolare, sul trasporto aereo. L'attenzione al **low cost** ha rivoluzionato il mercato del trasporto aereo con l'ingresso nel mercato mondiale di numerose compagnie aeree come Ryanair e Easyjet, che hanno nel corso degli anni conquistato sempre maggiori fette di mercato divenendo, ad oggi, leader nel

48 Banca d'Italia (2018) Turismo in Italia Numeri e potenziale di sviluppo, p-28

49 Ibidem

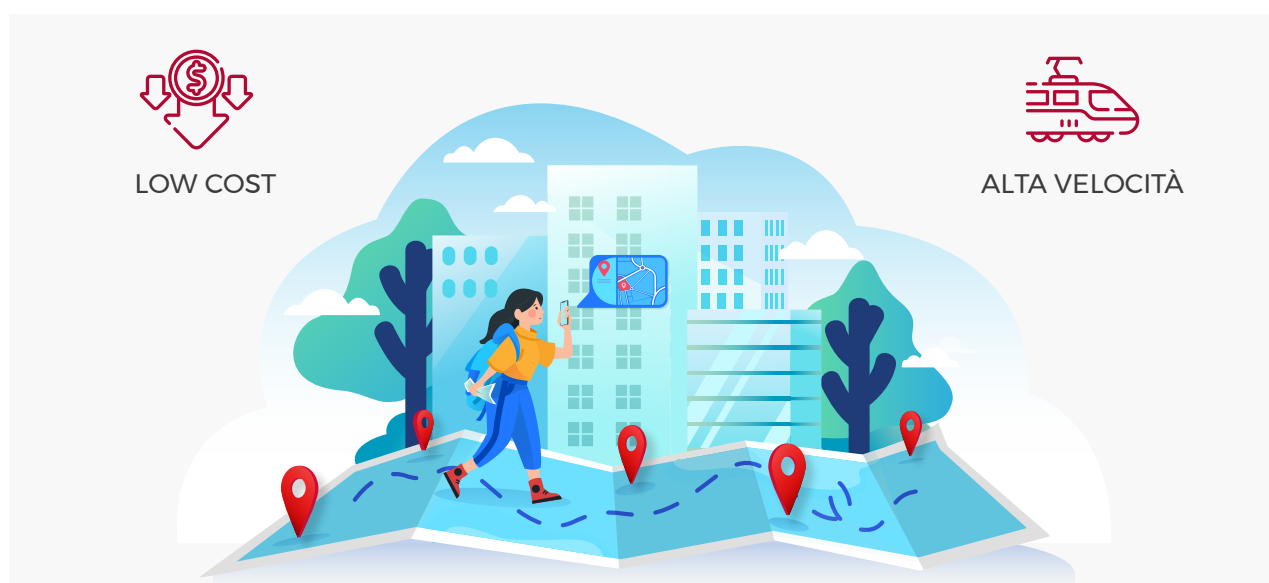
50 Travel & Tourism Industry is More Resilient Than Ever According to New Research by WTTC and Global Rescue <https://wttc.org/News-Article/Travel-Tourism-Industry-is-More-Resilient-Than-Ever-According-to-New-Research-by-WTTC-and-Global-Rescue>

51 ISTAT (2013) Rapporto Annuale, p-32

52 ISTAT (2012) Viaggi e vacanze in Italia e all'estero

mercato superando anche le compagnie di bandiera.

Un altro importante impatto sul turismo e sull'ambiente è quello del **trasporto ferroviario** e, in particolar modo, quello relativo all'**Alta Velocità (AV)** che ha completamente rivoluzionato il modo di spostarsi degli italiani. Dal suo ingresso, infatti, sull'AV italiana hanno viaggiato circa 350 milioni di viaggiatori con un risparmio di emissioni di CO2 di circa 20 milioni di tonnellate. Oltre che ai benefici ambientali ed economici, l'AV ha fortemente inciso sul turismo. Un articolo pubblicato sul messaggero⁵³, ci riporta che i viaggiatori che dal 2008 al 2018 hanno utilizzato l'AV sono aumentati di quattro volte, passando da 1,8 milioni a più di 7,3 milioni. Anche i turisti internazionali hanno registrato un incremento sulle frecce di circa il 19% con 8 milioni di biglietti venduti sulle piattaforme online estere. Il mercato cinese ha coperto il 14% di questo incremento (+14% nel 2018 rispetto al 2017) anche se i mercati maggiormente presente rimangono l'Europa e il Nord America dove le tratte più gettonate sono la Roma - Firenze e la Roma - Venezia.



2.7. L'EVOLUZIONE DELLA SHARING ECONOMY

Il fenomeno dello **sharing** rappresenta delle opportunità inespresse ma contenente degli aspetti problematici. "La stima che entro il 2025 le transazioni legate alla sharing economy nei 5 principali settori – finanza collaborativa, alloggi tra privati, trasporti tra privati, servizi domestici a richiesta e servizi professionali a richiesta – varranno 570 miliardi di euro ovvero un valore 20 volte superiore a quello attuale che è di 28 miliardi e che rappresenta ancora solo lo 0,035% del complesso dell'economia globale. Le imprese con maggior fatturato sono proprio quelle legate al turismo, settore nel quale la sharing economy rappresenta già l'1% del valore a livello mondiale: all'inizio del 2015 infatti esistevano già 500 piattaforme dedicate, l'11% delle quali riguardava viaggi e alloggi, il 50% il trasporto e il 39% il tempo libero"⁵⁴.

53 "Gruppo FS, l'Alta Velocità ha cambiato il Paese e la vita degli italiani: adesso c'è il futuro", Il Messaggero, 6 Dicembre 2019

54 Tratto da PST 2017-2022 Italia, su base dati Revolution 2013, Rifkin 2014, Stokes et al. 2014, Airbnb 2015

3 LO SCENARIO GLOBALE COME SI VA DELINEANDO NELL'ERA POST COVID

Nella fase immediatamente antecedente l'inizio della pandemia, l'attenzione dei cosiddetti "grandi" del Pianeta riuniti a Davos al World Economic Forum nel mese di Febbraio 2020 si concentrava su due aspetti globali di grande rilevanza, ovvero un **cambiamento epocale** di paradigma del capitalismo sia manifatturiero che finanziario e un impegno **volto a contrastare il cambiamento climatico** promuovendo una giusta transizione verso **un'economia circolare e a zero emissioni**.

Gli obbiettivi che si andavano prefissando erano:

- ridurre le emissioni di Co2, perché metà del Pil mondiale dipende dalla natura e se l'uomo continuerà a produrre ulteriori danni all'ecosistema e alla biodiversità, potrebbero venire meno un totale di 44mila miliardi di dollari in valore economico.
- promuovere un'economia responsabile, ovvero gli investimenti delle imprese non possono prescindere dai "loro dipendenti, proteggere l'ambiente, comportarsi correttamente ed eticamente con i fornitori, creare valore di lungo termine per gli azionisti".

Il principale incubo dei CEO mondiali⁵⁵ era tornato ad essere il Pil che era già previsto in calo nel 2020 causa incertezze politiche e geopolitiche; a dominare la scena erano ancora il fattore Brexit, i dazi e conflitti commerciali, l'eccessiva regolamentazione e le modifiche normative in arrivo nell'era digitale.

A quell'epoca in Italia si aveva conferma che l'ascensore sociale era fermo⁵⁶ e si rischiava di perdere le sfide dell'uguaglianza sociale, della tecnologia ma soprattutto della crescita economica.

In pochi mesi molto è cambiato: il PIL mondiale è crollato, la produzione industriale è inesorabilmente calata come il movimento delle merci e delle persone e di conseguenza è calato l'inquinamento globale con la natura che durante il lockdown ha tentato di reimpossessarsi dei suoi spazi, mostrando aspetti inattesi a volte sorprendenti.

