

Il ruolo della ristorazione nel settore alberghiero
di lusso e il nuovo trend di luxury hospitality;
il caso Nobu

Prof. Luca Pirolo

RELATORE

Martina Mezzi - 260711

CANDIDATO

INDICE

Introduzione	4
CAPITOLO 1	6
1. LA FUSIONE DI MONDI DI IMPRESA DIVERSI	6
1.1 <i>Panoramica del settore alberghiero europeo</i>	7
1.1.1 Prospettive	9
1.2 <i>L'evoluzione del concetto di ristorazione nel settore alberghiero di lusso in Italia</i>	11
1.2.1 Il ristorante dell'hotel in passato	11
1.2.2 Cambio di rotta	11
1.2.3 Quali sono gli obiettivi odierni	13
1.3 <i>La ristorazione come chiave di differenziazione</i>	14
1.4 <i>I nuovi trend del Food & Beverage in hotel</i>	16
1.4.1 Attenzione alla salute e alla sostenibilità	17
1.4.2 La rivoluzione degli spazi	20
1.4.3 <i>All day dining</i>	22
1.4.4 Desiderio di privacy e servizi sempre più personalizzati	23
1.4.5 Ristorazione e intrattenimento	24
1.4.6 <i>Eat- around</i>	24
1.4.7 Le Dark kitchen e le cucine centralizzate	25
1.4.8 L'impatto della tecnologia	26
CAPITOLO 2	28
2. LA NUOVA TENDENZA DEL LUSSO: LUXURY LIFESTYLE HOSPITALITY	28
2.1 <i>Evoluzione del lusso</i>	29
2.2 <i>Analisi del target di riferimento dei viaggi di lusso</i>	33
2.3 <i>Luxury lifestyle Hospitality: concetto e tendenze</i>	36
2.3.1 Definizione	36
2.3.2 Design e arredamento	37
2.3.3 Riflettere la territorialità	38
2.3.4 La tecnologia	39
2.3.5 Personalizzazione delle esperienze	40
2.3.6 La ristorazione per ottenere un posizionamento <i>lifestyle</i>	41
CAPITOLO 3	42
3. IL CASO NOBU	42
3.1 <i>Introduzione al brand</i>	42
3.2 <i>Posizionamento del brand</i>	44
3.3 <i>Il target di riferimento di Nobu hotels</i>	46
3.4 <i>L'impatto della ristorazione</i>	47
3.5 <i>Lifestyle sotto il profilo della comunicazione-strategie di marketing</i>	48
3.5.1 Social media e pubbliche relazioni	48
3.5.2 <i>Partnership</i>	49
3.5.3 Programmi di fidelizzazione	51
3.5.4 Altre forme di comunicazione per una maggiore visibilità	52
3.6 <i>Il modello di business dell'impresa</i>	54

3.6.1	Il Management degli alberghi e ristoranti	54
3.6.2	I fattori critici di successo	56
3.6.3	Diversificazione	57
3.6.4	Il <i>brand</i> Roma	59
	Conclusione	63
	Bibliografia	67
	Sitografia	68
	Ringraziamenti	71

Introduzione

Il lusso: numerose le sue accezioni e declinazioni in ogni campo d'impresa; in questo contesto lo analizzeremo in funzione di elemento catalizzatore capace di esercitare una significativa forza produttiva del settore dell'*hospitality*.

Il lusso nel settore alberghiero, infatti, non si valorizza soltanto attraverso servizi ricercati offerti all'interno di immobili di pregio, con design esclusivi, comfort di ogni tipo o l'attenzione maniacale ai dettagli, bensì, oggi più che mai, si valorizza attraverso una "esperienza" intangibile.

Il settore alberghiero c.d. *luxury* è sempre stato un mercato altamente competitivo che, per tale motivo, negli ultimi anni ha subito significativi sviluppi, in particolare riguardo al ruolo della ristorazione, in gergo alberghiero *F&B*, ovvero *Food & Beverage*.

Per lungo tempo la ristorazione alberghiera ha rappresentato una mera offerta accessoria non molto ricercata dagli ospiti né tanto meno dagli avventori esterni indigeni.

Tuttavia, negli ultimi anni, il concetto di ristorazione nel contesto alberghiero è diventato un elemento essenziale per rafforzare l'unicità della "esperienza" di soggiorno e, in alcuni casi, per aumentare l'indicatore delle entrate degli hotel.

Partendo da una panoramica dell'industria alberghiera europea, analizzando l'andamento di questi ultimi anni (tralasciando volutamente il periodo della Pandemia), si vuole rappresentare l'evoluzione che la ristorazione ha ricoperto nel settore dell'*hospitality* di alta gamma, con particolare attenzione al concetto di "*luxury-lifestyle-hotel*", la cui essenza verrà di seguito meglio illustrata.

A seguito di una definizione accurata di questo nuovo modello, esso verrà analizzato nello specifico attraverso lo studio del caso "*Nobu Hotel & Restaurant*", di seguito, per brevità, "*Nobu*".

Il caso *Nobu* è un singolare esempio di come la ristorazione è riuscita a rappresentare un significativo *added-value* nel settore alberghiero di alto livello, e di come i *luxury-lifestyle-hotel* hanno simbioticamente assorbito un nuovo modello di business che non solo consente di offrire servizi tradizionali bensì esperienze eno-gastronomiche di alta gamma in linea con le esigenze individuali dei clienti, sia interni ma soprattutto locali.

Il marchio *Nobu*, fondato sul nome del celebre Chef Nobu Matsuhisa, è legato ad una catena di ristoranti di declinazione *fusion* che, per la loro qualità e *consistency*, hanno avuto successo in tutto il mondo e, dal 2009, è altresì legato ad una innovativa divisione *hospitality*, diventando di fatto una società alberghiera internazionale, tutt'ora in via di grande espansione.

In particolare, è interessante analizzare i fattori critici di successo che consentono a tale *brand* di raggiungere quasi la metà del fatturato attraverso il *Food & Beverage*, realizzando profitto, cosa che accade assai raramente in altri marchi dell'*hospitality*; i fatturati di questi ultimi, infatti, provengono principalmente dalla vendita delle camere e di servizi accessori.

Stimolante è stato indagare come grazie a questo *brand* si sta sostanzialmente perdendo la distinzione tra ospitalità e ristorazione nell'industria del turismo, che vede questi due settori fondersi sempre di più in un unico corpo.

Principalmente, saranno approfondite le principali strategie di marketing e di gestione nell'ambito della ristorazione alberghiera di lusso che hanno permesso a *Nobu* di aprire 31 hotel e 48 ristoranti di grande successo in tutto il mondo.

Sarà poi attentamente analizzato il modello di business del *brand*, attualmente ritenuto singolare, anche dagli "addetti ai lavori" in quanto si basa sulla diversità nel *management* e nel modello organizzativo di ogni albergo. Per farlo verranno intervistati i personaggi più influenti all'interno della società (*manager*, consulenti, progettisti che lavorano nell'*hotellerie*) al fine di delineare i *macro-trend* che si sono venuti a delineare, per capire l'evoluzione e il ruolo del *Food & Beverage* e poterne valutarne l'impatto positivo.

Per concludere, verranno fatte delle considerazioni sulle principali conclusioni emerse dal caso *Nobu*, includendo implicazioni e riflessioni sull'evoluzione del settore della ristorazione nel settore alberghiero "5 Stelle Lusso" e il ruolo che rivestirà il "*luxury-lifestyle-hotel*" nel prossimo futuro.

CAPITOLO 1

LA FUSIONE DI MONDI DI IMPRESA DIVERSI

Armani, Bulgari, Cavalli, Fendi, Ferragamo, Versace; questi sono alcuni dei *brand* di moda che da un ventennio hanno strizzato l'occhio al "turismo" ed hanno deciso di fondersi con il settore dell'*hotellerie*, ravvisandone non solo un significativo potenziale economico ma anche un elemento di grande visibilità, propedeutica all'incremento del valore del *brand*.

Negli anni recenti, sulla scia di questo *trend* ci si è trovati davanti ad un'altra "fusione" di campi d'impresa, una sorta di stravolgimento che vede il *Food & Beverage* e la ristorazione in genere diventare elementi trainanti nel settore alberghiero, introducendo un nuovo modo di vedere l'*hospitality* dove il motore trainante non è l'hotel in sé, ma appunto la "cucina".

Il binomio ristorazione e *hotellerie* è un format che dà una risposta a una domanda non solo internazionale ma soprattutto "locale", un modello di business orientato ai residenti delle grandi città.

Già prima dell'emergenza Covid, la ristorazione in generale, contava numerosi consumatori di *Food & Beverage* sempre più evoluti e ben consapevoli di ciò che sperimentavano o, semplicemente, degustavano. Nello specifico il settore dell'*hotellerie*, in costante mutazione, iniziava a comprendere le potenzialità del *Food & Beverage* quale opportunità di profitto e non di mero ricavo, e si sforzava di allontanare il cliente dalla convinzione radicata che il ristorante fosse solo un servizio accessorio al soggiorno.

Tuttavia, con la pandemia il processo di evoluzione ha subito un rallentamento, in quanto l'*hospitality* è stato uno dei comparti che ha sofferto maggiormente in termini di calo della domanda e del fatturato. Secondo i dati Istat, il 2020 ha registrato un calo di oltre 63 miliardi di euro per il consumo turistico interno e le presenze turistiche si sono ridotte del 52,3%.

La ripresa c'è stata nel 2022; attualmente il ruolo che riveste il *Food & Beverage* nell'*hotellerie* riprende la tendenza già iniziata nel 2019 con una crescita, più che esponenziale rispetto al pre-pandemia, della sua importanza.

Al momento l'obiettivo degli albergatori è quello di utilizzare la ristorazione come elemento di forte attrazione che valorizza quelle strutture attente al *leisure* e che fanno della ristorazione interna il proprio fattore distintivo.

In questo capitolo, dopo un breve sguardo sul settore alberghiero europeo, verrà identificato il grande valore apportato dal comparto *Food & Beverage* nell'*hotellerie*, ponendo luce sulle nuove strategie implementate dagli hotel per rispondere alle nuove richieste dei consumatori. In aggiunta, verranno evidenziate le nuove impostazioni del reparto *Food & Beverage* in hotel, che, come già accennato, non punta solo agli ospiti *in-house* ma soprattutto ad essere un punto di riferimento per il territorio.

Attraverso una ricerca sul ruolo delle aree *Food & Beverage* all'interno degli hotel, verranno anche identificati i prossimi *trend* di sviluppo *hospitality*.

1.1 Panoramica del settore alberghiero europeo

Per questa panoramica è stato consultato il *Report* pubblicato a marzo 2023 da "HVS", organizzazione leader di consulenza e valutazione nel settore alberghiero a livello mondiale.

Il *Report* ha esposto l'*HVI*¹, un *benchmark* di valutazione alberghiera che monitora le variazioni percentuali annuali dei valori in base a dati operativi effettivi di un campione rappresentativo di hotel a quattro e cinque stelle in 33 città europee.

Nel 2022 il settore alberghiero è stato oggetto di dinamiche positive e negative.

L'anno è partito lentamente a causa della variante Omicron di Covid-19, ma si è poi ripreso registrando dei valori persino superiori a quelli del 2019 a causa della ripresa dei ricavi accessori e dell'aumento delle tariffe medie superiori all'inflazione; i livelli del *RevPAR*², il fatturato generato per camera disponibile, hanno infatti raggiunto valori superiori a quelli del 2019.

Si è registrato un forte incremento della domanda per il tempo libero e per i viaggi, ma inizialmente gli alberghi hanno faticato a coprire le posizioni vacanti del personale a causa della

¹ *Hotel Valuation Index*.

² *Revenue per Available Room*.

scarsità della “forza lavoro”. Questo ha fatto sì che in alcune occasioni gli hotel operassero con la riduzione delle camere o la limitazione dell’offerta, degli orari di apertura e di servizi accessori come la ristorazione.

La guerra in Ucraina ha poi avuto un impatto significativo nei paesi europei sull’aumento dei prezzi dell’energia, causando forti pressioni inflazionistiche. Per contenere l’inflazione la Banca Centrale Europea ha iniziato ad aumentare i tassi di interesse, raddoppiandoli rispetto all’ultimo anno³; tuttavia, l’aumento del costo del debito ha avuto un impatto diretto sui tassi di sconto, compensando così i guadagni ottenuti grazie al rafforzamento dei ricavi e al miglioramento dei margini di profitto.

L’inflazione, l’aumento dei tassi di interesse, la crisi del costo della vita, e il timore concreto di una recessione ha portato a un raffreddamento degli investimenti. Di fatto, nel 2022 gli alberghi sono stati scambiati per 13,2 miliardi di euro, al di sotto del 18% rispetto ai livelli del 2021.

Molti investitori hanno messo in *holding* le loro operazioni in quanto preoccupati al riguardo della stabilità economico-finanziaria di quest’ultimo periodo; Nonostante il numero ridotto di transazioni, gli investitori sono riusciti a concludere più operazioni di alto profilo in portafoglio, un fenomeno in gran parte diminuito nel 2021. Ciò ha fatto aumentare il prezzo medio per camera venduta, che è cresciuto del 13% rispetto all’anno precedente.

Per sintetizzare, il 2022 è stato eterogeneo, con alcune grandi operazioni che hanno aumentato leggermente il volume rispetto al 2020, ma per il resto l’anno è stato influenzato dall’alto costo del debito che ha distorto le aspettative di rendimento degli investitori.

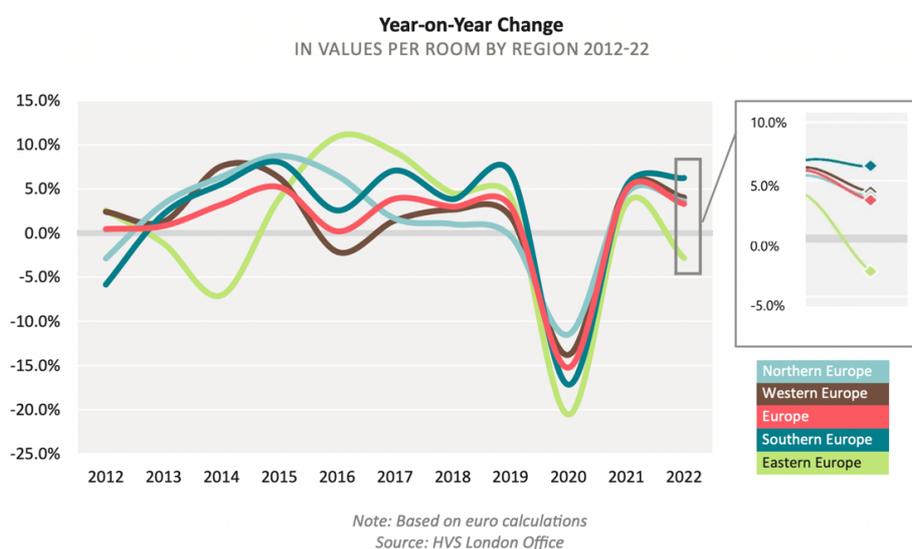


Fonte: HVS, Hotel Valuation Index, 2023

³ Nel mese di maggio 2023 la BCE ha fissato il tasso sui rifinanziamenti principali al 3,75% , quello sui depositi al 3,25% e quello sui prestiti marginali al 4% .

Dopo un calo in media del 15% dei valori alberghieri europei nel 2020 a causa dell'impatto della pandemia, i valori hanno iniziato a riprendersi nel 2021, con un aumento di circa il 5%.

Nel 2022 si è poi assistito a un ulteriore modesto miglioramento dei valori di circa il 3%, in base alle dinamiche sopraindicate. I valori però, sono rimasti al di sotto del picco del 2019 in ognuna delle 33 città oggetto di indagine.



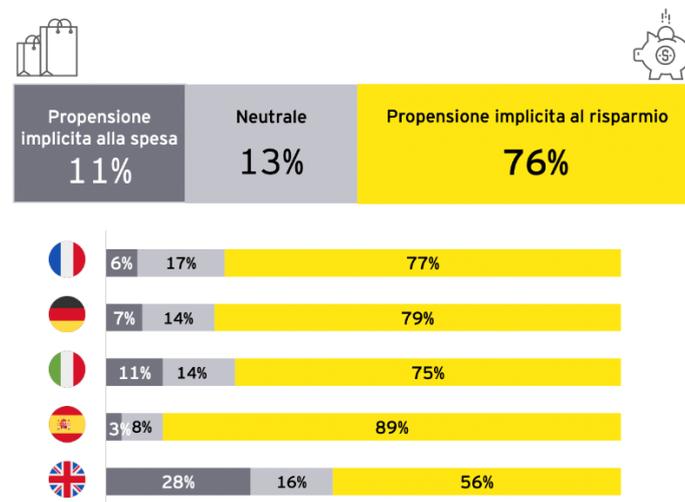
Fonte: HVS, Hotel Valuation Index, 2023

1.1.1 Prospettive

L'indomabile e formidabile entusiasmo per i viaggi si è riflesso nella forte ripresa post-pandemia. L'Europa, epicentro dei viaggi globali, accoglierà più turisti ora che i viaggi sono tornati ad essere fruibili senza limitazioni e che la Cina ha abbandonato molte misure restrittive anti-Covid. Le pressioni inflazionistiche però si fanno ancora sentire registrando, secondo i dati Istat, un livello del 7% in Europa nel mese di aprile 2023; tale valore è causato dagli alti prezzi energetici che influiscono negativamente sui costi delle strutture alberghiere facendo diminuire i loro margini.

Tuttavia, si pensa che l’inflazione potrebbe aver raggiunto il suo picco e, in tal caso, i tassi di interesse potrebbero iniziare a stabilizzarsi, per poi diminuire. Gli analisti comunque sono assai prudenti.

Per ora, l’innalzamento del livello dei prezzi ha contribuito alla diminuzione del potere d’acquisto dei cittadini europei; ciò ha causato una maggiore propensione al risparmio anziché alla spesa. In particolare, secondo l’osservatorio di “Ernst & Young” “*Future Travel Behaviours*”⁴, il 66% dei partecipanti ha ammesso di essere propenso a cambiare le proprie abitudini di viaggio a causa della riduzione del proprio potere di acquisto, con una preferenza per diminuire il numero o la durata dei viaggi piuttosto che sacrificarne la qualità e il *comfort*. Tuttavia, 1 su 5 persone non rinuncerà ai viaggi, al costo di ridurre altre voci di spesa.



Fonte: Ernst & Young, *Future Travel Behaviours*, 2023

In aggiunta, l’attenzione del management sempre più concentrata alle strategie ambientali, sociali e di *governance* (ESG⁵) ha impattato sui costi delle imprese.

Potrebbe venirsi a creare la cosiddetta “inflazione verde”, a seguito dell’attuazione delle politiche ambientali, in quanto i costi dei beni, dei servizi e degli investimenti verrebbero trasferiti direttamente ai consumatori.

Rimangono molte aree di incertezza sulle future decisioni della Banca Centrale, su come la guerra in Ucraina impatterà e su come la crisi del costo della vita ridurrà il reddito disponibile e avrà quindi un impatto sulla domanda.

⁴ Un Report su una ricerca effettuata su un campione di 5000 persone in Europa pubblicata a marzo 2023.

⁵ Le politiche ESG si riferiscono ad un insieme di criteri ambientali, sociali e di governance utilizzati dagli investitori per valutare le performance aziendali in questi ambiti. L’acronimo ESG sta per Environmental (Ambientale), Social (Sociale) e Governance (Governance).

1.2 L'evoluzione del concetto di ristorazione nel settore alberghiero di lusso in Italia

1.2.1 Il ristorante dell'hotel in passato

Negli anni '60, a seguito del boom economico in Italia, quando sempre più persone hanno iniziato ad avere il desiderio di andare in vacanza e di frequentare gli alberghi, si era sviluppata una tipologia di *hotellerie* semplice ed accessibile ad una vasta categoria di consumatori.

In quei tempi si prediligevano pensioni a gestione familiare, con una proposta gastronomica basata su una cucina molto semplice caratterizzata da bassi prezzi, pensione completa, cibo considerato come quello di casa, ma non di qualità. In più, la maggior parte degli hotel, sempre stata rivolta alla clientela interna, offriva solo un servizio di ristorazione di base come la colazione continentale, il pranzo e la cena a buffet.

