

**Deloitte.**

# Think Tank Hospitality White Paper

*Digitale e innovazione per la  
ripartenza del Travel & Hospitality*



## Virtual Think Tank: Appuntamento con il futuro

La pandemia Covid-19 ha inciso profondamente su tutte le realtà industriali, innescando dei cambiamenti o accelerandone altri già in corso di adozione.

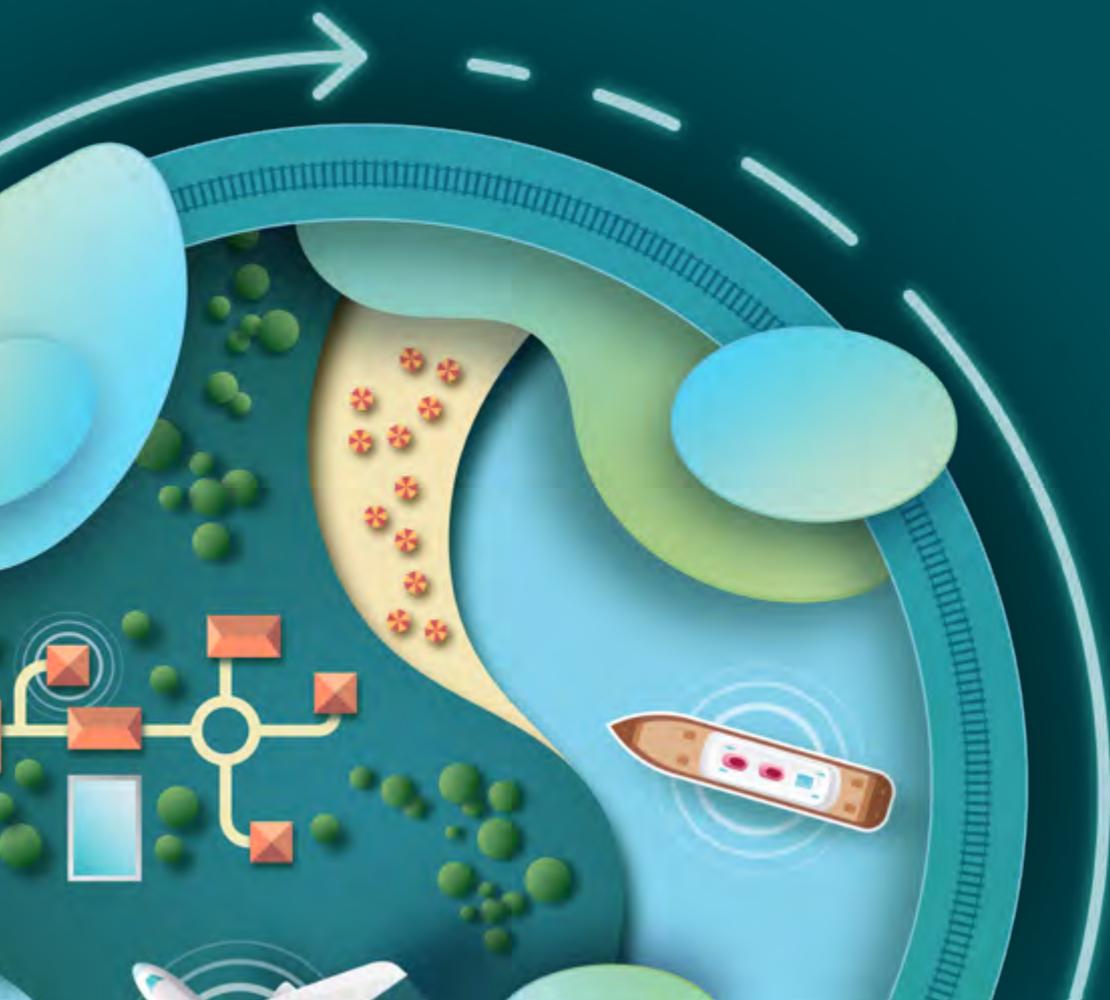
Lasciandosi convinzioni e vecchi paradigmi alle spalle, Deloitte ha lanciato una nuova iniziativa: i **Virtual Think Tank**, incontri virtuali esclusivi tra esperti e top player di diversi settori con l'obiettivo di facilitare e stimolare il dibattito su tematiche di forte attualità e rilevanza, approfondendo al contempo le sfide e le opportunità connesse al cambiamento epocale che stiamo vivendo.

## Think Tank White Paper

L'essenza e la visione strategica prodotta dal confronto è raccolta in questa collana creata per agevolare la condivisione delle riflessioni e il punto di vista degli esperti coinvolti nell'iniziativa. Il white paper rappresenta quindi una preziosa fonte informativa, che affianca le analisi che pubblichiamo nel corso dell'anno.

*Per saperne di più sui Virtual Think Tank visita la sezione dedicata:*

[www2.deloitte.com/tourismthinktank](http://www2.deloitte.com/tourismthinktank)



# Hospitality Think Tank

Per approfondire le sfide e le opportunità derivanti dalla disruption creata dalla pandemia Covid-19, in concomitanza con l'inizio della stagione del rilancio, Deloitte ha avviato l'Hospitality Think Tank: la nuova ed esclusiva iniziativa volta a stimolare un confronto virtuale sull'ecosistema del turismo e dell'accoglienza.

In occasione della prima edizione dell'Hospitality Think Tank, Deloitte ha avuto il piacere di potere ospitare e dialogare con: **Elena David** Tourism's Advisor ed ex-presidente Confindustria AICA -Associazione Italiana Confindustria, **Armando Diano**, Area Director of Finance Southern Europe Marriott International Inc, **Fabio Fontana**, Executive Director - Head of Technology & Digital Computer NEOM, **Luca Patané**, Presidente di Uvet American Express Global Business Travel e del Gruppo Uvet, **Luca Pronzati**, Chief Innovation Officer di MSC Cruises.

I principali temi su cui gli speaker si sono confrontati hanno riguardato: il turismo **del futuro**, le **priorità strategiche e di investimento**, il ruolo giocato da **digitalizzazione ed innovazione** nella creazione di un Turismo 4.0.

Il presente documento ha l'obiettivo di fornire una visione strategica del settore a partire dalla valorizzazione degli insight emersi durante la panel discussion e le molteplici riflessioni espresse dai partecipanti.