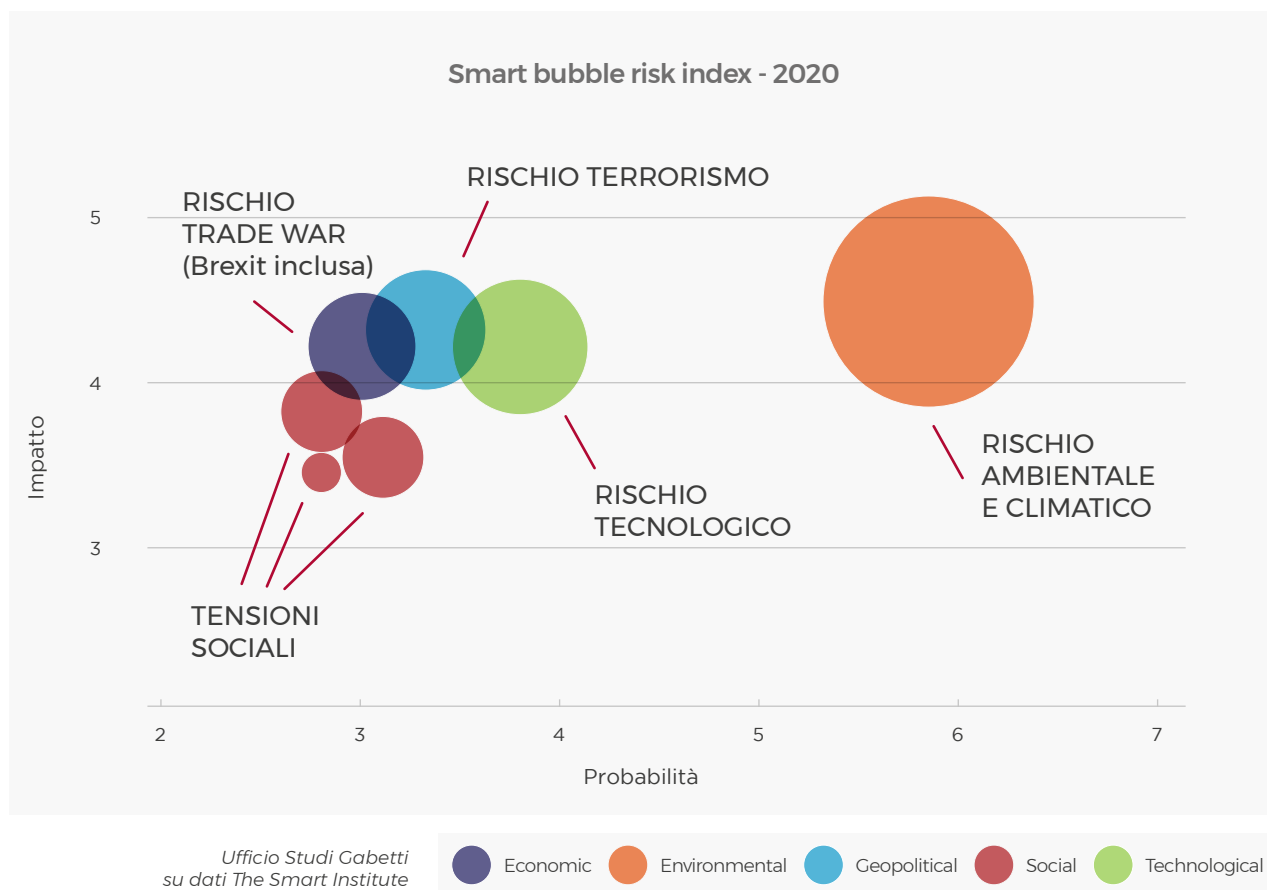
Ma questi **cambiamenti non sono destinati a durare nel tempo**. Un primo attenuarsi della pandemia anche se parziale e disomogenea ha indotto ad un ritorno alle vecchie abitudini. L'imminente arrivo di un vaccino efficace su vasta scala potrebbe riportare la curva delle tendenze al punto nel quale si trovavano prima della pandemia; anche se è prevedibile che gli effetti del Covid-19 si prolungheranno almeno per alcuni anni (2 per gli ottimisti, 4 per i pessimisti, in media 3). Inoltre il suo **sviluppo non è stato omogeneo** nelle varie parti del Mondo, in quanto diverse sono state le strategie di contenimento messe in atto dai Governi nazionali, con azioni più o meno efficaci ed impattanti sui vari sistemi economici nazionali, sull'ambiente e a livello sociale.

Difficile individuare in questo momento nuovi scenari non ancora pienamente delineati né prevedere quali saranno quelli che avranno un maggiore impatto, ma qualche ipotesi è fattibile. Una indagine di "The Smart Institute" ad esempio indica i rischi più probabili e di conseguenza l'orientamento delle strategie di investimento globale e dell'allocazione dei risparmi gestiti, evidenziando **nell'ambiente** il fattore più probabile seguito dalla **speculazione finanziaria**, dalle **tensioni**

⁵⁵ Ricerca condotta da PwC su circa 1600 Ceo in 83 paesi del mondo

⁵⁶ Per quanto riguarda la mobilità sociale l'Italia si colloca, infatti, al 34esimo posto in una classifica di 82 paesi

socio-religiose (terrorismo), da **quelle economiche (trade war)** infine da quelle **sociali locali**. Le misure che i mercati finanziari oppongono al rischio determina azioni di difesa preventive che influiscono sugli scenari socio economici e quindi hanno effetti sulla vita di tutti noi



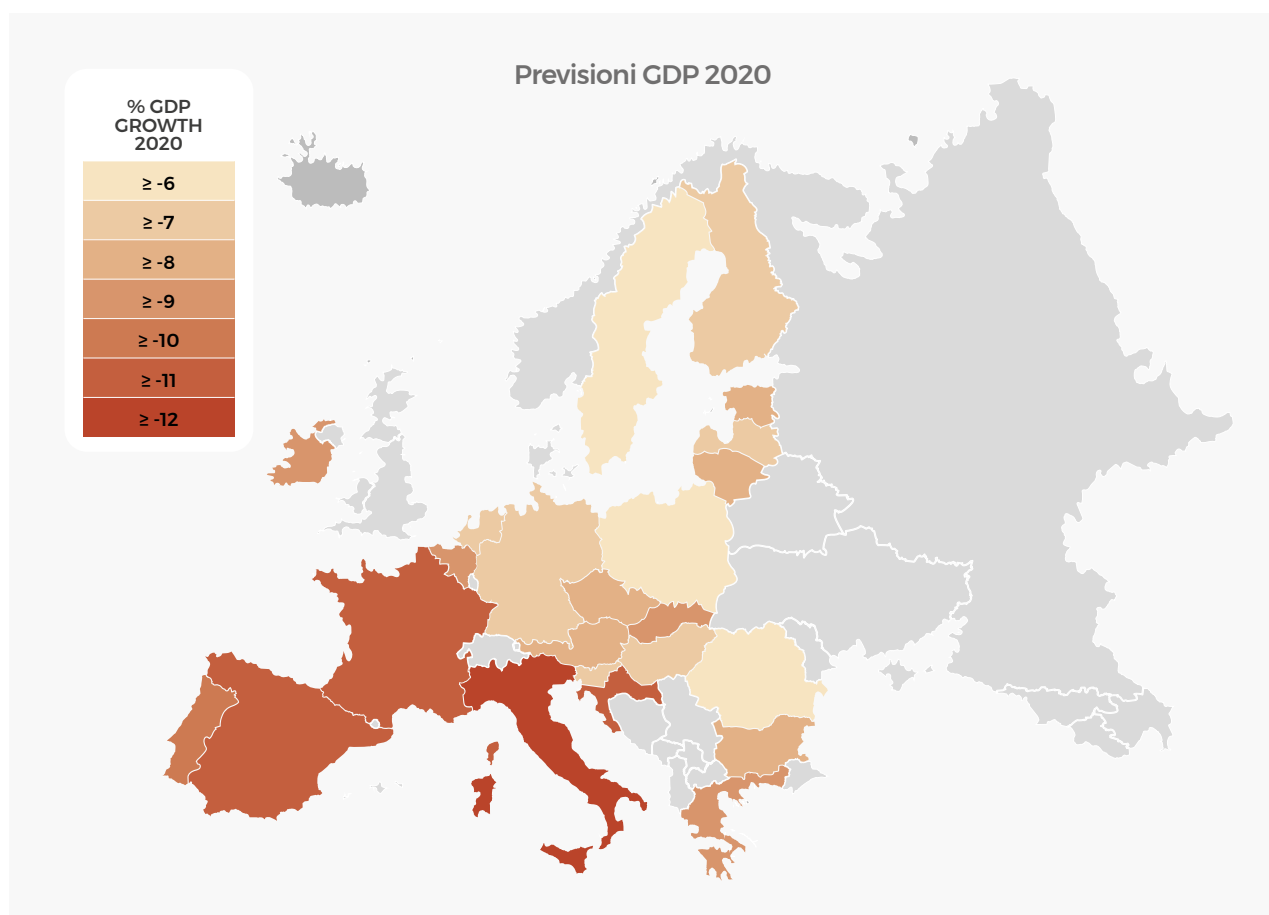
3.1. DIFESA DELL'AMBIENTE E DISRUPTION ECONOMICA

Molti settori industriali sono altamente dipendenti dall'ecosistema; il settore delle costruzioni è esposto al rischio per 4mila miliardi di dollari, quello dell'agricoltura per 2.500 miliardi, delle bevande e degli alimenti per 1.400 miliardi, e sono proprio le economie più importanti a pagare il prezzo più alto⁵⁷). Gli effetti dell'inquinamento globale (calato durante la pandemia con effetti visibili a tutti soprattutto nel mare) e del cambiamento climatico hanno indotto nella popolazione una **nuova sensibilità positiva** ed è **cresciuta la consapevolezza che il rispetto del territorio** in cui viviamo sia un "must".

