



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI
CORSO DI LAUREA IN SVILUPPO ECONOMICO E RELAZIONI INTERNAZIONALI

**TURISMO SOSTENIBILE E STRATEGIE COMMERCIALI
NEL SETTORE ALBERGHIERO:
IL CASO DELLE CATENE ITALIANE
TRA INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ**

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa Enrica Chiappero

Correlatore:

Chiar.mo Prof. Emanuele Forlani

Tesi di laurea di:

Luca Luciano

Matricola n. 508121

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

Ringraziamenti

A me stesso.

Questa volta scelgo di essere un po' più "egoista". La vita è fatta di percorsi, e anche questo è giunto al termine. Dal 2021 a oggi mi ha dato molto, ma mi ha anche tolto tanto. Ho perso affetti e persone care che porterò per sempre con me. Allo stesso tempo, però, sono cresciuto: sono caduto e ho imparato a rialzarmi, ho fatto scelte, affrontato sacrifici e compreso l'importanza di fermarmi. Ho imparato ad apprezzare le piccole cose, quelle che spesso diamo per scontate, ma che alla fine sono tutto.

Desidero ringraziare profondamente i miei genitori, che non mi hanno mai fatto mancare nulla e mi hanno sostenuto sempre, anche nei momenti in cui non servivano parole. A voi devo tutto: il vostro amore incondizionato e i sacrifici fatti per noi rappresentano il fondamento di ogni mio traguardo.

Un pensiero speciale va ad Andrea, per il quale spero di essere, sempre, un esempio e un punto di riferimento, anche se talvolta accade il contrario. Sei una parte fondamentale di me e sono certo che troverai la tua strada.

Ringrazio la mia famiglia allargata, il nonno e il ricordo dei miei nonni, i miei zii e, in particolare, Greta, con cui condivido finalmente questo importante traguardo.

Un sincero grazie ai miei amici e colleghi, sempre presenti e pronti a offrire sostegno nei momenti di difficoltà.

Infine, desidero esprimere la mia più sincera gratitudine a tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione di questo lavoro: la Prof.ssa Chiappero, il Prof. Forlani, Giorgio e il suo team, e Alessandra, per il supporto, la disponibilità e la guida lungo questo percorso.

Grazie.

Indice

Introduzione

1. Il contesto del settore alberghiero italiano e internazionale

- 1.1. Evoluzione del settore alberghiero in Italia
- 1.2. Tendenze globali post-pandemia: nuove forme di domanda turistica
- 1.3. Competizione tra catene internazionali e nazionali
- 1.4. I modelli di *business* delle catene alberghiere
- 1.5. Internazionalizzazione e *competitive landscape*
- 1.6. Il turismo sostenibile come leva di posizionamento nel mercato globale

2. Digitalizzazione e Intelligenza Artificiale nell'*hôtellerie*

- 2.1. *Digital marketing* e omnicanalità nel settore alberghiero
- 2.2. *Customer Relationship Marketing*, profilazione e personalizzazione dell'esperienza cliente
- 2.3. L'automazione dei processi operativi
- 2.4. Il ruolo dell'IA generativa nel *customer care* e revenue management
- 2.5. Rischi e criticità: *privacy*, uniformità del servizio, impatto umano

3. Turismo sostenibile e strategie ESG nell'*hôtellerie*

- 3.1. Dalla responsabilità sociale alla strategia *green*
- 3.2. Efficienza energetica, economia circolare, forniture locali
- 3.3. Le tendenze in atto nelle grandi catene alberghiere
- 3.4. Le certificazioni tra sostenibilità e competitività: l'impatto sull'operatività e sulla domanda
 - 3.4.1. Le diverse tipologie di certificazione
 - 3.4.2. L'incidenza delle certificazioni sull'operatività delle catene alberghiere
- 3.5. Il *reporting* ESG nel settore alberghiero

4. Caso Studio: una catena alberghiera italiana

4.1. Modello di *business* e assetto organizzativo

4.2. La funzione Quality & Iniziative di Sostenibilità: ruolo strategico e collocazione organizzativa

4.3. Sostenibilità e accessibilità come leve competitive

4.4. Digitalizzazione, fidelizzazione e *reputation management*

4.5. Analisi SWOT e raccomandazioni strategiche

Conclusioni

Bibliografia

Introduzione

Gli hotel rappresentano la componente principale dell'offerta ricettiva, oltre ad essere quella che tende a soddisfare la domanda di qualità superiore. Negli ultimi dieci anni, infatti, si è assistito a un aumento significativo degli hotel nel segmento di fascia alta e a un progressivo declino delle categorie di minore prestigio, in parte sostituite da tipologie alternative nel segmento non alberghiero.

Questa transizione è andata di pari passo con una rivoluzione del concetto stesso di hotel. Si è assistito, da un lato, al rinnovamento dei contenuti e delle funzioni delle strutture ricettive, soprattutto in relazione alla crescente importanza assunta dalla digitalizzazione; dall'altro, a un loro orientamento verso la sostenibilità, allo scopo di generare nuovo valore sociale ed economico, soddisfacendo non solo le esigenze emergenti degli ospiti che vi soggiornano, ma anche quelle del contesto sociale in cui sono situati. In questa prospettiva, le catene alberghiere tendono a configurarsi come organizzazioni caratterizzate da un'offerta multipla, tale da adattarsi alle diverse combinazioni determinate in base alle principali variabili che definiscono le soluzioni sostenibili più efficaci. Tali combinazioni sono influenzate dai modelli di *business*, dai profili dei clienti a cui si rivolge e dalle differenti caratteristiche ambientali, sociali ed economiche della località.

Il lavoro si propone di analizzare le strategie organizzative e commerciali delle catene alberghiere in funzione delle nuove richieste di sostenibilità e di digitalizzazione dell'offerta.

In questa prospettiva, il primo capitolo analizza le tendenze in atto nel settore alberghiero, focalizzando l'attenzione sulle nuove forme di domanda turistica, sulla competizione tra catene internazionali e nazionali, sui modelli di *business* e sulla crescente propensione dei viaggiatori per il turismo sostenibile. Le catene alberghiere, allo scopo di presidiare le classi *upscale* e *luxury*, agiscono soprattutto sulla personalizzazione del servizio, grazie alla quale ogni elemento è declinato in modo da andare incontro alle esigenze dello specifico cliente. Per mantenere e rafforzare la propria posizione competitiva, in particolare, i principali *player* stanno oggi operando su cinque diversi versanti: l'ascolto degli ospiti e l'integrazione di queste informazioni con gli *input* ricavati dai big data; l'abbandono del "servizio per segmenti" e l'adozione di quello "personalizzato"; lo sviluppo del marchio attraverso esperienze esclusive; l'utilizzo di tecnologie di collaborazione e innovazione aperta,

per mantenere un vantaggio competitivo nelle esperienze di servizio; e una gestione delle entrate in grado di generare ricavi accessori e massimizzare la spesa degli ospiti.

Il secondo capitolo sposta l'attenzione sul processo di digitalizzazione del settore alberghiero. L'ultimo decennio, infatti, è stato caratterizzato dalla rapida transizione delle catene alberghiere verso quella che è stata definita come l'Hotellerie 5.0. Questa dinamica può essere definita come un nuovo livello di organizzazione e controllo, basata sulle nuove tecnologie, sull'intera catena del valore del ciclo di vita del prodotto alberghiero. La trattazione intende illustrare la natura dell'automazione dei processi operativi, le prassi di profilazione e personalizzazione dell'esperienza cliente, l'utilizzo del *Customer Relationship Management* e il ruolo dell'Intelligenza Artificiale generativa nel *customer care* e nel *revenue management*.

La terza sezione del lavoro prende in considerazione il tema del turismo sostenibile e le strategie ESG nell'*hôtellerie*. Le catene alberghiere, del resto, presentano alcune criticità operative legate all'elevato consumo di energia, di suolo e di materiali, necessari per predisporre ed erogare un prodotto in linea con le attese dei clienti. La crescente sensibilità per una conversione sostenibile dell'attività economica ha spinto, pertanto, i gruppi dell'*hotellerie* ad elaborare strategie dirette a uniformare le proprie strutture e i propri assetti operativi ai criteri ESG (*environmental, social and governance*) e a un'ospitalità sostenibile. Quest'ultima non riguarda la sola tutela ambientale, ma fa riferimento, in senso più ampio, alla conformità di un'attività produttiva a un parametro di adeguatezza sul piano umano, sociale ed economico. Un servizio alberghiero è sostenibile se presenta, sul piano operativo, caratteristiche di eccellenza relazionale, sociale, ambientale ed economica, comportando il superamento del modello di sviluppo tradizionale basato solo sul profitto e la ricerca di soluzioni organizzative che consentano di evitare un conflitto tra la dimensione economica e quella ambientale e sociale.

Il lavoro si conclude analizzando il caso di una catena alberghiera *leader* in Italia. L'obiettivo è illustrarne il modello di *business* e assetto organizzativo, per poi spostare l'attenzione sulla funzione Quality e sulle iniziative di sostenibilità, oggi considerate come vere e proprie leve competitive nel settore dell'accoglienza. Gli ospiti, del resto, sono alla ricerca di esperienze di soggiorno in grado di declinare il *comfort* al rispetto dell'ambiente, mediante soluzioni che consentano di vivere quella che viene definita come una "accoglienza a basso impatto antropico".

Capitolo primo

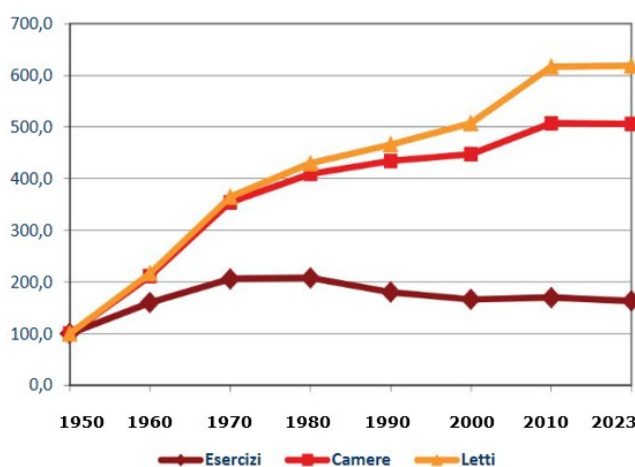
Il contesto del settore alberghiero italiano e internazionale

1.1. Evoluzione del settore alberghiero in Italia

Gli hotel rappresentano la componente più importante dell'offerta ricettiva, oltre ad essere quella che tende a soddisfare la domanda di qualità superiore. Lo scenario italiano è stato caratterizzato, anche se con ritardo rispetto ad altri contesti internazionali ed europei, da due dinamiche di lungo periodo, destinate a giocare un ruolo rilevante in futuro. Da un lato, sta crescendo progressivamente la presenza di catene alberghiere di proprietà straniera, in grado di giocare un ruolo competitivo rilevante soprattutto nei segmenti della ricettività di alta gamma. Dall'altro lato, è in atto un processo di specializzazione qualitativa, attestata dalla presenza sempre più ampia degli hotel di fascia alta appartenenti a catene o a *brand* del lusso (Thrends, 2024).

A partire dagli anni Ottanta del secolo scorso, l'offerta ricettiva italiana è stata caratterizzata da una costante dinamica di ristrutturazione, diretta a qualificare il prodotto e a rendere maggiormente efficiente la sua gestione (Federalberghi, 2024). Questa dinamica è stata diretta a migliorare la capacità produttiva delle strutture, riducendone il numero e aumentando la capacità ricettiva mediante l'incremento delle camere a disposizione della clientela (Thrends, 2024).

Fig. 1: Andamento delle strutture e delle camere (numero indice)



Fonte: Federalberghi, 2024, p. 14.

La competizione sempre più intensa ha portato all'espulsione dal mercato, soprattutto metropolitano, delle realtà alberghiere di piccole dimensioni e a conduzione familiare e ha indotto le imprese minori a definire strategie di miglioramento qualitativo. Il posizionamento su livelli più elevati di offerta, come sottolineano gli studi degli ultimi decenni, ha rappresentato la scelta strategica prevalente (Di Chicco, 2023). Essa è stata imposta dal mutamento della domanda alberghiera e ha dato luogo a un progressivo aumento della dimensione media delle strutture. Basti pensare che dal 1980 al 2024, il numero di letti per impresa è quasi raddoppiato, passando da 38 a 69 per esercizio (Federalberghi, 2024).

Nel corso di un trentennio, dagli anni Ottanta al primo decennio del Duemila, l'offerta alberghiera italiana ha fatto registrare pertanto uno spostamento generalizzato verso assetti dimensionali sempre maggiori, cui si è associato un processo di riqualificazione. Grasso (2020) osserva come si sia venuto a creare un "collo di bottiglia" in corrispondenza delle strutture di medie dimensioni e con un'offerta qualitativamente ridotta. Al di sotto di questa soglia (rappresentata dalla capacità di riqualificarsi), "si è verificata una sensibile contrazione del numero degli alberghi di bassa categoria, espulsi dal mercato in quanto poco adatti ad intercettare le nuove richieste della clientela" (p. 34). Al di sopra del "collo di bottiglia", si è assistito a una dinamica di ampliamento, ammodernamento e, utilizzando un neologismo presente nelle ricerche di marketing alberghiero, "luxurizzazione" delle strutture (soprattutto quelle di categoria medio alta) (Grasso, 2020).

Questo processo ha portato a una nuova ridefinizione dell'offerta ricettiva alberghiera. L'aspetto più rilevante è il rovesciamento della presenza numerica delle diverse tipologie di struttura. Se nel Duemila gli alberghi a 1 o 2 stelle erano ancora la categoria ricettiva più diffusa, arrivando a comprendere la metà delle imprese, nel 2024 il loro numero si era più che dimezzato (22,3%). Tali strutture sono state in parte sostituite da altre tipologie alternative (strutture agrituristiche, bed & breakfast, alloggi privati in affitto per brevi periodi) nel segmento non alberghiero (Thrends, 2024). Nello stesso periodo, le strutture più diffuse sono diventate gli alberghi a 3 stelle, passati dal 16,3% al 55,2%. La crescita percentuale più rilevante è stata registrata, peraltro, dai segmenti della ricettività di alta gamma, vale a dire dagli hotel di fascia alta appartenenti a catene o a *brand* del lusso. Negli ultimi dieci anni l'offerta a 4 e 5 stelle è aumentata rispettivamente del 31% e del 76% (Thrends, 2024). La tabella seguente illustra la consistenza percentuale delle diverse categorie di alberghi oggi presenti in Italia.

Tab. 1: **Consistenza percentuale delle diverse categorie di strutture ricettive**

<i>Categoria</i>	<i>Numero alberghi</i>	<i>Percentuale sul totale</i>
5 stelle	771	2,3%
4 stelle	6.639	20,2%
3 stelle + RTA	18.182	55,2%
2 stelle	5.002	15,2%
1 stella	2.339	7,1%

Fonte: Federalberghi, 2024.

Nell’analisi di queste tendenze va tenuto presente che il settore alberghiero, in rapida crescita nel 2019, ha dovuto affrontare nel biennio 2020-2021 una crisi operativa senza precedenti. La pandemia da Covid-19 si è trasformata rapidamente in un’emergenza di natura sociale ed economica, dal momento che l’economia mondiale è stata interessata da un blocco forzato delle attività. Uno dei settori maggiormente colpiti dalla pandemia è stato quello turistico e della ricettività, inizialmente a causa del *lockdown* e successivamente per le misure di limitazione (o divieto) della mobilità. I viaggiatori per turismo e per lavoro, inoltre, hanno assunto atteggiamenti di estrema cautela nelle loro prenotazioni, riducendo sensibilmente il numero degli spostamenti e la durata del soggiorno alberghiero.

Secondo le rilevazioni dell’Istat, nel 2020 è stato toccato il minimo storico dei viaggi effettuati in Italia dai residenti e dagli stranieri: i viaggi di vacanza hanno fatto registrare una contrazione del 44,8% e quelli di lavoro si sono ridotti addirittura del 67,9% (Istat, 2021). Durante il *lockdown*, del resto, il 95% degli alberghi ha sospeso la propria attività per via del calo della comanda.

Le analisi condotte sulla natalità alberghiera hanno evidenziato come la crisi pandemica abbia accelerato il processo di trasformazione del panorama alberghiero italiano, già in atto da tempo. Se numerosi alberghi a 1 e 2 stelle, più vulnerabili agli shock della domanda, hanno cessato la propria attività, le strutture più solide e di livello qualitativo medio-alto hanno colto l’occasione per un ulteriore miglioramento (Di Chicco, 2023). Il processo di “luxurizzazione” delle strutture è stato favorito dalla ripresa dei flussi turistici nel 2022-2023. Ciò ha determinato non solo l’ammodernamento e la riqualificazione dell’offerta alberghiera, ma anche l’apertura di nuove strutture su tutto il territorio nazionale.

Nell'ultimo triennio la divaricazione tra le strutture di alta gamma e quelle di categoria bassa si è ampliata ulteriormente per via di alcuni fattori contestuali. Si fa riferimento alle turbolenze internazionali, all'aumento dei costi dell'energia determinato dall'invasione russa dell'Ucraina, alla carenza di personale dovuta a un inefficiente *mismatch* tra la domanda e l'offerta di lavoro. Questi elementi hanno contribuito a impedire il recupero e il rilancio delle strutture ricettive di categoria bassa, riducendo la loro presenza operativa e confermando la tendenza alla riqualificazione dell'intero settore.

L'analisi degli andamenti di lungo periodo del comparto ricettivo non può trascurare il fatto che, nei cinquant'anni che intercorrono tra gli anni Ottanta e il secondo decennio del Duemila, ha avuto luogo la quarta rivoluzione industriale. La transizione da sistemi di gestione tradizionale al *management* digitale, determinata dalle nuove tecnologie ha avuto un impatto profondo sul settore alberghiero (Palladino, 2019). I supporti tecnologici si sono diffusi nella gestione operativa, nella contabilità, nei rapporti di filiera, ma soprattutto nell'interazione con la clientela.

Nei primi due decenni del Duemila la quasi totalità della catena del valore del settore turistico e alberghiero si è spostata *on line*. Attualmente nella Rete sono reperibili informazioni sulle destinazioni, sui diversi servizi offerti (trasporti, alberghi, ristoranti, autonoleggio, ecc.), così come vi è la possibilità di prenotare *on line* e accedere ad alcuni servizi post-vendita (come l'assistenza, la vendita di polizze assicurative). L'avvento di Internet ha determinato modificazioni significative anche nel processo decisionale dei clienti. Le nuove tecnologie costituiscono, innanzitutto, uno strumento che offre risposte a richieste diverse: l'individuazione di proposte suggestive, la ricerca del costo più conveniente, la condivisione di informazioni (Bone, 2014). I protagonisti di questa trasformazione sono individuabili nella *on line travel agencies*. Le OTA sono piattaforme che permettono di effettuare prenotazioni mediante Internet, in modo semplice e sicuro, consentendo quindi al cliente-turista di sostituirsi all'agenzia sia nel reperimento delle informazioni che nella loro valutazione e nel processo di prenotazione. Quest'ultima abbraccia tutte le *facilities* che caratterizzano il viaggio turistico: il biglietto del mezzo di trasporto, la camera di albergo, il noleggio di autovetture, i ristoranti e i biglietti di musei e luoghi di svago. Il settore alberghiero, soprattutto quello di livello medio-elevato, si caratterizza ormai come un settore *technology-oriented*, dal momento che la sua filiera, le sue strategie operative, le sue interazioni con la clientela vengono supportate dagli strumenti informatici. Come si intende illustrare nel secondo capitolo, la digitalizzazione del

settore rappresenta ormai un *driver* competitivo fondamentale, in grado di permettere alle strutture alberghiere di inserirsi nel flusso comunicativo globale e di individuare strategie di offerta sempre più personalizzate.

1.2. Tendenze globali post-pandemia: nuove forme di domanda

Il turismo presenta un'articolazione che è andata sempre più diversificandosi nel corso del tempo, in relazione alle diverse motivazioni del viaggio. Negli ultimi anni, oltretutto, la domanda turistica ha fatto registrare significative trasformazioni, determinate sia da una visione del viaggio che da fattori di ordine sociale ed economico (Manella, 2025). Oggi il turista non è più alla ricerca di una determinata località o destinazione, ma si propone di fruire di un'esperienza di viaggio. Quest'ultimo “deve offrire significati e valori che lo caratterizzino come un'esperienza personale e unica”. La capacità di individuare e di intercettare queste tendenze è essenziale per le strutture alberghiere, in quanto consente di creare un'offerta maggiormente in linea con le attese dei clienti, personalizzata e competitivamente vincente (Pollarini, 2023).

Una prima rilevante tendenza è la transizione, avvenuta nel nuovo millennio, dal viaggio dedicato alla visita a quello funzionale a vivere un'esperienza. La dimensione esperienziale è ormai diventata un elemento imprescindibile della fruizione turistica: i viaggiatori desiderano prendere parte ad attività autentiche, venire a contatto con la cultura locale, scoprire il territorio, la sua storia, le sue tradizioni e la sua produzione enogastronomica (Manella, 2025). Tale tendenza è all'origine di un'offerta che si propone di valorizzare le esperienze personalizzate mediante percorsi tematici, visite guidate e *trekking* narrativi.

Una seconda tendenza, su cui ci si intende soffermare nel terzo capitolo, è rappresentata dalla maggiore attenzione per la sostenibilità. Quest'ultima fa riferimento a un approccio responsabile al prodotto turistico: gli aspetti ambientali, culturali e sociali vengono considerati come una dotazione da apprezzare e da rispettare, facendo in modo che vengano tramandati alle generazioni future (Manella, 2025). Sempre più spesso, nella fase di organizzazione del viaggio, il turista prende in considerazione l'impatto del *tour* sul territorio e sui luoghi visitati; valuta il comportamento eco-sostenibile delle strutture alberghiere e le modalità con cui esse gestiscono le risorse; fa in modo che il suo viaggio sia compatibile sia con la tutela del paesaggio

(privilegiando, ad esempio, mezzi di trasporto non inquinanti o forme di turismo lento), sia con i ritmi di vita delle comunità locali.

L'evoluzione recente del turismo ha fatto sì che la sostenibilità si imponesse come un imperativo gestionale a tutti i livelli dell'offerta ricettiva. In passato, infatti, si tendeva ad associare l'immagine di "turismo sostenibile" a quella di viaggi auto-organizzati, spesso caratterizzati da un uso limitato delle strutture ricettive (a favore delle case dei locali), da mezzi di trasporto non inquinanti e da budget limitato. Anche le destinazioni del "turismo sostenibile" si riteneva che dovessero essere località *off the beaten track* (fuori dai sentieri battuti), individuate dal viaggiatore per evitare l'insostenibilità dei luoghi più affollati per recarsi nei luoghi in cui la sua presenza arrecava meno danno all'ambiente e alla comunità locale (Manella, 2025).

Queste considerazioni, per quanto ancora presenti nell'approccio turistico, hanno assunto un carattere relativo. Anche il turismo di media e alta gamma viene oggi programmato in termini di sostenibilità. Inoltre, ciò che può essere sperimentato all'interno degli alberghi a 4 o 5 stelle, così come nei resort di lusso, ad esempio in termini di soluzioni ecologiche per la gestione dell'energia, può poi essere prodotto per i grandi numeri ed utilizzato all'interno delle attrezzature ricettive alla portata di tutti.

Un'altra tendenza sempre più diffusa è quella definibile come "turismo del benessere". Il viaggio non viene più percepito come un periodo di intenso impegno fisico e relazionale, ma come una parentesi di rigenerazione, in cui poter godere di momenti dedicati alla salute e all'equilibrio psico-fisico. Le catene alberghiere, per rispondere a queste esigenze della domanda, stanno riorganizzando la propria offerta (sia in termini di strutture che di personale) in modo da consentire all'ospite di svolgere attività all'aria aperta e di usufruire di spa, percorsi termali, aree dedicate al relax psicofisico, allo yoga e alla meditazione.

Il nostro paese è caratterizzato, inoltre, da una tipologia di turismo, quale quello culturale, che negli ultimi anni ha assunto dimensioni eclatanti e difficilmente gestibili nelle principali città d'arte. La straordinaria consistenza e la rilevanza culturale del patrimonio storico-artistico italiano è attestata dal fatto che ben 61 dei 1248 siti culturali ritenuti patrimonio mondiale dell'umanità dalla United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) si trovano in Italia¹. L'Italia, inoltre, con 7,9 siti museali, monumentali o

¹ Ciò significa che si trova in Italia il 4,9% dei siti culturali riconosciuti dall'UNESCO come patrimonio dell'umanità. Nella classifica delle nazioni con più elevato numero di riconoscimenti di siti culturali UNESCO,

archeologici ogni centomila abitanti, è il paese europeo con la più ampia dotazione museale in rapporto alla popolazione, una rete di siti espositivi che nel 2024 è stata visitata da sessanta milioni di persone, il valore più alto mai registrato (21° Rapporto Annuale Federculture 2025)².

Una dotazione così rilevante rappresenta una risorsa preziosa per le strutture ricettive. Da un lato, infatti, questo patrimonio soddisfa i cosiddetti “bisogni meritori”, cioè ha un impatto sociale “in termini di sviluppo culturale e identitario dei luoghi e di chi ne fruisce” (Crocì, 2024, p. 4). Dall’altro lato, è un importante (anche se potenziale, in quanto va organizzato e promosso) attrattore di flussi turistici, in grado di creare rilevanti esternalità positive per le economie locali. Alcuni recenti studi (Richards, 2023) hanno evidenziato come tra il 5 e il 10% dei viaggiatori possa essere considerato un “turista culturalmente specifico”, mentre tra il 40 e il 50% è la percentuale di turisti che partecipa ad attività culturali. Nell’ultimo decennio, inoltre, questa forma di turismo ha fatto registrare una crescita più rapida rispetto al resto del fenomeno turistico (4,5% all’anno rispetto al 3,9% della crescita complessiva) (Unwto, 2024).

La domanda turistica relativa alle città d’arte raccoglie la maggior parte delle presenze italiane e straniere. La metà dei turisti (48,4%) è motivata, infatti, dalla volontà di visitare siti di valore culturale e città d’arte, mentre le bellezze naturali del Paese sono prioritarie per l’altra metà degli arrivi.

Accanto agli andamenti positivi va registrata, peraltro, anche una significativa criticità, rappresentata dal cosiddetto *overtourism*. Il fenomeno del sovraffollamento turistico rappresenta un’esternalità negativa che è al vertice dell’agenda politica per via delle sue conseguenze dannose sulle città, sui siti storici e sui paesaggi. Esso impatta inoltre negativamente sulla vita quotidiana dei residenti e sulla qualità della fruizione turistica (Varesi, 2023). Recentemente è stato elaborato il cosiddetto Overtourism Index, un indice che misura il grado di esposizione di una località o di un’attrazione culturale al sovraffollamento turistico. I quattro indicatori presi in considerazione sono la densità turistica per km², quella per abitante, la stagionalità e la maturità del paese in termini di sostenibilità³. L’*overtourism* urbano caratterizza tre città del nord Europa: Copenaghen, Amsterdam e Dublino, e tre città italiane:

l’Italia occupa il primo posto, precedendo la Cina (60 siti), Germania (55 siti) e la Francia (54), tutte nazioni con un territorio più esteso.

² Complessivamente il settore del turismo culturale rappresenta in Italia l’industria più consistente per numero di addetti. Nel 2024 essa occupava 843 mila addetti, vale a dire il 3,5% dell’occupazione totale.

³ La rilevazione ha evidenziato come i paesi con un indice medio più elevato (3,6) sono la Spagna, l’Italia e il Portogallo, seguiti dalla Francia (3,3).

Venezia, Firenze e Roma. In queste tre ultime città d'arte l'afflusso di turisti è così massiccio da rendere complessa la fruizione dei monumenti e da spingere le autorità a introdurre sistemi di contingentamento dell'accesso urbano (come a Venezia) o ai singoli monumenti (come a Firenze).

Tab. 2: **Turisti nelle città d'arte, 2024 (in mln)**

<i>Città</i>	<i>Presenze turistiche (milioni)</i>	<i>Quota stranieri sul totale</i>
Roma	47,2 milioni	72%
Venezia	38,8 milioni	77%
Firenze	13 milioni	79%
Milano	18 milioni	70%
Napoli	14 milioni	60%
Bologna	8 milioni (stima)	55%
Verona	7 milioni (stima)	43%

Fonte: Visit Italy, 2025.

Se il turismo culturale urbano deve confrontarsi con affollamenti turistici sempre più rilevanti, una quota crescente di viaggiatori è alla ricerca di borghi poco frequentati, aree interne, mete alternative e destinazioni meno conosciute. Questa forma di turismo si propone di scoprire territori suggestivi e sperimentare esperienze autentiche, legate alla cultura locale e all'offerta enogastronomica (Manella, 2025). Va ricordata, infine, un'ulteriore forma di declinazione del viaggio, definita come “turismo degli eventi e delle passioni” (Manella, 2025). Questa tipologia di fruizione turistica, diffusa soprattutto tra i giovani, è un'estensione delle passioni personali, in quanto è motivata dalla partecipazione a eventi sportivi, mostre, festival e concerti.

1.3. **Competizione tra catene internazionali e nazionali**

Spostando l'attenzione dall'evoluzione della domanda a quella dell'offerta, una delle principali novità è la crescente presenza, nel mercato dell'accoglienza, delle catene alberghiere,

in grado di “spiazzare” il modello ricettivo tradizionale con proposte innovative e personalizzate.

Una struttura ricettiva è definita “catena” quando un’organizzazione professionale possiede, affitta, gestisce o concede in franchising uno o più hotel tramite funzioni centralizzate e una governance strategica (Ribaudo e Franzese, 2017). La letteratura individua spesso una dimensione minima (tre-cinque hotel), ritenuta necessaria per sfruttare le economie di scala dei servizi centralizzati (Ribaudo e Domeniconi, 2014). Nella prassi, un hotel di catena può essere gestito secondo quattro modelli di *business*:

- *owned management* (proprietà diretta);
- *lease contract* (locazione);
- *management contract* da parte di una società terza;
- franchising con un marchio di un franchisor alberghiero (Ribaudo e Franzese, 2017 e Espino-Rodríguez e Taha (2022)).

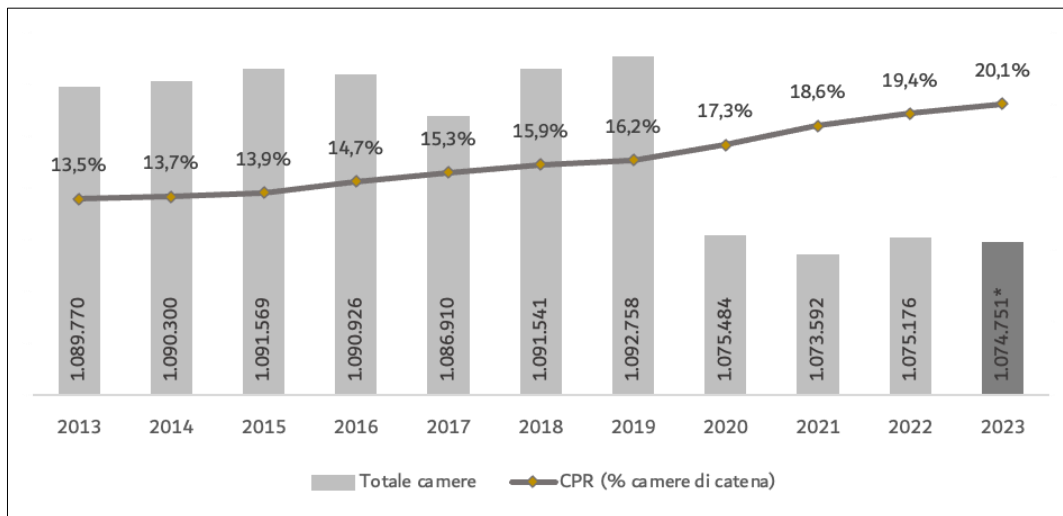
I vantaggi competitivi delle catene si concentrano su efficienza interna e crescita dei ricavi. La gestione comune di amministrazione, marketing, controllo qualità e vendite genera economie di scala e uniformità nei servizi, permettendo di offrire un valore coerente e un’ampia gamma di servizi personalizzati. L’affiliazione alla catena aumenta inoltre visibilità, forza del marchio e capacità di segmentare il mercato, rafforzando la fidelizzazione e contrastando più efficacemente le azioni dei concorrenti (Richard e Cleveland, 2016; Richard, 2017).