# Impatto del COVID-19 sull'industria globale del Travel & Hospitality

Il settore del turismo è stato tra i più colpiti dalla pandemia, con ripercussioni sull'intera value chain, su domanda e offerta.

Facendo un rapido quadro della situazione, nel 2020 in Italia è stato registrato un calo del 60% dei visitatori rispetto al 2019, un valore che molto verosimilmente rimarrà sotto la media anche nel 2021<sup>1</sup>. Nel 2020 ci sono stati circa 70 milioni in meno di visitatori con una riduzione dei pernottamenti turistici di circa 224 milioni, per una perdita complessiva di 95 miliardi di euro. I visitatori internazionali pernottanti sono diminuiti del 71%, mentre i visitatori domestici sono calati del 46%.

Guardando ai primi dati economici del 2021, la situazione non è particolarmente migliorata: rispetto a febbraio 2020, quando ancora era consentito viaggiare, le spese dei viaggiatori stranieri in Italia sono diminuite del 79% (357 milioni di euro), mentre le spese dei viaggiatori italiani all'estero sono calate del 69,5% (430 milioni di euro)<sup>2</sup>.

Al momento si possono formulare varie ipotesi su quando avrà luogo l'effettiva ripresa del settore, con un ritorno a valori comparabili al 2019, ma è verosimile che per il mercato domestico la svolta non avverrà prima del 2023, mentre si parla del 2024 per il mercato internazionale.

Queste previsioni sono state fatte al termine del 2020, prima dell'avvio della campagna vaccinale. Auspicabilmente l'efficacia della campagna stessa potrà migliorare le performance del settore già a partire dal 2021. La fase di recovery per il settore hospitality tout-court sarà comunque più lunga rispetto ad altri settori colpiti dalla pandemia, ed è fondamentale che tutti gli operatori dell'ecosistema turismo utilizzino questo periodo di transizione per prepararsi alla nuova fase di prosperità, approntando investimenti di diversa natura con la finalità di migliorare le proprie performance ed essere pronti ad accogliere e gestire il viaggiatore del futuro.

In questo senso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza si presenta come uno strumento molto utile per incentivare la ripresa del turismo grazie ai numerosi fondi messi a disposizione. Tra le sei missioni individuate dal Piano, oltre alle componenti finalizzate a conseguire la piena digitalizzazione e innovazione del Paese, rientrano anche interventi volti ad incrementare il livello di attrattività del sistema culturale e turistico italiano attraverso la modernizzazione delle infrastrutture, creando i presupposti per un *Turismo 4.0*. Il Governo ha infatti stanziato 6,68 miliardi ai settori del turismo e della cultura con l'intento di creare una strategia di sostegno e rilancio dell'offerta turistica e culturale nazionale valorizzandone gli asset e le competenze distintive, nella consapevolezza che la cultura italiana e il turismo sono elementi fondamentali per la crescita e lo sviluppo dell'intero Paese.



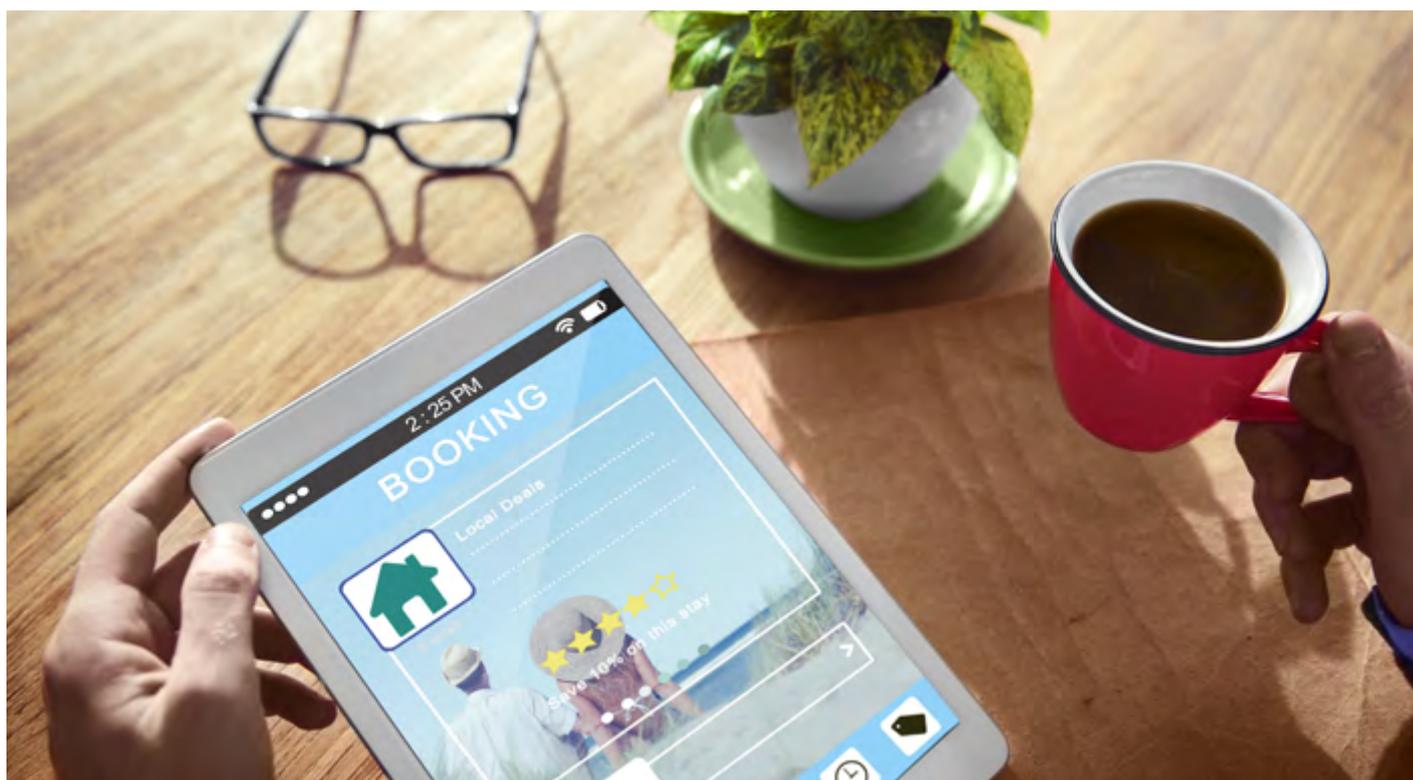
# Il turismo del futuro, i cambiamenti in atto

Questi lunghi mesi di chiusura, con blocchi alla circolazione ed agli spostamenti, non hanno fatto altro che aumentare il desiderio di leisure travel nei consumatori, che sia una gita breve o una lunga vacanza, senza contare i vantaggi offerti dallo smart working che consente di lavorare per lunghi periodi anche da destinazioni di vacanza.