Neppure la clientela dei grandi hotel, nonostante avessero una qualità ottima dei prodotti e della cucina, dava rilevanza al servizio della ristorazione, forse perché il servizio prestato, che seguiva gli standard delle compagnie alberghiere, veniva considerato troppo rigido.

Di conseguenza, per lungo tempo la ristorazione alberghiera è stata relegata nell'ambito dei servizi "necessari" all'interno degli hotel italiani.

La maggior parte dei clienti usufruiva del servizio di colazione offerta in hotel, in molti però preferivano un pranzo o una cena in un ristorante esterno. Pertanto, per molto tempo le strutture hanno ricavato la maggior parte del loro fatturato grazie alla vendita delle stanze, lasciando ricoprire alla ristorazione il ruolo di servizio accessorio e secondario rispetto all'occupazione delle camere.

Per lunghi anni, quindi, il ristorante d'albergo, non solo non aveva una forza attrattiva di per sé, ma veniva considerato come un ripiego sul quale il cliente poneva poche aspettative; un luogo dove andare quando nulla di meglio vi era nei dintorni dell'hotel.

1.2.2 Cambio di rotta

In tempi recenti la ristorazione in albergo ha iniziato a vivere un'interessante evoluzione.

Con l'aumento della concorrenza e delle aspettative dei clienti, gli hotel hanno iniziato ad offrire opzioni di ristorazione sempre più sofisticate e variegate.

Oltre ad includere i soliti servizi basilari, oggi i ristoranti alberghieri si concentrano a proporre un'esperienza gastronomica completa e personalizzata, ponendo gli elementi di ristorazione come base attrattiva e accrescendo così il valore percepito dell'hotel.

Si sono diffusi i ristoranti di alta gamma e le cucine gourmet che offrono piatti di alta qualità e creatività culinaria.

Sempre più *luxury hotel* hanno cominciato a concedere numerose opzioni di ristorazione per soddisfare i diversi gusti degli ospiti. Accanto ai ristoranti gourmet, ci sono caffè, bistrot, bar e lounge, ognuno con il proprio stile e atmosfera, in grado di soddisfare una vasta gamma di esigenze dei clienti; a ciò si affianca anche l'attenzione per il design degli spazi dedicati alla ristorazione, che è profondamente mutata.

Si dà poi sempre di più importanza alle percezioni e alle opinioni dei consumatori.

Molti hotel hanno commissionato varie ricerche per sapere in quale modo l'esperienza del ristorante rimane nella memoria del cliente e qual è il suo livello di gradimento, in modo da implementare strategie e tattiche sempre più attente a coloro che usufruiscono di tali servizi.

In più, essendo la ricerca della qualità culinaria divenuta un obiettivo primario, molti hotel hanno optato per la collaborazione con importanti marchi eno-gastronomici per offrire realtà uniche ai propri clienti. La maggior parte delle strutture ha, in aggiunta, deciso di introdurre chef stellati che conoscono bene la cucina, il mercato e tutto ciò che ruota attorno alla ristorazione, con l'obiettivo di valorizzare e rendere appetibile il ristorante dell'hotel. La loro presenza, oltre ad assicurare una competenza culinaria, garantisce la sicurezza basata sulla fama dei grandi nomi che lavorano in cucina.

Anche la formazione del personale segue le nuove esigenze dei clienti.

Secondo il “*Rapporto sulla ristorazione in albergo*” effettuata da *Federalberghi*⁶, il 70% degli albergatori programma l'aggiornamento professionale e lo sviluppo delle competenze del proprio personale addetto al *F&B*.

Oggi è importante che i servizi vengano offerti in modo unico, pensati su misura per il target dell'hotel. Se prima il ruolo del cameriere era principalmente quello di servire cibo e bevande ai clienti in modo efficiente e professionale, ora deve anche garantire che i clienti abbiano un'esperienza completa e soddisfacente, cercando di creare una connessione più personale con i commensali.

Si può notare che i camerieri nella maggior parte degli hotel di lusso, non siano invadenti bensì professionalmente formati in grado di raccontare il menù invitando il cliente a vivere una “*food*”

⁶ Titolo dell'indagine che viene presentata in anteprima nella città di Parma, alla vigilia dell'apertura dei lavori della 72^a Assemblea Generale della Federalberghi (Federazione delle Associazioni Italiane Alberghi e Turismo).

experience". Oggi non vengono più visti come semplici portapiatti ma vengono valorizzati come venditori di "sogni".

Il primo che ha cambiato l'idea di cucina all'interno degli hotel in Italia a cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta è stato Heinz Back, chef stellato alla guida del ristorante la *Pergola del Rome Cavalieri Waldorf Astoria Hotel*.

Proveniente dalla Germania, lo chef aveva percepito del potenziale in Italia, e ha contribuito a creare l'abitudine di mangiare in hotel.

Heinz Back ha dato vita ad un'evoluzione, quella che segna l'inizio anche in Italia della grande cucina d'autore negli alberghi di lusso, un fenomeno ormai inarrestabile.

1.2.3 Quali sono gli obiettivi odierni

Attualmente, l'obiettivo è quello di creare un *concept* che non attiri solo gli ospiti interni, ma soprattutto la clientela esterna e locale, attraverso la rivoluzione del concetto di ristorazione alberghiera.

Per conseguire tali scopi è fondamentale che gli hotel implementino le loro strategie seguendo quelle che sono le tendenze future nel settore dell'ospitalità e del *Food & Beverage*.

L'adattamento al nuovo tipo di clientela, la creazione di nuovi bisogni e desideri, lo sfruttamento delle nuove tecnologie, l'attenzione alla sostenibilità e la ricerca di nuovi fattori critici di successo sono i principali obiettivi che oggi si pongono gli albergatori per attrarre una clientela sempre maggiore.

In altre parole, l'obiettivo odierno dei principali alberghi è quello di anticipare i tempi riuscendo a comprendere quello di cui il cliente non sa ancora di avere bisogno, e innovarsi seguendo il mercato. Oggi l'hotel non si limita più ad offrire solo servizi e prodotti, ma esperienze e atmosfere.

1.3 La ristorazione come chiave di differenziazione

Nel settore dell'*Hotellerie*, la pandemia di Coronavirus ha velocizzato un cambiamento che aveva già preso piede nel 2019 e che vede ora l'ambito del Food & Beverage come nuova opportunità di ricavo. La ristorazione gioca oggi un ruolo centrale nell'*Hospitality*, e non va più interpretata come un semplice servizio accessorio al soggiorno nelle strutture.

Se prima il ristorante dell'albergo era considerato solo come un luogo necessario, basato sulla comodità e non sull'esclusività, oggi invece ha una sua identità, un nome e una propria fama capace di attirare i clienti. Il *Food & Beverage* è passato da essere l'anello debole della catena a grande risorsa, prima per sé e poi per l'hotel.

Secondo *Federalberghi*,⁷ l'89% delle strutture ricettive italiane mettono a disposizione dei propri ospiti servizi di ristorazione e il 69% di queste attività gestisce oltre alla ristorazione, anche il servizio bar.

Infatti, negli ultimi anni, la ristorazione alberghiera è diventata un'importante fonte per aumentare i profitti dell'hotel; il suo forte potere attrattivo riesce ad intercettare anche un pubblico esterno, fatto di turisti e di abitanti della città. La presenza di servizi di ristorazione caratterizza indistintamente le diverse tipologie di strutture ricettive, dagli alberghi di piccole dimensioni ai grandi hotel.

L'attenzione alla qualità, la varietà e la capacità culinaria, unita a un attento studio del design e degli spazi dedicati alla ristorazione, ha reso i ristoranti degli hotel di lusso luoghi di grande fascino, dove gustare le eccellenze della cucina nazionale e internazionale. Pertanto, si può affermare che la ristorazione ha visto un'evoluzione significativa, passando da aggiunta secondaria alla vera protagonista dell'offerta alberghiera.

Affinché questo si possa realizzare però, gli albergatori devono tenere ben presente che un buon ristorante ruota intorno a quattro fattori critici di successo: il format, il *brand*, lo staff e l'*interior design*.

Il format si riferisce al modo in cui un ristorante è strutturato e gestito all'interno dell'albergo al fine di garantire un'esperienza coerente e riconoscibile ai propri clienti; è un modello o standard che definisce la varietà e il tipo dei servizi offerti, la formazione del personale e lo stile o il tipo di cucina a seconda delle caratteristiche dell'hotel e delle esigenze dei suoi ospiti.

⁷ Federalberghi *La ristorazione in albergo* – comunicato stampa 2022.

Il *brand* di un ristorante si riferisce alla sua identità visiva e verbale, che lo distingue da altri ristoranti e ne comunica i valori e la personalità. È rilevante che l'hotel al suo interno disponga di un ristorante con un forte *brand* per creare connessione emotiva con i clienti e differenziarsi dalla concorrenza. Gli elementi chiave del *brand* di un ristorante includono il nome, il logo, i colori, la tipografia, lo slogan e la storia. L'obiettivo è quello di creare un marchio che rappresenti il carattere, la personalità, i valori e la storia del ristorante e dell'hotel. È altresì rilevante che il *brand* sia molto presente nei materiali di marketing e di comunicazione del ristorante, come il menu, il sito web, i social media, la segnaletica e il packaging. Il *brand*, quindi, è legato alle sensazioni che i clienti associano ad un determinato marchio, e saranno ancora più positive se l'hotel offre un eccellente servizio di ristorazione.

Attualmente, è fondamentale che la reputazione del ristorante sia di impatto tanto quanto quella della struttura, in modo tale da attrarre anche clienti esterni dall'hotel. Negli alberghi trova sempre più spazio l'apertura di bar e ristoranti a soggetti che non soggiornano in struttura.

È significativo che il 75% degli albergatori ha richiesto e ottenuto le autorizzazioni necessarie per la somministrazione di cibi e bevande anche ai clienti che non alloggiano; il 25%, invece, continua a garantire la ristorazione solo agli ospiti dell'hotel, ma senza escludere la volontà di aprire le proprie porte anche ai clienti esterni⁸.

È da notare come sia sempre più comune che un hotel abbia un bar nella lobby, visibile dall'esterno, che vive di vita propria grazie ai clienti di passaggio.

Si è passato dall'aprire un ristorante o bar di "albergo" a un locale con la propria identità ben definita all'interno dell'hotel, con un concept che ha lo spirito di un racconto da inserire all'interno della struttura.

La valorizzazione del *F&B* rappresenta un doppio vantaggio. Per l'hotel, che lega il suo nome a un ristorante conosciuto, si ha un aumento della visibilità, una maggiore promozione del marchio e una fidelizzazione della clientela; e per il ristorante che ha la possibilità di prestare ai clienti un servizio di alto livello senza averne i costi di gestione grazie alle economie di scala. D'altra parte, l'hotel dà la possibilità di avere personale specializzato e allo stesso tempo aiuta a compensare i periodi morti del ristorante con la clientela che vi soggiorna; non è altresì da

⁸ Federalberghi *La ristorazione in albergo* – comunicato stampa 2022.

escludere l'ipotesi in cui l'albergo e l'occupazione delle camere assorbano i costi del ristorante, nonostante questo generi un ritorno positivo.

La rivoluzione che a livello economico e culturale stanno effettuando gli hotel, nella maggior parte dei casi, ha portato non solo a un riposizionamento dei ristoranti degli alberghi, ma anche degli alberghi stessi.

Oltre a essere spazio di accoglienza e luogo di incontro per gli ospiti esterni che vivono in città, il ristorante alberghiero è sempre più una presenza caratterizzante il territorio. All'interno della struttura l'ospite vuole immergersi nel luogo in cui si trova. Il *Food & Beverage* riesce in questo intento in quanto è il principale fattore che esprime la territorialità e riflette quello che lo circonda, rispettando autenticità e tradizioni con ingredienti freschi e locali.

In più, i caratteri di dinamismo e flessibilità di orari ma anche di spazi, ben si adattano all'attuale esigenza di rinnovamento del settore che si esprime attraverso una sempre maggiore personalizzazione del soggiorno.

La ristorazione sarà uno degli elementi che contraddistinguerà l'offerta ricettiva del futuro nonché il driver principale per acquisire nuovi clienti. Nel prossimo futuro, il *Food & Beverage* avrà un ruolo sempre più rilevante nelle esperienze di viaggio, e l'industria alberghiera dovrà prepararsi a concentrarsi maggiormente su un concetto di ristorazione "dinamica".

Le aree dedicate al *F&B*, così come gli spazi comuni degli hotel assumeranno un'importanza crescente nella caratterizzazione dell'offerta, sia per soddisfare le esigenze di coloro che soggiornano, sia per attrarre la clientela del territorio.

1.4 I nuovi trend del *Food & Beverage* in hotel

Oggi che il *Food & Beverage* è cresciuto, assumendo un ruolo sempre più centrale nelle esperienze di viaggio, la ristorazione alberghiera punta ad essere per l'ospite un'offerta di grande qualità non solo nel menu, ma sempre più nel servizio e nella cura degli arredi.

I gusti, ma soprattutto le abitudini di consumo degli italiani e dei viaggiatori stranieri sono mutati, e l'industria alberghiera guarda a queste nuove esigenze attraverso la rivoluzione dell'organizzazione, del servizio di ristorazione offerto e degli spazi comuni dell'intera struttura.

Gli hotel di domani sono caratterizzati da strutture moderne, con ampi spazi comuni e da una lounge aperta dalla mattina a dopo cena, con una proposta gastronomica variegata e di alta

qualità, creata a seconda delle esigenze dei clienti del momento. Il *F&B* si rende sempre più accessibile e informale grazie a una riprogettazione degli arredi e degli spazi, sempre più ibridi e flessibili; si punterà, in più, su nuovi servizi per allungare la permanenza degli ospiti.

La cucina va sempre più verso la semplicità e l'artigianalità, con una forte attenzione alla salute e all'ambiente, divenuti i driver principali delle scelte di consumo e acquisto. Non si ricerca più l'abbondanza, ma la piacevolezza, il gusto, un'idea estetica o una tecnica di preparazione.

In questo capitolo verrà posta luce sulle tendenze del *Food & Beverage* per il settore alberghiero, verrà fornita una visione sul turismo del futuro, sulle priorità strategiche e di investimento, nonché sul ruolo giocato dalla digitalizzazione e innovazione.

Per delineare i nuovi *trend* è stato consultato il *Report "I nuovi trend del Food & Beverage in hotel"* realizzato da *Cocktail Milano* in collaborazione con *Augusto Contract*.

1.4.1 Attenzione alla salute e alla sostenibilità

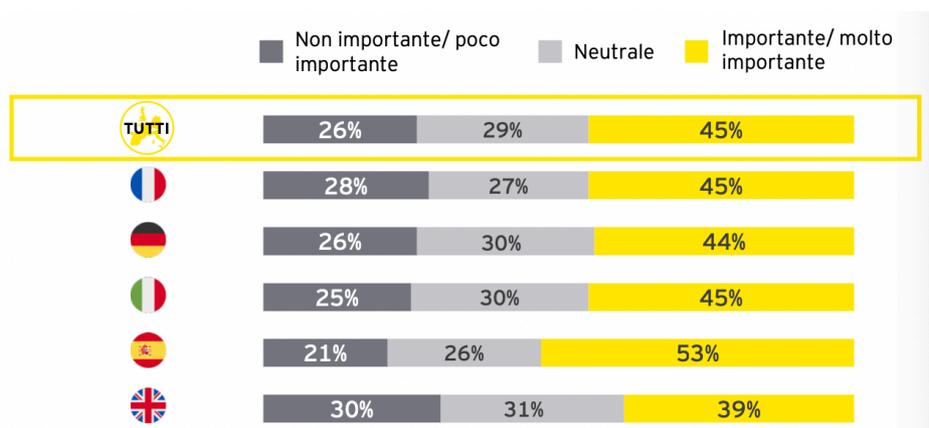
Tra i consumatori si segnala una crescente attenzione verso modalità di viaggi sostenibili e servizi *green* certificati, con una particolare attenzione alla tutela del territorio, e alla riduzione dell'impatto ambientale tramite mezzi di trasporto ecologici.

In particolare, secondo il *Report "Obiettivo sostenibilità"*⁹ di *Deloitte*, il 64% dei turisti italiani è influenzato nelle proprie decisioni di viaggio da considerazioni legate ad ambiente e sostenibilità. La cifra sale al 71% per i consumatori under 35.

Un altro importante dato emerso è che la maggioranza degli italiani oggi sembra essere più disposta a pagare un sovrapprezzo pur di potere usufruire di servizi e operatori che operano in maniera sostenibile. Questo maggiore investimento, però, deve essere compensato da informazioni accurate e affidabili sulle attività e iniziative degli operatori. Infatti, è fondamentale che anche i siti di *booking* online e le agenzie di viaggio aiutino a segnalare le strutture con certificazioni sostenibili per facilitare la scelta del turista.

Secondo l'osservatorio di *Ernst & Young "Future Travel Behaviours"*, 1 persona su 2 considera l'impatto ambientale un fattore importante/ molto importante per le proprie scelte di viaggio.

⁹ Studio condotto da *Deloitte* in collaborazione con *AICEO-Associazione Italiana Ceo*, che analizza l'impatto della sostenibilità sulla filiera del turismo italiano. La ricerca è stata effettuata tra l'estate e l'autunno del 2022.



Fonte: Ernst & Young, Future Travel Behaviours

Dalla stessa indagine emerge altresì che 6 persone su 10 pagherebbero costi aggiuntivi per compensare le emissioni di CO2, e, allo stesso tempo, la sostenibilità è stata indicata come fattore principale dal 16% per i viaggi di vacanza e dal 13% per i viaggi di lavoro.

La consapevolezza di tale orientamento induce sempre più operatori del turismo italiano a implementare nuove strategie e tattiche che guardano alla sostenibilità, anche facendo leva sulle agevolazioni e sui fondi disponibili legati alla transizione ecologica.

In più, è sempre più comune che le società scelgano una comunicazione verso l'esterno che rifletta l'impegno dell'azienda nelle politiche ESG.

Le politiche con etichetta ESG fanno riferimento a pratiche di gestione sostenibili che si concentrano su tre aspetti fondamentali: Environment, Social e Governance; tre dimensioni essenziali per controllare, misurare, e sostenere l'impegno in termini di sostenibilità di un'impresa o di una organizzazione. Per i turisti, la disponibilità di informazioni in merito alle politiche ESG è rilevante sulla scelta finale dell'alloggio.

Parallelamente, i consumatori sono più consapevoli della relazione tra nutrizione e salute, e più attenti a scegliere prodotti salutari e sostenibili. È significativo che molti hotel offrano sempre più opzioni di pasto sane e biologiche per soddisfare le esigenze dei clienti che vogliono mantenere uno stile di vita salutare e sostenibile.

Ecco come salute, sostenibilità e prezzo rappresentano oggi i principali driver dei comportamenti di acquisto, e, allo stesso tempo, l'autenticità dei prodotti e il *Made in Italy* diventano sempre più rilevanti nei nuovi stili di vita.

A confermare tale tendenza è il Report “*The Conscious Consumer*” di Deloitte¹⁰, nel quale è illustrato come, rispetto all’anno precedente, il 69% dei consumatori italiani siano diventati più interessati all’influenza che l’alimentazione può avere sulla propria salute, a fronte di una media europea del 64%. Tale attenzione si manifesta nella ricerca attiva di informazioni relative a uno stile di vita salutare, effettuata dall’85% degli italiani contro il 79% dei consumatori dell’area Europa.



