



Tesi di LAUREA TRIENNALE
Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT
Cattedra di ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

TITOLO

“Il futuro dell’albergo Made in Italy”

RELATORE

Prof. Paolo Spagnoletti

CANDIDATO

Matteo Paris matr. 203271

Anno accademico 2017-2018

*“Alla mia famiglia, che mi ha permesso di realizzare questo sogno
A tutte le persone che mi hanno accompagnato in questo viaggio
A coloro che mi hanno reso la persona che sono oggi
A colei che mi ha sempre sostenuto
Agli amici di una vita”*

INDICE

INTRODUZIONE	6
CAPITOLO I: SETTORE TURISTICO-ALBERGHIERO ED INDUSTRIA 4.0	8
1.1 ANALISI GEOGRAFICA DEL MERCATO TURISTICO-ALBERGHIERO GLOBALE	8
<i>1.1.1 Analisi geografica del mercato turistico-alberghiero europeo</i>	<i>13</i>
<i>1.1.2 Il turismo in Italia</i>	<i>15</i>
1.2 LA QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE: L'INDUSTRIA 4.0	19
<i>1.2.1 L'Industria 4.0 in Italia: il Piano Calenda</i>	<i>21</i>
<i>1.2.2 Il "Patto per il Turismo 4.0"</i>	<i>22</i>
CAPITOLO II: LE INNOVAZIONI TECNOLOGICHE NELL'INDUSTRIA TURISTICO-ALBERGHIERA	24
2.1 LA SHARING ECONOMY E IL MERCATO TURISTICO-ALBERGHIERO	24
<i>2.1.1 Il Digital Advertising Market e l'uso dei "mobile"</i>	<i>27</i>
2.2 LA TECNOLOGIA GUEST ENHANCING	29
2.3 ESEMPIO DI ECCELLENZA NEL MERCATO GLOBALE: MARRIOTT INTERNATIONAL, INC.	32
<i>2.3.1 Marriott International, Inc.: SWOT Analysis 2017</i>	<i>33</i>
<i>2.3.2 Le strategie d'impresa adottate dal Gruppo Marriott</i>	<i>35</i>
CAPITOLO III: ALBERGAZIONE "MADE IN ITALY": COMPETITIVITÀ INTERNAZIONALE	37
3.1 IL MERCATO ALBERGHIERO IN ITALIA: INVESTIMENTI ED OPERATORI DEL SETTORE	37
<i>3.1.1 Il posizionamento delle catene alberghiere nel mercato italiano</i>	<i>39</i>
3.2 ASSETTO ORGANIZZATIVO INTERNO DELLE STRUTTURE ALBERGHIERE VERSO IL CAMBIAMENTO	40
3.3 STARTUP INNOVATIVE ED IL "LABORATORIO PER IL TURISMO DIGITALE"	43
3.4 HOTEL (à) & HOTEL (B): CASI AZIENDALI A CONFRONTO	46
CONCLUSIONI	52
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	<i>55</i>
<i>SITOGRAFIA</i>	<i>58</i>

Introduzione

Il presente elaborato si prefigge l'obiettivo di analizzare e formulare una possibile soluzione per rendere più efficiente il modo di operare nel settore alberghiero italiano, al fine di minimizzare i costi e di massimizzare i ricavi.

Secondo uno studio di settore svolto dall'UNWTO (World Tourism Organization) nel 2017, si può evincere che nell'intero mercato globale, è l'adozione della tecnologia Guest Enhancing affiancata a strategie di Digital Marketing, finalizzate a migliorare la reputazione on line dell'impresa, a generare un vantaggio competitivo sugli altri agenti del settore.

L'Industria alberghiera è dominata dalle grandi catene americane, come Marriott International, poiché accedendo alle economie di scala, possono rendere le proprie strutture ad alto contenuto tecnologico, creare nuovi servizi personalizzati per la clientela e facilitare la prenotazione on line, attraverso strategie di Digital Marketing mirate ad aumentare la cultura del brand. Il mercato italiano, risulta anomalo rispetto alla configurazione dei mercati oltralpe, poiché le catene alberghiere hanno una quota di mercato solo del 4,2%, anche se vi è stata una crescita del 3% solo nell'ultimo anno. Nella tesi, dunque, si vuole dare lettura di una potenziale minaccia rappresentata da un'azione di penetrazione di mercato da parte dei "Giganti internazionali", i quali a partire dal 2013, hanno praticamente triplicato i propri investimenti nel Paese. Il mutamento che sta prendendo forma, porterà ad una progressiva espulsione delle strutture meno tecnologiche, principalmente a conduzione familiare, e un incremento del numero di strutture di catena.

La tesi si articola in 3 capitoli che si concentrano su temi differenti ma atti a dimostrare e ad argomentare l'obiettivo proposto.

Nel primo capitolo, si apre con un'analisi geografica del mercato turistico-alberghiero in Europa e nel mondo e del settore turistico in Italia, per poi presentare in modo generale il fenomeno dell'Industria 4.0, accennando al concetto d'innovazione tecnologica e ai tre archetipi della "*Smart Factory*".

Successivamente, viene introdotto il Piano Calenda, del 2016, per poi focalizzare l'attenzione sul "Patto per il Turismo 4.0." (accordo concluso tra il ministro dell'economia e delle finanze ed il Gruppo Intesa San Paolo, al fine di incentivare le imprese operanti nel settore turistico-alberghiero).

Il secondo capitolo, si propone di descrivere ed evidenziare quelli che sono stati i maggiori elementi d'innovazione dal lato della Sharing economy e della tecnologia in gioco nell'Industria. Contestualmente, viene svolta un'analisi sul Digital Market Advertising, formulando una previsione sul progressivo abbandono del personal computer a favore del "mobile" per effettuare prenotazioni on line. In seguito ad una lettura generale dell'organizzazione interna delle imprese alberghiere nei singoli asset, il capitolo contiene una presentazione di Marriott International, catena leader dell'Industria, come esempio di eccellenza di mercato.

Il terzo capitolo, si apre con una presentazione del mercato domestico, focalizzandosi sulla quota di mercato ricoperta dalle maggiori catene alberghiere internazionali e non.

Successivamente, viene proposta una breve presentazione del “Laboratorio per il Turismo Digitale”, organo nato nel 2014 ed atto a trovare strategie d’impresa funzionali a ridurre il gap competitivo tra il mercato italiano e quello internazionale. Affiancata all’introduzione del Laboratorio per il Turismo Digitale, viene data lettura delle startup innovative che potrebbero cambiare maggiormente il settore nei prossimi anni.

Il capitolo si conclude con lo studio di due casi aziendali a confronto (il Dominus Hotel e l’Hotel Testani) che applicano strategie di business divergenti.

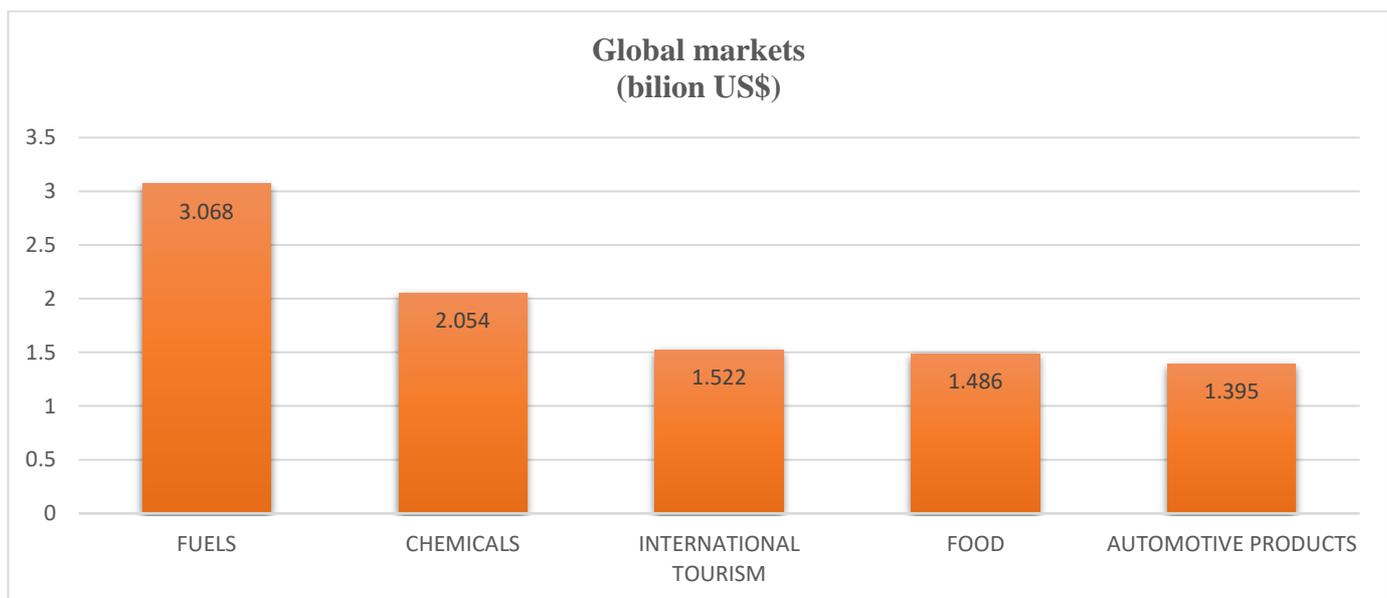
Capitolo I: Settore turistico-alberghiero ed Industria 4.0

1.1 Analisi geografica del mercato turistico-alberghiero globale

L'industria del turismo ha un peso rilevante sul Pil di tutte le nazioni al mondo poiché grazie alle scoperte tecnologiche, l'uomo è riuscito ad abbattere sempre più le barriere spazio-tempo che separano le regioni del pianeta. Un numero sempre maggiore di località in tutto il mondo è "entrato" nel mercato, aumentandone le dimensioni globali e dunque trasformandolo in un fattore chiave del progresso socio-economico. Contestualmente alla nascita di nuove mete, gli investimenti sono aumentati, sono stati creati nuovi posti di lavoro e nuove imprese, dunque il mercato si è esteso.

Negli ultimi sei decenni, il turismo ha registrato una continua espansione e diversificazione per diventare uno dei settori economici più importanti e con la crescita più rapida al mondo.

Basta pensare che, secondo uno studio svolto dall'UNWTO (World Tourism Organization), già nel 2015, questo mercato era considerato tra i cinque mercati mondiali con 1522 miliardi di dollari di fatturato.



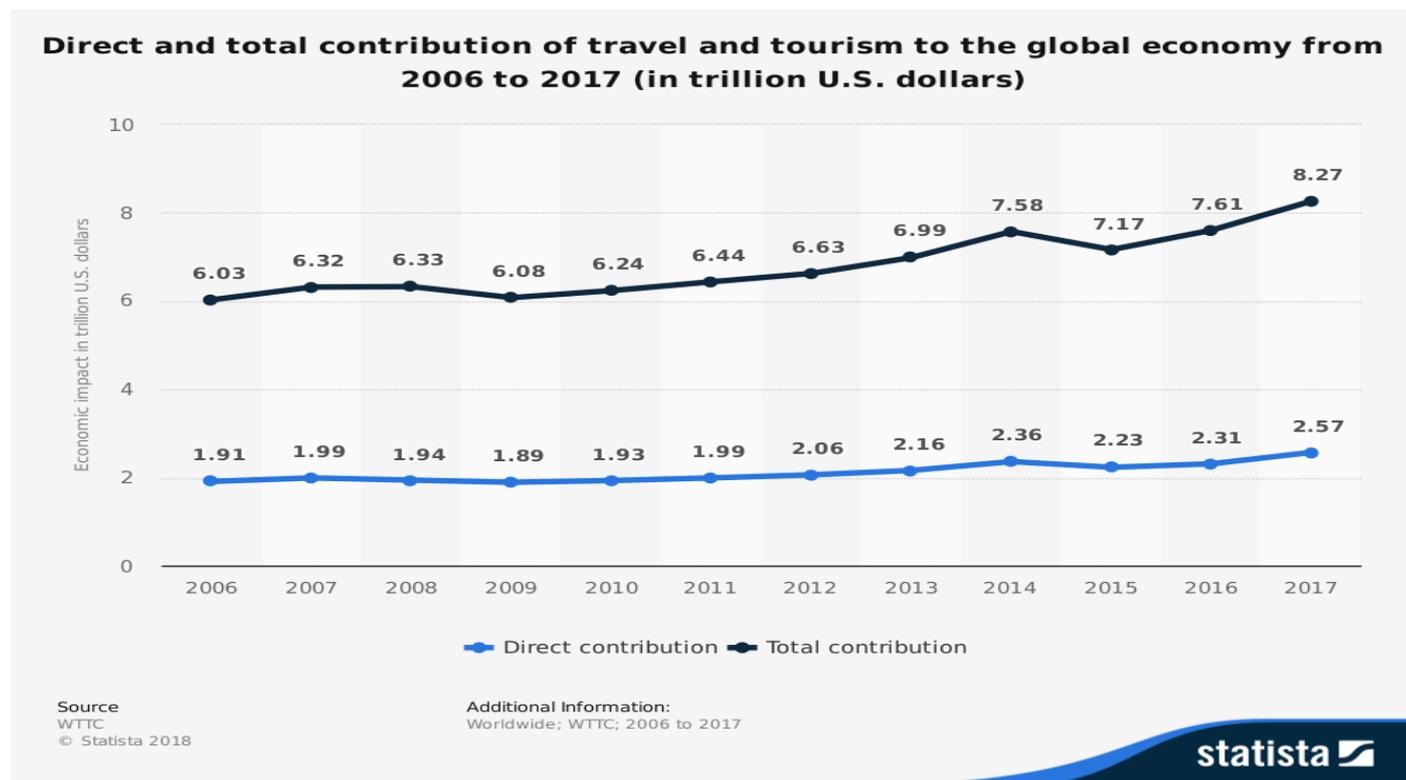
Il turismo ha vantato una crescita praticamente ininterrotta nel tempo, nonostante gli occasionali shock, a dimostrazione della forza e della resistenza del settore, gli arrivi turistici internazionali sono passati da 25 milioni a livello mondiale nel 1950 a 278 milioni nel 1980, 674 milioni nel 2000 e 1.235 milioni nel 2016. La crescita maggiore è iniziata tra gli anni '90 ed il 2000, di pari passo con le scoperte tecnologiche, ma contestualmente, sono aumentati anche gli shock di settore. Lo shock del 2007-2008 è stato causato indirettamente dalla "Crisi finanziaria globale del 2007" poiché si è registrato un ridimensionamento generale dell'economia mondiale.

¹ World Tourism Organization, *Industria del turismo globale*, in UNWTO Annual Report 2015 (rielaborazione personale)

Tra il 2012 ed il 2013 si è stata registrata una nuova battuta d'arresto del mercato, questa volta causata dallo scoppio delle guerre in Medio Oriente e dalla nascita di organizzazioni terroristiche come l'Isis.

Di seguito, viene data lettura, in aggregato, dell'impatto economico diretto e complessivo, che il mercato ha avuto sull'economia globale tra il 2006 ed il 2017. Come si può notare, il valore dell'industria, è passato da 1,91 trilioni di dollari a 2,57, mentre il contributo complessivo all'economia, da 6,03 trilioni di dollari a 8,27 nel 2017.

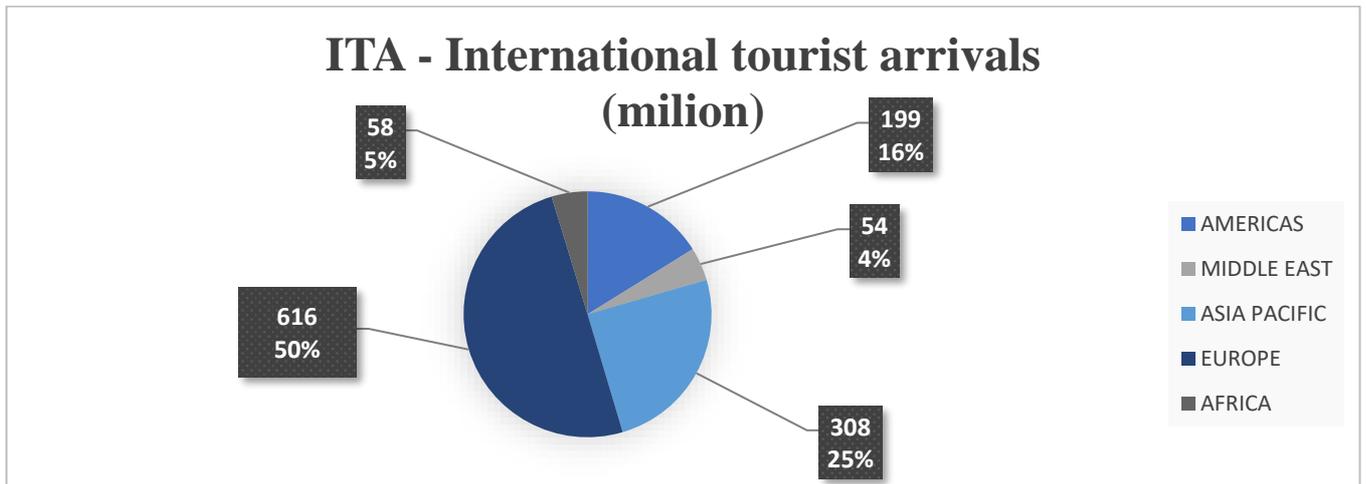
si può stimare una crescita mondiale dei ricavi, nel mercato del turismo internazionale, di circa 1 trilione di dollari tra il 2000 ed il 2016.²



Di seguito, sulla base di uno studio svolto dall'UNWTO nel 2016, viene data lettura della composizione geografica del mercato globale, proponendo una ripartizione del pianeta in cinque aree (Le Americhe, L'Europa, Il Medio Oriente, L'Africa, L'area asiatico-pacifica). Il peso delle singole regioni sull'Industria è valutato in base al numero di arrivi internazionali (espressi in milioni) e alla spesa media degli ospiti internazionali recepiti.

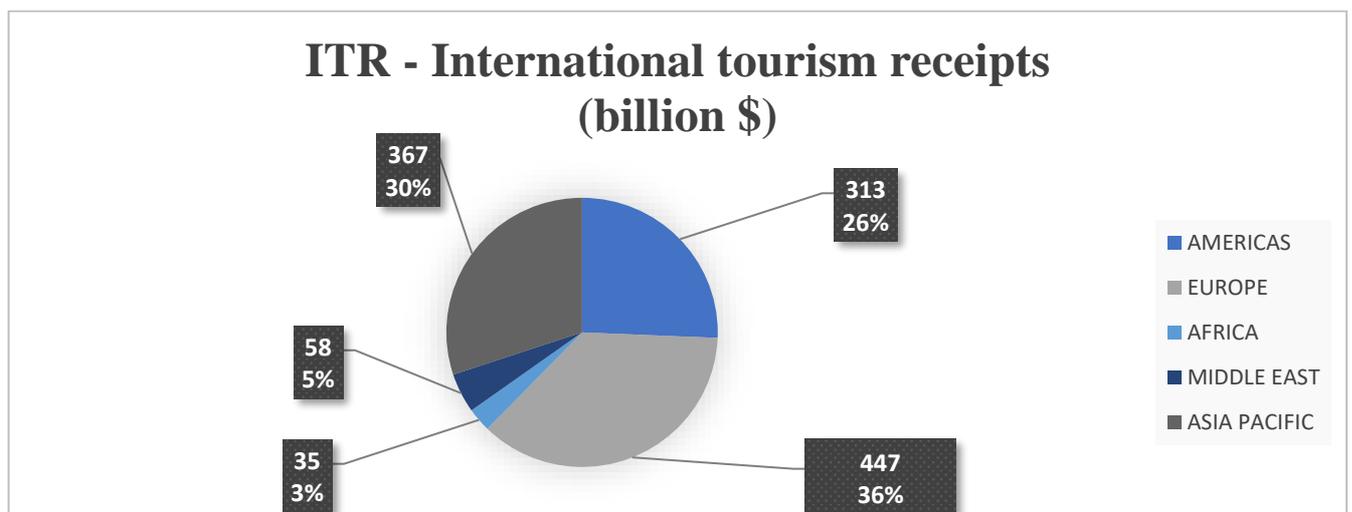
- Il primo grafico propone di dare lettura del numero di turisti internazionali arrivati nel 2017 nelle singole regioni.

² Statista.com, *Industria del turismo*, in <https://www.statista.com/statistics/233223/travel-and-tourism--total-economic-contribution-worldwide/>



Si può notare che l'Europa è leader indiscussa del mercato, con una quota pari al 50% (616 milioni) in termini di arrivi internazionali, seguita dall'area Asiatico-Pacifica e dalle Americhe con quote di mercato rispettivamente del 25% (308 milioni) e 16% (199 milioni).

- Il secondo grafico propone una lettura del mercato dal lato della spesa dei turisti internazionali.