Le strutture indipendenti di piccole dimensioni, al contrario, soffrono di limiti di marketing, difficoltà nella garanzia della qualità, minori risorse finanziarie e maggior sensibilità alla stagionalità, con margini ridotti e risorse spesso sottoutilizzate (Richard, 2017; Di Chicco, 2023)

Gli studi più recenti hanno potuto verificare che la strategia delle catene alberghiere di frazionare il mercato dei consumatori attraverso più marchi permetta di aumentare la capacità di raggiungere segmenti unici. Ciò consente a un hotel affiliato di accedere a canali di vendita aggiuntivi, profilati per un determinato segmento.

Negli ultimi dieci anni il numero di catene in Italia è quasi raddoppiato: da 138 gruppi alberghieri nel 2013 (di cui 101 italiani) a 270 nel 2023 (198 italiani), con un forte incremento delle camere in catena. Nel 2024 le strutture gestite da catene sono 2.400, pari al 7,2% degli alberghi, ma con un CPR salito dal 6,6% al 20,1%, e oltre il 55% nelle strutture di alta gamma, dove la presenza delle catene è destinata ad aumentare ulteriormente (Thrends, 2024).

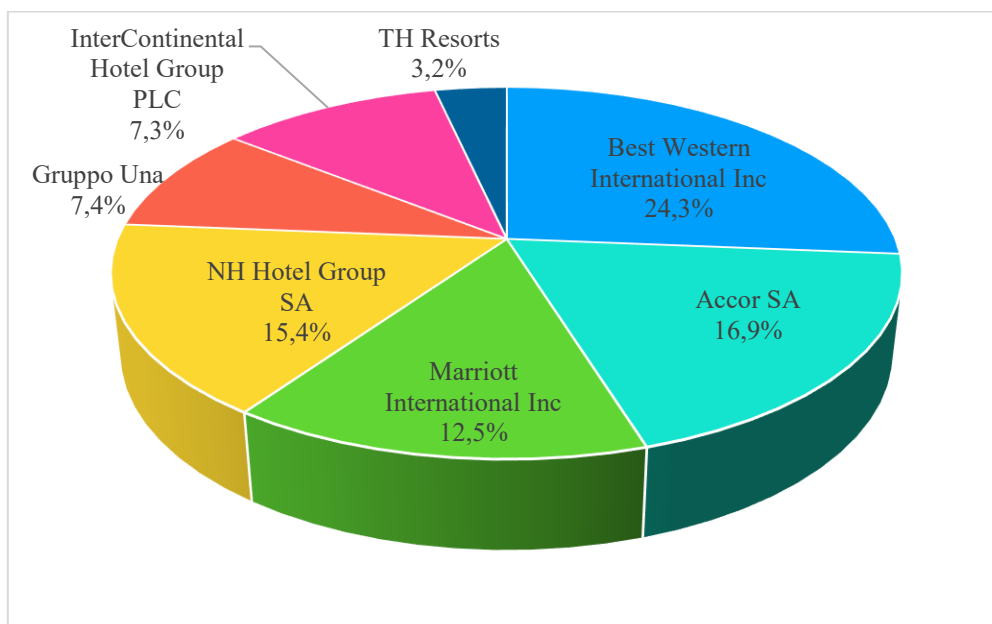
Fig. 2: Evoluzione del tasso di penetrazione delle catene alberghiere in Italia



Fonte: Thrends, 2024.

I gruppi alberghieri con il maggior numero di hotel nel proprio portafoglio sono Best Western Hotel Group (con una quota di mercato del 24,3%), Accor (16,9%), Marriott International (12,5%), B&B Hotels e Minor Hotels. Le prime tre catene alberghiere nazionali (per numero di hotel) sono Gruppo UNA (che detiene il 7,4% del mercato), Apogia Hotels e ITI Hotels.

Fig. 3: Quote di mercato dei principali player



Fonte: Thrends, 2024.

È interessante notare come le catene alberghiere (soprattutto quelle internazionali) continuano a privilegiare la loro espansione nelle prime quattro città italiane (Roma, Milano, Venezia e Firenze sono le destinazioni con il maggior numero di hotel di catena: il 39% del totale), in cui gli spazi operativi sono ridotti per via della disponibilità e dei costi immobiliari (Thrends, 2024).

Tab. 3: **Distribuzione delle catene alberghiere in Italia**

<i>Regione</i>	<i>Hotels</i>	<i>Camere</i>	<i>Dimens. media</i>	<i>CPR</i>
Lombardia	314	33.823	108	33%
Veneto	274	23.513	86	21%
Lazio	260	26.965	104	29%
Emilia-Romagna	229	17.143	75	12%
Toscana	183	13.467	74	16%
Sardegna	165	24.188	147	51%
Sicilia	114	15.162	133	28%
Puglia	102	11.393	112	25%
T.-Alto Adige	100	6.966	70	6%
Campania	97	8.454	87	14%
Piemonte	82	6.917	84	18%
Calabria	57	10.831	190	25%
F.V.G.	55	4.190	76	21%
Liguria	44	3.871	88	12%
Marche	37	2.066	56	8%
Valle d'Aosta	25	1.947	78	18%
Umbria	21	1.215	58	10%
Basilicata	16	2.569	161	30%
Abruzzo	14	1.357	97	5%
Totale	2.189	216.037	99	20%

Fonte: Thrends, 2024.

Come illustra la tabella precedente, le regioni italiane con il CPR più elevato sono la Sardegna (51%), la Lombardia (33%) e la Basilicata (30%), mentre il Trentino-Alto Adige (6%) e l'Abruzzo (5%) sono gli ambiti regionali con il CPR più basso. Il Molise, in particolare, è ancora l'unica regione italiana in cui tutti gli hotel sono indipendenti. Le catene alberghiere internazionali con la penetrazione più consistente nel mercato sono quelle americane (13%), francesi (7%) e spagnole (4%), mentre quelle nazionali rappresentano il 69% del totale degli hotel in catena.

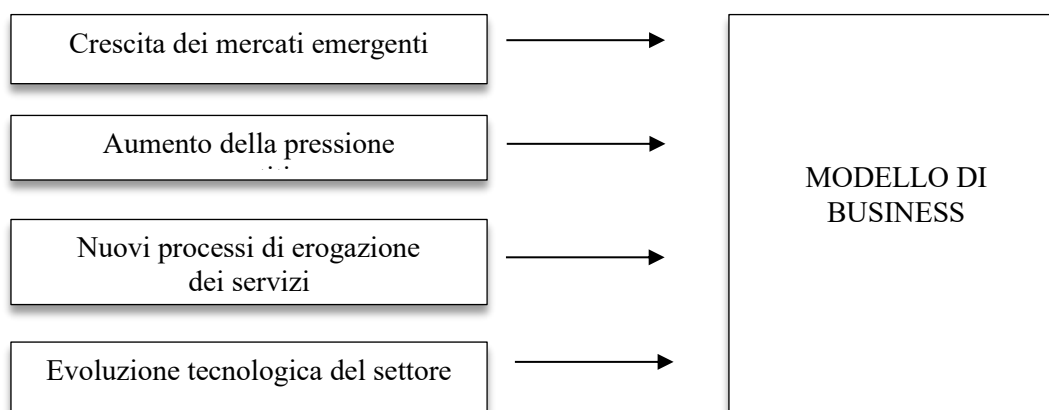
Le stime basate sulle tendenze in atto ritengono che nel triennio 2026-2028 la presenza delle catene alberghiere in Italia passerà dall'attuale 20,1% a oltre il 22%, grazie soprattutto al consolidamento delle attuali strategie. I progetti oggi in fase di attuazione confermano la prevalenza del controllo estero, soprattutto da parte di catene alberghiere americane, francesi e spagnole (8%).

1.4. I modelli di *business* delle catene alberghiere

Il settore alberghiero internazionale è caratterizzato da un'elevata differenziazione strategica, legata alla globalizzazione del turismo, alla crescita dei mercati emergenti e alla necessità di adattare l'offerta ai contesti locali. In questo quadro il business model assume un ruolo centrale: definisce come la catena organizza attività strategiche, organizzative e tecnologiche per creare valore, distinguendosi dalla strategia, che indica invece i percorsi dinamici di sviluppo (Onetti-Cotta Ramusino, 2022).

L'internazionalizzazione dell'offerta e la pressione competitiva hanno spinto gli operatori ad adottare modelli di business in grado di conciliare crescita dimensionale, controllo dei costi e sostenibilità, anche attraverso pratiche di *open innovation* (Di Chicco, 2023).

Fig. 4: I motivi dell'affermazione del *business model* nel settore ricettivo

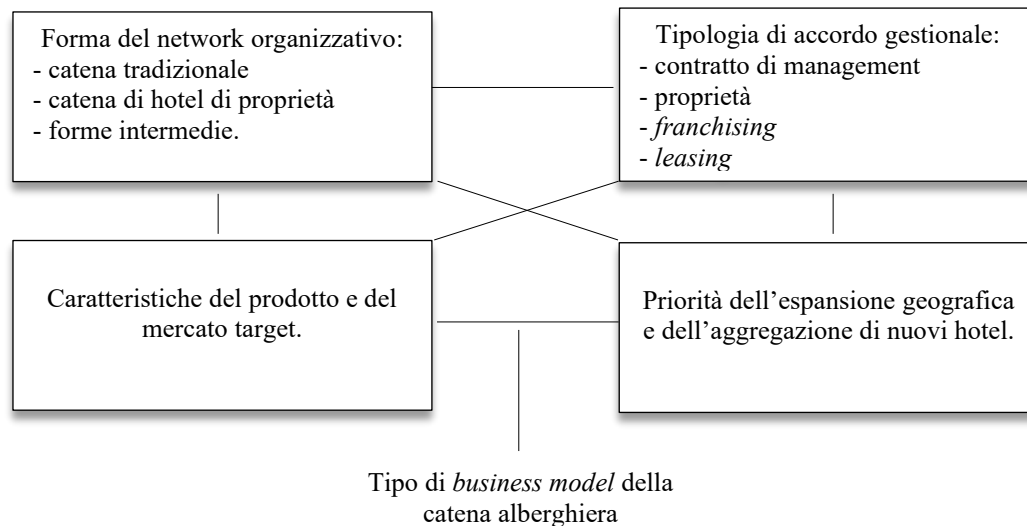


Fonte: De Chicco, 2023, p. 21.

Nel settore ricettivo la dimensione di una catena dipende in particolare da: disponibilità di manager professionisti, possibilità di coordinare l'offerta sotto un unico marchio e capacità di coordinamento geografico degli hotel (Yeoman, 2011). Espino-Rodríguez e Taha (2022)

identificavano quattro determinanti principali del business model alberghiero: forma del network organizzativo (catena tradizionale, catena di proprietà, forme ibride), tipologia di accordo gestionale (*management contract*, proprietà, franchising, leasing), caratteristiche del prodotto e del mercato target e priorità di espansione geografica.

Fig. 5: Le determinanti del *business model*



Fonte: De Chicco, 2023, p. 23.

Dalla combinazione di questi fattori emergono tre modelli prevalenti: catena classica internazionale, hotel collection e modello intermedio.

Il primo è quello della catena alberghiera classica. Questo assetto operativo è diretto a creare una rete internazionale che, indipendentemente dall'ubicazione degli hotel, presenta strutture alberghiere uniformi (design, ristorazione, atmosfera del servizio, hardware, attrezzature e interni delle camere). Si tratta, quindi, di catene che presentano unità simili e che producono e vendono prodotti alberghieri dal design standardizzato, gestite tramite franchising o contratti di gestione (Rodríguez e Taha, 2022). Ad esempio, Radisson SAS è stata strutturata grazie ad accordi di multi-franchising con la catena alberghiera Carlson, proprietaria del marchio Radisson prima del 1994. Il requisito dell'uniformità strutturale fa sì che le catene alberghiere classiche (come è avvenuto nel caso di Hilton, Marriott, Four Seasons, Ritz Carlton) si sviluppino mediante la collaborazione con società di sviluppo immobiliare.

L'obiettivo del *business model* classico è una crescita estesa, finalizzata a una rapida espansione geografica e all'apertura di hotel standardizzati in tutto il mondo. Questa strategia presenta vantaggi e svantaggi. Tra i primi vi sono l'opportunità di un'espansione rapida e bassi

costi di transazione su nuovi mercati geografici (logica della crescita estensiva della rete). Alla base di questo modello, inoltre, vi è il contratto di gestione, una soluzione che consente alla catena di evitare i rischi legati alla proprietà. Sul fronte degli svantaggi, il modello classico permette un limitato controllo sulle operazioni della catena alberghiera e pone un problema di agenzia, richiedendo un costante controllo sulle attività del proprietario-affiliato. I principali conflitti tra il proprietario e la catena alberghiera riguardano la volontà del primo di reinvestire i profitti e di ristrutturare l'hotel. Ciò spiega la strategia, messa in atto da Rocco Forte Hotels, di un progressivo subentro della catena nella proprietà dei suoi hotel, un approccio che permette di reinvestire i profitti e di esercitare un costante monitoraggio sul prodotto alberghiero.

Un secondo modello di *business* consiste nella cosiddetta *hotel collection*. Questa strategia presuppone la creazione di una catena alberghiera in cui ogni hotel è unico e relativamente autonomo, conservando il proprio nome, struttura, caratteristiche, cultura e rapporto con la località in cui si trova. L'unicità di ogni hotel non esclude le logiche operative della catena alberghiera, le quali si focalizzano sugli standard di qualità, il livello di servizio e il comfort. Rodríguez e Taha (2022) osservano come la maggior parte degli hotel di lusso utilizzi questo modello di business. Di solito queste strutture sono di proprietà di una società alberghiera, ma conservano un elevato livello di decentralizzazione gestionale. I direttori generali vengono mantenuti a lungo ai vertici della struttura, secondo una prassi che contribuisce a rafforzare l'unicità dell'hotel e a creare stretti legami con i partner strategici e gli ospiti abituali.

Un esempio lampante di *hotel collection* sono le catene alberghiere Rocco Forte Hotels e Greotel (la quale è composta da hotel di proprietà della società alberghiera e hotel in locazione per quarant'anni). Anche Kempinski può essere considerata un esempio di tale modello di business in quanto ogni hotel è unico e autonomo, anche se questa catena si espande mediante contratti di gestione. L'*hotel collection* è in linea, oltretutto, con la nuova tendenza di aprire *boutique hotel* (come nel caso di Baglioni, composta da quattordici hotel di lusso di proprietà, unici per la loro posizione e le loro caratteristiche architettoniche).

La finalità principale di queste catene alberghiere è incrementare il numero di ospiti abituali, sfruttando l'elevato tasso di fedeltà della propria clientela. Ne deriva che la priorità strategica di questi operatori è una crescita intensiva della rete grazie all'acquisizione o affiliazione di nuovi hotel con un'atmosfera unica e un servizio di prima classe. Tale obiettivo

richiede tempi più lunghi rispetto a quelli tipici del modello di *business* classico, soprattutto per via del fatto che l'espansione privilegia gli aspetti qualitativi (Rodríguez e Taha, 2022).

La strategia dell'*hotel collection* presenta alcuni vantaggi rispetto al *business model* classico: da un lato, la ricerca e l'acquisizione di immobili alberghieri sono più agevoli in quanto questo approccio non prevede un piano strategico relativo all'apertura di uno specifico numero preciso di hotel (all'origine spesso di scelte che soddisfano solo in parte i requisiti della catena stessa e che possono avere un prezzo elevato). Dall'altro lato la *hotel collection*, oltre a non comportare problemi di agenzia (dal momento che la catena è proprietaria dell'edificio alberghiero) comporta stanziamenti finanziari più limitati e minori tempi di ammortamento. Va infine rilevato che, in un contesto di crescente concorrenza tra catene, le strategie di differenziazione sono fondamentali per fidelizzare la clientela, contribuendo a prevenire strategie fondate sui prezzi. L'*hotel collection* consente di rivolgersi a target diversi con un'offerta differenziata. Questo modello di *business*, infatti, “combina un servizio personalizzato con i vantaggi di una grande organizzazione alberghiera dotata di articolate strategie di marketing e un rigoroso controllo finanziario” (Di Chicco, 2023, p. 78).

Un terzo modello di *business* è quello intermedio tra quello classico e l'*hotel collection*. Questa variante combina le caratteristiche di entrambi, operando in base a contratti di gestione e affidando ai direttori generali la qualifica di “proprietari-gestori”. Il vantaggio principale consiste nella possibilità di individuare nuovi affiliati con maggiore facilità. Swissôtel Hotel & Resorts, ad esempio, è composta da hotel di proprietà o di cui detiene una metà delle quote. Le sue strutture sono di fascia alta e sono situate solo nelle grandi città (principalmente capitali), venendo gestiti dalla catena che trasferisce il marchio e il know-how.

1.5. Internazionalizzazione e *competitive landscape*

Le catene alberghiere si trovano a operare in uno scenario competitivo dai confini globali. La natura internazionale del settore caratterizza sia i maggiori *player* attivi in Italia, sia la tipologia di clienti.

Sul primo versante, come si è già ricordato, le catene *leader* sono grandi operatori globali che presidiano le classi *upscale* e *luxury*. Queste catene si sono evolute agendo soprattutto sulla personalizzazione del servizio: ogni elemento è declinato in modo da andare

incontro alle esigenze dello specifico cliente. Negli ultimi anni, infatti, le opportunità di crescita si sono fatte sempre più complesse e impegnative, portando all'abbandono dell'approccio standardizzato a favore di un'esperienza personalizzata sempre più esclusiva (Richard, 2017). Gli ospiti, del resto, stanno diventando sempre più eterogenei, sia dal punto di vista demografico che delle aspettative (Yeoman et al., 2016).

A livello globale e nazionale si sta verificando un marcata diversificazione delle capacità di spesa. A fronte di coloro (la stragrande maggioranza) che dispongono di risorse adeguate per un turismo di massa in struttura di medio livello e nella ricezione alternativa, vi è un consistente numero di individui cosiddetti *affluent*, interessati a forme di turismo personalizzato sul piano dell'offerta e completo dal punto di vista dei servizi (Manella, 2025). Analogamente i *millennial*, che rappresentano ormai una percentuale significativa della forza lavoro, sono turisti che, più delle generazioni precedenti, desiderano esplorare nuove forme di accoglienza e una spesa caratterizzata da un giusto equilibrio tra costi e qualità (Manella, 2025).

I cambiamenti intervenuti nelle aspettative dei clienti stanno accelerando alcuni processi di adeguamento da parte delle catene alberghiere. Un ruolo rilevante sta assumendo, come si intende illustrare nel secondo capitolo, la raccolta e l'analisi dei macrodati per comprendere l'impatto di tali cambiamenti e fornire un servizio *client tailored*. Le catene alberghiere, infatti, si stanno adeguando rapidamente a ogni forma di potenziamento tecnologico della propria offerta, acquisendo conoscenze dai partner esterni al fine di creare nuove esperienze di soggiorno. Di Chicco (2023) rileva come, per mantenere e rafforzare la propria posizione competitiva, le catene alberghiere stiano oggi operando su cinque diversi versanti:

- l'ascolto degli ospiti e l'integrazione di queste informazioni con gli *input* ricavati dai big data;
- l'abbandono del "servizio per segmenti" e l'adozione di quello "personalizzato";
- lo sviluppo del marchio attraverso esperienze esclusive;
- l'utilizzo di tecnologie di collaborazione e innovazione aperta, per mantenere un vantaggio competitivo nelle esperienze di servizio;
- una gestione delle entrate in grado di generare ricavi accessori e massimizzare la spesa degli ospiti.

Il *competitive landscape* delle catene alberghiere, oltretutto, non è caratterizzato solo dalle sfide provenienti dai concorrenti, ma anche da quelle derivanti dall'evoluzione del settore turistico. Una prima criticità consiste nella crescente forza di mercato delle piattaforme di

distribuzione come Expedia, Booking, Travelocity, Priceline, ecc. L'affermazione di questi mediatori commerciali impone costi di commissione e ha implicazioni operative rilevanti per le catene alberghiere. Gli OTA, infatti, consentono anche agli alberghi indipendenti di avere una visibilità commerciale a livello globale, riducendo in parte i vantaggi derivanti dall'affiliazione e dall'utilizzo del marchio della catena. È anche vero, peraltro, che le grandi catene sono in grado di acquisire una posizione di "primo contatto" nella visualizzazione di una località e della sua offerta alberghiera (Richards, 2023).

In secondo luogo, a rendere più complessa la posizione negoziale delle catene alberghiere è il recente consolidamento registrato nel settore. Come si è già ricordato, nel decennio dal 2013 al 2023 gli alberghi controllati dalle catene in Italia sono passati da 1.300 a 2.200, con un incremento delle camere da 140 mila a oltre 220 mila (Thrends, 2024). Questi valori evidenziano che le catene, nella loro espansione, oltre a diversificarsi sul piano geografico, hanno inserito nel proprio portafoglio di offerta anche hotel di minori dimensioni, tipici del resto del panorama immobiliare italiano. Questa strategia (confermata dal fatto che si è ridotto il numero di camere per struttura) trova una motivazione nell'espansione dei *brand style*, meno attenti ai parametri dimensionali e quindi più in linea con le caratteristiche del tessuto ricettivo ed immobiliare italiano (Thrends, 2024). Il processo di consolidamento delle catene è stato tale che oggi una camera d'albergo su cinque è gestita da un *brand* internazionale (passati dai 75 del 2013 ai 155 del 2023) o nazionale.

Un altro aspetto rilevante del mercato ricettivo italiano è il crescente interessamento, da parte di investitori stranieri, per l'acquisizione e lo sviluppo delle catene italiane⁴. Questa strategia di finanza straordinaria è motivata, oltre che da ragioni di potenziamento operativo, anche dal fatto che i vertici dei gruppi italiani sono stati caratterizzati da un ricambio generazionale che ha portato nel *management* giovani consapevoli della penalizzazione derivante dalle piccole dimensioni e dai vantaggi legati all'inserimento delle strutture in gruppi attivi a livello globale (Di Chicco, 2023)

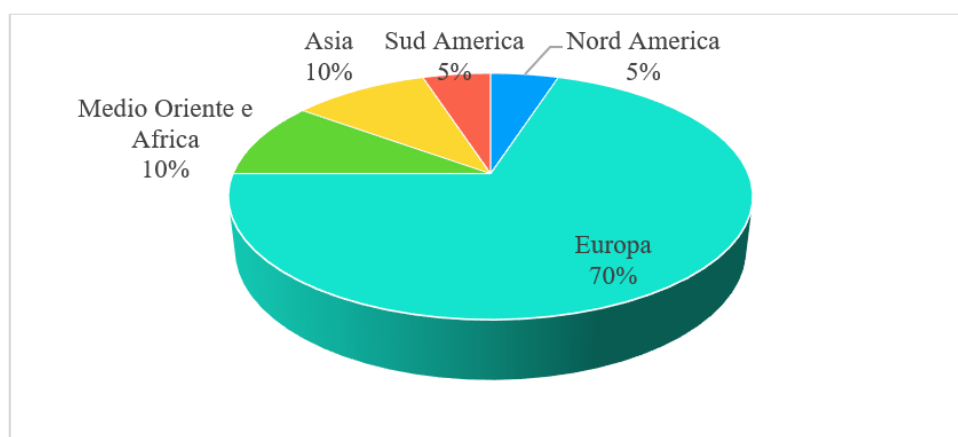
Il processo di consolidamento, come si è detto, può avere un impatto sulla redditività delle catene alberghiere. Anche se gli analisti del settore prevedono che le acquisizioni non avranno un impatto sui prezzi al consumo, ritengono tuttavia che stanno riducendo il potere negoziale delle catene alberghiere in materia di tariffe e commissioni, mettendo potenzialmente a rischio la crescita dei ricavi degli hotel (Tuttle, 2025).

⁴ Basti pensare all'acquisizione, da parte della catena messicana Palace Resorts, del 100% di Baglioni Hotels e a quella del 75% di Mira Hotels & Resorts da parte di DSR Hotel Holding.

Vi sono, inoltre, minacce che (anche se circoscritte) provengono da elementi di disturbo del settore. Dalla sua fondazione nel 2008, Airbnb è cresciuta fino a contare oltre 900.000 annunci in 650 città di 190 paesi, servendo diciassette milioni di ospiti. Uno studio ha rilevato che, per quanto l'erosione di clienti abbia riguardato soprattutto i clienti degli alberghi a 3 stelle, l'ampliamento dell'offerta anche a ville e alloggi di lusso ha determinato una riduzione dei ricavi degli hotel che si collocano nelle classi *upscale* e *luxury* di circa il 3% (Manella, 2025).

Oltre che sull'internazionalizzazione del confronto competitivo, le sfide per le catene alberghiere provengono anche dalla globalizzazione degli arrivi. L'Italia è oggi meta di un consistente flusso di turisti stranieri che si servono degli hotel affiliati. La figura riportata nella pagina seguente evidenzia come il 70% dei clienti delle catene alberghiere italiane provengano dai paesi europei, il 10% dall'Asia e un'analoga percentuale dal Medio Oriente e dall'Africa. I turisti in arrivo dal Nord America sono invece il 5% del totale.

Fig. 6: La provenienza dei clienti stranieri delle catene alberghiere italiani



Fonte: Thrends, 2024.

Si tratta di ospiti che provengono da contesti culturali diversi e che hanno una differente percezione del viaggio e del soggiorno. Le catene alberghiere sono oggi impegnate a comprendere i propri clienti e utilizzare tale conoscenza per offrire loro un'esperienza più personalizzata. Per le strutture ricettive, infatti, è fondamentale monitorare le aspettative degli ospiti, le quali sono in continua evoluzione, in modo da creare un'offerta che sia in linea con le loro aspettative esperienziali, con la loro cultura e con i valori del *brand*. Le catene alberghiere, pertanto, non possono più assegnare i clienti a segmenti pre-definiti come hanno fatto in passato, prevedendo pacchetti di servizi in funzione di alcune macro-caratteristiche degli ospiti

(la provenienza, l'età, le motivazioni del viaggio). L'ubiquità di Internet e la conseguente trasparenza delle informazioni hanno reso ancora più importante “conoscere il proprio cliente” (Yeoman, 2011).

Oggi gli individui cercano emozioni, sensazioni ed esperienze sempre più coinvolgenti, uniche e autentiche. Essi, inoltre, come osserva un autore, “desiderano essere coinvolti attivamente nella co-creazione dell'offerta e rafforzare attraverso il consumo la propria identità, i legami tra le persone, con il passato, con le tradizioni, in particolare con l'eredità culturale del *genius loci*, delle produzioni tipiche e delle tradizioni locali” (Pencarelli e Forlani, 2006, p. 77). La fruizione di una destinazione comporta, quindi, l'interazione tra tre dimensioni: quella personale del turista, il quale si propone di vivere un'esperienza rilevante, quella legata a una specifica destinazione e quella riconducibile alle modalità del soggiorno. Quest'ultimo aspetto rinvia a sua volta a due componenti: le caratteristiche dell'hotel e le emozioni suscitate nel corso del periodo di permanenza. L'immagine della catena alberghiera ha un ruolo centrale nel processo di pianificazione della vacanza. Ogni individuo, infatti, “elabora un'immagine mentale della struttura ricettiva, creata sia attraverso esperienze dirette, sia mediante influenze esterne (come la pubblicità e i media)” (Di Chicco, 2023, p. 82). Si generano così risposte emotive, le quali a loro volta “si tradurranno in comportamenti: se esse assumono una connotazione positiva, favoriranno la decisione sia di intraprendere un viaggio che di prendere alloggio in uno specifico hotel” (Di Chicco, 2023, p. 82).

1.6. Il turismo sostenibile come leva di posizionamento nel mercato globale

Il settore delle catene alberghiere è stato caratterizzato, nel corso del tempo, da *driver* di sviluppo legati alla presenza geografica, al miglioramento qualitativo dell'offerta e della personalizzazione dell'offerta. Se questi fattori continuano ad essere fondamentali nella gestione delle reti, ad essi si sono affiancati due ulteriori fattori strategicamente rilevanti: l'aggiornamento tecnologico e l'attenzione per la sostenibilità. Questi due nuovi *driver* verranno analizzati nel secondo e terzo capitolo del lavoro.

Con riferimento al tema della sostenibilità, va ricordato brevemente come negli ultimi anni sia considerevolmente aumentata l'attenzione dei viaggiatori per l'impatto dell'attività turistica sui luoghi visitati. La formula “turismo sostenibile” comprende al suo interno diverse

forme di viaggio rispettoso della meta turistica. Se l'eco-turismo tende a privilegiare la visita di aree incontaminate ed enfatizza la conservazione del patrimonio naturale e culturale, l'agriturismo fa riferimento al soggiorno in contesti agresti, mentre l'*heritage tourism* colloca in primo piano la visita e la tutela del patrimonio storico-ambientale di un luogo. Tale luogo può avere, dal punto di vista del suo patrimonio, una valenza globale, nazionale o locale, secondo un'articolazione su tre livelli che individua forme diverse di turismo⁵.

L'attenzione per il turismo sostenibile, oltre che operare sul versante delle scelte degli ospiti, è ormai diventata una leva di posizionamento competitivamente rilevante. Le catene alberghiere sono impegnate nell'adozione di servizi, prodotti e prassi operative sempre più sostenibili, allo scopo di attirare viaggiatori attenti ai temi della compatibilità socio-ambientale del viaggio. Oggi, del resto, la sostenibilità è un elemento fondamentale dell'offerta di soggiorni esperienziali, vale a dire di un'offerta alberghiera che dà modo di vivere esperienze uniche e memorabili, che vanno oltre la semplice sistemazione.

Il turismo sostenibile è una concezione di turismo alternativa al turismo tradizionale di massa (come le forme "classiche" di turismo balneare o montano). Quest'ultimo ha spesso associato agli impatti positivi, di tipo economico e occupazionale, altri consistenti impatti di carattere negativo. I sistemi turistici basati su concezioni sostenibili (come l'ecoturismo, l'*heritage tourism*, l'agriturismo e le forme integrate) sono spesso riusciti, al contrario, ad associare agli impatti economici ed occupazionali anche conseguenze positive sotto il profilo dell'arricchimento sociale e del rafforzamento dell'identità delle comunità locali, migliorando l'ambiente non solo sul versante economico, ma anche sotto il profilo ecologico, sociale e culturale (Manente et al., 2020). Il sistema turistico è sostenibile, in altre parole, nel momento in cui le risorse sono gestite in modo tale che "le esigenze economiche e sociali possono essere soddisfatte mantenendo l'integrità culturale, i processi ecologici essenziali, la diversità culturale dell'area in questione (regione ospitante o ambiente locale)" (Bosco, 1997, p. 44).

Questa definizione evidenzia come la nozione di sostenibilità sia particolarmente ampia. Un comportamento sostenibile non è limitato al solo versante ambientale, ma si estende a tutte le prassi che possono avere un impatto sul piano socio-economico, contestuale e culturale. L'obiettivo è quello di favorire un uso consapevole delle risorse a disposizione, in modo da renderle fruibili anche per le generazioni future. In questo senso un ruolo rilevante ha assunto,

⁵ Se l'*heritage* mondiale fa riferimento a quei siti che, come avviene per quelli rientranti nel Patrimonio Mondiale dell'Umanità, sono visitati da grandi flussi di turisti provenienti da più Paesi, l'*heritage* nazionale comprende le risorse monumentali o culturali che suscitano sentimenti identitari e hanno un significato collettivo.

per le catene alberghiere, l'adozione di pratiche organizzative conformi alla responsabilità sociale e ai criteri ESG (*environment, social and governance*). Tale sigla indica la sostenibilità in senso lato. La lettera E (*environmental*) fa riferimento al criterio ambientale e prende in considerazione l'impatto della catena alberghiera sull'ecosistema. Ciò comporta la riduzione al minimo degli impatti negativi sull'ambiente, la riduzione delle emissioni di carbonio, la conservazione delle risorse naturali e la promozione di pratiche sostenibili lungo tutta la catena del valore. La lettera S (*social*) richiama il criterio sociale e riguarda il modo attraverso il quale la catena si relaziona con gli *stakeholder* interni ed esterni. Infine, la G (*governance*) si riferisce all'insieme dei principi, delle regole e delle procedure che riguardano la gestione e il governo del gruppo, ovvero il modo in cui un'organizzazione prende decisioni (Lanza, 2022).