Fonte: Deloitte, *The Conscious Consumer*

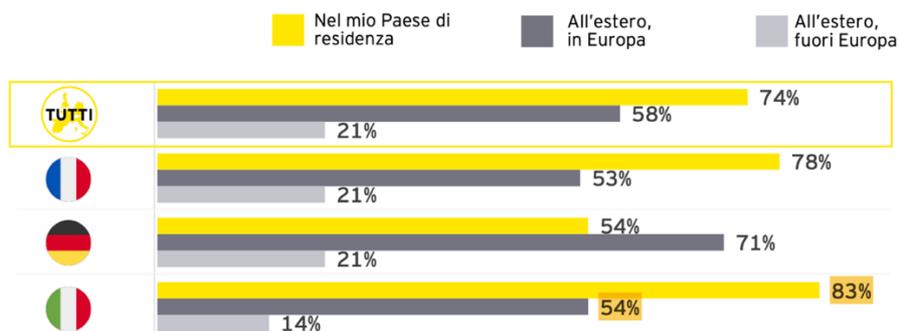
D'altra parte, nel confronto tra salute e prezzo l'80% degli italiani predilige la prima, mentre a preferire la sostenibilità rispetto al prezzo solo il 39% dei consumatori.

Se alle nuove esigenze si aggiunge il fatto che a seguito della pandemia all'interno degli hotel italiani vi è una presenza maggiore di clientela nazionale, intenzionata a sostenere l'economia locale, si comprende il perché sempre più hotel si stanno rinnovando seguendo l'importanza che ha il *F&B*, non tanto per il mercato internazionale che soggiorna nell'albergo, ma per quello locale.

Un numero crescente di consumatori predilige mete turistiche locali per incentivare il turismo in prossimità e rivalutare i borghi del proprio paese; i turisti scelgono ristoranti che offrono prodotti a km 0 o si affidano a un *tour operator* del posto per le proprie escursioni.

¹⁰ La ricerca è stata condotta sui consumatori di 15 paesi europei con l'obiettivo di evidenziare le loro priorità di salute e sostenibilità.

Quest'anno 3 persone su 4 hanno dichiarato che viaggeranno nel proprio Paese di residenza¹¹.



Fonte: Ernst & Young, Future Travel Behaviours

In risposta a queste nuove esigenze e ad un nuovo tipo di clientela, molti alberghi si sono adattati puntando sempre più a ridurre l'impatto ambientale del loro cibo e delle bevande, ad esempio acquistando prodotti locali, eliminando gli sprechi di cibo e bevande, creando nuove tecniche di cottura o utilizzando imballaggi biodegradabili, al sempre più netto rifiuto di plastica e derivati; in più, le proteine vegetali e la cucina vegetale sono sempre più prevalenti nei menu degli stellati.

Per conquistare i nuovi clienti gli albergatori sono andati alla ricerca di piccoli produttori e delle loro eccellenze, scovando ingredienti che facessero scoprire agli ospiti nuove referenze regionali di cui possono raccontare storie e origini. È molto diffusa la cosiddetta *farm-to-table*¹² che si concentra sull'uso di ingredienti locali freschi e stagionali. È sempre più comune per i ristoranti sviluppare uno *storytelling* con cui si narrano aneddoti sulla nascita del prodotto, facendo vivere agli ospiti delle esperienze inedite.

1.4.2 La rivoluzione degli spazi

Il futuro dell'ospitalità passa dalla rivoluzione del concetto stesso di hotel, rinnovandolo in funzionalità e in forma.

La nuova tendenza dell'*hotellerie* è di guardare ai propri spazi in modo trasversale.

In particolare, è sempre più comune creare all'interno degli hotel aree ibride che uniscano l'*hospitality* al lobby bar; questi nuovi *hub* puntano a focalizzarsi sulla parte "social",

¹¹ Ernst & Young, Osservatorio Future Travel Behaviours, 2023

¹² Traduzione: "dalla fattoria alla tavola". Significa che il cibo sul tavolo proviene direttamente da una determinata azienda, senza passare per un negozio, un mercato o un distributore lungo la strada.

permettendo alle persone di lavorare o bere un drink insieme agli ospiti creando di conseguenza una dimensione sociale completamente nuova.

La tendenza è dunque quella di abbandonare lo statico per il dinamico; uno stesso spazio si trasformerà sempre di più a seconda dell'orario e delle esigenze del cliente.

Anzitutto, il lounge bar non sarà più pensato soltanto per l'aperitivo, ma anche per essere svuotato completamente e trasformato per un evento speciale, il bar, nel giro di poche ore, diventerà anche ristorante e viceversa o si trasformerà in un *wine bar*, come potrà ospitare una *tea experience*.

Uno dei principali obiettivi che gli albergatori si sono posti quindi è quello di far vivere l'area adibita al ristorante, non come un deposito di tavoli e sedie, ma come una zona in grado di offrire a tutti gli ospiti qualcosa di speciale creando delle aree attrattive per coloro che vogliono socializzare o fare *coworking*.

L'ibridazione degli spazi proviene da un trend sempre più rilevante per lo sviluppo delle destinazioni: *l'Holiday Working*. Il 17% degli italiani ha dichiarato di aver lavorato da remoto da una località di vacanza nei sei mesi centrali del 2022, mentre quasi la metà delle strutture ricettive (49%) ammette di aver accolto clienti che hanno fatto *smart working* presso la struttura.¹³

In più, secondo quanto riporta *Ernst & Young* in "*Future Travel Behaviours*" è sempre più crescente l'interesse nelle modalità di viaggio ibride, che comprendono, l'unione tra lavoro e vacanza (*workation*), la possibilità di estendere il viaggio di lavoro con alcuni giorni di vacanza nella stessa destinazione (*bleisure*), vivere in luoghi diversi lavorando da remoto (*digital nomadism*), e viaggiare insieme ai colleghi per rafforzare lo spirito di squadra (*team bonding*). Pertanto, abituati al lavoro da remoto, i clienti hanno ormai nuove esigenze che si riflettono in una profonda trasformazione degli spazi in cui vivono e lavorano.

Gli ospiti dell'hotel, sia che soggiornino sia che siano solo di passaggio, sono sempre più alla ricerca di luoghi facilmente raggiungibili nei quali poter incontrare persone diverse, soprattutto per business. Gli hotel del futuro, quindi, avranno un utilizzo trasversale e flessibile per attirare una clientela più ampia, inclusa quella di passaggio.

¹³ Fonte: *Travel Innovation Day*, convegno dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo della School of Management del Politecnico di Milano

1.4.3 All day dining

Alla necessità di una maggiore integrazione di *hospitality* e *workplace*, si collega il bisogno di orari altrettanto flessibili; ogni ospite ha i suoi tempi e questa considerazione ha modificato il modo di concepire l'ospitalità e i servizi da prestare.

A ciò si collega l'ultima tendenza di far vivere l'hotel 24 ore su 24 anche nella dimensione del *F&B*. Sempre più alberghi stanno ripuntando alla riqualificazione dei punti di ristoro aperti tutto il giorno, dalla colazione al dopocena, in modo tale da permettere a chiunque di trovare qualcosa di interessante da stuzzicare in qualsiasi ora del giorno.

Essendo da sempre la tavola occasione di socialità e interazione, si permette alle aree adibite al pranzo e alla cena di diventare luoghi dove si può lavorare o fare riunioni a qualsiasi ora del giorno. Si permette dunque un minimo di servizio legato ad esempio al tè, alla caffetteria o ai soft drink con spuntini o qualcosa da bere e mangiare che consenta una continuità per l'intera giornata. Pertanto, anche il cosiddetto "*All-day-dining*" presuppone la trasformazione degli spazi e la flessibilità nell'offerta. Non più colazioni, pranzi e cene stabiliti, non più una carta rigida, ma una proposta dinamica all'interno di ambienti altrettanto fluidi durante tutto l'arco della giornata. La progettazione di una sala, quindi, abbandona pian piano lo statico per dirigersi verso il dinamico; quest'ultima si reinventa a seconda dell'orario e delle esigenze del cliente.

È interessante notare come molti hotel stanno sempre più optando per la scelta di tavoli con moduli piccoli in modo tale da permettere allo spazio di mutare a seconda della necessità. O ancora, anche le lampade a sospensione posizionate sul centro tavola si vedono sempre meno e ci sono più lampade a batteria wireless che sono più agili nell'adattarsi alle diverse configurazioni della sala.

In aggiunta, si conferma sempre di più il desiderio delle persone di fare una *long-experience* dall'aperitivo alla cena; è stato testato che gli ospiti che vanno a fare l'aperitivo accanto accompagnano una pietanza principale tipica di una cena e a quel punto andare a cena diventa superfluo. Da parte dei clienti c'è sempre più voglia di *sharing*, di provare un po' tutto, anche in porzioni più piccole.

1.4.4 Desiderio di privacy e servizi sempre più personalizzati

Se da una parte è fondamentale che gli hotel creino aree in cui i clienti possono socializzare tra di loro ad ogni ora del giorno, allo stesso tempo, molti hotel di lusso prediligono l'esclusività e la privacy data da ambienti intimi e raccolti, soprattutto nell'area *Food & Beverage*.

Sempre più hotel italiani si stanno ispirando, per esempio, al *the Godfrey di Chicago*, al *Nobu di Miami* o al *Katamama di Bali* dove le esperienze vengono create direttamente all'interno delle stanze; si trovano infatti veri e propri *mixology bar* e carrelli alcolici gestiti da maggiordomi-*mixologist* privati. Inoltre, in molti resort delle Maldive, gli ospiti hanno la possibilità di avere uno chef nella loro villa permettendogli, se lo desiderano, di non vivere le aree comuni e restare nel loro privato.

Il nuovo concetto di ristorazione nel settore alberghiero di lusso si basa sempre più su prestazioni innovative e servizi di alta classe altamente personalizzati. In molti hotel di alta fascia, dove non ci sono camere, ma unità alloggiative con ville, la personalizzazione avviene di default.

Ogni unità ha una persona dedicata, un *butler*¹⁴, un cuoco personale o un maggiordomo che organizza escursioni.

Questi servizi sono stati accentuati dalla pandemia che ha rafforzato la tendenza, soprattutto in Italia, di un desiderio di privacy. A livello globale, le intenzioni dei consumatori rimangono comunque quelle di focalizzarsi su attività più raccolte a meno contatto con gli sconosciuti anche post-Covid; specularmente, le attività più a contatto con il pubblico registrano livelli più bassi rispetto al pre-pandemia.

Ultimamente, la ristorazione va verso l'offerta al cliente di alta fascia di un servizio personalizzato. Oggi i clienti tornano nei ristoranti perché si sentono viziati e riconosciuti, spesso ancora prima che per la cucina. L'obiettivo attuale è quello di personalizzare i servizi capendo, riconoscendo e facendo sentire importante il cliente, mettendo al centro le sue esigenze.

¹⁴ Il Butler (maggiordomo) è un assistente personale per singoli o famiglie che può operare sia all'interno di una casa privata sia in una struttura alberghiera di lusso nella quale assiste gli ospiti.

1.4.5 Ristorazione e intrattenimento

Altro aspetto rilevante ai fini dell'analisi delle nuove tendenze, è che i motivi per cui viene scelto un luogo in cui mangiare mutano sempre di più con il passare del tempo.

Se prima un ristorante veniva scelto sulla base della qualità dei prodotti e del servizio offerto, attualmente non è più così. Un elemento che sembra avere un peso maggiore all'interno dei ristoranti è l'intrattenimento, nel senso più ampio del termine.

In particolar modo, il *trend* del ristorante con spettacolo sta prendendo piede in tutto il mondo. Dalla musica dal vivo, allo show di micro-magia, agli spettacoli di danza, al jazz club, al piano bar, sono sempre di più i ristoranti che sostengono il connubio tra cibo e intrattenimento. Questi tipi di ristoranti sono in grado di attirare un pubblico più ampio, in quanto offrono un'esperienza completa che va oltre il semplice pasto; i clienti sono sempre più attratti dall'idea di godersi un piatto mentre assistono a uno spettacolo.

Ciò implica che, concentrarsi su una precisa peculiarità e non solo sulla qualità dell'offerta gastronomica, è ormai un elemento di forte *appeal* per le strutture alberghiere.

Tuttavia, i ristoranti con intrattenimento devono tener conto di alcune sfide, tra cui la difficoltà di bilanciare la qualità del cibo con lo spettacolo, poiché l'attenzione potrebbe essere concentrata più sullo show che sulle portate. D'altro canto, i costi per l'organizzazione di uno spettacolo regolare potrebbero essere elevati e influire sui prezzi dei pasti.

1.4.6 Eat- around

Gli ospiti degli hotel spesso incuriositi dagli ingredienti che compongono le tradizionali ricette italiane, si aspettano di trovare, tra la colazione e la cena, anche sapori tipici di un altro Paese.

Un'altra tendenza che molti ristoranti in alberghi italiani stanno seguendo è quella di proporre piatti internazionali. Lo scopo è quello di creare delle vere e proprie isole multietniche per girare il mondo attraverso piatti e drink. Numerosi chef stanno mescolando le cucine di diverse parti del mondo per creare piatti unici e innovativi. Adattarsi a questa tendenza significa per l'hotel proporre al pubblico dei prodotti e piatti personalizzati. Questo arricchimento culturale è un nuovo modo di viaggiare e conoscere.

1.4.7 Le Dark kitchen e le cucine centralizzate

Gli orari della ristorazione cambiano e le offerte *F&B* seguono le nuove tendenze. Le aree dedicate alla preparazione richiedono soluzioni che garantiscano la standardizzazione delle ricette e la disponibilità di servizio a qualsiasi orario del giorno e della notte. Di conseguenza ultimamente la ristorazione va verso la centralizzazione delle cucine che servono diverse strutture.

Tale tendenza proviene dalla nascita delle “*dark kitchen*”¹⁵, nate con l’avvento della pandemia nel 2020 quando il delivery aveva sostituito la ristorazione. Queste cucine “chiuse” e “invisibili” erano state ideate solo per la realizzazione di piatti per la consegna a domicilio, senza avere un vero e proprio ristorante fisico. Attualmente le *dark kitchen* iniziano a comparire anche nel settore alberghiero sotto forma di cucine centralizzate, in questo caso servendo gli hotel della stessa catena.

Le cucine centralizzate sono grandi strutture di produzione alimentare in cui più marchi o ristoranti possono cucinare e preparare i loro piatti. Numerose strutture si affidano ad una cucina unica che produce i materiali fondamentali per l’esecuzione dei piatti in un unico posto preciso, per poi distribuire quei prodotti, uguali per l’intero gruppo, a tutte le altre cucine.

Negli hotel, pertanto, si hanno vantaggi in termini di meno personale e meno materiale che comporta un investimento iniziale inferiore e un maggior beneficio immediato. D’altra parte, la cucina può essere più piccola così che l’hotel possa beneficiare di una sala più ampia, e, allo stesso tempo, si ha la possibilità di servire i piatti ad ogni ora del giorno.

In aggiunta, oltre a ridurre i tempi di lavoro e velocizzare il servizio, la centralizzazione consente di avere un controllo altissimo sulla qualità perché l’ideazione delle ricette viene fatta in un’unica struttura. Questo tipo di cucine permette poi ai ristoratori di espandere la loro attività senza dover investire in un ristorante fisico costoso, nonché a contribuire alla riduzione dei costi di produzione e gestione. Tuttavia, è necessario che i ristoratori continuino a garantire un alto livello di qualità del cibo e di sicurezza alimentare durante il trasporto e la consegna.

¹⁵ Cucine centralizzate, “chiuse”: ristoranti in cui non si recano i clienti, ma dove vengono prodotti i piatti che poi vengono consegnati con le consegne a domicilio.

1.4.8 L'impatto della tecnologia

Secondo i dati Istat, nel 2022 l'e-commerce dell'ospitalità ha superato i 16,4 miliardi di euro con un aumento del 13% rispetto al valore del 2019.

Oggi la tecnologia e la digitalizzazione oltre a migliorare la *guest experience*, semplificano la gestione dei clienti target molto diversi tra di loro permettendo un miglioramento della soddisfazione e della fidelizzazione.

Gli hotel di domani guardano alla tecnologia e alla digitalizzazione per gestire in modo più intelligente prenotazioni, politiche di cancellazioni e rimborsi. Le camere sono sempre più *smart* e iperconnesse alle lobby. La tecnologia creerà presto una comunicazione continua tra reception e cucine, anche con l'ausilio di soluzioni basate sul riconoscimento vocale o facciale con cui i clienti potranno comunicare facilmente ovunque si trovino.

La tecnologia ha avuto un impatto significativo sull'evoluzione del concetto di *Food & Beverage*. Ultimamente la ristorazione d'albergo richiede maggiori competenze e conoscenze legate a tecnologie e attrezzature sempre più specifiche per adeguarsi alla generazione dei nativi digitali, desiderosi di ricevere un servizio personalizzato e basato sulle loro esigenze.

Non solo la nuova generazione di turisti richiede servizi digitali e innovativi; è da precisare anche che il 2020 ha fornito la spinta alla crescita dell'e-commerce e degli acquisti digitali, anche tra le fasce d'età più adulte. Pertanto, questa predisposizione alla digitalizzazione porta come conseguenza l'esigenza di esperienze su misura, costruite sulla base dei propri interessi e valori.

Nell'ambito del *F&B*, molte attività di ristorazione si sono avvalse di software specializzati per gestire gli ordini, la gestione delle scorte, il monitoraggio delle finanze e la pianificazione della programmazione del personale.

Sempre più hotel, per adeguarsi alla nuova tendenza di digitalizzazione, implementano numerose soluzioni come *l'ordering online*, il *room service* automatizzato o la possibilità di accedere a un menù digitale tramite un'app, nonché la possibilità di pagare con un solo tocco, per rendere più semplice le pratiche di ristorazione e ridurre i tempi di attesa.

Nelle sale la componente tecnologica sarà più presente ed elevata in modo da ridurre i costi e velocizzare le ordinazioni; l'hotel del futuro utilizzerà la tecnologia e la digitalizzazione per dare informazioni alle cucine magari anche con app che consente ai clienti di usufruire di ulteriori servizi.

Ma anche largo spazio a digitalizzazione e sensori. Si riduce sempre più l'interazione diretta tra personale di sala e commensali, così come tra i clienti stessi ed elementi architettonici, incentivando l'adozione di tecnologie domotiche e l'implementazione di sensori.

In più, le tecnologie personalizzate, basate sui dati, hanno permesso agli hotel di garantire esperienze gastronomiche *ad-hoc* adattate alle preferenze ed esigenze degli ospiti.

Le tecnologie digitali possono poi, più in generale, aumentare la visibilità del proprio *brand* e della propria offerta, anche su scala internazionale. La tecnologia ha permesso ai ristoranti di raggiungere nuovi clienti attraverso i social media e la pubblicità online. I ristoranti possono promuovere i loro piatti sui social media e utilizzare tecniche di marketing digitale per attirare nuovi clienti. Questo ha creato nuove opportunità per i ristoranti di crescere e prosperare.

D'altra parte, la digitalizzazione non è solo al servizio del cliente, ma anche delle *operations* e del *back-end* (tutto ciò che opera dietro le quinte di una pagina web). Gli hotel di domani, oltre ad utilizzare i sistemi in *cloud* per una gestione più veloce del *Food & Beverage*, punteranno ad analizzare e comprendere i propri clienti principalmente grazie ai *big data*. La tecnologia digitale rende possibile l'adozione di un approccio *data-driven* (guidato dai dati) che consente di comprendere in maniera più puntuale il comportamento del consumatore e il suo grado di soddisfazione e fidelizzazione, trasformando i dati in supporto strategico per guidare le giuste scelte di investimento. Il digitale diventa sempre più per le aziende del settore un fattore critico di successo rispetto ai competitor che tardano nell'affrontare questo percorso di trasformazione.

Rispetto a questo tema emerge d'altra parte la consapevolezza dell'esistenza di grandi piattaforme internazionali che svolgono un ruolo di intermediazione nella relazione con il cliente/turista, che spesso detengono dati e informazioni in merito a comportamenti e aspettative degli utenti finali. Questo risulta un tema di attenzione per le aziende del settore, che non devono correre il rischio di restare indietro nella conoscenza e comprensione dei propri clienti. Il 56% dei consumatori dichiara di aver usato solo canali online per la prenotazione della struttura¹⁶

In generale, è indubbio che la tecnologia nel *F&B* negli hotel abbia portato a una maggiore efficienza operativa, migliorando l'esperienza degli ospiti e creando nuove opportunità di profitto. Gli alberghi che abbracciano la tecnologia e l'innovazione nel loro *Food & Beverage* hanno la possibilità di migliorare la loro posizione competitiva rispetto ai concorrenti.