L'Europa si attesta ancora come leader di mercato con una quota di maggioranza relativa pari al 36% (447 miliardi di dollari) e le regioni "followers" sono ancora l'area Asiatico Pacifica e le Americhe, con quote di mercato relative pari al 30% (367 miliardi di dollari) per la prima ed il 26% (313 miliardi di dollari) per la seconda.³

Il settore alberghiero, rappresenta una delle componenti essenziali dell'Industria del turismo, visto l'elevato volume di affari annuo collegato a quest'esercizio e le ampie opportunità di crescita. Per svolgere un'analisi sulle dimensioni e sulle opportunità di crescita del mercato domestico è bene analizzare come si è modificato nel tempo il mercato globale. Da un punto di vista geografico, il pianeta può essere suddiviso in quattro macro-

³ World Tourism Organization, *Industria del turismo*, UNWTO Annual report 2016

aree (L'Asiatico-pacifica, Le Americhe, L'Europa, Il Medio Oriente-Africa) ognuna con delle proprie caratteristiche culturali, paesaggistiche e storiche. Nella psiche del consumatore queste componenti vanno a definire quelle che sono le preferenze individuali e la propensione a preferire una regione piuttosto che un'altra. Al fine di capire le dimensioni reali del mercato, bisogna individuare quelli che sono gli indicatori principali per lo studio del settore, come per esempio **la spesa media** ed il **fatturato generato in media dalle strutture**.

Con il grafico seguente, si vuole proporre una lettura del mercato attraverso la spesa media giornaliera dei consumatori nelle singole macro-aree prima illustrate tra il 2008 ed il 2017. Nel 2008 le aree leader del mercato erano il "Medio Oriente / Africa" e "l'Europa" (106,11 dollari al giorno), mentre le "Americhe" erano il "fanalino di coda" del sistema, con una spesa media giornaliera di 73,74 dollari al giorno. Con il passare del tempo la situazione mondiale si è modificata notevolmente e nel 2017 anche se l'intero mercato ha aumentato i propri introiti giornalieri, le Regioni protagoniste sono cambiate. Al primo posto troviamo ancora il "Medio Oriente e l'Africa" con una spesa di 140,94 dollari anche se reduce da uno shock cominciato nel 2013 dove il livello di spesa era di 164,27 dollari. Al secondo posto le "Americhe" che con una crescita del 58,32% in soli nove anni passando da 73,74 dollari a 126,43 dollari. Al terzo posto "L'Europa" che non ha avuto una crescita continua negli anni subendo shock isolati (ultimo quello del 2013, dove la spesa media era di 136,14 dollari) ed attestando un livello di spesa pari a 118,23 dollari al giorno. L'ultima macro-area è quella asiatico-pacifica che ha subito una diminuzione della spesa iniziata nel 2012 e terminata nel 2016; oggi la spesa media in quest'area si attesta attorno ai 100,57 dollari al giorno per consumatore⁴.

⁴ Statista.com, *Mercato alberghiero globale*, in <https://www.statista.com/statistics/186743/international-tourist-arrivals-worldwide-by-region-since-2005/>

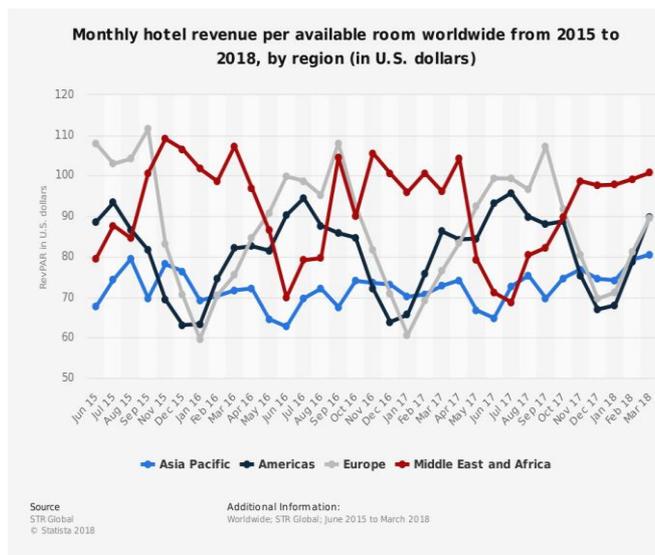
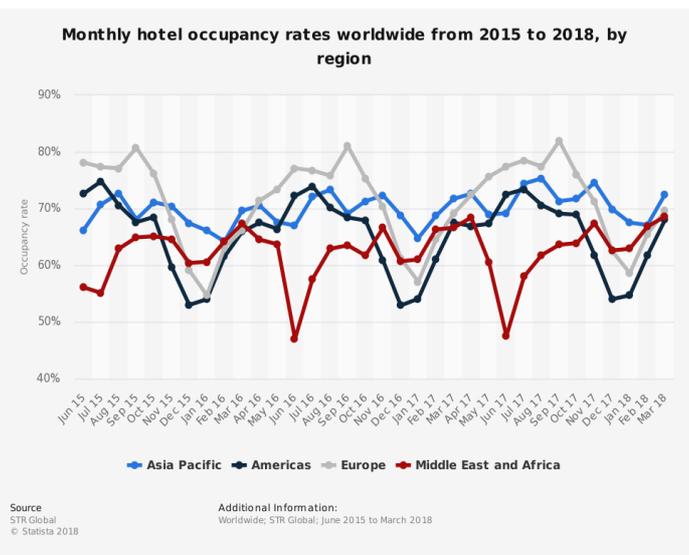
Average daily rate of the hotel industry worldwide from 2008 to 2017, by region (in U.S. dollars)



Source
STR Global
© Statista 2018

Additional Information:
Worldwide; STR Global; 2008 to 2017

In termini di fatturato, si può svolgere un'analisi, su base mensile, sui ricavi medi stimati delle camere d'hotel, tenendo presente anche la percentuale di occupazione delle strutture alberghiere negli ultimi tre anni. Come mostrano i grafici seguenti le aree del mondo considerate leader di settore sono diverse in base all'indicatore utilizzato. Nel primo grafico (a), dove viene mostrato l'andamento mensile dei ricavi medi dalle camere d'hotel disponibili, è ancora protagonista il Medio Oriente / Africa, con un passaggio da 80 dollari nel 2015 a circa 100 nel 2018. L'Europa e le Americhe ricoprono la stessa posizione nel mercato con ricavi medi pari a 90 dollari per camera ma, le due regioni, hanno avuto un andamento molto diverso a partire dal 2015. L'Europa nel 2015, vantava ricavi medi mensili per camera pari a 109 dollari ed era leader del mercato, mentre nelle Americhe i ricavi medi per camera si aggiravano intorno ai 90 dollari al mese. L'area asiatico-pacifica, ancora una volta, è la meno incidente sul mercato. Dal punto di vista della percentuale mensile di occupazione delle camere, come mostra il grafico (b), la situazione cambia notevolmente poiché si è passati da poco meno dell'80% per l'Europa nel 2015, a poco più del 70% per l'area asiatico-pacifica. Mentre "l'Europa" e "le Americhe" hanno subito una variazione negativa con il passare del tempo, il "Medio Oriente/Africa", pur rimanendo la regione con una percentuale di occupazione minore, è passata da circa un 55% a circa un 65% in soli tre anni.

(a)⁵(b)⁶

La crescita costante del mercato viaggia di pari passo con il progresso tecnologico, infatti, oggi, chiunque può prenotare prenotare “volo ed hotel” in modo veloce, sicuro e a costo zero attraverso il Web. Grazie inoltre alla tecnologia, gli individui, possono spostarsi da una parte all’altra del Pianeta, in poco tempo, potendo scegliere tra una vasta gamma di servizi di trasporto, la durata dello spostamento e la spesa da sostenere attraverso un “click”. Questi sono solo alcuni dei fattori che hanno consentito una crescita continua che secondo gli esperti è destinata a rimanere costante.

1.1.1 Analisi geografica del mercato turistico-alberghiero europeo

L'Europa, come illustrato nel paragrafo precedente, ha accolto 616 milioni di turisti internazionali nel 2016, equivalenti a metà del totale mondiale, con un aumento di 13 milioni dal 2015. Ciò corrisponde a una crescita del 2%, riflettendo i risultati misti tra le singole destinazioni, con alcuni che hanno registrato una performance notevole, mentre altri hanno registrato risultati più deboli dovuti al rischio di attacchi terroristici. Le entrate del turismo internazionale in Europa sono cresciute dell'1% in termini reali, portandosi a 447 miliardi di dollari (404 miliardi di euro), che rappresentano il 37% delle entrate mondiali.

L'Europa settentrionale ha guidato la crescita della regione, con un aumento del 6% negli arrivi internazionali, ovvero 5 milioni in più rispetto al 2015. Tra i Paesi più performanti nel mercato troviamo l'Islanda (+39%), seguita da Norvegia ed Irlanda, rispettivamente con un incremento del 12% la prima e 11% la seconda. Il Regno Unito (+ 4%), la principale destinazione della subregione, ha registrato una crescita relativamente più modesta, nonostante la debolezza della sterlina britannica.

⁵ Statista.com, *Mercato alberghiero globale*, in <https://www.statista.com/statistics/206844/hotel-revpar-by-region-worldwide/>

⁶ Statista.com, *Mercato alberghiero globale*, in <https://www.statista.com/statistics/206825/hotel-occupancy-rate-in-2011-by-region/>

Nell'Europa centrale e orientale, gli arrivi internazionali sono aumentati del 4%, nel 2016. La crescita in termini di arrivi è stata più moderata rispetto all'Europa settentrionale ma, molte nazioni, hanno vantato un incremento considerevole rispetto all'anno precedente. La Georgia (+ 19%), la Slovacchia (+ 17%), la Bulgaria (+ 16%), la Romania e la Lituania (entrambe + 11%). Per contro, il calo degli arrivi nella Federazione Russa (-9%), la principale destinazione della subregione, ha appesantito la media sub-regionale.

La crescita nell'Europa meridionale e mediterranea (+ 1%) è stata modesta, nonostante i risultati positivi nella maggior parte dei paesi trainati dal Portogallo (+ 13%), dalla Spagna di punta (+ 10%) e dalla Croazia (+ 9%). Destinazioni balcaniche Serbia (+ 13%), Slovenia (+ 12%)

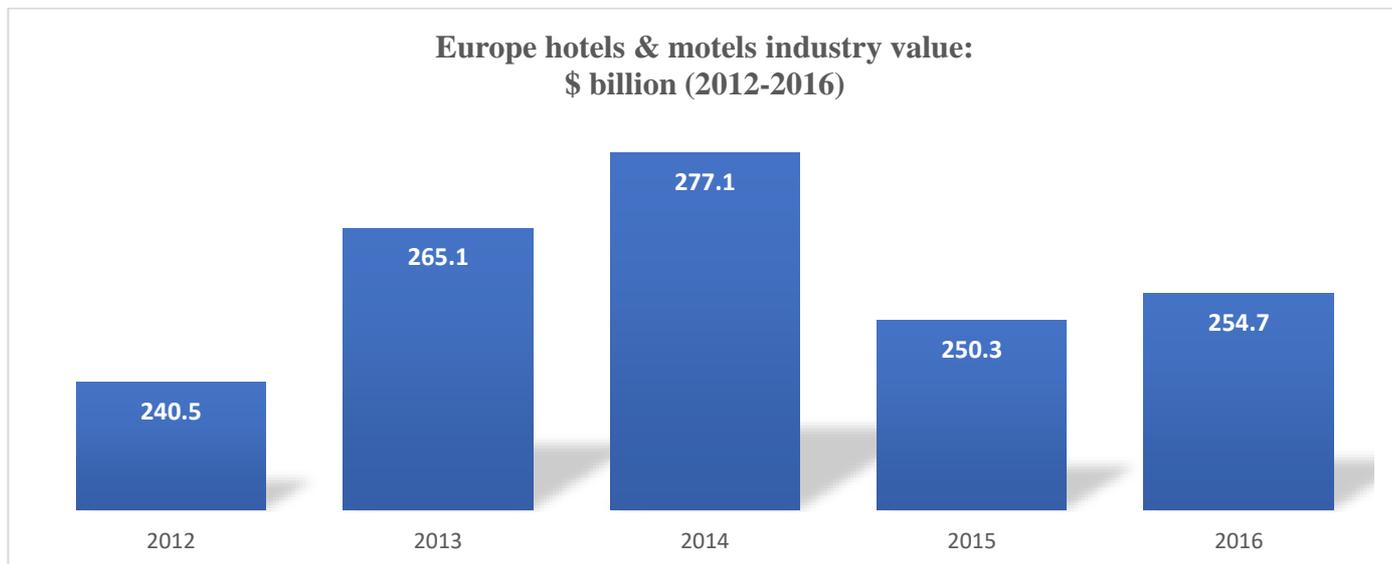
anche l'Albania (+ 8%) ha registrato una crescita robusta, così come le destinazioni insulari Cipro (+ 20%) e Malta (+ 10%). La Grecia e l'Italia, hanno registrato un incremento modesto, la prima circa del 5% e la seconda addirittura del 3%. La media sub-regionale è stata appesantita dal significativo calo degli arrivi subiti dalla Turchia a seguito di vari attacchi terroristici e un colpo di stato fallito.

I risultati nell'Europa occidentale (0%) sono stati piuttosto misti nel 2016 in quanto, alcune destinazioni, sono state influenzate da problemi di sicurezza. Sia i Paesi Bassi che l'Austria hanno registrato una crescita del 5% negli arrivi e una crescita del 2% in Germania. La principale destinazione turistica del mondo, la Francia (-2%), ha affrontato le conseguenze degli incidenti di sicurezza, così come il Belgio (-10%)⁷.

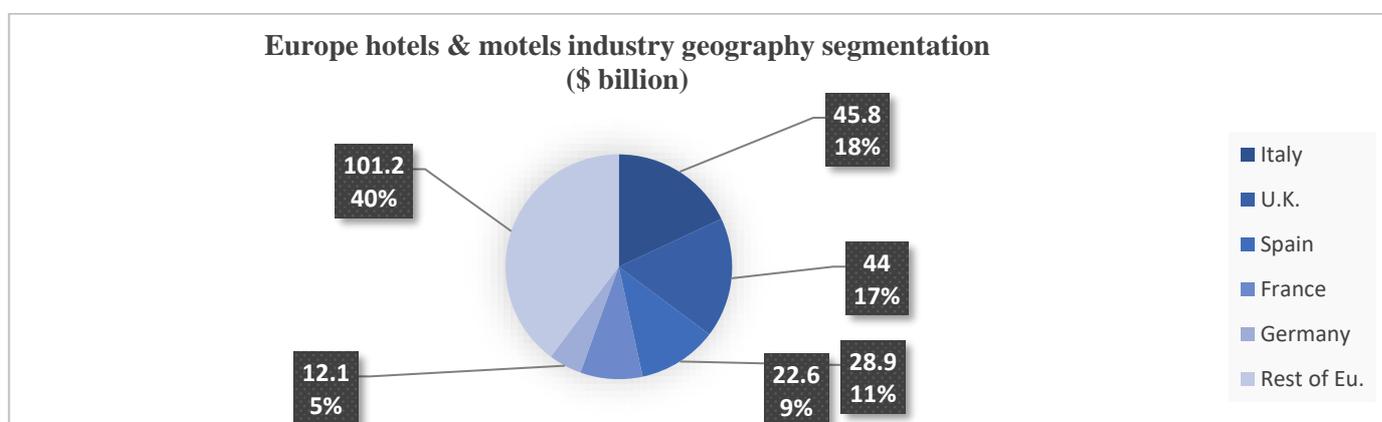
In Europa il mercato alberghiero ha registrato un **CAGR dell'1,4%** tra il 2012 ed il 2016, passando da un valore di 240,5 miliardi di dollari nel 2012 a 254,7 miliardi di dollari nel 2016. La crescita moderata è diretta conseguenza di un rallentamento nelle industrie di Francia e Belgio a causa degli attacchi terroristici da parte dell'Isis negli anni precedenti. Sebbene la domanda sia rimasta forte nella maggior parte delle industrie europee, la crescita è stata rallentata da un abbassamento generale dei prezzi, come visto precedentemente, causato da una sovraccapacità in diversi mercati domestici come per esempio Francia e Regno Unito. Le industrie nazionali trainanti del mercato (Italia e Grecia) non sono state risparmiate da questo trend "negativo", eccezion fatta per la Spagna. Il grafico che segue è funzionale a sintetizzare quello che è stato l'andamento del mercato negli anni presi in esame per definire le dimensioni dell'industria europea.⁸

⁷ World Tourism Organization, *Industria del turismo in Europa*, in UNWTO "Tourism Highlights" 2017 Edition

⁸ Marketline.com, *Mercato alberghiero in Europa*, in "Industry profile" 2017 Edition, Reference Code: 0201-0520



Nello scenario preposto, dunque, è fondamentale svolgere un'analisi geografica per individuare le nazioni più influenti in termini di fatturato che compongono il mercato europeo. Nel 2016, anno della valutazione, i protagonisti dell'industria sono essenzialmente sei nazioni (Italia, Regno Unito, Spagna, Francia e Germania) che detengono il 60,2% dell'intero mercato. Il valore del mercato dell'Italia, rappresenta il 18% di quello europeo, ricoprendo così la quota di maggioranza relativa.



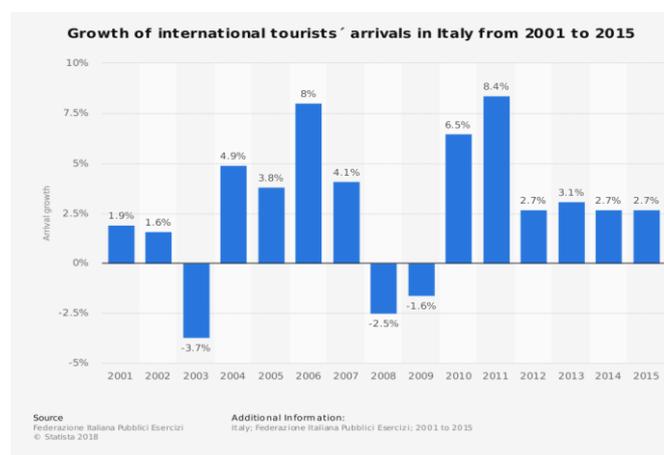
1.1.2 Il turismo in Italia

In Italia, la normativa vigente in materia di lavoro nel settore Turismo, è disciplinata dal Decreto Legislativo 79/2011. Con l'attuazione di questo decreto, si vuole coordinare ed integrare disposizioni interne al Paese con quelle dell'Unione Europea, nel rispetto delle autonomie regionali e degli enti locali. Dal 2011, viene indetta almeno due volte l'anno la "Conferenza nazionale del turismo", al fine di consentire un'ulteriore crescita al settore. Per "imprese turistiche", si intendono quelle imprese operanti nel mercato turistico-alberghiero, che svolgono attività economica finalizzata alla commercializzazione, alla produzione e all'erogazione di servizi in materia di Turismo (iscritte nel registro delle imprese). Nel 2014, con l'attuazione del Decreto Legge

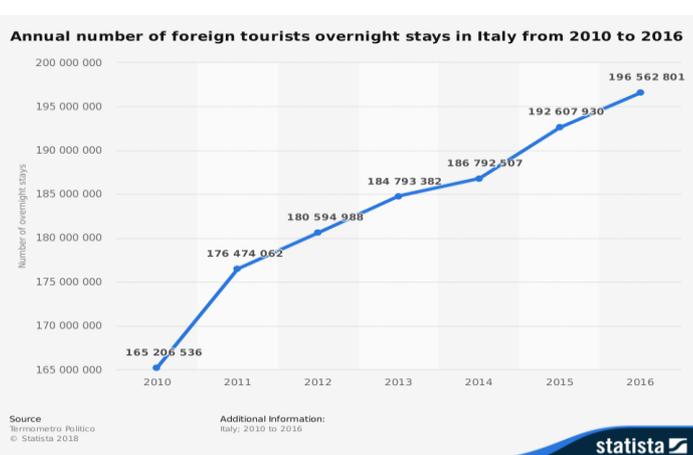
83/2014⁹, si è voluto rilanciare il settore, favorendone la digitalizzazione ed incentivandone l'introduzione di start up innovative¹⁰.

L'Italia è da sempre uno dei Paesi al mondo con maggior numero di visitatori stranieri e non. Le acque cristalline che alcuni litorali offrono, i suggestivi scenari paesaggistici tipici delle catene montuose ed il patrimonio artistico-culturale (53 siti Unesco), sono solo alcuni degli aspetti che incentivano il settore turistico. Già a partire dal 2008, poco dopo la più grande crisi finanziaria che ha colpito il mondo, si sono registrati i primi sintomi di ripresa; pur subendo una flessione tra il 2012 e 2013. Dall'anno successivo in poi, la crescita è stata continua, fino a raggiungere un record storico nel 2017. I grafici seguenti sono importanti per capire quelle che sono state le oscillazioni del mercato interno e come la crescita del turismo internazionale abbia contribuito a raggiungere i numeri degli anni successivi. Nel primo grafico (a), si avvalorava proprio questa tesi. Anche se nel 2012 si è attestata una variazione negativa del 5,7% nella crescita degli arrivi internazionali e, come mostra il grafico (d), c'è stata una flessione anche nel numero di arrivi da parte dei residenti, nel grafico (c) si dimostra che il numero di arrivi totale è rimasto pressoché invariato dal 2011 al 2013, tenendo conto di una crescita continua degli arrivi "overnight", come mostra il grafico (b).