Infatti, da quando la campagna vaccinale nazionale ha preso l'avvio e si sono alleggerite le restrizioni, le ricerche degli italiani relative a viaggi e voli sono aumentate. Anche le ricerche dell'Italia come meta turistica da parte dei turisti stranieri sono cresciute, in particolar modo da paesi quali Germania, Stati Uniti e Regno Unito.

Il futuro del turismo vedrà al centro il turismo inteso come *“desiderio di viaggiare ed esplorare”*.

Se la voglia di viaggiare è rimasta invariata, se non addirittura più forte che mai, ciò che è cambiato sono i desiderata dei turisti. Le preferenze per le destinazioni di villeggiatura si sono modificate, con una ricerca<sup>3</sup> più robusta per le cosiddette “secondary destinations” a discapito delle mete più tradizionali quali le grandi città d'arte come Roma, Venezia e Firenze. Inoltre, è diversa anche la modalità di trasporto ricercata, sono aumentate le richieste di auto a noleggio, a discapito del tradizionale volo low cost. Non di meno, anche la tipologia di alloggi ricercati è differente: cresce l'interesse per le case vacanza a discapito degli hotel.

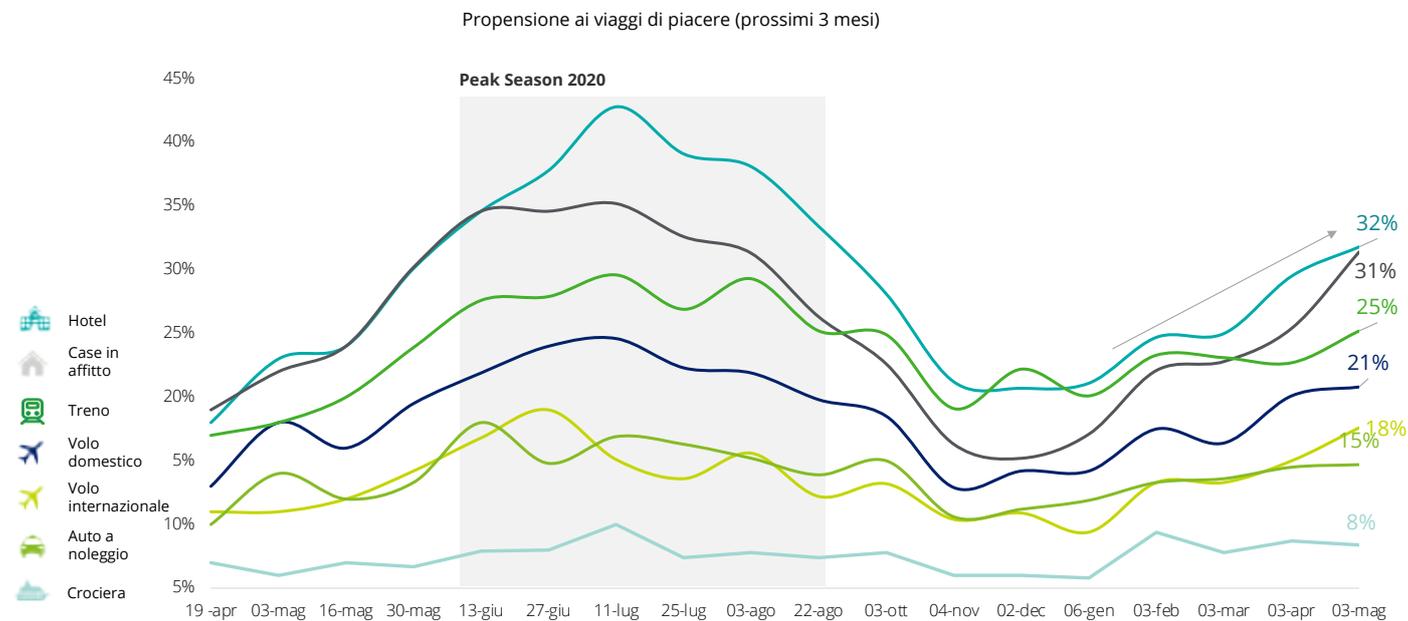


Questo cambiamento di approccio è rispecchiato anche dalle intenzioni di viaggio dichiarate dai consumatori italiani a maggio 2021. Come si evince dai dati del Deloitte State of Consumer Tracker, rispetto a qualche mese fa gli italiani sono ora più propensi a programmare viaggi nelle prossime settimane. La preferenza tra alloggio in hotel o casa privata si equivale, mentre per gli spostamenti, tra i mezzi di trasporto non di proprietà, si preferisce il treno. Per quanto ci sia sicuramente un miglioramento nel dichiarato, bisogna anche ricordare che il 38% degli italiani preferisce rimandare la pianificazione di viaggi a quando la situazione pandemica sarà migliorata.