¹⁶ Elaborazione dell'*Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo*, Politecnico di Milano. Riferimento ai dati ISTAT

CAPITOLO 2

LA NUOVA TENDENZA DEL LUSO: *LUXURY LIFESTYLE HOSPITALITY*

Siamo entrati in una nuova era dei viaggi di lusso; viviamo in un'epoca in cui il lusso è diventato alla portata di molti. Nei nuovi concept alberghieri, il “lusso” non è più associato a singoli *trophy asset*, sontuosi e irraggiungibili, ma è ormai abbinato a esperienze e stili di vita anche minimalisti e informali, o a progetti di *hotellerie* creativi e distintivi che si possono trovare anche in *boutique hotel*, case private o ville in affitto.

Mentre le classi emergenti cercano l'aspetto materiale nei viaggi, i mercati più maturi desiderano un tipo di lusso evoluto, ricercato; non più visto in termini di ostentazione e opulenza ma sempre più legato al concetto della famosa esperienza, intesa come qualcosa di unico, personale e raro, spesso non ripetibile altrove.

Partendo dallo studio dell'evoluzione del settore alberghiero di lusso e del suo mercato di riferimento, emerge chiaramente che nel corso degli anni il suo significato si è via via modificato, dipendendo molto dal contesto culturale e sociale. Anche il suo concetto intrinseco è oramai diventato molto più ampio rispetto al passato e presenta diverse sfumature: lusso “di nicchia” (per pochi privilegiati), lusso accessibile ed ora sicuramente “*lifestyle*”.

Uno degli sviluppi di mercato più interessanti degli ultimi anni è stata la convergenza verso il *lifestyle*. Tale fattore ha aperto un nuovo capitolo nell'*hospitality*, in cui alcuni degli elementi tradizionali e formali di un soggiorno hanno fatto spazio a favore di un approccio più rilassato e informale.

In questo capitolo verrà esposto il significato di *luxury lifestyle hospitality*, tendenza della ospitalità ormai affermata che sta prendendo sempre più piede anche nei nuovi progetti alberghieri delle grandi catene che hanno specificatamente creato *brand ad-hoc*; nella fattispecie verrà posta luce sul modo in cui la ristorazione contribuisce ad ottenere un posizionamento più rilevante nel *lifestyle*.

2.1 Evoluzione del lusso

Se prima del XX secolo il lusso era accessibile solo a un numero limitato di persone, in quanto la ricchezza era in mano a pochissimi e la gente comune viveva nella maggioranza in uno stato di sussistenza, oggi una quota crescente di popolazione inizia ad accedervi grazie al miglioramento delle condizioni economiche. In particolare, i quattro driver che da secoli caratterizzano lo sviluppo del settore sono: la democratizzazione, l'aumento del potere di spesa, la globalizzazione e la comunicazione.

La democratizzazione implica che un crescente numero di consumatori abbia accesso al mondo del lusso, l'avvento delle democrazie ha infatti eliminato le rigide stratificazioni sociali permettendo l'accesso a beni considerati per pochi. D'altra parte, però, si è arrivati alla volgarizzazione del prodotto, del servizio o, in questo caso, del soggiorno; pertanto, il marketing dovrebbe intervenire per conferire al prodotto tratti di singolarità e inaccessibilità.

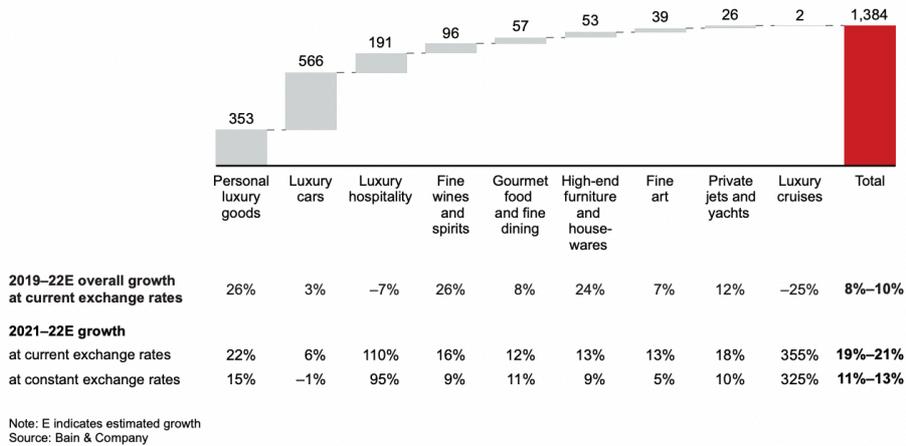
L'aumento del potere di spesa ha permesso di avere una maggiore disponibilità di denaro e tempo, dovuta da una parte da un rafforzamento del sistema economico-finanziario e dall'altra dalla globalizzazione. La globalizzazione ha contribuito non solo al calo dei prezzi e all'aumento del potere di spesa ma anche ad offrire accessibilità a prodotti di lusso in più parti del mondo (per esempio la seta, le spezie, lo zucchero nel XVI secolo per l'Occidente, i vini francesi nel mondo del XX secolo). La comunicazione, che si è sempre più espansa nell'ultimo secolo, con l'avvento della televisione e con la nascita dei social media, ha reso tutti maggiormente consapevoli della ricchezza e dei tanti modi di vita possibili, e di conseguenza del lusso.

È importante però chiarire che in questi ultimi tre anni, a causa della pandemia, il mercato del lusso ha subito un calo di fatturati ingente ed ha affrontato tremende turbolenze e incertezze.

Nonostante ciò, secondo una ricerca effettuata da *Bain & Company* "*Renaissance in Uncertainty*"¹⁷, il settore ha mostrato maggior forza, capacità di recupero e di innovazione rispetto al passato, con una crescita dell'8-10% nel 2019.

¹⁷ Ricerca effettuata da Bain & Company sulla ripresa del lusso nel 2022 a seguito della pandemia.

Worldwide luxury market, 2022E (€ billions)

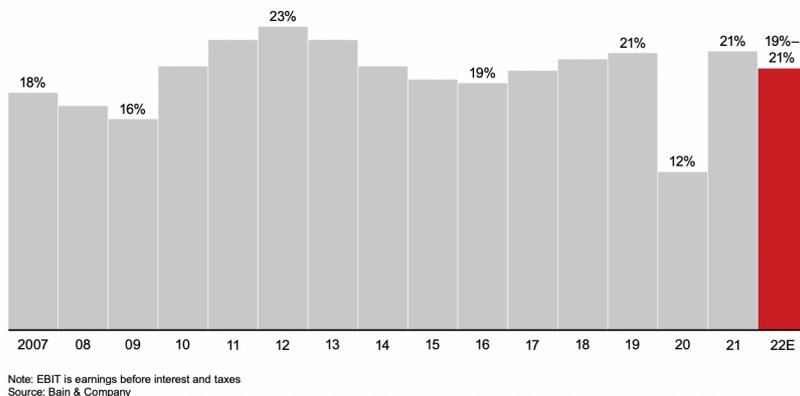


Fonte: Bain & Company, *Renaissance in Uncertainty*

In più, i livelli di profitto che si erano rapidamente ripresi dopo il Covid, raggiungendo a livello mondiale una media del 21% nel 2021, si sono leggermente erosi nel 2022, scendendo al 19-21%.

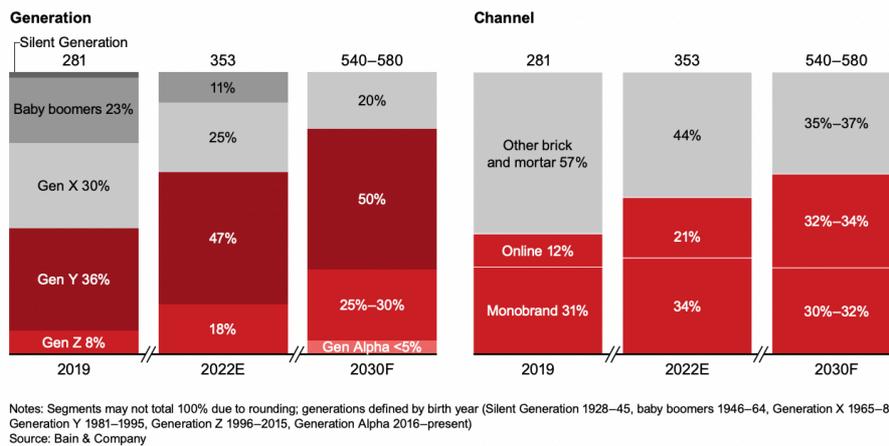
Sebbene il settore abbia beneficiato di un aumento dei prezzi e di un aumento dei viaggi per la fine delle misure anti-pandemia, si registrano livelli di profitto più bassi dovuti all'aumento delle spese di marketing, di sostenibilità e degli ambiziosi programmi di trasformazione. Come le spese sostenute per l'implementazione delle infrastrutture informatiche più solide per supportare una continua digitalizzazione del settore.

EBIT margin of selected personal luxury goods brands



Fonte: Bain & Company, *Renaissance in Uncertainty*

Share of global personal luxury goods market (€ billions)



Fonte: Bain & Company, *Renaissance in Uncertainty*

Entro il 2030, il lusso dovrebbe essersi espanso oltre il suo modello di business tradizionale. Si prevede la crescita di nuovi tipi di attività, spesso alimentate dalla tecnologia.

Il mercato dell'ospitalità di lusso è salito a 191 miliardi di euro, ma nonostante la crescita del 110% su base annua ai tassi di cambio attuali, le vendite sono ancora in calo del 7% rispetto al livello del 2019. La crescita è stata costante in molti stati perché le persone hanno finalmente realizzato le ambizioni di viaggio precedentemente bloccate dalle misure anti-Covid, utilizzando il denaro che non potevano spendere per i viaggi. Tuttavia, le chiusure cinesi, il continuo calo del turismo asiatico internazionale e i limitati viaggi di affari hanno limitato la crescita complessiva del mercato.

La ristorazione gourmet invece, è cresciuta del 12% a tassi di cambio correnti, raggiungendo i 57 miliardi di euro e completando il recupero dei livelli pre-pandemici. L'interesse per il consumo di cibo di tipo gourmet ha continuato a stimolare i rivenditori di prodotti alimentari selezionati e promuovere la formazione culinaria.

Negli ultimi due anni il peso dell'industria dell'ospitalità ha acquisito maggiore rilevanza, posizionandosi al terzo posto nella classifica dei mercati di lusso, preceduta dall'*automotive* e dai *personal goods*¹⁸.

¹⁸ Fonte: Bain & Company, *Renaissance in Uncertainty*

Si prevede inoltre, che il mercato globale del turismo di lusso possa vivere un periodo di continua crescita e trasformazione senza precedenti, arrivando a guadagnare oltre 45 miliardi di dollari di valore annuo entro il 2027.¹⁹

2.2 Analisi del target di riferimento dei viaggi di lusso

La concezione del lusso non è univoca ma soggettiva. Tra tutte le forme di viaggio, quella del lusso è la più difficile da definire in modo preciso.

Mentre per il turismo familiare il target è ben definito e anche i servizi richiesti sono facilmente intuibili, così come il turismo sostenibile ha dei confini ben chiari in cui il turista viaggia nell'ambito del rispetto dell'ambiente o, ancora, sono chiari i desideri nel turismo sportivo, nonché nel turismo culturale, per i *luxury travels* non vi è una definizione corrispondente e unica.

Per qualcuno un viaggio di lusso può essere alloggiare in una villa privata con il personale a disposizione 24 ore su 24, per altri può essere una crociera privata o un *wellness tour* con trattamenti di lusso come massaggi giapponesi o bagni termali.

Tuttavia, uno strumento utile che può identificare i bisogni comuni di tutti i viaggiatori di lusso è la piramide di *Maslow*²⁰, una rappresentazione schematica e visuale della gerarchia delle necessità umane.



Fonte: Università di Catania

¹⁹ Fonte: “*Turismo di lusso*”, Antonio Coviello, economista e ricercatore Cnr-Iriss, Istituto di ricerca su innovazione e servizi per lo sviluppo.

²⁰ Teoria psicologica proposta da Abraham Maslow nel 1943, applicata oggi nel mondo del marketing.

La teoria sostiene che gli individui sono motivati da una serie di bisogni gerarchicamente organizzati che cercano di soddisfare in ordine di priorità.

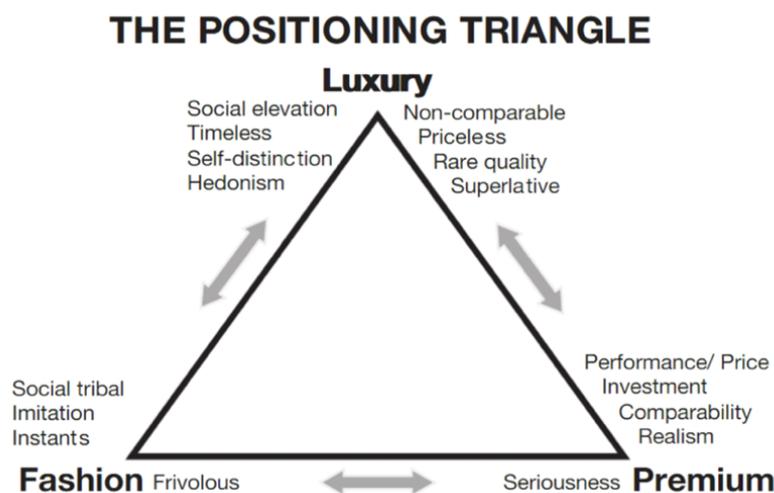
Rispetto a ciò è evidente che ogni struttura turistica debba in primo luogo soddisfare i bisogni appartenenti ai primi due livelli: bisogni fisiologici e di sicurezza.

Una volta che l'individuo avrà soddisfatto i propri bisogni primari andrà poi a ricercare uno status sociale superiore di stima e autorealizzazione.

Salendo di livello cercherà di soddisfare i bisogni sociali (di appartenenza), associati al desiderio di far parte di un gruppo o una comunità, in questo caso di turisti. Infine, ai livelli superiori vi sono i bisogni di autostima e di autorealizzazione in relazione alla propria sfera personale.

In questo senso il viaggio di lusso diviene un modo per apparire e confermare il proprio status di alto livello e, allo stesso tempo, permette di immedesimarsi in gruppi sociali ben definiti, cosiddetti *d'élite*. I viaggiatori moderni condividono le proprie esperienze nei social media, diventando promotori del proprio viaggio, mostrando il loro tenore di vita e dando prova del loro benessere.

È proprio l'autorealizzazione a segnare i confini tra un semplice viaggio e uno di lusso. Giunti all'apice della piramide l'individuo aumenta le proprie aspettative, pretendendo la personalizzazione del servizio ed esperienze sempre più rare e introvabili.

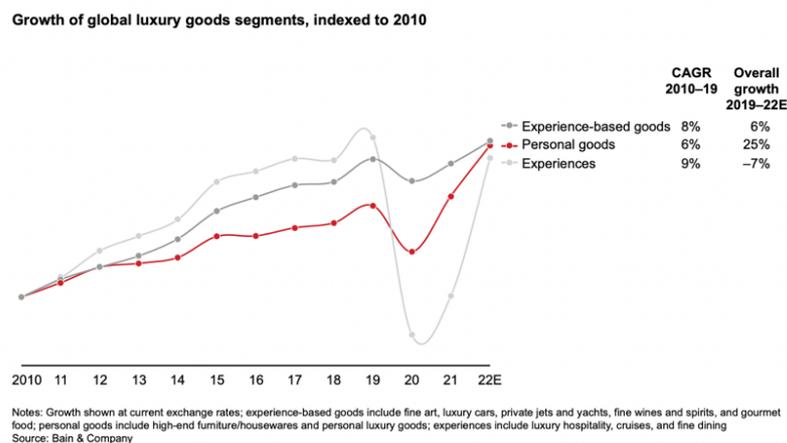


Fonte: Inside Marketing

Le tendenze mostrano che un numero crescente di consumatori di lusso ricerca motivazioni spirituali ed emotive più elevate, come il bisogno di appagamento interiore, la creatività, l'autostima, l'appartenenza e l'appagamento. Di conseguenza, un aspetto sempre più considerevole nei viaggi di lusso risiede nel benessere, nonché nel vivere un soggiorno che rimanga memorabile e che si sedimenti nei ricordi delle persone.

Dal dopoguerra ad oggi il settore è cresciuto in maniera esponenziale. Nel corso del tempo si è passato da una concezione di “lusso come prodotto” a “lusso come esperienza”.

È significativo che i beni di lusso personali e quelli basati sulle esperienze abbiano guidato la ripresa post-pandemia. In particolare, è interessante vedere come le esperienze registrino una tendenza sempre più positiva.



Fonte: Bain & Company, *Renaissance in Uncertainty*

Il lusso sarà sempre meno il prodotto, ma tutto ciò che lo circonda. Il turista “*high spender*”²¹ più evoluto non è più attratto da stanze con televisori cento pollici o da moderne jacuzzi, perché sono elementi che già ritrova nella sua abitazione; *l’added value* consiste nel permettere ai clienti un accesso esclusivo ad alcune delle esperienze più introvabili e sconosciute che difficilmente potrebbero immaginare o trovare altrove. L’interesse non è più nella materialità ma nel visitare luoghi, esplorare culture e cibi, nello sport e nel benessere.

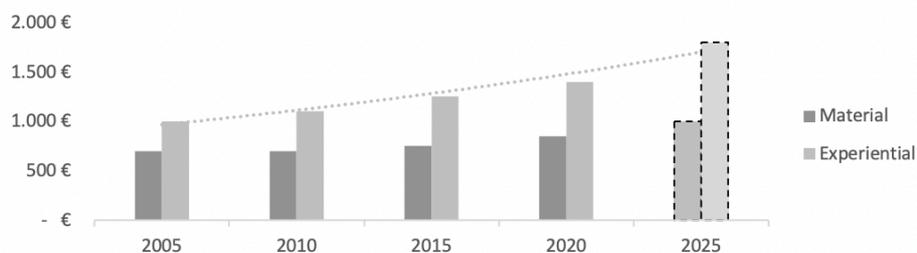
²¹ Turista alto spendente

Vengono progressivamente concepite opzioni non reperibili sui siti web convenzionali; da un tour privato presso una specifica attrazione turistica, alla presenza di un robot come concierge, ad un centro benessere immerso in un ambiente naturalistico suggestivo, all'arrivo presso l'hotel mediante mezzi di trasporto come barche, elicotteri o vetture d'epoca.

Attualmente il lusso ambito è quello esperienziale e peculiare in grado di far sentire il cliente privilegiato e speciale.

Al fine di raggiungere tale obiettivo, risulta essenziale acquisire una profonda conoscenza della propria clientela, non solo dal punto di vista economico, ma anche riguardo al loro percorso come consumatori, alle loro preferenze e alla loro relazione con il marchio.

Figura 3. Fatturato totale in miliardi di euro delle esperienze rispetto ai beni materiali.



Fonte: (Amadeus Ait Group; Tourism Economics, 2016)

Da una crescente attenzione dei clienti verso le esperienze, si sta sviluppando sempre di più il concetto di “*luxury lifestyle hospitality*”.

2.3 Luxury lifestyle Hospitality: concetto e tendenze

2.3.1 Definizione

Ci sono molti fattori da considerare quando si prenota un hotel, ma uno che recentemente è diventato molto popolare sia tra i turisti che tra i viaggiatori d'affari è il posizionamento *lifestyle* di un hotel. Tale posizionamento è possibile grazie ad un lavoro sul design, sull'*entertainment*, sulla musica, sull'architettura e in particolare sulla *food experience* dell'albergo.

Destinato a Millennials e viaggiatori moderni, il *luxury lifestyle* è un nuovo concetto di *hospitality* che si concentra sul fornire ai clienti un soggiorno personalizzato, che rifletta il loro stile di vita (*lifestyle*).

Si tratta di una categoria di hotel che non segue i canoni tradizionali delle tipologie alberghiere standard, ma è definita in base a caratteristiche specifiche. Questi hotel sono unici e presentano uno stile innovativo, affascinante, eccentrico e attuale. Potrebbero essere considerati come una variante dei *boutique hotel*²², ma con l'ulteriore beneficio di far parte di grandi catene alberghiere, godendo di maggiori vantaggi in termini di programmi di fedeltà, uniformità e riduzione dei costi.