L'economia mondiale è entrata in una improvvisa recessione nella prima metà del 2020, con la contrazione più profonda dai tempi della Seconda Guerra Mondiale, a causa delle misure di contenimento messe in atto dai vari paesi⁵⁸.

⁵⁷ Rapporto, redatto dal WEF in collaborazione con PwC Uk

⁵⁸ European Commission, European Economic Forecast, summer 2020, luglio 2020



European Commission

La mancanza di un'azione coordinata, soprattutto in presenza di una frattura tra le più grandi economie (USA e Cina), rappresenta la principale fonte di preoccupazione e non è detto che le prossime Presidenziali segnino un cambio di rotta.

Con ogni probabilità necessiteranno parecchi anni prima che si torni ai livelli pre Covid ma è ragionevole pensare che alcuni equilibri precedenti al Covid muteranno in modo permanente spostando ricchezza da alcune zone del pianeta verso altre.

Per un Paese come l'Italia che basa circa il 50% della sua economia turistica sulla domanda estera, ciò rappresenterà un **mutamento del mix della domanda**.

Anche il livello di indebitamento delle principali economie mondiali già in atto prima della pandemia, a causa del Covid 19 sta crescendo e crescerà ancora ed il rischio di entrare in recessione per alcune economie è piuttosto alto.

In ambito nazionale ci sono pochi dubbi che il grado di indebitamento che sta subendo un forte incremento con l'adesione ai Recovery Fund e forse al MES tenderà a generare ulteriori impatti in futuro sulla fiscalità e sulla **disponibilità economica delle famiglie**.

3.2. L'INSTABILITÀ GEOPOLITICA E QUESTIONE SANITARIA

Sono molti i fattori politici globali che potrebbero influire in futuro anche a livello nazionale:

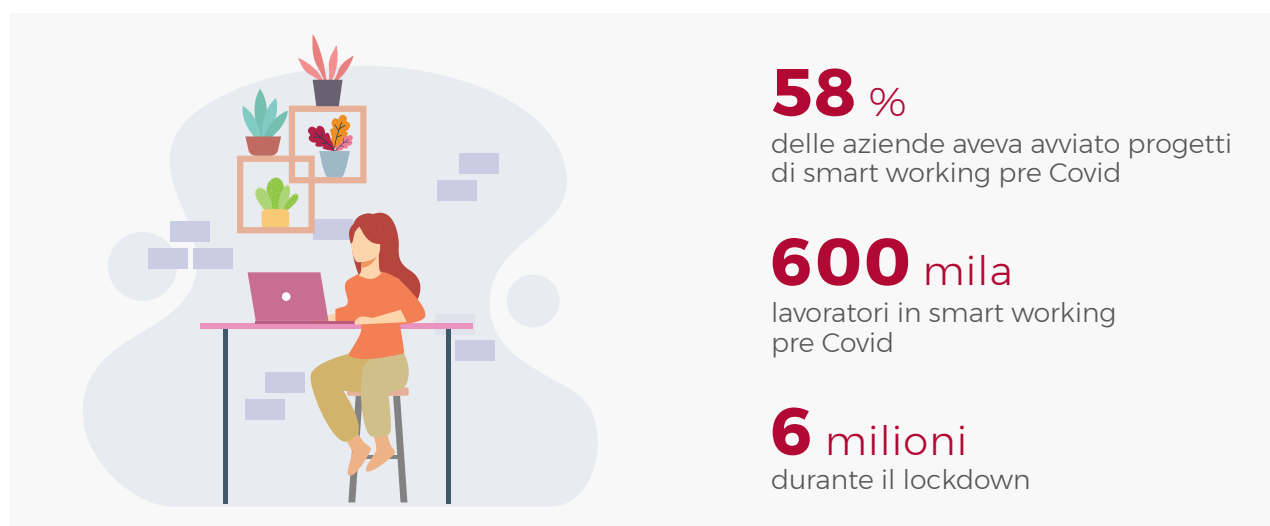
- le **tensioni generate dalla guerra commerciale tra USA e Cina** inasprita dagli eventi repressivi di questi ultimi ad Hong Kong, ha generato volatilità sui mercati finanziari che potrebbero avviare un processo di escalation di politiche protezionistiche un po' ovunque.
- la **crisi mediorientale** e la generale instabilità dell'area con i conseguenti attacchi ai pozzi petroliferi dell'Arabia Saudita ha avuto un immediato effetto sul mercato del greggio (poi ampliato dalla crisi sulla pandemia) ed è noto quanto il prezzo del barile di Petrolio incida sui mercati globali e sulle politiche espansionistiche (finanziarie ed economiche) dei Paesi medio-orientali con relativo impatto sui mercati finanziari e sulle economie locali.
- la recente **crisi libica, il perdurare di quelle Palestinesi, Iraniana, Afgana, Siriana, Coreana...** causate da divisioni e fazioni religioso-culturali in tutta l'area solo in parte mitigate dal recente trattato di pace fra Israele ed Arabia Saudita, alimenta l'aspirazione di alcuni gruppi di potere a raggiungere sempre maggiore controllo e ricchezza sulle diverse zone influenzando l'attività socio-politica delle grandi potenze, in primis USA, Russia e Cina.
- limitandoci alla sola Europa la **Brexit** avrà inevitabilmente effetti permanenti sulla politica comunitaria e sulle esportazioni di prodotti agricoli con particolare riguardo al food & beverage italiano etc.
- L'**emergenza sanitaria Covid -19** ha messo a dura prova i sistemi sanitari di paesi colpiti. Il **rischio di nuove pandemie** o anche semplicemente la diffusione di malattie come le problematiche cardio-vascolari o quelle degenerativo-mentali, abbinate al rallentamento delle economie (con minori risorse destinate al welfare) e ad una maggiore longevità delle popolazioni, potrebbero porre sotto stress i sistemi sanitari dei principali paesi, minacciando il livello di benessere raggiunto in passato.

3.3. LAVORO, CASA, TEMPO LIBERO, I NUOVI PARADIGMI DELLA VITA SOCIALE

Una delle tendenze emerse durante la crisi sanitaria che negli ultimi mesi è stata, e continua ad essere, al centro dell'attenzione mediatica è il fenomeno dello **smart working**.



Questo fenomeno era comunque già in parte presente prima dell'arrivo del COVID-19: secondo i dati dell'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano, la percentuale di grandi imprese che nel 2019 avevano avviato al loro **interno progetti di smart working era infatti del 58%**, in crescita rispetto al 56% del 2018 e al 36% del 2017. Per il 2020, secondo le stime di un team del Politecnico di Milano, guidato dal professore Mariano Corso, i lavoratori in smart working sono passati da 600 mila ante Covid a 6 milioni durante il lockdown (dato quantificato in 8 mln secondo i dati Cgil⁵⁹). La crisi sanitaria ha accelerato questa tendenza per garantire oltre alla continuità di business anche la salute pubblica.



Molte aziende che hanno applicato la modalità di **lavoro agile**, ottenendo buoni risultati in termini di **performance e cost saving**, stanno valutando di mantenere questo modello per il futuro - anche qualora dovesse rientrare l'emergenza sanitaria - con un impatto notevole sull'organizzazione del lavoro e sulla società. Infatti, se la cultura dello smart working diventasse dominante nelle aziende di servizi, sia pubbliche che private, produrrebbe un cambiamento socio-economico di dimensioni epocali con forti implicazioni sulla famiglia, sulla relazione con i colleghi, sul mondo in cui viviamo la città e la casa, sul modo in cui utilizziamo i trasporti, sugli spostamenti delle persone, sulle attività economiche, sul rapporto tra città e periferia ma anche tra Nord e Sud Italia - che necessiterebbe di essere supportato da riforme e politiche all'altezza del cambiamento richiesto.