[Figura 1]

Gli italiani sono più propensi a preferire soggiorni in hotel o case private e prediligono spostamenti con il treno



Source: Deloitte Global State of the Consumer Tracker

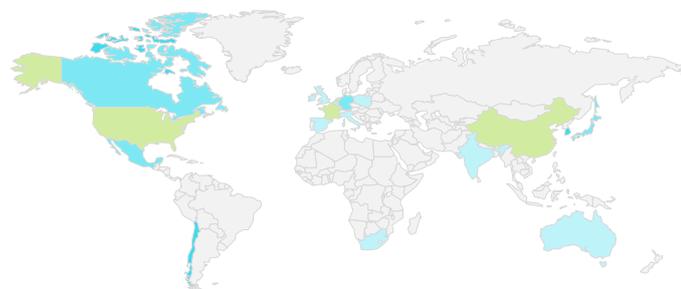
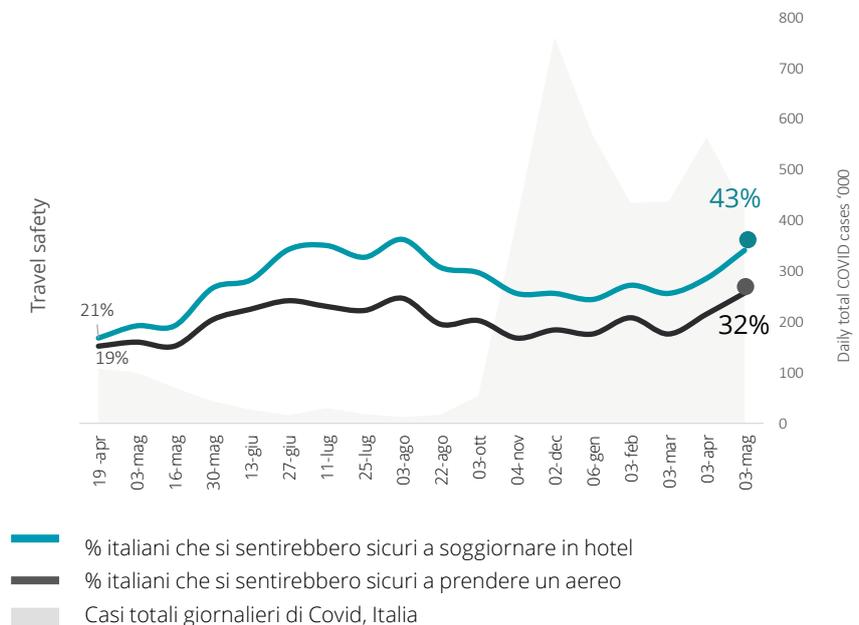
Al momento, infatti, una delle priorità dei turisti, italiani e stranieri, rimane il fattore sicurezza. La preoccupazione per la propria salute rimane un tema rilevante per il 47% degli italiani e il 57% dei consumatori stranieri, e le cifre aumentano se si parla della preoccupazione per la salute dei familiari: 61% per l'Italia e 64% per gli stranieri. Di riflesso, sono ancora numerosi i turisti che non si sentono sicuri ad alloggiare in albergo o prendere un volo, tra gli italiani solo il 43% di dichiara sicuro a soggiornare in hotel, mentre il 32% a volare.

Proprio per far fronte all'esigenza di sicurezza, un elemento che sicuramente condiziona il turismo sia della prossima stagione estiva sia dell'anno a venire sarà l'introduzione del passaporto vaccinale a livello di Comunità Europea. Questo meccanismo di *green pass* infatti è il primo passo verso un approccio graduale e coordinato per il ripristino della libera circolazione e la revoca dei controlli alle frontiere interne, permettendo oltretutto l'abolizione di restrizioni quali quarantena, autoisolamento o tamponi, costituendo dunque un fattore abilitante dei viaggi, soprattutto quelli internazionali. Dovrebbe pertanto essere uno strumento fondamentale nella salvaguardia della salute oltre ad una fonte di incoraggiamento alla ripresa a viaggiare anche oltre i confini nazionali.

La sicurezza degli italiani relativa ai soggiorni in hotel e a volare è aumentata a partire da marzo 2021 e si attesta sugli stessi valori registrati durante la scorsa stagione estiva

[Figura 2]

La percezione di sicurezza nei confronti di attività legate al turismo e al leisure mostra cenni di ripresa



Fonte: Deloitte Global State of the Consumer Tracker – maggio 2021, Ministero della Salute

Infine, anche dal punto di vista delle intenzioni di spesa, l'interesse per i viaggi ritorna a crescere, pur restando comunque negativo per gli italiani e per la maggior parte dei consumatori stranieri (solo Cina e Stati Uniti mostrano dati positivi, per quanto ridotti).

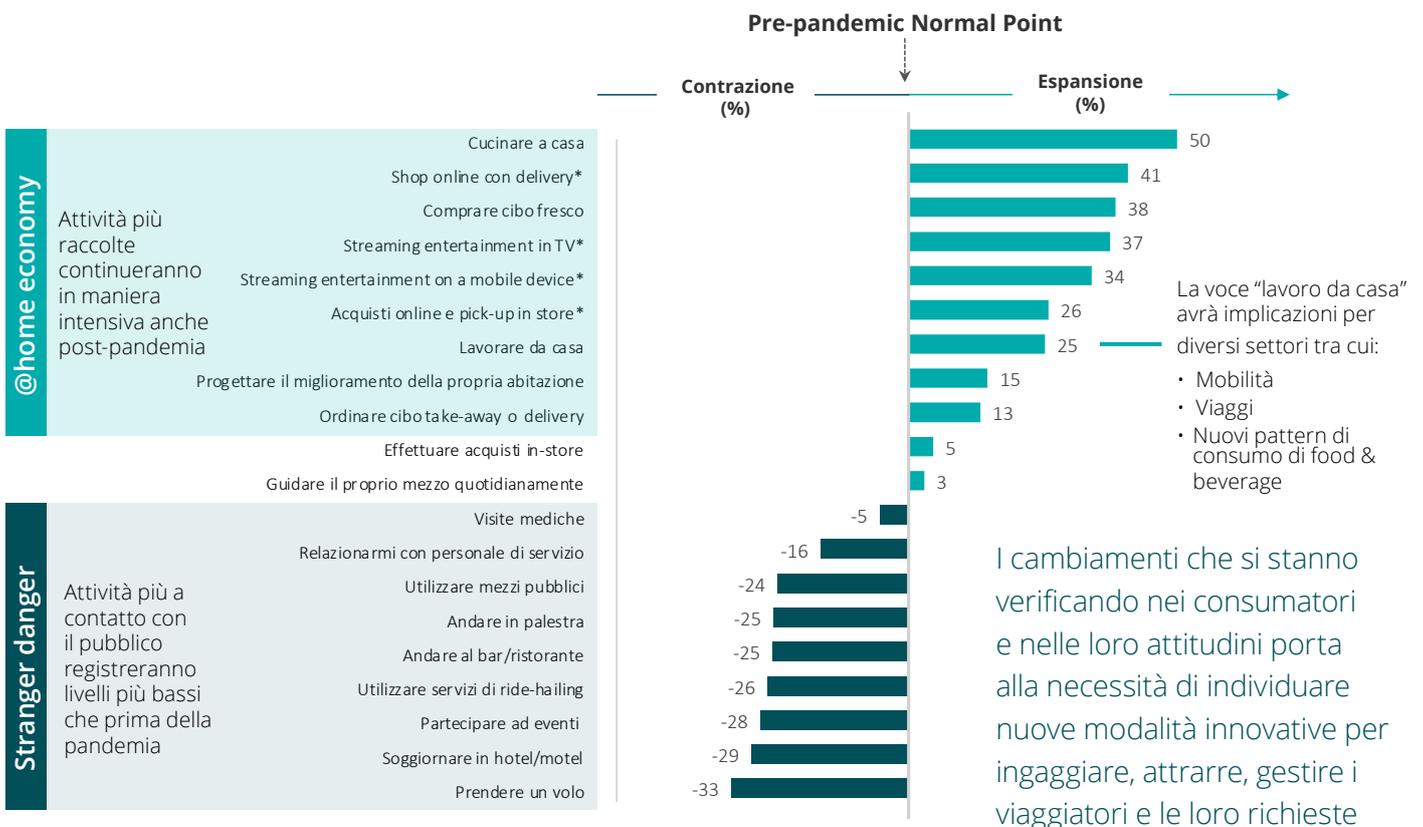
Per il 30% dei consumatori, una motivazione che dissuade a viaggiare è il fattore economico. Sono numerosi infatti i consumatori che hanno iniziato a risparmiare durante la pandemia e non sono propensi a spendere più di quanto guadagnino.