Alla base vi è la personalizzazione dell'esperienza del cliente, offrendo servizi su misura che soddisfano le esigenze e i desideri individuali. Questo tipo di approccio richiede un'attenzione ai dettagli eccezionale, che può essere garantita solo da un personale altamente qualificato e attento alle esigenze dei consumatori. I clienti di questo tipo di hotel sono abituati ad un certo stile di vita nella quotidianità e lo cercano anche quando viaggiano per vacanza o per lavoro; da qui deriva l'esigenza di rinnovare gli spazi.

2.3.2 Design e arredamento

Il layout dei *lifestyle hotel* è caratterizzato da spazi ibridi, flessibili e dinamici in grado di trasformarsi. Per esempio, al *Radisson Collection Palazzo Touring Club* di Milano il lounge bar è stato progettato per essere svuotato o trasformato per un evento speciale. Questo avviene anche per alcune camere “dinamiche” come la *presidential suite* che si presta benissimo per *meeting* e presentazioni.

Se prima il focus dell'*hotellerie* era posto sull'alta qualità dei servizi, ora è anche sul *comfort*, sulla flessibilità e sul prestare dei servizi ai clienti che riflettano il loro stile di vita (*lifestyle*).

Gli *hotel lifestyle* spesso includono delle lobby che non sono più dei punti di transito usufruiti solo dagli ospiti dell'albergo ma degli spazi che incoraggiano l'interazione sociale e il *coworking*, e che permettono ai turisti o a colleghi di lavoro di mescolarsi con la gente del posto. Questi spazi di lavoro consentono agli alberghi di farsi conoscere sia dal tessuto locale che dai viaggiatori che soggiornano in quel momento.

²² Alberghi di lusso di piccole dimensioni con un ambiente caratteristico e intimo, in contrasto con le grandi catene alberghiere. Nati negli anni '80 negli Stati Uniti.

L'obiettivo di questo tipo di hotel è quello di ricreare un'atmosfera accogliente e familiare, offrendo allo stesso tempo spazi lussuosi. Gli spazi all'interno dell'hotel consentono di sorseggiare cocktail, socializzare con colleghi e amici o persino giocare, riprendendo attività che normalmente si svolgono nella propria casa. Negli hotel che adottano questo approccio informale, è più probabile trovare un DJ nell'area della reception piuttosto che il personale con uniformi rigide. Inoltre, spesso l'hotel è integrato nel quartiere circostante anziché essere isolato, creando una connessione con l'ambiente circostante.

Il termine *lifestyle* si concretizza nell'offrire agli ospiti servizi che gli permettano di vivere l'albergo per il maggior tempo possibile; lo scopo è che il cliente resti in hotel a lungo, perché tutte le cose interessanti che desidererebbe fare si trovano all'interno della struttura.

L'opulenza tradizionale viene svecchiata con un approccio fresco, grazie ad ambienti caratterizzati da arredi e colori innovativi, particolari e alla moda, o intrecciando artisti e cultura locali nell'arredamento. In ogni caso, non si abbandona l'uso di materiali pregiati e sofisticati e viene posta sempre più attenzione alla sostenibilità utilizzando prodotti bio, artigianali o naturali.

2.3.3 Riflettere la territorialità

Gli ambienti sono caratteristici e distintivi; in particolare riflettono la territorialità del posto in cui l'hotel si trova.

In ogni città, dall'Asia all'Europa passando negli Usa, si trovano sempre gli stessi colossi – *Hilton, Marriott, St Regis*– e ci si aspetta di trovarli. Al giorno d'oggi, i turisti cercano principalmente opzioni personalizzate e una dimensione locale quando scelgono una destinazione.

La sfida, in questo senso, è ricreare un'identità locale all'interno dei marchi globali, in quanto a una scelta di viaggio corrisponde sempre un interesse particolare per una località, che va preservata anche all'interno di un *brand* internazionale o una catena alberghiera.

Si passa dall'*hyper global* all'*hyper local*; se fino a pochi anni fa le catene alberghiere progettavano strutture ed interni uguali in tutto il mondo, oggi le tradizioni locali e la territorialità sono valori da rispettare. Pertanto, qualsiasi hotel che vuole arrivare ad un posizionamento *lifestyle* deve puntare alla distinzione e alla creazione di un concept riconoscibile e calato nella realtà locale. Le formule standard non hanno più forza attrattiva.

2.3.4 La tecnologia

Lusso e stile di vita sono ormai combinati e la tecnologia gioca un ruolo fondamentale in questo. Se immaginiamo un viaggiatore alto spendente pensiamo che a seguito di un lungo volo, non appena uscirà dall'aeroporto, il sensore vicino a lui che ne rivela la presenza, segnalerà il suo arrivo ad *Uber* pronto ad accompagnarlo in hotel, che eviterà il traffico grazie a *Waze*. Arrivato in hotel, dopo aver fatto il *check-in* online sul suo smartphone, aprirà la porta della sua stanza grazie ad una applicazione e ordinerà il servizio in camera mentre controlla le mail sul televisore che, sincronizzato con quello di casa, ha già i suoi canali preferiti registrati.

I clienti ormai, sopraffatti dai loro numerosi impegni, ricercano sempre di più l'offerta di servizi semplici e veloci che gli faranno guadagnare tempo e stare sempre meno a contatto con il personale.

Sebbene alcuni preferiscano ancora il contatto umano, il successo delle casse *self-service* nei negozi di ogni tipo fa intuire che la convenienza e la velocità del fai da te potrebbero davvero prendere il sopravvento. Per cui i robot maggiordomo, gli specchi intelligenti e i pagamenti da dispositivo mobile sono realtà che si possono vedere già in uso in vari hotel del mondo.

Ma anche i visori di realtà virtuali (VR) sono sempre più presenti; essi permettono ai clienti di scegliere più consapevolmente una determinata camera o vista. Un esempio è l'uso dei visori che permette ai clienti di vedere cosa potrebbero ottenere in più a notte con un upgrade di 200 euro.

Siamo solo all'inizio di quella che sembra essere un'autentica rivoluzione tecnologica, ma molti fattori indicano una tendenza negli hotel a mettere a disposizione attraverso la tecnologia servizi sempre più digitalizzati.

La digitalizzazione, oltre a beneficiare i clienti, permette al personale di creare un soggiorno più personalizzato per gli ospiti, grazie alla riduzione delle mansioni dovuta alla tecnologia, e quindi ad un maggior tempo a disposizione da dedicare a soddisfare esigenze individuali.

I giovani, soprattutto la generazione Z, si aspettano esperienze digitali «*one-click*»²³ al momento della prenotazione e una connettività costante durante il viaggio.

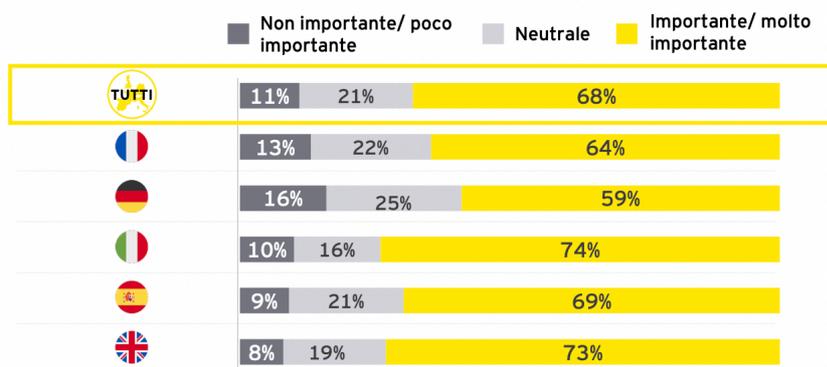
²³ Acquisto sul web con un solo click del mouse con precedente inserimento delle informazioni di pagamento da parte dell'utente, senza più dover immettere ripetutamente i dati a ogni acquisto.

2.3.5 Personalizzazione delle esperienze

I turisti sono definiti tutti come *liquid target* quando viaggiano perché i motivi per farlo sono sempre di più e sempre differenti, per questo l'ospite di un hotel può essere, di volta in volta, di tipo corporate, vip, *influencer*. Per ogni motivo di viaggio corrisponde una tipologia di cliente per il quale l'hotel deve interrogarsi sull'obiettivo su cosa può creare valore per lui.

Negli *hotel lifestyle* la strategia che più viene utilizzata per ottenere la maggiore soddisfazione e fidelizzazione da parte dei clienti è la personalizzazione dei servizi. La strategia di personalizzazione consiste nell'adattare l'offerta dell'hotel alle necessità concrete dei suoi potenziali clienti, affinché partecipino alla creazione dei prodotti e dei servizi.

Secondo l'osservatorio *Ernst & Young "Future Travel Behaviours"*, 2 persone su 3 affermano che la personalizzazione del viaggio è un importante fattore di scelta d'acquisto, il che indica che non è consigliabile un approccio che preveda le stesse offerte per tutti; le esperienze dovrebbero tener conto delle proprie esigenze individuali.



Fonte: Ernst & Young, Future Travel Behaviours

La strategia posa su una base scientifica: quando un individuo sente chiamare il suo nome, per esempio, si attivano delle zone nel cervello che lo portano a prestare maggiore attenzione e ad essere più disposto a relazionarsi con l'altro. La stessa cosa avviene quando un cliente viene trattato in modo più personalizzato, dal momento che si inizia a sentire speciale e riconosciuto, influenzando le sue decisioni finali di acquisto. L'attuale sfida nel marketing nell'*hotellerie* è far sì che la personalizzazione diventi una pratica comune per poter fidelizzare la maggior fetta di clienti.

2.3.6 La ristorazione per ottenere un posizionamento *lifestyle*

La personalizzazione negli hotel viene principalmente realizzata attraverso l'offerta culinaria e di ristorazione. I camerieri hanno un ruolo fondamentale in questo: come già esposto in precedenza, devono innanzitutto definire il profilo di un potenziale commensale, in modo da sapere cosa lo soddisfa e cosa non, e poi comportarsi di conseguenza con servizi su misura. Hanno quindi il compito di anticipare i bisogni e le esigenze dei vari clienti, instaurandoci parallelamente un rapporto di fiducia e di gioco, sempre però mantenendo professionalità.

Uno degli elementi più personalizzabili di un ristorante sono le pietanze. È possibile, infatti, presentare varie opzioni con diversi ingredienti su una ricetta base, in modo da poter essere completata ed integrata direttamente dai clienti. In più, la personalizzazione può essere raggiunta anche grazie ad esperienze *F&B* memorabili create su misura per i clienti, come un corso di cucina tenuto da uno chef stellato, degustazioni di vino esclusive, la possibilità di mangiare in una sala privata con un cameriere a completa disposizione, o un'applicazione sul telefono per poter personalizzare la propria pietanza in modo più semplice e veloce.

È fondamentale poi prestare attenzione e valorizzare i dipendenti, poiché sono il fattore che fa la differenza nelle relazioni con gli ospiti e arricchisce l'esperienza con quella cura che nessun protocollo standardizzato può replicare. Dipendenti felici generano clienti felici e clienti soddisfatti contribuiscono alla felicità delle strutture alberghiere.

Conferire un'importanza sempre maggiore al *F&B* considerandolo come un servizio strategico permette agli hotel di raggiungere un posizionamento *lifestyle*.

Un *brand* che ha avuto successo nell'ottenere un posizionamento *lifestyle* grazie alla sinergia tra ristorazione e hotellerie è *Nobu*, che, da catena di ristoranti di lusso, ha deciso di espandersi nel settore alberghiero, aprendo più di 50 hotel di lusso in almeno 20 paesi nel mondo.

CAPITOLO 3

IL CASO *NOBU*

3.1 Introduzione al *brand*

Guidato dallo chef Nobu Matsuhisa, Robert De Niro²⁴ e Meir Teper²⁵, *Nobu Hotel & Restaurants* rappresenta un connubio vincente tra cucina gourmet e ospitalità di alta gamma mondiale.

La storia del marchio *Nobu* inizia alla fine degli anni '80, quando Robert De Niro visitò per la prima volta l'omonimo ristorante *fusion* di cucina peruviana-giapponese dello chef *Nobu Matsuhisa* a Los Angeles e lo convinse ad espandersi aprendo il primo ristorante *Nobu* a Tribeca, New York.

Conquistò rapidamente popolarità ed acclamazione universale grazie alla combinazione di sapori che proponeva e il design inaspettato, che si allontanava dal tradizionale stile giapponese. Nel 2006 il marchio *Nobu* ha iniziato a collaborare con gli hotel di lusso aprendo il primo ristorante all'interno del celebre hotel *Atlantis*, a Nassau, nelle Bahamas. Da allora, il gruppo ha espanso la propria attività in tutto il mondo, aprendo ristoranti all'interno di alcuni degli hotel di lusso più famosi del mondo, come il *Four Seasons* di New York o il *Mandarin Oriental* di Tokyo e così via.

La collaborazione tra *Nobu* e gli hotel di lusso si è dimostrata di successo, in quanto il marchio è stato in grado di presentare una esperienza eno-gastronomica unica e di alta qualità ai clienti degli hotel di lusso.

D'altra parte, il nuovo concetto di *luxury lifestyle* ha permesso a *Nobu* di prestare servizi esclusivi e personalizzati agli ospiti, creando una realtà gastronomica basata sulla *consistency*

²⁴ Attore, regista cinematografico e produttore cinematografico statunitense.

²⁵ Produttore cinematografico americano.

(consistenza), che si riflette nella qualità e tipologia di offerta sostanzialmente di altissima qualità in tutti i ristoranti.

Nel 2009 poi, gli azionisti di *Nobu* si sono rivolti ai guru dell'ospitalità, Trevor Horwell e Struan McKenzie affinché guidassero le strategie per creare una vera e propria divisione *hospitality* all'interno dell'azienda al fine di dare vita ai *Nobu Hotels & Residence* fino a farli diventare una potente forza nell'industria dell'ospitalità. In qualità rispettivamente di *CEO* e *COO* dell'azienda, Trevor e Struan si sono occupati di tutti gli aspetti del settore alberghiero e dell'ospitalità “*tailor made*”²⁶: sviluppo, operazioni, marketing e finanza.

Nel 2013 ha aperto il primo *Nobu Hotel* nel *Caesar Palace* a Las Vegas e da lì sono stati lanciati oltre 30 hotel e numerosi sono in via di presentazione al mercato; da quel momento *Nobu* non ha più aperto ristoranti all'interno di altri hotel.

Quello che è iniziato come un concetto di cucina raffinata nel lontano 1994, si è evoluto in un marchio di ospitalità globale che è oggi più che mai ancora in grande sviluppo e crescita. *Nobu Hospitality* ha costruito un marchio riconoscibile e distintivo, che si basa sulla propria reputazione di eccellenza culinaria e di esperienza di ospitalità di lusso. Il marchio oggi, infatti, è diventato sinonimo di stile di vita sofisticato.

Con l'istituzione degli hotel *Nobu* l'obiettivo dell'azienda è stato quello di stimolare l'industria dell'ospitalità, rendendo la ristorazione elemento principale ed attrattivo del marchio stesso.

Ciò è stato possibile, oltre grazie al successo della sua cucina, di ormai indiscussa eccellenza, anche grazie a collaborazioni strategiche con altri marchi *high-end*²⁷, all'importanza conferita alla dimensione locale in ogni struttura, all'attenzione e alla cura dei dettagli in ogni aspetto della permanenza dell'ospite, e soprattutto grazie alle esperienze personalizzate offerte.

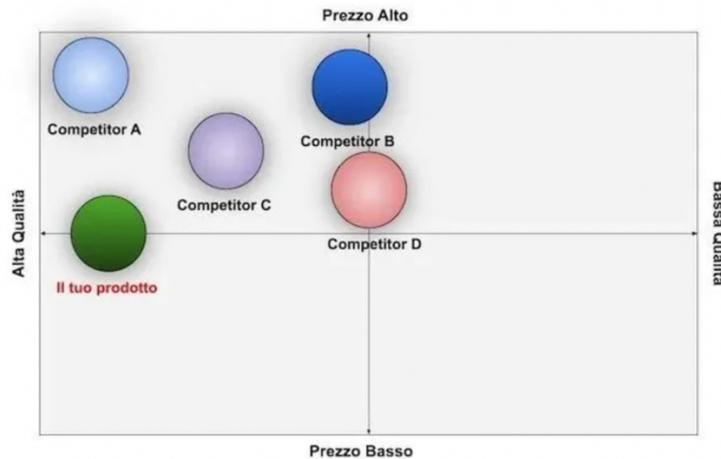
Con un modello di business capovolto e un approccio orientato al ristorante, i *Nobu Hotel* continuano tutt'ora a stimolare l'industria dell'ospitalità.

²⁶ L'ospitalità *tailor made*, o su misura, si riferisce a un approccio personalizzato e su misura nell'offrire servizi ed esperienze agli ospiti

²⁷ Marchi che rappresentano il segmento di mercato di lusso o di alta gamma in un determinato settore

3.2 Posizionamento del *brand*

Il posizionamento di un *brand* è un elemento fondamentale per creare un'immagine distintiva e, soprattutto, desiderabile; specie in mercati che si contendono la esclusività di un bene o di un servizio. Un posizionamento efficace aiuta a differenziare un *brand* dai concorrenti e a creare un'immagine di marca unica e ricercata, che attira i clienti nel segmento alto-spendente.



Esempio di una mappa di posizionamento²⁸

L'elemento distintivo di *Nobu* risiede nell'esperienza unica che presta ai suoi clienti, che si tratti di soggiornare presso i loro hotel o semplicemente di gustare un pasto nei loro ristoranti. Ciò crea un legame emotivo con la clientela e la instaura fedelmente al marchio.

Osservando il design degli hotel *Nobu* si rileva come il *brand* si sia concentrato nel fondere il lusso, anche di vari stili di base nelle diverse aree delle strutture alberghiere, con la tradizione giapponese minimalista nel concetto di hotel *lifestyle*.

Nobu Hotels è riuscito a differenziarsi, nascendo come alternativa agli hotel di lusso tradizionali ed eccessivamente formali, dove i clienti si identificano maggiormente con il marchio piuttosto che con ciò che è realmente "emozionale" per loro, e dove le cose spesso appaiono belle ma poco pratiche e difficili da utilizzare per gli ospiti. *Nobu* rappresenta un equilibrio funzionale tra eleganza ed esuberanza, lusso e *comfort*, *design* e semplicità, con l'obiettivo di concedere un servizio in un ambiente stimolante che si adatta allo stile di vita di tutti, al fine di creare esperienze intangibili che rimangono nella mente di chi vi alloggia.

²⁸ Si tratta di un grafico che mostra visivamente la posizione dei prodotti di un *brand* rispetto a quelli della concorrenza

Il *brand* abbraccia una realtà pura di *lifestyle high-end*.²⁹ La chiave di questo approccio consiste nel comprendere fino a dove si possono spingere i confini tradizionali, assicurandosi al contempo che l'attenzione si concentri interamente sul servizio e sull'ospite: quest'ultimo il bene più prezioso da proteggere per restare competitivi nel mercato.

Il posizionamento nel mondo *lifestyle* è stato raggiunto grazie al design degli spazi, l'attenzione alla territorialità, le strategie di marketing, il *co-branding* e soprattutto grazie alla indiscussa qualità del *Food & Beverage*.

Il segreto di *Nobu* risiede nella sua attenzione meticolosa ai dettagli con l'obiettivo di consentire agli ospiti non solo un soggiorno, ma, come detto in precedenza, una esperienza completa. Ogni aspetto, dal cibo e dalle bevande ricercate (i.e. selezione di *saké* o birre giapponesi, ecc.) di alta qualità, al design degli ambienti e al servizio pre e post soggiorno, è curato per offrire un livello superiore di permanenza.

Nobu hospitality si impegna fortemente nella personalizzazione, un tratto distintivo degli hotel *lifestyle*, tanto da introdurre il concetto di *omotenashi*³⁰, termine che indica andare oltre l'eccellenza del servizio, offrendo un'ospitalità che vuole superare le aspettative dell'ospite. Ciò implica un'attenzione alle esigenze della clientela e, soprattutto, l'anticipazione delle loro attese.