Attualmente la conformità ESG rappresenta un prerequisito operativo per ogni realtà alberghiera che intenda competere a livello internazionale. La sostenibilità dell'offerta è diventata, infatti, uno degli elementi di scelta della struttura e uno dei fattori che incidono maggiormente sulla percezione qualitativa di una catena.

Capitolo secondo

Digitalizzazione e Intelligenza Artificiale nell'*hôtellerie*

2.1. *Digital marketing* e omnicanalità nel settore alberghiero

L'ultimo decennio è stato caratterizzato dalla rapida transizione delle catene alberghiere verso quella che è stata definita come l'*Hotellerie 5.0* (Zaragoza-Sáez et al., 2023). Questa dinamica può essere definita come un nuovo livello di organizzazione e controllo, basato sulle nuove tecnologie in grado di modificare la catena del valore relativa al ciclo di vita del prodotto alberghiero.

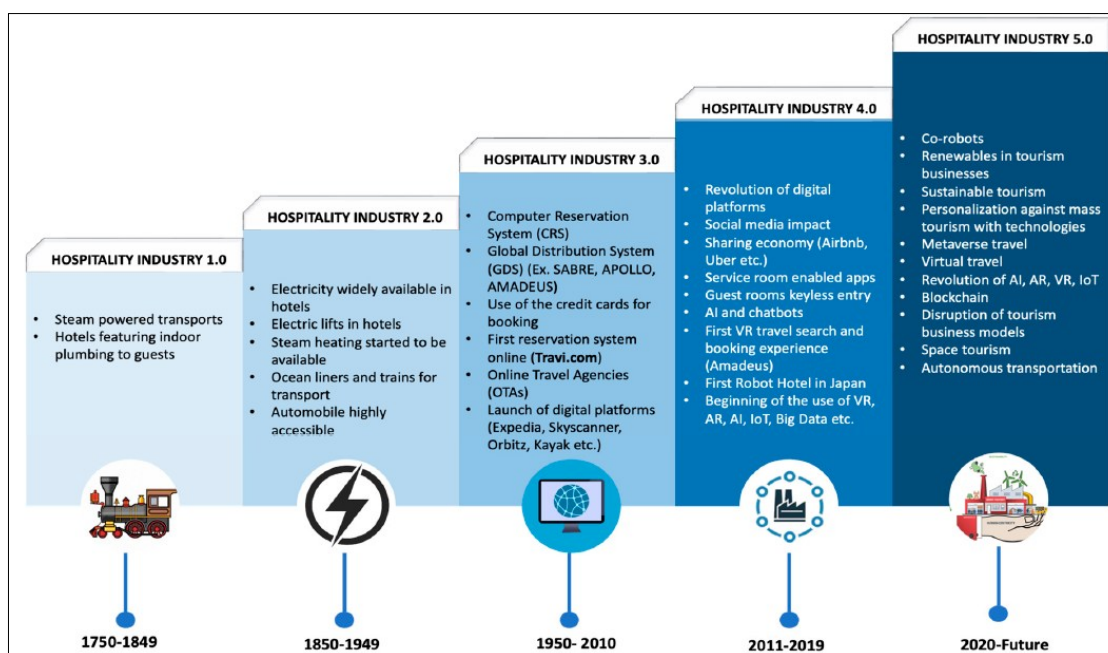
L'ampia letteratura sulla digitalizzazione delle catene alberghiere mette in evidenza come l'innovazione tecnologica abbia comportato una trasformazione strutturale di portata sistemica per l'intero comparto (Singh, 2023). Il marketing digitale e le tecnologie associate ai servizi hanno ridefinito i modelli relazionali tra le catene e il cliente, incidendo sull'efficienza operativa e sulla qualità del servizio. Gli studi tendono a trascurare, peraltro, il significativo impatto dell'innovazione tecnologica in termini di sostenibilità dell'attività ricettiva. Come è stato rilevato, "solitamente si associa la parola sostenibilità alla tutela ambientale e al contributo delle generazioni presenti alla preservazione delle risorse del pianeta; in realtà, la sostenibilità fa riferimento, in senso più ampio, alla conformità di un'attività produttiva a un parametro di adeguatezza sul piano umano, sociale ed economico: si può affermare, pertanto, che un servizio alberghiero è sostenibile se presenta, sul piano operativo, caratteristiche di eccellenza relazionale, sociale, ambientale ed economica" (Richards, 2023, p. 15).

Le strutture alberghiere, del resto, sono definite tradizionalmente come imprese *people-based*, in quanto l'identità culturale ed economica si fonda sull'interazione tra personale e ospiti. Anche se la relazione con i clienti rimane l'elemento centrale della loro catena del valore, negli ultimi due decenni è stata affiancata da una presenza sempre più ampia e articolata di innovazioni tecnologiche che ne hanno migliorato l'efficacia e riorientato le dinamiche (Singh, 2023). Il secondo e terzo capitolo si propongono, pertanto, di analizzare le relazioni che intercorrono tra l'evoluzione tecnologica delle catene alberghiere e il loro contributo in termini di sostenibilità, nella consapevolezza che il sistema di offerta delle catene alberghiere si stia

progressivamente orientando verso quella che è stata definita come “la personalizzazione digitalizzata dell’esperienza di soggiorno” (Singh, 2023).

Il rapido progresso tecnologico, sulla scia dell’Industria 5.0, ha trasformato le dinamiche operative del settore alberghiero, favorendo una diffusa automazione e migliorando la capacità delle aziende ricettive di offrire valore ai clienti (Jabeen et al., 2022). L’automazione dei servizi comprende, nelle catene alberghiere, un’ampia gamma di applicazioni, tra cui sistemi automatizzati di *check-in* e *check-out*, strumenti di *Customer Relationship Management* (CRM), personalizzazione dell’esperienza degli ospiti basata sui dati, chatbot per il servizio clienti e servizi di concierge robotizzati. Questi nuovi *tool* sono all’origine di un rilevante cambiamento nei modelli di business e nella *customer journey*.

Fig. 7: L’evoluzione del settore alberghiero



Fonte: Zeqiri, 2024, p. 225.

L’evoluzione tecnologica del settore alberghiero deve fare fronte, peraltro, a un *trade off* di natura organizzativa. Secondo la teoria delle relazioni umane di Elton Mayo (Gatti, 2024), il senso di appartenenza dei dipendenti e la qualità delle relazioni sul posto di lavoro influenzano in modo significativo la soddisfazione e la produttività. I contesti tecnologici, se da un lato migliorano il servizio offerto, dall’altro possono suscitare diffidenza e incontrare resistenze da parte del personale, il quale potrebbe temere che le innovazioni tecnologiche, oltre che ridurre

l'apporto del lavoro umano, forniscano soluzioni alternative alle interazioni interpersonali con la clientela (Zaragoza-Sáez et al., 2023).

Al di là di questi timori, la trasformazione digitale è diventata fondamentale, nel settore dell'ospitalità, per migliorare l'efficienza operativa e arricchire l'esperienza degli ospiti. Tale cambiamento sta influenzando non solo sul modo in cui gli hotel operano internamente, ma anche sulle modalità in cui gli ospiti interagiscono con i servizi forniti dall'hotel. L'adozione di tecnologie digitali come gli assistenti virtuali *voice-based* e i sistemi Internet of Things (IoT) hanno dimostrato di ridurre significativamente le barriere di servizio e di offrire al personale alberghiero l'opportunità di concentrarsi maggiormente sulle attività volte a migliorare la qualità dell'esperienza degli ospiti (Buhalis e Moldavska, 2021).

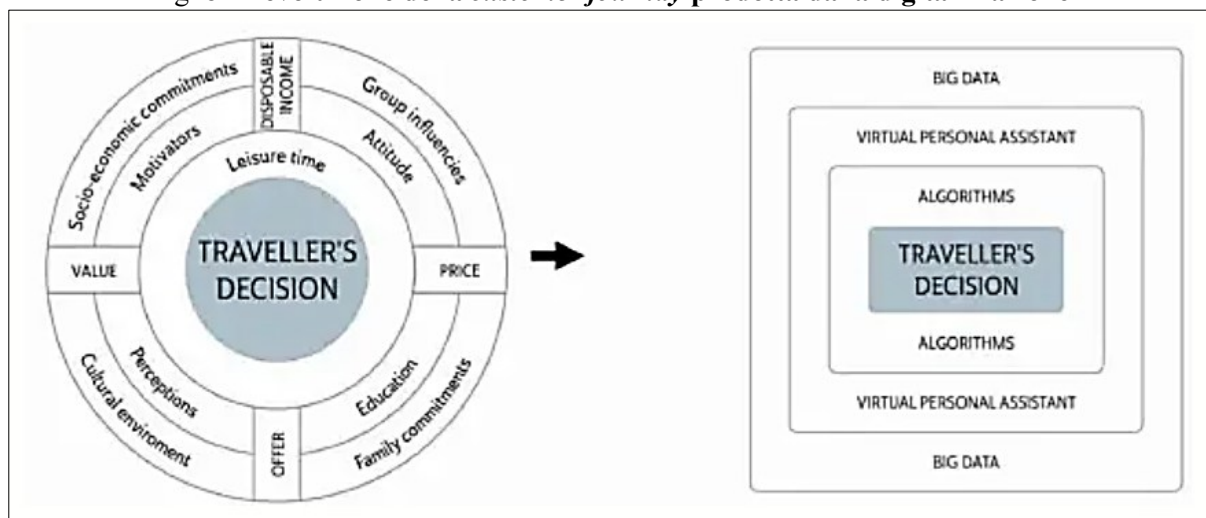
La capacità della struttura di fornire esperienze personalizzate in base alle preferenze individuali e di dare risposte rapide alle richieste degli ospiti è fondamentale per fidelizzare e mantenere la clientela. Una ricerca condotta da Sadek (2022) ha evidenziato come gli hotel in grado di sfruttare le tecnologie digitali per migliorare i servizi offerti e l'interazione con gli ospiti, siano in grado di conseguire livelli di soddisfazione molto più elevati e, di conseguenza, di aumentare significativamente la fedeltà della clientela. La trasformazione digitale non solo sta cambiando il modo in cui operano gli hotel, ma sta anche ridefinendo gli standard di servizio agli ospiti nel settore dell'ospitalità. Le nuove tecnologie svolgono un ruolo fondamentale nel creare una migliore esperienza per gli ospiti, contribuendo alla competitività degli hotel in un mercato sempre orientato verso la segmentazione e la realizzazione di un'offerta *customer-tailored* (Youssofi, 2023).

Uno degli elementi cruciali nel processo di trasformazione digitale è l'applicazione della tecnologia in ogni fase della *customer journey*. La comprensione delle modificazioni intervenute in quest'ultima rappresenta, infatti, un fattore chiave della transizione in atto nel settore alberghiero di alta gamma, in grado di favorire la scalabilità delle interazioni digitali, di massimizzare la qualità del servizio e di ridurre i costi. Tali procedure permettono, inoltre, alle catene alberghiere di disimpegnarsi dalle strategie adottate in passato, come la cooperazione tra i gruppi alberghieri di lusso e gli intermediari, riducendo la rilevanza operativa di questi ultimi (Shumakova, 2021).

La figura seguente illustra la trasformazione intervenuta nella *customer journey* dei clienti delle catene alberghiere di alta gamma. È possibile rilevare come, per quanto i fattori che portano alla decisione di acquisto (vale a dire di prenotazione soggiorno) siano gli stessi

(l'offerta, il valore, il prezzo e la capacità di spesa, sui quali agiscono l'attitudine, l'educazione, la disponibilità di tempo libero e le dinamiche motivanti), le nuove tecnologie hanno determinato un loro diverso percorso operativo.

Fig. 8: L'evoluzione della *customer journey* prodotta dalla digitalizzazione



Fonte: Youssofi, 2023, p. 514.

Se in passato risultava rilevante l'influenza familiare, amicale e sociale, oggi assumono un'importanza fondamentale (sia dal punto di vista del cliente che dell'operatore alberghiero) i metadati relativi a un singolo individuo e il loro trattamento algoritmico. Le determinanti dell'offerta vengono processate in messaggi mirati che consentono a un cliente di prescindere dai canali informativi tradizionali e di rivolgersi direttamente alla Rete o alla struttura alberghiera.

Il servizio di *customer journey*, pertanto, è stato ridefinito dai fattori tecnologici che sono stati incorporati nel processo decisionale. Questa evoluzione ha favorito la diffusione della multicanalità nel settore alberghiero e la sua progressiva transizione verso il marketing digitale.

Sul primo versante va rilevato che la strategia alberghiera, nell'ultimo ventennio, si è sempre più focalizzata sui cosiddetti *touch points*, vale a dire i punti di contatto che permettono a un hotel di interagire e comunicare con i clienti (attuali e potenziali) e di orientarne le scelte (Vianello e Ferrandina, 2017). Ciò ha favorito un'evoluzione dalla monocalità alla multicanalità e successivamente all'omnicanalità⁶. La strategia *omnichannel* fa riferimento a

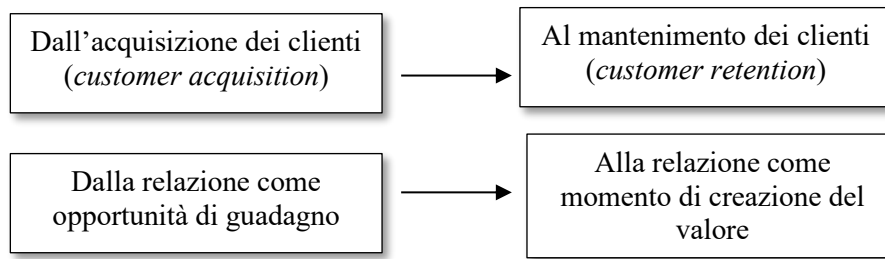
⁶ Se la monocalità (*single channel*) era tipica del sistema di comunicazione tradizionale e *offline*, in cui l'offerta alberghiera era veicolata mediante la comunicazione pubblicitaria convenzionale, i *folder*, a partire dagli anni

un'attività di *marketing* che permette al cliente alberghiero di attuare il processo informativo e di acquisto (e agli hotel di comunicare e di vendere) mediante diversi canali fisici e digitali. Questi canali operano in modo interattivo “così da offrire un'esperienza informativa e di acquisto integrata e dinamica” (Vianello e Ferrandina, 2017, p. 18). Oggi un cliente può entrare in contatto con una catena alberghiera e la sua offerta ricettiva consultando il sito aziendale, attraverso una Online Travel Agency (OTA), chiedendo informazioni mediante l'*e-mail*, telefonando da casa, visitando la struttura, collegandosi mediante i *social network* e così via. Il termine omnicanalità indica, quindi, la moltiplicazione dei *touch points* tra la catena alberghiera e i suoi ospiti, ampliando notevolmente le opportunità di informazione e gli strumenti di prenotazione.

L'omnicanalità, oltre a modificare le modalità di interazione tra catene alberghiere e clienti, ha determinato la transizione dell'attività di marketing dalla sua configurazione tradizionale a quella digitale. Ciò è stato reso necessario sia per la progressiva minore efficacia delle strategie *push* e dei *media* tradizionali, insieme all'esigenza di rafforzare i rapporti con la clientela di riferimento; sia dal suo utilizzo sempre più ampio del Web e dei *social media* a scopo informativo; sia dalla loro crescente consapevolezza di potersi muovere tra canali informativi diversi e di acquisire, quindi, il controllo della relazione di *marketing* (Buhalis e Leung, 2018). Le nuove tecnologie hanno evidenziato, infatti, come le tradizionali strategie alberghiere non siano in grado di assicurare una fidelizzazione robusta e duratura, dal momento che i clienti dimostrano un'estrema facilità e competenza nel muoversi tra le offerte concorrenti. Internet ha reso necessario focalizzarsi, in quella che viene definita come “l'era delle informazioni accessibili”, sull'*e-trust*, cioè sulla creazione di rapporti solidi e di valore con i propri clienti. Il marketing digitale (inteso come un'evoluzione diretta ad adeguare al nuovo contesto di Internet le leve tradizionali del marketing) presuppone che le catene alberghiere intensifichino le relazioni con la loro *target audience*, ne monitorino le opinioni mediante la Rete e cerchino di comprenderne a fondo le esigenze (Shin e Jeong, 2022). Ciò ha determinato il passaggio:

Novanta i clienti sono stati messi in condizione di entrare in contatto con le catene alberghiere sia telefonicamente che *online*.

Fig. 9: **Transizioni determinate dal marketing digitale**



Fonte: Elaborazione personale.

In questa prospettiva, il *digital marketing* delle catene alberghiere si fonda su alcuni principi chiave e su alcuni elementi portanti: i canali digitali, l'integrazione tra innovazione e attività tradizionali (creando sinergie tra la dimensione *offline* e *online*); la customizzazione e la personalizzazione; l'ascolto del cliente attraverso strumenti come la *social media conversation* (cioè la mappatura, mediante alcune parole chiave, delle conversazioni che avvengono nei social media) o i *search behavior trends* (l'analisi dei comportamenti di ricerca, per parola chiave, attraverso i principali motori di ricerca in un determinato territorio e arco temporale), entrambi utili per comprendere bisogni, percezioni, comportamenti e necessità dell'audience di riferimento; la misurazione (effettuata sui *reach*, *view*, clic, percorsi di navigazione, visite, domande poste, tassi di risposta, acquisti effettuati) e la relazione (in quanto l'obiettivo finale di una struttura alberghiera di alta gamma è creare una relazione fiduciaria con uno specifico target di riferimento) (Buhalis e Leung, 2018).

L'adeguamento delle catene alberghiere alla multicanalità e al marketing digitale è stato il primo passo di una serie di interventi diretti ad adeguare le catene alberghiere alla nuova *customer journey*. Ogni fase del percorso del cliente, infatti, può essere migliorata utilizzando una tecnologia adeguata, la quale agisce in senso positivo sulla dimensione esperienziale (Youssofi, 2023). Ad esempio, l'adozione di un sistema di gestione integrato con una piattaforma di prenotazione online è in grado di incrementare significativamente l'efficienza operativa e la soddisfazione degli ospiti. Questa tecnologia, già operante da tempo, facilita il *management* delle prenotazioni, riducendo la possibilità di errori nell'assegnazione delle camere, spesso fonte in passato di criticità reputazionali. Le tecnologie avanzate, nel loro insieme, sono in grado di agire a tre livelli:

- la creazione di un'esperienza-cliente più fluida e soddisfacente,
- il rafforzamento della fedeltà degli utilizzatori della catena alberghiera (soprattutto i millennial) (Budidharmanto et al., 2021);

- un'azione positiva sulla reputazione della singola struttura e del gruppo (Kozmal et al., 2020).

2.2. *Customer Relationship Marketing*, profilazione e personalizzazione dell'esperienza cliente

Una seconda area nella quale l'innovazione tecnologica è in grado di contribuire in modo significativo alla sostenibilità del prodotto alberghiero è quella della gestione delle relazioni con i clienti (CRM). Una catena alberghiera è sostenibile, infatti, se è in grado di anticipare le esigenze dell'ospite, riducendo la dispersione delle risorse operative e il margine di insoddisfazione dei clienti (Khatter et al., 2021). Questi ultimi sono caratterizzati da un livello di informazione molto superiore a quello di un ospite alberghiero del secolo scorso. Dispongono, inoltre, di un potere contrattuale molto maggiore, per via del fatto che sono in grado, grazie alle piattaforme digitali, di avere una chiara consapevolezza della natura dell'offerta, dei servizi erogati e della qualità della singola struttura e della catena alberghiera nel suo complesso (Lim e Han, 2020).

La sostenibilità, con riferimento alla dimensione informativa, è determinata dal fatto che attualmente i clienti alberghieri sono in grado di esercitare una pressione costante e un'attività di monitoraggio sull'offerta delle imprese dell'ospitalità, "imponendo un adeguamento continuo dei modelli di servizio" (Fiorenza, 2025, p. 38). Tale adeguamento trova riscontro nel fatto che, nel nuovo millennio, le catene alberghiere sono state caratterizzate da una profonda mutazione operativa: sono passate, cioè, da un paradigma fondato sulla qualità del servizio (diretto a creare soddisfazione) a un nuovo paradigma diretto alla generazione immediata di valore esperienziale. Questa transazione è alla base sia delle nuove strategie di offerta messe in atto dalle catene alberghiere, sia del ruolo fondamentale assunto dagli strumenti di elaborazione dei dati personali e, più in generale, dall'impianto tecnologico delle strutture alberghiere.

L'evoluzione del CRM nelle catene alberghiere è l'esito di un processo evolutivo che, partendo dall'innovazione indipendente dall'ospite (concentrata prevalentemente sul miglioramento delle operazioni e dei processi della catena alberghiera), è passata all'innovazione di tipo difensivo (diretta a minimizzare il *gap* tra l'offerta e le esigenze dei clienti), per poi passare all'innovazione guidata dagli ospiti, ridefinendo e rivoluzionando i

servizi per creare valore attraverso la valorizzazione della dimensione esperienziale (Johansson, 2023).

La continua espansione della dotazione tecnologica è motivata dal fatto che nelle catene alberghiere l'erogazione del servizio non è più limitata alla semplice offerta di prestazioni, in cui la struttura mette a disposizione personale e dotazioni utilizzabili dall'ospite. L'interazione ha preso ormai la forma di un processo di co-creazione dei servizi la quale:

- opera in tutte le fasi della *customer journey*;
- avviene in tempo reale;
- è diretta a promuovere un miglioramento sistematico dell'esperienza dell'ospite;
- si fonda su una sofisticata gestione dei processi digitali *technology-based* (Fiorenza, 2025).

Queste quattro dimensioni concorrono a delineare la nuova architettura dell'offerta ricettiva fornita dalle catene alberghiere. Il valore di tale offerta è determinato dall'interazione continua tra gli *input* provenienti dal consumatore, il loro processamento da parte delle catene mediante le infrastrutture tecnologiche e le risposte in termini di servizi (Fiorenza, 2025).

In questa prospettiva, la gestione delle relazioni con i clienti (CRM) è diventata un imperativo strategico nel settore dell'ospitalità di alta gamma, in quanto consente di acquisire un vantaggio competitivo, creare differenziazione e fornire un valore aggiunto agli utilizzatori della struttura ricettiva. Il CRM consiste in un insieme di strategie, sistemi e tecnologie in grado di supportare la catena alberghiera a gestire le transazioni e le relazioni con i propri clienti. In particolare, questo strumento consente di identificare e fidelizzare i clienti più redditizi e migliorare la redditività di quelli con minore propensione alla spesa, migliorando nello stesso tempo le prestazioni aziendali (Sigala, 2005).

Una gestione efficiente delle relazioni con i clienti ha oggi un'importanza decisiva in quanto è alla base del processo di co-creazione dei servizi descritto in precedenza. L'interazione tra gli ospiti e la catena alberghiera, monitorata e processata attraverso il CRM, permette di attuare un adattamento immediato e continuo dell'offerta alle esigenze manifestate durante l'esperienza di consumo. L'intera *customer journey* si trasforma così in una relazione dinamica. Se nella fase di prenotazione la catena alberghiera ha modo di verificare le esigenze e le preferenze del cliente potenziale, nella fase di soggiorno il CRM opera sul piano evolutivo e permette di operare a livello di servizi per aumentare la qualità percepita (Gritta, 2024). La catena alberghiera, come è stato rilevato, "è così in grado, grazie alle tecnologie a supporto del

CRM, di rafforzare e potenziare la dimensione dell'esperienza mediante un ciclo di apprendimento continuo" (Fiorenza, 2025, p. 40).

La gestione delle relazioni con i clienti ha lo scopo, quindi, di tradurre (spesso in tempo reale) gli *input* dell'utente in risposte operative dirette a un miglioramento tangibile del servizio. Il CRM, in particolare, consente l'iper-personalizzazione dell'offerta alberghiera⁷. In pratica, l'analisi dei flussi digitali permette di individuare specifici modelli comportamentali e di valutare l'adeguatezza tra i bisogni e i servizi, così da verificare se la strategia di servizio è in linea con le esigenze degli ospiti (Lim e Han, 2023). Le informazioni, quindi, non vengono più considerate come un semplice supporto descrittivo, in base al quale progettare l'offerta a medio termine. Esse rappresentano, invece, una vera e propria "risorsa produttiva", in grado di orientare l'attività di sviluppo dei servizi, l'individuazione delle politiche di prezzo e la pianificazione delle iniziative promozionali (Fiorenza, 2025).

È possibile rilevare come tutte le grandi catene alberghiere abbiano sviluppato sofisticati sistemi di gestione dei dati relativi ai clienti.

Marriott International, una delle più grandi catene alberghiere al mondo, utilizza un sofisticato sistema CRM chiamato "Marriott Bonvoy". Il sistema centralizza i dati dei clienti provenienti da varie strutture e li integra con il programma fedeltà. Utilizza inoltre uno strumento di *data analysis* per personalizzare i messaggi di *marketing*, offrire promozioni mirate e premiare i clienti fedeli in base alle loro preferenze e ai loro comportamenti. Ad esempio, se un ospite prenota spesso soggiorni nel fine settimana in località balneari, il sistema CRM di Marriott suggerisce strutture o offerte simili nelle zone costiere. Questo *targeting* personalizzato è in grado di migliorare significativamente i tassi di prenotazione e il coinvolgimento dei clienti.

Hilton utilizza la Piattaforma CRM ONQ, la quale consente l'accesso in tempo reale ai dati di tutte le strutture nel mondo. Il sistema fornisce profili completi degli ospiti, inclusi i soggiorni precedenti, le preferenze e le richieste speciali. Il CRM di Hilton viene utilizzato per anticipare le esigenze dei clienti, fornire servizi personalizzati e risolvere rapidamente i reclami. Il sistema OnQ alimenta anche il Programma Fedeltà Honors, che consente agli ospiti di acquisire e riscattare punti, visualizzare la loro cronologia e ricevere offerte personalizzate,

⁷ Le catene alberghiere prevedono che il CRM interagisca, tramite il servizio web EXtended Markup Language (XML), con il sistema PMS e, tramite il servizio web XML, con diversi sistemi quali Outlook, BI Portal, SMS/eMail Gateways, Social Media Systems e così via. Più piattaforme sono collegate tramite il servizio web XML Interface, più potente è il sistema CRM e più è efficiente l'attività di iper-personalizzazione della catena.

aumentando in modo significativo le prenotazioni ripetute. A sua volta Accor Hotels utilizza il CRM per supportare la sua piattaforma ALL (Accor Live Limitless). Questa strategia omnicanale integra le attività sul web, le interazioni sui *social media* e le cronologie delle prenotazioni per offrire un'esperienza cliente unificata. I dati raccolti vengono utilizzati per veicolare raccomandazioni mirate e permettere approfondimenti sulle tendenze dei clienti, ottimizzando i prezzi e l'offerta di servizi.

Lo sviluppo dei sistemi di CRM è motivato dal fatto che le catene alberghiere in grado di adeguare l'offerta alle aspettative dei clienti, nonché di soddisfare le esigenze in tempo reale, fornendo servizi e strutture *technology-based*, ottengono un vantaggio competitivo rilevante. Le ricerche più recenti evidenziano come siano soprattutto i *millennial* a prestare attenzione alle esperienze integrate digitalmente (Thrends, 2024). La capacità di una catena alberghiera di offrire esperienze in linea con le esigenze tecnologiche delle coorti più giovani ne aumenta i livelli di soddisfazione e ne consolida la fidelizzazione. Ciò si traduce in un incremento dell'*e-wom*, vale a dire del passaparola digitale, attraverso recensioni e *feedback* positivi, contribuendo a un rafforzamento reputazionale della catena.

2.3. L'automazione dei processi operativi

La crisi pandemica del 2020 è stata all'origine di due dinamiche opposte. Da un lato, per via del distanziamento sociale, ha determinato una lunga interruzione dell'erogazione dei servizi alberghieri, nel corso della quale tutte le catene alberghiere hanno dovuto ridefinire, nell'immediato e a medio-termine, le proprie strategie di sostenibilità. Dall'altro, la crisi sanitaria ha rappresentato un potente acceleratore del processo di digitalizzazione, richiedendo una profonda revisione e un adeguamento tecnologico dei modelli gestionali (Sadek, 2022)⁸. In un breve lasso di tempo, le catene alberghiere hanno introdotto piattaforme intelligenti e servizi automatizzati allo scopo di garantire la propria continuità operativa, soluzioni che non solo sono state mantenute nella fase successiva alla crisi pandemica, ma che negli ultimi anni si sono notevolmente potenziate.

Prima di descrivere le caratteristiche dei nuovi *tool*, è utile ricordare come la digitalizzazione e automazione dei servizi alberghieri sono ormai due condizioni

⁸ La letteratura parla, al riguardo, di "resilienza sistemica" del settore alberghiero.

imprescindibili per assicurare la competitività delle catene alberghiere (Milton, 2024). L'integrazione tra le nuove tecnologie e le diverse fasi della *customer journey* consente di creare un ecosistema di offerta, oltre che efficiente e in linea con le esigenze dei clienti, in grado di assicurare la cosiddetta sostenibilità esperienziale. Quest'ultima può essere definita come "il contributo fornito dai servizi alberghieri e dalla tecnologia alla creazione di un servizio in linea con le attese del cliente, l'efficienza produttiva e la redditività per la struttura" (Buhalis e Leung, 2018, p. 43).

L'automazione dei processi produttivi è legata a due specifiche variabili: il *comfort* e il tempo. Il primo fa riferimento all'insieme di elementi e fattori che agevolano l'interazione del cliente con la catena alberghiera, sia nella fase di ricerca delle informazioni e di prenotazione, sia in quella di utilizzo dei servizi presenti nella struttura (Buhalis e Leung, 2018). Le ricerche condotte al riguardo evidenziano come, a parità di *technology acceptance* (vale a dire di competenza e confidenza con le nuove tecnologie), gli ospiti delle strutture alberghiere tendono ormai a considerare le nuove tecnologie come "una dotazione imprescindibile e un elemento che concorre alla creazione del valore" (Fiorenza, 2025, p. 39).

La dimensione temporale è una seconda variabile alla base della rapida adozione delle nuove tecnologie da parte delle catene alberghiere. Calvaresi et al. (2023) hanno potuto verificare come il tempo abbia ormai un ruolo rilevante, in quanto variabile cognitiva e comportamentale, nella valutazione di un servizio e nella soddisfazione degli ospiti alberghieri. Questi ultimi sono ormai caratterizzati da una connessione digitale costante e da un utilizzo quotidiano e frequente delle nuove tecnologie. Ciò fa sì che oggi la percezione del tempo è legata alla continuità del servizio e alla tempestività delle risposte funzionali, qualunque sia la piattaforma di interazione utilizzata. L'assenza di immediatezza nelle procedure e nelle risposte (personali o automatizzate) influisce negativamente sulla percezione di efficienza e crea insoddisfazione, con effetti negativi sul processo di scelta della struttura e di fidelizzazione (Calvaresi et al., 2023).

L'innovazione tecnologica è oggi uno dei principali *driver* del vantaggio competitivo. In risposta alle crescenti aspettative dei clienti, l'utilizzo della tecnologia nel settore dell'ospitalità è diventato essenziale in tutte le fasi della *customer journey* e in tutti i segmenti della catena di fornitura degli hotel. L'automazione dei processi di produzione e di vendita ha lo scopo di migliorare il servizio e l'esperienza complessiva degli ospiti, ridurre i tempi di risposta, semplificare le operazioni, aumentare la precisione transazionale, promuovendo la creazione di valore nell'interazione tra le catene alberghiere e i clienti (Fiorenza, 2025).