Smart working significa anche un **impatto sugli spostamenti per finalità lavorative**, anche in virtù del ricorso alle riunioni in videoconferenza, sia in termini di numero che si sono necessariamente ridotti, sia in termini di qualità dello spostamento - inteso in termini che è evidentemente cambiato rispetto al periodo antecedente al lockdown.

Se guardiamo al periodo che va da maggio ad agosto di quest'anno quello che è principalmente cambiato è il **rapporto tra gli smart workers con le città** e, in particolare, con le grandi aree urbane dove i business districts (ad esempio i quartieri di City Life e Porta Nuova a Milano) si sono visti svuotati degli abituali lavoratori della conoscenza che affollavano uffici, bar, ristoranti, boutique a favore delle aree periferiche o piccoli comuni dell'hinterland metropolitano. Bisogna però evidenziare che, ad eccezione del periodo di chiusura forzata delle attività, le grandi città non hanno subito un preoccupante svuotamento fintanto che i centri storici continuano ad essere attrattivi per attività di *leisure*, ma uno **spostamento di valore da una parte all'altra della città**, dai *business districts*

59 Indagine CGIL sullo smart working presentata dalla Cgil e dalla Fondazione Di Vittorio in data 18 maggio http://www.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2020/05/Indagine_Cgil-Fdv_Smart_working.pdf

alle periferie e ai piccoli comuni limitrofi, ma non solo, dove il piccolo commercio di vicinato si sta rivitalizzando. Da considerare, peraltro, il fenomeno del cosiddetto **South Working**, ovvero tanti giovani provenienti dal sud Italia trasferitisi nelle grandi aree urbane del nord per trovare impiego nella *knowledge economy*, che nei mesi di giugno, luglio e agosto hanno lavorato in modalità Smart working dalle proprie abitazioni nate del sud Italia.

In questa prospettiva, lo smart working potrebbe essere motore di **trasformazioni nei grandi centri urbani**. A Milano per esempio, parte del valore che si era concentrato nelle zone centrali potrebbe spostarsi verso altre zone e contribuire ad aumentare la loro attrattività. Se questo determinasse poi una minore congestione urbanistica e ambientale, gli effetti sarebbero nel loro complesso positivi per la città. Stefano Boeri, in un recente articolo pubblicato sul Sole 24 Ore, ha sostenuto che lo Smart working potrebbe essere una **spinta al ripopolamento digitale** attraverso un contratto di collaborazione tra grandi città e borghi storici.



Tutto ciò già influisce ed influirà direttamente ed indirettamente sul nostro sistema turistico e di conseguenza sull'hospitality nel nostro Paese.

4 L'EVOLUZIONE IN ATTO NELLA DOMANDA TURISTICA E NELL'OFFERTA RICETTIVA

Quello che si tenterà di fare nelle pagine seguenti è stabilire una relazione, contestualizzata a quanto sta avvenendo nel Mondo ed in particolare in Italia, tra cambiamenti socio-economici post COVID-19, spostamenti di persone e settore ricettivo e cercheremo di indentificare quali scenari si andranno delineando nel nostro Paese in previsione di un ritorno della "normalità" cercando di identificare se e come alcune tendenze si modificheranno per effetto delle discontinuità determinate dalla pandemia o meno.



-  **SMART WORKING**
NUOVE OPPORTUNITÀ
PER LE STRUTTURE ALBERGHIERE
-  DOMANDA NELLE STRUTTURE
ECOSOSTENIBILI
E MEGLIO RECENSITE
-  DOMANDA IN BASSA STAGIONE
O IN GIORNI DELLA SETTIMANA
ANZICHÉ NEL WEEKEND
-  DOMANDA DI VACANZA
ANTI-STRESS
-  TURISMO DELLA TERZA ETÀ
E TURISMO MEDICALE
-  BELISURE E WELLBEING

Nuovi Target



SMART
WORKERS



NEW
GENERATIONS



"NEW OLD"
GENERATIONS



EXTENDED FAMILY
TRAVELLERS

4.1. NUOVI SCENARI DAL MONDO DEL LAVORO: SMART WORKING

Quali sarebbero gli impatti sul settore ricettivo se la modalità di lavoro agile si imponesse definitivamente? È evidente, come accennato nelle pagine sopra, che **Smart working** vuol dire **meno viaggi legati al business** e, dunque, questo potrebbe determinare meno clienti per le strutture alberghiere. Allo stesso tempo, trascorrere la settimana di lavoro da casa, che significa **risparmio nei costi di trasporto**, ma anche minori relazioni sociali, potrebbe incentivare i **viaggi durante il weekend legati al leisure** come forma di evasione dalla condizione alienante che può talvolta produrre il lavoro da casa. Tuttavia, la riduzione dei viaggi per business, fiere ed eventi che significano meno stanze e sale riunioni negli hotel vuol dire più spazi vuoti e, quindi, una **maggiore flessibilità di spazi** che potrebbero essere reimpiegati per altre attività.



AUMENTO DELLA DOMANDA
IN BASSA STAGIONE



AUMENTO DELLA DOMANDA
DI VACANZA ANTI-STRESS



AUMENTO DELLA DOMANDA
IN GIORNI DELLA SETTIMANA
ANZICHÉ NEL WEEK END,



AUMENTO DEGLI SHORT-BREAK
ANCHE VERSO DESTINAZIONI
SECONDARIE E CITTÀ MINORI

A tal proposito, anche Copernico, gruppo specializzato nel co-working, vede come nuova tendenza quella **dell'ufficio diffuso**, cioè non più un grande edificio in cui si concentrano tutti i dipendenti, ma tante sedi distribuite in vari punti della città, anche all'interno di spazi di co-working, in modo tale da evitare un pendolarismo esasperato da e per il centro⁶⁰. Quindi, una delle ipotesi di **riutilizzo di parte degli spazi vuoti di tutte quelle strutture alberghiere diffuse** orientate ad accogliere viaggiatori per motivi di business potrebbe essere proprio quella di una riconversione in spazi di Co-working andrebbe a soddisfare parzialmente una domanda che è sempre più crescente già da prima della Pandemia.

Opportunità



SMARTWORKING ROOM



RICONVERSIONE SPAZI VUOI
HOTEL IN CHIAVE COWORKING



WORKATION



WORK HUB



USO DIURNO DELL'HOTEL
(AD ORE)

In un recente articolo pubblicato sul Corriere della Sera⁶¹, si parla del fenomeno del **"Workation"** ossia un neologismo che unisce le parole **work e vacation** quale fenomeno emerso durante l'estate

60 "Gran Milano. Smart Opportunity", il Foglio, 10 Settembre 2020

61 "Smart working in hotel, la formula che potrebbe risollevare il mondo dell'hotellerie", Corriere della Sera Online, 23 Settembre 2020.

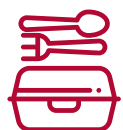
del 2020 in cui molti lavoratori hanno trascorso le loro vacanze in strutture alberghiere dotate di spazi dove poter lavorare da remoto. Rimini, ad esempio, è stata una delle città più lungimiranti ad avviare una campagna social come luogo ideale dove trascorrere le vacanze e lavorare allo stesso tempo, proprio grazie all'offerta ricettiva che ha organizzato i propri spazi in tal senso. Work Hub e Smart week sono altri neologismi frutto dell'impatto dello smartworking nell'Hospitality.

Quello che cambia è il concetto stesso di hotel che è sempre più visto non solo come struttura dove pernottare (insieme a tutta una serie di servizi di hospitality), ma anche come **uso giornaliero**. Uno smart worker potrebbe scegliere l'hotel come luogo dove trascorrere la propria giornata di lavoro, magari quando in trasferta, e usufruire di servizi quali sale per incontri, ristorante, piscina, palestra, posto auto, ambienti sanificati, etc.

CASE HISTORIES



Il gruppo **Best Western Hotel** offre in tutti i suoi hotel diffusi in Italia, la possibilità di lavorare in **SmartWorkig Room** con connessione Wi-Fi ad alta velocità, coffee corner e servizio stampa.