Il posizionamento di successo di un marchio conferisce un vantaggio competitivo e aumenta il suo potere influente.



Fonte: Nobu Hotels

²⁹ Un modo di vivere caratterizzato da un'elevata qualità.

³⁰ È una filosofia profondamente radicata nella cultura giapponese che si concentra sull'accoglienza calorosa, l'attenzione ai dettagli e la cura del cliente in ogni aspetto dell'esperienza.

3.3 Il target di riferimento di *Nobu hospitality*

Il target di riferimento di *Nobu* è un target ben definito e per certi aspetti elitario.

L'azienda ha adottato la cosiddetta strategia di "focalizzazione", per cui si concentra su un segmento di mercato specifico anziché cercare di soddisfare le esigenze di un ampio pubblico. In questo modo, *Nobu* elabora strategie di marketing mirate a soddisfare le necessità di una particolare nicchia di mercato. Questa strategia consente di ridurre la concorrenza, perché si evita di dover competere in tutto il settore dell'ospitalità, ma ci si concentra su un singolo segmento.

In più, offre al marchio opportunità di diversificazione e specializzazione.

Gli ospiti o gli avventori esterni non sono identificati in base a dati demografici, ma attraverso caratteristiche psicografiche, come atteggiamenti, interessi, personalità, valori e stile di vita. La clientela è giovane e curiosa e il target di riferimento è rappresentato da una nuova *élite* internazionale più giovane che viaggia spesso, in cerca di creatività, audacia e convivialità. Questo pubblico esigente si aspetta un tipo di lusso decisamente diverso, cercando autenticità e accesso a esperienze uniche e non ai tradizionali velluti e "guanti bianchi".

Solitamente, i clienti di riferimento sono considerati *trendsetter*, pionieri di tendenza che hanno una percezione chiara e definita delle proprie esigenze. Essendo persone con personalità solide, si fidano principalmente della propria opinione, a scapito di quella altrui e sono quindi motivati dall'innovazione evitando ciò che già conoscono.

Oltretutto, si aspettano di essere sorpresi; le loro aspettative vanno al di là dei desideri materiali, cercando esperienze memorabili ed emozionanti.

Per questa tipologia di clientela è fondamentale che l'offerta dei servizi sia su misura e *ad-hoc*, nonché è necessario che i soggetti siano trattati individualmente, con intimità e meno formalità.

È per soddisfare questo desiderio di privacy e intimità che sono stati creati i *Nobu Ryokan*³¹: delle strutture intime con meno di 50 alloggi, ognuno con un proprio stile specifico, concepiti come ritiri individuali con un servizio personalizzato disponibile 24 ore su 24.

Inoltre, il target di riferimento preferisce sentirsi come a casa durante i propri viaggi, motivo per cui *Nobu* ha introdotto le cosiddette *Nobu Residences* dove viene replicato uno stile di vita (*lifestyle*). Queste strutture offrono spazi residenziali altamente personalizzati, riproducendo un

³¹ Il termine "*ryokan*" deriva dalle locande tradizionali giapponesi, che si caratterizzano per spazi intimi e assoluta privacy.

ambiente di lusso simile a quello domestico. Le *Nobu Residences* consentono una vita residenziale con tutti i comfort di un hotel di lusso, dove i clienti possono persino organizzare eventi privati. Il concetto di "casa lontano da casa" invita i clienti a godere di una suite esclusivamente privata mentre sperimentano i vantaggi di un soggiorno in hotel.

Nobu ha inoltre risposto molto bene all'attenzione da parte dei viaggiatori alla sostenibilità. Negli hotel, per esempio, tutte le bottiglie di plastica monouso sono state sostituite con quelle di alluminio oppure, le chiavi di plastica per accedere alla stanza sono state replicate dalle chiavi direttamente nel cellulare tramite app o, ancora, sono state fatte collaborazioni e *partnership* con *Natura Bisse* per avere opzioni sostenibili anche per i prodotti da bagno.

3.4 L'impatto della ristorazione

"*Dine with us. Stay with us.*" (traduzione: "Cena con noi. Soggiorna con noi") questo lo *slogan* di *Nobu* che evidenzia come la ristorazione sia posta in primo piano nelle strategie di marketing e di comunicazione per attrarre clientela.

Dalla sua prima apertura nel 1994 a Tribeca, con soli 150 posti a sedere, *Nobu* ha visto una crescita notevole nel corso di 30 anni, aprendo più di 50 ristoranti in tutto il mondo distribuiti in cinque continenti. Questo numero continua a crescere, e i ristoranti *Nobu* accolgono oltre quattro milioni di clienti all'anno³².

Nobu Hotels è un marchio che ha fatto della ristorazione una parte integrante dell'offerta di soggiorno. La cucina è uno dei punti distintivi degli hotel; ogni albergo ospita un ristorante *Nobu* dove gli ospiti possono gustare la ricercata cucina *fusion* dello chef Nobu Matsuhisa.

La qualità degli ingredienti, l'attenzione ai dettagli, la presentazione dei piatti, l'atmosfera raffinata, il servizio impeccabile e l'innovazione gastronomica attraggono i consumatori "*high spender*".

L'offerta culinaria di alta qualità all'interno degli hotel *Nobu* crea un valore aggiunto per gli ospiti, permettendo una soluzione comoda e di qualità durante l'intero soggiorno. La presenza di un ristorante *Nobu* all'interno dell'hotel ha la capacità di attrarre ospiti che hanno il desiderio di vivere un'esperienza gastronomica di alta qualità senza dover lasciare la struttura.

³² Fonte: *Nobu Hospitality*

La cucina di *Nobu* è una cucina giapponese-peruviana ma con dei tocchi *local* in funzione di dove il ristorante si trova.

In ogni struttura l'offerta culinaria si adatta in parte alla dimensione locale e alle esigenze, non solo dei turisti internazionali, ma soprattutto dei residenti. Come nel *Nobu Hotel di Barcellona*, nella lobby dove vengono servite *tapas* (tipico cibo spagnolo) in stile giapponese, e il menu prevede l'uso di ingredienti catalani; o ancora, nel *Nobu Hotel di Ibiza* viene servita la *paella* giapponese, e nel *Nobu* di Milano nel menu dolci è inserito anche il tiramisù seppur leggermente rivisto in forma.

Nonostante l'unione con la tradizione culinaria locale di ogni paese, *Nobu* offre dei piatti classici che sono presenti nel menu da oltre 30 anni: la tradizione e la continuità vengono mantenute.

Grazie alla brandizzazione di un hotel con un marchio altamente specializzato nell'alta cucina, l'azienda è stata in grado di generare profitti.

È notevole considerare che *Nobu* è in grado di ricavare più della metà del fatturato dalla ristorazione. Il ricavo medio della maggior parte di alberghi 5 stelle del *Food & Beverage* non va oltre il 20% di fatturato, qui si è in presenza di un modello diverso.³³

3.5 Lifestyle sotto il profilo della comunicazione-strategie di marketing

3.5.1 Social media e pubbliche relazioni

Sebbene *Nobu* non abbia bisogno di una campagna aggressiva sui social media, in quanto gode di una grande popolarità tra personaggi rinomati e consumatori "*high spender*", il management ha delineato diverse iniziative per mantenere e rafforzare la presenza del *brand* online. Queste comprendono l'obiettivo di pubblicare più video *IG reel* su Instagram e, allo stesso tempo, curare e mantenere un *feed* (sequenza di contenuti) più curato e coeso attraverso l'utilizzo di filtri e di immagini unificate.

³³ Fonte: Report *Ernst & Young* per il *Nobu Hotel Roma*

Inoltre, è prevista la creazione di diverse serie di “vignette” che narrano gli eventi dietro le quinte in cucina o nelle diverse lobby, nonché scatti architettonici, immagini di stile di vita (*lifestyle*) e fotografie dei piatti *Nobu*. Sono poi previsti consigli locali sui *social media*, focalizzati sul quartiere e sulle promozioni incrociate di eventi alberghieri.

Queste iniziative, quindi, mirano a creare una realtà coinvolgente e coerente per gli utenti dei *social media*, attraverso l'uso di contenuti video, immagini di alta qualità e consigli locali. Lo scopo è mantenere l'attenzione e l'interesse del pubblico, mentre viene promossa l'immagine di lusso e raffinatezza associata al marchio *Nobu*.

Riguardo alle pubbliche relazioni, ogni mese viene inviato un rapporto a *Fox Communications*, un'agenzia di pubbliche relazioni con sede a Londra specializzata in viaggi e *lifestyle*, che realizza campagne dinamiche con impatto globale. Il rapporto inviato da *Nobu* viene incluso nel rapporto mensile globale che include tutti gli hotel e viene condiviso con i fondatori.

La collaborazione con un'agenzia di pubbliche relazioni specializzata nel settore dei viaggi e dello stile di vita indica l'importanza che *Nobu* attribuisce alla gestione delle sue relazioni pubbliche e l'invio di rapporti mensili all'agenzia permette di monitorare l'andamento delle campagne e di valutare l'impatto mediatico delle iniziative di marketing.

3.5.2 Partnership

La forza del marchio *Nobu* risiede principalmente nella sua abilità di sfruttare il *cross-selling*³⁴. È interessante analizzare le strategie di *co-branding* e di *partnership* che l'azienda ha adottato. Il marchio *Nobu* ha stretto collaborazioni con altri marchi di lusso e con personalità influenti nei settori della moda, dell'intrattenimento e degli affari. Queste collaborazioni hanno permesso al *brand* di allinearsi con marchi simili al fine di aumentare la visibilità, migliorare l'immagine e ottenere un posizionamento *lifestyle*.

Lo scopo di queste collaborazioni è stato quello di attirare l'attenzione dei media per ottenere una maggiore copertura mediatica e, allo stesso tempo, acquisire nuovi clienti attraverso un marketing intergenerazionale che si espande in settori al di fuori dell'ospitalità. Il *co-branding* ha portato ad un aumento della visibilità mediatica per *Nobu*, il che si traduce in una riduzione della necessità di investire in campagne pubblicitarie tradizionali.

³⁴ La promozione e la vendita di prodotti e servizi correlati tra di loro.

Per un *brand* più si è visibile più si restringe la catena di *advertising*.

<p>FASHION & BEAUTY BRANDS</p> <p>High-end luxury brands Lifestyle luxury active wear Sneaker brands Local artisans Jewelry brands Fragrances & perfume Luxury cosmetics</p>	<p>SPORTING EVENTS</p> <p>Football/Soccer Tennis Formula 1 Basketball Polo Equestrian Luxury car racing Cycling</p>	<p>AUTOMOTIVE</p> <p>Porsche McLaren BMW Mercedes Benz Audi Land Rover Tesla Ferrari Lamborghini Aston Martin</p>	<p>WELLNESS</p> <p>Local spa Pilates Meditation Yoga Sound baths</p>
<p>PRIVATE AVIATION</p> <p>VistaJet NetJets Aero Additional private aviation companies to consider</p>	<p>LIQUOR & SPIRITS</p> <p>House of Suntory Moët & Chandon Ruinart Veuve Clicquot Laurent-Perrier La Fete Rose Casamigos Tequila Aviation Gin Asahi Beer Bacardi</p>	<p>LOCAL CITY EVENTS</p> <p>Examples of Miami events:</p> <p>Art Basel Miami Yacht Show Sobe WFF SEED Miami Music Week Miami Swim Week Earth Day Miami Spice Pride Miami Film Festival</p>	<p>INFLUENCERS / AMBASSADORS</p> <p>Local foodies Local fashion influencers Socialites City officials Athletes Singers Models Designers</p>

Fonte: *Nobu Hotels*

Considerevole è la recente collaborazione tra *Nobu Hotel Atlanta* e *Porsche*. Situato appena a nord della sede centrale di *Porsche* negli Stati Uniti, il *Nobu Hotel Atlanta* ha presentato la “*Porsche Icon Suite*” e la “*Porsche Classic Room*”, una camera e una suite che integrano perfettamente l’arte e l’arredamento eleganti ispirati alla *Porsche*, nonché l’offerta di servizi di categoria, coerenti con l’attenzione ai dettagli tipica di *Nobu* e personalizzati per lo stile di vita *Porsche*. Tra questi vi è una sala conferenze *executive* dedicata a *Porsche* in loco per gli ospiti che desiderano ospitare riunioni di lavoro o, per coloro che sono interessati ad esplorare la città, è possibile fare un giro in una delle auto domestiche *Porsche Taycan* della struttura.

In aggiunta, *Nobu* realizza delle collaborazioni strategiche con altre aziende *F&B* di lusso al fine di accrescere il prestigio del proprio marchio e garantire un livello di eccellenza sempre superiore alla propria cucina. Interessante è, per esempio, la collaborazione tra *Nobu* e *La Maison Noridque*, un’azienda di lusso specializzata nella produzione di caviale, o, ancora, la *partnership* tra *Nobu* e *Qui Tequila*, un noto e lussuoso *brand* di *tequila*.

Un’altra collaborazione notevole è stata instaurata con *VistaJet*, una rinomata compagnia aerea privata specializzata nel fornire servizi di aviazione di lusso a livello globale.

Grazie a questa *partnership* i passeggeri di *VistaJet* hanno la possibilità di gustare il servizio di ristorazione *Nobu* direttamente a bordo dei voli.

In questo modo, lo chef *Nobu Matsuhisa* cucina a bordo dei jet svelando nuove creazioni culinarie disponibili solo per i clienti del marchio portando la sua cucina ad un livello superiore di qualità e conferendo sempre più visibilità al suo *brand*. Questa *partnership* rappresenta una vincente sinergia tra due marchi di lusso che mirano a soddisfare i desideri dei viaggiatori più esigenti, nonché a creare per loro un'esperienza che possano ricordare.

Per la rappresentanza del marchio, *Nobu* collabora con Martin Larsson, fondatore di *Hotel labs*, un'importante agenzia di marketing di New York di hotel di lusso e *lifestyle*, che ha avuto successo nel presentare i vari hotel ai principali consulenti del mercato statunitense del lusso e ha guidato le nuove proprietà durante i loro lancio.

È evidente che queste strategie hanno avuto un impatto significativo sul successo del marchio e sulla sua reputazione. La collaborazione con altre aziende e personaggi di prestigio ha permesso al *brand* di raggiungere un pubblico più ampio e di creare un'immagine di marca di alta qualità e di lusso.

3.5.3 Programmi di fidelizzazione

Nobu sta cercando di sviluppare nuovi programmi di fidelizzazione dei clienti ed eventi che offrano valore ai clienti esistenti, generando un impatto significativo nei mercati chiave.

Pur non avendo un programma di fidelizzazione globale, vengono promossi attivamente i programmi locali "*friends of Nobu*" (amici di *Nobu*) in ogni struttura.

Il programma si presenta sotto forma di una carta fisica e prevede collaborazioni con aziende locali al fine di conferire vantaggi e benefici ai clienti che soggiornano presso un hotel *Nobu*. Per gli ospiti di lunga data e VIP, vengono offerte opportunità come il *check-in* posticipato, cocktail di benvenuto o inviti a eventi speciali presso l'hotel locale.

Questo coinvolgimento attivo del cliente nel programma permette di sentirsi parte di qualcosa di esclusivo e gratificante.

Parallelamente, è previsto un ulteriore incentivo per gli ospiti abituali e i partner: se segnalano un amico che successivamente soggiorna presso lo stesso hotel, riceveranno un ulteriore vantaggio sul loro prossimo soggiorno. Questa strategia di *referral*³⁵ favorisce l'espansione della clientela e rafforza la fedeltà dei clienti esistenti.

Questo approccio di creazione di programmi di fidelizzazione locali, basati su *partnership* e collaborazioni con aziende *in loco*, rappresenta un modo intelligente per valorizzare il soggiorno dell'ospite e creare una relazione di fiducia e reciprocità. In più, stimola l'interazione tra l'hotel e la comunità circostante, contribuendo a promuovere e sostenere il territorio in cui si trova l'hotel.

3.5.4 Altre forme di comunicazione per una maggiore visibilità

Un'iniziativa significativa consiste nell'organizzazione di vari “*Nobu roadshow*” negli Stati Uniti e nel Regno Unito. Il termine *roadshow*³⁶, indica una tecnica di marketing operativo che consiste in un evento itinerante con l'obiettivo di promuovere il proprio *brand* al proprio target di riferimento. Queste attività consentono di portare il marchio *Nobu* in diverse località, raggiungendo potenziali clienti e generando interesse intorno alla cucina e all'esperienza offerta.

È prevista anche la partecipazione in *tradeshow*³⁷, eventi in cui varie aziende mostrano i loro prodotti e servizi a consumatori o potenziali clienti.

Solitamente questi eventi sono sponsorizzati da associazioni di settore e riuniscono i rappresentanti di aziende del settore specifico. *Nobu* partecipa a importanti tradeshow come “*Le Miami*”, uno dei principali saloni dedicati al turismo di lusso, o come “*SET*” (Specialists in Entertainment Travel), il primo evento commerciale su invito al mondo per il settore dei viaggi di intrattenimento, o ancora, “*ILTM Cannes*”.

Queste partecipazioni consentono a *Nobu* di presentare i propri prodotti e servizi a una vasta gamma di professionisti del settore e di entrare in contatto diretto con i *decision maker* solitamente difficili da raggiungere che operano nell'industria dei viaggi di intrattenimento.

³⁵ La strategia di *referral* è un approccio di marketing che si basa sulla raccomandazione diretta dei clienti esistenti per acquisire nuovi clienti.

³⁶ Traduzione di “mostrare per strada”

³⁷ Fiere commerciali

L'obiettivo dell'azienda è poi quello di iscrivere le varie proprietà ai principali programmi di consorzi di lusso, in modo da essere visibili da promotori target e dai loro clienti. Il marchio comunica con i principali responsabili di questi programmi per garantire la conferma della partecipazione delle proprietà nuove ed esistenti.



Fonte: *Nobu Hotels*

L'azienda ha altresì risposto alla crescente richiesta di esperienze *touchless* da parte degli ospiti lanciando la “*Nobu app*” in collaborazione con *Alliants*.

Questa applicazione permette agli utenti di scoprire e prenotare ristoranti e hotel direttamente dallo smartphone offrendo un servizio allineato alle nuove tecnologie.

Le funzionalità includono anche la possibilità di fare *check-in* e *check-out* senza contatto nonché di ordinare piatti *Nobu* direttamente nella propria stanza, grazie al servizio in camera disponibile 24 ore su 24, 7 giorni su 7.

In più, l'app offre la comodità di avere la chiave della stanza direttamente sul cellulare, fornisce informazioni sulla destinazione locale e offre accesso a vantaggi peculiari, come posti prioritari nei ristoranti o esperienze locali personalizzate.

È presente poi la piattaforma “*Meet the Team*”, che permette agli ospiti di conoscere il *team di leadership* della proprietà prescelta, contribuendo a creare un legame più personale tra il marchio e gli ospiti. È prevista anche la funzione “*How We Roll*” che mette in evidenza le *partnership* esclusive del marchio.

Gli utenti dell'app hanno anche accesso privilegiato agli eventi privati presso i *Nobu Hotels and Restaurants* di tutto il mondo, il che rappresenta un vantaggio che premia la fedeltà dei

clienti. L'introduzione della "*Nobu app*" pertanto, dimostra l'impegno dell'azienda nel fornire una pratica all'avanguardia e personalizzata ai propri ospiti, mantenendo allo stesso tempo gli standard di lusso e qualità associati al marchio *Nobu*.

È stato poi ideato il cosiddetto "*Nobu hotel magazine*" redatto e pubblicato da *Nobleman magazine*. Le riviste si trovano online, nelle stanze degli hotel o nelle aree comuni. All'interno vi sono contenuti che includono le caratteristiche delle strutture, i profili dei vari dirigenti *Nobu* o le storie delle destinazioni per mettere a conoscenza gli ospiti di tutti gli altri hotel o ristoranti nel mondo.

È prevista anche la condivisione globale per ogni nuovo hotel inaugurato.