A prescindere dall'entusiasmo, prevale infatti ancora un atteggiamento di cautela, anche a causa degli impatti economici della crisi. A livello globale, le intenzioni dei consumatori rimangono comunque quelle di focalizzarsi su attività più raccolte anche post-pandemia; specularmente, le attività più a contatto con il pubblico registreranno livelli più bassi rispetto al pre-pandemia.

Il Next Normal: i consumatori a livello globale dichiarano la propria propensione a proseguire con uno stile di vita più raccolto e meno a contatto con sconosciuti nel post-pandemia

[Figura 3]

Quale sarà il suo grado di partecipazione alle seguenti attività nel post-pandemia?



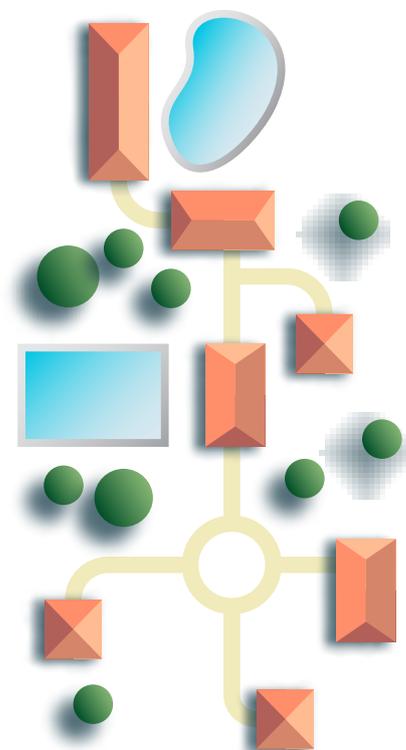
Fonte: Deloitte Global State of the Consumer Tracker, Dati Global Maggio 2021

Tuttavia, nel medio- lungo periodo, il rebound e la crescita economica verosimilmente porteranno all'aumento della disponibilità di spesa e quindi alla crescita della domanda per viaggi e turismo, soprattutto da parte di coloro i quali non hanno avuto modo di viaggiare pre-2020 o non erano assidui viaggiatori.

Non solo sono cambiate le aspettative dei consumatori, ma sono cambiate anche le modalità di interazione con il mondo dei servizi. Il 2020 ha fornito la spinta alla crescita dell'e-commerce e degli acquisti digitali, anche tra le fasce d'età più adulte. Inoltre, bisogna ricordare che la nuova generazione di turisti è composta da nativi digitali che richiedono by default servizi digitali e innovativi. Questa predisposizione alla digitalizzazione porta come conseguenza l'esigenza di esperienze altamente personalizzate e costruite sulla base dei propri interessi e valori.

Inoltre, attenzione all'autenticità e alla sostenibilità sono altri due fattori che hanno acquisito importanza in periodo di pandemia, anche alla luce dei cambiamenti climatici in corso. Questi due valori definiscono interi stili di vita, incluse le scelte di consumo e le modalità di viaggio dei turisti più giovani.

Tutto questo porta a delineare uno scenario complesso ed in rapida evoluzione, caratterizzato da trend in via di consolidamento. È ancora presto per dire con certezza quali saranno le caratteristiche del turismo nel prossimo futuro, ma una cosa è certa: questo settore è uno dei grandi motori mondiali dell'economia e dello sviluppo e come tale continuerà a ricoprire un ruolo estremamente rilevante non solo per i paesi in via di sviluppo, ma anche per il nostro Paese.





## Focus On

# L'incognita business travel



Il business travel è una fetta di mercato molto ampia per gli operatori del settore del turismo e dei trasporti e, come il leisure travel, è stato fortemente impattato dalla pandemia. Nel 2020 solo nel nostro Paese si è registrata una perdita di 13 miliardi di euro, per una spesa complessiva di soli 7,6 miliardi. (Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo)

Le interazioni vis à vis rimangono comunque importanti per le aziende, per lo sviluppo del business e la creazione di nuove partnership, per la formazione dei propri dipendenti e per la crescita aziendale in generale. Sicuramente appena sarà possibile e più sicuro, le aziende ritorneranno a programmare viaggi di lavoro. Tuttavia, i cambiamenti nelle modalità lavorative che si sono sempre più consolidati durante i mesi passati (remote working, meeting virtuali, etc.), con i relativi tagli ai costi aziendali e il pre-requisito ormai fondamentale della sicurezza, sono elementi critici che sicuramente porteranno ad una revisione e ridimensionamento degli appuntamenti di lavoro fuori sede.