L'efficienza temporale rappresenta, quindi, un elemento percettivo e una variabile economica in grado di incidere in modo rilevante sulla competitività e sulla reputazione di una catena. L'utilizzo delle tecnologie digitali, sia nella loro forma tradizionale (i sistemi di pagamento) che in quella avanzata (le chatbots e la robotica) ha messo a disposizione nuove forme di interazione uomo-macchina che consentono alle catene alberghiere di operare in tre aree strategicamente importanti:

- la personalizzazione del servizio;
- la semplificazione operativa;
- l'efficientamento dei servizi e la riduzione dei costi (Gritta, 2024).

Negli ultimi anni il settore delle catene alberghiere si è mosso rapidamente lungo l'*innovation path* che comporta l'adozione sempre più ampia e integrata di sistemi basati sulle tecnologie SARAI (*Service Automation, Robotics and Artificial Intelligence*). La crescente digitalizzazione dei servizi e delle procedure ha comportato una modificazione strutturale sia nell'erogazione del servizio che nei modelli di gestione. I nuovi *tool*, oltre a ridurre i disservizi e gli errori umani, permettono di ottimizzare i processi di *front* e *back office*. Soprattutto essi consentono di progettare e offrire "esperienze di soggiorno ad elevato contenuto tecnologico, in cui la qualità si associa all'innovazione e all'efficienza" (Fiorenza, 2025, p. 37).

È possibile rilevare come, nell'attuale scenario competitivo, l'elemento-chiave dell'operatività delle catene alberghiere sia costituito dall'utilizzo dell'infrastruttura tecnologica per mettere in relazione l'offerta ricettiva, da un lato, e il *comfort* dei clienti e la dimensione temporale dall'altro. Le strategie di competitività si propongono, infatti, di minimizzare la distanza temporale tra la domanda e la risposta, nella consapevolezza che questo *gap* è una delle principali determinanti del valore percepito. Ciò spiega l'importanza assunta dall'automazione e dall'aggiornamento tecnologico, entrambe considerate dai clienti alberghieri come un parametro su cui valutare l'eccellenza operativa della struttura e la sostenibilità economica (Gritta, 2024).

Le catene alberghiere si servono di diverse tecnologie intelligenti utilizzate per promuovere l'iper-personalizzazione dell'offerta alberghiera: l'Internet delle cose, la rete mobile di quinta generazione (5G), l'identificazione a radiofrequenza (RFID), i dispositivi mobili, gli smartphone e i dispositivi indossabili, le app, le reti di sensori, il *pervasive computing*. Questo insieme di tecnologie crea un'infrastruttura e una rete digitale intelligente che supportano l'interoperabilità tra le catene alberghiere e i loro clienti.

Dal punto di vista funzionale, è possibile ricordare come, con riferimento al *pre-check-in* e alla convalida dei dati personali, fin dall'inizio del percorso di iper-personalizzazione la catena alberghiera può proporre l'*upselling* della tipologia di camera, aggiungere opzioni per i pasti, sottoscrivere servizi Spa e programmare orari per colazione, pranzo o cena. In relazione al *check-in*, l'ospite può convalidare i dettagli della sua prenotazione sul proprio cellulare o su un tablet fornito dall'hotel, firmando digitalmente sul dispositivo. Questa funzionalità semplifica il processo di *check-in* e migliora la qualità dei dati (Gritta, 2024).

La figura seguente, tratta dallo studio di Gritta (2024), illustra le diverse tecnologie utilizzate sul versante del cliente e delle catene alberghiere.

Fig. 10: Applicazioni delle nuove tecnologie

Sul versante dell'ospite

Pre-trip	Trip	Post-trip
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Social media ✓ Smart phones and apps ✓ Chatbots ✓ Virtual reality ✓ Voice-controlled devices ✓ Websites, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transportation vehicles ✓ Robots ✓ Kiosks ✓ Augmented and virtual reality apps ✓ Voice-controlled devices ✓ In-room tech ✓ Social media, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Review websites ✓ Social media, etc.
↑	↑	↑
<i>The main roles of technology</i>		
Inspiration Booking	Create tourist experiences	Reflection

Sul versante della catena alberghiera

Operations	Human resource management	Marketing	Finance
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kiosks ✓ Chatbots ✓ Digital displays ✓ Apps ✓ Smart devices ✓ Websites ✓ Intelligent automation ✓ Augmented and virtual reality ✓ Robots, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apps ✓ Websites ✓ Intelligent automation, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Websites ✓ CRM systems ✓ Revenue and pricing management systems ✓ Apps ✓ Social media ✓ Chatbots ✓ Digital displays ✓ Kiosks ✓ Smart appliances ✓ Blockchain ✓ Augmented and virtual reality, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desktop applications ✓ Mobile apps ✓ Blockchain ✓ Intelligent automation, etc.
↑	↑	↑	↑
<i>The main roles of technology</i>			
Streamline operations Create experiences Deliver services	Supporting human resource management	Attracting and interacting with the tourists Booking	Facilitating financial management Payments

Fonte: Gritta (2024).

Durante il soggiorno, gli ospiti possono accedere alla propria camera (e-Mobility) utilizzando lo smartphone (eliminando la tradizionale chiave magnetica). Questa soluzione permette alla struttura di sapere in tempo reale se l'ospite è presente o meno nella propria camera, migliorando la velocità e la qualità del servizio di pulizia, ristorazione, *reception*, assistenza ospiti e (se necessario) manutenzione. Inoltre, l'accesso a Internet mediante *captive portal* consente alla catena di interagire con gli ospiti in modo sicuro (inviando notifiche *push* a specifici ospiti) e di implementare soluzioni IoT. Il portale dei servizi alberghieri, a sua volta, viene utilizzato per offrire agli ospiti la possibilità di acquistare servizi alberghieri, come strumento integrativo per l'interazione con il personale e soprattutto per incrementare l'iperpersonalizzazione. Grazie ad esso, infatti, la catena alberghiera è in grado di conoscere in tempo reale le esigenze di ogni ospite, gli orari dei servizi, i reclami e le richieste specifiche. Queste soluzioni permettono anche di effettuare rilevazioni circa il livello di soddisfazione.

I nuovi strumenti tecnologici sono integrati nella piattaforma gestita dal sistema di CRM. Ciò consente a ogni struttura della catena alberghiera di avere un database completo di gestione delle relazioni con i clienti, funzionante come una meta-piattaforma che combina diversi sistemi operativi alberghieri. Di solito il CRM immagazzina i dati ricevuti dal sistema di gestione della proprietà, dal sito intranet degli ospiti e da tutte le piattaforme operative, fornendo una soluzione centralizzata che unifica tutti gli scambi di informazioni interne ed esterne, i trasferimenti e le interazioni tra il personale dell'hotel e tra l'hotel e i suoi ospiti (Lim e Han, 2023).

Sempre più spesso, inoltre, viene applicato al settore dell'ospitalità il concetto di Industria 5.0. Le catene alberghiere, infatti, condividono con quest'ultima un servizio estremamente personalizzato, una catena di approvvigionamento articolata ed efficiente, l'agilità operativa, un ambiente di lavoro intelligente, l'uso dei *big data* per ottenere informazioni aggiornate sulle preferenze dei clienti, servizi *customer-tailored* a un costo ridotto. All'Hotellerie 5.0, del resto, possono essere estesi i cinque principi di progettazione dell'Industria 5.0, vale a dire:

- l'interoperabilità, dal momento che il CRM opera come una piattaforma in grado di integrare le informazioni fornite dai diversi *devices* attivi nella catena alberghiera, i quali possono anche dialogare tra loro;
- la modularità, poiché l'erogazione dei servizi turistici avviene sulla base di moduli operativi che consentono di personalizzare elementi con una componente standardizzata;

- la virtualizzazione, in quanto è in atto la transizione digitale dell'intero flusso informativo delle catene alberghiere: nel 2023, come rileva una ricerca di Youssofi (2023), circa un quarto dei servizi di natura immateriale delle catene alberghiere (vale a dire i servizi di informazione, consulenza e supporto ai clienti) era ormai accessibile in Rete;

- la capacità in tempo reale: dal momento che il CRM consente di accedere a tutte le informazioni rilasciate dal cliente e di fornire risposte operative istantanee;

- e infine la decentralizzazione: in quanto la digitalizzazione dà modo a tutte le strutture della catena di gestire in modo autonomo i dati del CRM (Gritta, 2024).

La tabella seguente illustra le caratteristiche dei servizi offerti dalle principali catene alberghiere nelle tre fasi della *customer journey* consistenti nella prenotazione, nel soggiorno e nel periodo *post-trial*.

Tab. 4: L'operatività del CRM nelle tre fasi del soggiorno

<i>Fase</i>	<i>Servizi offerti</i>
<i>Pre-arrival stage</i>	Gli ospiti ricevono un invito al momento della conferma per accedere al sito web in una pagina personale (MyPage). Da questo momento possono scegliere se personalizzare o meno il loro soggiorno. Se gli ospiti sono disposti a condividere i propri dati in cambio di un'esperienza personalizzata, possono gestire in modo indipendente il proprio sito web MyPage per comunicare con l'hotel, incontrare virtualmente il <i>team</i> e interagire con i dipendenti dell'hotel, gestire i dettagli del proprio soggiorno e selezionare le proprie preferenze personali. Queste includono, ad esempio, la personalizzazione della temperatura della camera e dei letti, tipo di asciugamani, set da bagno biologici, purificatore d'aria, bevande e snack nel minibar, attrezzature speciali per bambini o la selezione del proprio quotidiano preferito.
<i>Arrival stage</i>	Sono collocati numerosi <i>touch points</i> nei diversi settori dell'hotel (<i>reception</i> , pulizie, ristorante, manutenzione, bar, accoglienza, garage e parcheggio). Grazie ad essi, l'hotel (e i suoi singoli dipendenti) e il cliente interagiscono per co-creare esperienze di servizio (B2C). L'approccio <i>customer-oriented</i> fa sì che ogni dipendente sia autorizzato e istruito ad accedere e utilizzare la piattaforma tecnologica del CRM tramite i dispositivi mobili dedicati. Nel processo di erogazione del servizio, la piattaforma consente ai dipendenti di recuperare i nomi e i profili degli ospiti, la cronologia dei servizi e delle comunicazioni, lo stato delle camere e le preferenze personali. In questo modo è possibile

recuperare, modificare, aggiungere e condividere informazioni aggiornate sugli ospiti, ottenute attraverso qualsiasi tipo di incontro di servizio. La gestione di tali informazioni consente di trasformare una semplice routine di servizio in un'esperienza personalizzata per l'ospite, anticipandone le esigenze in modo proattivo e rispondendo in modo dinamico alle preferenze dell'ospite.

<i>Post-departure stage</i>	Agli ospiti viene inviato, tramite il sito web MyPage, un messaggio che include, oltre a un ringraziamento personalizzato, un indirizzo e-mail di contatto per formulare consigli ed eventuali osservazioni, nonché un invito a lasciare una recensione. Anche se in questa fase non vengono raccolte ulteriori informazioni personali, lo scopo è quello di mantenere nel tempo il rapporto instaurato, riflettere sull'esperienza e continuare il dialogo personale sulle piattaforme dei <i>social media</i> .
-----------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborazione personale su dati Lei et al., 2022.

Le considerazioni precedenti evidenziano come le catene alberghiere, allo scopo di attrarre e fidelizzare i clienti, siano oggi impegnate in un'articolata attività di aggiornamento per adattarsi ai progressi tecnologici. L'obiettivo, come si è ricordato, è quello di utilizzare i *tool* tecnologici per creare esperienze personalizzate e soddisfacenti, in cui l'elemento del *comfort* e del tempo vengano valorizzati alla luce delle esigenze e delle attese degli ospiti (Gritta, 2024).

2.4. Il ruolo dell'IA generativa nel *customer care* e *revenue management*

Una formula utilizzata sempre più spesso nei piani strategici delle catene alberghiere è quella di creare una *smart chain*, composta da *smart hotel* del tutto o in gran parte digitalizzati.

Il settore alberghiero, del resto, è un comparto connotato da un'elevata incidenza di attività che possono essere standardizzate e autonomizzate. Questa caratteristica ha fatto sì che negli ultimi anni anche le catene alberghiere siano state interessate dall'adozione di strumenti di intelligenza artificiale e robotica applicata (Jabeen et al., 2022). L'automatizzazione permette, infatti, una diversa gestione delle risorse, affidando ai *tool* l'effettuazione delle operazioni ripetitive e riallocando le risorse umane verso attività e mansioni relazionali cognitive, strategiche maggiormente complesse.

Nel 2020 l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD) ha sottolineato come l'Intelligenza Artificiale (IA)⁹ consista in “un sistema fondato su macchine che è in grado, in relazione a una serie di obiettivi individuati dall'uomo, di effettuare operazioni di analisi, decisione, previsione e raccomandazione”. La stessa organizzazione ha precisato che i sistemi di IA sono progettati per operare con specifici livelli di autonomia, svolgendo compiti precisi grazie all'imitazione del funzionamento neuronale e delle prassi operative dell'intelligenza umana (G. D'Acquisto, 2021)¹⁰. L'IA (distinta solitamente in IA debole e forte)¹¹ permette, infatti, di sviluppare strumenti in grado di apprendere dall'ambiente esterno, interagire con esso e prendere decisioni con un grado crescente di autonomia.

Due sotto-insiemi dell'IA forte sono il *Machine Learning* e il *Deep Learning*. Il primo è un'applicazione che permette ai computer di rilevare schemi ed apprendere nuove funzioni senza essere programmati in modo esplicito: si parla, infatti, di “apprendimento automatico”. L'elemento fondamentale del *Machine Learning* è costituito dall'algoritmo. Quest'ultimo può essere definito come un procedimento che, attraverso una specifica sequenza di passaggi, permette di arrivare a un determinato risultato. L'algoritmo è in grado di “migliorare la propria prestazione in un certo dominio in base all'esperienza ed è in grado di generalizzare la conoscenza appresa in situazioni nuove” (Testolin e Zorzi, 2016, p. 316). Una sua caratteristica fondamentale, inoltre, è di poter “generalizzare”, vale a dire di ricavare dati e conoscenze che fanno riferimento anche a situazioni nuove¹².

La formula “IA generativa” fa riferimento a un insieme di algoritmi e modelli di IA in grado di generare nuovi contenuti (testi, immagini, video, suoni, ecc.) in base a un comando iniziale (*prompt*). Ciò è possibile perché i modelli generativi sono addestrati su grandi quantità di dati, di cui identificano e apprendono i *pattern* per produrre nuovi elementi che siano il più possibile simili a quelli di partenza (Zhang et al., 2025). Una delle caratteristiche dei modelli generativi è la loro versatilità, che li rende applicabili in compiti e settori anche molto diversi e

⁹ Il termine Intelligenza Artificiale (IA) è stato coniato nel 1956 dall'informatico John McCarthy, anche se storicamente, il primo progetto di IA risale agli anni Quaranta del secolo scorso.

¹⁰ G. D'Acquisto, *Intelligenza artificiale: elementi*, Torino, Giappichelli, 2021, p. 4.

¹¹ L'IA debole ha l'obiettivo di sviluppare macchine che possano compiere una o più attività complesse umane. In questo ambito gli algoritmi sono in grado di riprodurre o integrare l'intelligenza umana, ma non di eguagliarla o superarla, come è in grado di fare l'IA cosiddetta forte.

¹² Il *Machine Learning* è caratterizzato da alcuni modelli di apprendimento che permettono di operare una classificazione degli algoritmi: a) l'apprendimento supervisionato: il sistema viene istruito a risolvere i compiti in maniera autonoma, sulla base di esempi assegnati in precedenza e rappresentati da possibili input e rispettivi output desiderati¹²; b) l'apprendimento non supervisionato: vengono forniti al sistema una serie di input che devono essere classificati sulla base di caratteristiche comuni dalle quali estrarre una regola da applicare agli input successivi; c) l'apprendimento per rinforzo: le azioni del *software* sono dirette a massimizzare la ricompensa.

che è tra le ragioni del loro rapido successo¹³. La realizzazione di un modello di IA generativa è caratterizzata da due fasi principali: la creazione del dataset iniziale tramite la raccolta di numerosi dati che rientrano in un dominio specifico, e l'addestramento diretto a generare elementi nuovi (Sengar et al., 2024). La generazione consiste “nell'apprendimento della distribuzione di probabilità dei dati reali, dalla quale si estraggono dei campioni casuali per sintetizzare nuovi dati simili a quelli originali” (Zhang et al., 2025, p. 5).

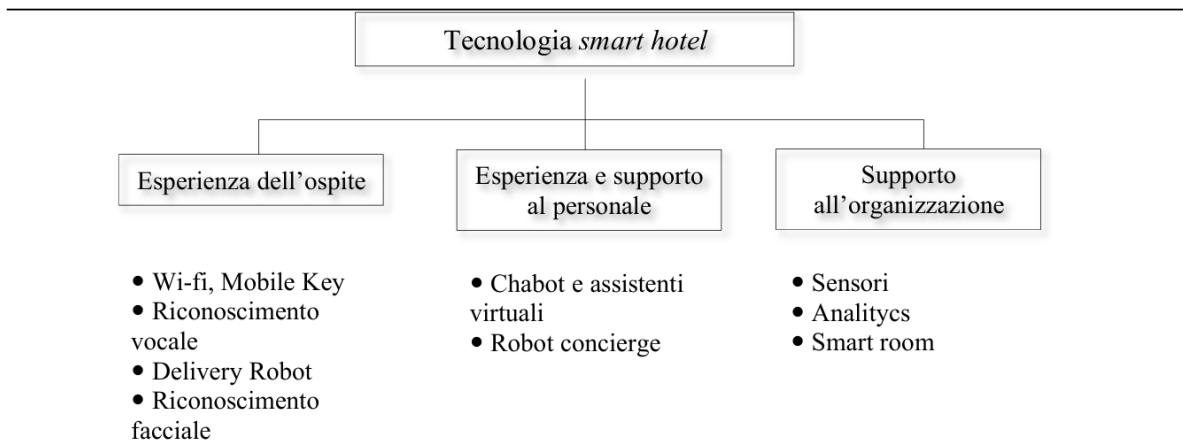
La nozione di *smart hotel* fa riferimento a un ulteriore avanzamento delle catene alberghiere nell'ambito dell'evoluzione digitale nel settore alberghiero. Essa indica, in particolare, gli hotel che utilizzano e integrano in modo sistematico *tool* tecnologici (come piattaforme gestionali, applicazioni dedicate e dispositivi innovativi) diretti a migliorare la gestione interna, la filiera di erogazione dei servizi e l'esperienza dell'ospite. Le soluzioni basate sull'IA sono in grado, infatti, di fornire soluzioni tecnologiche che migliorano, da un lato, la qualità dell'interazione e dei servizi offerti al cliente e, dall'altro, l'efficienza operativa e la redditività della struttura (Nam et al., 2021).

Il termine *smart* indica un modello organizzativo che si serve di connessioni automatizzate e intelligenti per creare valore aggiunto attraverso l'efficientamento delle operazioni e la personalizzazione dei servizi. Questa struttura tecnologica è il risultato dell'utilizzo, da parte delle catene alberghiere, di quattro strumenti: l'intelligenza artificiale (AI), i sistemi di *deep learning* automatico, l'*Internet of Things* (IoT) e l'automazione. Tali strumenti permettono di gestire l'esperienza di ospitalità “in modo dinamico e predittivo, modificando il modo in cui il personale opera nelle strutture e il modo in cui gli ospiti vivono il soggiorno” (Fiorenza, 2025, p. 40).

Le innovazioni fanno riferimento a tre aree principali: l'esperienza dell'ospite, il supporto al personale e l'ottimizzazione gestionale (illustrate nella scheda riportata nella pagina seguente). Se le tecnologie dirette a migliorare l'esperienza dell'ospite hanno lo scopo di personalizzare l'offerta, garantendo il comfort e minimizzando i tempi di erogazione dei servizi, quelle di supporto al personale promuovono un'interazione automatizzata, rapida e continua tra l'ospite e la catena alberghiera. Le tecnologie a supporto dell'organizzazione, a loro volta, rendono efficiente la gestione delle risorse e la sostenibilità (Fiorenza, 2025).

¹³ Ad esempio, si stima che, solo un paio di mesi dopo il rilascio, ChatGPT di OpenAI avesse già superato il record di 100 milioni di utenti attivi al mese (Sengar et al., 2024).

Fig. 11: *Le innovazioni degli smart hotel*



1. *Esperienza dell'ospite:* l'obiettivo principale è garantire comfort, personalizzazione e rapidità nei servizi.

- *Wi-Fi e Mobile Key:* costituiscono la base dell'infrastruttura digitale. Il Wi-Fi permette la connessione continua, mentre la *mobile key* consente l'accesso diretto alla camera tramite smartphone, eliminando la necessità di chiavi fisiche.

- *Sistemi di riconoscimento vocale:* grazie all'IA, gli ospiti possono controllare luci, temperatura o TV semplicemente con comandi vocali. Questo aumenta il senso di comfort e riduce l'interazione fisica con dispositivi.

- *Delivery Robot:* piccoli robot autonomi effettuano consegne di bevande, asciugamani o altri articoli nelle camere, velocizzando il servizio e riducendo l'intervento umano diretto.

- *Riconoscimento facciale:* utilizzato per il check-in e il check-out automatico, migliora la sicurezza e riduce i tempi di attesa.

2. *Esperienza dell'ospite e supporto al personale* Queste tecnologie favoriscono l'interazione automatizzata e continua tra ospite e struttura.

- *Chatbot e assistenti virtuali:* basati su NLP (Natural Language Processing), permettono agli ospiti di comunicare con l'hotel via app o sito web. Possono fornire informazioni, prenotare servizi (spa, parcheggio, ristorazione) e gestire richieste personalizzate, alleggerendo il carico del personale umano.

- *Robot Concierge:* rappresentano un'estensione fisica dell'assistente virtuale. Operano alla reception per accogliere, informare e assistere gli ospiti in modo interattivo e autonomo.

3. *Supporto all'organizzazione.* Le soluzioni smart contribuiscono alla gestione efficiente delle risorse e alla sostenibilità.

- *Sensori ambientali:* rilevano movimento, presenza e condizioni climatiche, consentendo di regolare illuminazione e temperatura per ridurre sprechi energetici.

- *Analytics:* l'uso di Machine Learning e Big Data permette di analizzare comportamenti e preferenze dei clienti, prevedere i tassi di occupazione e ottimizzare i prezzi e i consumi.

- *Smart Room:* camere intelligenti equipaggiate con smart devices e sistemi di automazione integrati. Offrono un comfort personalizzato e, al tempo stesso, garantiscono risparmio energetico grazie all'adattamento automatico delle impostazioni in base alla presenza dell'ospite.

Lo *smart hotel* fornisce servizi digitali sia negli spazi comuni che all'interno delle singole camere, servendosi di diversi tipi di dispositivi. L'IoT svolge un ruolo importante nella creazione di ambienti intelligenti colmando il divario tra l'impegno fisico e quello mobile: fornisce infatti interconnettività tra persone, sistemi e prodotti, integrando il mondo digitale con l'infrastruttura fisica (creando, anche nel settore alberghiero, i cosiddetti sistemi cyber-fisici)¹⁴. Nell'ambito di uno *smart hotel* un ecosistema IoT viene utilizzato per la raccolta dei dati, la loro elaborazione e l'individuazione di applicazioni in linea con le esigenze degli ospiti. La componente robotica agisce a tutti i livelli operativi delle catene di alberghi: nel *front office* (come *receptionist*), nell'assistenza informativa (attraverso i chioschi), nei servizi in camera (per le consegne), nelle pulizie (robot aspirapolvere), nella sicurezza (come pattugliatori e nel controllo degli accessi).

Le chatbot sono sistemi di conversazione automatizzati sviluppati per evocare interazioni simili a quelle umane. Esse vengono utilizzate negli *smart hotel* come agenti di servizio virtuali e sono programmati con competenze selezionate per fornire risposte pertinenti e rapide alle domande formulate dagli ospiti alla ricerca di informazioni (su musei, ristoranti, eventi). Nelle loro forme più evolute, le chatbot sono in grado di svolgere anche funzioni operative, come le procedure di registrazione e la gestione delle prenotazioni. Anche la realtà aumentata (AR) e la realtà virtuale (VR) hanno fatto registrare una crescente popolarità nelle catene alberghiere. Entrambe, integrando informazioni digitali e ambiente reale, consentono agli ospiti di vivere un'esperienza interattiva, visualizzando ciò che stanno ricercando con l'aggiunta di un livello sovrapposto di informazioni (Yang et al., 2021).

Una delle applicazioni più rilevanti degli strumenti basati sull'IA riguarda, peraltro, la gestione strategica delle catene alberghiere. La creazione di algoritmi dedicati consente di creare strumenti operativi che, sulla base dei dati raccolti dal sistema di CRM (sia quelli interni come i profili dei clienti, lo storico delle prenotazioni, i dati reddituali, che quelli macroeconomici esterni), supportano i processi decisionali nella fase di programmazione, pianificazione e controllo. Come è stato rilevato, "l'applicazione di algoritmi di apprendimento automatico e reti neurali favorisce la scoperta di correlazioni non evidenti e la costruzione di modelli predittivi riguardanti l'andamento del tasso di occupazione, la gestione dei ricavi e la definizione dinamica dei prezzi" (Fiorenza, 2025, p. 39).

¹⁴ Un dispositivo IoT comprende principalmente tre elementi: unità di elaborazione e archiviazione, sensori e interfaccia di comunicazione.

Altri ambiti di applicazione dell'IA nelle catene alberghiere sono la *sentiment analysis* e la profilazione automatica. La prima utilizza il *natural language processing* e altre tecniche analitiche per identificare ed estrarre informazioni soggettive da fonti testuali. Questo tipo di analisi riguarda, ad esempio, l'individuazione dell'attrattività o dell'economicità di un servizio o prodotto per il quale viene espressa un'opinione, e l'identificazione della sua "polarità" (cioè l'opinione positiva, negativa o neutra), oltre il grado e la forza dell'opinione stessa. Le catene alberghiere utilizzano spesso la *Sentiment Analysis* per estrarre significato dalle recensioni sul proprio sito istituzionale e dai *social media* (ad esempio, blog e *social network*) in modo da valutare come diversi segmenti di utenti valutano l'ospitalità nel suo complesso e i singoli servizi.

L'IA viene utilizzata, inoltre, dalle catene alberghiere per profilare la propria clientela in base all'età, alle preferenze, all'acquisto di servizi aggiuntivi. Questi dati permettono sia di personalizzare l'offerta, sia di attuare strategie di marketing mirato rispetto a specifici segmenti di utenti già conseguiti o potenziali. La letteratura evidenzia come gli strumenti di profilazione basati sull'IA presentino un livello di analiticità estremamente elevato, in grado di perimetrare pubblici specifici e definire messaggi del tutto in linea con le loro aspettative di soggiorno (Zeqiri, 2024),

2.5. Rischi e criticità: privacy, uniformità del servizio, impatto umano

Nelle pagine precedenti è stato evidenziato come le nuove tecnologie presentino numerosi vantaggi per le catene alberghiere e per i loro ospiti.

Gli strumenti mobili integrati forniscono una serie di risorse di cui i clienti hanno necessità, concentrandoli nella struttura dello *smart hotel*. Le catene hanno anche creato app per i clienti, grazie alle quali questi ultimi possono trovare informazioni utili e possono prenotare servizi come piscina, palestra, spa, luoghi di intrattenimento nelle vicinanze, così come strutture mediche. L'integrazione di una pluralità di tecnologie, inoltre, oltre a migliorare l'esperienza complessiva del cliente, promuove la sostenibilità dell'ecosistema alberghiero sia dal punto di vista dell'impiego delle risorse che economico.

Un terzo vantaggio della tecnologia nel settore delle catene alberghiere consiste nella sua capacità di migliorare l'efficienza operativa e ridurre i costi di manodopera. Inoltre, consente

una comunicazione e un'interazione senza soluzione di continuità con il personale dell'hotel. La tecnologia, infine, è in grado di supportare un processo continuo di formazione, così come l'acquisizione di nuove competenze da parte del personale (Belanche et al., 2021).

Nello stesso tempo, peraltro, l'utilizzo delle nuove tecnologie nel settore dell'ospitalità è esposto ad alcuni rischi e criticità. In primo luogo, il sistema informatico alberghiero può essere un bersaglio di attacchi informatici diretti a sottrarre dati sensibili. Oltre a causare interruzioni nella rete della catena alberghiera, tali attacchi possono impedire agli ospiti di utilizzare i servizi degli hotel, oltre a mettere a rischio la sicurezza dei dati e danneggiare la reputazione della catena (Lim e Han, 2023).

Una seconda criticità è legata al fatto che gli strumenti informatici, automatizzando i processi di servizio, riducono le occasioni di contatto personale tra gli ospiti e il personale della catena. Gli hotel di prestigio tendono a valorizzare i servizi di assistenza personalizzata per acquisire un profilo più accogliente e differenziare il proprio marchio. La possibilità offerta agli ospiti di utilizzare gli smartphone e le tecnologie per gestire il soggiorno in hotel, peraltro, rischia di indebolire questo elemento di differenziazione, il quale risulta poco spendibile in chiave competitiva (Fiorenza, 2025).

Altrettanto rilevanti sono i rischi legati al trattamento dei dati personali. La personalizzazione, infatti, si basa sul fatto che i clienti condividano tali dati con la catena alberghiera. Il Regolamento europeo 2016/679/UE ha ridefinito i diritti e le facoltà riconosciuti all'utente, stabilendo che le imprese, e quindi anche le catene alberghiere, predispongano una struttura di gestione e controllo del trattamento dei *big data*. Il *Cybersecurity Manager* deve individuare un titolare per il trattamento dei dati e un *Data Protection Officer* (DPO). Il primo è responsabile dell'adozione delle misure tecniche e organizzative dirette a mitigare il rischio associato al trattamento dei dati (in grado di causare un danno fisico, materiale o immateriale). Se il titolare intende utilizzare *big data* deve applicare le norme che permettono il loro trattamento e definire i processi di valutazione e controllo continuo del rischio di violazione della normativa. A sua volta il *Data Protection Officer* (DPO) è una figura rilevante sotto due profili: da un lato, ha il compito di informare e fornire consulenza al titolare e al responsabile del trattamento in merito agli obblighi di legge in materia di *data protection*; dall'altro lato, deve mettere in collegamento il titolare o responsabile del trattamento e l'Autorità Garante competente (Montelero, 2019). Il DPO, inoltre, ha il compito di gestire le diverse questioni legate all'*ICT governance*, vale a dire la protezione, l'integrità, la disponibilità del dato per il

suo intero ciclo di vita, garantendone nello stesso tempo la sicurezza da intrusioni esterne o interne all'organizzazione (*data breach*). Le catene alberghiere devono individuare, inoltre, un *Cybersecurity Manager*, il cui compito è di predisporre un sistema di sicurezza nell'ambito dello IoT e del *cloud*.

È evidente come, anche nel campo della sicurezza dei dati, le catene alberghiere sono chiamate a perseguire la sostenibilità del sistema. Esse, in particolare, devono operare per la tutela dei dati, garantendo la supervisione dei processi in tutta l'organizzazione. Queste considerazioni evidenziano come la trasformazione digitale delle catene alberghiere non consista in un semplice aggiornamento tecnologico, ma in un ripensamento, alla luce delle nuove tecnologie, dell'intero processo di creazione di valore nel campo dell'ospitalità. La rapida e crescente integrazione di sistemi intelligenti richiede che le catene alberghiere riconfigurino i propri modelli di *business* e di *governance*, dando vita a nuove logiche di offerta e di gestione del prodotto alberghiero.

Capitolo terzo

Turismo sostenibile e strategie ESG nell'*hôtellerie*

3.1. Dalla responsabilità sociale alla strategia *green*

Negli ultimi decenni il tema della sostenibilità ha assunto un rilievo crescente anche nel contesto delle catene alberghiere. Queste realtà produttive presentano alcune criticità operative legate all'elevato consumo di energia, di suolo e di materiali, necessari per predisporre ed erogare un prodotto in linea con le attese dei clienti (Bohdanowicz, 2005). Se infatti il settore turistico e dell'accoglienza è uno dei più rilevanti e in rapida crescita a livello globale, contribuendo in modo significativo alle economie nazionali, rappresenta anche una delle principali fonti di impatto ambientale.