In particolare, quando viene annunciata una nuova struttura, ogni hotel invierà un'*amenity*³⁸ con una nota che annuncia il nuovo hotel *Nobu*.

Per quanto riguarda le iniziative del ristorante, *Nobu* ha l'obiettivo di portare avanti una sensibilizzazione locale attraverso campagne di promozione della sua cucina presso gli abitanti del luogo. Vengono poi organizzati eventi in suite degli hotel per promuovere le prenotazioni di queste ultime ed evidenziare l'offerta del ristorante. Sono state programmate anche degustazioni ed esperienze culinarie di chef privati e pop-up di sushi bar³⁹.

3.6 Il modello di business dell'impresa

3.6.1 Il Management degli alberghi e ristoranti

È importante distinguere la gestione del ristorante dalla gestione dell'hotel in questa fase. Nella divisione di *hospitality*, il management è separato e i poteri decisionali sono principalmente delegati agli operatori locali; il modello di business del ristorante invece si basa sulla consistenza (*consistency*), consentendo ai ristoranti *Nobu* di mantenere un livello di qualità uniforme in ogni parte del mondo.

Poiché la destinazione è la principale forza trainante del marchio, *Nobu* si impegna a individuare i luoghi in cui percepisce il maggior potenziale e ogni hotel riflette autenticamente

³⁸ Per *amenity* ci si riferisce a piccoli dettagli o servizi aggiuntivi che mirano a migliorare il soggiorno complessivo degli ospiti durante il loro soggiorno in un hotel.

³⁹ Bar allestiti per un periodo di tempo limitato per la promozione di alcuni prodotti.

l'ambiente circostante. Ciò è reso possibile attraverso la realizzazione di strutture uniche e diverse tra loro. Pertanto, la *fusion* non si limita solo alla cucina, ma si estende anche al design. Pur essendo un marchio globale, l'obiettivo del *brand* è di dare valore alla destinazione in cui si trova. È rilevante notare come all'interno della catena, tutte le strutture non siano standardizzate come nella maggior parte dei marchi alberghieri mondiali, ma siano diverse tra di loro, in quanto rispecchiano autenticamente l'ambiente in cui vivono per permettere ai clienti di immergersi in una destinazione e in una cultura locale.

Per esempio, al *Nobu hotel di Barcellona* gli interni uniscono il minimalismo giapponese e il design colorato ispirato a Gaudì o, ancora, il *Nobu di Los Cabos*, mixa materiali e finiture messicane con l'estetica giapponese; nel *Nobu di Marrakech* poi gli spazi sono decorati con opere d'arte locali, tendaggi e tessuti color melanzana, lampadari e applique tipicamente marocchini e piastrelle in bagno che ricordano gli antichi *hammam*⁴⁰.

Ogni nuovo *Nobu* che apre riflette la personalità del luogo in cui si trova, niente è una copia carbone. Ci si avvicina ad ogni città in modo diverso e ciò è possibile grazie alla diversità del management in ogni albergo.

In particolare, nella logica di bilanciamento tra standardizzazione e adattamento *Nobu* ha adottato un approccio orientato al paese noto come "*Country Centered*". Questa strategia implica che un'impresa adatti il più possibile il proprio servizio al mercato locale a cui si riferisce, prendendo decisioni aziendali in base alle esigenze, alle preferenze e alle leggi di un determinato paese.

Nobu si è impegnato e ha promosso la diversità nel suo *team* di gestione alberghiera, riconoscendo i vantaggi di avere prospettive e competenze diverse per prendere decisioni informate e guidare l'azienda in modo efficace.

La gestione alberghiera di ogni singolo *Nobu hotel* è prevalentemente legata ai territori, perché i leader hanno riconosciuto che gestire un albergo richiede delle conoscenze normative locali che solo operatori del posto conoscono; pertanto, è a loro che viene delegata la gestione.

È evidente come nella divisione di *hospitality* il management è volutamente legato alla singola destinazione perché ne ha maggiore conoscenza.

Si è in presenza di un modello diverso e innovativo, in quanto spesso le grandi catene cercano di replicare costantemente i loro modelli e standard in tutti gli hotel che aprono nel mondo.

⁴⁰ Trattamento di benessere marocchino.

La maggior parte delle catene alberghiere hanno una strategia centrata sul mondo o “*World Centered*” ovvero un approccio strategico che pone l’attenzione sul contesto globale, dove l’impresa vede il mondo come un unico mercato standardizzando e dove il servizio offerto è pressoché uguale in ogni destinazione.

Nel settore della ristorazione, invece, il management è strutturato sotto la guida di *Nobu* e del *pre-opening team*, gruppo responsabile dell’apertura di nuovi ristoranti. Questo *team* ha un’esperienza consolidata di 25 anni, e garantisce la cosiddetta “*consistency*” (consistenza), il valore aggiunto dei ristoranti *Nobu*. Tale consistenza si basa sullo stesso servizio di alta qualità, sulla formazione accurata dei sushi master e sugli *executive chef* presenti in tutti i ristoranti *Nobu* nel mondo.

La *consistency* nel *F&B* implica che nell’80% dei casi, se si richiede una pietanza in un ristorante *Nobu*, essa sia uguale anche negli altri ristoranti sparsi nel mondo; cosa che molto spesso altre catene fanno fatica a mantenere. La consistenza di un piatto è pertanto la forza trainante del cosiddetto “*executive team*”⁴¹ nelle operazioni *F&B*.

L’azienda quindi si adatta alla destinazione che sceglie per i singoli hotel, portando comunque la sua cucina, la sua qualità del servizio e i suoi modelli, mantenendo perciò alto il livello del *brand*.

L’adattamento alla dimensione locale è il segreto della loro espansione rapida.

3.6.2 I fattori critici di successo

La sinergia tra i ristoranti e gli hotel *Nobu* rappresenta una componente essenziale del modello di business dell’azienda.

È innanzitutto rilevante menzionare il consolidamento della reputazione. I ristoranti e gli hotel *Nobu* insistono sulla necessità di fornire un servizio eccellente ai clienti, che permea tutto ciò che offrono. Va da sé che tale meticolosità ha avuto un impatto positivo sul marchio, che ora è preferito dagli ospiti amanti del gusto lussuoso. Indipendentemente dal fatto che gli ospiti visitino gli hotel o mangino nei loro ristoranti, entrambi sono destinati a garantire la coerenza della qualità e del servizio.

⁴¹ *Team* esecutivo: gruppo di dirigenti di alto livello che occupano posizioni di leadership all’interno di un’organizzazione.

In più, poiché i ristoranti *Nobu* si trovano spesso all'interno degli hotel, si creano opportunità di vendita incrociata, di esperienze cucinarie e di ospitalità di alto livello che permette agli ospiti dell'hotel di godere di una *food experience* che lasci dei ricordi duraturi a portata di mano, senza dover lasciare la struttura.

È altresì considerevole notare come *Nobu* sfrutti la sinergia tra i ristoranti e gli hotel per promuovere entrambe le offerte. Gli ospiti che frequentano i ristoranti possono essere invitati a scoprire gli hotel, e viceversa, gli ospiti degli hotel possono essere incentivati a visitare i ristoranti durante il loro soggiorno.

Queste sinergie tra ristoranti *Nobu* e hotel creano un'offerta integrata che attira sia gli amanti della buona cucina che gli appassionati di viaggi di lusso.

Parallelamente, il modello si basa sulla ricerca di *partnership* e licenze. L'azienda ha stabilito delle collaborazioni con investitori e operatori alberghieri per aprire hotel in tutto il mondo. Queste *partnership* consentono al *brand* di ampliare la sua presenza globale e di beneficiare della struttura operativa, nonché dell'esperienza dei partner locali.

Il modello di business si basa poi su una strategia di *branding* di alto livello. Questa pianificazione strategica mira a creare e consolidare una forte immagine di *brand* di fascia alta nonché a posizionare il marchio o l'azienda come leader nel suo settore, creando una forte identità di marca e una reputazione distintiva.

Questa strategia si concentra sull'elaborazione di un'immagine di marca coerente, coinvolgente e riconoscibile che crei un forte impatto sul pubblico di riferimento. L'obiettivo è quello di creare un legame emozionale e duraturo con il pubblico, di generare fiducia e fedeltà verso il marchio, nonché a ottenere una posizione di *leadership* nel mercato di riferimento.

3.6.3 Diversificazione

Il modello di *Nobu* si è distinto rispetto agli altri soprattutto grazie alla diversificazione. Nascendo da ristorante, il *brand* ha spaziato le sue attività attraverso l'estensione del marchio in altri settori, in particolare nell'*hotellerie*. Questo ampliamento ha permesso a *Nobu* di espandere la sua presenza e di raggiungere nuovi segmenti di clientela.

Pertanto, i vantaggi che permette di ottenere tale strategia includono la riduzione del rischio, la ricerca di nuove opportunità di crescita, l'utilizzo delle competenze esistenti in nuovi settori o la creazione di sinergie diverse tra diverse attività aziendali. Gli incentivi alla diversificazione

possono avere sia natura offensiva, per attaccare i *competitor*, che difensiva, come risposta strategica a particolari attacchi dei concorrenti.



Matrice di Ansoff⁴² (fonte: Fabio Pellencin)

La diversificazione di *Nobu* può essere considerata una combinazione di diversificazione correlata e diversificazione geografica.

Il primo tipo di diversificazione si riferisce all'espansione di un'azienda in settori o mercati che sono correlati o complementari rispetto alle sue attività principali. In questo tipo di diversificazione l'azienda sfrutta le sue competenze, risorse o tecnologie esistenti per entrare in nuovi settori o mercati correlati. L'obiettivo in questo caso è capitalizzare sulle competenze, sulle risorse e sulla conoscenza dell'azienda nel settore in cui già è presente, riducendo così il rischio associato all'espansione in nuovi mercati o settori completamente sconosciuti.

Questo è ciò che ha realizzato *Nobu*; ha realizzato una diversificazione attraverso l'espansione del marchio in un settore correlato rispetto alla sua attività principale: *hospitality* di lusso. Questa diversificazione è stata vincente grazie allo sfruttamento della forza del marchio e della reputazione che ha costruito l'azienda nel settore della ristorazione e ha permesso al *brand* di espandersi in nuovi mercati raggiungendo un pubblico più ampio.

⁴² Anche detta "Matrice di espansione Prodotto/Mercato": è uno strumento utilizzato dalle aziende per analizzare e pianificare la loro strategia di crescita. Mostra quattro strategie che possono essere utilizzate per consentire all'azienda di crescere.

In più, attraverso il consolidamento della ristorazione di alta qualità con l'ospitalità di lusso, *Nobu* ha creato una realtà distintiva e ha consolidato la propria presenza come marchio di *lifestyle* completo.

La diversificazione geografica è invece una strategia attraverso la quale un'azienda espande le sue attività in nuovi mercati geografici, sia all'interno del proprio paese sia a livello internazionale. Ciò consente a un'azienda di ridurre il rischio concentrandosi su diverse regioni geografiche e di sfruttare l'opportunità di crescita in nuovi mercati.

Nobu ha aperto hotel e ristoranti in destinazioni diverse in tutto il mondo, previa un'attenta analisi dei mercati di destinazione, delle esigenze dei clienti locali, delle normative e dei requisiti specifici di ciascun luogo. La sua rapida espansione, come già affermato, è stata possibile grazie all'adattamento dell'approccio aziendale alle caratteristiche uniche di ogni mercato.

La strategia di diversificazione geografica in un determinato paese o in una determinata città deve essere preceduta dall'analisi di alcuni fattori chiave che devono essere considerati.

Anzitutto è importante valutare la presenza di un mercato stabile e redditizio per il settore dell'ospitalità di lusso e della ristorazione di alta qualità. Si predispongono quindi destinazioni turistiche popolari con una base di clientela benestante.

In più, essendo *Nobu* un marchio di lusso che si basa sulla sua reputazione e sul suo prestigio, è importante che si scelgano destinazioni che siano riconosciute a livello internazionale che, per il loro status di alta classe e raffinatezza, possano contribuire a rafforzare l'immagine del marchio.

La scelta della destinazione per un *Nobu* hotel è una scelta molto importante in quanto essa dovrebbe essere in grado di sostenere e arricchire l'esperienza di lusso offerta dal marchio.

3.6.4 Il brand Roma

È stata recentemente annunciata l'apertura di un nuovo *Nobu Hotel and Restaurant* a Roma, il primo hotel *Nobu* ad aprire in Italia ed il secondo ristorante.⁴³

Il progetto "romano" nasce invece dalla *partnership* tra l'imprenditore Carlo Acampora, e *Nobu Hospitality*. L'hotel sarà strategicamente posizionato nel cuore della Capitale e la struttura

⁴³ Il primo ristorante nasce dalla *partnership* tra lo stilista Giorgio Armani e *Nobu*.

occuperà due edifici del XIX secolo che ospiteranno uno stile minimale giapponese che si fonderà con l'*Art-déco* ⁴⁴.

La forza attrattiva dell'Italia e in particolar modo di Roma negli ultimi anni è stata notevole tanto da rendere la città al centro degli investimenti di lusso.

Secondo il rapporto "*Turismo di lusso*" di Antonio Coviello⁴⁵, l'Italia è la destinazione più gettonata del 2023 per turismo di lusso internazionale.

Il "*luxury tourism*" in Italia genera il 15% del fatturato totale del settore alberghiero e il 25% della spesa turistica totale (diretta e indiretta). I turisti internazionali "*big spender*" (di alta fascia) spendono circa 25 miliardi di euro di cui 7 miliardi per il soggiorno, 2 miliardi per la ristorazione e 14 miliardi per le visite, i tour o lo shopping. ⁴⁶

Durante l'ultimo anno l'offerta di alloggi di lusso come ville, castelli e resort è stata la categoria che ha registrato la maggiore crescita, con un aumento del 12% rispetto al 2019. I turisti di lusso provenienti dall'estero sono stati oltre 3 milioni nel 2022, con una spesa media di 4.000 euro a persona.

In questo contesto, per l'Italia l'aumento medio 2020-2024 stimato è del 26% per le entrate da turismo del lusso domestico e del 31,0% per quelle internazionali. Nel 2024 l'incidenza estera prevista passa al 28%. ⁴⁷

Secondo i dati presentati durante l'Albergatore Day, evento organizzato dall'associazione degli albergatori *Federalberghi Roma*, emergono nuovi investimenti per lo sviluppo turistico; il capitale investito in operazioni immobiliari ricettive in Italia nel 2022 è stato pari a 1,29 miliardi di euro, di cui oltre il 20% concentrato a Roma secondo *World Capital Group* (società italiana di consulenza e intermediazione immobiliare).

Nel dettaglio, secondo i primi dati dell'anno disponibili da EBTL (Ente Bilaterale Turismo Lazio), a Roma Capitale gli arrivi stimati del mese di marzo 2023 negli hotel e RTA sono stati 1.078.955 unità (+126,39%); le presenze sono state 2.570.376 unità (+168,90%).

Anche rispetto a marzo 2019 questi dati indicano una crescita di arrivi e presenze rispettivamente di +4,98% e +3,23%.

⁴⁴ Esercizio stilistico unico sviluppatosi nel dopoguerra in Giappone.

⁴⁵ Economista e ricercatore Cnr-Iriss (Istituto di ricerca su innovazione e servizi per lo sviluppo) di Napoli.

⁴⁶ Fonte: Istat-Enit, 2022.

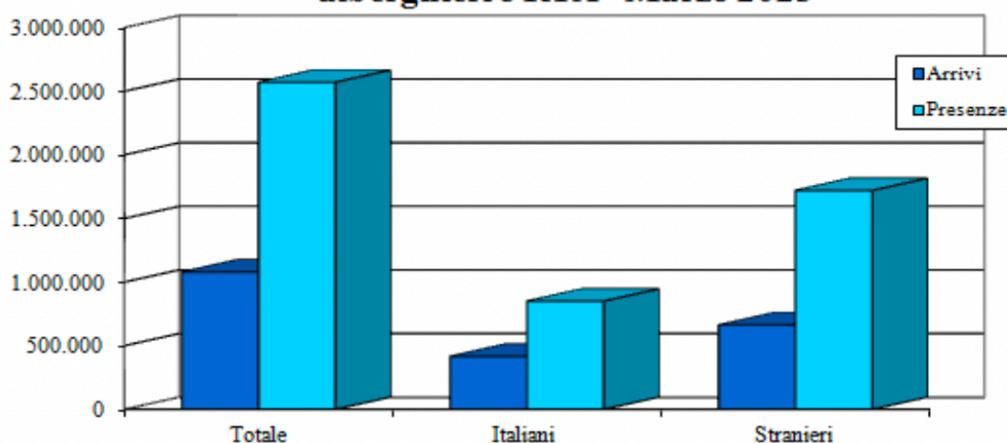
⁴⁷ "*Turismo di lusso*" di Antonio Coviello.

ROMA CAPITALE ALBERGHI E RTA						
	MARZO 2023		VARIAZIONI % STESSO PERIODO A. P.		VALORI ASSOLUTI STESSO PERIODO A. P.	
	ARRIVI	PRESENZE	ARRIVI	PRESENZE	ARRIVI	PRESENZE
TOTALE	1.078.955	2.570.376	126,39	168,90	476.593	955.897
ITALIANI	416.157	850.358	61,77	81,23	257.259	469.203
STRANIERI	662.798	1.720.018	202,19	253,41	219.334	486.694

Fonte: *EBTL*

Rispetto al confronto con la domanda straniera. La domanda italiana ha registrato 416.157 arrivi (+61,77%) (+6,55% su marzo 2019) e 850.358 presenze (+81,23%) (+6,70% su marzo 2019), mentre la estera 662.798 arrivi (+202,19%) (+6,55% su marzo 2019) e 1.720.018 presenze (+253,41%) (+1,59% su marzo 2019).

Fig. 1 - Roma Capitale - Arrivi e presenze negli esercizi alberghieri e RTA - Marzo 2023



Fonte: *EBTL*

È per questo che l'*appeal* del *brand* Roma spinge agli investimenti per lo sviluppo turistico della città eterna.

Secondo un *Report* realizzato da un gruppo di lavoro di *Sociometrica*⁴⁸, Roma genera 7,6 miliardi di ricchezza grazie al turismo. Il comune di Roma da solo produce perciò l'8,7% di tutta la ricchezza generata dai primi 500 comuni turistici italiani.

⁴⁸ Società che offre consulenza strategica fondata sulla ricerca. Crea strategie nel campo sociale, politico e aziendale.

Tab. 3 – Ranking del valore aggiunto turistico dei singoli comuni (Top 20)

Ranking	Comune	Valore aggiunto (euro)	Percentuale (su top 500 comuni)
1	Roma	7.647.176.549	8,69
2	Milano	3.483.519.765	3,96
3	Venezia	3.076.678.870	3,50
4	Firenze	2.843.550.652	3,23
5	Rimini	1.439.739.900	1,64
6	Napoli	1.357.226.635	1,54
7	San Michele al Tagliamento	1.274.265.129	1,45
8	Cavallino-Treporti	1.142.684.615	1,30
9	Jesolo	1.046.005.142	1,19
10	Torino	1.039.303.193	1,18
11	Bologna	917.851.631	1,04
12	Caorle	847.518.932	0,96
13	Palermo	809.695.986	0,92
14	Lignano Sabbiadoro	753.701.895	0,86
15	Verona	710.590.187	0,81
16	Lazise	697.426.310	0,79
17	Sorrento	678.849.549	0,77
18	Riccione	673.503.974	0,77
19	Cervia	638.510.638	0,73
20	Cesenatico	626.839.911	0,71

Fonte: Elaborazione e stime di Sociometrica, su dati Istat, 2022

La misura del valore aggiunto rappresenta un modo conciso per valutare quanto ciascun comune contribuisca alla formazione della ricchezza turistica e di conseguenza, della ricchezza nazionale in generale.

Sempre più catene alberghiere hanno aperto filiali a Roma, riconoscendo la forte attrazione e il forte potenziale economico della città.

Conclusione

Alla luce di ciò che è stato rilevato, questo caso offre spunti significativi sul futuro dell'ospitalità, soprattutto nel periodo post-pandemico in cui i processi di sviluppo hanno subito un'accelerazione notevole.