(a) ¹¹



(b)¹²

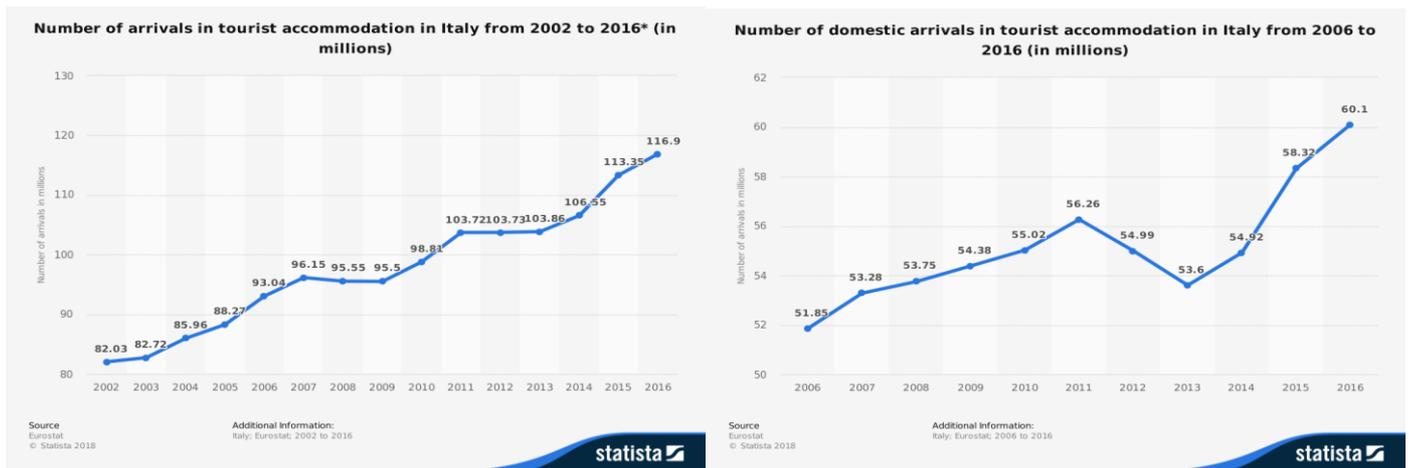


⁹ Gazzetta Ufficiale, *Industria del turismo in Italia*, Decreto Legge 83/2014, in <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/5/31/14G00095/sg>

¹⁰ Gazzetta Ufficiale, *Industria del turismo in Italia*, Decreto Legislativo 79/2011, in <http://www.gazzettaufficiale.it/gunewsletter/dettaglio.jsp?service=1&datagu=2011-06-06&task=dettaglio&numgu=129&redaz=011G0123&tmstp=1307520490277>

¹¹ Statista.com, *Industria del turismo in Italia*, in <https://www.statista.com/statistics/633394/international-tourists-arrivals-growth-in-italy/>

¹² Statista.com, *Industria del turismo in Italia*, in <https://www.statista.com/statistics/779328/number-of-foreign-tourists-overnight-stays-in-italy/>



Oggi, l'Industria del turismo, genera un volume di affari pari al **12,8% del Pil Nazionale** ed ha ancora ampi margini di crescita. Ad avvalorare questa tesi, sono proprio Banca d'Italia e le rilevazioni Istat ed Eurostat. Banca D'Italia, nel 2017, ha evidenziato un avanzo commerciale di 15.011 milioni di euro, a fronte di uno di 13.812 del 2016, mentre l'Istat ha stimato una crescita del 5,5% tra il 2016 ed il 2017, giustificata dal fatto che l'Italia è il quinto paese al mondo con più affluenza di turisti esteri. Oltre a politiche di finanziamento per le imprese operanti nel settore, si è evidenziato come il turismo artistico-culturale stia soppiantando quello stagionale (mare e montagna)¹⁵.

Il ministro Dario Franceschini ha dichiarato di voler trasformare, attraverso nuove riforme finalizzate ad incentivare le imprese turistiche, il Belpaese in un "museo a cielo aperto". L'anno della svolta è stato, come descritto precedentemente, il 2014, ma i risultati economici e l'incremento "massiccio" degli arrivi si attestano nell'anno successivo. Come mostrano i dati Istat che seguono, si è rilevata una variazione percentuale del 5,6% tra il 2015 ed il 2016. Gli arrivi nelle strutture recettive (alberghiere e non), hanno subito un incremento del 3,1% sia in termini di turismo domestico che internazionale. Le presenze, invece, sono incrementate dell'1,6% per i residenti e del 3,5% per i non residenti. Questo dato ci porta a poter concludere che, anche grazie all'apporto legislativo del 2014, la risposta del mercato è stata positiva e che i turisti internazionali considerano l'Italia uno dei Paesi al mondo più attrattivi per trascorrere le vacanze.¹⁶

¹³ Statista.com, *Industria del turismo in Italia*, in <https://www.statista.com/statistics/413227/number-of-arrivals-spent-in-short-stay-accommodation-in-italy/>

¹⁴ Statista.com, *Industria del turismo in Italia*, in <https://www.statista.com/statistics/614505/number-domestic-arrivals-spent-in-accommodation-in-italy/>

¹⁵ Istat, *Industria del turismo in Italia*, elaborazione dati del 2017

¹⁶ Istat, *Industria del turismo in Italia*, dati relativi agli anni 2015 e 2016 (rielaborazione personale)

	2015			2016			TOT. VAR. %
MOVIMENTO	esercizi alberghieri	es. extra-alberghieri	TOT.	esercizi alberghieri	es. extra-alberghieri	TOT.	2015/2016
RESIDENTI							
arrivi	45.922.163	12.430.723	58.352.886	46.850.959	13.329.045	60.180.004	3,10
presenze	133.318.163	66.930.881	200.249.044	135.686.506	67.853.793	203.540.299	1,60
NON RESIDENTI							
arrivi	43.097.433	11.941.818	55.039.251	43.405.265	13.358.974	56.764.239	3,10
presenze	129.691.791	62.933.235	192.625.026	131.988.707	67.433.107	199.421.814	3,50
TOT.							
arrivi	89.019.596	24.372.541	113.392.137	90.256.224	26.688.019	116.944.243	3,10
presenze	263.009.954	129.864.116	392.874.070	267.675.213	135.286.900	402.962.113	2,60

17

Ad avvalorare ulteriormente questa tesi sono i dati relativi alle *motivazioni del viaggio* in relazione alla disponibilità a pagare. La variazione tra il 2017 e l'anno precedente, infatti, si attesta intorno al 5,6% come mostra la seconda tabella, elaborata su dati Istat.¹⁸

Tav.1

Motivo del viaggio	Spesa* (in milioni di euro)								
	1° sem. 2016	1° sem. 2017	var. perc.	1° trim. 2016	1° trim. 2017	var. perc.	2° trim. 2016	2° trim. 2017	var. perc.
vacanze	10.283	10.598	3,1	3.225	3.188	-1,1	7.058	7.411	5,0
di cui: culturali	6.348	6.842	7,8	2.155	2.212	2,6	4.193	4.630	10,4
mare	1.366	1.570	15,0	159	134	-16,0	1.207	1.436	19,1
altro	2.570	2.186	-14,9	911	843	-7,5	1.659	1.344	-19,0
visita parenti e amici	1.460	1.600	9,6	629	687	9,3	831	913	9,8
altri motivi personali	1.610	1.561	-3,0	696	719	3,2	914	843	-7,8
motivi di lavoro	2.593	2.926	12,9	1.247	1.374	10,2	1.346	1.552	15,3
totale	15.946	16.686	4,6	5.797	5.968	3,0	10.149	10.718	5,6

* Dati parziali e provvisori.

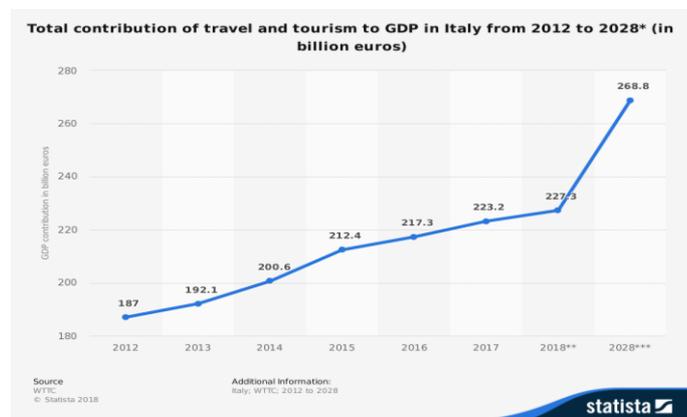
Nell'anno in corso gli esperti stimano che il mercato del turismo globale continuerà ad avere una crescita costante in termini di arrivi e, di conseguenza, i capitali investiti nel settore subiranno un ulteriore incremento. Secondo dati di JLL il mercato italiano, attualmente, è rappresentativo del 5% degli arrivi turistici europei. Gli investitori nel settore domestico sono prevalentemente esteri (60%) a fronte di quelli interni (40%). Le città turistiche per eccellenza e maggiormente visitate sono Milano, Roma, Venezia e Firenze.

Secondo previsioni statistiche, tra il 2018 ed il 2028, gli analisti prevedono una crescita in termini di incidenza totale sull'economia del Paese da parte del settore pari mediamente all'8,27% su base annua (ovvero è previsto

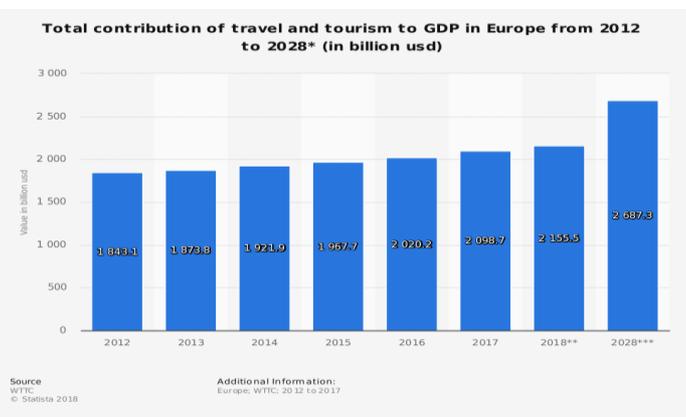
¹⁸ Istat, *Industria del turismo in Italia*, dati del 2017 con base trimestrale

un passaggio da 222,3 a 268,8 miliardi di euro), mentre la crescita decennale del mercato europeo del turismo si attesta mediamente attorno all'8,02% annuo.¹⁹

(a)²⁰



(b)²¹



1.2 La quarta rivoluzione industriale: l'Industria 4.0

Il concetto di **Industria 4.0** è apparso nel panorama globale per la prima volta in Germania, in occasione della Fiera annuale di Hannover nel 2011. Si parla di “Industria 4.0”, facendo riferimento alla quarta rivoluzione industriale, quella tecnologica. Detta anche “*Rivoluzione Digitale*”, sta stravolgendo l'intero settore secondario a livello globale, sfociando anche nel terziario, aumentando la connessione e la cooperazione tra persone e sistemi informatici (dati integrati in un *cloud*), al fine di aumentare la produttività abbattendo i costi. Le industrie moderne sono in continua trasformazione, sia da un punto di vista del sistema di organizzazione delle attività manifatturiere, sia nelle funzioni della *supply chain*.

Al fine di comprendere appieno il concetto di Industria 4.0²², bisogna introdurre il concetto di tecnologia. Molto difficile da definire, poiché multi-divisionale, il concetto di tecnologia racchiude l'insieme di conoscenze teoriche in continua evoluzione, il cui potenziale economico è espresso in base al campo di applicazione, alla propensione di utilizzo del consumatore finale e all'onerosità di attuazione.

Contestualmente, si deve parlare della tecnica, ovvero il modo di eseguire una certa attività.

L'innovazione tecnologica può avere impatti diversi sui sistemi economici:

¹⁹ Marketline.com, *Industria del turismo in Italia*, in “Travel & Tourism in Italy” 2016 October Edition, Reference Code: 0171-0520

²⁰ Statista.com, *Industria del turismo in Italia*, in <https://www.statista.com/statistics/627988/tourism-total-contribution-to-gdp-italy/>

²¹ Statista.com, *Industria del turismo in Italia*, in <https://www.statista.com/statistics/617528/travel-tourism-total-gdp-contribution-europe/>

²²N. Szozda, *Industry 4.0*, *Log Forum Paper* “Industry4.0 and its impact on the functioning of supply chains”

- *Innovazioni incrementali*: innovazioni continue che conducono al miglioramento di prodotti o processi già esistenti e ad all'aumento del tasso di utilizzo di un prodotto.
- *Innovazioni radicali*: processi totalmente innovativi ed infatti non continui, frutto di attività di ricerca e sviluppo da parte delle imprese, che portano alla nascita di nuovi prodotti e di nuovi mercati.
- *Nuovi sistemi tecnologici*: insieme di innovazioni incrementalì e radiali che riguardano uno o più settori.
- *Nuovi paradigmi tecnologici*: insieme di sistemi tecnologici che influenzano l'intero sistema economico, con ripercussioni sulla società.

Oltre a condurre una classificazione delle innovazioni tecnologiche da un punto di vista di "impatto" sul sistema economico, si può effettuare una classificazione in base alle caratteristiche strategiche tripartendo la tecnologia in:

- *Tecnologie base*: sono tecnologie mature ed ampiamente diffuse che non generano un vantaggio competitivo con i diretti competitors
- *Tecnologie chiave*: sono quelle tecnologie che permettono all'impresa di avere un vantaggio competitivo sulle altre. A causa del processo di diffusione dell'innovazione tecnologica, tendono a diventare tecnologie di base
- *Tecnologie emergenti*: sono nuove tecnologie che potrebbero o meno generare un vantaggio competitivo all'impresa, trasformandosi in tecnologie chiave.

Con l'avvento della quarta rivoluzione industriale, non si parla più di grandi imprese con un notevole numero di dipendenti, ma ci si apre ad un concetto più ampio, definito "*Smart Factory*", dove il metodo di comunicazione utilizzato è integrato dall'uso dei social media.

Esistono **tre archetipi** nell'Industria 4.0:

- *Primo archetipo (Una società completamente automatizzata)*: in questa prospettiva la società si basa sulla soddisfazione delle esigenze individuali della clientela abbattendo i costi.
- *Secondo archetipo (Una produzione di beni altamente personalizzati)*: quest'ottica produttiva può essere applicata ad imprese manifatturiere che si occupano della produzione di piccoli lotti di prodotti, al fine di migliorare l'offerta e soddisfare al meglio le esigenze della clientela.
- *Terzo archetipo (e-factories)*: queste imprese sono caratterizzate da un'offerta limitata, operano su piccola scala ed attraverso la *Digital Transformation* riescono a mantenere un alto livello di competitività abbattendo i costi.

Il fenomeno avente inizio nel 2011, è un processo di cambiamento di gestione della *supply chain*, attraverso l'introduzione di tutte quelle innovazioni tecnologiche atte ad affrontare le esigenze di un mondo in continua trasformazione.

1.2.1 L'Industria 4.0 in Italia: il Piano Calenda

Il Piano Calenda è stato approvato il 21 settembre 2016 ed ha trovato attuazione dai primi giorni del 2017. Attraverso incentivi fiscali, per un valore di 13 miliardi di euro, si vorrebbero generare investimenti per 23 miliardi per rilanciare l'economia nei più importanti settori produttivi e di servizi in Italia.

Il Piano nazionale Impresa 4.0 si fonda su **tre principali linee guida**:

- Operare in una logica di neutralità tecnologica
- Intervenire con azioni orizzontali e non verticali o settoriali
- Agire su fattori abilitanti: *advanced manufact solutions, additive manufacturing, augmented reality, simulation, horizontal/vertical integration, industrial internet, cloud, cyber security, big data and analytics.*

Il progetto ha per oggetto l'introduzione di modelli di business concordi con il concetto di Industria 4.0, finalizzati a generare un vantaggio competitivo per le imprese operanti nel Territorio attraverso **sei fattori**:

- *Flessibilità*: a sostegno del primo archetipo
- *Velocità*: si passa più rapidamente alla produzione in serie dei prodotti attraverso tecnologie innovative
- *Produttività*: l'uso di tecnologia innovativa permette alle "Smart Factories" di limitare gli errori durante il processo di produzione
- *Qualità*: attraverso un monitoraggio più efficiente delle fasi di produzione si possono mantenere standard qualitativi più elevati, riducendo anche i "difetti di fabbrica"
- *Competitività del prodotto*: attraverso lo sfruttamento di strategie di marketing digitale, i prodotti delle imprese che ne usufruiscono sono competitivi su scala mondiale.

Il Piano è volto ad incentivare gli investimenti in start-up innovative attraverso **sei iniziative**:

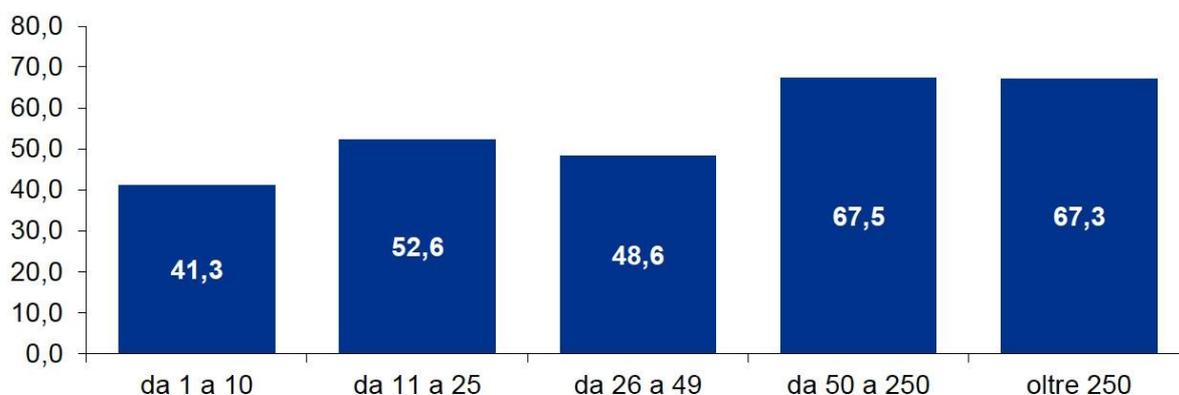
1. Detrazioni fiscali fino al 30% per investimenti fino ad 1 Milione di euro
2. Assorbimento da parte di società 'sponsor' delle perdite per i primi 4 anni
3. Agevolazioni fiscali
4. Finanziare la nascita di nuove imprese attraverso il programma "Acceleratori d'impresa"
5. Stanziare fondi d'investimento dedicati ad idee e brevetti ad alto contenuto tecnologico
6. Stanziare fondi VC dedicati a start-up 4.0 in co-matching (CDP / Invitalia)

L'attuazione delle iniziative, nel concreto, sfruttando un sistema di finanziamenti agevolati o parzialmente a fondo perduto, punta a generare nuovi settori economici e a migliorare gli asset strategici dell'economia del Paese. La prima attuazione pratica del piano, vede l'introduzione di super-ammortamenti ed iper-ammortamenti su impianti ad alto contenuto tecnologico, per favorire investimenti mirati alla rivalutazione immobiliare e all'abbattimento dei costi fissi (es. investimenti in sistemi di pannelli fotovoltaici per l'abbattimento energetico).²³

²³ Gov.it, *Piano Calenda*, in <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/industria40>

Secondo un studio svolto da KPMG Advisory, il 41% delle microimprese ed il 67% delle medie e grandi imprese ha già utilizzato il Piano Calenda.²⁴

Figura 17: Utilizzo del Piano Industria 4.0 per dimensione di impresa (% sul totale delle imprese per classe di addetti)



Fonte: elaborazioni KPMG su dati Survey.

1.2.2 Il “Patto per il Turismo 4.0”

Il “Patto per il turismo 4.0” è un’estensione specifica del “Piano nazionale Impresa 4.0”. Innovare le strutture ricettive, migliorare la raggiungibilità dei siti ed incrementare la qualità dell’accoglienza, sono solo alcuni degli obiettivi fissati in Italia per migliorare il settore Turistico.

Il “Patto per il Turismo 4.0” siglato a Roma l’11 gennaio 2018, è un programma triennale che prevede fondi stanziati per circa 5 miliardi di euro da parte del Gruppo Intesa Sanpaolo in accordo con il ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo a sostegno di un settore che vale 185 milioni di euro, avente un peso sul Pil dell’11,8% e sull’occupazione per il 12,8%. Il settore Turismo, anche se in crescita tra il 2008 ed il 2016 (turisti non residenti cresciuti del 35%), seppur essendo molto diversificato tra “arte, montagna e mare”, ha bisogno di un ulteriore passo in avanti per potersi imporre sull’intero scenario globale.