VOIhotels, un'altra catena italiana appartenente al gruppo Alpitour, ha aggiunto ai suoi servizi ricettivi il pacchetto **Smart Week** proprio per coloro che necessitano di una vacanza, ma non possono staccarsi dal lavoro. Il pacchetto prevede connessione ad alta velocità in camera, pocket lunch delivery per mangiare davanti al pc, utilizzo gratuito di scanner e stampanti.

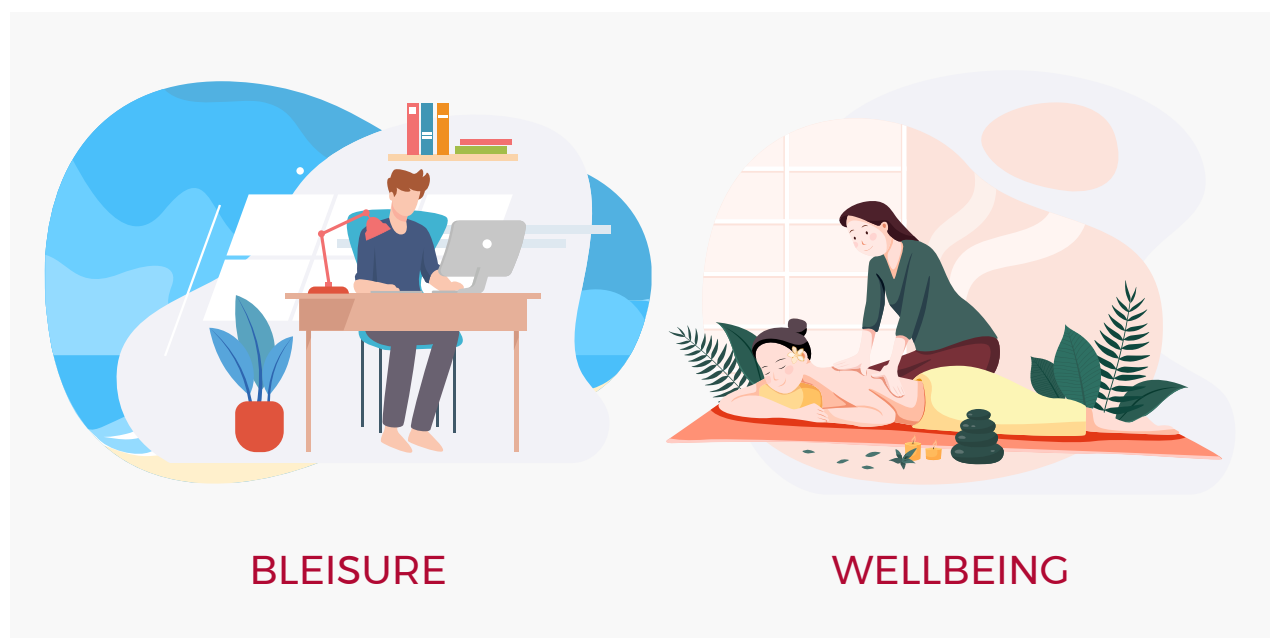


Anche **Club Med** ha lanciato il "**Work Hub**": aree relax, collocate negli spazi Gourmet lounge e nelle sale riunioni esistenti, con accesso gratuito a internet, snack gourmet e caffè. Inoltre ha riadattato gli spazi Meetings & Events e le altre aree disponibili, allestendole con tavoli e scrivanie, sedie e divanetti, nel rispetto delle norme di distanza sociale e relativa sanificazione. Sono presenti inoltre accessori come prolunghe e prese multiple per ogni postazione di lavoro, macchine del caffè self service.

4.2. BLEISURE E WELLBEING

Recenti studi mostrano che in oltre il 60% dei **viaggi d'affari** nell'ultimo anno si è unita una parte dedicata allo **svago e al tempo libero**. (Expedia Media Solutions, 2018⁶²) Circa l'80% dei viaggiatori **bleisure** impiega da una a cinque ore nella ricerca sia nella fase di ispirazione che in quella di pianificazione - una quantità di tempo più elevata rispetto ai tempi di prenotazione tipici del tempo libero. (PhocusWire, 2018⁶³)

Se da una indagine di Booking.com emergeva che una persona su cinque prevedeva di intraprendere viaggi dedicati alla **salute e al benessere**, un terzo visitare un centro termale o ricevere trattamenti di bellezza, più del 20% praticare sport, oltre il 15% fare una vacanza disintossicante per il corpo e per la mente (centri dimagrimento, yoga, ecc), nel futuro post Covid è lecito pensare che tale tendenza si manifesti sempre di più e con significative evoluzioni sia dovute agli strascichi determinati dalla Pandemia, sia per l'evolversi dello stile di vita.



4.3. I NUOVI PARADIGMI: ECONOMIA E AMBIENTE

Alla luce di un previsto rallentamento abbastanza prolungato dell'economia globale, la domanda internazionale di turismo fortemente correlata alla disponibilità economica e di conseguenza gli **"arrivi" nelle strutture ricettive, tenderanno probabilmente a crescere meno** di quanto il UNWTO aveva previsto per il prossimo futuro, soprattutto a causa del **calo della domanda "business" e congressuale, fieristica e convegnistica** destinata ad essere sostituita da eventi ed incontri virtuali.

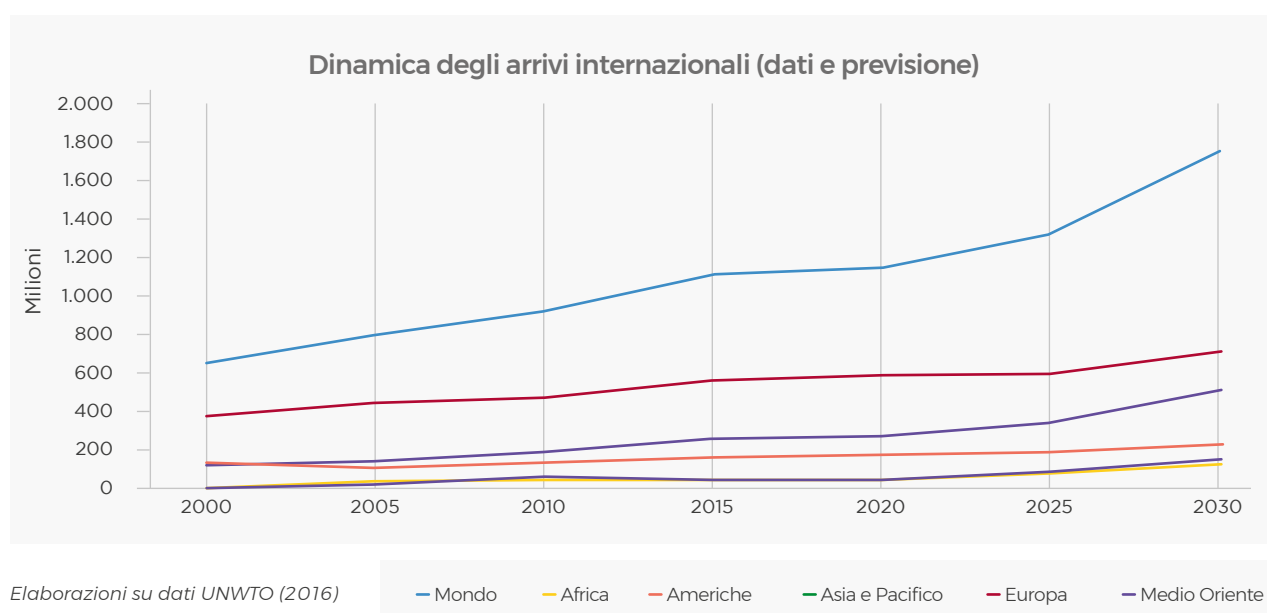
Avere meno **possibilità di viaggiare** significa però anche orientare le scelte verso quei **prodotti ad alto contenuto ambientale e culturale** che verranno privilegiati dai consumatori ed in quest'ottica non vi è dubbio che l'Italia rappresenti una destinazione "imperdibile" per la stragrande maggioranza dei turisti.

62 <https://advertising.expedia.com/about/press-releases/more-than-40-percent-of-business-trips-are-extended-for-leisure-purposes/>

63 <https://www.phocuswire.com/Expedia-Media-Solutions-bleisure-travel>

La nuova previsione andrà riformulata basandosi sulla dinamica delle partenze verso l'estero dei principali Paesi che maggiormente "pesano" sull'economia turistica a partire da quelli più tradizionali provenienti da Stati Uniti e Germania, per poi rianalizzare in prospettiva i flussi dai mercati asiatici emergenti; la prevedibile minore disponibilità economica dovrebbe favorire l'arrivo dei turisti di prossimità (Paesi confinanti).