Occorre poi evidenziare come in questi ultimi anni, il turismo e il potere del “*Made in Italy*” abbiano svolto un ruolo fondamentale nella ripresa dell'Italia nel settore dei viaggi e del turismo.

L'importanza e l'utilizzo del “*Made in Italy*” continuerà a crescere costantemente e i dati presentanti confermano questa tendenza in modo evidente. Nella industria dell'*hospitality*, il “*Made in Italy*”, oltre a rappresentare un elemento di unicità e di valore aggiunto, ha avuto anche un impatto significativo sulla promozione del turismo e dell'economia locale. I visitatori che scelgono di soggiornare negli hotel italiani spesso si immergono nella cultura e nelle tradizioni del luogo, il che contribuisce allo sviluppo delle comunità circostanti e all'economia regionale e territoriale.

A seguito dell'analisi svolta e delle considerazioni finora esposte, il caso *Nobu* ha dimostrato il successo della fusione di diversi settori, in particolare tra ristorazione e l'*hotellerie*, una scelta un tempo assai osteggiata.

Le tendenze indicano che sempre più *brand* riconosciuti e operanti in specifici settori si fonderanno con l'industria dell'ospitalità per creare nuove opportunità di business, ampliare il portafoglio clienti e offrire esperienze interconnesse.

Dopo i marchi della moda e ora quelli della ristorazione, sempre più settori o comparti saranno interessati a collaborare con l'industria alberghiera, riconoscendone il potenziale unico e il potere di creazione di valore; rispetto al passato però, questi *brand* porteranno il loro valore aggiunto specifico dal settore di origine.

Gli hotel non verranno brandizzati senza uno scopo specifico come è accaduto in passato, ad esempio con i *brand* di moda che miravano principalmente ad aumentare la visibilità del proprio marchio. Al contrario, l'ospitalità si fonderà con settori specifici con cui condividono sinergie comuni, che, sfruttati, potranno rendere gli hotel sempre più unici e riconoscibili.

L'unicità di un hotel rifletterà sempre di più il settore con cui si è fuso.

Come già evidenziato, quando si parla di lusso, la standardizzazione di una struttura non attirerà clienti come avviene per i mercati minori. Il cliente facoltoso andrà alla ricerca dell'hotel più

singolare e innovativo sul mercato, focalizzandosi sempre meno su quello che già conosce, e sarà sempre più attratto da hotel uniti con altri marchi che sono di suo interesse.

Sono già in fase di lancio marchi, seppur in categorie diverse, che si stanno legando ai nomi di rinomati sportivi, come il caso di Cristiano Ronaldo, anche se nella fattispecie non rileva appunto per “categoria” di appartenenza.

Ed ancora, ad esempio, un marchio di auto di lusso che apre una divisione nel settore alberghiero sarà in grado di attrarre non solo chi è amante degli hotel di lusso, ma anche chi è interessato al mondo dell'*automotive*. Così come di contro, un top *brand* della gioielleria come *Tiffany* ha aperto il *Tiffay Café*, oppure il noto marchio di abbigliamento di lusso *Ralph Loren* ha aperto il Ristorante *Ralph's*.

Insomma, già nell'immediato futuro assisteremo, sempre più, alla fusione di *brand* e di categorie merceologiche al fine di poter aumentare il potere del *brand* trainante rispetto ai *competitor*.

La tendenza attuale si discosta dalle collaborazioni del mondo della moda che hanno già da tempo associato il proprio *brand* a un hotel o ad un resort di lusso. Ad esempio, senza il nome “Bulgari” nel “Bulgari Resort Bali” solo i più attenti si accorgerebbero che il resort è sotto l'ombrello dell'omonimo *brand* che ne ha voluto rafforzare la notorietà, non ci sono elementi che evocano il marchio o il settore in cui operava originariamente.

Con l'aumento della domanda di digitalizzazione all'interno degli hotel si potrebbero considerare anche fusioni tra aziende tecnologiche e strutture alberghiere, consentendo così di prestare servizi tipici dei *tech brand*, digitalizzati e all'avanguardia.

Non sarebbe strano in futuro vedere un *Google Hotel* o un *Apple Hotel* che offrono servizi digitali creati internamente dalle rispettive società. In un certo senso, *Google* è da anni che si prepara ad entrare nel mondo del *booking-online* e probabilmente in un prossimo futuro potremo vedere le famose lettere colorate all'ingresso di un albergo, così come potremmo trovare, la “bocca che ride” di Amazon e così via.

Le tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale e l'apprendimento rapido e automatico consentiranno agli hotel di raccogliere e utilizzare dati in modo sempre più veloce, per comprendere meglio le preferenze dei clienti e fornire servizi personalizzati durante tutto il soggiorno.

Questo sviluppo tecnologico mira a migliorare il coinvolgimento e la soddisfazione complessiva degli ospiti.

Tuttavia, un effetto collaterale di questa tendenza è l'allontanamento sempre maggiore dal coinvolgimento diretto con il personale.

L'intelligenza artificiale, l'automazione e l'*Internet of Things*⁴⁹ stanno introducendo sempre più strumenti e servizi che consentono agli ospiti di gestire autonomamente molte delle loro esigenze e preferenze durante il soggiorno. Questa tendenza è influenzata anche dalla crescente richiesta di privacy da parte degli ospiti, in quanto sempre più persone desiderano vivere un soggiorno privato e distante dal personale. Altri invece apprezzano e ricercano ancora un servizio personalizzato che presuppone interazioni umane durante la loro permanenza. Pertanto, è fondamentale che gli hotel del futuro trovino un equilibrio tra uno sviluppo digitale sempre più richiesto e la preservazione di un livello adeguato di un coinvolgimento umano.

Altri fattori su cui porre luce sono la sostenibilità e la responsabilità sociale. Come approfondito nei capitoli precedenti, questi elementi saranno sempre più importanti nel settore dell'ospitalità e le strutture si impegneranno in misura crescente a ridurre l'impatto ambientale adottando pratiche sostenibili.

Non sarebbe sorprendente assistere a nuove fusioni tra settore alberghiero e aziende sostenibili. Attraverso queste collaborazioni, gli hotel potrebbero associarsi ad aziende che pongono un'enfasi particolare sulla sostenibilità nel loro *brand*, il quale apporterebbe una conoscenza approfondita delle pratiche ecologiche e socialmente responsabili. Questo tipo di sinergia attirerebbe anche un segmento di clientela che considera l'ambiente come fattore determinante nella scelta di un hotel in quanto il marchio dell'azienda *green* sarebbe associato direttamente all'hotel stesso. Ciò ridurrebbe la catena di *advertising* e renderebbe più semplice per un hotel dimostrare al pubblico di essere socialmente sostenibile.

Il *co-branding*, infatti, semplifica la comunicazione di marketing perché il marchio associato mostra in gran parte ciò che l'hotel intende offrire.

L'evoluzione dell'ospitalità apre altresì la strada ad una vasta gamma di possibilità di fusione con settori al di fuori del proprio ambito. L'originalità diventa sempre più difficile da creare, spingendo l'industria a esplorare collaborazioni anche con settori molto diversi e lontani dal proprio.

Si possono immaginare hotel nel cielo, attraverso collaborazioni tra compagnie aeree e alberghi, o addirittura nello spazio, o anche hotel sottomarini nonché molte altre forme di *partnership* innovative.

Questa tendenza riflette la continua ricerca di esperienze rare e memorabili da parte dei viaggiatori. L'unione tra ospitalità e settori distanti può portare a nuovi tipi di offerte e servizi, soddisfacendo le esigenze e le continue aspettative in continua evoluzione dei clienti.

⁴⁹ Espressione usata per descrivere l'estensione della connessione internet alle più svariate tipologie di oggetti (dagli elettrodomestici alle auto).

L'apertura a fusioni inattese riflette il desiderio dei viaggiatori di essere sempre più sorpresi, e indica che l'ospitalità sta diventando più flessibile e pronta a adattarsi alle esigenze del mercato. Non ci sono più limiti rigidi su ciò che può essere combinato, e ciò crea spazio per l'innovazione e per nuove forme di ospitalità.

La motivazione risiede nel fatto che, nel futuro dell'ospitalità, il valore aggiunto e il vantaggio competitivo degli alberghi si concentrerà sempre meno su elementi materiali e sempre più sull'intangibile. Mentre in passato l'attenzione era spesso rivolta agli aspetti fisici come le strutture, le attrezzature e i servizi, oggi si dà sempre più importanza agli aspetti intangibili che creano una realtà unica e memorabile per gli ospiti. Si crea così un legame emozionale con gli ospiti, in modo che ciò che viene vissuto nell'hotel rimanga impressa nella loro memoria e li spinga a ritornare in futuro.

Nei precedenti paragrafi è stato analizzato come il turista non viene più visto unicamente come un essere razionale ma come un soggetto emozionale, la cui soddisfazione dipende, non più dalle caratteristiche oggettive dell'offerta, ma prevalentemente dalle emozioni che prova durante il processo di acquisto e "consumo".

Per concludere, la fusione di diversi settori nell'ospitalità, come dimostrato dal caso *Nobu*, offre nuove prospettive e opportunità per creare esperienze uniche e coinvolgenti. Questo modello di collaborazione apre le porte a una nuova era dell'ospitalità in cui gli hotel si differenziano attraverso l'integrazione di marchi riconosciuti e l'offerta di esperienze in linea con gli interessi degli ospiti sempre più trasversali.

Bibliografia

- Amadeus IT Group, Tourism Economics (2016). *Shaping the Future of Luxury Travel*
- Antonio Coviello (2023) *Turismo di lusso*
- Bain & Company (2022). *Reinaiissance in Uncertainty*
- Coqtail Milano & Augusto Contract (2022). *I nuovi trend del Food & Beverage in hotel.*
- Deloitte Touche (2021). *The Conscious Consumer – Allinearsi alle priorità di salute e sostenibilità, Focus Italia.*
- Deloitte Touche (2022). *Obiettivo sostenibilità, nuove traiettorie di sviluppo per il turismo italiano*
- Deloitte Touche (2021). *Hospitality Think Tank, Digitale e innovazione per la ripartenza del Trave & Hospitality.*
- EBTL (Ente Bilaterale Turismo Del Lazio). Quadro sinottico marzo 2023
- Enit (Agenzia Nazionale del Turismo). *Monitoraggio sul mercato intermediato dei viaggi con particolare attenzione alle vendite di proposte di turismo enogastronomico. – 2022*
- Ernst & Young (Marzo 2023). *Osservatorio EY Future Travel Behaviours*
- Federalberghi (Federazione delle Associazioni Italiane Alberghi e Turismo). *La ristorazione in albergo – comunicato stampa 2022.*
- Franco Fontana, Matteo Caroli (2017) *Economia e gestione delle imprese.* McGraw-Hill Education
- Gabetti (2020). *L’hospitality del futuro*
- HVS (Marzo 2023) *European Hotel Valuation Index*
- Istat (2021). *Conto satellite del turismo per l’Italia- Anno 2020*
- Nobu (2022) *Brand Introduction*
- Nobu Hotels (2023) *Marketing Initiatives*
- Nobu Hotels (2022) *Sales & Marketing*
- P. Kotler, K.L. Keller (2016), *Marketing Management Global edition 15e edition,* Perason
- Politecnico di Milano (2023) *Osservatorio Travel Innovation.* Travel Innovation Day, convegno dell’Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo.
- Sociometrica, Antonio Preiti (novembre 2022). *La ricchezza dei comuni turistici- ranking secondo la creazione di valore aggiunto.*

Sitografia

- <https://www.ilsole24ore.com/art/prima-apertura-citta-eterna-nobu-hospitality-AEx75zz>
- <https://www.vanityfair.it/gallery/nobu-hotel-and-restaurant-roma-apertura-foto>
- <https://hotellabs.com/>
- <https://www.vistajet.com/en/news/vistajet-extends-nobu-partnership/>
- <http://www.lamaisonnordique.com/le-mot-des-chefs/>
- <https://variety.com/2023/scene/events/nobu-tequila-collaboration-qui-1235594406/>
- <https://www.hospitalitynet.org/news/4116298.html>
- <https://www.foxcomms.com/tag/nobu-hotels/>
- <https://stream24.ilsole24ore.com/gallery/moda/nobu-chef-imprenditore-quota-17-hotel-mondo/ACn5tlo>
- <https://www.nobuhotels.com/our-story/>
- <https://www.nobuhotels.com/residences/>
- <https://malibu.nobuhotels.com/>
- <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/luxury-marketing/>
- <https://www.bookingblog.com/bto-2017-hotel-luxury-or-lifestyle/>
- <https://luxurylifestyleawards.com/>
- <https://en.innovando.it/luxury-lifestyle-hotel-dimensione-lusso-innovativa/>
- <https://hospitalityinsights.ehl.edu/boutique-hotel-luxury-lifestyle>
- <https://www.xotels.com/en/glossary/lifestyle-hotel>
- <https://www.hotelmypassion.com/it/dedicato-h/il-nuovo-lusso-e-il-lifestyle/>
- <https://www.guidaviaggi.it/2018/01/10/il-nuovo-lusso-l-hotel-lifestyle/>
- <https://www.hoteldesign.org/luxury-o-lifestyle-idea-di-lusso-accessibile/>
- <https://www.worldcapital.it/hospitality-e-new-luxury-parole-dordine-lifestyle-stile-e-private-member-clubs/>
- <https://passportsandgrub.com/lifestyle-hotels-canopy-by-hilton/#:~:text=Lifestyle%20hotels%20are%20described%20as,components%20of%20a%20luxury%20hotel.>
- <https://www.elledecor.com/it/lifestyle/a38838173/tendenze-food-beverage-2022/>
- <https://www.psicologiadellavoro.org/la-piramide-dei-bisogni-di-maslow/>
- <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/piramide-di-maslow/>

- <https://www.doxee.com/it/blog/marketing/il-marketing-del-settore-del-lusso-storia-ed-evoluzione/>
- <https://www.italiaatavola.net/tendenze-mercato/horeca-turismo/2023/3/28/turismo-di-lusso-italia-da-favola-7-milioni-di-notti-ed-25-del-mercato-globale/95350/>
- <https://www.travelquotidiano.com/alberghi/albergatore-day-roma-al-centro-degli-investimenti-del-segno-lusso/tqid-438050>
- <https://montenapodaily.com/2023/03/06/turismo-di-lusso-italia-prima-nel-mondo/>
- <https://italiabsolutely.com/trade-opinions/rome-is-at-the-centre-of-luxury-investments>
- <https://ukdiss.com/litreview/luxury-fashion-brand-building-4178.php>
- <https://www.hospitality-news.it/lusso/1681-il-viaggiatore-curioso-la-ricerca-di-the-leading-hotels-of-the-world.html>
- <https://blog.villaoliviero.it/visitare-positano/che-cose-il-turismo-di-lusso-e-cosa-lo-contraddistingue/>
- <https://www.officinaturistica.com/2023/03/le-case-di-moda-e-i-brand-del-lusso-puntano-allospitalita/>
- <https://trendsformative.com/it/industria-lusso-sfida-nuovi-trend/>
- <https://www.hotelcube.eu/ospitalita-di-lusso-attenzione-esclusiva-ospite/>
- <http://dspace.unive.it/handle/10579/12720>
- <https://www.laurenziconsulting.it/2019/12/09/cucina-dautore-e-alberghi-di-lusso-un-amore-ritrovato/>
- <https://www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/convegni/convegno-deirisultati-di-ricerca-osservatorio-innovazione-digitale-turismo>
- <https://ospitiamo.eu/it/news/62-ristorazione-in-hotel-nuovi-trend-e-opportunita-per-aumentare-i-profitti>
- <https://www.enit.it/it/monitoraggio-sul-mercato-intermediato-dei-viaggi-con-particolare-attenzione-alle-vendite-di-proposte-di-turismo-enogastronomico>
- https://travelnostop.com/news/ospitalita/segnali-forti-di-trasformazione-nellhospitality-italiana_558491
- <https://www.iriss.cnr.it/pubblicato-il-nuovo-report-sul-comparto-luxury-tourism/>
- <https://up2lab.it/diversificazione-impresa>
- <https://www.hospitalitynet.org/announcement/41009131.html>
- <https://www.stateofmind.it/2015/03/motivazione-piramide-maslow/>
- <https://magazine.trivago.it/guida-ryokan-giappone/>

- <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/lonline-tira-la-volata-al-turismo-giro-daffari-da-164-miliardi/>
- <https://www.agenzianova.com/news/turismo-a-roma-camere-occupate-al-90-per-cento-segna-un-piu-18-per-cento-il-fatturato-nella-ristorazione/>
- <https://www.key4biz.it/turismo-a-roma-nel-2022-accolti-149-milioni-di-turisti/429021/>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/roma-e-milano-primi-comuni-italiani-pil-turismo-AEjFUvJC>
- <https://www.formazioneturismo.com/ospitalita-italiana-e-global-brand/>
- <https://blog.allergyfreehotels.info/servizi-richiesti-hotel/>
- <https://www.ariannagambaro.com/blog/ospitalita-di-lusso-nel-post-pandemia-tendenze-e-scenari/>
- <https://www.siteminder.com/it/r/consigli-trend/esperienza-cliente-hotel/tecnologia-alberghiera-come-sara-lhotel-del-futuro/>
- <https://www.iulm.it/it/news-ed-eventi/news/lhospitality-del-futuro>
- <https://www.theforkmanager.com/it-it/blog/personalizzazione-nel-marketing-della-ristorazione>
- <https://www.italiaatavola.net/tendenze-mercato/horeca-turismo/2020/10/19/servizio-a-misura-di-cliente-cosi-ristorante-si-personalizza/70379/>
- <https://www.qualitytravel.it/nel-2022-lecommerce-delloospitalita-vale-164-miliardi-di-euro-13-sul-2019/121136>
- <https://www.lucianopignataro.it/a/intervista-heinz-beck-abbiamo-rivoluzionato-la-cucina-dalbergo-il-futuro-della-cucina-ambiente-e-salute/151184/>
- <https://www.istat.it/it/files/2021/09/Conto-satellite-turismo-2020.pdf>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/bce-alza-tassi-interesse-25-punti-base-AEYfDYPD>

Ringraziamenti

Ringrazio innanzitutto la mia famiglia per il sostegno costante fornito durante il mio percorso di studi.

Desidero esprimere la mia gratitudine a mio padre e mia nonna per aver condiviso con me questi anni di formazione e per il loro incoraggiamento e fiducia che hanno riposto in me.

Ringrazio infinitamente mia madre per essere stata al mio fianco in ogni momento di sconforto e per essere stata la mia fonte di forza in tutti questi anni, senza il suo amore e appoggio non sarei potuta arrivare fino a qui.

Sono grata a mio nonno, che mi è vicino anche da lontano. Lo ringrazio per avermi trasmesso la passione per lo studio e la cultura nonché l'importanza della perseveranza, dandomi la forza per raggiungere i miei obiettivi.

Voglio ringraziare tutti i miei amici e compagni di studio, in particolare Rocco e Livia per aver alleggerito tanti momenti in tre anni che altrimenti sarebbero stati pesanti.

Ringrazio Cristina per essere stata una compagna fedele che ha condiviso con me dall'inizio alla fine le gioie e le fatiche di questo percorso, una presenza che non potrò mai sostituire nella vita.

Desidero ringraziare Lorenzo, per il suo amore, il suo costante sostegno e la sua presenza durante tutti questi anni. Per avermi sempre sostenuta emotivamente, per avermi sempre ascoltata pazientemente e per avermi aiutato a mantenere la serenità anche nei momenti più stressanti

Un ringraziamento speciale va alle mie amiche, Meg, Cami, Gaia, Crizia, Mari, Gio, le mie compagne di viaggio con cui sono cresciuta. Grazie per avermi distolto dalla fatica con momenti di svago, grazie per avermi sostenuta sempre e per tutto ciò che avete fatto per me.

Ringrazio Carlo per avermi dato le risorse necessarie per portare a termine questo lavoro e soprattutto per aver creduto in me.

Infine, voglio ringraziare il mio professore, Luca Pirolo, per avermi fatto appassionare alla sua materia e per l'assistenza fornita durante questo lavoro.