Il Patto, è un indicatore importante che dimostra proprio quello che gli analisti hanno stimato su base statistica seguendo i principali indicatori del mercato (volume d’affari, prenotazioni, arrivi ecc.). Si basa essenzialmente su **quattro pilastri** cardine:

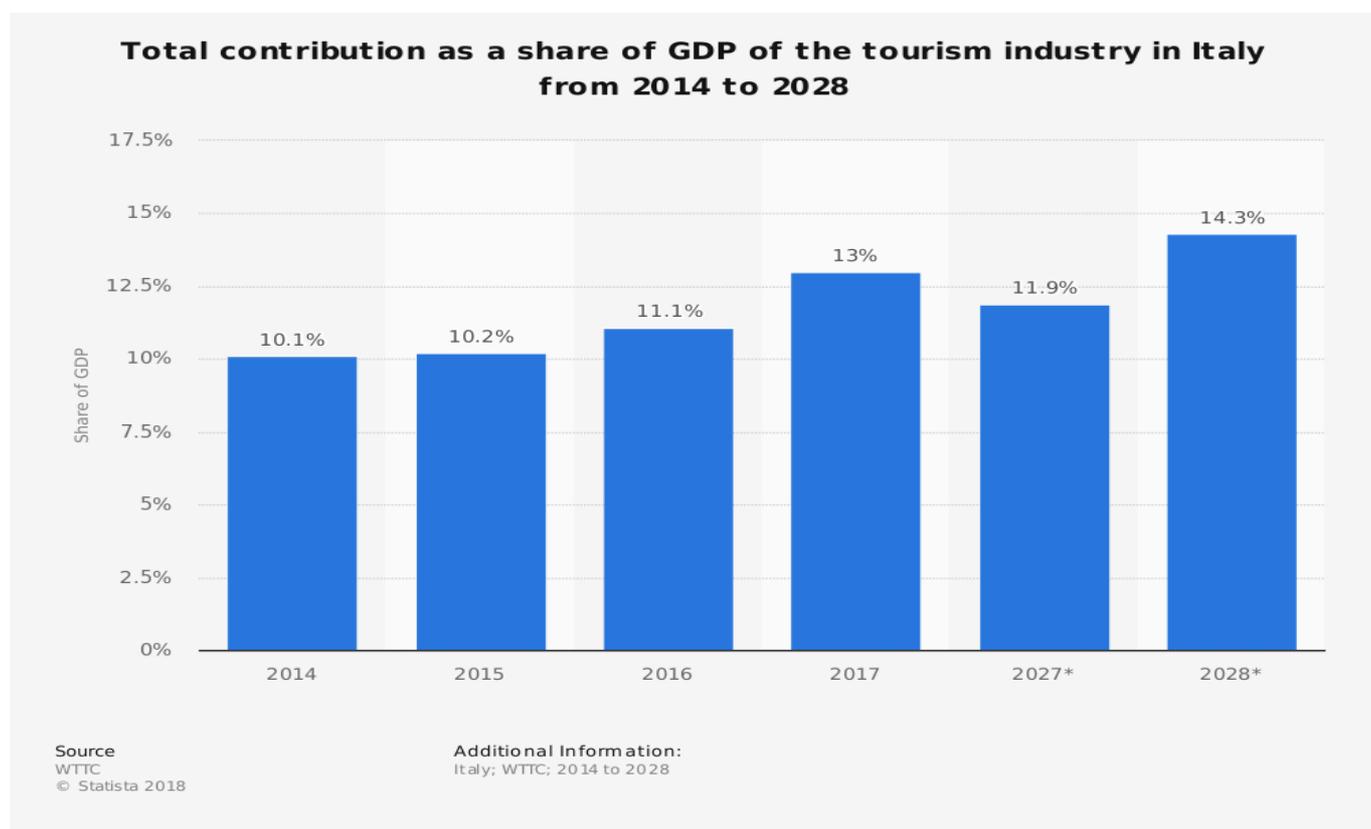
1. Individuazione di strumenti atti ad estendere al settore turistico le opportunità offerte dal “Piano Impresa 4.0”: si dà la possibilità alle imprese operanti nel settore di accedere ai piani di super-ammortamento ed iper-ammortamento nei progetti di ristrutturazione e riqualificazione delle strutture atte all’attività turistica.

²⁴ G. Miragliotta, *Piano Calenda*, in <https://www.digital4.biz/pmi/industria-40-piano-calenda-gia-sfruttato-da-quasi-6-imprese-italiane-su-10/>

2. Valorizzazione del settore turistico nelle valutazioni di merito creditizio: valorizzazione di fattori intangibili come l'utilizzo di canali Internet e strategie di digital Marketing al fine di aumentare l'occupazione e diversificare l'offerta di lavoro.
3. Iniziative di sostegno mediatico/culturale: organizzazione di eventi nei quali si parla delle eccellenze paesaggistico-culturali del Paese.
4. Iniziative formative: sviluppo di percorsi di crescita manageriale attraverso corsi di formazione finalizzati a far ottenere un'ottica internazionale agli operatori del settore.

L'attuazione del "Patto per il Turismo 4.0", ha portato molte imprese a rivolgersi al Gruppo Intesa San Paolo per avere la possibilità di accedere ai finanziamenti desiderati per rivalutare le proprie strutture e cambiare il proprio modo di fare impresa²⁵.

Si stima che quest'industria, grazie a normative volte all'incentivo delle PMI operanti nel settore, ad un incremento degli investimenti esteri e non ad un andamento positivo del mercato mondiale, andrà a rappresentare il **14,3% del Pil domestico nel 2028**, come mostra il grafico che segue.



26

²⁵ Gov.it, *Patto per il turismo 4.0*, in <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/industria40>

²⁶ Statista.com, *Patto per il turismo 4.0*, in <https://www.statista.com/statistics/628849/tourism-total-contribution-to-gdp-italy-share/>

Capitolo II: Le innovazioni tecnologiche nell'Industria turistico-alberghiera

2.1 La Sharing economy e il mercato turistico-alberghiero

Il mercato alberghiero, negli ultimi anni, sta subendo un cambiamento dal punto di vista organizzativo e delle tecnologie in gioco che stanno modificando radicalmente il modo di fare impresa nel settore. Per comprendere appieno quelli che sono i nuovi trend del mercato, è bene capire quale è stato il processo evolutivo del settore negli ultimi quindici-venti anni.

Le leve economiche e le modalità di fare impresa sono cambiate radicalmente nel tempo, grazie a strategie che puntano a migliorare la *customer experience* attraverso l'uso della tecnologia. Oggi, "il fenomeno turismo globale", è strettamente collegato ai bisogni, ai desideri e alle aspettative del singolo individuo e non alle motivazioni per le quali il consumatore decide di viaggiare.

Non esiste più un consumatore target, poiché l'esperienza di viaggio è a trecentosessanta gradi. Si può invece parlare di un **turista "ibrido"**, che è difficile da categorizzare secondo i canoni classici, in quanto ha esigenze individuali che vuole siano soddisfatte (es. un turista che decide di visitare una città d'arte non si preclude la possibilità di andare in discoteca; o se sceglie una meta per trascorrere una vacanza al mare, non è detto che non voglia visitare i centri culturali di quella città). La vastità dell'offerta (voli low cost e first class, alloggi privati e alberghi di lusso, fast food e ristoranti famosi ecc.) permette a buona parte della popolazione mondiale di poter viaggiare e di realizzare per l'appunto ciò che si è descritto precedentemente.

A causa del progresso tecnologico, oggi, il turista, direttamente o indirettamente, "*ha già visto tutto*" e vuole trasformare la vacanza in un qualcosa di unico, dove poter incontrare e conoscere nuove persone e dove poter realizzare i propri desideri.

In seguito alla crisi economica del 2007, è avvenuta una polarizzazione del turismo, che ha modificato drasticamente la capacità di spesa dei consumatori provenienti dai Paesi del "*primo e secondo mondo*". La situazione che si è venuta a delineare in seguito alla crisi finanziaria statunitense, ha causato un'ampia geo-diversificazione della domanda, dividendo i consumatori essenzialmente in due gruppi, secondo la capacità di spesa. Da una parte si hanno i turisti provenienti da stati emergenti che, avendo una capacità di spesa elevata, si rivolgono al mercato del lusso, prediligendo l'esperienza a tutto il resto e garantendosi hotel a cinque stelle (in genere hotel di brand internazionali) e cene in ristoranti stellati. Dall'altra, invece, si hanno i viaggiatori "medi", provenienti da paesi caratterizzati da economie mature (es. Italia, Francia, Inghilterra, Spagna) che, a causa di anni di recessione economica, tendono a ridurre il tempo di permanenza e a minimizzare i costi complessivi delle vacanze.

Tali cambiamenti possono essere definiti "geo istituzionali" ed hanno portato ad un profondo cambiamento nel panorama mondiale del turismo. L'immissione nel mercato turistico di Paesi ad alto potenziale economico, primi fra tutti quelli considerati nel **BRIC** (Brasile, Russia, India, Cina), che fino a qualche anno fa giocavano un ruolo marginale nelle dinamiche economiche di quest'ultimo, ha fatto sì che ne diventassero protagonisti,

adeguandosi a questo “nuovo” target di consumatori. Gli elementi posti in esame, con il tempo, hanno modificato l’offerta del mercato da ogni punto di vista, anche a causa di una tendenziale propensione dei clienti a preferire processi non intermediati nella scelta del proprio viaggio.

I modelli di business dunque si sono dovuti adattare a questo cambiamento, orientandosi verso una crescente **flessibilità**. In pochi anni, vi è stato il passaggio dalla tradizionale configurazione di viaggio, che vedeva protagonisti intermediari come tour operator ed agenzie di viaggi, ad una configurazione dove il consumatore finale, attraverso l’uso di Internet, è “*intermediario di sé stesso*”.

Di seguito, si vuole delineare quelle che sono le opzioni di prenotazione tra le quali il cliente, in linea generale, può scegliere di usufruire per un prodotto turistico.

Da un lato vi sono i “**canali diretti**”, caratterizzati da un costo monetario nullo, ma comportano una ricerca più lunga e una maggiore spesa in termini di tempo, offrendo contemporaneamente una perfetta flessibilità in termini di esperienza.

Dall’altro, vi sono i “**canali indiretti**”, caratterizzati da una spesa minore in chiave temporale ma una perdita di flessibilità nell’esperienza di viaggio e un’elevata onerosità per sostenere i costi d’agenzia.



Oggi, grazie ai sistemi sopraelencati, il mercato si sta orientando verso i canali diretti, poiché per il consumatore, è l’esperienza flessibile a costi concorrenziali a prevalere sul tempo impiegato per la ricerca. “*Il sito più spettacolare, il monumento più eccelso, diventano turistici a partire dal momento in cui diventano accessibili*”²⁷.

È l’uso di Internet a fare la differenza, poiché l’informazione turistica non è più un flusso unidirezionale di dati, bensì il passaggio dall’oggettività alla soggettività attraverso la comunicazione delle sensazioni e

²⁷ C.C, di J.M. Dewailly e E.Flament, in “Geografia del turismo e delle attività ricreative” Edizione 1996

dell'esperienza fatta. Grazie alla “*Digital Transformation*” il mercato del turismo è diventato competitivo a livello globale. L'esperienza negativa, anche di un solo individuo, sul web, può essere amplificata enormemente, distruggendo la reputazione del fornitore del servizio. Nel mentre, Internet, ha sostituito il passaparola con l'informazione libera, rendendo più competitivo il mercato. Questo nuovo mercato che ancora si sta sviluppando, il “*Travel on line*”, è strutturato in modo che, attraverso piattaforme digitali, il fornitore e l'utilizzatore di servizi siano direttamente collegati. Attraverso tecnologie informatiche sviluppate per migliorare il settore, oggi, il cliente, prima di prenotare il viaggio, può stimare come sarà il soggiorno e formulare le dovute aspettative in relazione all'esperienza fatta da altri milioni di utenti. Tra questi sistemi informativi, ne andremo ad introdurre alcuni che hanno rappresentato dei veri e propri cambiamenti. Da un punto di vista tecnico, attualmente, le principali categorie di piattaforme turistiche sono:

1. *Il sito web aziendale*, dove avviene la promozione dell'azienda e si fa conoscere il brand attraverso strategie di marketing digitale.
2. *I siti di recensioni*, dove il consumatore può confrontare a parità di altre condizioni per lui primarie come la capacità di spesa, una valutazione più oculata sulla scelta per esempio di una struttura recettiva piuttosto che un'altra.
3. *I motori di ricerca*, che hanno la funzione di creare dei collegamenti tra aziende e consumatori.
4. *I portali di vendita*, come per esempio le OLTA.
5. *Le applicazioni di viaggio* con contenuti specializzati a favore della sostituzione del mobile commerce all'e-commerce.
6. *I siti web che sfruttano la ricerca metasearch*

Le rivoluzioni più importanti all'interno del mercato, sono avvenute con il crescente utilizzo delle **On Line Travel Agencies (OLTA)** e dei siti web che usufruiscono di un **sistema di metasearch**, dunque di seguito verrà proposta una spiegazione di queste piattaforme digitali.

- *Le “On line Travel Agencies (OLTA)”*: Le agenzie di intermediazione digitale giocano un ruolo fondamentale nel mercato poiché il cliente, attraverso il loro utilizzo, può confrontare l'offerta delle strutture recettive iscritte e a parità di prezzo, scegliere quella che garantisce standard qualitativi migliori. (es. HRS, Expedia, Booking.com ecc..).²⁸
- *I siti web “metasearch”*: Il metasearch è un sistema informativo composto da tutti quei siti che uniscono e mettono a confronto informazioni, offerte, prezzi e recensioni di strutture alberghiere ed extra alberghiere delle On Line Travel Agency. Secondo un report on line, per Triometric, il 39% dei Millennials (i nati tra il 1980-2000), usufruisce di questi sistemi on line, perché reputano che scegliere sia ancora più veloce rispetto alle OLTA o ai siti web delle strutture. Anche dal punto di vista “internazionale”, l'uso di questa tecnologia sta rivoluzionando “il mercato delle prenotazioni on line”,

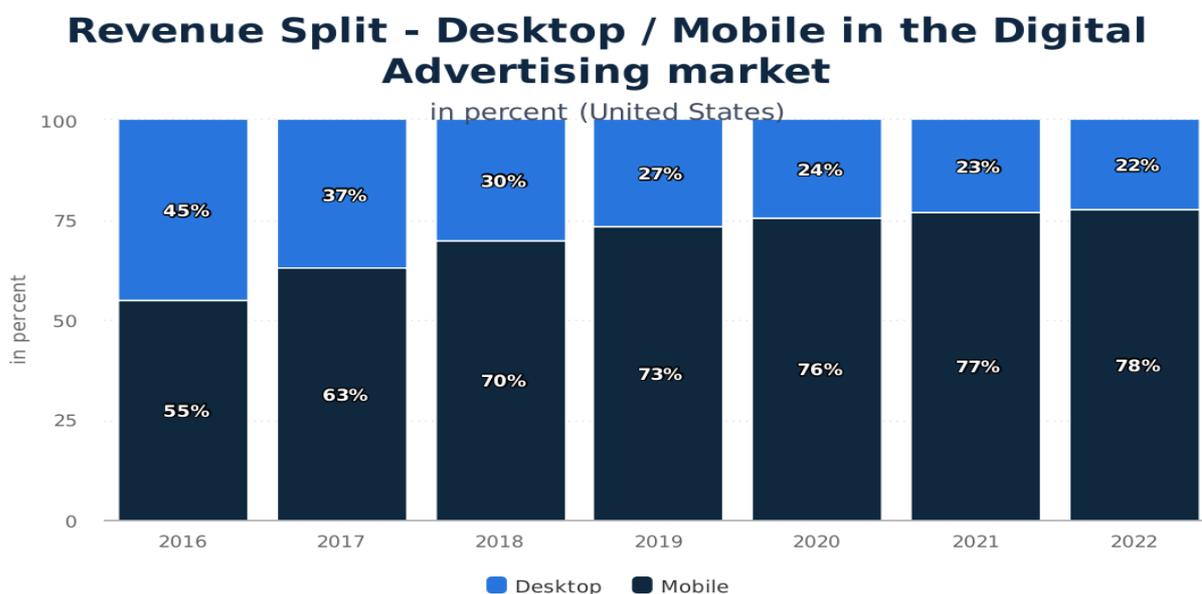
²⁸ Bookingblog.com, *Sharing Economy*, in <https://bookassist.org/blog/post/instant-booking-tripadvisor-google-opportunita-o-minaccia-per-gli-hotel/it/>

in quanto, secondo uno studio elaborato da PhocusWright (autorità di ricerca nel settore viaggi, fornitori e intermediari), il 54% dei turisti cinesi, il 36% degli americani ed il 35% dei britannici usufruiscono di sistemi di ricerca metasearch. Mentre in passato solamente le OLTA e le grandi catene alberghiere potevano iscriversi a siti di metasearch, oggi, è possibile farlo anche per le singole strutture recettive. Il vantaggio per gli utenti è nel poter usufruire di informazioni quali: descrizioni della location, recensioni, tariffe, offerte e camere disponibili in tempo reale confrontando le offerte con quelle degli altri siti²⁹. (es. Trivago)³⁰

2.1.1 Il Digital Advertising Market e l'uso dei "mobile"

Il mercato è in continua evoluzione ed anche i più "innovativi" modelli informativi presto verranno soppiantati. Nel corso del tempo, si stima un crescente utilizzo dei dispositivi mobili e, come mostra il grafico sottostante, le entrate, negli Stati Uniti, collegate alla pubblicità on line, suggeriscono un progressivo abbandono del Personal Computer a favore degli strumenti mobili (Smatphone, Tablet ecc.) . In particolare, si è passati dal 55% dei ricavi collegati all'uso dei "mobile", nel 2016, al 63% nel 2017. Gli analisti, inoltre, stimano un'ulteriore crescita nell'anno corrente, in termini di fatturato collegato all' **m-commerce** pari al 70% del totale e prevedono un'ulteriore crescita dell'8% entro il 2022.

31



Source: Statista, March 2018

statista

²⁹ Turismoeconsigli.com, *Sharing Economy*, Turismoeconsigli.com, in <https://www.turismoeconsigli.com/#>

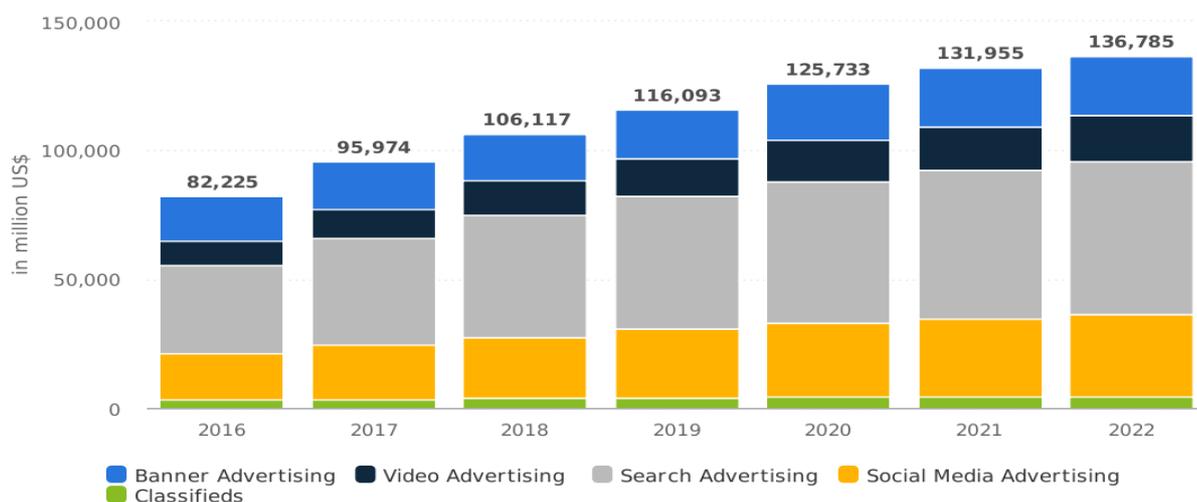
³⁰ Wubook.net, *Sharing Economy*, WuBook.com, in <https://wubook.net/>

³¹ Statista.com, *Sharing Economy*, in <https://www.statista.com/statistics/456263/digital-market-outlook-uk-digital-advertising-revenue-by-device/>

In questo scenario, di continuo cambiamento ed incertezza, si prevede anche un maggior utilizzo dei social network, per favorire l'incremento dimensionale del mercato digitale. Prendendo come esempio il mercato statunitense, su basi storico-dimensionali, si può determinare quello che sarà l'andamento del mercato nei prossimi cinque anni. La statistica sottostante mostra l'incidenza, in termini di fatturato, dei singoli asset sul "Digital Advertising market" (Banner Advertising, Video Advertising, Search Advertising, Social media Advertising e Classifieds). Dall'anno d'inizio valutazione, si è registrato un incremento del valore di tutte le componenti, infatti, il valore complessivo del mercato, è passato da 82.225 milioni di dollari, nel 2016, a 95.974 milioni di dollari, nel 2017. Secondo gli analisti, il mercato è in crescita continua e stimano che, nel 2022, il suo valore sarà pari a 136.785 milioni di dollari. Il *Search Advertising* ed il *Social Media Advertising*, in linea con quanto affermato precedentemente, assumeranno un peso molto importante nel mercato digitale.³²

Revenue in the Digital Advertising market

in million US\$ (United States)



Source: Statista, March 2018

statista

Già, nel 2014, coloro che usufruivano del web come mezzo di valutazione delle offerte aziendali e per prenotare i propri viaggi, erano circa il 65% dei potenziali consumatori. Secondo un'indagine svolta da Google nel 2014, l'83% dei potenziali clienti, ha preso informazioni sui social network, a fronte di un 42% che ha preferito consultare siti di agenzie turistiche ed un 31% che ha consultato siti web ufficiali delle aziende ospitanti. Nel 2014, il numero di utenti che si rivolgeva al mercato "on line", si aggirava intorno ai tre miliardi (in Italia circa 28 milioni di individui usufruiva già abitualmente dei social network).³³

³² Statista.com, *Digital advertising market*, in <https://www.statista.com/study/12457/online-advertising-in-the-united-states-statista-dossier/>

³³ Google.com, *Sharing Economy*, Google analysis 2014, somma percentuali maggiore di 100

Al fine di valutare il peso del mercato “on line” sull’offerta, basta pensare che, un’azienda con un’ottima reputazione sul web, ha un appeal maggiore sulla mente del consumatore in termini di fiducia con un conseguente aumento del proprio volume d’affari. È stato stimato che, a fronte di un incremento del 10% della reputazione su TripAdvisor, le vendite subiranno un incremento del 4,4%.