In generale, se si osservano le precedenti crisi economiche (inclusa la crisi finanziaria del 2009), è molto probabile che la ripresa del business travel sarà più lenta rispetto a quella del leisure travel. (Tourism Economics)

# Quali priorità strategiche per i prossimi anni?

## I principali investimenti che guideranno la ripresa del settore Travel and Hospitality

Come si è visto, stanno già emergendo nuove esigenze da parte dei consumatori che porteranno a rapidi cambiamenti degli schemi esistenti e le aziende dovranno essere pronte ad adattarsi a questi mutamenti. È infatti importante adattare la propria strategia aziendale in modo da agire rapidamente e rispondere a queste trasformazioni.

### Salute e sicurezza prima di tutto

Per far fronte al bisogno di sicurezza e supportare il contenimento della pandemia nel presente e nell'immediato futuro, le priorità per il settore diventano garantire prima di tutto la salute e la sicurezza tramite il rispetto dei protocolli sanitari, così come flessibilità nelle prenotazioni e l'agevolazione di eventuali processi di rimborso. Non da ultimo, è fondamentale assicurare la riservatezza dei dati sensibili dei clienti, tramite adeguati sistemi di sicurezza e privacy.

### Digitalizzazione: il fattore abilitante dell'innovazione e trasformazione del turismo

In questo preciso momento storico, nonostante la crisi che sta investendo il settore, bisogna necessariamente guardare al futuro e in questo contesto il completamento della digital transformation per le aziende dell'ecosistema turismo è più che mai fondamentale. Questa importanza è ribadita dal fatto che la digitalizzazione è una delle aree portanti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza; si tratta quindi del momento giusto per investire in quest'area.

Uno dei vantaggi della digitalizzazione è il miglioramento della user experience (UX) e la semplificazione della gestione dei clienti di target molto diversi tra loro portando, in ultima istanza, ad un miglioramento della soddisfazione e della fidelizzazione.

Inoltre, la tecnologia digitale rende possibile l'adozione di un approccio data-driven che consente di comprendere in maniera più puntuale il comportamento del consumatore, trasformando i dati in supporto strategico per guidare le giuste scelte di investimento.

La digitalizzazione non è d'altra parte solo al servizio del cliente, ma anche delle operations e del back-end.

### Reskilling: creare la forza lavoro del futuro

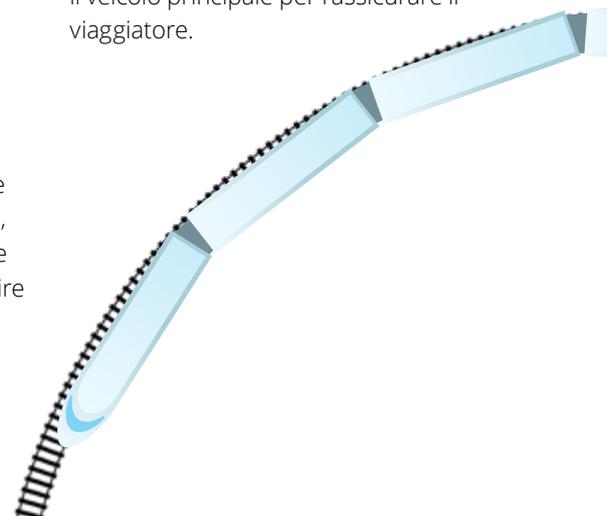
La formazione è fondamentale come investimento per il futuro. I cambiamenti imposti dalla pandemia hanno portato allo sviluppo di modelli di lavoro più collaborativi e ad una diversa necessità di competenze per i dipendenti al fine di garantire la copertura di tutte le attività. Anche in virtù della digitalizzazione del settore e all'introduzione di nuove tipologie di servizi, è più che mai necessario espandere le competenze della propria forza lavoro e operare in modo trasversale per poter continuare a garantire il presidio di tutte le attività, assicurare un servizio qualitativamente all'altezza del proprio brand e consentire la solvibilità della struttura ricettiva.

### Sostenibilità: dare una nuova forma al settore hospitality

La sostenibilità è uno dei driver fondamentali per la modernizzazione del turismo. Questa è cruciale sia per il futuro del pianeta sia per intercettare il target di turisti particolarmente attenti che ricercano questo valore nelle proprie esperienze di viaggio. È importante non perdere l'occasione ed approfittare del momento favorevole per investire, sempre sulla scia del PNRR che va a favorire, tra gli altri, proprio gli investimenti per accelerare la Green Transition delle aziende del nostro paese.

### Comunicazione: raggiungere il cliente in maniera efficace

In questo periodo investire in comunicazione, soprattutto nei social e nelle esperienze virtuali, aiuta a mantenere vivo il rapporto con la propria community, creando un legame virtuoso che si potrà sollecitare non appena si potrà tornare a viaggiare fluidamente. Inoltre, comunicare correttamente resta il veicolo principale per assicurare il viaggiatore.



# Hospitality 4.0

## Il digitale al servizio della ripartenza

Il processo di trasformazione digitale non è una novità per il settore dell'hospitality. Già nel 2017 in Italia circa il 30% delle aziende del settore possedeva un sistema gestionale ERP (contro l'11% di 6 anni prima), e quasi la metà aveva un sistema CRM<sup>4</sup>. Su queste tecnologie si sono poi inserite negli ultimi anni anche tecnologie digitali più avanzate, quali l'Internet of Things, il cloud computing, i big data & analytics e l'intelligenza artificiale (ad esempio, con i chatbot), che hanno ulteriormente supportato la trasformazione in chiave innovativa del settore. Si è cominciato così a parlare in modo diffuso di customer experience digitale, di processi data-driven e di una crescente capacità di interazione fisico-digitale lungo tutta l'esperienza di viaggio del turista.

Se quindi il digitale non è una novità per il settore dell'hospitality, l'emergenza Covid-19, con i significativi impatti che ha comportato per le aziende e gli operatori del comparto, ha messo in evidenza l'importanza e il ruolo abilitante di queste tecnologie nel supportare le imprese del settore non solo nella fase emergenziale, ma anche in quella della ripresa e della "nuova normalità".

Da un recente studio internazionale rivolto ai temi della digitalizzazione nel settore hospitality<sup>5</sup> emerge infatti come più della metà delle imprese intervistate abbia dichiarato un impatto

rilevante della pandemia sui propri piani di trasformazione digitale, impatto che d'altra parte porta una quota significativa di aziende a considerare molto più importante rispetto a prima la possibilità di proseguire nei propri piani di trasformazione una volta terminata l'emergenza.