Il settore alberghiero, in particolare è responsabile di un consumo energetico, di un utilizzo idrico e di una produzione di rifiuti considerevoli (Menegaki, 2018). Secondo studi recenti le attività turistiche, in particolare la ricettività e i trasporti, contribuiscono in modo significativo alle emissioni globali di carbonio, con una quota stimata dell'8% delle emissioni globali totali attribuita al settore (Chan e Wong, 2024). Gli hotel, pertanto, sono soggetti a una pressione crescente affinché adottino pratiche rispettose dell'ambiente in grado di mitigare tali impatti, mantenendo nello stesso tempo un'elevata redditività e rafforzando la loro posizione sul mercato. La pandemia di COVID-19, inoltre, ha agito da catalizzatore per le catene alberghiere nell'adozione di pratiche più resilienti e sostenibili, sottolineando l'importanza delle tecnologie digitali e dei cambiamenti normativi (Rodrigues et al., 2021). La crescente sensibilità per una conversione sostenibile dell'attività economica ha spinto, pertanto, i gruppi dell'*hotellerie* ad elaborare strategie dirette a uniformare le proprie strutture e i propri assetti operativi ai criteri ESG e a un'ospitalità sostenibile.

Nel primo capitolo è stato ricordato come il termine sostenibilità¹⁵ non riguardi la sola tutela ambientale, ma faccia riferimento, in senso più ampio, alla conformità di un'attività

¹⁵ La sostenibilità viene definita come la capacità di servirsi del pianeta senza comprometterne l'equilibrio socio-ambientale e senza depauperare le risorse destinate alle generazioni future. Il termine sostenibilità deriva, infatti, dal verbo latino *substineo*, che, oltre al significato di reggere, ha anche quello di "farsi carico, addossarsi, assumere su di sé l'impegno" rispetto ad altri soggetti.

produttiva a un parametro di adeguatezza sul piano umano, sociale ed economico. Il tema della sostenibilità, in particolare, si è imposto alla luce dei danni ambientali arrecati dal cambiamento climatico e dall'inquinamento. Ciò ha spinto le imprese ad adeguare le loro strategie e la loro operatività ad obiettivi più antropici, comprendenti, per un verso, la tutela dell'ambiente e della collettività, e dall'altro la garanzia di una competitività a lungo termine dell'economia¹⁶. Un servizio alberghiero “è sostenibile se presenta, sul piano operativo, caratteristiche di eccellenza relazionale, sociale, ambientale ed economica” (Richards, 2023, p. 15). La natura multidimensionale del principio di sostenibilità comporta una relazione reciproca tra economia, ecologia e diritti sociali. Per le catene alberghiere ciò comporta il superamento del modello di sviluppo tradizionale basato solo sul profitto e la ricerca di soluzioni organizzative che consentano di evitare un conflitto tra la dimensione economica e quella ambientale e sociale (Richards, 2023).

In questa prospettiva l'acronimo ESG è diventato il punto di riferimento anche del *management* delle catene alberghiere. La lettera E (*environmental*) fa riferimento al criterio ambientale e prende in considerazione l'impatto delle strutture alberghiere sull'ecosistema¹⁷. La lettera S (*social*) richiama il criterio sociale e riguarda il modo attraverso cui le catene si relazionano con il proprio personale e con gli ospiti¹⁸. Questo tema coinvolge la garanzia di condizioni di lavoro sicure ed etiche, il rispetto dei diritti umani, l'inclusione, la promozione delle diversità, nonché lo sviluppo delle comunità locali (Espino-Rodríguez e Taha, 2022). La G (*governance*), infine, si riferisce all'insieme dei principi, delle regole e delle procedure che riguardano la gestione e il governo della catena e delle sue singole strutture, vale a dire il modo in cui esse prendono le decisioni. Un'efficace e solida *governance* aziendale implica responsabilità dei processi decisionali, la trasparenza, l'integrità e l'equità a protezione degli interessi di tutti coloro che hanno un ruolo attivo o sono coinvolti nella gestione della catena (Espino-Rodríguez e Taha, 2022)¹⁹.

¹⁶ M. Libertini, *Economia sociale di mercato e responsabilità sociale dell'impresa*, in “Or. Dir. Comm.”, 2013, n. 3, p. 2 ss.

¹⁷ Questo criterio include la sostenibilità ambientale e l'adattamento ai cambiamenti climatici, l'efficienza energetica, l'utilizzo delle risorse naturali, la gestione dei rifiuti, la lotta all'inquinamento e alle emissioni di gas serra. Si tratta di pratiche che permettono un uso più intelligente ed ecologico delle risorse e anche un risparmio economico a lungo termine tanto che “l'interesse a un ambiente migliore, da essere considerato un intralcio all'economia, è diventato, invece, parte dell'efficienza economica”: Richards, 2023, p. 15.

¹⁸ Queste azioni generano valore a lungo termine per la catena alberghiera nel suo complesso. Il perseguimento di tali obiettivi contribuisce a sviluppare un clima di fiducia tra gli *stakeholders* e a evitare un eventuale deterioramento della reputazione dell'operatore alberghiero.

¹⁹ Questo fattore è rilevante perché contribuisce a limitare il rischio di comportamenti opportunistici e frodi, oltre a promuovere una corretta gestione del rischio e una supervisione delle operazioni della catena alberghiera con impatto trasversale anche rispetto ai fattori descritti precedentemente.

Il crescente interesse per i criteri ESG è determinato dal fatto che le catene alberghiere con un'impronta ESG positiva sono in grado di adattarsi in modo flessibile e appropriato ai mutamenti contestuali e alle aspettative degli ospiti, presentando una maggiore stabilità e resilienza nel tempo. Esse beneficiano, inoltre, di una reputazione positiva e un maggiore coinvolgimento degli *stakeholders* interni (dipendenti e fornitori) ed esterni (ospiti e interlocutori istituzionali), interessati a sostenere strutture alberghiere responsabili dal punto di vista sociale e ambientale (Srivastava et al., 2023).

Un ulteriore aspetto è quello del confronto competitivo tra gli operatori del settore alberghiero. La sostenibilità, infatti, è ormai diventata un elemento fondamentale del prodotto ricettivo, agendo come *driver* chiave per mantenere un vantaggio competitivo della catena. Da un lato, l'attenzione per la sostenibilità favorisce pratiche e politiche aziendali orientate alla creazione di profitto; dall'altro, indirizza tali attività verso una maggiore tutela degli interessi della collettività (Espino-Rodríguez e Taha, 2022). L'operatività delle maggiori catene mondiali evidenzia, inoltre, come non sia necessario mettere in conto un minore rendimento per conseguire un impatto ESG concreto. Le strutture alberghiere che hanno progettato investimenti sostenibili, con lo specifico obiettivo di coniugare le tematiche socio-ambientali con il ritorno finanziario, hanno dimostrato di realizzare nello stesso tempo una gestione più efficace del marketing, dei rischi finanziari e una mitigazione del rischio reputazionale (Iddawala, et al., 2024).

Il tema della sostenibilità, del resto, anche se presenta una dimensione etica, rappresenta ormai una leva strategica fondamentale. La stessa Banca centrale europea, nel 2020, ha evidenziato come le questioni sociali, ambientali e di *governance* “danno origine a cambiamenti strutturali delle imprese che incidono sui profitti dell'attività caratteristica e degli investimenti”. Una fisionomia sostenibile aumenta il consenso di una struttura alberghiera presso gli ospiti, i fornitori e gli investitori. Ne deriva che “la consapevolezza della relazione direttamente proporzionale dei fattori ESG con la redditività e la possibilità da parte delle catene alberghiere di approfittare dei molti vantaggi socio-ambientali non fa che spingere sempre più l'appetibilità di un'offerta che abbraccia tali tematiche” (Srivastava et al., 2023, p. 12).

Sulla base di queste considerazioni, Legrand e collaboratori (2022) hanno evidenziato come negli ultimi tre decenni le catene alberghiere siano state caratterizzate da una progressiva evoluzione dalla responsabilità sociale all'adozione dei criteri ESG. L'ospitalità sostenibile, come è stato osservato, implica “un impegno globale da parte delle strutture ricettive a gestire le risorse in modo responsabile, tenendo conto dei costi e dei benefici economici, sociali e

ambientali” (Legrand et al., 2022, p. 12). Le pratiche sostenibili, in particolare, si sono proposte di ridurre l’impronta socio-ambientale del settore alberghiero. Queste pratiche integrano nella gestione degli hotel la tutela dell’ambiente, il coinvolgimento della comunità e una condotta aziendale etica (Melissen, 2023).

Il punto di avvio di questa transizione è consistito nell’adeguamento delle catene alberghiere, negli anni Novanta e nel primo decennio del Duemila, alla responsabilità sociale di impresa (*corporate social responsibility – CSR*). Quest’ultima, definita dalla Commissione europea come “la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”²⁰, ha favorito la creazione di servizi e modelli commerciali più attenti all’ambiente e a una maggiore qualità e produttività dei posti di lavoro. L’aspetto più significativo, peraltro, ha riguardato la rendicontazione non finanziaria delle catene alberghiere. Nel nuovo millennio, infatti, tutti i principali *player* hanno ritenuto necessario redigere, oltre al bilancio tradizionale, documenti di contabilità sociale in grado di attestare l’impegno pro-sociale e pro-ambientale della catena. Questi documenti hanno assunto denominazioni diverse: bilanci sociali, bilanci ambientali, bilanci socio-ambientali, bilanci di sostenibilità, *integrated report*. L’elemento comune consisteva nel fornire una *disclosure* delle iniziative avviate in campo sociale e ambientale, allo scopo di attestare la conformità della catena alberghiera alla CSR.

Più di recente i maggiori gruppi alberghieri hanno intensificato il loro impegno nel campo pro-sociale e pro-ambientale, promuovendo la transizione delle loro strutture dalla CSR alla strategia ESG. Le catene, in particolare, sono oggi impegnate a trasformare la sostenibilità da approccio opzionale e buona pratica a una vera e propria leva strategica. L’impegno a favore della sostenibilità, come si intende illustrare nelle pagine seguenti, trova riscontro in ambiti diversi: nella gestione operativa, nella strategia climatica, nella progettazione degli edifici, nella gestione dell’energia e dell’acqua, nella filiera alimentare e nel rapporto con le comunità locali. I tre orientamenti prevalenti, peraltro, fanno riferimento a tre direttrici:

- la minimizzazione dell’impatto ambientale,
- l’allineamento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals – SDG*),
- e la ridefinizione dell’esperienza turistica (Srivastava et al., 2023).

Sul primo versante, si è già ricordato come gli hotel siano strutture che, per via della loro attività di fornitura di servizi (ricettivi, igienici, alimentari, legati al comfort) concorrono in

²⁰ COM 2011/681.

modo rilevante all'inquinamento. Il settore dell'ospitalità, infatti, è uno dei più impattanti del turismo e la sua impronta ambientale è il risultato di un insieme di fattori strutturali e operativi che si sommano tra loro. L'attività caratteristica delle catene comporta consumi energetici elevati (climatizzazione, illuminazione, lavanderia, cucine, spa), la produzione di rifiuti (monodosi di shampoo e saponi, bottiglie di plastica, spreco alimentare, rifiuti da manutenzione e pulizie) e un uso intensivo di acqua (fino a 1.500-2.000 litri d'acqua per camera al giorno). Le strutture alberghiere, pertanto, esercitano una significativa pressione sugli ecosistemi locali e ciò spiega l'impegno delle catene di minimizzazione dell'impatto ambientale.

Sul secondo versante, un ruolo rilevante ha avuto l'approvazione dell'Agenda 2030 da parte delle Nazioni Unite, la quale ha posto il tema della sostenibilità al centro dell'azione mondiale a favore dello sviluppo²¹. Il Global Compact delle Nazioni Unite (2018) ha sostenuto che il raggiungimento di questi obiettivi “richiederà uno sforzo senza precedenti da parte di tutti i settori della società”, evidenziando come “le imprese debbano svolgere un ruolo molto importante in questo processo”. Il settore del turismo e dell'ospitalità è un attore di primo piano nell'economia globale, in grado di svolgere un ruolo rilevante nel conseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, a condizione che vengano affrontate una serie di sfide. Queste ultime richiedono un allineamento tra le strategie operative e gli SDG, interventi infrastrutturali e l'adeguamento delle prassi organizzative ai principi ESG.

Infine, sul versante dei clienti, un'importanza crescente ha la quota di turisti (stimati oggi intorno all'83%)²² che prende in considerazione le caratteristiche sostenibili del viaggio e del soggiorno. La formula “turismo sostenibile” comprende al suo interno diverse forme di viaggio rispettose dell'ambiente. Se l'eco-turismo tende a privilegiare la visita di aree incontaminate ed enfatizza la conservazione del patrimonio naturale e culturale, l'agriturismo fa riferimento al soggiorno in contesti agricoli, mentre l'*heritage tourism* colloca in primo piano la visita e la tutela del patrimonio storico-ambientale di un luogo. Tale luogo può avere, dal punto di vista del suo patrimonio, una valenza globale, nazionale o locale, secondo un'articolazione su tre livelli che individua forme diverse di turismo. Se l'*heritage* mondiale fa riferimento a quei siti

²¹ L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile è stata approvata dalle Nazioni Unite alla luce dei precedenti *Millennium Development Goals*, realizzati solo in parte. Essa contiene un *panel* con i nuovi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS o, in inglese, *Sustainable Development Goals* - SDG) (Nazioni Unite, 2015). Si tratta di diciassette obiettivi, per un totale di 169 traguardi, che “definiscono il progetto per realizzare un futuro migliore e più sostenibile per tutti” e mirano ad “affrontare le sfide globali che ci attendono, comprese quelle relative alla povertà, alla disuguaglianza, al clima, al degrado ambientale, alla prosperità, alla pace e alla giustizia” (Nazioni Unite 2018).

²² Fonte: 21° Rapporto Annuale Federculture 2025.

che, come avviene per quelli rientranti nel Patrimonio Mondiale dell'Umanità, sono visitati da grandi flussi di turisti provenienti da più Paesi, l'*heritage* nazionale comprende le risorse monumentali o culturali che suscitano sentimenti identitari e hanno un significato collettivo (Graham et al., 2016).

I nuovi orientamenti della domanda turistica hanno spinto le catene alberghiere ad accelerare il processo di adeguamento ai criteri ESG, nella consapevolezza che sia in atto una ridefinizione dell'esperienza turistica (Srivastava et al., 2023). Nello stesso tempo, le strutture ricettive sono anche consapevoli del fatto che gli operatori caratterizzati da migliori *performance* ESG sono anche quelli in grado di conseguire ritorni economici più elevati. Questo insieme di dinamiche, pertanto, ha spinto l'intero settore dell'accoglienza ad adottare le pratiche sostenibili come vere e proprie leve di business, vale a dire come elementi propri della catena del valore.

3.2. Efficienza energetica, economia circolare, forniture locali

Le catene alberghiere, come si è sottolineato nelle pagine precedenti, hanno definito un articolato ventaglio di strategie allo scopo di trasformare la sostenibilità da approccio opzionale e buona pratica a una vera e propria leva strategica. Questo impegno trova riscontro in ambiti diversi, anche se tre orientamenti prevalenti fanno riferimento alla minimizzazione dell'impatto ambientale, all'allineamento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e alla ridefinizione dell'esperienza turistica (Srivastava et al., 2023). Se la sostenibilità rappresenta sempre più spesso un criterio di scelta della catena alberghiera da parte della clientela internazionale, le strutture ricettive stanno adottando tecnologie di efficientamento energetico per ridurre l'impronta carbonica, migliorare i *rating* di sostenibilità e accedere a finanziamenti agevolati.

Un primo ambito d'azione è quello della gestione delle strutture alberghiere e dell'efficienza energetica. Le grandi catene hanno promosso da tempo la ristrutturazione degli hotel in linea con i principi dell'edilizia sostenibile. Un'attenzione crescente da parte delle catene alberghiere ha suscitato il concetto di edificio a zero energia (*Zero Energy Building*). Questa formula, peraltro, si presta a diverse soluzioni a seconda delle diverse angolazioni sotto cui può essere considerato un hotel (energetica, economica o ambientale). La letteratura ha adottato una terminologia diversa, arrivando a parlare di edifici *net Zero Source Energy*

Building, edifici *net Zero Site Energy Building*, edifici *net Zero Cost Energy Building* o edifici *net Zero Emission Energy Building*.

Le catene alberghiere adottano modelli edilizi a basso impatto energetico, come *low energy hotel*, *passivehotel* e *zero energy building*, caratterizzati da elevata efficienza, utilizzo di fonti rinnovabili e riduzione dei consumi. Tali soluzioni consentono non solo di minimizzare l'impatto ambientale, ma anche di ridurre i costi operativi e migliorare il posizionamento competitivo. (Pozo et al., 2023)

In generale, gli interventi delle catene alberghiere si focalizzano sull'isolamento avanzato, sull'impiego di materiali a basso impatto e sull'utilizzo dell'illuminazione LED. Queste tre soluzioni sono associate a sistemi di automazione e di monitoraggio dei consumi in modo tale da ottimizzare l'illuminazione e la climatizzazione. L'obiettivo è creare *green hotel* o *sustainable hotel* organizzati secondo un approccio "olistico" che considera la struttura ricettiva nella sua globalità e nel suo intero ciclo di vita. Questa filosofia progettuale si propone di ridurre l'impatto dell'edificio utilizzando in modo efficiente l'energia, l'acqua e le altre risorse, proteggendo la salute degli ospiti, riducendo la produzione di rifiuti e l'inquinamento in genere (Pozo et al., 2023).

Un elemento strutturale ormai costantemente presente nelle catene alberghiere è l'impiego di tecnologie dirette a produrre energie rinnovabili. Le catene alberghiere, come si intende illustrare nel paragrafo seguente, intendono contribuire all'azione di decarbonizzazione, vale a dire di riduzione delle emissioni di gas serra, delineata dall'Accordo di Parigi e dall'Agenda 2030. A questo scopo i gruppi alberghieri stanno investendo soprattutto in tre tipi di tecnologie: quelle legate al settore fotovoltaico, quelle cosiddette *low-carbon* e quelle che consentono di conseguire net-zero.

L'adozione di impianti fotovoltaici rappresenta una delle principali leve di decarbonizzazione, con tempi di ritorno dell'investimento relativamente brevi (circa 4–7 anni), rendendola una scelta strategicamente vantaggiosa.

Un secondo ambito d'azione, in una prospettiva di maggiore sostenibilità, è quello relativo alla gestione dell'acqua e dei rifiuti. Le catene alberghiere hanno avviato da tempo strategie di risparmio idrico, mediante l'impiego di "rubinetti intelligenti" e sensori IoT che consentono la riduzione dei consumi. Le nuove tecnologie mettono oggi a disposizione numerosi dispositivi a supporto del *water and waste management*, riducendo anche in questo campo l'impronta ecologica delle catene. Accor ha adottato, inoltre, un sistema di riciclo delle

acque grigie che permette il loro riutilizzo per utilizzi secondari (ad esempio, per l'irrigazione delle aree verdi). Un analogo impegno caratterizza la gestione dei rifiuti. I *report* di sostenibilità delle catene alberghiere evidenziano, in particolare, come esse siano impegnate in tre specifici ambiti:

- iniziative di riduzione dei rifiuti;
- eliminazione della plastica monouso;
- programmi di recupero alimentare mediante la collaborazione con enti e associazioni locali.

Nell'ambito alimentare, inoltre, le catene alberghiere hanno avviato strategie di approvvigionamento sostenibile. I menu degli hotel presentano sempre più spesso un'offerta di alimenti che privilegiano la filiera alimentare corta, con prodotti locali, biologici e stagionali. Marriott e Accor propongono anche menù salutistici che prevedono piatti *plant-based* e a basso utilizzo di carne. La ridefinizione del modello alimentare, come evidenziano le ricerche più recenti, trova riscontro in una nuova percezione del soggiorno, diretta a privilegiare la sostenibilità anche in relazione alla salute.

La gestione dei rifiuti e degli alimenti va ricondotta all'adozione, da parte delle catene alberghiere, della filosofia tipica dell'economia circolare. Quest'ultima "ha l'obiettivo di mantenere il più a lungo possibile nel ciclo economico prodotti, componenti e materiali, così da provare a ridurre o eliminare i rifiuti" (Cenci, 2022, p. 5). L'Economia Circolare consiste, quindi, in un'economia organizzata in modo tale da "potersi rigenerare da sola". Si tratta di un modello economico innovativo che mira a creare un sistema rigenerativo per ridurre al minimo gli sprechi, le emissioni e le perdite di energia. L'Economia Circolare, attraverso modelli di business che vanno di pari passo con la digitalizzazione, è in grado di fornire soluzioni efficienti alle questioni ambientali e di migliorare le prestazioni economiche e sociali mediante la ridefinizione della filiera produttiva.

Un ulteriore ambito di azione consiste nell'interazione tra le strutture alberghiere e le economie locali. I progetti di coinvolgimento delle comunità hanno lo scopo di valorizzarne la cultura e di incentivarne le produzioni e l'artigianato allo scopo di tutelare gli ecosistemi nei quali operano le catene alberghiere. Queste iniziative rientrano in quello che viene definito come "turismo rigenerativo": il suo scopo non si limita a minimizzare l'impatto dell'attività alberghiera, ma è volto ad incentivare le attività del contesto in modo da arricchire l'offerta delle strutture.

3.3. Le tendenze in atto nelle grandi catene alberghiere

L'analisi delle iniziative di sostenibilità promosse dalle quattro maggiori catene alberghiere evidenzia come il settore ricettivo sia sempre più impegnato ad affrontare le sfide ambientali e sociali. Anche se la portata, la scala e l'intensità dei programmi variano a seconda dell'area geografica, dell'identità del marchio e dei mercati di riferimento, nel settore si delineano diversi modelli ricorrenti. Gli studi evidenziano, infatti, come le catene più internazionalizzate siano anche quelle più impegnate negli SDGs, sviluppando capacità dinamiche che migliorano performance e resilienza. Questo si traduce in:

- maggiore integrazione degli SDGs nelle strategie aziendali;
- investimenti in innovazione sostenibile;
- programmi globali di formazione del personale su sostenibilità e CSR (Legrand et al., 2022).

Hilton e Marriott si distinguono come *leader* nella realizzazione di articolati programmi di sostenibilità. L'iniziativa *Travel with Purpose 2030* di Hilton attesta sia la portata che la responsabilità dell'azienda, in quanto sono stati fissati obiettivi specifici, sottoposti alla verifica da parte della *Science Based Targets initiative* (SBTi) che ne convalida il valore scientifico e li certifica annualmente. Le sue linee guida sulla gestione idrica, le iniziative contro lo spreco alimentare e il coinvolgimento delle comunità creano un approccio completo in senso pro-sociale e pro-ambientale. Allo stesso modo, Marriott rappresenta un caso emblematico di catena alberghiera che è contemporaneamente *carbon positive*, *water positive* e attiva nel riciclaggio dei rifiuti solidi.

È importante rilevare come l'impegno nel campo della sostenibilità delle due catene copra per intero (17) l'articolazione degli Obiettivi di Sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030. Accor e IGH, al contrario, limitano la loro azione rispettivamente a 10 e 9 Obiettivi.

Tab. 5: **Gli ambiti di intervento delle maggiori catene alberghiere in relazione alla sostenibilità**

<i>Azienda</i>	<i>Nome della Strategia/ Programma</i>	<i>Clima</i>	<i>Energia e fonti rinnovabili</i>	<i>Gestione dell'acqua</i>	<i>Rifiuti e plastica</i>
Hilton	Travel with Purpose 2030	Obiettivi convalidati dall'SBTi; ambizione di azzeramento delle emissioni nette	Linee guida per l'efficienza energetica; approvvigionamento di energia rinnovabile	Investimenti in energie rinnovabili e tecnologie efficienti; guida all'efficienza idrica; focus sui bacini idrografici a rischio	Prevenzione dello spreco alimentare, donazioni, riduzione dei prodotti monouso
Marriott	Serve 360	Azzeramento delle emission dal 2050	Progetti pilota nel settore solare, interventi di riqualificazione energetica	Valutazioni del rischio idrico	Riduzione dei rifiuti, obiettivi di certificazione
Accor	Planet 21/Net Positive Hospitality, impegni globali su riduzione emissioni e gestione responsabile	Azzeramento delle emission dal 2050	Fonti rinnovabili in loco; ottimizzazione energetica	Riutilizzo delle acque grigie	Raccolta differenziata, progetti pilota di economia circolare
IHG	Journey to Tomorrow	Azzeramento delle emission dal 2050	Elettricità rinnovabile al 100% negli hotel gestiti entro il 2030	Obiettivi idrici basati sul contesto	Azzeramento della plastica monouso

<i>Azienda</i>	<i>Catena di fornitura</i>	<i>Natura/Biodiversità</i>	<i>Comunità locali</i>	<i>Certificazioni e disclosure</i>	<i>Governance e rendicontazione</i>
Hilton	Prodotti ittici sostenibili, uova da allevamenti senza gabbie; Forte attenzione al sourcing sostenibile degli alimenti	Programmi di tutela degli habitat; oltre 2.000 hotel con etichette ambientali; progetti su biodiversità	Programma Travel with Purpose con iniziative locali	CDP, GRI	Supervisione ESG a livello di consiglio di amministrazione
Marriott	Approvvigionamento responsabile, prodotti ittici sostenibili	Progetti delle comunità locali	Programma Serve 360 per benessere comunità	GRI, CDP, EcoV	Informativa annuale sulla sostenibilità e sugli aspetti ESG
Accor	Attenzione ai cibi sani e locali; obiettivo 50% piatti vegetariani/plant-based entro 2030; Novotel 25% entro 2026	Partenariati per la piantumazione di alberi	Progetti locali su biodiversità e comunità	Earth Check, ISO 14001	Governance ESG trasparente
IHG	Impegni per un approvvigionamento etico	Ripristino delle comunità e degli habitat	Forte focus su engagement comunitario	CDP, SASB	Rapporti annuali sull'impatto

Fonte: Elaborazione personale su dati ricavati dalla rendicontazione di sostenibilità.

Le quattro catene hanno fissato l'obiettivo di zero emissioni entro il 2050 in linea con l'Accordo di Parigi, con traguardi a breve termine in materia di riduzione del consumo energetico, idrico e dei rifiuti. Tuttavia, la natura delle loro catene (costituite da strutture in *franchising*) fa sì che l'attuazione delle iniziative in campo sociale e ambientale possa variare in modo significativo da una regione all'altra. Ad esempio, se il programma *Programma Planet 21* di Accor viene perseguito con rigore in Europa, dove si adeguano agli standard ISO e sono certificati da EarthCheck, l'implementazione negli hotel in *franchising* nei mercati emergenti risulta essere parziale e monitorata con minore attenzione. L'InterContinental Hotels Group (IHG), a sua volta, si serve di certificazioni e di quadri di rendicontazione come CDP e SASB, i quali non garantiscono necessariamente prestazioni uniformi tra centinaia di hotel in *franchising*.

Analizzando le iniziative promosse dalle quattro catene di hotel, è possibile rilevare alcune tendenze comuni. Innanzitutto, essi hanno fissato obiettivi climatici e di azzeramento delle emissioni, puntando in genere a traguardi per il 2030 (per quanto riguarda la riduzione dell'intensità) per il 2050 (con riferimento all'azzeramento completo delle emissioni nette). Ciò dimostra la volontà di adeguare la propria attività in senso pro-ambientale, in modo da conseguire gli obiettivi climatici stabiliti dall'Accordo di Parigi. In secondo luogo, è rilevabile la tendenza ad effettuare investimenti nell'efficienza energetica delle strutture ricettive e nell'adozione di tecnologie in grado di assicurare energie rinnovabili. Questa scelta, oltre che in linea con le esigenze di tutela ambientale, trova una giustificazione nei risparmi sui costi assicurati della *green energy*. In terzo luogo, le quattro catene sono attive nella riduzione della plastica monouso e dei rifiuti alimentari.

L'importanza attribuita a queste misure evidenzia che esse sono ormai considerate come componenti imprescindibili dell'offerta alberghiera. Va evidenziato, peraltro, come i *report* di sostenibilità enuncino spesso dichiarazioni di principio, cui non è possibile associare effettive azioni nella prassi della catena. Hilton, ad esempio, dichiara di farsi carico di tutti i 17 SDG, allineando ciascuno di essi a specifici "obiettivi". Nell'affrontare l'SDG 1, Hilton ribadisce il suo impegno a "sradicare la povertà estrema", "attuare sistemi di protezione sociale" e garantire "parità di diritti alle risorse economiche". Più specificamente, la catena alberghiera dichiara di essere "impegnata ad aprire le porte a un milione di giovani entro il 2026 per metterli in contatto, prepararli o assumerli" e di essere "impegnata a mettere in contatto, preparare o assumere i rifugiati in Europa". Inoltre, in qualità di membro fondatore del Global

Apprenticeship Network, Hilton ha promosso oltre 2.500 iniziative di apprendistati e ha sostenuto la legislazione sulla formazione in Egitto, Namibia, Arabia Saudita, Turchia, Regno Unito e Stati Uniti.

L'allineamento degli obiettivi di Hilton all'SDG 6 riguarda "l'accesso all'acqua potabile sicura, servizi igienico-sanitari adeguati e igiene, e gestione delle risorse idriche". Attestando il suo impegno in questo ambito, Hilton sottolinea nel suo *report* di sostenibilità di aver ridotto, a partire dal 2008, il consumo idrico del 20% per metro quadrato di superficie alberghiera, di aver aderito al Mandato sull'acqua delle Nazioni Unite e di aver lanciato una serie di progetti pilota globali di gestione responsabile delle risorse idriche in regioni ad alto rischio negli Stati Uniti, in Sudafrica e in Cina.

Hilton, inoltre, è attiva nel conseguimento dell'SDG 13, relativo ai cambiamenti climatici. La catena alberghiera afferma, infatti, di aver ridotto le emissioni di carbonio del 30% per metro quadrato di superficie alberghiera e il consumo energetico del 20%, attivando 1.800 progetti ambientali in mille comunità nel mondo. Hilton sottolinea, inoltre, come sia il primo grande marchio alberghiero ad avere "obiettivi scientifici in materia di gas serra approvati dall'iniziativa Science Based Targets".

Nel 2022 Marriott International ha lanciato "Serve 360", un'iniziativa che, come precisa la catena, è "ispirata agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite". Il *report* di sostenibilità del 2024 evidenzia come la Marriott, "in qualità di leader mondiale nel settore dell'ospitalità con strutture e collaboratori in 125 paesi e territori, ha una responsabilità globale e un'opportunità unica di essere una forza propositiva nel contribuire a ridurre le emissioni di carbonio e il consumo idrico, così come nel fornire ai propri collaboratori una formazione in grado di sensibilizzarli rispetto a tali tematiche" (Marriott International, 2024). Le quattro "aree prioritarie" in cui la catena intende operare sono: "promuovere la resilienza e lo sviluppo delle comunità"; "ridurre l'impatto ambientale dell'azienda, approvvigionarsi in modo responsabile e gestire hotel sostenibili"; "aiutare gli individui a conseguire una preparazione per lavorare nel settore dell'ospitalità"; e "creare un mondo sicuro e accogliente sia per i collaboratori che per i viaggiatori".

Per quanto riguarda la riduzione dell'impatto ambientale, Marriott punta a "minimizzare l'impronta ambientale attraverso una gestione sostenibile dei consumi energetici e idrici, a ridurre i rifiuti e le emissioni di carbonio e a fare un maggiore ricorso alle energie rinnovabili". La catena si propone di "adottare tecnologie innovative per pianificare, attuare, monitorare e

comunicare il [proprio] modo di operare in modo responsabile al fine di mitigare i rischi legati al clima, a vantaggio dell'attività di impresa e delle comunità in cui opera" (Marriott International, 2024). Più in particolare, l'azienda si è impegnata a ridurre entro il 2030 il consumo idrico del 15%, le emissioni di carbonio del 30%, i rifiuti del 45% e lo spreco alimentare del 50%, formando i propri dipendenti e integrando criteri relativi ai diritti umani nelle politiche di assunzione e approvvigionamento.