Per far sì che la presenza sul web sia funzionale alle vendite (attiva), bisogna gestire tutti gli aspetti necessari per rendere la propria offerta più appetibile. Gestire la disponibilità delle camere ed il costo del pernottamento in relazione ai competitor diretti (tariffa dinamica), è solo una delle accortezze necessarie per avere successo su Internet e trarne i relativi benefici in termini di vendita e reputazione.³⁴

2.2 La Tecnologia Guest Enhancing

La Tecnologia Guest Enhancing del settore turistico-alberghiero, rappresenta l’insieme di tutte quelle tecnologie innovative atte a migliorare l’esperienza degli ospiti, aumentare l’efficienza dei servizi offerti ed incrementare i profitti. Di seguito, verrà proposta una presentazione delle principali innovazioni in gioco, andando a parlare sia dei campi in cui trovano applicazione, che della forma giuridica assunta dalle imprese “innovative”.

I principali campi in cui trovano applicazione concreta le tecnologie esperienziali, nel settore alberghiero, riguardano l’intero sistema di collegamenti esistente tra i singoli compartimenti interni dell’organizzazione e la connessione con il consumatore finale. Il risultato ottenuto da queste innovazioni, dipende da alcuni fattori che di seguito verranno elencati.³⁵

1. **Prenotazioni on line.** Ad inizio 2018, gli esperti del settore, hanno cercato di prevedere quali saranno i trend dell’anno corrente, sia per viaggiatori che per lavoratori. Il 2017 ha visto la trasformazione di alcuni metasearch in meta-siti di prenotazione ibridi. Attraverso il metasearch, gli hotel, riescono ad ottenere maggiori prenotazioni dirette, non compromettendo l’esperienza di prenotazione. Un esempio di questo trend è “Trivago Express Booking”, il quale, attraverso un’interfaccia grafica che permette agli albergatori di identificare il proprio brand attraverso inserzioni on line, indica al viaggiatore con quale OTA sta procedendo nell’operazione di prenotazione, riuscendo a comparare offerte provenienti da molteplici siti web e fornendo ai potenziali clienti solo le più vantaggiose³⁶.
2. **Tecnologia mobile.** La tecnologia mobile è la tecnologia utilizzata per la comunicazione cellulare. La tecnologia *CDMA (Mobile Code Division Multiple Access)* si è evoluta rapidamente negli ultimi anni

³⁴ Confturismo in collaborazione con “Sapienza Università di Roma”, *Sharing Economy*, Confturismo in collaborazione con “Sapienza Università di Roma”, report “Mobile@Tourism, un mercato innovativo”

³⁵ Hospitalitytech.com, *Tecnologia Guest Enhancing*, in <https://hospitalitytech.com/6-mega-trends-hotel-technology>

³⁶ Trivago.com, *Sharing Economy*, Trivago Express Booking, in <https://hoteliersupport.trivago.com/hc/it/articles/360000283625-FAQ-su-trivago-Express-Booking>

e ha mostrato grandi potenzialità per l'uso alberghiero. Tuttavia, i precedenti studi di ricerca, si sono concentrati principalmente su quale sia l'impatto della tecnologia mobile sugli hotel. Il modo in cui la tecnologia mobile influenzi l'efficienza del servizio offerto da una struttura alberghiera è ancora poco esplorato. Sono stati individuati sei aspetti fondamentali che contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo generale di massimizzare i vantaggi dell'hotel nell'uso della tecnologia mobile, ovvero: aumentare l'efficienza, aumentare l'efficacia, fornire un servizio clienti migliore, massimizzare l'immagine aziendale, massimizzare la soddisfazione dei dipendenti e ridurre al minimo i costi. Il cambiamento paventato, ha già trovato le prime applicazioni nel mercato statunitense, che ha reagito positivamente all'introduzione di offerte collegate all'uso degli smartphone.

Di seguito viene proposta la descrizione delle principali innovazioni nel mercato della mobile Technologies.³⁷

- a) *Mobile check-in & check-out*. Attraverso l'uso di un'apposita applicazione, il cliente potrà svolgere autonomamente il check-in ed il check-out direttamente dal proprio smartphone. Questa tecnologia, fino a pochi anni fa impensabile, si è ampiamente diffusa nel mercato statunitense e, secondo un sondaggio condotto da Booking nel 2016 (sottoposto a 3500 titolari di hotel) per circa i due terzi degli intervistati, entro il 2017 diventerà di uso comune³⁸.
- b) *Digital Keys*. La startup italiana *T-Gate*, ha sviluppato un'applicazione in grado di aprire porte e cancelli elettronici con un semplice "click". La versatilità di quest'app, trova applicazione anche nel settore dell'ospitalità con "*T-Gate Hotel*", attraverso la quale, il cliente, riceve un codice di sblocco che gli permette di aprire solamente le porte nella struttura alle quali è autorizzato ad accedere. Quest'applicazione, oltre a migliorare la sicurezza interna, è funzionale nella minimizzazione dei costi di manutenzione legati a chiavi e serrature³⁹.

3. **Self-service Technologies**. Le tecnologie self-service (SST) sono interfacce tecnologiche che consentono ai clienti di produrre servizi indipendentemente dal coinvolgimento del dipendente di servizio diretto. Le tecnologie self-service stanno sostituendo molte interazioni di servizio faccia a faccia con l'intenzione di rendere le transazioni di servizio più accurate, convenienti e veloci. Negli ultimi anni è stata prestata maggiore attenzione alle tecnologie self-service (SST) applicate nel settore dell'ospitalità. Tuttavia, i responsabili dell'ospitalità esitano ancora ad applicare gli SST perché l'interazione umana è un'esperienza preziosa negli incontri di servizio. Secondo uno studio svolto dall'*International Journal of Organizational Innovation*, il desiderio di interazione umana gioca un ruolo significativo nel processo di servizio. I manager che devono affrontare una decisione di

³⁷ Confcommercio e Confturismo, *Mobile Technologies*, da "Percorsi di certificazione per le PMI"

³⁸ Bookingblog.com, *Mobile check-in & check-out*, Bookingblog.com, in <http://www.bookingblog.com>

³⁹ T-Gate.it, *Digital Key*, T-Gate.it, in <http://www.tgate.it/>

implementazione SST devono comprendere che, alcuni clienti, desiderano interagire con il fornitore di servizi. Inoltre, il desiderio di interazione umana, è spesso una ragione fondamentale per la fedeltà a una società di ospitalità⁴⁰. In Italia, il cambiamento, viene percepito durante le principali fiere in materia e di seguito sono proposti due esempi che racchiudono le principali idee per migliorare il settore.

4. **Startup innovative.** Il concetto di startup innovativa è analizzato nel paragrafo 3.3. Di seguito viene fornita una breve presentazione di una delle imprese italiane che più rapidamente si sta espandendo nel settore turistico-alberghiero: Hotelyzer. È una startup italiana che punta a rendere unica l’esperienza vissuta nelle strutture alberghiere convenzionate. L’impresa è divisa in due aree affini alle quali si può accedere autonomamente attraverso l’uso di un’app. Da un lato si ha “Hotelyzer Mobile Concierge” che, attraverso il mobile concierge, consente all’utente di poter letteralmente “dialogare” con la struttura. Quest’area, prevede sia contenuti gratuiti che premium (offerte speciali, informazioni, menù on line, servizio in camera ecc.), attivabili dal titolare della struttura. L’accesso ai contenuti attivati è gratuito per il cliente e la loro fruizione è consentita attraverso l’uso di una semplice applicazione. Dall’altro lato si ha “Hotelyzer Mobile Booking”, che invece consente di gestire le prenotazioni on line e di effettuare prenotazioni da mobile⁴¹.

Negli ultimi anni, l’ingresso della tecnologia esperienziale negli hotel, sta orientando l’intero mercato ad un processo evolutivo che cambierà l’Industria alberghiera globale. Oggigiorno, come descritto nel primo capitolo, il consumatore è in cerca di esperienze nuove, uniche, che non deludano le aspettative formulate prima della partenza. Gli operatori del settore, per essere costantemente competitivi sul mercato, devono essere all’avanguardia in campo tecnologico, soprattutto per attirare un target di clientela più giovane, tenendo conto dei **“trend” del mercato per il 2018.**⁴²

<p>1. Dialogo tra i dispositivi personali e quelli presenti nell’hotel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sincronizzazione dei propri dispositivi con i dispositivi che lo consentono nella struttura
---	---

⁴⁰ Yeh University, Taiwan, R.O.C., *Sharing Economy*, da International Journal of Organizational Innovation- Dept. of Hospitality Management

⁴¹ Hotelyzer.com, *Hotelyzer*, hotelyzer.com, in <http://www.hotelyzer.com/it>

⁴² Hospitalitynews.com, *Trend del mercato nel 2018*, da “Le nuove tecnologie nell’Hotelleria in 10 trend”, in <http://hospitalitynews.com/>

2. Automazione.	<ul style="list-style-type: none"> • Prenotazione da mobile del servizio in camera • Richiedere informazioni alla “reception on line” da mobile per accedere a risposte o a servizi self-service
3. Effetto “wow” collegato alle innovazioni tecnologiche.	<ul style="list-style-type: none"> • Fornire la possibilità di stampa wireless • Fornire uno “shop on line” per vendere prodotti specifici ecc.
4. Spazi comuni dinamici.	<ul style="list-style-type: none"> • Fornire schermi touch, postazioni interattive ecc. per trasformare la sala da statica a dinamica per aumentarne l’uso
5. Free Wi-Fi.	<ul style="list-style-type: none"> • Fornire ai clienti una connessione wireless veloce e gratuita
6. L’ufficio “prenotabile”.	<ul style="list-style-type: none"> • Offrire nuovi spazi per meeting ed eventi, completi di Wi-Fi e dispositivi tecnologici audiovisivi
7. Social media marketing.	<ul style="list-style-type: none"> • Creare pagine e profili social al fine di aumentare la notorietà del brand
8. Il lusso della tecnologia.	<ul style="list-style-type: none"> • Gli hotel più lussuosi, potrebbero fornire televisori di piccole dimensioni, incorporati negli specchi dei bagni
9. Sale conferenze high tech.	<ul style="list-style-type: none"> • Permettere al cliente di effettuare video conferenze e incontri virtuali con i partner della conferenza pur non essendo lì di persona
10. La sostituzione del materiale cartaceo con quello digitale	<ul style="list-style-type: none"> • Fornire monitor touch-screen che contengano indicazioni di vario genere, per esempio sui servizi offerti nelle diverse sale dell’Hotel, informazioni, menù del ristorante, etc.

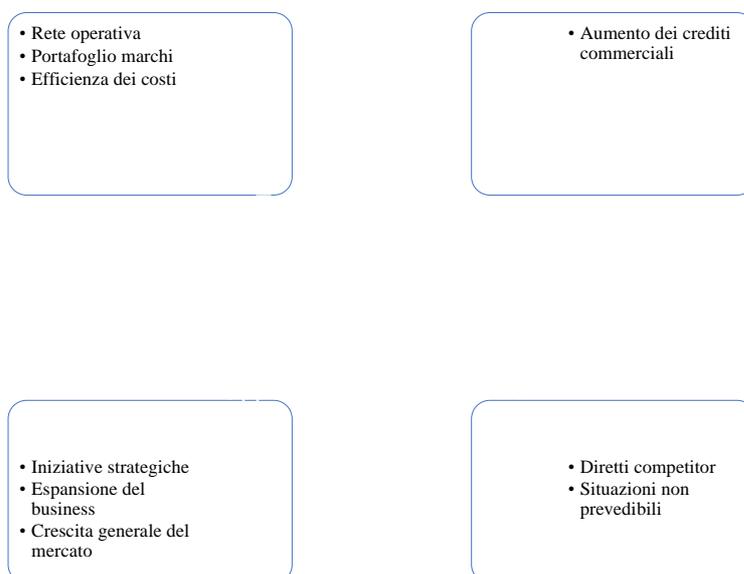
2.3 Esempio di eccellenza nel mercato globale: Marriott International, Inc.

Marriott International, Inc. è una società di fornitura di servizi operante nel settore dell’ospitalità da ben 90 anni. L’azienda opera nel mercato globale (America, Europa, Asia, Africa) attraverso concessioni, licenze

alberghiere e multiproprietà collegate ai brand che possiede in portafoglio come W Hotels, Sheraton, Delta Hotels e Protea Hotels. La compagnia possiede ben 6400 hotel in 126 Paesi diversi, dunque, per essere competitiva nei mercati nazionali, svolge ricerche di mercato al fine di comprendere le norme culturali delle singole popolazioni. Lo studio svolto è di natura quantitativa e qualitativa e si basa principalmente su fattori empirici, basati sull'esperienza e la creatività dei dipendenti. Il concetto di norme culturali specifiche, è intrinseco nel "significato di Kosher", ovvero prendere tempo per capire una cultura e le sue norme di sfondo sociali o di lavoro, non basandosi su stereotipi o percezioni individuali.

2.3.1 Marriott International, Inc.: SWOT Analysis 2017

Un portafoglio marchi forte, efficienza dei costi ed una rete operativa impeccabile, sono i principali punti di forza del gruppo Marriott ma, l'aumento dei costi di manodopera, la concorrenza di pari livello, circostanze di instabilità dell'intera Industria e l'aumento dei crediti commerciali, potrebbero rappresentare sfide difficilmente superabili per la società.



- **Forza.**

1. *Rete operativa.* La forte rete operativa dell'azienda consente di raggiungere un numero sempre più elevato di clienti e migliorare la performance finanziaria. Marriot sta progettando di aumentare il numero di camere e di sale comuni del 7% entro fine 2018.

2. *Portafoglio marchi.* Un portafoglio marchi forte aiuta l'azienda a mantenere la sua base di clienti fedeli e di attrarre nuovi clienti, traducendo il tutto in un aumento delle entrate. Marriott opera concessioni e licenze sui propri alberghi, immobili residenziali e multiproprietà in tutto il mondo.
3. *Efficienza dei costi.* Il suo fatturato è cresciuto del 34,1% a US \$ 22.894 milioni nel FY2017, da US \$ 17.072 milioni nel FY2016. La crescita dei ricavi è dovuta anche all'aumento delle spese di gestione di base (+36,7%); delle tasse di concessione (+38,4%); delle commissioni di gestione (+42,8%) e delle altre entrate (+60%) nel FY2017. Il miglioramento del costo di vendita determina un miglioramento del margine operativo. Il margine operativo è aumentato al 10,3% in FY2017 dall'8% in FY2016. Inoltre, il suo utile operativo è aumentato del 72,4%, da US \$ 1.368 milioni nel FY2016, a US \$ 2.359 milioni nel FY2017.

- **Debolezza**

1. *Aumento dei crediti commerciali.* I crescenti crediti commerciali (costituiti da crediti verso i proprietari di hotel con cui l'azienda ha accordi di gestione e franchising), possono influenzare la competitività e la redditività della società.

- **Opportunità**

1. *Iniziative strategiche.* La società sta prendendo varie iniziative strategiche per guidare il proprio business. Per esempio, nel mese di dicembre 2017, la società ha stipulato accordi di co-brand delle carte di credito con *JPMorgan Chase e American Express*. Questa nuova iniziativa aiuterà l'azienda ad estendere il suo rapporto con gli emittenti di carte e coprire i *Marriott Rewards* e *Ritz-Carlton Rewards* carte di credito *Visa da JPMorgan Chase*, così come la *Starwood*.
2. *Espansione del business.* Le iniziative di espansione commerciale della società contribuiranno ad aumentare la base di clientela e i ricavi. Per esempio, nel febbraio 2018, la società, in collaborazione con *Witkoff*, una società di sviluppo globale, ha annunciato i suoi piani per aprire un nuovo resort "*The Drew Las Vegas*" in *2755 Las Vegas Boulevard South*, Stati Uniti. Questo nuovo resort comprende più di 500.000 piedi quadrati di congressi e spazio di incontro e di circa 4.000 camere e suite ed è prevista l'apertura entro la fine del 2020. Nello stesso mese, la società ha stipulato un accordo con *Jinshan Investment Group* per la creazione di "Le Meridien hotel" a Melbourne nel 2020.
3. *Crescita generale del mercato in termini di viaggi e turismo globale.* La società probabilmente riuscirà a beneficiare delle prospettive positive future dell'industria globale "*Travel & Tourism*". Secondo la "*Travel & Tourism Council (WT & TC)*", il contributo diretto del settore al PIL mondiale incrementerà del 4% annuo nel corso del periodo di previsione (2017-2027).

- **Minaccia**

1. *Competitors.* Deve affrontare una forte concorrenza sia come operatore di alloggio che come franchisor.

2. *Situazioni non prevedibili.* Le operazioni della società possono essere influenzate negativamente da eventi sfavorevoli.
- Epidemie come il virus Ebola, l'influenza suina, la SARS, malattia della mucca pazza e l'influenza aviaria hanno determinato un calo degli arrivi turistici nei Paesi colpiti. Misure precauzionali, quali sospensioni dei voli, hanno influenzato negativamente la crescita del mercato.
 - Le catastrofi naturali come le inondazioni in India e negli Stati Uniti nel mese di agosto 2017, in Cina nel mese di giugno 2017 e il terremoto 2016 in Ecuador, hanno eroso il reddito degli operatori del settore. Incidenti simili possono anche portare le persone a ridurre la loro frequenza di viaggio verso alcuni Paesi.
 - Attacchi terroristici in Spagna nel mese di agosto 2017, nel Regno Unito nel mese di giugno 2017, in Giordania e in Turchia nel mese di dicembre 2016 e l'ascesa di nuovi gruppi terroristici come Stato Islamico dell'Iraq e della Siria (ISIS), hanno sollevato preoccupazioni per la sicurezza in tutto il mondo.

2.3.2 Le strategie d'impresa adottate dal Gruppo Marriott

Marriott International, da un punto di vista commerciale, ha fatto progressi continui dal 2012 al 2016. Nel 2015 le entrate sono aumentate del 4,94% rispetto al 2014 e nel 2016 del 17,93% rispetto al 2015, come mostra la tabella sottostante.⁴³

Anno	2012	2013	2014	2015	2016
Entrate (miliardi di dollari USA)	11.8	12.78	13.8	14.48	17.07

La società, ad inizio 2018, ha stimato una spesa per investimenti che si aggira intorno a 600 milioni di dollari, di cui circa 225 milioni impiegati in manutenzione. Le spese per investimenti includono anche i costi in conto capitale come le acquisizioni immobiliari, i costi di acquisizione dei contratti, il patrimonio netto e gli altri investimenti. Si suppone che, se il livello di spesa rimanesse invariato e non venisse effettuata alcuna vendita di asset aggiuntivi, almeno 3,0 miliardi di dollari potrebbero essere restituiti agli azionisti attraverso il

⁴³ Marketwath.com, *evoluzione del reddito di Marriott International tra il 2012-2016*, in <http://www.marketwatch.com/investing/stock/mar/financials-2017/08/01>

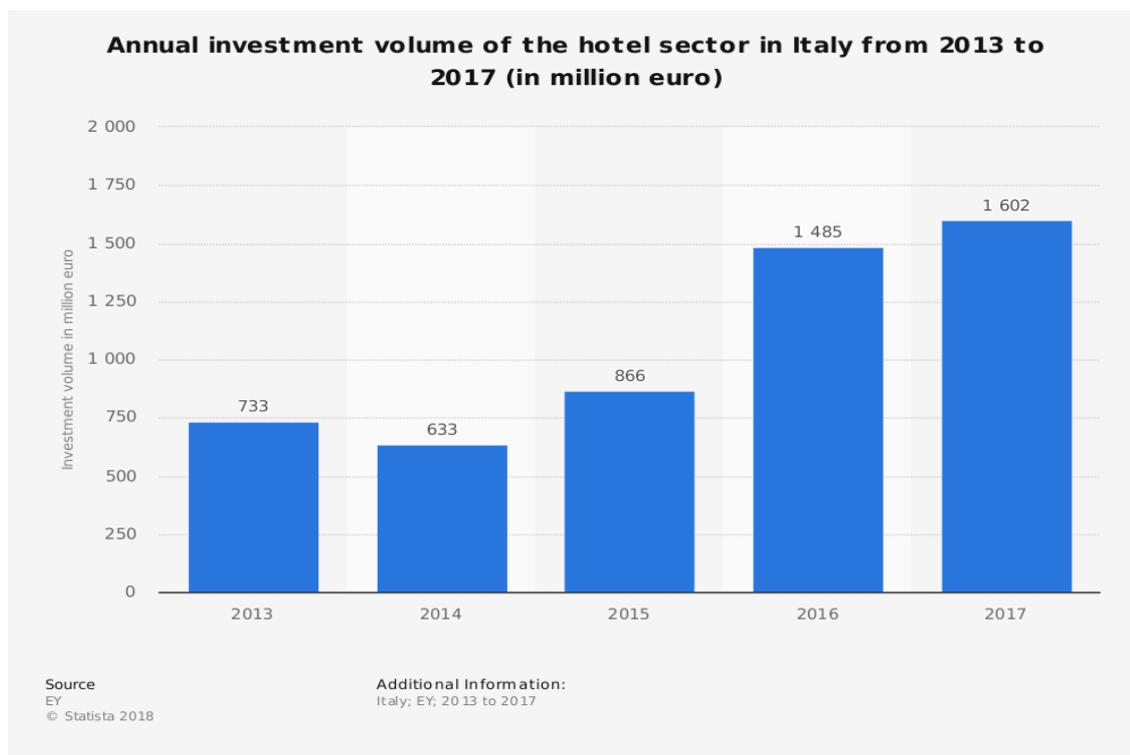
riacquisto di azioni ed il pagamento di dividendi. Le strategie adottate dal gruppo per migliorare ed ampliare il proprio business, si incentrano sull'uso dell'alta tecnologia per migliorare la customer experience.