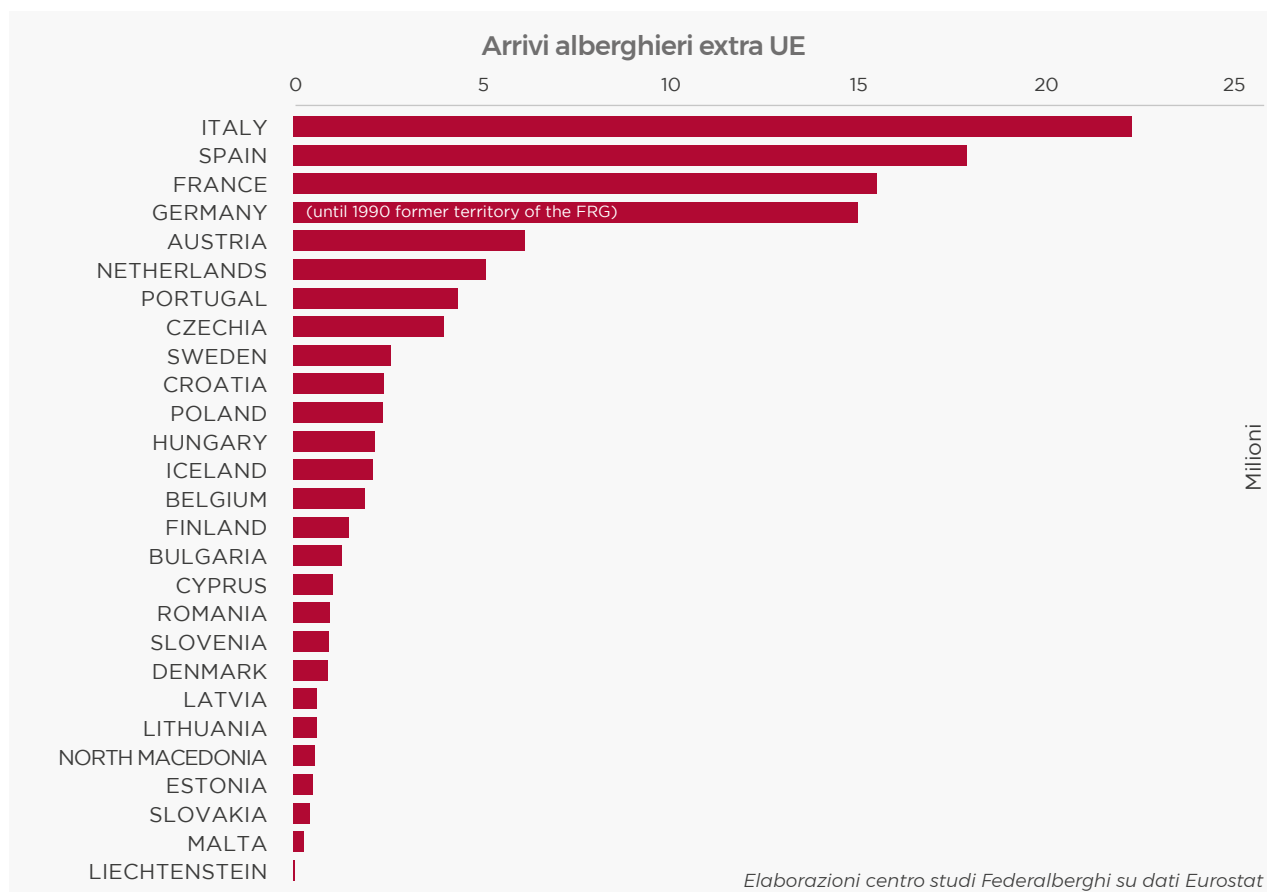
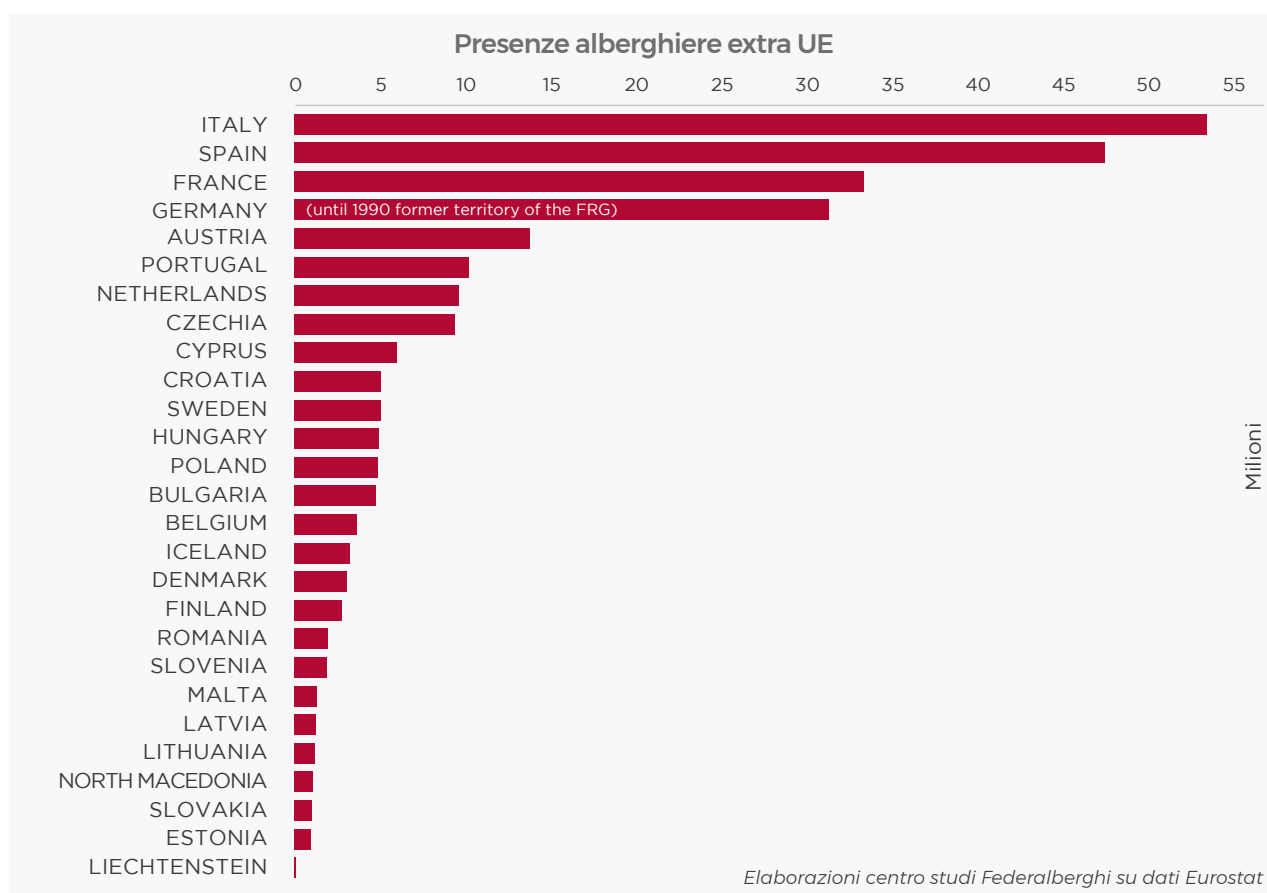
- calo della domanda "business" e congressuale, fieristica e convegnistica
- maggiore richiesta di prodotti ad alto contenuto ambientale e culturale
- spostamento della domanda sia verso l'alto che verso il basso delle fasce
- generale ridefinizione nei contenuti dell'offerta di prodotto