A sua volta AccorHotels dichiara di voler contribuire agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) attraverso il proprio programma di sviluppo sostenibile *Planet 21*. Quest'ultimo si articola intorno a quattro priorità strategiche, vale a dire "collaborare con i propri dipendenti, coinvolgere i propri clienti, innovare con i propri partner e collaborare con le comunità locali" (AccorHotels, 2023). A dimostrazione del primo di questi risultati, la catena sottolinea come "in AccorHotels chiediamo ai nostri clienti di riutilizzare gli asciugamani; i risparmi ottenuti in termini di acqua ed energia sono destinati a finanziare la piantumazione di alberi (uno ogni minuto)" (AccorHotels 2023). Nel promuovere un'alimentazione sana e sostenibile, la catena dichiara il proprio impegno a "offrire cibo sano, equilibrato e di alta qualità", inclusi "prodotti locali" e "prodotti coltivati nei nostri orti", nonché a "ridurre lo spreco alimentare e a vietare l'uso di specie sovrasfruttate nei nostri ristoranti" (AccorHotels 2023).

3.4. Le certificazioni tra sostenibilità e competitività: l'impatto sull'operatività e sulla domanda

Nelle pagine precedenti è stato evidenziato come la crescente sensibilità per una conversione sostenibile dell'attività economica abbia spinto gruppi dell'*hotellerie* ad elaborare strategie dirette a uniformare le proprie strutture e i propri assetti operativi ai criteri ESG e a un'ospitalità sostenibile.

Le certificazioni ambientali costituiscono, in questa prospettiva, un ponte tra la sostenibilità operativa e la competitività sul mercato. Queste attestazioni non solo dimostrano la conformità di una catena alberghiera a standard ambientali riconosciuti, ma segnalano anche ai consumatori attenti all'ambiente che la struttura è impegnata in una gestione responsabile delle risorse. Oltre ai benefici ambientali, le certificazioni contribuiscono a migliorare la reputazione di una catena, aumentare la fedeltà dei clienti e fornire vantaggi competitivi in un

mercato sempre più attento alla componente ambientale (Font e Buckley, 2001). Gli hotel certificati registrano spesso tassi di occupazione più elevati, costi operativi ridotti grazie a un uso più efficiente delle risorse e un maggiore *appeal* per un segmento in crescita di viaggiatori attenti alla dimensione prosociale e pro-ambientale della struttura (Green Key International, 2024).

In risposta a queste tendenze, il settore alberghiero ha fatto registrare un aumento significativo delle certificazioni ambientali, anche se permangono alcune sfide (Cloudbeds, 2024). Il costo per ottenere e mantenere le certificazioni, la mancanza di consapevolezza in alcuni mercati e la resistenza da parte delle direzioni degli hotel sono alcuni degli ostacoli che ne impediscono una più ampia adozione. Ciononostante, i benefici economici e ambientali, insieme alla crescente domanda dei consumatori per un turismo sostenibile, evidenziano che la certificazione continuerà a svolgere un ruolo fondamentale nel settore alberghiero.

3.4.1. Le diverse tipologie di certificazione

Le certificazioni alberghiere costituiscono un riconoscimento formale della conformità a specifici standard in vari ambiti, quali la sostenibilità ambientale, la gestione della qualità, la salute e la sicurezza e le pratiche commerciali etiche. Queste certificazioni sono pensate per supportare gli hotel a migliorare la propria efficienza operativa, ridurre il proprio impatto ambientale, aumentare la soddisfazione dei clienti e dimostrare il proprio impegno nei confronti della responsabilità sociale d'impresa.

a) *Certificazioni ambientali*. Le certificazioni ambientali sono tra le più riconosciute e ricercate nel settore alberghiero e da parte delle catene. Le quattro certificazioni più diffuse sono la ISO 14001, la *Green Key*, la *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED), la *EarthCheck* e la Ecolabel.

Esse si differenziano per ambito applicativo ma condividono l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'efficienza operativa. Alcune si concentrano sui sistemi di gestione (ISO 14001), altre sulla progettazione degli edifici (LEED) o sulla gestione complessiva della sostenibilità (EarthCheck).

Tab. 6: **L'evoluzione storica delle certificazioni**

<i>Certificazione</i>	<i>Area operativa</i>	<i>Ambito di adozione</i>
LEED	Efficienza energetica e progettazione	Hotel di lusso e business
ISO 14001	Gestione ambientale	Catene alberghiere internazionali
Green Key	Ecoturismo ed efficienza delle risorse	Hotel boutique
EarthCheck	Sostenibilità olistica (EMS, rifiuti, ecc.)	Resort ed eco-hotel

Fonte: Elaborazione personale.

b) *Certificazioni di gestione della qualità*. Le certificazioni di gestione della qualità mirano a migliorare l'efficienza operativa e la soddisfazione del cliente, rappresentando strumenti fondamentali per la standardizzazione dei processi nelle catene alberghiere. Tra queste, la norma ISO 9001 costituisce il principale riferimento internazionale, fornendo un quadro strutturato per l'organizzazione dei servizi, la formazione del personale e il miglioramento continuo. (Saida e Taibi, 2021). La sua adozione consente di rafforzare la qualità percepita e la reputazione dell'hotel, con effetti positivi sulla fidelizzazione e sui tassi di occupazione. Accanto alle certificazioni formali, anche i sistemi di classificazione a stelle svolgono un ruolo rilevante, fungendo da indicatori sintetici della qualità dell'offerta e influenzando le scelte dei consumatori.

c) *Certificazioni di salute e sicurezza*. Le certificazioni in materia di salute e sicurezza assumono un ruolo centrale nel garantire ambienti sicuri per ospiti e lavoratori, soprattutto alla luce delle criticità emerse durante la pandemia di Covid-19. (Šolc et al., 2022). In questo ambito, la norma ISO 45001 definisce standard per la gestione della sicurezza sul lavoro, contribuendo a ridurre il rischio di incidenti e a migliorare le condizioni operative. Parallelamente, le certificazioni HACCP e ISO 22000 si concentrano sulla sicurezza alimentare, assicurando il rispetto di rigorosi protocolli nella gestione dei servizi di ristorazione. L'adozione di tali standard rafforza la fiducia degli ospiti e riduce i rischi reputazionali e legali. Nel settore alberghiero, queste certificazioni rappresentano quindi un elemento essenziale non solo per la conformità normativa, ma anche per il mantenimento della qualità complessiva dell'esperienza turistica. (Ibrahim et al., 2023).

d) *Responsabilità sociale e certificazioni etiche*. Le certificazioni legate alla responsabilità sociale d'impresa riflettono la crescente attenzione degli ospiti verso pratiche etiche e sostenibili. Schemi come *Travelife* e *Fair Trade Tourism* valutano le strutture alberghiere sulla base di criteri che includono condizioni di lavoro eque, coinvolgimento delle comunità locali e sostenibilità ambientale. Tali certificazioni consentono alle catene di dimostrare il proprio impegno verso uno sviluppo responsabile, rispondendo alla domanda crescente di turismo etico. Esse svolgono inoltre una funzione reputazionale rilevante, contribuendo a differenziare l'offerta e a rafforzare il posizionamento competitivo. In questo senso, le certificazioni etiche non rappresentano solo strumenti di conformità, ma vere e proprie leve strategiche per attrarre segmenti di clientela sempre più sensibili ai temi sociali e ambientali.

Per quanto tutte le certificazioni offrano vantaggi agli hotel, l'ambito e l'obiettivo di ciascuna di esse variano notevolmente. Le certificazioni ambientali, come ISO 14001, *Green Key* ed *EarthCheck*, mirano principalmente a ridurre l'impatto ambientale di una catena alberghiera attraverso la gestione delle risorse e iniziative di sostenibilità. Le certificazioni relative alla gestione della qualità, come ISO 9001, si concentrano maggiormente sull'efficienza operativa e sulla soddisfazione del cliente, facendo in modo che una catena ottimizzi i propri processi per soddisfare le aspettative degli ospiti.

Le certificazioni in materia di salute e sicurezza, in particolare sulla scia della pandemia di Covid-19, hanno acquisito una nuova importanza. ISO 45001 e HACCP/ISO 22000 garantiscono che gli hotel forniscano un ambiente sicuro e igienico sia per il personale che per gli ospiti. Infine, certificazioni come *Travelife* e *Fair Trade Tourism* rispondono alla crescente domanda di opzioni di viaggio etiche e socialmente responsabili, posizionando le catene come leader nel turismo sostenibile. Gli hotel che ottengono più certificazioni possono beneficiare di un approccio globale alla sostenibilità, alla qualità, alla sicurezza e alla responsabilità sociale. Queste certificazioni non solo migliorano la reputazione delle strutture, ma ne aumentano anche l'efficienza operativa, la fedeltà degli ospiti e la competitività in un mercato sempre più affollato.

3.4.2. L'incidenza delle certificazioni sull'operatività delle catene alberghiere

Le certificazioni sono diventate strumenti fondamentali per migliorare sia la sostenibilità ambientale che quella economica del settore alberghiero. Esse fungono da quadro di riferimento che aiuta gli hotel ad attuare e mantenere pratiche sostenibili, offrendo nello stesso tempo un vantaggio competitivo in un mercato sempre più attento all'ambiente. Le certificazioni, in particolare, forniscono un percorso per ridurre l'impatto ambientale attraverso sistemi e standard di gestione strutturati che agiscono sul consumo energetico e idrico, sulla produzione di rifiuti e sulle emissioni di carbonio, sulla biodiversità e sulla protezione dell'ecosistema.

Oltre ai benefici ambientali delle certificazioni, l'impatto economico derivante dalla loro adozione è altrettanto significativo. Le catene certificate conseguono significativi vantaggi economici grazie alla riduzione dei costi operativi, all'aumento della fidelizzazione degli ospiti e al miglioramento del proprio posizionamento sul mercato.

Uno dei benefici economici più rilevanti delle certificazioni è il risparmio sui costi ottenuto grazie all'efficienza delle risorse. Adottando tecnologie efficienti dal punto di vista energetico e pratiche di gestione dell'acqua, le catene certificate sono in grado di ridurre significativamente le loro bollette. Ad esempio, gli hotel certificati Green Key riportano costi idrici ed energetici inferiori grazie all'implementazione di pratiche sostenibili come elettrodomestici a risparmio energetico, illuminazione a LED e sistemi di recupero delle acque grigie.

Uno studio di Kaithlin (2024) ha evidenziato che i gruppi alberghieri che hanno implementato la norma ISO 14001 hanno registrato riduzioni significative (fino al 20%) dei costi energetici, grazie all'adozione di sistemi ad alta efficienza energetica e all'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse. Questi risparmi possono essere reinvestiti in ulteriori iniziative di sostenibilità o utilizzati per migliorare la redditività complessiva. Allo stesso modo, le catene certificate LEED sono in grado di ridurre i propri costi operativi migliorando l'efficienza energetica e idrica attraverso una progettazione e una manutenzione sostenibile degli edifici.

Le certificazioni ambientali aumentano, inoltre, l'attrattiva commerciale delle catene, in particolare tra i viaggiatori attenti all'ambiente. Alcuni studi hanno dimostrato che i consumatori sono disposti a riconoscere un *premium price* nel caso di catene sostenibili, specialmente quelle certificate da marchi ecologici riconosciuti. Certificazioni come Green Key, EarthCheck e il marchio Ecolabel dell'Unione europea offrono un vantaggio competitivo

nell'affollato mercato dell'ospitalità, consentendo alle catene di differenziarsi dalla concorrenza. I gruppi in possesso di queste certificazioni le utilizzano come leve di marketing, mettendo in evidenza i propri sforzi in materia di sostenibilità nei materiali promozionali, sulle piattaforme di prenotazione e nelle comunicazioni con i clienti. Ciò non solo migliora la reputazione della catena e della singola struttura ricettiva, ma favorisce anche tassi di occupazione più elevati e la fidelizzazione dei clienti.

Le catene certificate, inoltre, tendono a registrare tassi di occupazione più elevati grazie al loro *appeal* sui consumatori attenti all'ambiente. Le ricerche suggeriscono che i viaggiatori, in particolare in Europa e Nord America, sono sempre più alla ricerca di hotel eco-compatibili e sono più propensi a scegliere strutture che dimostrino un impegno verso la sostenibilità (Faster Capital, 2024). Nello stesso tempo le certificazioni favoriscono la fedeltà degli ospiti, incrementando un senso di fiducia e sicurezza nelle pratiche di sostenibilità della catena. Gli ospiti che attribuiscono valore alla sostenibilità sono più propensi a tornare in hotel che si allineano ai loro valori, rafforzando la fidelizzazione e favorendo le raccomandazioni positive tramite il passaparola. Tale fedeltà è ulteriormente rafforzata dalla trasparenza e dalla credibilità offerte dalle certificazioni, in quanto forniscono agli ospiti una chiara comprensione degli impegni di sostenibilità della catena alberghiera.

Spostando l'attenzione sulla sostenibilità finanziaria, anche se i costi iniziali per ottenere le certificazioni possono essere significativi, i benefici finanziari a lungo termine superano l'investimento iniziale. Gli studi evidenziano come le catene che adottano pratiche di sostenibilità attraverso le certificazioni sono in grado di ridurre la loro dipendenza da risorse limitate, abbassando i costi operativi e attirando il mercato in crescita dei consumatori attenti all'ambiente (Pozo et al., 2023). Lo studio di Kaithlin (2024) ha verificato come le strutture certificate siano inserite con maggiore frequenza nei portafogli di investimento dei fondi e presentino rapporti più solidi e di lunga durata con i fornitori. Inoltre, i governi tendono a mettere a disposizione incentivi finanziari, in forma di sovvenzioni e agevolazioni fiscali, agli hotel che conseguono certificazioni ambientali, rafforzando ulteriormente la loro sostenibilità economica²³.

²³ Lo studio di Pozo et al. (2023) ha accertato come gli hotel certificati con il marchio Ecolabel dell'Unione europea abbiano registrato un aumento del 10% del loro fatturato annuo grazie al miglioramento dell'efficienza operativa e della domanda da parte degli ospiti di alloggi certificati.

3.5. Il reporting ESG nel settore alberghiero

Come in altri settori manifatturieri e del Terziario, un numero crescente di aziende del settore alberghiero e turistico sta adottando la rendicontazione in materia di CSR. Queste iniziative sono solitamente motivate dall'obiettivo del settore ricettivo di migliorare la propria reputazione, ottenere vantaggi competitivi, fidelizzare i dipendenti, attrarre nuovi clienti, e ridurre i rischi (Uyar et al, 2019).

Sul versante normativo, l'Unione europea ha previsto una disciplina relativa alle cosiddette "informazioni non finanziarie" che, a partire dal 2024, chiamano in causa anche le catene alberghiere. La Direttiva UE 2022/2464 (*Corporate Sustainability Reporting Directive* - CSRD), recepita in Italia con il d.lgs. 6 settembre 2024, n. 125, si colloca nell'ambito del Green Deal europeo, il quale mira a trasformare l'Unione europea in un'economia sostenibile e neutrale dal punto di vista climatico entro il 2050. L'introduzione degli *European sustainability reporting standards* coinvolge tutte le imprese la cui struttura consente di effettuare controlli e redigere un report di sostenibilità. La disciplina sull'armonizzazione del reporting non finanziario persegue, in particolare, tre obiettivi: l'allocazione del capitale finanziario verso le aziende e le attività che mitigano e affrontano meglio gli effetti della transizione climatica; la propensione delle imprese a praticare la "responsabilità sociale" rispetto al proprio impatto sulle persone e sull'ambiente; l'efficacia delle misure pubbliche di transizione ecologica che l'Unione europea e gli Stati membri si sono impegnati a implementare. La CSRD prevede l'obbligo di pubblicare l'informativa sulla sostenibilità (e l'informativa consolidata di sostenibilità) nella relazione sulla gestione.

Per analizzare le caratteristiche del reporting ESG da parte delle principali catene alberghiere, è possibile prendere in considerazione i rapporti pubblicati sul sito web. Tali rapporti riguardano principalmente l'ultimo anno di riferimento, mettendo in evidenza le prestazioni economiche, sociali e ambientali. Innanzitutto, è possibile rilevare l'utilizzo di vari termini per presentare le informazioni sociali e ambientali: Rapporto di sostenibilità e impatto sociale, Rapporto sulla responsabilità aziendale, Rapporto sull'imprenditoria responsabile, Rapporto ambientale, sociale e di governance, ecc. La tabella seguente illustra la denominazione e gli standard di riferimento dei report di sostenibilità delle maggiori catene alberghiere.

Tab. 7: **I rapporti di sostenibilità delle maggiori catene alberghiere**

		<i>Tipo di report</i>	<i>Linee guida</i>
Marriott		International Sustainability and Social impact report	Global Reporting Initiative (GRI)
Hilton Corporate		Corporate Responsibility Report	Global Reporting Initiative (GRI)
AccorHotels		GRI Standards	Global Reporting Initiative (GRI)
IHG		Responsible Business Report	GRI G4
Wyndham Group	Hotel	Corporate Social Responsibility Report	GRI G4

Fonte: Elaborazione personale.

Le quattro catene dispongono di una sezione dedicata alla responsabilità di impresa sul proprio sito web e tendono a pubblicare online le stesse informazioni fornite nei rapporti cartacei. Se Hilton si serve di standard espositivi dettagliati, illustrando le proprie iniziative nel campo della sostenibilità ambientale e sociale con tabelle e grafici, Marriott utilizza un *framework* simile con una maggiore focalizzazione sugli obiettivi da perseguire. Accor, invece, illustra la propria attività pro-sociale e pro-ambientale mediante un *Integrated Report*, vale a dire un documento che integra *performance* finanziaria e informazioni non finanziarie.

I *report* di sostenibilità sottolineano gli sforzi compiuti dalle catene alberghiere per soddisfare i criteri internazionali, nel tentativo di convincere gli *stakeholder* dell'affidabilità delle loro azioni:

- “Marriott attua in tutto il mondo iniziative convincenti e di grande impatto, progettate per promuovere un cambiamento positivo e sostenere i quadri e gli obiettivi globali, compresi gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Per attuare Serve 360 e la più ampia strategia ambientale, sociale e di governance (ESG) di Marriott, una serie di comitati, consigli, team e leader regionali complementari forniscono struttura e supervisione”;

- “Il presente rapporto [di Hilton] è stato redatto in conformità con gli standard della Global Reporting Initiative (GRI) e integra le raccomandazioni del *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) e della *Taskforce on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD);

- “Oltre alle informazioni contenute nel presente rapporto, Accor rende conto della strategia *Planet 21*, dei programmi e dei progressi compiuti verso i nostri Obiettivi 2030”.

I *report* di sostenibilità sono diretti a fornire informazioni agli *stakeholder* delle catene alberghiere, con un'attenzione particolare per gli investitori e i clienti. I primi sono interessati

a una gestione sostenibile delle strutture ricettive in quanto la sostenibilità è ormai diventata una leva strategica fondamentale dell'*hotellerie*. Gli ospiti, a loro volta, sono sempre più consapevoli dell'impatto ambientale e sociale delle strutture ricettive. Molti viaggiatori tengono ormai conto di queste dimensioni nelle loro scelte di viaggio, verificando le certificazioni degli hotel e consultando le pagine Web dedicate alla rendicontazione non finanziaria. Entrambe operano come indicatori dell'impegno di una struttura nei confronti delle pratiche sostenibili, fornendo indicazioni ai consumatori per prendere decisioni più consapevoli sulla scelta dell'alloggio.

La consapevolezza degli ospiti e la comprensione di tali informazioni variano, peraltro, da soggetto a soggetto. Le ricerche indicano che, per quanto una parte significativa dei viaggiatori abbia sentito parlare dei *report* di sostenibilità e delle certificazioni ambientali, pochi conoscono i criteri o gli standard specifici su cui si basano (Qubbaj et al., 2023). Il divario tra consapevolezza e comprensione può limitare l'efficacia delle informazioni non finanziarie e delle certificazioni come strumento di *marketing* per gli hotel, in quanto gli ospiti possono non riconoscere il pieno valore di soggiornare in strutture certificate.

Tuttavia, man mano che la sostenibilità assume un ruolo sempre più importante nelle scelte di viaggio, la consapevolezza riguardo alle informazioni diffuse dalle catene alberghiere è destinata ad acquisire un rilievo crescente. In particolare, le generazioni più giovani, tra cui i Millennial e la Generazione Z, tendono ad essere più informate sulle questioni relative alla sostenibilità e sono più propense a privilegiare gli hotel eco-compatibili (Wu et al., 2024). Questa crescente consapevolezza ha portato a una maggiore richiesta di trasparenza riguardo ai processi di comunicazione delle *performance* e di certificazione.

È anche vero, peraltro, come un tipico comportamento opportunistico è rappresentato dal *greenwashing*. Quest'ultimo consiste in una comunicazione diretta a fuorviare o ingannare gli ospiti con affermazioni inesatte circa le pratiche ambientali e all'impatto della struttura ricettiva. Le imprese che effettuano *greenwashing* manipolano, quindi, la propria immagine e usano la comunicazione di impegno socio-ambientale per attribuirsi azioni non corrispondenti all'effettivo comportamento della catena o per distogliere l'attenzione da eventuali condotte omissive o negligenti. Il *greenwashing* costituisce quindi una barriera all'efficacia della comunicazione sostenibile, riducendo il valore delle azioni realmente portate avanti dalle catene maggiormente virtuose.

Resta il fatto che nell'attuale panorama del settore alberghiero, le strategie sostenibili rappresentano una leva fondamentale per il successo delle catene. L'integrazione tra sostenibilità e nuove tecnologie, in particolare, consente di offrire un sistema di offerta *customer-tailored*, mettendo a disposizione servizi che sono in linea non solo con le attese degli ospiti della struttura, ma anche con l'importanza assegnata alla sostenibilità nel corso del soggiorno.

Capitolo quarto

Caso studio:

una catena alberghiera italiana

4.1. Modello di *business* e assetto organizzativo

La catena alberghiera oggetto del presente caso studio rappresenta una delle principali realtà italiane operanti su scala nazionale nel settore dell'*hospitality*. Essa fa parte di un primario gruppo assicurativo-finanziario italiano, che ne detiene il controllo attraverso una società di gestione alberghiera dedicata.

La società si posiziona come operatore *multi-brand* nel segmento medio-alto e *upscale*, con una presenza capillare nelle principali città italiane e in destinazioni *leisure* strategiche. Il portafoglio comprende hotel *business-oriented* situati in aree urbane e strutture *leisure* in località turistiche, consentendo una diversificazione del rischio stagionale e geografico.

L'analisi del modello di *business* della catena oggetto di studio rivela una strategia orientata a conciliare stabilità finanziaria, qualità del servizio e diversificazione dell'offerta. Quest'analisi può essere interpretata anche alla luce del framework del Business Model Canvas. Tale modello consente di analizzare in modo sistematico i principali elementi che caratterizzano la creazione e la distribuzione del valore da parte di un'organizzazione. Osterwalder e Pigneur, ideatori di tale modello, osservano, infatti, come esso “descrive la logica attraverso la quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore economico” (2010, p. 16). Questa logica, a giudizio degli stessi autori, può essere articolata attraverso nove componenti o blocchi tra loro integrati che costituirebbero l'ossatura di qualsiasi attività imprenditoriale e che afferiscono a quattro macroaree o pilastri fondamentali: la macroarea del valore²⁴; la macroarea della clientela²⁵; la macroarea infrastrutturale²⁶ e la macroarea della fattibilità finanziaria²⁷.

²⁴ Il cui profilo deriva dalla specifica proposta di valore – l'insieme dei benefici materiali e immateriali che scaturiscono dai beni e/o servizi prodotti – che l'impresa offre alla sua clientela al fine di risolverne i problemi e/o lenirne i bisogni e/o appagarne i desideri.

²⁵ La cui configurazione dipende dai segmenti di clientela cui l'impresa indirizza la sua proposta di valore, dal mix di canali di comunicazione, distribuzione e vendita deputati alla sua erogazione e dalle relazioni con i clienti che l'impresa stabilisce e intrattiene.

²⁶ La cui conformazione dipende dalle risorse chiave, dalle attività chiave e dalle partnership chiave che l'impresa rispettivamente impiega, intraprende e stabilisce al fine di offrire i suoi beni e/o servizi.

²⁷ La cui struttura deriva dalla sostenibilità del rapporto tra la struttura dei costi (fissi e variabili) e il flusso dei ricavi (articolati per segmento di clientela).

Nel caso della catena analizzata, la proposta di valore si fonda sulla combinazione tra qualità del servizio, posizionamento territoriale delle strutture e attenzione crescente ai temi della sostenibilità e dell'accessibilità. Le risorse chiave includono il brand, il know-how gestionale e la capacità di coordinare una rete di strutture distribuite sul territorio nazionale, mentre tra le attività chiave rientrano la gestione operativa degli hotel, il controllo della qualità del servizio e lo sviluppo di iniziative di sostenibilità e innovazione.

Il modello di business si basa prevalentemente su una logica di società di gestione alberghiera, nella quale l'organizzazione si occupa della gestione operativa delle strutture senza necessariamente possedere gli asset immobiliari. Questo approccio consente di concentrare le risorse sulle competenze manageriali, sulla qualità del servizio e sullo sviluppo del brand, elementi che rappresentano fattori fondamentali nella creazione di valore nel settore dell'ospitalità. In questa prospettiva, la *governance* del modello di business assume un ruolo centrale nel coordinare gli interessi dei diversi attori coinvolti, tra cui proprietari degli immobili, operatori della gestione alberghiera, clienti e altri stakeholder del territorio. La capacità di gestire efficacemente tali relazioni contribuisce in modo significativo alla creazione di valore e alla competitività dell'impresa nel lungo periodo (Osterwalder e Pigneur, 2010).

In altre parole, la catena opera attraverso un modello di business ibrido che separa l'asset immobiliare dalla gestione alberghiera. Affitto, management e franchising sono i tre modelli di business con cui la catena opera sul mercato. Questa configurazione permette di bilanciare il controllo operativo sugli asset, la capacità di valorizzazione immobiliare e la riduzione del rischio finanziario, elementi cruciali in un contesto caratterizzato da stagionalità della domanda e variabilità territoriale.

La *value proposition* si articola su tre elementi principali:

- italianità del brand: valorizzazione dell'identità nazionale, del design e della cultura dell'ospitalità italiana;
- standardizzazione qualitativa: uniformità dei servizi e delle procedure operative;
- segmentazione dell'offerta: differenziazione tra brand orientati al segmento *upper-upscale* e brand *midscale/business*.

Il modello di ricavi della catena riflette questa articolazione. Le principali fonti di ricavo comprendono room revenue (vendita camere), F&B (ristorazione interna, eventi, banqueting), meeting & congressi, servizi ancillari (spa, parcheggi, servizi premium).

Fig. 12: Il Business Model Canvas della catena alberghiera analizzata

<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestione operativa degli hotel. • Revenue management e pricing dinamico. • Marketing e distribuzione. • Formazione del personale. • Controllo qualità e audit interni. • Sostenibilità e gestione ambientale. • Manutenzione e valorizzazione degli asset. 	<p>Key partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • OTA, GDS, tour operator. • Fornitori F&B e housekeeping. • Enti territoriali e DMO. • Partner tecnologici. • Proprietà immobiliari 	<p>Value proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ospitalità italiana autentica</i>: attenzione al servizio, cucina locale, design contemporaneo. • <i>Portafoglio multibrand</i> per target diversi: lusso e upper-upscale, upscale business & leisure, midscale smart. • <i>Posizionamento urbano e leisure</i>: Milano, Firenze, Roma, Venezia, Sicilia, Toscana. • <i>Meeting & Events</i>: spazi congressuali, sale meeting, servizi corporate. • <i>Sostenibilità e qualità</i> come driver competitivi 	<p>Customer relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servizio personalizzato. • Standard di qualità monitorati e misurati. • Programmi fedeltà e CRM. • Customer care multicanale. • Esperienze locali curate. 	<p>Customer segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Business individuale (corporate, professionisti, viaggiatori frequenti). • <i>Leisure</i> nazionale e internazionale. • Gruppi e MICE (meeting, congressi, eventi). • Turismo esperienziale (arte, cultura, enogastronomia). • Clienti price sensitive in mobilità (UNAWAY).
<p>Cost structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personale (voce principale). • Manutenzione e capex. • Marketing e distribuzione (commissioni OTA). • Energia e utilities. • F&B e housekeeping. • Tecnologia e licenze software. • Costi immobiliari (affitti, leasing, ammortamenti). 		<p>Revenue streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Camere (core revenue). • F&B (ristoranti, bar, colazioni). • MICE (sale meeting, eventi). • Servizi accessori (<i>parking, wellness, upselling</i>). • Gestione e valorizzazione degli asset immobiliari. 		

Fonte: Elaborazione personale.

La strategia di pricing si basa su logiche di revenue management dinamico con segmentazione della domanda e ottimizzazione del RevPAR (Revenue per Available Room), massimizzando la redditività attraverso una gestione attenta dei prezzi in funzione della stagionalità, della domanda e dei segmenti di clientela. La distribuzione avviene attraverso canali diretti (sito ufficiale, *booking engine* proprietario), canali indiretti quali OTA (Online Travel Agencies) GDS per il segmento corporate, accordi quadro con aziende e TMC. La strategia mira a incrementare la quota di prenotazioni dirette per ridurre i costi di intermediazione. Il target primario è rappresentato da clientela corporate (business travel, MICE), turismo *leisure* nazionale e internazionale, clientela individuale e gruppi organizzati.

L'assetto organizzativo riflette una struttura centralizzata a livello corporate con autonomia operativa locale, tipica delle catene alberghiere di medie-grandi dimensioni. La sede centrale definisce:

- strategia generale e posizionamento;
- politiche commerciali e marketing;
- revenue management centralizzato;
- controllo di gestione e budgeting;
- standard operativi e qualità.

A livello di struttura ogni hotel è guidato da un General Manager, responsabile del conto economico della singola unità. La struttura organizzativa è gerarchica, ma fortemente orientata alla performance economica, con obiettivi legati a KPI quali Occupancy Rate, ADR (Average Daily Rate), RevPAR, GOP (Gross Operating Profit).

Il modello di *business* della catena studiata si distingue, quindi, per la combinazione di italianità e standardizzazione, ospitalità *multibrand*, gestione diretta degli asset, forte radicamento territoriale, segmentazione per target e occasioni di viaggio, e una crescente integrazione di qualità del servizio, sostenibilità ed efficienza operativa. Ciò conferma la posizione di *leadership* della struttura ricettiva nel mercato nazionale e rappresenta un esempio paradigmatico di come le catene alberghiere italiane possano strutturarsi per competere efficacemente in un contesto nazionale. Oggi, infatti, l'adozione di un *framework* integrato rappresenta un'opzione in grado di assicurare efficienza operativa ed elevata qualità del servizio. La tabella seguente mette a confronto la catena alberghiera presa in esame con NH Hotel Group e Starhotels, vale a dire i due *player* più affini per presenza in Italia, posizionamento e modello operativo.