1. *La strategia di differenziazione di qualità.* Garantisce affidabilità, disponibilità e accessibilità di prodotti e di servizi dello stesso tipo. Questa strategia prevede l'offerta di prodotti e servizi a prezzi accessibili per i consumatori, attraverso l'uso di **sistemi di Group Pricing Optimizer (GPO)** per calcolare i prezzi in base alla loro elasticità, aumentando le attività promozionali. L'accessibilità dei servizi, in termini di prezzo, si riferisce anche al mantenimento costante delle tariffe su tutti i canali di distribuzione, a prescindere dal canone versato alle agenzie di viaggio online. Al fine di garantire che tutti i gestori di hotel Marriott adottino questa strategia, la società ha imposto regole etiche sui tassi, denominati "Look No Further - Garanzia tariffa migliore".
2. *La strategia di miglioramento continuo della qualità.* Mira a migliorare gradualmente la qualità dei prodotti e dei servizi, così come la produttività e la competitività, attraverso la partecipazione di tutto il personale.
3. Nel 2005, JW Marriott Hotel di Washington DC è diventato il primo hotel degli Stati Uniti a ricevere la certificazione ISO 50001 Energy Management. Questa certificazione ha lo scopo di creare un buon quadro di gestione dell'energia utilizzata da qualsiasi hotel nel modo più efficiente. Il raggiungimento di questa certificazione ha portato anche ad un aumento della consapevolezza dell'uso delle risorse energetiche dei dipendenti.
4. *La strategia "di prestazioni massime".* Mira ad acquisire la supremazia in termini di qualità per il massimo delle prestazioni ottenibili dai prodotti o dai servizi offerti.
5. *La strategia di Digital Market Advertising.* Attraverso la presentazione di un proprio sistema di prenotazione on line innovativo dal sito web, Marriott, garantisce al cliente di poter scegliere la struttura più vicina al luogo oggetto del viaggio, in base alle esigenze individuali. Con questa piattaforma digitale, sono gestite più di 75 milioni di transazioni all'anno.

Capitolo III: Albergazione “Made in Italy”: competitività internazionale

3.1 Il mercato alberghiero in Italia: investimenti ed operatori del settore

L’Italia, tra i Paesi europei, è il quarto per numero di arrivi e per fatturato, seguendo una scia positiva cominciata nel 2014. Gli investimenti nel mercato tra il 2013 ed il 2017 sono praticamente triplicati come mostra il grafico che segue, passando da 733 a 1602 milioni di euro, sintomo di una crescita non destinata a fermarsi. Secondo uno studio svolto dall’UNWTO nel 2017, il mercato turistico-alberghiero continuerà a crescere mediamente del 4% annuo fino al 2027 e di pari passo anche gli investimenti, effettuati principalmente dalle grandi catene alberghiere internazionali.⁴⁴



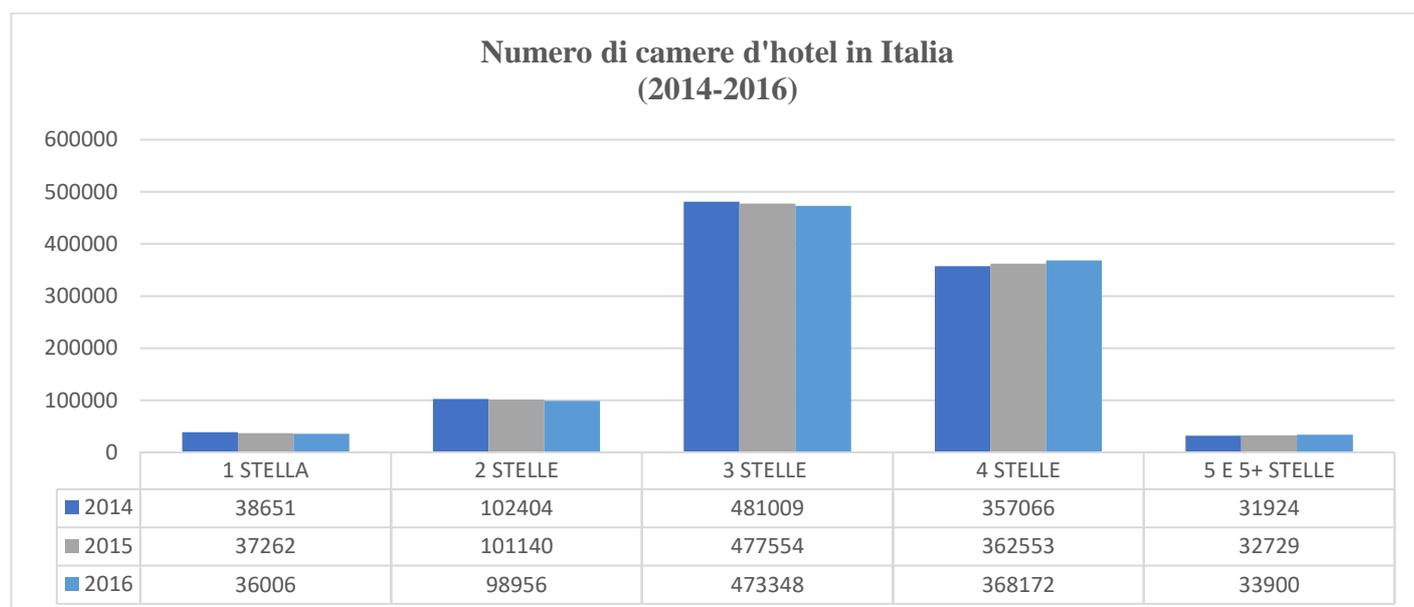
45

Il valore dell’industria alberghiera è costituito dai ricavi generati dalle attività principali ed ausiliarie delle singole strutture recettive. L’attività comune a tutte le categorie di alberghi è il pernottamento, ma non necessariamente è il core business di tutte le imprese. Nello svolgere l’esercizio alberghiero, infatti, si possono trovare le situazioni più disparate, collegate alla categoria di appartenenza (indicata con l’assegnazione e l’affissione del numero di stelle). La differenza tra una struttura ed un’altra, appartenente alla medesima

⁴⁴ UNWTO, *Mercato alberghiero italiano*, in “T&T Annual report 2017”

⁴⁵ Statista.com, *Mercato alberghiero italiano*, Statista.com, in <https://www.statista.com/statistics/781479/hotel-investments-in-italy/>

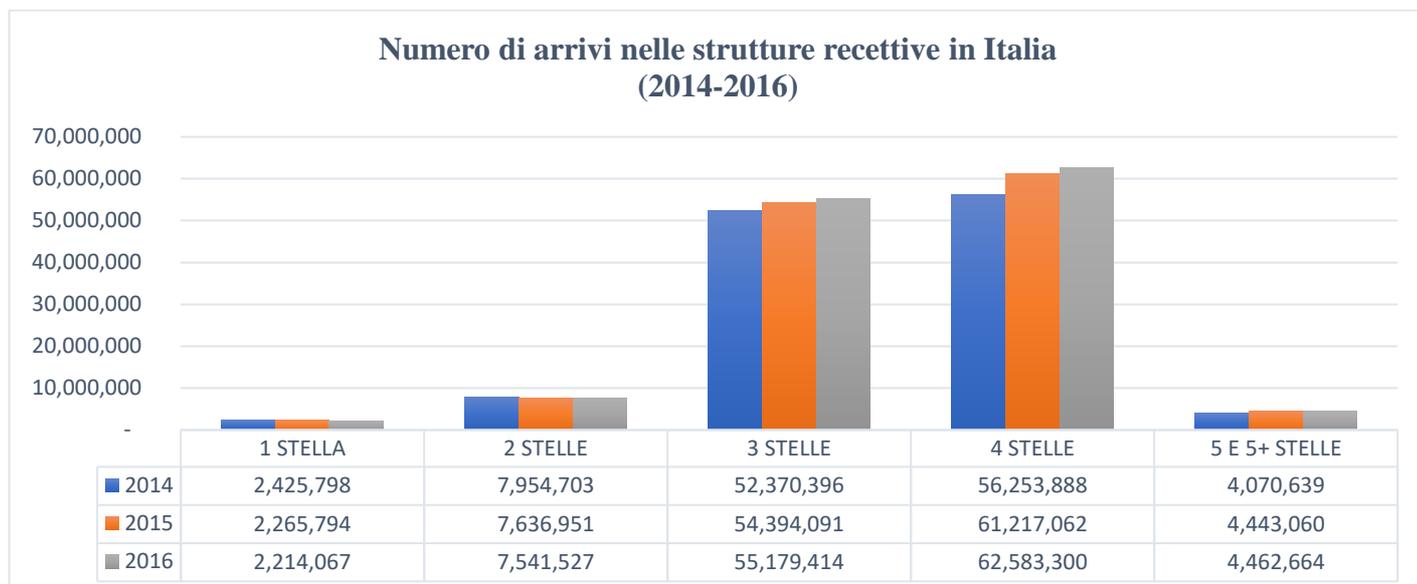
categoria, viene generata dai servizi accessori, offerti al cliente per migliorare la “customer experience”: servizio Spa, bar interno, servizio in camera, Wi-Fi gratuita, mini-bar, servizio ristorazione e molti altri. Grazie ad una rivoluzione nell’apparato legislativo in materia di turismo, incominciata con il decreto legge del 2008 “sugli standard minimi di servizi e dotazioni per la classificazione alberghiera”⁴⁶ e proseguita con iniziative come “il Piano Calenda” ed il “Patto per il Turismo 4.0”, il settore ha registrato una crescita tale da raggiungere il record storico in termini di arrivi nel 2017. Il mercato alberghiero, a partire dal 2013, contestualmente a quello turistico, ha registrato un incremento graduale in termini di dimensioni. Di seguito si propone la lettura di due grafici funzionale ad individuare la domanda e l’offerta del settore. Dal 2014 (anno d’inizio valutazione) al 2016 (anno di fine valutazione), vi è stato un incremento sia nel numero di arrivi che nel numero di camere disponibili nel mercato, in particolare, in due categorie ben precise di hotel: quattro stelle e cinque stelle. Dai due grafici si può evincere una maggiore propensione a pagare da parte dei consumatori domestici e un incremento nel numero dei turisti internazionali, i quali prediligono il lusso all’economicità. Al contrario, sebbene la domanda sia rimasta alta, il numero di camere d’hotel a tre stelle è diminuito, mentre il numero di arrivi è rimasto pressoché stazionario negli anni.



47

⁴⁶ Gazzetta Ufficiale, *Mercato alberghiero italiano*, Decreto Legge 21/10/2008, in <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2009/02/11/09A01326/sg>

⁴⁷ Istat, *Mercato alberghiero italiano*, elaborazione dati 2016



48

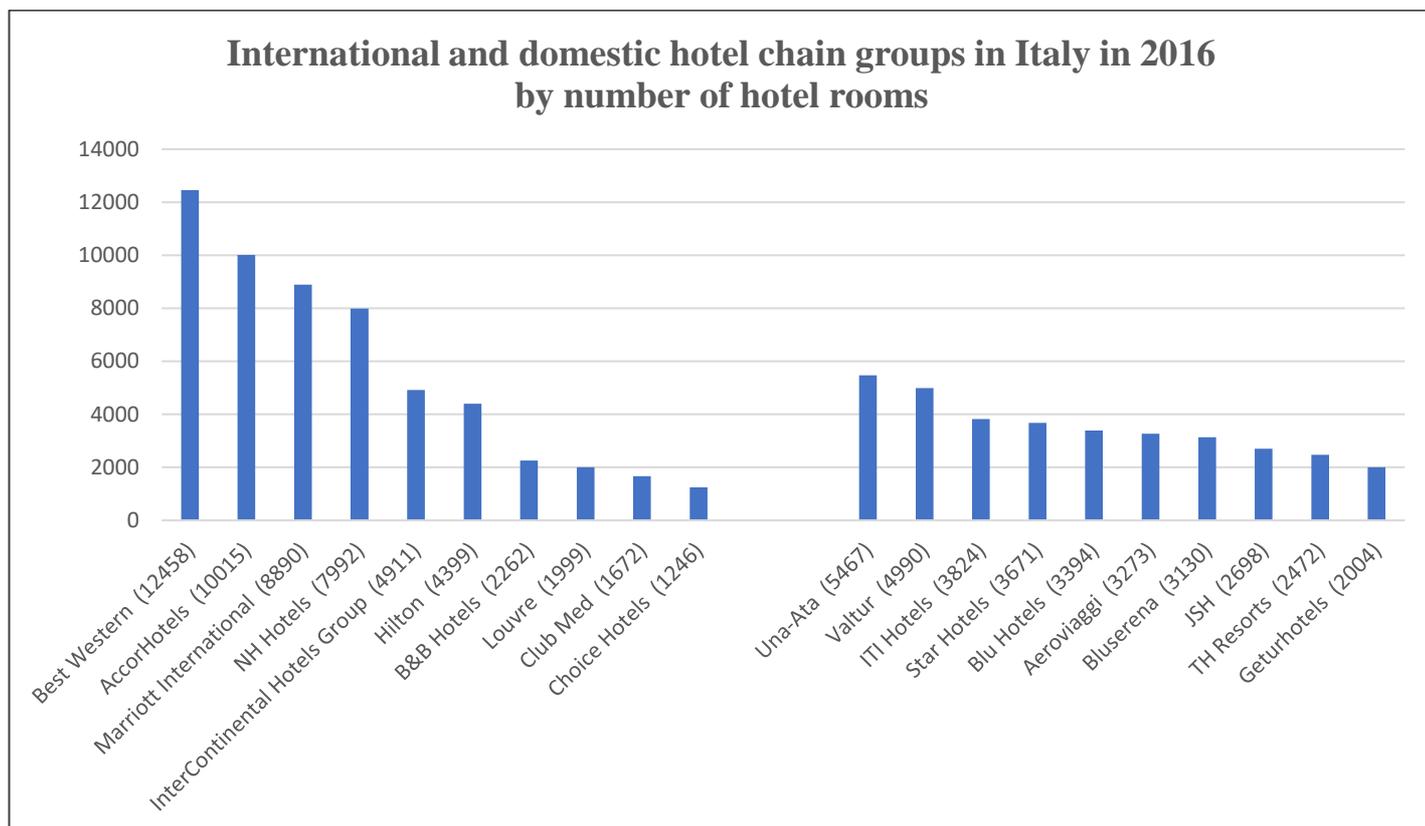
3.1.1 Il posizionamento delle catene alberghiere nel mercato italiano

Il settore alberghiero, in Italia, è rappresentato per una significativa parte dall'albergo a conduzione familiare. Le catene alberghiere internazionali non sono affermate nel Paese e la loro quota di mercato è marginale (4,2%). I maggiori investimenti però sono stati fatti da parte di quest'ultime. Un esempio eclatante è rappresentato dal fondo americano Kingstreet (controllato dal Gruppo Marriott International), che ha investito 100 milioni di euro in due edifici in via Liguria a Roma. Nel 2021 aprirà il primo hotel a marchio "W" di Marriott International⁴⁹. La possibilità di investire in nuove strutture alberghiere in Italia da parte dei più importanti brand mondiali è molto allettante, infatti, solo nel 2017, si è registrato un incremento del 3% dell'offerta in termini di strutture ed un incremento del 4,5% sul numero di camere presenti nel Territorio⁵⁰. I brand presi in considerazione sono sia nazionali che internazionali, anche se la quota di mercato che rappresentano i secondi è molto più incisiva per via degli investimenti effettuati. La differenza sostanziale nel numero di camere a disposizione delle catene internazionali, come mostra il grafico sottostante, genera un vantaggio competitivo non indifferente sui marchi italiani. La statistica sottostante è finalizzata ad illustrare i dieci principali marchi internazionali e domestici di catene alberghiere in Italia nel 2016. Con 132 strutture alberghiere e 12.458 camere disponibili, Best Western è il brand internazionale con maggior presenza nel mercato. Una-Ata, con 5467 camere disponibili, ricopre la quota di mercato maggiore tra i marchi nazionali ma, in un'ipotetica classifica generale che includerebbe anche catene estere, sarebbe appena al quinto posto.

⁴⁸ Istat, *Mercato alberghiero italiano*, elaborazione dati 2016

⁴⁹ Il sole 24 ore, *Mercato alberghiero italiano*, edizione del 05/10/2017

⁵⁰ Eventreport.it, *Mercato alberghiero in Italia*, eventreport.it, in <https://www.eventreport.it/publisher/hotel/section/>



51

La tesi che le catene alberghiere estere stiano effettivamente penetrando il mercato italiano, è deducibile dalla quinta edizione del rapporto “*Hotels & Chains*” (realizzato in collaborazione con l’Associazione Italiana Confindustria Alberghi), che è finalizzato a fare un censimento delle strutture alberghiere di catena in Europa nel 2017. Secondo questo report, mediamente, le strutture di catena prese in considerazione, hanno 110 camere da letto a disposizione, mentre gli hotel a conduzione familiare ne hanno mediamente 32. Oggi, le camere d’hotel appartenenti a catene alberghiere, sono più di 155.000 (+4,5% rispetto al 2015), le strutture recettive sono aumentate del 4,2% rispetto al 2015 e i brand italiani stanno cominciando ad avere peso anche nel panorama internazionale, pur non ancora essendo in grado di confrontarsi con realtà internazionali come “Marriott International”, leader indiscusso del mercato oltralpe⁵².

3.2 Assetto organizzativo interno delle strutture alberghiere verso il cambiamento

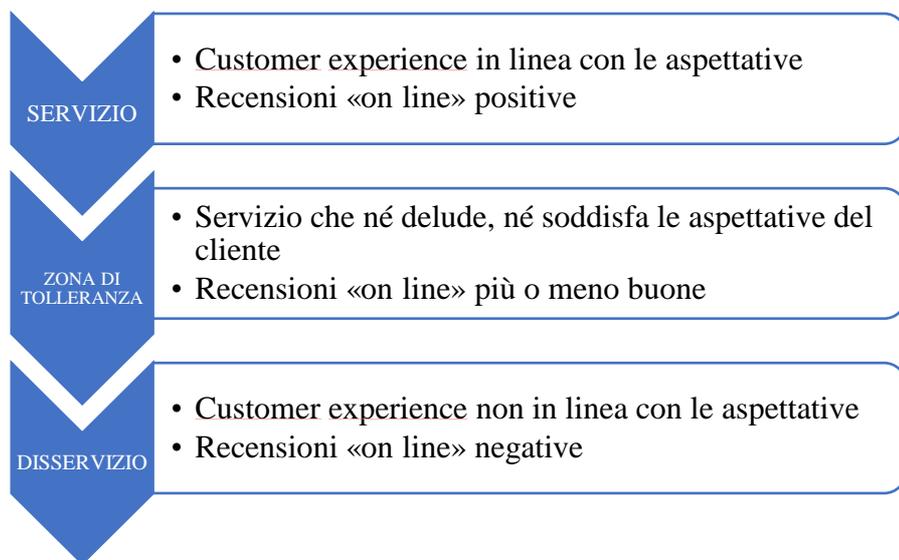
⁵¹Statista.com, *Il mercato delle catene alberghiere in Italia* – elaborazione personale dei dati, in <https://www.statista.com/statistics/787572/top-10-international-hotel-chain-groups-in-italy-by-number-of-rooms/> e in <https://www.statista.com/statistics/787371/top-10-domestic-hotel-chain-groups-in-italy-by-number-of-hotels/>

⁵² Howath HTL, STR e Associazione Italiana Confindustria Alberghi, *Mercato alberghiero in Italia*, Howath HTL, STR e Associazione Italiana Confindustria Alberghi, report “Hotels & Chains” 2017 Edition

L'assetto organizzativo delle strutture alberghiere, grazie alle innovazioni tecnologiche del settore, sta cambiando notevolmente rispetto al passato, riuscendo a coadiuvare tradizione ed innovazione.