Inoltre, come già anticipato in apertura, il Piano Next Generation EU vede nel digitale uno dei pilastri centrali per la ripartenza post-pandemia delle economie europee, stanziando una quota significativa dei fondi previsti proprio per il ripensamento in chiave digitale di imprese e organizzazioni.

Anche il PNRR italiano promuove di conseguenza la trasformazione digitale dell'economia e delle imprese,

destinando 23,89 miliardi di Euro per la digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo italiano, a cui si aggiungono 2,4 miliardi di Euro specifici per la trasformazione in chiave 4.0 del turismo.

Gli obiettivi sono principalmente quelli di elevare la competitività delle imprese e promuovere servizi basati sulla sostenibilità ambientale, su digitalizzazione ed innovazione. Si punterà, ad esempio, sulla rivalutazione dei Borghi e dell'edilizia rurale, sulla tutela del patrimonio culturale, sulla creazione di un hub del turismo digitale oltre che su investimenti per grandi eventi di settore e sulla creazione di un ordinamento delle professioni delle guide turistiche.



## Rebooted physical services: trovare un giusto mix tra esperienza fisica e digitale

Da un lato, l'emergenza Covid-19 ha stressato ulteriormente alcuni trend già in atto nel comparto, dalla crescente attenzione al tema dell'"esperienza" per il turista alla ricerca della personalizzazione e del viaggio tailor-made; dall'altro, ha messo in evidenza la necessità di rivedere e costruire una relazione con il cliente/ viaggiatore che non sia solo fisica ma anche digitale, ripensando completamente la logica tradizionale di customer experience. In un contesto in cui diventa sempre più centrale la costruzione di una customer loyalty basata sulla soddisfazione del cliente, la capacità di bilanciare e creare un giusto mix tra esperienza digitale e "umana" diventa fondamentale. Rispetto a questo tema, diventa sempre più cruciale ripensare i servizi fisici che vengono offerti dalle aziende del settore, integrandoli con componenti ed elementi digitali e touchless che valorizzino e potenzino l'esperienza di soggiorno per il cliente/ ospite: si pensi, ad esempio, alla tradizionale esperienza fisica in-room di un ospite di una struttura ricettiva, e alla possibilità di inserire funzionalità basate su assistenti vocali per migliorare l'interazione con il cliente; così come, in questa particolare situazione di emergenza, alla possibilità di andare incontro alle aspettative in termini di sicurezza e salute da parte dei viaggiatori, inserendo nel loro journey modalità di interazione touchless per ridurre possibili esposizioni e rischi di contagio.

## Il digitale a supporto della "gestione straordinaria" della pandemia

L'esperienza maturata nell'ultimo anno ha dimostrato come il digitale possa supportare le aziende del settore anche nel far fronte a quelle problematiche di sicurezza e di "gestione straordinaria"

degli asset e dei viaggiatori che costituiscono un'ulteriore sfida posta dalla pandemia alla loro operatività. In questo senso, il digitale si sta anche dimostrando per alcune realtà un fattore di accelerazione alla ripartenza, laddove tecnologie e infrastrutture digitali già implementate possono essere sfruttate per riaprire in sicurezza a turisti e viaggiatori, sfruttando a proprio vantaggio, in termini di rapidità di reazione al mercato e ai cambiamenti, investimenti già sostenuti in tecnologie digitali.

## Digitale significa non solo ripartire, ma anche differenziarsi

In questo contesto, il digitale diventa per le aziende del settore non solo un fattore abilitante per la ripartenza, ma anche differenziante rispetto ai competitor che tardano nell'affrontare questo percorso di trasformazione. Le tecnologie digitali infatti possono più in generale supportare le imprese dell'hospitality nell'aumentare la visibilità del proprio brand e della propria offerta, anche su scala internazionale, migliorando il potenziale attrattivo di operatori e strutture rispetto ad un bacino di domanda più ampio; così come fornire ai propri ospiti/ clienti un'esperienza e un'interazione fluida e continua, possibile grazie allo sviluppo di sistemi informatici e digitali interoperabili e integrati; o consentire una razionalizzazione di processi e attività in una logica di cost-saving. Rispetto a questo ultimo punto, questa è un'area a cui alcuni operatori del settore stanno guardando in particolare in un orizzonte post-Covid, per andare non solo a far leva sul digitale come driver di nuove fonti di ricavo, ma anche come strumento per razionalizzare i costi aziendali.

## Serve un approccio data-driven per conoscere i propri clienti

La chiave del successo nell'industria dell'hospitality resta in ogni caso la capacità di conoscere e comprendere i propri clienti/ ospiti e di trasformarsi insieme a loro. Anche in questo ambito, il digitale può svolgere un ruolo fondamentale, grazie al potenziale dei big data e allo sviluppo di un approccio data-driven. Richiamando lo studio già citato in precedenza<sup>6</sup>, emerge come l'area su cui focalizzare la propria strategia digitale nei prossimi 12 mesi maggiormente citata dalle aziende del settore sia quella dei digital analytics, confermando la consapevolezza del comparto della necessità di conoscere e saper analizzare il proprio mercato e il proprio business: il 73% degli intervistati dichiara infatti che la customer data analytics è molto o assolutamente importante per il successo della propria azienda.

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





## Focus On

---

# Neom: un ripensamento radicale dell'ospitalità in contesti urbani

Il termine “trasformazione” implica il concetto di passaggio da uno stato ad un altro, da un modo di essere ad un nuovo modo di fare e agire. In questo senso, la trasformazione digitale è quel processo che coinvolge imprese esistenti, costruite su basi “analogiche”, nel rivedere prodotti, servizi e processi in chiave digitale: in questo consiste la sfida del digitale, nel trasformare lo status quo in chiave 4.0.

Esistono d'altra parte delle iniziative di innovazione su larga scala che hanno la fortuna di poter partire da zero, senza sistemi legacy con cui confrontarsi. È l'esempio di Neom, progetto urbano innovativo in Arabia Saudita: una “città del futuro”, sostenibile e integrata nell'ambiente circostante, dove le tecnologie digitali svolgono un ruolo centrale nell'abilitare lo sviluppo urbano.