Tab. 8: Confronto del modello di *business* di tre catene alberghiere

<i>Attività</i>	<i>Catena alberghiera analizzata</i>	<i>NH</i>	<i>Starhotels</i>
<i>Descrizione</i>	Multibrand italiano, forte radicamento territoriale, equilibrio tra <i>leisure</i> e <i>business</i> , focus su qualità e sostenibilità.	Multinazionale con standardizzazione elevata, forte orientamento corporate e MICE, distribuzione globale.	Gruppo italiano <i>premium</i> , forte presenza nelle città d'arte, posizionamento <i>upscale/luxury</i> , forte controllo diretto degli asset.
<i>Value proposition</i>	Ospitalità italiana autentica; Architettura multibrand; Equilibrio business/leisure. Forte attenzione a qualità del servizio e sostenibilità.	Standardizzazione internazionale. Ampio portafoglio brand (NH Collection, NH Hotels, Nhow). Forte orientamento corporate e MICE. Programmi fedeltà globali (GHA Discovery).	Ospitalità italiana di fascia alta. Forte identità di design e cura del dettaglio. Presenza strategica nelle città d'arte. Molti asset di proprietà → controllo totale dell'esperienza.
<i>Segmenti</i>	Business + leisure	Corporate + MICE	Leisure premium
<i>Canali</i>	Sito + OTA + partnership	Distribuzione globale	Sito + agenzie
<i>Relazione</i>	Personalizzazione + qualità	Standardizzazione	Esperienza premium
<i>Ricavi</i>	Camere + MICE + F&B	Camere + MICE	Camere + F&B premium
<i>Risorse</i>	Brand italiani	Rete globale	Asset propri
<i>Attività</i>	Gestione + qualità	Gestione + standard	Gestione + design
<i>Partner</i>	OTA, DMO, fornitori	OTA, corporate, GDS	Agenzie, luxury partners
<i>Costi</i>	Personale + OTA	Personale + tecnologia	Personale + capex

Fonte: Elaborazione personale.

Come evidenzia la comparazione precedente, la catena alberghiera analizzata si distingue per la capacità di combinare ospitalità italiana autentica (intesa come valore operativo²⁸, non solo estetico) con un modello *multibrand* flessibile e radicato nei territori. Si tratta di una strategia *multibrand* in grado di dare vita all'unico grande gruppo che unisce italianità, *multibrand* e radicamento territoriale in un modello operativo flessibile e coerente con il mercato italiano.

²⁸ In grado di raggruppare servizio, cucina, relazione, partnership locali.

4.2. La funzione Quality & Iniziative di Sostenibilità: ruolo strategico e collocazione organizzativa

All'interno della struttura organizzativa della catena alberghiera oggetto del presente caso studio, la funzione Quality e Iniziative di Sostenibilità svolge un ruolo trasversale di coordinamento, controllo e sviluppo strategico, integrando qualità del servizio, compliance normativa, sostenibilità ESG e tutela reputazionale.

La funzione ha un ruolo propositivo e operativo nel “Sustainability Journey”, coordinando azioni su energia, acqua, rifiuti ed economia circolare, con progetti come KM-228, ISO 50001, LEED Gold, BREEAM e GSTC. Tali iniziative saranno analizzate più approfonditamente nel paragrafo successivo. È responsabile della diffusione della cultura della sostenibilità, gestione rischi ESG, stakeholder engagement tramite survey e report annuali, e allineamento con la Politica di Sostenibilità di Gruppo.

Contribuisce a performance *top-tier*, come score B su CRIF Cribis Synesgy, posizionando il Gruppo al 10% migliore nel settore *hospitality* italiano per maturità ESG. Questo ruolo può essere interpretato anche alla luce di alcuni importanti riferimenti teorici della letteratura manageriale. In particolare, la Stakeholder Theory, evidenzia come le imprese non debbano limitarsi a creare valore esclusivamente per gli azionisti, ma debbano considerare gli interessi di una pluralità di stakeholder, tra cui clienti, dipendenti, comunità locali e partner commerciali. In questo senso, le politiche di qualità e sostenibilità rappresentano strumenti attraverso cui l'impresa cerca di rispondere alle aspettative di tali attori, rafforzando al contempo la propria legittimazione nel contesto sociale ed economico in cui opera (Freeman, 1984). Allo stesso tempo, l'importanza strategica di queste iniziative può essere letta anche attraverso la prospettiva della *Resource-Based View*, secondo la quale il vantaggio competitivo deriva dal possesso e dalla valorizzazione di risorse e competenze distintive difficilmente replicabili dai concorrenti. Nel caso analizzato, elementi quali la cultura organizzativa orientata alla qualità, il know-how nella gestione sostenibile delle strutture e le competenze sviluppate dal personale rappresentano risorse immateriali che contribuiscono a rafforzare la competitività dell'impresa nel mercato dell'ospitalità (Barney, 1991). Infine, le iniziative di qualità e sostenibilità contribuiscono in modo significativo alla costruzione del cosiddetto Reputational Capital, ovvero il patrimonio reputazionale dell'organizzazione.

Nel settore turistico-alberghiero, caratterizzato da un'elevata importanza dell'esperienza del cliente e della percezione del servizio, la reputazione rappresenta un asset strategico in grado di influenzare le scelte dei consumatori, la fidelizzazione della clientela e la capacità dell'impresa di differenziarsi rispetto ai concorrenti (Fombrun, 1996; Caves e Porter, 1977; Jackson, 2004; Wreschniok, 2009).

La funzione guida audit interni, certificazioni e progetti concreti, supportando l'impegno verso gli SDGs ONU e riducendo impatti come emissioni CO₂ e sprechi. Si tratta di una funzione che, accanto a Operations, HR, Commerciale e Legal, e in sinergia con Direzioni Alberghiere, opera per implementare iniziative (es. energia rinnovabile 100%, *plastic-free*, *food waste reduction*), monitorando compliance e audit interni. Sottoposta alla leadership gestionale (AD e Presidente), tale funzione è integrata nel MOG 231 e opera nel rispetto del Codice Etico di Gruppo per quanto riguarda le aree dell'etica e dell'anticorruzione. Si articola su cinque macro-aree operative:

- *Audit interno e compliance*. Una prima area riguarda l'attività di audit e controllo qualitativo interno. La funzione verifica il rispetto degli standard operativi, delle procedure interne e delle direttive provenienti dalla capogruppo. Tali controlli non hanno natura meramente ispettiva, ma si inseriscono in una logica di prevenzione del rischio operativo e reputazionale. Eventuali criticità vengono intercettate prima che possano tradursi in danni economici o di immagine, rafforzando così la resilienza organizzativa della catena. Parallelamente la funzione cura la classificazione e la gestione dei reclami attraverso procedure formalizzate, definendo tempistiche, responsabilità e modalità di risposta, in un'ottica di tracciabilità e *accountability*.

- *Monitoraggio della qualità percepita e analisi reputazionale*. Una seconda area di intervento concerne il monitoraggio sistematico della qualità percepita dal cliente. La funzione elabora annualmente un Service Quality Report, documento destinato all'Alta Direzione e ai Regional Manager, che sintetizza le performance qualitative della catena, includendo strutture a gestione diretta e franchising. Gli indicatori principali analizzati comprendono:

- Indici aggregati delle recensioni online tramite piattaforme specializzate come TrustYou;
- Net Promoter Score (NPS);
- Tasso di risposta alle recensioni;
- Numero di recensioni in rapporto alle camere disponibili (indice di engagement).

L'analisi non si limita al dato statico, ma include confronti temporali e identificazione delle aree critiche secondo una logica di Pareto, concentrando gli interventi sui fattori a

maggiore impatto negativo (ad esempio manutenzione, aria condizionata o *housekeeping*). In tal modo, la reputazione online viene trasformata in variabile gestionale e strumento decisionale.

- *Certificazioni e sostenibilità ambientale e sociale.* Un ulteriore ambito di attività riguarda il coordinamento delle iniziative di sostenibilità. Tra queste assume particolare rilievo l'ottenimento della certificazione del Global Sustainable Tourism Council (GSTC), che valuta non soltanto gli aspetti ambientali, ma anche quelli sociali, territoriali e di governance. La funzione si occupa della raccolta dati, del monitoraggio degli indicatori richiesti e del coordinamento delle azioni correttive necessarie per mantenere la conformità agli standard internazionali. Accanto alla certificazione internazionale, la funzione promuove progetti specifici di economia circolare, come la collaborazione con Regusto, che consente la donazione di beni e generi alimentari a enti benefici, con certificazione della CO risparmiata rilasciata da RINA.

- *Accessibilità e inclusione.* Un elemento distintivo delle attività della funzione riguarda l'accessibilità. La verifica dei protocolli di accesso alle strutture viene effettuata in collaborazione con Handy Superabile, associazione composta da persone con disabilità che valutano concretamente il livello di accessibilità delle strutture alberghiere. L'accessibilità va intesa in senso ampio, includendo non solo la disabilità motoria, ma anche cecità, sordità, intolleranze alimentari e altre condizioni che richiedono adattamenti specifici. La funzione coordina l'adeguamento delle strutture, la comunicazione delle informazioni sui canali ufficiali e l'integrazione di tali elementi nei processi di certificazione e rendicontazione.

- *Reporting e supporto al risk management.* Infine, la funzione svolge un ruolo centrale nella reportistica strategica verso l'Amministratore Delegato e l'Internal Audit, fornendo dati consolidati su qualità, sostenibilità e reputazione. Particolare attenzione va rivolta alla prevenzione di due categorie di rischio identificate come prioritarie dalla governance: rischio operativo e rischio reputazionale. Eventi critici quali incendi, disservizi o controversie possono generare impatti economici diretti (perdita di ricavi) e indiretti (danno reputazionale). Il presidio sistematico della qualità e della comunicazione contribuisce quindi alla mitigazione di tali rischi.

Le attività tipiche della Funzione Quality e le iniziative di sostenibilità messe in atto dalla catena alberghiera analizzata sono le seguenti:

- Aggiornamento, presidio e controllo di Procedure Operative;

- Controlli Qualitativi e Compliance ai Brand Standard e D.lgs 231/01 & Quality;
- Supporto operativo alle Direzioni;
- Offline Brand Reputation;
- Presidio e monitoraggio in ambito Compliance;
- Interazione con Direzioni di Sede;
- Coordinamento Operativo;
- Sostenibilità.

4.3 Sostenibilità e accessibilità come leve competitive

Nel contesto contemporaneo del settore turistico-alberghiero, sostenibilità e accessibilità si posizionano come leve competitive strategiche per differenziarsi nel mercato *hospitality*, migliorando vendite, brand equity e appeal verso *stakeholder* anche in vista di eventi come le Olimpiadi Milano Cortina 2026. Queste aree integrano ESG con esperienze inclusive, riducendo impatti ambientali e ampliando il target clienti. Ciò è dovuto sia alla crescente attenzione da parte dei consumatori verso le tematiche ambientali e sociali, sia alla necessità per le organizzazioni di allinearsi agli standard internazionali in materia di responsabilità d'impresa.

Nel caso della catena alberghiera oggetto del presente caso studio, la sostenibilità, coordinata dalla Funzione Quality e Iniziative di Sostenibilità, è concepita come un approccio integrato. Essa coinvolge dimensioni ambientali, sociali e di governance (ESG), contribuendo al rafforzamento del posizionamento competitivo dell'azienda nel mercato dell'ospitalità. La struttura si colloca, infatti, nel 10% degli operatori del settore *hospitality* taliano che presentano una migliore *performance* per maturità ESG.

In ambito ambientale, la strategia aziendale prevede interventi mirati alla riduzione dell'impatto ecologico delle strutture alberghiere. Le principali iniziative vanno dall'impostazione del termostato all'apertura di finestre e tende. Le temperature delle camere sono settate nel periodo "autunno-inverno" a 19°, mentre nel periodo "primavera-estate" a 26°, +/-2° di tolleranza, in linea con il "Piano Nazionale di Contenimento dei consumi di gas naturale"²⁹. La catena alberghiera utilizza soprattutto energia elettrica proveniente al 100% da

²⁹ Emanato dal Governo italiano Decreto Ministeriale 6 ottobre 2022.

fonti rinnovabili, oltre ad adottare sistemi tecnologici ad alta efficienza energetica e impegnarsi nella progressiva modernizzazione degli impianti tecnici. Investimenti specifici hanno riguardato, ad esempio, l'installazione di sistemi geotermici, il *relamping* con tecnologia LED e l'ottimizzazione dei sistemi di climatizzazione e illuminazione.

Anche l'acqua è una risorsa fondamentale che può essere salvaguardata con poche mosse. Limitare la frequenza di alcuni servizi di lavanderia e cambio asciugamani, per esempio, favorisce un risparmio di consumi di acqua.

È tuttavia importante sottolineare che la catena analizzata opera prevalentemente come società di gestione alberghiera, occupandosi della conduzione operativa delle strutture senza essere proprietaria della maggior parte degli immobili. Questo modello organizzativo comporta una minore capacità di intervento diretto sugli aspetti infrastrutturali degli edifici, che spesso dipendono dalle scelte e dagli investimenti dei proprietari degli asset immobiliari. In tale contesto, l'organizzazione tende a sviluppare con maggiore intensità iniziative legate alla dimensione sociale della sostenibilità, ambito nel quale può esercitare un controllo più diretto attraverso politiche aziendali, pratiche gestionali e programmi rivolti a dipendenti, clienti e comunità locali. Tali interventi consentono di ridurre i consumi energetici e le emissioni di gas serra, contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo aziendale di neutralità climatica nel lungo periodo.

La catena alberghiera, per attestare la propria conformità ai parametri di sostenibilità, è particolarmente attiva anche sul versante dei progetti di adeguamento e della certificazione ambientale. La *vision* operativa prevede, infatti, di fondare la "Sustainability Journey" su iniziative quali KM-228, ISO 50001, LEED Gold, BREEAM e GSTC.

In particolare il progetto KM-228 ha come obiettivo l'ottimizzazione della gestione energetica, la riduzione dei consumi o il miglioramento dell'efficienza dei processi aziendali. Esso può includere l'adozione di KPI ambientali, monitoraggio dei consumi, riduzione CO₂ e *waste management*, fungendo inoltre spesso da progetto pilota per sperimentare tecnologie o pratiche sostenibili prima di estenderle a tutta la struttura. La certificazione ISO 50001, a sua volta, ha come obiettivo il miglioramento continuo dell'efficienza energetica aziendale. La sua adozione ha permesso alla catena alberghiera di ridurre i costi energetici e la sua impronta, fornendo quindi un contributo tangibile agli obiettivi di sostenibilità aziendale.

La certificazione LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*) Gold ha come obiettivo, invece, di valutare l'efficienza energetica, la gestione dell'acqua, i materiali

sostenibili, la qualità ambientale interna e l'innovazione nelle costruzioni. Il Livello Gold è il secondo livello più alto (dopo Platinum) e richiede un punteggio elevato su diversi criteri di sostenibilità. Ciò fa sì che la catena sia attiva nella riduzione di emissioni, in un minore consumo di risorse naturali e nell'incremento del comfort per ospiti e dipendenti. Questo insieme di iniziative consente alla catena di acquisire visibilità a livello internazionale sul versante dell'impegno ESG, potendo sfruttare tale eccellenza nel marketing sostenibile.

La struttura ricettiva ha adottato, inoltre, la certificazione BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*). Essa ha come obiettivo la valutazione dell'impatto ambientale e la gestione dei rifiuti, dell'energia, dei trasporti, della gestione dei siti e della qualità interna. La sua adozione permette di conseguire una migliore efficienza energetica, di ridurre le emissioni e di valorizzare il patrimonio immobiliare. Rispetto alla LEED pone un maggiore *focus* sul processo di costruzione e gestione operativa dell'edificio e può essere più dettagliata su aspetti locali di sostenibilità.

Infine, lo Standard internazionale per il turismo sostenibile GSTC (*Global Sustainable Tourism Council*) ha come obiettivo quello di garantire che strutture turistiche (hotel, resort) operino secondo criteri sostenibili in termini di gestione ambientale, responsabilità sociale e impatto economico locale. Il GSTC non si limita, infatti, alla valutazione delle *performance* ambientali, ma considera anche aspetti quali il rispetto dei diritti dei lavoratori, il rapporto con le comunità locali e la gestione responsabile delle risorse. Il suo impatto in termini operativi è quello di rafforzare la reputazione *green* della catena, migliorare l'attrattività verso viaggiatori consapevoli e facilitare l'accesso a mercati premium.

L'adozione di tali standard permette all'organizzazione di rendere misurabili e verificabili le proprie *performance* di sostenibilità, rafforzando la credibilità dell'impegno aziendale nei confronti di clienti, investitori e stakeholder. La catena, inoltre, ha sviluppato progetti orientati alla promozione dell'economia circolare e alla riduzione degli sprechi. In questo ambito si collocano programmi di recupero e redistribuzione delle eccedenze alimentari attraverso piattaforme digitali dedicate, come Too Good To Go, nonché iniziative di donazione di beni e prodotti non utilizzati tramite Regusto. Tali progetti consentono di ridurre l'impatto ambientale legato allo smaltimento dei rifiuti e, nello stesso tempo, generano un impatto sociale positivo sul territorio attraverso il sostegno a organizzazioni e comunità locali.

Accanto alla dimensione ambientale, la strategia di sostenibilità include una forte attenzione alla dimensione sociale e inclusiva dell'ospitalità. In particolare, l'accessibilità delle

strutture rappresenta un elemento fondamentale per garantire un'accoglienza realmente inclusiva. Gli accessi, la mobilità intra-alberghiera e le caratteristiche dei servizi sono stati progressivamente adeguati per migliorare la fruibilità degli spazi da parte di persone con diverse esigenze, includendo non solo la disabilità motoria, ma anche condizioni legate a disabilità sensoriali o esigenze alimentari specifiche. Questo approccio riflette una visione più ampia dell'ospitalità, orientata a garantire pari opportunità di accesso ai servizi turistici.

La verifica dei protocolli di accesso alle strutture viene effettuata in collaborazione con Handy Superabile, un'associazione di promozione sociale no-profit nata nel 2006 con l'obiettivo di promuovere l'accessibilità e l'inclusione, per persone con disabilità e bisogni speciali, nelle esperienze di viaggio, tempo libero, sport e turismo. L'azienda promuove politiche di diversità e inclusione rivolte non solo alla clientela ma anche al personale, attraverso iniziative volte a favorire pari opportunità, integrazione lavorativa e benessere organizzativo. Tali politiche contribuiscono a rafforzare il ruolo della catena alberghiera come attore responsabile nel contesto economico e sociale in cui opera.

Il caso analizzato evidenzia, quindi, come sostenibilità e accessibilità possano essere integrate all'interno del modello di *business* alberghiero non solo come strumenti di responsabilità sociale, ma anche come vere e proprie leve strategiche di competitività. L'adozione di *standard* internazionali, la riduzione dell'impatto ambientale, l'attenzione all'inclusione e la collaborazione con attori del territorio contribuiscono infatti a migliorare la reputazione aziendale, ad attrarre una clientela sempre più sensibile ai temi ESG e a rafforzare il posizionamento competitivo della catena nel panorama dell'ospitalità nazionale.

4.4 Digitalizzazione, fidelizzazione e *reputation management*

Nel settore alberghiero la digitalizzazione rappresenta un fattore strategico sempre più rilevante per migliorare l'esperienza del cliente, ottimizzare i processi interni e rafforzare il posizionamento competitivo delle imprese turistiche. In questa prospettiva, la gestione delle relazioni con la clientela può essere interpretata alla luce del paradigma del *Customer Relationship Marketing*. Secondo questo approccio, la creazione di valore per l'impresa non deriva solo dalla singola transazione con il cliente, ma dalla costruzione di relazioni durature e personalizzate nel tempo (Kotler, 2016).

Nel caso della catena alberghiera oggetto del presente caso studio, la trasformazione digitale si colloca al centro di una strategia orientata allo sviluppo della *customer engagement* e al miglioramento della *customer experience*. Tali obiettivi vengono perseguiti attraverso l'utilizzo di strumenti di analisi dei dati, sistemi di monitoraggio della reputazione online e programmi di fidelizzazione.

In primo luogo, la digitalizzazione consente di migliorare l'interazione tra l'azienda e i propri ospiti lungo tutte le fasi del *customer journey*, dalla fase di prenotazione fino al soggiorno e al post-soggiorno. L'utilizzo di piattaforme digitali per la gestione delle prenotazioni e dei servizi alberghieri permette di raccogliere dati utili a comprendere le preferenze della clientela e a personalizzare l'offerta. In questo modo, l'organizzazione è in grado di sviluppare strategie di marketing più mirate, orientate alla costruzione di relazioni di lungo periodo con gli ospiti.

Allo stesso tempo, la digitalizzazione ha trasformato profondamente anche le modalità con cui le imprese alberghiere gestiscono la propria reputazione. Le recensioni *online* e le valutazioni pubblicate sulle principali piattaforme digitali influenzano infatti in modo significativo le decisioni di acquisto dei potenziali clienti. In questo scenario, il monitoraggio costante delle opinioni degli ospiti e la gestione attiva del *feedback* rappresentano attività fondamentali per preservare l'immagine aziendale e migliorare la qualità percepita dei servizi offerti. Piattaforme come Tripadvisor o Booking.com costituiscono oggi uno dei principali canali attraverso cui i clienti esprimono le proprie valutazioni sull'esperienza di soggiorno. Per questo motivo, la catena adotta un approccio strutturato alla gestione della reputazione digitale, che prevede il monitoraggio sistematico delle recensioni e l'analisi dei principali indicatori di soddisfazione della clientela. Le informazioni raccolte attraverso questi canali vengono utilizzate non solo per rispondere ai feedback degli ospiti, ma anche come strumenti di miglioramento continuo dei servizi offerti. In tal modo, la reputazione online diventa una risorsa strategica per rafforzare la credibilità del *brand* e consolidare la fiducia dei clienti.

Nel contesto della trasformazione digitale del settore alberghiero, la gestione dei dati relativi agli ospiti rappresenta un elemento sempre più centrale per lo sviluppo di strategie di marketing e fidelizzazione efficaci.

In questo ambito, la catena sta avviando un processo di implementazione di un sistema di *Customer Relationship Management* (CRM), considerato una leva strategica fondamentale per migliorare la capacità di profilazione della clientela. L'introduzione del CRM mira a superare una delle principali criticità attualmente riscontrate dall'azienda, vale a dire la limitata

capacità di profilazione sistematica degli ospiti. Attualmente, infatti, la raccolta e l'organizzazione dei dati relativi agli ospiti non risultano ancora pienamente integrate all'interno di un sistema centralizzato. L'introduzione di un CRM consentirà, quindi, di raccogliere e analizzare in modo più sistematico le informazioni sui clienti, permettendo all'organizzazione di comprendere meglio le preferenze degli ospiti e di sviluppare strategie di marketing maggiormente personalizzate.

Tuttavia, l'adozione di un sistema CRM non è considerata sufficiente, se non integrata con strumenti di fidelizzazione della clientela. In questa prospettiva, la catena alberghiera sta sviluppando un programma di *loyalty* che, in sinergia con il CRM, consenta di rafforzare il rapporto con gli ospiti e incentivare la ripetizione del soggiorno. L'integrazione tra queste due componenti permette, infatti, di raccogliere informazioni più approfondite sui clienti, favorendo la costruzione di strategie di marketing relazionale basate sulla personalizzazione dell'offerta e sul miglioramento della *customer experience*.

Parallelamente, la strategia digitale della catena si articola su due direttrici principali. Da un lato, l'azienda continua a presidiare i canali di intermediazione online, tra cui le principali piattaforme di prenotazione e le OTA, che rappresentano uno strumento importante per ampliare la visibilità delle strutture e intercettare nuovi segmenti di clientela. Dall'altro lato, viene perseguita una strategia di progressiva disintermediazione, finalizzata a rafforzare i canali diretti di prenotazione e a costruire una relazione più diretta con gli ospiti attraverso strumenti proprietari e programmi di fidelizzazione.

In tale prospettiva, l'integrazione tra digitalizzazione, CRM e programmi di fidelizzazione diventa un elemento chiave per lo sviluppo di strategie di customer engagement e per il miglioramento della *customer experience*. La capacità di raccogliere e utilizzare in modo efficace i dati dei clienti consente infatti alle imprese alberghiere di personalizzare i servizi offerti, rafforzare la relazione con gli ospiti e generare valore nel lungo periodo. A tal proposito, un ruolo centrale nella gestione della qualità e della reputazione dell'azienda è svolto dal monitoraggio sistematico delle performance qualitative delle strutture. In particolare, la funzione Quality raccoglie e analizza in modo sistematico una serie di indicatori di performance relativi alla soddisfazione degli ospiti, alla qualità percepita dei servizi e alla reputazione online delle strutture.

Tra gli strumenti utilizzati rientrano piattaforme di *reputation management* come TrustYou, che consentono di aggregare e analizzare i *feedback* provenienti dalle principali

piattaforme digitali. Le informazioni raccolte vengono sintetizzate all'interno del cosiddetto Service Quality Report, un documento periodico destinato al top management che fornisce una panoramica complessiva delle performance qualitative delle strutture del gruppo. Il *report* include indicatori relativi alla soddisfazione dei clienti, alla gestione dei reclami e alla reputazione online, consentendo di individuare eventuali criticità e di attivare interventi di miglioramento nelle strutture interessate.

L'analisi sistematica di tali indicatori permette, inoltre, di monitorare l'evoluzione della qualità del servizio nel tempo e di identificare le principali aree di intervento per il miglioramento dell'esperienza degli ospiti. In questo modo, i dati provenienti dalle piattaforme digitali e dai sistemi di monitoraggio della reputazione non rappresentano solo uno strumento di valutazione delle performance, ma diventano anche una risorsa strategica per orientare le decisioni manageriali e rafforzare la competitività dell'organizzazione.

Un elemento centrale nel monitoraggio delle performance qualitative delle strutture è rappresentato dall'utilizzo di specifici indicatori di soddisfazione della clientela. Tra questi assume particolare rilievo il *Net Promoter Score* (NPS), ampiamente utilizzato nel settore dei servizi per misurare il livello di fidelizzazione degli ospiti e la loro propensione a raccomandare la struttura ad altri potenziali clienti. L'analisi di questi indicatori consente all'organizzazione di individuare in modo più preciso le aree di miglioramento e di monitorare nel tempo l'evoluzione della qualità percepita del servizio.

Nel monitoraggio degli indicatori di soddisfazione e della reputazione online, un elemento rilevante nella gestione della qualità del servizio è rappresentato dall'analisi sistematica dei reclami presentati dagli ospiti. Nel settore alberghiero, infatti, i reclami costituiscono una fonte preziosa di informazioni per individuare eventuali criticità nei processi operativi e migliorare l'esperienza complessiva del cliente. La gestione strutturata dei *feedback* negativi consente non solo di risolvere tempestivamente le problematiche segnalate, ma anche di trasformare tali informazioni in opportunità di apprendimento organizzativo.

A tal fine, la funzione Quality utilizza strumenti di analisi che permettono di classificare e interpretare le segnalazioni ricevute dagli ospiti. In particolare, l'organizzazione ricorre all'analisi secondo il principio di Pareto (Pareto, 1896), che permette di individuare le principali cause alla base della maggior parte dei reclami. Attraverso questo approccio è possibile identificare le criticità più ricorrenti - spesso riconducibili a un numero limitato di fattori - e orientare in modo più efficace gli interventi di miglioramento dei processi e dei servizi offerti.

L'analisi dei reclami e delle recensioni *online* assume, inoltre, un ruolo strategico nella gestione del rischio reputazionale. Nel contesto digitale contemporaneo, infatti, la diffusione rapida delle informazioni e la crescente influenza delle piattaforme di recensione rendono la reputazione *online* un *asset* fondamentale per le imprese turistiche. Un singolo episodio negativo, se amplificato dai canali digitali, può incidere significativamente sulla percezione del *brand* da parte dei potenziali clienti. In questo senso, la gestione della qualità del servizio non riguarda soltanto la soddisfazione immediata dell'ospite, ma si configura anche come uno strumento di mitigazione dei rischi reputazionali e operativi.

Attraverso il monitoraggio sistematico dei *feedback* dei clienti, l'analisi dei reclami e l'individuazione delle principali criticità nei processi di erogazione del servizio, la catena alberghiera è in grado di prevenire possibili inefficienze operative e di rafforzare la propria affidabilità sul mercato. Ne deriva un approccio integrato alla gestione della qualità, nel quale il monitoraggio delle *performance*, l'analisi dei dati e l'attenzione alla *customer experience* contribuiscono congiuntamente al miglioramento continuo dei servizi offerti e alla tutela della reputazione aziendale.

Contestualmente, l'evoluzione delle tecnologie digitali sta trasformando anche le modalità attraverso cui i clienti ricercano e selezionano le strutture ricettive. In particolare, accanto alle tradizionali strategie di *Search Engine Optimization* (SEO), orientate al posizionamento sui motori di ricerca, stanno emergendo nuove logiche di visibilità digitale basate sull'utilizzo di strumenti di *Generative Engine Optimization* (GEO). Questi strumenti si riferiscono all'ottimizzazione dei contenuti affinché possano essere interpretati e restituiti dai sistemi di ricerca basati su intelligenza artificiale generativa, che stanno progressivamente affiancando i tradizionali motori di ricerca nelle modalità di accesso alle informazioni da parte degli utenti.

In questo scenario, anche l'utilizzo di applicazioni di Artificial Intelligence (AI) assume un ruolo crescente nella gestione della reputazione *online* e nell'analisi dei *feedback* dei clienti. Gli strumenti di analisi automatizzata delle recensioni permettono, infatti, di aggregare grandi quantità di dati provenienti da piattaforme digitali e di individuare pattern ricorrenti nelle valutazioni degli ospiti, facilitando l'identificazione delle principali criticità e delle opportunità di miglioramento del servizio.

L'integrazione tra strumenti di analisi delle performance, tecnologie digitali e sistemi di gestione delle relazioni con i clienti contribuisce a rafforzare l'approccio *data-driven*

dell'organizzazione. La capacità di utilizzare in modo strategico tali strumenti consente, infatti, all'impresa alberghiera di migliorare la *customer experience*, rafforzare il rapporto con gli ospiti e consolidare la propria reputazione nel mercato turistico digitale.

4.5 Analisi SWOT e raccomandazioni strategiche

Al fine di sintetizzare e interpretare in chiave strategica le evidenze emerse dall'analisi del caso studio, è possibile ricorrere alla SWOT Analysis. Questo strumento è ampiamente utilizzato nella letteratura manageriale per valutare il posizionamento competitivo di un'organizzazione attraverso l'individuazione congiunta di fattori interni (punti di forza e di debolezza) ed esterni (opportunità e minacce).

In questo lavoro la SWOT Analysis viene adottata non in forma semplicemente descrittiva, ma in una prospettiva interpretativa e propositiva, diretta a mettere in relazione le caratteristiche dell'impresa con le principali traiettorie di sviluppo del settore alberghiero.

Una prima area di analisi riguarda la struttura organizzativa e i sistemi di gestione della qualità del servizio. In questo contesto, la catena alberghiera analizzata evidenzia rilevanti punti di forza riconducibili a un modello gestionale flessibile (che integra formule di affitto, management e franchising) in grado di garantire una struttura dei costi competitiva e, al contempo, la valorizzazione delle identità locali delle singole strutture. A ciò si aggiunge il posizionamento distintivo nel segmento dell'*affordable luxury*, supportato da certificazioni e riconoscimenti di rilievo internazionale (tra cui il GSTC), nonché dalla presenza di una funzione organizzativa dedicata alla qualità e alla sostenibilità.

Ulteriore elemento qualificante è rappresentato dall'adozione di strumenti strutturati per il monitoraggio delle performance, quali indicatori di soddisfazione della clientela, analisi sistematiche delle recensioni online e una reportistica periodica articolata. Tali elementi evidenziano un orientamento crescente verso modelli di gestione *data-driven*, nei quali la raccolta e l'interpretazione dei dati rappresentano un supporto fondamentale ai processi decisionali.

Tuttavia, a fronte di tali punti di forza, emerge una rilevante area di debolezza legata alla mancata implementazione di un sistema integrato di *Customer Relationship Management* (CRM). Ciò limita la capacità dell'organizzazione di raccogliere e sistematizzare in modo

organico le informazioni relative agli ospiti. In assenza di tali strumenti, risulta più complesso sviluppare strategie efficaci di personalizzazione dell'offerta e di fidelizzazione della clientela. A questa criticità si affiancano ulteriori elementi di vulnerabilità, tra cui la dipendenza da un azionista di riferimento e una presenza prevalentemente nazionale, che riducono le opportunità di sviluppo su scala globale, nonché l'esposizione a marcate fluttuazioni stagionali della domanda e a una struttura di costi fissi particolarmente elevata nelle destinazioni urbane premium.