Prima di delineare quelli che sono i principali aspetti innovativi, di seguito, verrà proposta un'analisi teorica degli aspetti organizzativi più importanti nella strategia d'impresa che ne condizionano il successo o l'insuccesso.

1. *La qualità e l'efficienza dell'organizzazione interna* viene misurata empiricamente dal cliente, in relazione alle aspettative formulate prima e durante il soggiorno.



2. *Personale qualificato*, un manuale di struttura ed un regolamento interno sono solo alcuni degli aspetti essenziali per favorire una customer experience migliore. Al fine di rendere più efficiente ed economico il servizio, bisogna definire quelle che sono le unità strategiche di business che rappresentano l'organizzazione interna⁵³.

⁵³ Fondir, *Il servizio alberghiero*, FONDIR progetto “Analisi dei fabbisogni formativi del settore Turistico-Alberghiero”, in <http://www.fondir.it/> -Piani formativi 2017-



3. Per valutare appieno la correlazione esistente tra i compartimenti della struttura, bisogna descrivere quello che è il “*sistema*” atto ad organizzare il lavoro, le risorse e le posizioni ricoperte dal personale. L’apparato teorico che si va a delineare è composto da **cinque parti** fondamentali:

- *Organigramma*: l’organigramma rappresenta come i singoli compartimenti sono posizionati gerarchicamente nell’organizzazione interna.
- *Descrizione della posizione*: questo registro è finalizzato ad analizzare i singoli dipendenti attraverso alcune macro aree (responsabilità, inquadramento contrattuale, attività, relazioni, competenze, conoscenze, capacità ed orientamenti).
- *Dizionario competenze*: nel dizionario competenze si vanno a valutare in modo qualitativo, dando un punteggio numerico, quelle che sono le conoscenze e le capacità che i dipendenti hanno. In questo modo si possono fissare dei requisiti minimi per lavorare nella struttura.
- *Manuale di struttura*: è finalizzato a svolgere un’analisi esaustiva sui singoli asset, scomponendoli nelle proprie componenti elementari (missione, processi, posizioni).
- *Dimensionamento organici*: è utilizzato per effettuare una valutazione di tipo quantitativo sulla dimensione delle unità organizzative utilizzando dei parametri di riferimento diversi per ogni unità. La valutazione viene effettuata attraverso determinate grandezze (volumi annui, tempo, fabbisogno giornaliero, fabbisogno con assenze e ferie, fabbisogno FTE) che portano a stimare il numero di addetti per unità (organico).

Le richieste sempre più esigenti e disparate da parte della clientela, stanno modificando radicalmente il modo di gestire le strutture alberghiere. Come illustrato in precedenza, non esiste più un “consumatore target” a cui il mercato può rivolgersi ma, con il passare del tempo, il mercato si è dovuto adattare alle esigenze di ogni potenziale consumatore.

Nello scenario globale si stanno paventando due fenomeni contrastanti tra loro che racchiudono la totalità dei consumatori sul mercato. Il primo fenomeno è chiamato “**Limited Service**”, tipico di hotel che applicano una

politica di prezzo a ribasso riducendo di gran lunga la qualità del servizio. Il secondo orientamento è il “**Full service**”, tipico degli hotel di lusso e delle catene alberghiere, finalizzato a migliorare sempre più la customer experience.

È proprio grazie a questa tendenza del mercato che, il settore alberghiero e tecnologico, sono fortemente legati tra loro, infatti, il mutamento è avvenuto su più fronti.

In un primo momento vi è stato solo un cambiamento strutturale/operativo mentre, in un secondo momento, anche informativo e di comunicazione. A causa della nascita del social media marketing, di piattaforme on line di prenotazione e di strumenti per la gestione di comande e prenotazioni, l'industria del turismo sta diventando sempre più dipendente dal Web. «Internet technology has been widely used [...] as a powerful marketing tool because of its capability for instant way communications and real time information sharing».⁵⁴ Grazie a questa dipendenza, le strutture recettive possono raggiungere un numero più ampio di utenti e di potenziali clienti, allo scopo di attuare una strategia d'impresa finalizzata a porre al centro “l'esperienza del turista”.

Il cosiddetto **e-Tourism** riflette la digitalizzazione di tutti i processi di acquisto e della catena dei valori nel settore del turismo, anche se è «erroneamente identificato con la compravendita di viaggi e biglietti su Internet. In realtà si tratta molto di più che la semplice esecuzione di transazioni commerciali con trasferimento di fondi via Internet, in quanto implica una relazione con l'utente finale completamente nuova»⁵⁵. Il progresso tecnologico è funzionale alla massimizzazione dei profitti e alla minimizzazione dei costi, rendendo più efficiente il servizio offerto.

3.3 Startup innovative ed il “Laboratorio per il Turismo Digitale”

“*Sharing economy nel settore turistico e dell'accoglienza: stesso mestiere, stesse regole*”⁵⁶. La situazione del mercato domestico ancora nel 2016, non era in linea con quella del Turismo Digitale europeo e mondiale. Lo scarso sviluppo dei canali online, avrebbe portato il Paese a perdere significative quote di mercato rispetto alle nazioni rivali. Strutture recettive che consentono al turista di usare mezzi di pagamento da mobile e che permettono di effettuare prenotazioni usufruendo di molteplici canali digitali, hanno un vantaggio competitivo significativo su aziende che hanno un'offerta simile ma che, al contrario, non lo consentono. Di fatto, questo è un problema dell'intero apparato turistico nazionale, basta pensare che solo il 50,7% dei musei nel 2013 avevano un sito Internet (di cui il 42,3% pubblica on line informative su eventi in programma, il 22,6% diffonde news-letter, il 16,3% consente di accedere ai singoli beni selezionati ed il 13% ha un catalogo

⁵⁴C.C. Lee, C. Hu, in Forum Journal of Travel & Tourism Marketing, n. 17 (2004) – p.14 “Analyzing Hotel Customers' E-Complaints from an Internet Complaint

⁵⁶C.C - C. Sangalli, *presidente di Confcommercio*, 2017

online)⁵⁷. Il 3 aprile 2014 è stato creato, attraverso un Decreto Ministeriale, il “Laboratorio per il Turismo Digitale”, un organo avente lo scopo di colmare il deficit competitivo tra l’Italia ed il resto dei Paesi al mondo che sono considerati turisticamente rilevanti. La “mission” è quella di redigere un piano strategico per favorire la digitalizzazione del mercato.⁵⁸ Il TDLAB svolge molteplici funzioni nell’e-commerce ed è diviso in 3 macro aree collegate tra loro e finalizzate a rendere più efficiente la fine di cooperazione tra “Interoperabilità e Big Data” e “Sviluppo Digitale e Promo-commercializzazione”. Tra le principali **aree di cui il Laboratorio si occupa**, troviamo:

- *Identificare il “best practice” e la “key influencer” dell’ecosistema turistico attraverso l’ispezione di sistemi di ricerca e l’elaborazione dei dati dei progetti e delle idee innovative nell’Industria.*
- *Partire da una ricerca sugli standard digitali internazionali e cercare di favorire le imprese turistiche a creare un habitat caratterizzato da cooperazione tra pubblici e privati*
- *Svolgere ricerche su modelli di business sostenibile ed incentivare l’ideazione e la creazione di nuovi servizi ed applicazioni per rendere fruibile l’offerta dei servizi turistici in modo più veloce*
- *Definire le linee guida sugli standard qualitativi da offrire*

Insieme al “Laboratorio per il Turismo Digitale”, la rivoluzione del mercato interno si concentra sullo sviluppo di tecnologie innovative che prendono la veste giuridica di startup innovative. La nascita di una categoria giuridica specifica, per le imprese che si occupano di innovazione tecnologica, è rimandata alla sezione IX della Legge n.221 del 2012, rubricata “Misure per la nascita e lo sviluppo di imprese start-up innovative”. Per essere considerata una startup innovativa, un’azienda, deve avere i seguenti **requisiti minimi**:

- Essere costituita da meno di 60 mesi
- Avere la sede principale in Italia
- Avere la sede principale in un Paese Ue con almeno una filiale in Italia
- Avere un fatturato annuo al massimo pari a cinque milioni di euro
- Non deve distribuire utili, né averlo fatto in passato
- Non può essere costituita attraverso l’istituto della fusione
- Non è previsto l’istituto della scissione (nemmeno di un ramo d’azienda)
- Deve avere almeno una delle seguenti caratteristiche: a) almeno il 15% del dato maggiore tra fatturato e costi investiti in ricerca e sviluppo; b) per almeno un terzo i lavoratori devono essere ricercatori e dottorandi, o almeno i due terzi da soci aventi laurea magistrale; c) la società deve essere titolare di almeno un brevetto registrato o di un software originario registrato⁵⁹.

⁵⁷ Istat.com, *Mercato alberghiero italiano*, elaborazione dati 2013

⁵⁸ Gov.it, *TDLAB*, in <http://www.partecipa.gov.it/tdlab/>

⁵⁹ Gazzetta Ufficiale, *Imprese startup*, gazzettaufficiale.it - Legge 17/122012, in <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2012/12/18/012G0244/sg>

Il futuro dell'albergazione italiana prende forma nelle più importanti Fiere del settore, tra le quali ne riportiamo due esempi che hanno contribuito a definire quelle che sono le migliori startup presenti sul mercato.

A. **Bolzano.** Tra il 16 ed il 19 ottobre 2017, si è tenuta la Fiera sulle innovazioni nel settore alberghiero e sono state presentate le dieci startup a più alto contenuto tecnologico dell'anno.

- *Planery*: si occupa di migliorare la soddisfazione del personale attraverso l'uso di un software che permette di gestire lo staff. I dipendenti, attraverso l'uso di quest'app, potranno gestire in modo autonomo i propri turni di lavoro, ferie ed eventuali assenze
- *Manet*: è un'applicazione che si occupa di migliorare la customer experience attraverso un sistema che permette ai clienti di usufruire di una guida on-line per tutta la durata del viaggio, che suggerisce "cosa mangiare", "cosa visitare" e "che esperienze devono essere effettuate". Inoltre, il sistema, permette agli utenti di prenotare da mobile tutti i servizi offerti dalla struttura alberghiera ospitante (servizio in camera, spa ecc.).
- *Travelcircus*: è una startup volta alla creazione di pacchetti viaggio sottocosto, nei periodi di minore affluenza, non compromettendo la reputazione on line dell'hotel.
- *Wesual*: offre un software in grado di generare strategie di marketing e servizio catering per alberghi.
- *Seatris*: offre un software con reperibilità continua atto alla prenotazione on line in tutti i ristoranti convenzionati. L'utente potrà scegliere il tavolo disponibile che più desidera.
- *eCharge.Work*: adottato in tutte le strutture in Germania ed Austria, offre un sistema di ricerca di veicoli a disposizione della clientela a cui possono accedere attraverso un "access point" presente nella struttura.
- *Wikifriend*: è un chatbot specializzato nella prenotazione on line e nel rispondere a qualsiasi domanda da parte del viaggiatore sull'esperienza che lo aspetta.
- *Flexipass Keyless Mobile Access*: permette di accedere alla propria stanza d'albergo attraverso un'app.⁶⁰

B. **Firenze.** Tra il 29 ed il 30 novembre 2017, si è tenuta l'ultima edizione del **Buy Tourism Online (BTO)**, l'evento di riferimento italiano sulle innovazioni in materia di turismo. Secondo i massimi esponenti di IBM, Airbnb, Booking e Google, nel prossimo futuro, saranno la raccolta e l'analisi dei dati a consentire lo sviluppo di strategie di mercato all'avanguardia. Chatbot, Intelligenza Artificiale e self check-in e check-out, non appartengono più al mondo della "Fantascienza" ma ben presto

⁶⁰ S. Stefani, *Fiera di Bolzano*, edizione 2017, in <https://www.crushsite.it/it/notizie/avvisi-comunicati/2017/scelte-le-10-startup-della-guest-intelligence.html>

entreranno a far parte della nostra vita quotidiana. Tra le startup innovative più all'avanguardia, troviamo “Keesy”, che offre il primo servizio di self check-in e di self check-out al mondo, con già brevetti depositati in 151 stati. Con l'introduzione nel mercato di questa tecnologia si vuole puntare a migliorare l'organizzazione interna delle strutture alberghiere e a minimizzare i costi del personale, sostituendo gradualmente la figura del “receptionist”. Secondo indagini di mercato svolte dal WTO, però, il contatto umano, non è sostituibile per i consumatori, dunque il cambiamento avverrà in modo graduale⁶¹.

3.4 Hotel (α) & Hotel (β): casi aziendali a confronto

Nei paragrafi precedenti, si è fornita lettura teorica della composizione del mercato turistico-alberghiero italiano, andando a considerare il problema derivante dagli ingenti investimenti da parte delle catene alberghiere italiane e dai “giganti” internazionali.

Quest'ultime, infatti, potendo accedere all'economia di scala e di diversificazione dei prodotti e dei servizi, nei prossimi anni, potrebbero erodere la quota di mercato ricoperta delle piccole e medie imprese a gestione familiare operanti nel Territorio. Se le dinamiche di settore dovessero rimanere invariate e gli operatori del settore non si dovessero riuscire ad adeguare al cambiamento, saranno progressivamente espulsi dal mercato, poiché non più competitivi.

Di seguito, viene data lettura di due casi aziendali, al fine di fornire una lettura empirica dell'albergo “Made in Italy” e di formulare una soluzione d'impresa.

Gli indicatori utilizzati per confrontare la gestione delle due strutture sono sia di carattere quantitativo che qualitativo.

- **Da un punto di vista quantitativo**, vengono usati indicatori sulla produzione (come la percentuale di occupazione delle camere d'hotel e la percentuale di coperti ospitati su base giornaliera), viene misurato il livello di investimenti in tecnologie, viene valutato il costo del personale e commentato l'andamento del *R.O.I. (Return On Investment)* e del *R.O.E. (Return On Equity)* tra il 2014 ed il 2016.
- **Da un punto di vista qualitativo**, invece, viene svolta una ricerca atta a comparare il punteggio assegnato alla struttura dalle varie piattaforme on line di prenotazione.

L'Hotel (α) è un hotel a tre stelle situato nell'Italia centrale e non facente parte di associazioni di settore.

L'hotel offre servizi alla clientela molto limitati ed il core business della struttura è l'alloggio, poiché l'asset ristorazione non è gestito adeguatamente, generando un aumento dei costi totali e non dei ricavi. L'hotel è composto da un totale di 22 camere da letto, una sala ristorazione che può ospitare fino a 100 coperti, un bar interno ed una sala meeting inutilizzata.

⁶¹ D. Cavalcoli, *Fiera di Firenze*, edizione 2017, Nuvola.corriere.it, in <http://nuvola.corriere.it/2017/12/06/self-check-in-e-digital-experience-il-futuro-del-turismo-sono-i-dati/>

La strategia d'impresa adottata dalla direzione si incentra su una politica di prezzo al ribasso rispetto ai diretti competitor, infatti, mentre le altre strutture alberghiere locali applicano un prezzo di 50 euro per la camera singola, la struttura presa in esame si orienta su un prezzo di 40 euro.

Dall'indagine condotta, la struttura, ospita mediamente dalle 3 alle 9 persone (3 camere da letto) al giorno e fornisce il servizio ristorazione prevalentemente per i clienti che alloggiano nell'albergo.

Di seguito, viene evidenziato che, tra il 2016 ed il 2018, la percentuale media di occupazione delle camere è passata dal 23% al 14% e la percentuale di coperti ospitati dal 10% al 6%, dunque si è riscontrato un abbassamento generale del livello di produzione.

Hotel (à)	2016	2017	2018
Percentuale occupazione camere (gg)	0,23	0,18	0,14
Percentuale coperti ospitati (gg)	0,1	0,08	0,06

Rispetto al volume d'affari il personale è eccedente, infatti, sono impiegati dai 9 ai 10 dipendenti in base alle "esigenze" (un direttore, due receptionist, due/tre camerieri, un cuoco, un aiuto cuoco, un addetto alla pulizia delle camere e un lavapiatti). Negli anni considerati nella valutazione (2014-2016), il costo del personale è passato da 21.153 euro a 73.048 euro e gli investimenti in tecnologia sono stati di 28.000 euro. L'hotel si avvale di un programma di gestione delle prenotazioni (costo 8.000 euro), di un registratore di cassa touch screen collegato a due tablet per sostituire le comande cartacee (costo 7.000 euro) e di un sistema di tessere elettroniche per accedere alle camere della struttura (costo 13.000 euro).

I principali problemi riscontrati nella gestione sono facilmente risolvibili con l'adozione di tecnologia atta a minimizzare i costi e a massimizzare i ricavi.

I principali problemi evidenziati nella gestione sono riportati di seguito.

- Lentezza del servizio legata a problemi di integrazione e comunicazione tra il personale di sala e la cucina;
- Personale poco qualificato
- Deresponsabilizzazione del personale
- Elevati costi energetici
- Scarsa conoscenza delle innovazioni del settore

Di seguito viene data lettura dell'andamento del R.O.I. e del R.O.E tra il 2014 ed il 2016.

Hotel (à)	2014	2015	2016
R.O.I. (Un/I)	4,75%	3,74%	3,32%
R.O.E. (Un/C.proprio)	13,31%	10,48%	9,30%

Dalla lettura della tabella precedente, si può giungere a delle conclusioni sulla gestione della società da parte della direzione. Un andamento decrescente dei due indicatori è sintomo di una cattiva gestione degli investimenti effettuati che ha comportato una diminuzione del valore del capitale. Il R.O.I. è passato dal 4,75% nel 2014 al 3,32% nel 2016, dunque il ritorno economico derivante dagli investimenti è diminuito. Il R.O.E. invece, nel 2014 si attestava al 13,31%, mentre nel 2016 al 9,30%, sintomo di una diminuzione del valore del capitale.⁶²

Da un punto di vista qualitativo, è proposta una ricerca sul web funzionale ad individuare e comparare la reputazione della struttura sulle principali piattaforme di ricerca, inoltre, dall'intervista condotta, emerge uno scarso utilizzo del sito aziendale da parte della clientela.

Hotel (à)	Punteggio totale	Punteggio camere	Punteggio locali e servizi	Totale recensioni
Booking.com ⁶³	8,4 su 10			58
Google.com ⁶⁴	4,3 su 5	3,2 su 5	4,8 su 5	39
TripAdvisor.com ⁶⁵	4 su 5			10
Trivago.com ⁶⁶	7,9 su 10			56

Dalla ricerca effettuata sul web si evince che la struttura ha una buona reputazione, anche se il numero totale di recensioni è di appena 163. Inoltre, emerge uno scarso uso del sito da parte della clientela.

Hotel (β) è un complesso di due strutture alberghiere a tre stelle situate nell'Italia centrale e facente parte di Federalberghi. La società che gestisce l'albergo ha deciso di diversificare la produzione andando a scorporare l'asset ristorazione da quello di albergo, infatti, è depositaria di tre marchi distinti "Ristorante (γ)", "Hotel (β)" e "Suite (θ)". L'hotel, oltre a fornire servizio di ristorazione e di alloggio, offre alla propria clientela la possibilità di noleggiare le auto di proprietà dell'impresa (15 in totale) ad un prezzo moderato (20 euro al giorno per le Smart Fortwo e 30 euro al giorno per le Smart Forfour e le Hyundai i20).

La struttura che comprende "Hotel (β)" e "Ristorante (γ)", è composta da un totale di 31 camere da letto, una sala ristorazione che può ospitare fino a 100 coperti, un bar interno ed una sala meeting.

⁶² Camera di commercio, *calcolo R.O.I. e R.O.E. da bilanci depositati*, anni 2014, 2015, 2016 - Hotel (à)

⁶³ Booking.com, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (à)

⁶⁴ Google.com, *dati qualitativi della reputazione on line*, in ricerca su Google "Hotel (à)"

⁶⁵ TripAdvisor.com, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (à)

⁶⁶ Trivago.com, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (à)

L'albergo ospita mediamente dalle 50 alle 81 persone (27 camere da letto) al giorno ed eroga servizio ristorazione prevalentemente per clienti che non alloggiano nella struttura (in proporzione 60%, 40%), per un totale di 170 al giorno. Di seguito, viene data lettura dell'incremento sia della percentuale media di occupazione delle camere (dal 65% all'87% su base giornaliera) che di quello della percentuale di coperti ospitati (dal 45% all'85% su base giornaliera), specchio di un aumento complessivo della produzione.