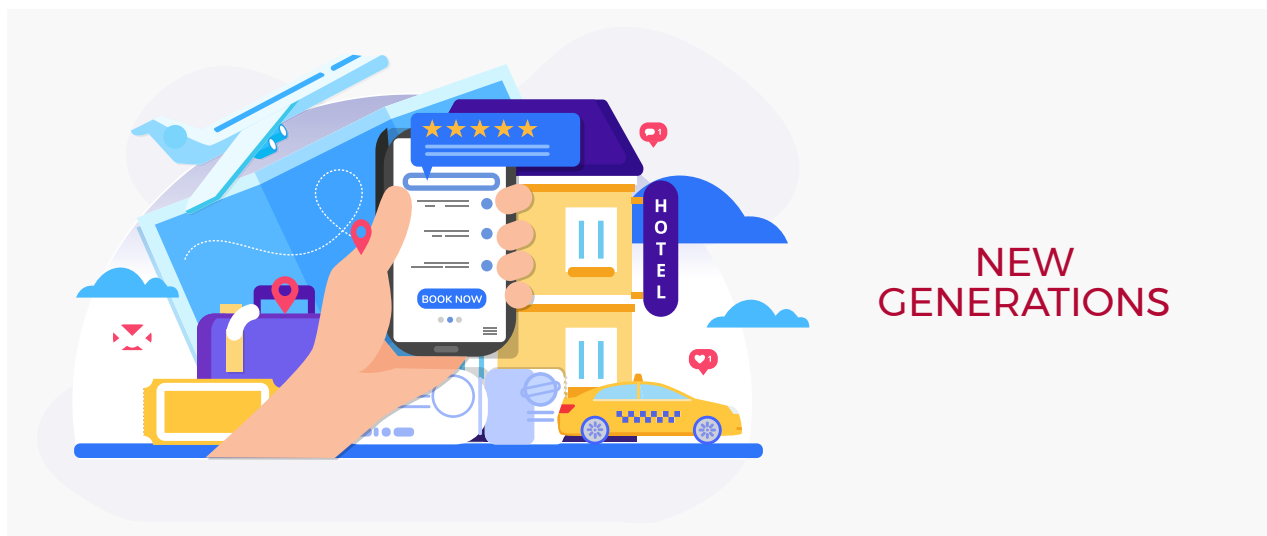
L'Italia nel 2019 era saldamente in testa alla classifica arrivi e presenze dei clienti extra UE negli esercizi alberghieri dell'Unione Europea (elaborazioni Centro studi Federalberghi su dati Eurostat) e questo è un patrimonio da valorizzare non appena si potrà tornare a volare con serenità fra i vari continenti.

In chiave turistica, di conseguenza, l'immagine del nostro Paese ne potrebbe trarre vantaggio ed alimentare sempre di più la domanda turistica soprattutto quella di qualità ma, come classica conseguenza, anche quella di massa che ne è la naturale espansione. Ci aspettiamo pertanto un **incremento del processo di progressivo spostamento della domanda sia verso l'alto che verso il basso** delle fasce economiche ed una **generale ridefinizione nei contenuti dell'offerta di prodotto** standard destinato al "business" verso nuove nicchie di mercato che andranno a sostituire almeno in parte questo segmento della domanda.

Le politiche governative orientate al sostegno ed alla difesa dell'ambiente hanno inoltre subito una decisa accelerazione (vedi programma del nuovo Parlamento Europeo) che però avrà effetti rilevanti solo se verranno alimentate da giusti incentivi al settore economico perché i costi per perseguire queste politiche sono rilevanti e non possono ricadere sulle imprese; un esempio di come alcuni provvedimenti possano avere effetti significativi è **l'Ecobonus al 110%** introdotto dal nostro Governo. In prospettiva è prevedibile quindi che la crescita della sensibilità sociale induca i **consumatori del prodotto turistico privilegiare sempre di più quelle strutture che si dichiareranno eco-sostenibili** e che adotteranno azioni concrete in questo senso.



4.4. I TARGET DEL FUTURO: NEW GENERATIONS, “NEW OLD” GENERATIONS, SINGLE AND EXTENDED FAMILY TRAVELLERS

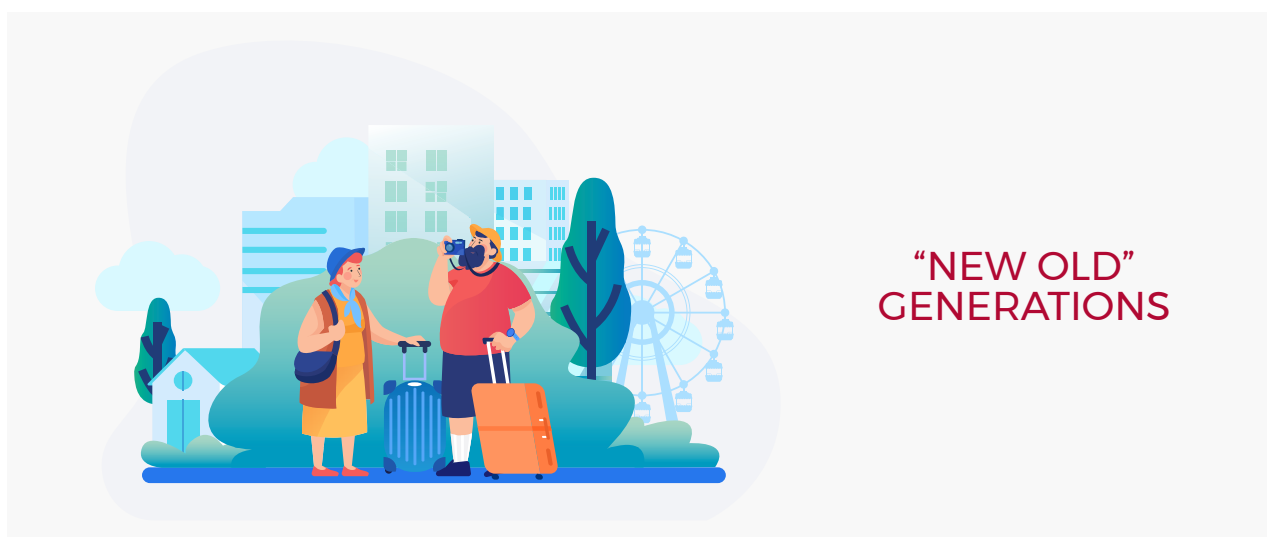


NEW GENERATIONS

L'uso dei big data (soprattutto da parte dei portali di informazione, di promozione turistica e di prenotazione dei servizi turistici) sono già ora in grado orientare chiaramente la propensione all'acquisto dei consumatori verso quelle mete o quei prodotti maggiormente visibili.

Non è difficile prevedere che nel futuro l'effetto delle tecnologie informatiche sui criteri di scelta dei **nuovi turisti** (soprattutto Millennials e generazioni X e Z) sarà sempre più determinante.

La capacità di **interagire con questi sistemi** sarà fondamentale ed il successo di un prodotto dipenderà in buona parte da come le destinazioni sapranno promuovere la propria immagine sui canali informatici e da come le strutture ricettive sapranno conquistare visibilità sui portali specializzati.



“NEW OLD” GENERATIONS

Si prevede una **evoluzione della domanda connessa alla popolazione non attiva**, con **disponibilità di tempo, sorretta da polizze assicurative e pensionistiche** che permettono loro varie e nuove opzioni. Ci aspettiamo una **crescita** generalizzata del cosiddetto **turismo della terza età** ma con nuove declinazioni **orientata da un lato alla semplice cura del corpo e dall'altro da nuove espressioni del turismo medicale**.



La crescita delle **prenotazioni da parte delle famiglie** è stata **superiore a quella da parte di chi non viaggia in famiglia** dall'estate 2012, con un settore che rappresenta quasi il 40% delle prenotazioni estive e a poco più del 20% di quelle vendite invernali. (Travel Weekly, 2018).

Da sottolineare inoltre il fenomeno delle cosiddette “**one-family households**”, costituite da nuclei composti da coppie senza figli o singolo genitore con figlio e delle “**single-person households**”, costituite invece da un solo componente. Nel 2016 queste ultime rappresentavano il 32,5% delle famiglie in Europa (dati Eurostat).

Le ricerche di Google per “**viaggi in solitaria**” e “viaggi da soli” sono state le più alte mai effettuate nel gennaio 2018 (Intrepid, 2018). Il 70% dei viaggiatori solitari di Abercrombie & Kent intraprende almeno un viaggio all'estero all'anno, il 70% è di sesso femminile e la metà ha un'età compresa tra i 50 e i 60 anni. (Abercrombie & Kent, 2018). Uno studio condotto su 20.500 viaggiatori in tutto il mondo e pubblicato nel maggio del 2018 ha rilevato “un aumento dei viaggi in solitaria {...} con i due quinti (40%) dei Baby Boomers di tutto il mondo che ha intrapreso un viaggio in solitaria nell'ultimo anno e un altro quinto (21%) che prevede di farne uno in futuro”. (Booking.com, 2018).