In questo contesto, una prima raccomandazione strategica riguarda l'accelerazione del processo di implementazione di un sistema CRM integrato, accompagnato dallo sviluppo di programmi di loyalty. Questi interventi permetterebbero di rafforzare la conoscenza del cliente e migliorare la qualità dell'esperienza offerta. Essi contribuirebbero, nello stesso tempo, a mitigare gli effetti della stagionalità e a ottimizzare la redditività nel medio-lungo periodo.

Una seconda area di analisi concerne il grado di digitalizzazione e la gestione della relazione con il cliente. L'organizzazione presenta una buona capacità di presidio dei canali di distribuzione online, in particolare attraverso le principali piattaforme di intermediazione, che consentono di ampliare la visibilità delle strutture e intercettare nuovi segmenti di domanda. Tuttavia, tale presenza comporta anche una significativa dipendenza dai canali intermediati, che riduce il controllo diretto sulla relazione con il cliente e sui margini di profitto. Questa dinamica si inserisce in un contesto competitivo sempre più intenso, caratterizzato dalla presenza di grandi catene alberghiere internazionali (come Marriott e IHG) e da una crescente saturazione dei mercati urbani italiani, che rende più complesso il mantenimento dei margini e delle quote di mercato. In questo contesto, il rafforzamento dei canali diretti di prenotazione emerge come una priorità strategica, da perseguire attraverso l'integrazione tra CRM, programmi di fidelizzazione e strumenti digitali proprietari.

Parallelamente, l'evoluzione tecnologica offre nuove opportunità legate a due specifici ambiti: da un lato, l'impiego di sistemi di Artificial Intelligence (AI) per l'analisi dei dati e dei comportamenti degli utenti; dall'altro, lo sviluppo di strategie di visibilità digitale basate su modelli di Generative Engine Optimization (GEO), che si affiancano alle tradizionali tecniche di Search Engine Optimization (SEO). L'adozione di tali strumenti potrebbe consentire all'organizzazione di migliorare la propria capacità di intercettare la domanda e di personalizzare l'offerta, rafforzando al contempo il posizionamento competitivo nel contesto digitale.

Fig. 13: La SWOT Analysis della catena alberghiera

<i>Punti di forza</i>	<i>Punti di debolezza</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Modello gestionale flessibile (affitto, management, franchising) con struttura dei costi competitiva. - Valorizzazione delle identità locali delle strutture. - Posizionamento distintivo nell'<i>affordable luxury</i> con certificazioni (es. GSTC). - Funzione dedicata a Qualità e Sostenibilità con ruolo strategico. - Adozione di strumenti strutturati di monitoraggio delle performance (soddisfazione, recensioni, reportistica). - Crescente orientamento <i>data-driven</i> nei processi decisionali. 	<ul style="list-style-type: none"> - Assenza di un CRM integrato → scarsa capacità di sistematizzare i dati sugli ospiti. - Limitata presenza internazionale e forte concentrazione sul mercato nazionale. - Dipendenza da un azionista di riferimento. - Elevata stagionalità della domanda. - Costi fissi elevati nelle destinazioni urbane premium. - Dipendenza significativa dai canali intermediati (OTA).
<i>Opportunità</i>	<i>Minacce</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Implementazione di un CRM integrato e sviluppo di programmi di loyalty. - Rafforzamento dei canali diretti di prenotazione. - Utilizzo di AI per analisi dei dati e personalizzazione dell'offerta. - Sviluppo di strategie digitali basate su GEO (<i>Generative Engine Optimization</i>). - Collaborazioni con i proprietari per interventi di efficientamento energetico. - Espansione del modello in franchising e nel segmento <i>short-term rentals</i>. - Sinergie con l'azionista (es. MICE, eventi come Milano-Cortina 2026). 	<ul style="list-style-type: none"> - Competizione crescente con grandi catene internazionali (Marriott, IHG). - Saturazione dei mercati urbani italiani → pressione su margini e quote di mercato. - Rischi reputazionali legati alla gestione delle recensioni online. - Complessità crescente nella gestione delle crisi reputazionali. - Vincoli strutturali sugli immobili che limitano interventi ambientali. - Volatilità della domanda e impatti macroeconomici sul turismo.

Fonte: Elaborazione personale.

Un terzo ambito rilevante riguarda il tema della sostenibilità e del posizionamento competitivo. Dall'analisi emerge come l'organizzazione presenti una particolare attenzione alla dimensione sociale della sostenibilità, coerentemente con il proprio modello di business basato sulla gestione operativa delle strutture piuttosto che sulla proprietà degli immobili. Tale configurazione rappresenta al contempo un punto di forza e un limite: se da un lato consente una maggiore flessibilità gestionale e una più immediata implementazione di pratiche legate all'inclusione e all'accessibilità, dall'altro riduce il margine di intervento sugli aspetti strutturali degli edifici, in particolare in ambito ambientale. In questo scenario, una possibile raccomandazione strategica consiste nel rafforzare il posizionamento dell'organizzazione come attore distintivo nel campo della sostenibilità sociale, valorizzando tali iniziative in chiave comunicativa e di branding, e sviluppando al contempo forme di collaborazione con i proprietari degli immobili per favorire l'adozione di interventi di efficientamento energetico e di riqualificazione sostenibile. In aggiunta, emergono opportunità di sviluppo legate all'espansione del modello in franchising, in particolare nelle principali aree metropolitane e nel segmento degli *short-term rentals*, nonché alla possibilità di attivare sinergie con l'azionista di riferimento, ad esempio in ambito MICE e in vista di eventi di rilievo internazionale come le Olimpiadi Invernali Milano-Cortina 2026.

Infine, un'ulteriore area di analisi riguarda la gestione del rischio, in particolare sotto il profilo reputazionale e operativo.

Nel contesto digitale contemporaneo, la reputazione online rappresenta un asset strategico di primaria importanza, ma anche una potenziale fonte di vulnerabilità. La diffusione di recensioni negative o la gestione inefficace dei reclami possono infatti incidere in modo significativo sulla percezione del *brand* da parte dei potenziali clienti. In questo senso, l'adozione di strumenti di analisi sistematica dei *feedback*, inclusi i reclami e le metodologie basate sul principio di Pareto, rappresenta un elemento positivo nella capacità dell'organizzazione di individuare le principali criticità e di attivare interventi mirati di miglioramento. Tuttavia, la crescente complessità del contesto digitale richiede un ulteriore rafforzamento delle capacità di gestione preventiva del rischio, attraverso l'integrazione dei dati provenienti dai diversi sistemi informativi e lo sviluppo di protocolli strutturati di gestione delle crisi reputazionali.

Conclusioni

L'analisi condotta nel corso del lavoro ha permesso di evidenziare come l'innovazione dell'offerta rappresenti oggi una necessità strategica per le catene alberghiere. L'obiettivo è di migliorare l'efficienza e la soddisfazione dei clienti attraverso un adeguamento alle aspettative ambientali degli ospiti e alle tendenze tecnologiche in continua evoluzione. L'integrazione tra pianificazione strategica, gestione dell'innovazione, cambiamenti culturali e adozione tecnologica rappresenta la chiave per promuovere un'innovazione sostenibile e bilanciare i valori tradizionali dell'ospitalità con soluzioni in grado di migliorare la dimensione esperienziale del soggiorno. L'integrazione tra sostenibilità e nuove tecnologie, in particolare, consente di offrire un sistema di offerta *customer-tailored*, mettendo a disposizione servizi che sono in linea non solo con le attese degli ospiti della struttura, ma anche con l'importanza assegnata alla sostenibilità nel corso del soggiorno.

Una gestione efficiente delle relazioni con i clienti ha oggi un'importanza decisiva in quanto è alla base del processo di co-creazione dei servizi. L'interazione tra gli ospiti e la catena alberghiera, monitorata e processata attraverso gli strumenti forniti dalla digitalizzazione, permette di attuare un adattamento immediato e continuo dell'offerta alle esigenze manifestate durante l'esperienza di consumo. L'intera *customer journey* si trasforma così in una relazione dinamica. Se nella fase di prenotazione la catena alberghiera ha modo di verificare le esigenze e le preferenze del cliente potenziale, nella fase di soggiorno il monitoraggio consente di adeguare i servizi alle attese per aumentare la qualità percepita. Le catene alberghiere sono così in grado di rafforzare e potenziare la dimensione dell'esperienza mediante un ciclo di apprendimento continuo.

L'analisi del caso studio, condotta nel quarto capitolo, ha consentito di evidenziare come una catena alberghiera operante su scala nazionale si trovi oggi ad affrontare un contesto competitivo caratterizzato da profondi processi di trasformazione, legati in particolare alla digitalizzazione, all'evoluzione delle preferenze della domanda e alla crescente rilevanza dei temi della sostenibilità. In tale scenario, emerge con chiarezza come il modello di *business* adottato, basato sulla gestione operativa delle strutture piuttosto che sulla proprietà degli asset immobiliari, influenzi in modo significativo le leve strategiche a disposizione dell'organizzazione, determinando al contempo opportunità e vincoli.

Un elemento centrale emerso dall'analisi riguarda il ruolo della funzione Quality e Iniziative di Sostenibilità, che si configura non soltanto come un presidio operativo, ma come un attore strategico nella definizione e nel monitoraggio delle performance aziendali. In linea con le principali teorie manageriali, tale funzione contribuisce alla creazione di valore attraverso la gestione della qualità del servizio, il monitoraggio della soddisfazione della clientela e l'implementazione di pratiche sostenibili, rafforzando il capitale reputazionale dell'organizzazione e la sua capacità di rispondere alle aspettative degli stakeholder. Contestualmente, la digitalizzazione si conferma come una leva fondamentale per il rafforzamento della competitività nel settore alberghiero.

L'analisi ha evidenziato come l'adozione di strumenti quali sistemi di *Customer Relationship Management*, programmi di fidelizzazione e piattaforme di analisi delle recensioni online rappresenti un passaggio cruciale per lo sviluppo di un approccio maggiormente orientato ai dati. In questo contesto, la capacità di integrare informazioni provenienti da fonti diverse e di utilizzarle in modo strategico emerge come un fattore chiave per migliorare la *customer experience* e sostenere la creazione di valore nel lungo periodo.

Un ulteriore elemento rilevante riguarda il ruolo della sostenibilità e dell'accessibilità, che da semplici ambiti di intervento operativo si configurano sempre più come vere e proprie leve competitive. In particolare, il caso analizzato evidenzia come la dimensione sociale della sostenibilità possa rappresentare un elemento distintivo per le imprese alberghiere, soprattutto in presenza di modelli di business che limitano la possibilità di intervento diretto sugli aspetti strutturali degli immobili. Il caso studio conferma, pertanto, la validità delle principali prospettive teoriche analizzate nei capitoli precedenti, in particolare per quanto riguarda l'importanza della gestione delle relazioni con i clienti, del capitale reputazionale e dell'adozione di approcci *data-driven* nei processi decisionali. Allo stesso tempo, esso evidenzia come l'effettiva implementazione di tali modelli richieda un'attenta integrazione tra dimensione organizzativa, strumenti tecnologici e scelte strategiche.

In questa prospettiva, la capacità dell'organizzazione di evolvere verso un modello gestionale sempre più integrato, in cui qualità del servizio, digitalizzazione e sostenibilità operino in modo sinergico, rappresenta la principale condizione per il rafforzamento del proprio posizionamento competitivo nel mercato turistico contemporaneo.

Bibliografia

- Abdou A.H., Hassan T. H., Dief, M.M.E. (2020). A Description of Green Hotel Practices and Their Role in Achieving Sustainable Development. *Sustainability*, 12(22), 9624.
- Acampora A., Preziosi M., Lucchetti M.C., Merli, R. (2022). The Role of Hotel Environmental Communication and Guests' Environmental Concern in Determining Guests' Behavioral Intentions. *Sustainability*, 14(18), 11638.
- Al Karim R. (2022). The Influence of CSR Practices on Hotel Images and Hotel Benefits in Bangladesh. *Journal of Technology Management and Business*, 9(2).
- Alonso-Almeida M.-M., Fernández Robin C., Celemín Pedroche M.S., Astorga P.S. (2017). Revisiting green practices in the hotel industry: A comparison between mature and emerging destinations. *Journal of Cleaner Production*, 140(3), 1415–1428.
- Alreahi M., Bujdosó Z., Kabil, M., Akaak A., Benkó K. F., Setioningtyas W. P., Dávid L.D. (2022). Green Human Resources Management in the Hotel Industry: A Systematic Review. *Sustainability*, 15(1), 99.
- AlShamsi, M. A., Aljaradin, M. (2023). Towards Sustainable Food Waste Management in the Hospitality Sector of Ajman, UAE: A Step Towards Achieving SDGs. *Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research)*.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.8286912>
- Amendola C., Savastano M. (2024), Innovative Approaches for the Digitalization of Tourism Businesses. *Springer eBooks*, 479–486.
- Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99–120.
- Belanche D., Casalo L.V., Flavián C. (2021). Frontline robots in tourism and hospitality: service enhancement or cost reduction?, *Electronic Markets*, 31(3), pp. 477-492.
- Benevolo C., Grasso M. (2017). *Destinazioni e imprese turistiche*. Milano, Angeli.
- Berezina K., Ciftci O., Cobanoglu C. (2019), Robots, Artificial Intelligence, and Service Automation in Restaurants. *Emerald Publishing Limited eBooks*, 185–219.
- Bilgihan A., Nejad M. (2024). Innovation in hospitality and tourism industries, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(3).
- Bohdanowicz P. (2005). European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46, 188-204.

- Bonel E. (2014), La vendita di prodotti turistici: Internet versus agenzia? Un'analisi dal punto di vista della domanda, *Sinergie*, 66, p. 213 ss.
- Bosco E. (1997), *Ecologia e turismo*, Milano, Angeli.
- Bowie D., Buttle F., Brookes M., Mariussen A. (2016). *Hospitality Marketing*, London, Routledge.
- Buhalis D. (2019). Technology in tourism—from information communication technologies to etourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267-272.
- Buhalis D., Harwood T., Bogicevic V., Viglia G., Beldona S., Hofacker C. (2019). Technological disruptions in services: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Service Management*, 30(4), 484-506.
- Buhalis D., Law R. (2008). Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years On and 10 Years After the Internet. *Tourism Management*, 29(4), pp. 609–623.
- Buhalis D., Leung R. (2018). Smart hospitality—interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41-50.
- Buhalis D., Moldavska, I. (2021). In-room voice-based ai digital assistants transforming on-site hotel services and guests' experiences, *Tourism review*, 30-44.
- Calvaresi D., Ibrahim A., Calbimonte J., Schegg R., Fragnière E., Schumacher M. (2023). *The evolution of chatbots in tourism: A systematic literature review*. Conference paper in Springer eBooks, pp. 3-16.
- Camilleri M. A., Cricelli L., Mauriello R., Strazzullo, S. (2023). Consumer perceptions of sustainable products: A systematic literature review. *Sustainability*, 15(11), 8923.
- Cannas R. (2022), *Modelli di business sostenibile nell'albergo diffuso: casi di studio in Sardegna*, Bari, Cacucci.
- Caves R.E., Porter M.E. (1977). From Entry Barriers to Mobility Barriers. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), pp. 241–262.
- Cenci A. (2022), *Economia circolare: come sostenere il futuro del nostro pianeta*, Valverde, Villaggio Maori.
- Chaffey D. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, New York, Pearson.
- Chan E.S.W., Wong S.C.K. (2024), Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tour. Manag.*, 27, pp. 481–492.

- Chan W.W. (2009), Environmental measures for hotels' environmental management systems: ISO 14001. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, 21, pp. 542–560.
- Chiapparo Martinetti E. (2022), *La strada per un'economia più giusta*, Milano, Feltrinelli.
- Cloudbeds (2024), *The Top Green Certifications for Your Eco Hotel*, in <https://www.cloudbeds.com/articles/eco-friendly-hotel-certifications-overview>.
- Croci E. (2024), *Nuovo turismo culturale: il marketing delle emozioni*, Milano, Angeli.
- D'Acquisto G. (2021), *Intelligenza artificiale: elementi*, Torino, Giappichelli.
- De Bernardin S. (2022). *Gruppo UNA tra consolidamento ed espansione*. Milano.
- Di Chicco M. (2023), *Il processo di management alberghiero*, Bari, Laterza.
- Dolnicar S., Grün B., Leisch F. (2018). *Market Segmentation in Tourism*, London, Springer.
- EarthCheck Certification (2024), in <https://earthcheck.org/what-we-do/certification/earthcheck-certified/>
- El-Aidie S., Salem A., Khalifa A. (2021). Tourism Sustainability and Competitiveness: A strategic platform. *Journal of Research Studies in Management*, 3(2), 1–19.
- Elmiloudi S., Fouka F., Hariri A. (2024). Sustainable tourism as a solution to mitigate the negative impacts of tourism: A case study of Dubai. *Journal of North African Economies*, 20(35), 259–278.
- Espino-Rodríguez T., Taha M. (2022), Supplier innovativeness in supply chain integration and sustainable performance in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 1.
- Faster Capital (2024), *Sustainability and its Influence on Occupancy Rates in the Hospitality Industry*, in <https://fastercapital.com/topics/sustainability-and-its-influence-on-occupancy-rates-in-the-hospitality-industry.html>
- Federalberghi (2024). *Quindicesimo rapporto sul sistema alberghiero e turistico ricettivo in Italia*. Roma, Istat.
- Feng Q., Borbon N., Deng, B (2022). Smart hotel attributes and its effect on guest acceptance. *International Journal of Research Studies in Management*, 10(3).
- Fiorenza E. (2025), L'evoluzione digitale dell'ospitalità: intelligenza artificiale, automazione e sostenibilità come leve sistemiche del turismo. *Turismo e psicologia*, 1.
- Fombrun C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.

- Freeman R.E., J. McVea (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Working Paper No. 01-02
- Gatti S. (2024), *Il comunitarismo industriale di Elton Mayo: Owen l'antesignano Cucinelli l'erede*, Foligno, Il Formichiere, 2024
- Giorgadze M. (2018). *Dubai Sustainable Tourism Initiative – Tourism for SDGs*. in <https://tourism4sdgs.org/initiatives/dubai-sustainable-tourism-initiative/>
- Graham B.J., Ashworth G., Tunbridge J., Ashworth G.J. (2016), *A geography of heritage: power, culture, and economy*, London, Routledge.
- Grasso F. (2020), *La revenue economy: generare il massimo profitto da alberghi, ristoranti e molto altro*, Milano, Hoepli.
- Green Key International (2024), *Unlocking Sustainability in the Hospitality Industry*, in <https://www.greenkey.global>.
- Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. (2015). Smart Tourism: Foundations and Developments. *Electronic Markets*, 25(3), pp. 179–188.
- Gritta F. (2024), The Use of Social Big Data in Small Hospitality Businesses. *Management*, 19 (1), 33–39.
- Grönroos C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, London, Wiley.
- Hassanein F., Daouk A., Yassine D., Bou Zakhem N., Elsayed R., Saleh A. (2024). Green Human Resource Management and Employee Retention in the Hotel Industry of UAE: The Mediating Effect of Green Innovation. *Sustainability*, 16(11), 4668.
- Hemmington N. (2007). From service to experience: Understanding and defining the hospitality business, *Service Industries Journal*, 27(6), 747–755.
- Hussain M., Al-Aomar R., Melhem H. (2019). Assessment of lean-green practices on the sustainable performance of hotel supply chains. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2
- Ibrahim A.R., Zaki, M.M., Tager A.G. (2023), Analyzing the food safety management programs (HACCP /ISO 22000) implemented in hotels. *Int. J. Tour. Hosp. Manag.*, 6, pp. 168–185.
- Iddawala J., Welengoda B.M., Rathnayaka B.T. (2024). Sustainability practices in the Hospitality Industry: Evidence from Chain Hotels in Kandy. *International Conference on Tourism Research*, 7(1), 130–139.
- Istat (2021), *Viaggi e vacanze in Italia e all'estero*, Roma, Istat.

- Ivanov S., Webster C. (2017). Adoption of Robots, Artificial Intelligence and Service Automation by Travel, *Tourism and Hospitality Companies*.
- Jabeen F., Al Zaidi S., Al Dhaheri M.H. (2022), Automation and artificial intelligence in hospitality and tourism, *Tourism Review*, 4, pp. 1043-1061.
- Jackson K.T. (2004). *Building Reputational Capital*, Oxford, Oxford University Press.
- Johansson, A. (2023). *Revolutionizing Hospitality: Three levels of innovation in hotels*. in <https://www.demandcalendar.com/blog/revolutionizinghospitality-three-levels-of-innovation-in-hotels>.
- Kaithlin J. (2024), Green Certification and Its Impact on Hotel Marketability and Profitability. *J. Mod. Hosp.*, 3, pp. 39–51.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Khan M., Mahadevan A. (2025), A Systematic review of Sustainability Practices in Hotel Industry, *International Journal of Research and Analytical Reviews* 12, 304–312.
- Khassawneh O., Mohammad T., Bouchon F., Behery, M. (2024). Eco-innovation and customer satisfaction in the hospitality industry: the role of green leadership. *Journal of Human Resources in Hospitality Tourism./Journal of Human Resources in Hospitality Tourism*, 1–26.
- Khatter A. (2023). Challenges and Solutions for Environmental Sustainability in the Hospitality Sector. *Sustainability*, 15(15), 11491–11491.
- Khatter A., White L., Pyke J., McGrath M. (2021). Stakeholders' Influence on Environmental Sustainability in the Australian Hotel Industry. *Sustainability*, 13(3), 1351.
- Kim J., Han H. (2020). Hotel of the future: Exploring the attributes of a smart hotel adopting a mixed-methods approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37(7), pp. 804-822.
- Kotler P., Keller K.L. (2016). *Marketing Management*, London, Pearson.
- Kozmal H., Saleh M., El-latief, M. (2020). The effect of applying technology at the guest room on the guest's choice of the hotel: applied to luxoramp; as wan governorates' hotels. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 0(0), 1-14
- Kularatne T., Wilson C., Månsson J., Hoang V., Lee B. (2019). Do environmentally sustainable practices make hotels more efficient? A study of major hotels in Sri Lanka. *Tourism Management*, 71, 213–225.
- Kumar P. (2021). *Hospitality and Tourism Information Technology*. USF M3 Publishing, LLC.
- Langgat J., Ramdani B., Pavic S., Tok E. (2023). Environmentally Sustainable Practices and Hotel Performance: Evidence from Malaysia. *Sustainability*, 15(6), 5289.

- Lanza A. (2022), *Lo sviluppo sostenibile*, Bologna, Il Mulino.
- Law R., Buhalis D., Cobanoglu C. (2014). Progress on Information and Communication Technologies in Hospitality and Tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Legrand W., Chen J.S., Laeis G.C. (2022), *Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations*, London, Taylor & Francis.
- Lei S.S.I., Chan I.C.C., Tang J., Ye S., Will tourists take mobile travel advice? examining the personalization-privacy paradox. *J. Hosp. Tour. Manag.*, 50, pp. 288–297.
- Limna P. (2023), Artificial Intelligence (AI) in the Hospitality Industry: A Review Article. *International Journal of Computing Sciences Research*. 7, 1306–1317.
- Manella G. (2025), *Oltre il turismo?: viaggi e viaggiatori nella società del (post) Covid*, Milano, Angeli.
- Manente M., Minghetti V., Mingotto E. (2020), *Turismo responsabile e CSR: guida e confronto tra programmi di valutazione per uno sviluppo sostenibile*, Milano, Angeli.
- Manzanares A. (2025). *UNA Italian Hospitality: otto hotel certificati GSTC*, Milano.
- Marques J., Marques R.P. (2023), *Digital Transformation of the Hotel Industry. Tourism, Hospitality Event Management*, Berlin, Dordrecht.
- Marriott International (2024), *Sustainability report*.
- Melissen F. (2013), Sustainable hospitality: a meaningful notion?. *Journal of sustainable tourism*, 21(6), pp. 810-824.
- Menegaki A.N. (2018), Economic aspects of cyclical implementation in Greek sustainable hospitality. *Int. J. Tour. Policy*, 8, pp. 271–302.
- Middleton V.T.C., Fyall A., Morgan M., Ranchhod A. (2009). *Marketing in Travel and Tourism*. London, Routledge.
- Mihalič T., Žabkar V., Knežević Cvelbar L. (2011), A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia.” *Journal of Sustainable Tourism* 20 (5), 701–719.
- Milton T. (2024), Artificial Intelligence Transforming Hospitality Industry. *International Journal for Multidimensional Research Perspectives*, 3, pp. 47-61.
- Montelero A. (2019), *Responsabilità e rischio nel Reg. UE 2016/679*, Milano, Giuffrè.
- Nadkarni S., Kriechbaumer F., Rothenberger M., Christodoulidou, N. (2019). The path to the hotel of things: internet of things and big data converging in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 11(1), 93-107.

- Necci R. (2023). *Catene alberghiere italiane e modelli di governance*, in <https://www.robertonecci.it/it/news/3098/catene-alberghiere-italiane-e-hotel-indipendenti-scala-governance-e-creazione-di-valore.html>
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation*, New York, Wiley.
- Palladino D. (2019), *Digital marketing alberghiero*, Milano, Hoepli.
- Papallou Ekonomou G., Menegaki A.N. (2024), The Role of the Energy Use in Buildings in Front of Climate Change: Reviewing a System's Challenging Future. *Energies*, 16, 6308.
- Park K., Jang S. (2019). Cash regimes and the franchise system: An extension of the marginal value of cash. *Tourism Economics*, 25(2), pp. 235–252.
- Payne A., Frow P. (2013). *Strategic Customer Management*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Payne A., Knox S., Ryals L., Maklan S., Peppard J. (2005). *Customer Relationship Management: A Strategic Framework*, London, Routledge.
- Pencarelli T., Forlani F. (2006), Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze, *Sinergie*, 58, p. 73 ss.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (1999). *The Experience Economy*. Harvard Business School Press.
- Pollarini A. (2023), *Inventare mondi: istruzioni per l'uso del turismo*, Roma, Sossella.
- Porter M.E. (1985). *Il vantaggio competitivo*, Bologna, Il Mulino.
- Pozo H., Moretti S.L. do A., Tachizawa T. (2023). Hospitality practices as sustainable development: An empirical study of their impact on hotel customer satisfaction. *Tourism Management Studies*, 12(1), 153–163.
- Qubbaj A.I., Peiró-Signes A., Najjar M. (2023), The Effect of Green Certificates on the Purchasing Decisions of Online Customers in Green Hotels: A Case Study from Saudi Arabia. *Sustainability*, 15, 5892.
- Ribaudo G., Domeniconi S. (2014). The penetration of international hotel chains in Italy: Evidences from an updated census. *Review of Business*, 34(1), pp. 5–19.
- Ribaudo G., Franzese A. (2017). *Hotels & Chains in Italy 2017*. Rome, Horwath HTL and Confindustria AICA.
- Richard B., Cleveland S. (2016). The future of hotel chains: Branded marketplaces driven by the sharing economy. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), pp. 239–248.

- Richards G. (2023), *Cultural tourism: A review of recent research and trends*, in “Journal of Hospitality and Tourism Management”, 36, pp. 12–21.
- Roci, H.-G., Jaime O.-C., Cinta P.-C. (2023). The Role of Management in Sustainable Tourism: A Bibliometric Analysis Approach. *Sustainability*, 15(12), 9712.
- Rodrigues M., Franco M., Sousa N., Silva R. (2021), Reviewing COVID-19 Literature on Business Management: What It Portends for Future Research? *Sustainability*, 13, 5995.
- Sadek H. (2022). The impact of digital transformation on guest loyalty in Marsa Alam hotels. *International Journal of Tourism Archaeology and Hospitality*, 2(3), 1-18.
- Saida, E., Taibi N. (2021), ISO 9001 Quality Approach and Performance Literature Review. *Eur. Sci.*, 17, 128.
- Sengar S., Hasan A., Kumar S., Carroll F., (2024), Generative Artificial Intelligence: A Systematic Review and Applications, *Cornell University*, 2024, 1, maggio pp. 1-45.
- Shin H., Jeong M. (2022). Redefining luxury service with technology implementation: the impact of technology on guest satisfaction and loyalty in a luxury hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1491-1514.
- Shumakova E.V. (2021), Impact of Digitalization on Hotel Industry Development. *FarEastCon 2020*. Singapore.
- Sigala M. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), pp. 391–413.
- Sigala M. (2018). Social Media and Customer Engagement in the Hospitality Industry, in *Journal of Hospitality Management*, 45, pp. 44-58,
- Singh S., Dutt C. S. (2023). The adoption of the UN sustainable development goals in hotels in Europe. *Tourism and Hospitality Research*, 146735842311649.
- Šolc M., Blaško P., Girmanová L., Kliment J. (2022), The Development Trend of the Occupational Health and Safety in the Context of ISO 45001:2018. *Standards*, 2, pp. 294–305.
- Srivastava S., Dey S. K., Sharma S., Ratilla M. (2023). Adoption of sustainable practices by Asian hotels: gaps in academia. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2.
- Tanveer M.I., Yusliza M.Y., Fawehinmi O. (2023). Green HRM and hospitality industry: challenges and barriers in adopting environmentally friendly practices. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(1).
- Testolin A., Zorzi M. (2016), L’approccio moderno all’intelligenza artificiale e la rivoluzione del deep learning, *Giornale italiano di psicologia*, 2, pp. 315-326.

- Thrends (2024), *Chains Monitor Italy*.
- Tuttle B. (2025), What expedia's acquisition of orbitz and travelocity means for travelers, *Money*, 1.
- United Nations Global Compact (2018), *Global Goals for People and Planet*, in <https://bit.ly/2vbzbNN>.
- UNWTO (2023). *Tourism and Sustainability Report*, New York.
- UNWTO (2024), *Tourism and cultural synergies*, New York.
- UNWTO (2024). *International Tourism Highlights*. New York.
- Uyar A., Karaman A. S., Kilic M. (2019). Institutional drivers of sustainability reporting in the global tourism industry. *Tourism Economics*, 27(1), pp. 105–128
- Varesi S. (2023), *Le città d'arte tra sovraffollamento e deterioramento*, in “Aggiornamenti sociali”, p. 51 ss.
- Vianello S., Ferradina A. (2017), *Il marketing omnicanale. Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Milano, Angeli.
- World Travel & Tourism Council (WTTC) (2023). *Sustainability and Travel Report*. New York.
- Wreschniok R. (2010). *Reputation Capital*, London, Springer.
- Wu H., Wang W., Tao Y., Shao M., Yu C. (2024), Understand the Chinese Z Generation consumers' Green hotel visit intention: An Extended Theory of Planned Behavior Model. *Heliyon*, 10, e25067.
- Wynn M., Jones P. (2022). IT strategy in the hotel industry in the digital era. *Sustainability*, 14(17), 10705.
- Xiang Z., Gretzel U. (2010). Role of Social Media in Online Travel Information Search. *Tourism Management*, 1.
- Yeoman I. (2011), The changing behaviours of luxury consumption, *Journal of Revenue & Pricing Management*, 1, pp. 47-5.
- Yin R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, London, Sage Publications.
- Youssofi A. (2023). Designing the digitalized guest experience: a comprehensive framework and research agenda. *Psychology and Marketing*, 41(3), 512-531.

- Zaragoza-Sáez P., Marco-Lajara B., Úbeda-García M., Manresa-Marhuenda E. (2023), Exploratory and co-exploratory innovation. The mediating role of digitalization on competitiveness in the hotel industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 199
- Zareh N., Nassar M., Barakat M., Ramzy Y. (2023). Impact of green practices on hotel guests' satisfaction: The role of perceived motives, attributes, and service outcomes. *Pharos International Journal of Tourism and Hospitality*, 1(2), 1-17.
- Zeqiri A. (2024), From Traditional to Digital: The Evolution of Business Models in Hospitality Through Platforms. *Platforms*, 2, pp. 221-233.
- Zhang Z., Zhang J., Zhang X., Mai W., (2025), A comprehensive overview of Generative AI (GAI): Technologies, applications, and challenges, *Neurocomputing*, 2025, 632, giugno pp 1-35.