Hotel (β)	2016	2017	2018
Percentuale occupazione camere (gg)	0,65	0,81	0,87
Percentuale coperti ospitati (gg)	0,45	0,65	0,85

Rispetto al volume d'affari, il personale è gestito in modo efficiente. Sono impiegati dai 15 ai 18 dipendenti, in base alle esigenze giornaliere (un direttore per l'hotel, due receptionist, un direttore per il ristorante, quattro/cinque camerieri, due chef, due aiuto cuoco, due addetti alla pulizia delle camere, due lavapiatti e un addetto alla gestione del Digital marketing e del noleggio auto). Negli anni considerati nella valutazione (2014-2016), il costo del personale è passato da 150.000 euro a 230.000 euro (su base annua) e gli investimenti in tecnologia sono stati di 116.800 euro. L'hotel si avvale di un programma di gestione delle prenotazioni (costo 1.800 euro), di un registratore di cassa touch screen collegato a quattro tablet ed una stampante in cucina per rendere il servizio più veloce (costo 8.000 euro), di un impianto fotovoltaico per il risparmio energetico (costo 30.000 euro), di un sistema di Digital Kay per annullare i costi di manutenzione legati alle tessere elettroniche (costo 19.000 euro), condizionatori high tech che procedono al loro spegnimento in caso di apertura delle finestre (costo 40.000 euro), di una cucina con fornelli elettrici (costo 8.000 euro) e di un sistema di videosorveglianza con telecamere a circuito chiuso (costo 10.000 euro).

Tra il 2014 ed il 2017, i costi sostenuti sono stati parzialmente ammortizzati ed il fatturato e la redditività sono aumentati.

La strategia d'impresa adottata, anche se applicata ad una singola struttura, riprende quella di Marriott International, poiché si incentra sulla cultura del brand, sul posizionamento on line e sullo sfruttamento funzionale della tecnologia per minimizzare i costi e massimizzare i ricavi. L'hotel è un'eccellenza del mercato italiano in quanto, l'obiettivo della direzione, è di migliorare sempre più l'esperienza della clientela durante la permanenza nella struttura.

Di seguito, viene data lettura dell'andamento del R.O.I e del R.O.E. tra il 2014 ed il 2016.

Hotel (β)	2014	2015	2016
R.O.I. (Un/I)	13,40%	21,54%	26,25%
R.O.E. (Un/C.sociale)	2,32%	3,72%	4,54%

Andando ad analizzare l'andamento dei due parametri, si può notare che, nel corso degli anni presi in considerazione, il ritorno economico generato da parte degli investimenti è aumentato quasi del doppio, passando dal 13,40% al 26,25%, mentre il valore del capitale è cresciuto, passando dal 2,32% nel 2014 al 4,54% nel 2016.⁶⁷

L'Hotel (β), grazie agli investimenti effettuati in tecnologia innovativa, è riuscito ad ottenere un vantaggio competitivo sui diretti competitors, infatti, la direzione, intende effettuare altri investimenti in tecnologie innovative nei prossimi anni. Entro fine dicembre 2020, si punta ad acquistare un "Wall interattivo" da mettere a disposizione della clientela nella sala meeting, un sistema di "Smart Tv" per tutte le camere a disposizione ed un sistema di pavimentazione termosensibile.

La direzione dell'hotel tenta di coinvolgere il più possibile lo staff nella gestione della struttura, organizza cene aziendali ed uscite in gruppo ed altri eventi per creare un ambiente lavorativo piacevole e rafforzare la cultura di clan.

Da un punto di vista qualitativo, di seguito, viene data una lettura dei dati inerenti alla reputazione on line della struttura sulle principali piattaforme di prenotazione on line utilizzate.

⁶⁷ Camera di commercio, *calcolo R.O.I. e R.O.E. da bilanci depositati*, anni 2014, 2015, 2016 - Hotel (β)

Hotel (β)	Punteggio totale	Totale recensioni	Altri siti di prenotazione usati	Punteggio totale	Totale recensioni
Booking.com ⁶⁸	8,5 su 10	225	Hotels.com ⁶⁹	8,0 su 10	293
Google.com ⁷⁰	4 su 5	81	Expedia.it ⁷¹	4,5 su 5	4
TripAdvisor.com ⁷²	4,2 su 5	294	-		
Trivago.com ⁷³	Non disp.	Non disp.	-		

Dalla ricerca condotta emerge che la struttura ha una buona reputazione sul web ed in base ai dati raccolti nell'intervista, anche l'utilizzo del sito web è molto frequente da parte della clientela.

⁶⁸ Booking.com, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (β)

⁶⁹ Hotels.com, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (β)

⁷⁰ Google.com, *dati qualitativi della reputazione on line*, in ricerca su Google "Hotel (β)"

⁷¹ Expedia.it, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (β)

⁷² TripAdvisor.com, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (β)

⁷³ Trivago.com, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (β)

Conclusioni

Nell'elaborato proposto, si è voluta fornire una lettura complessiva dell'Industria turistico-alberghiera, andando ad esaminare quelli che saranno i trend futuri del mercato. In particolare, si è riscontrato un possibile cambiamento nel settore italiano nei prossimi dieci anni a causa dell'ingresso delle grandi catene alberghiere internazionali. La strategia di penetrazione adottata dai "Giganti" internazionali, potrebbe cambiare drasticamente gli equilibri interni del settore, distruggendo l'albergo "Made in Italy". A tal proposito, la tesi, si pone come obiettivo quello di individuare una strategia adeguata per fronteggiare questa problematica e consentire alle piccole e medie imprese di continuare ad operare nel mercato. La soluzione individuata è diretta conseguenza dell'analisi di tre casi aziendali distinti.

- *Il caso Marriott.* Attraverso la proposizione di un'analisi aziendale, si sono volute individuare le strategie d'impresa usate dalle grandi imprese per avere un vantaggio competitivo sugli operatori del mercato
- *Il caso Hotel (α).* Il caso aziendale proposto, è rappresentativo dell'intero mercato domestico ma, in particolare, degli hotel a tre stelle e a quattro stelle.
- *Il caso Hotel (β).* È attraverso lo studio di questo caso aziendale che si è potuta fornire una soluzione pratica al problema evidenziato.

Da questa breve introduzione, si può comprendere meglio la struttura della tesi e la conseguente ripartizione in paragrafi e sotto paragrafi, funzionale ad elaborare una soluzione al problema evidenziato.

Per comprendere al meglio come si evolverà il mercato alberghiero italiano nei prossimi anni, è stato proposto uno studio inerente alle dinamiche geo-istituzionali dell'Industria in ottica globale, europea e nazionale, ponendo l'accento sui provvedimenti presi dal Paese per permettere alle imprese operanti nel settore di poter continuare ad essere competitive a livello internazionale. Dall'analisi proposta, si sono potuti evidenziare dei risultati importanti per formulare un'adeguata soluzione al problema.

Da un punto di vista globale, si è riscontrato che l'Industria sia cresciuta maggiormente a partire dagli anni '90, di pari passo con le scoperte tecnologiche. Nello studio è stata proposta una ripartizione del globo in quattro *Macro Regioni (Europa, Asia/Oceania, Africa, America)*, al fine di evidenziare numericamente i flussi turistici verso ogni area. In quest'ottica, si è riscontrato che il mercato americano ha avuto una crescita notevole in termini di fatturato, grazie soprattutto all'adozione della tecnologia esperienziale da parte delle catene alberghiere: leader del settore. Dalla ricerca condotta, inoltre, si evince che, i turisti internazionali, preferiscono di gran lunga il Vecchio Continente a qualsiasi altra parte del mondo, per la sua storicità e la bellezza naturale, infatti, secondo gli analisti del settore, il numero di arrivi internazionali è il più alto del pianeta ed è destinato a crescere nei prossimi dieci anni.

In Europa, si è notato come l'aumento più consistente di turisti internazionali si sia registrato nell'area settentrionale, pur avendo subito una battuta d'arresto a causa degli attacchi terroristici da parte dell'Isis. Dai dati riportati, inoltre, si può desumere che è la tecnologia a fare la differenza, in quanto il turismo nell'area mediterranea è rimasto pressoché invariato rispetto agli anni precedenti.

Lo scenario domestico fa storia a sé. Con 52 siti Unesco, **il mercato turistico italiano** varia di regione in regione, di città in città e perfino di paese in paese, ma vi è un filo conduttore comune, l'albergazione "Made in Italy". Il mercato italiano, a differenza di quello Oltralpe, è più frammentato, infatti, vede un ambiente composto prevalentemente da piccole e medie imprese a conduzione familiare che, purtroppo, rischiano di essere estromesse nel giro di pochi anni.

Al fine di avere un quadro più chiaro riguardo le tecnologie che hanno modificato l'Industria, è stato introdotto nell'elaborato il concetto di Industria 4.0. Le conseguenze derivanti dalle tecnologie abilitanti del settore, hanno condotto lo stato italiano ad attuare una serie di provvedimenti, accordi e leggi (il Piano Calenda e il Patto per il Turismo 4.0), finalizzati ad erodere il gap competitivo sussistente tra i "Giganti" del settore globale e le PMI, ma ancora non c'è stato feedback significativo da parte del mercato.

Il secondo capitolo, propedeutico al terzo ed ultimo dell'elaborato, si focalizza sulle tecnologie in gioco e, attraverso l'analisi di una delle più importanti catene alberghiere globali, Marriott International, Inc., vuole illustrare come le innovazioni tecnologiche hanno cambiato le strategie d'impresa delle catene alberghiere internazionali. Le leve economiche e le modalità di fare impresa sono mutate radicalmente e l'insieme di tecnologie che hanno reso possibile il cambiamento internazionale prende il nome di "**Tecnologia Guest Enhancing**". Le innovazioni si sono concretizzate in tutti gli ambiti applicativi (tecnologia mobile, prenotazione on line e self-service technology) grazie all'apporto soprattutto delle startup innovative del settore come *Hotelizer e Planery*. Nell'ambito delle prenotazioni, il primo cambiamento, si è avuto con il passaggio dalle "agenzie viaggi" alle "*On Line Travel Agencies*", successivamente superate dai siti web che usufruiscono di un sistema di "*metasearch*". Ma il cambiamento più importante si è manifestato nella mente del consumatore. L'incremento degli arrivi turistici da Paesi emergenti, come quelli facenti parte del BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), hanno delineato un **consumatore "ibrido"**. Il target individuato predilige la flessibilità, l'esperienza e la tecnologia nella scelta del proprio hotel al fine di soddisfare a pieno le proprie esigenze personali. Ne consegue che le imprese alberghiere si sono dovute adattare, attuando politiche di Digital Marketing, curando molto più la reputazione on line ed introducendo nuovi servizi per i clienti. Secondo gli analisti del settore, entro il 2022, il mercato delle prenotazioni on line vedrà un progressivo abbandono dei Personal Computer in favore dei "*mobile*" e l'Industria del "*Digital Advertising market*" crescerà del 60% in termini di fatturato.

Il caso Marriott è espressione del cambiamento in corso in quanto, l'obiettivo primario del brand, è

incorporare tecnologia e lusso in un'esperienza a trecentosessanta gradi per il cliente. Le strategie adottate dal Gruppo cambiano a seconda del marchio in portafoglio e del consumatore "obiettivo" ma, la cosa che le accomuna, è un costante miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi offerti, nonché una profonda cultura del brand. Sono proprio gli elevati standard qualitativi ed il posizionamento del brand ad aver permesso a Marriott di diventare la catena alberghiera più importante del mondo. È proprio da questi concetti generali che le piccole e medie imprese italiane dovrebbero prendere spunto per creare una propria nicchia di mercato nella quale poter essere leader.

Nel terzo ed ultimo capitolo, si è voluta proporre una comparazione di due casi aziendali opposti, al fine di formulare un'adeguata soluzione strategica al problema dell'ingresso nel mercato domestico da parte dei "Giganti" dell'albergo e trarne le dovute conclusioni. In prima istanza si è data lettura della composizione del mercato e del posizionamento delle catene alberghiere.

In quest'ottica, si è evidenziato che il 60% degli investimenti nel 2017 sono stati effettuati dalle catene alberghiere e che la loro posizione nel mercato è incrementata del 3% nell'anno corrente.

Nella seconda parte del capitolo, si è data lettura teorica della struttura organizzativa delle imprese operanti nel settore domestico, andando poi a presentare il *TDLAB (Laboratorio per il Turismo Digitale)*, organo non politico, finalizzato a rendere più efficiente la cooperazione tra "Interoperabilità e Big Data" e "Sviluppo Digitale e Promo-commercializzazione" nelle piccole e medie imprese.

La tesi si conclude con la comparazione dei due casi aziendali sopraelencati.

L'Hotel (α) è funzionale all'elaborazione della strategia, poiché fornisce una chiara lettura di come la gran parte delle strutture operanti nel settore usino poco la tecnologia nella propria strategia di business. I risultati evidenziati, infatti, sono negativi e mostrano una progressiva contrazione della produzione, un aumento dei costi totali e un posizionamento sul web non dei migliori.

Al contrario, **l'Hotel (β)**, evidenzia risultati economici positivi negli anni valutati, mostrando una crescita costante nella produzione dopo l'adozione di tecnologie innovative. L'investimento effettuato, ha portato ad una riduzione dei costi totali ed un incremento dei ricavi complessivi. L'hotel, anche se in piccola scala, adotta la medesima strategia utilizzata da Marriott International infatti, la cultura del brand ed il miglioramento dei prodotti offerti, sono il core business della strategia d'impresa. Nell'hotel analizzato si evidenzia una cultura di clan molto sviluppata, in quanto la "mission" aziendale è condivisa da tutti gli operatori della struttura.

Alla luce dei dati raccolti, si può concludere che, proprio attraverso gli investimenti in tecnologie innovative, la formulazione di adeguate strategie di Digital Marketing atte a migliorare il posizionamento del brand e grazie allo sviluppo di una cultura di clan all'interno dell'azienda, le piccole e medie imprese possono mantenere la loro rilevanza nel mercato domestico.

Come affermato da J. Williard *"It's the little things that make the big things possible. Only close attention to the fine details of any operation makes the operation first class"*.

BIBLIOGRAFIA

- Camera di commercio, *calcolo R.O.I. e R.O.E. da bilanci depositati*, anni 2014, 2015, 2016 - Hotel (à)
- Camera di commercio, *calcolo R.O.I. e R.O.E. da bilanci depositati*, anni 2014, 2015, 2016 - Hotel (β)
- C.C. di J.M. Dewailly e E.Flament, in “Geografia del turismo e delle attività ricreative” Edizione 1996
- C.C. Lee, C. Hu, in *Forum Journal of Travel & Tourism Marketing*, n. 17 (2004) – p.14 “Analyzing Hotel Customers’ E-Complaints from an Internet Complaint
- Confcommercio e Confturismo, *Mobile Technologies*, da “Percorsi di certificazione per le PMI”
- Confturismo in collaborazione con “Sapienza Università di Roma”, *Sharing Economy*, Confturismo in collaborazione con “Sapienza Università di Roma”, report “Mobile@Tourism, un mercato innovativo”
- Eventreport.it, *Mercato alberghiero in Italia*, eventreport.it, in <https://www.eventreport.it/publisher/hotel/section/>
- Fondir, *Il servizio alberghiero*, FONDIR progetto “Analisi dei fabbisogni formativi del settore Turistico-Alberghiero”, in <http://www.fondir.it/> - Piani formativi Annualità 2017
- G. Miragliotta, *Piano Calenda*, in <https://www.digital4.biz/pmi/industria-40-piano-calenda-gia-sfruttato-da-quasi-6-imprese-italiane-su-10/>
- Gazzetta Ufficiale, *Imprese startup*, gazzettaufficiale.it - Legge 17/122012
- Gazzetta Ufficiale, *Industria del turismo in Italia*, Decreto Legge 83/2014
- Gazzetta Ufficiale, *Industria del turismo in Italia*, Decreto Legislativo 79/2011
- Gazzetta Ufficiale, *Mercato alberghiero italiano*, Decreto Legge 21/10/2008
- Google.com, *Sharing Economy*, Google analysis 2014, somma percentuali maggiore di 100
- Gov.it, *Patto per il turismo 4.0*, in <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/industria40>
- Gov.it, *Piano Calenda*, in <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/industria40>
- Gov.it, *TDLAB*, in <http://www.partecipa.gov.it/tdlab/>
- Hospitalitynews.com, *Trend del mercato nel 2018*, da “Le nuove tecnologie nell’hotelleria in 10 trend”, in <http://hospitalitynews.com/>
- Hospitalitytech.com, *Tecnologia Guest Enhancing*, in <https://hospitalitytech.com/6-mega-trends-hotel-technology>
- Howath HTL, STR e Associazione Italiana Confindustria Alberghi, *Mercato alberghiero in Italia*, Howath HTL, STR e Associazione Italiana Confindustria Alberghi, report “Hotels & Chains” 2017 Edition

Il sole 24 ore, *Mercato alberghiero italiano*, edizione del 05/10/2017

Istat, *Industria del turismo in Italia*, dati del 2017 (base trimestrale)

Istat, *Industria del turismo in Italia*, dati relativi agli anni 2015 e 2016

Istat, *Industria del turismo in Italia*, elaborazione dati 2017

Istat, *Mercato alberghiero italiano*, elaborazione dati 2013

Istat, *Mercato alberghiero italiano*, elaborazione dati 2016

Marketline.com, *Industria del turismo in Italia*, in “Travel & Tourism in Italy” 2016 October Edition, Reference Code: 0171-0520

Marketline.com, *Mercato alberghiero in Europa*, in “Industry profile” 2017 Edition, Reference Code: 0201-0520

Marketwath.com, *evoluzione del reddito di Marriott International tra il 2012-2016*, in <http://www.marketwatch.com/investing/stock/mar/financials-2017/08/01>

N. Szozda, *Industry 4.0, Log Forum Paper* “Industry4.0 and its impact on the functioning of supply chains”

Statista.com, *Il mercato delle catene alberghiere in Italia* – elaborazione personale dei dati di “Top 10 international hotel chain groups in Italy by number of room” e di “Top 10 domestic hotel chain groups in Italy by number of rooms”

Statista.com, *Industria del turismo*, in “Total economic contribution worldwide”

Statista.com, *Industria del turismo in Italia*, in “International tourists arrivals growth in Italy”

Statista.com, *Industria del turismo in Italia*, in “Number of arrivals spent in short stay accommodation in Italy”

Statista.com, *Industria del turismo in Italia*, in “Number of domestic arrivals spent in accommodation in Italy”

Statista.com, *Industria del turismo in Italia*, in “Number of foreign tourists overnight stays in Italy”

Statista.com, *Industria del turismo in Italia*, in “Tousirm total contribution to gdp Italy”

Statista.com, *Industria del turismo in Italia*, in “Travel & tourism total gdp contribution Europe”

Statista.com, *Mercato alberghiero globale*, in “Hotel occupancy rate in 2011 by region”

Statista.com, *Mercato alberghiero globale*, in “Hotel revpar by region worldwide”

Statista.com, *Mercato alberghiero globale*, in “International tourist arrivals worldwide by region since 2015”

Statista.com, *Patto per il turismo 4.0*, in “Tourism total contribution to gdp Italy share”

Statista.com, *Sharing Economy*, in “Digital market outlook digital advertising revenue by device”

Statista.com, *Digital advertising market*, in “Online advertising in the world dossier”

Statista.com, *Mercato alberghiero italiano*, Statista.com, in “Hotel investments in Italy”

Turismoeconsigli.com, *Sharing Economy*, Turismoeconsigli.com, in <https://www.turismoeconsigli.com/#>

Trivago.com, *Sharing Economy*, Trivago Express Booking, in <https://hoteliersupport.trivago.com/hc/it/articles/360000283625-FAQ-su-trivago-Express-Booking>

World Tourism Organization, *Industria del turismo*, UNWTO Annual report 2016

World Tourism Organization, *Industria del turismo globale*, UNWTO Annual Report 2015 (rielaborazione personale)

World Tourism Organization, *Industria del turismo in Europa*, in UNWTO “Tourism Highlights” 2017 Edition

World Tourism Organization, *Mercato alberghiero italiano*, in UNWTO “T&T Annual report 2017”

Wubook.net, *Sharing Economy*, WuBook.com, in <https://wubook.net/>

Yeh University, Taiwan, R.O.C., *Sharing Economy*, da International Journal of Organizational Innovation-Dept. of Hospitality Management

SITOGRAFIA

Bookingblog.com, *Mobile check-in & check-out*, Bookingblog.com, in <http://www.bookingblog.com>

Bookingblog.com, *Sharing Economy*, in <https://bookassist.org/blog/post/instant-booking-tripadvisor-google-opportunita-o-minaccia-per-gli-hotel/it/>

Booking.com, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (α)

Booking.com, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (β)

D. Cavalcoli, *Fiera di Firenze*, edizione 2017, Nuvola.corriere.it, in <http://nuvola.corriere.it/2017/12/06/self-check-in-e-digital-experience-il-futuro-del-turismo-sono-i-dati/>

Expedia.it, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (β)

Google.com, *dati qualitativi della reputazione on line*, in ricerca su Google “Hotel (α)”

Google.com, *dati qualitativi della reputazione on line*, in ricerca su Google “Hotel (β)”

Hotels.com, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (β)

Hotelyzer.com, *Hotelyzer*, hotelyzer.com, in <http://www.hotelyzer.com/it>

S. Stefani, *Fiera di Bolzano*, edizione 2017, in <https://www.crushsite.it/it/notizie/avvisi-comunicati/2017/scelte-le-10-startup-della-guest-intelligence.html>

TripAdvisor.com, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (α)

TripAdvisor.com, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (β)

T-Gate.it, *Digital Key*, T-Gate.it, in <http://www.tgate.it/>

Trivago.com, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (α)

Trivago.com, *dati qualitativi della reputazione on line* - Hotel (β)