BIBLIOGRAFIA

- Alivernini, A. (2012). Una valutazione delle spese turistiche fra il Centro Nord e il Mezzogiorno (1998-2008). *Rivista di economia e statistica del territorio*, (1).
- Amadeus IT Group. (2008). The future of the hotel industry: next month, next year, next decade—a blueprint for the future of the hotel industry.
- Becheri, E., & Maggiore, G. (2018). Rapporto sul turismo italiano 2017-2018. XIX Edizione: XIX Edizione. Franco-Angeli.
- Colombo, A., & Dalla Zuanna, G. (2019). Migrazioni, demografia e lavoro in un paese diviso (No. 45). Bank of Italy, Economic Research and International Relations Area, p.17.
- Frank, K., & Bank, C. P. (2014). The wealth report 2014. Retrieved July, 18, 2019.
- Hepburn, C., O'Callaghan, B., Stern, N., Stiglitz, J., & Zenghelis, D. (2020). Will COVID-19 fiscal recovery packages accelerate or retard progress on climate change?. *Oxford Review of Economic Policy*, 36.
- Moretti, E. (2012). The new geography of jobs. Houghton Mifflin Harcourt.
- Tria, G. (2019). La globalizzazione contemporanea: caratteristiche, conseguenze e sfide. *Documenti geografici*, (1), 159-168.
- Kansakar, P., Munir, A., & Shabani, N. (2018). Technology in the hospitality industry: Prospects and challenges. *IEEE Consumer Electronics Magazine*, 8(3), 60-65.
- Schwab, K. (2016). The fourth industrial revolution by Klaus Schwab. Translated by KJ Song, Mega-study Corporation, Seoul.
- Stefan Gössling, (2020). "Tourism and food: making a difference for climate change, Hotel Book Year 2020
- Zaf, i., & Oecd, c. (2020). despite early and strict containment measures, the virus is affecting many. *oecd economic outlook*, 2020(1).

REPORT

- Banca d'Italia, (2018). Turismo in Italia Numeri e potenziale di sviluppo
- CDP, (2019). Innovazione del turismo
- CDP, (2019). Innovazione e hospitality: quali leve per la competitività del turismo in Italia?
- Centro Studi Gabetti, (2020). Report Alberghi Q2-2020
- MEF, (2019). Immobili in Italia
- ISTAT, (2012). Viaggi e vacanze in Italia e all'estero.
- ISTAT, (2013). Rapporto Annuale.
- ISTAT, (2019). Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19.
- ISTAT (2020) Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria covid-19.
- FMI, (2020). World Economic Outlook Update

SITOGRAFIA

- Future Hospitality Forum <https://futurehospitalitysummit.com/>
- Deloitte Hotel Guest Experience
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/hotel-guest-experience-strategy.html>
- TdLab, The 2013 Traveler, Eurobarometer".
<https://magicality.files.wordpress.com/2014/09/tdlab-interoperabilitc3a0-e-big-data.pdf>
- <https://www.daybreakhotels.com/IT>
- EPI 4.0 Digital Building Management
<https://www.cavazzoniassociati.it/newision/wp-content/uploads/2018/10/PROGETTO-EPI.pdf>

Coronavirus e imprese: rientro dalla delocalizzazione in Asia?, https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1%5Bnews%-5D=8731&cHash=fede62468cb27d004a4ab0c11970835f

UN 75 – I grandi temi: Una demografia che cambia

<https://unric.org/it/un-75-i-grandi-temi-una-demografia-che-cambia/#:~:text=Oggi%2C%20circa%20il%2055%20per%20cento%20entro%20il%202050.>

Il dopo COVID-19 accelererà o rallenterà il cambiamento climatico?

<https://www.techeconomy2030.it/2020/05/08/il-dopo-covid-19-accelerera-o-rallentera-il-cambiamento-climatico/>

Moving from Crisis to Recovery <https://www.idc.com/misc/covid19>

33 IOT POST COVID: SERVIZI AD ALTO VALORE AGGIUNTO PER IMPRESE, PA E CITTADINI <https://www.interlogica.it/insight/iot-post-covid/>

Osservatorio Internet of Things School of Management del Politecnico di Milano <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/il-mercato-italiano-dell-internet-of-things-vale-6-2-mld-di-euro-nel-2019-plus24>

Entro il 2020 i millennial saranno il 50% della forza lavoro

<https://www.mark-up.it/entro-il-2020-i-millennial-saranno-il-50-della-forza-lavoro/>

Boom dell'ecoturismo sostenibile, 1 italiano su 2 preferisce le vacanze green

https://ecobnb.it/blog/app/uploads/sites/2/2018/03/6_CS_Boom_Ecoturismo.pdf

C. Vadam (2015) How to reduce energy consumption in hotels

<https://www.hotelnewsnow.com/Articles/25821/How-to-reduce-energy-consumption-in-hotels>

HES (2012) Analysis on energy use by European hotel: online survey and desk research

<https://www.unwto.org/archive/global/publication/analysis-energy-use-european-hotels-online-survey-and-desk-research>

Being 'green' is paying off, claims Abta study

<https://www.travelweekly.co.uk/articles/58226/being-green-is-paying-off-claims-abta-study#Vj-ttS0BjYF.twitter>

ENJOY (2020) Rapporto sulla Percezione dell'Italia Turistica – Sociometrica <https://www.sociometrica.it/sites/default/files/enjoyReportFinale.pdf>

Travel & Tourism Industry is More Resilient Than Ever According to New Research by WTTC and Global Rescue <https://wttc.org/News-Article/Travel-Tourism-Industry-is-More-Resilient-Than-Ever-According-to-New-Research-by-WTTC-and-Global-Rescue>

Indagine CGIL (2020) sullo smart working presentata dalla Cgil e dalla Fondazione Di Vittorio in data 18 maggio www.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2020/05/Indagine_Cgil-Fdv_Smart_working.pdf

More than 40 Percent of Business Trips are Extended for Leisure Purposes

<https://advertising.expedia.com/about/press-releases/more-than-40-percent-of-business-trips-are-extended-for-leisure-purposes/>

More than 60% of business trips include leisure component

<https://www.phocuswire.com/Expedia-Media-Solutions-bleisure-travel>

ARTICOLI DI GIORNALE

"Onu, la pandemia di coronavirus causerà carestia biblica: l'allarme delle Nazioni Unite", Libero Online, 22 Aprile 2020

"Gruppo FS, l'Alta Velocità ha cambiato il Paese e la vita degli italiani: adesso c'è il futuro", Il Messaggero, 6 Dicembre

"Gran Milano. Smart Opportunity", il Foglio, 10 settembre 2020.

"Smart working in hotel, la formula che potrebbe risollevare il mondo dell'hotellerie", Corriere della Sera Online, 23 Settembre 2020.

"Gli effetti della globalizzazione: ricchezza per pochi e Covid-19 per tutti", Corriere della sera, 7 giugno 2020.

TUTTI I NOSTRI REPORT:



Residential Overview



Locazioni



Mercato delle Residenze di Pregio



Investment Overview



Office Market Overview



Office Focus Qualità



Alberghi



Trovi tutti i nostri report su **gabettigroup.com** nella sezione ufficio Studi



Resta aggiornato sulle prossime uscite seguendo la nostra **[pagina linkedin](#)**

Il presente report non deve costituire la base per negoziazioni o transazioni senza una specifica e qualificata assistenza professionale. Malgrado i fatti e i dati ivi contenuti siano stati controllati, Gabetti Property Solutions S.p.A. non fornisce alcuna garanzia di accuratezza e veridicità e non assume alcuna responsabilità in ordine ad eventuali danni, diretti o indiretti, di qualsiasi natura, patiti da terzi in relazione al presente report ed alle informazioni in esse contenute. Le informazioni e i dati contenuti nel presente report possono essere riprodotti, in tutto o in parte, e ad essi ne può essere fatto riferimento in pubblicazioni diverse dal presente report a condizione che venga debitamente citata la fonte degli stessi: Gabetti Property Solutions S.p.A. - © Gabetti Property Solutions S.p.A.



Ufficio Studi
Francesca Fantuzzi
Responsabile
ffantuzzi@gabetti.it

Analisti
Roberta Giusto
Diego Vitello



Emilio Valdameri
Head of Hospitality
and Leisure
evaldameri@gabetti.it



Giovanni Sparvoli
Direttore Generale
Patrigest SpA

Responsabile
Business Development
Gruppo Gabetti
gsparvoli@gabetti.it