Neom può offrire diversi spunti di riflessione anche agli operatori del mondo dell'hospitality, sia perché essa stessa diventerà nel futuro meta turistica, sia perché mostra come si possa concretizzare un'ambiente per gli utenti che sia sostenibile e digitale, in una logica di continuità dell'esperienza tra contesto “materiale” e “immateriale”. Si tratta di un nuovo modello di turismo a 360°, dove modelli tradizionali di accoglienza si integrano con l'innovazione e le tecnologie digitali, per andare incontro alle aspettative e alle esigenze dei turisti di domani, delle nuove generazioni, dalla Z in poi.



# Open innovation

## Il ruolo delle start up nell'innovazione digitale

Oggi parlare di trasformazione e innovazione digitale non può prescindere dall'affrontare il tema dell'open innovation come modello di interazione con nuovi player per favorire, appunto, la trasformazione e l'innovazione del modo di fare business, dell'offerta e della relazione con i clienti delle imprese in tutti i settori.

Anche la presenza di start up innovative nel settore dell'hospitality è ormai un dato di fatto: come emerge da una recente analisi del UNWTO<sup>8</sup>, gli investimenti di Venture Capital nel settore del travel tech hanno registrato una crescita continua negli ultimi dieci anni: tra il 2010 e il 2019 sono stati infatti investiti circa 455 miliardi di dollari in tech start up di viaggio e mobilità. Va inoltre sottolineato come questo trend non abbia subito un'inversione di rotta nell'ultimo anno, nonostante la situazione emergenziale con cui si è convissuto, e si continua a convivere, in tutto il mondo. Una crescita, benché rallentata, anche in un periodo di crisi può rappresentare quindi un segnale positivo per il settore e per gli operatori che vi operano.

### **Aprire i confini del settore: dal food delivery high tech a nuovi strumenti di cost- saving**

Il potenziale di start up e player innovativi nell'hospitality è indubbio, in particolare per quanto riguarda la loro capacità di "aprire" i confini del settore anche ad altri ambiti ed esperienze, tradizionalmente più o meno affini al comparto.

Esistono già oggi start up che collaborano con player consolidati del mondo del travel & hospitality al fine di rivedere o introdurre nuovi servizi o iniziative: dal ricorso a nuovi modelli di food delivery (anche in chiave high tech, ad esempio tramite droni) e alle dark kitchen, all'introduzione di cryptovalute tra i propri sistemi di pagamento, le aziende del settore cominciano a stringere collaborazioni e ad investire in start up innovative per restare al passo con le aspettative e i bisogni dei propri clienti. La situazione emergenziale ha inoltre messo in evidenza il potenziale di questo modello di innovazione anche in altre aree, come ad esempio nell'ambito della riduzione e del contenimento dei costi in una logica di efficienza energetica, maggiore sostenibilità e introduzione di materiali innovativi.

### **Governare l'innovazione per favorire la crescita e la scalabilità**

Se da un lato collaborare ed investire in queste realtà può essere un elemento di forte innovazione e trasformazione per le imprese, occorre dall'altro sviluppare competenze e modelli di governo sostenibile, soprattutto nel lungo periodo, delle relazioni con start up e aziende innovative. In questo senso, occorre distinguere tra quella che è la "fase esplorativa", di scouting e valutazione delle diverse realtà e innovazioni disponibili sul mercato, e la

"fase esecutiva", quando l'innovazione viene effettivamente accolta e integrata all'interno dell'azienda. Per affrontare questa seconda fase, le aziende devono infatti essere ben strutturate e possono anche avvalersi del supporto di altre realtà più consolidate, che affiancano le start up e assicurano la gestione, la continuità e il mantenimento del progetto innovativo. Occorre in altre parole dotarsi di un'organizzazione, degli strumenti e di una visione di lungo periodo, che consentano di assicurare la longevità e la scalabilità dell'innovazione da introdurre in azienda.

### **Rapporto industriale o finanziario: scommettere su una crescita condivisa**

Un altro elemento di attenzione per le aziende che si avvicinano al tema dell'open innovation nell'hospitality, così come in altri settori, è quello della tipologia di rapporto che si viene ad instaurare con le start up. Alcuni operatori del settore considerano infatti la possibilità di creare un vero e proprio rapporto industriale con queste realtà la chiave di successo nella relazione, anche nel lungo periodo. Costruire un piano di crescita industriale comune può infatti favorire la relazione e la reciproca fiducia, rendendo sostenibile e scalabile il progetto su cui si collabora. Al contrario, questo aspetto può venir meno nel momento in cui la relazione che si viene a creare è principalmente di natura finanziaria, senza una scommessa di crescita condivisa.

# Note

1 Decimo bollettino Enit, Dicembre 2020 [https://www.enit.it/wwwenit/images/multimedia/bollettino10/BOLLETTINO-ENIT-N-10\\_fin.pdf](https://www.enit.it/wwwenit/images/multimedia/bollettino10/BOLLETTINO-ENIT-N-10_fin.pdf)

2 Turismo internazionale, Banca d'Italia, Febbraio 2021 <https://www.bancaditalia.it/statistiche/tematiche/rapporti-estero/turismo-internazionale/>

3 Google Travel Insights

4 Innovazione e hospitality: quali leve per la competitività del turismo in Italia?, CDP 2019

5 The 2020 digital transformation report, Skift e Amazon Web Services

6 Ibidem

7 Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, <https://www.governo.it/it/articolo/piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza/16782>

8 The top five trends that will drive tourism's recovery, UNWTO 5 Febbraio 2021



# Contatti



**Nadia Fontana**

Partner Deloitte  
Deputy Transportation,  
Hospitality & Services Leader  
[nfontana@deloitte.it](mailto:nfontana@deloitte.it)



**Tommaso Stranieri**

Partner Deloitte  
Hospitality Leader  
[tstranieri@deloitte.it](mailto:tstranieri@deloitte.it)



**Cristiano Camponeschi**

Partner Deloitte  
Consumer Innovation Leader  
[ccamponeschi@deloitte.it](mailto:ccamponeschi@deloitte.it)

## Research & Editorial

**Marzia Casale**

C&I Eminence and Market  
Insight Specialist  
[mcasale@deloitte.it](mailto:mcasale@deloitte.it)

**Camilla Bellini**

C&I Eminence and Market  
Insight Specialist  
[cabellini@deloitte.it](mailto:cabellini@deloitte.it)





La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).