srm

Rapporto annuale

TURISMO, IMPRESE & TERRITORIO

Tendenze, impatti e dinamiche competitive

Le sfide della filiera turistica: qualità, sostenibilità e scelte di investimento

2026

04

SRM

Via Toledo 177 | 80134 Napoli
comunicazione@sr-m.it | **sr-m.it**

Il team di ricerca

Direttore

Massimo DEANDREIS

Autori

Salvio CAPASSO (Coordinatore), Agnese CASOLARO, Autilia COZZOLINO

Contributi esterni

Daniele BORGHI, Marco SCHERIAN (C4); Angela Stefania BERGANTINO, Alessandro BUONGIORNO e Maria Grazia CITO (C5 e C11); Angelo Giuseppe CANDIDO e Anna Chiara OLINI (C8); Anna Maria MORESSA, Serena FUMAGALLI e Giovanni FORESTI (C10); Paola GIORDANO, Roberto Antonello PALUMBO, Maria Antonietta LIGUORI, Daniela FUSCO e Agata Maria Madia CARUCCI (Focus 1); Roberta GARIBALDI (Focus 2); Valentina DELLA CORTE (Focus 3, par. 2).

Un sentito ringraziamento a:

Giuseppe NARGI, Direttore Regionale Campania, Calabria e Sicilia di Intesa Sanpaolo, per averci stimolato ad elaborare il rapporto sul turismo, una filiera di grande rilievo per lo sviluppo del territorio.

Alessandro Massimo NUCARA, Direttore Generale di Federalberghi, per la preziosa collaborazione nell'analisi della dinamica occupazionale e dell'utilizzo dell'AI nel settore e per il contributo offerto a finalizzare le analisi verso temi attuali e concreti.

Antonella BIANCHINO, Dirigente Ufficio territoriale Area Sud – Istat, per aver contribuito a rinnovare la proficua collaborazione con un interessante approfondimento sui brand turistici italiani.

Stefania VIGNA, Head of Innovation Intelligence Intesa Sanpaolo Innovation Center, per il prezioso contributo all'analisi della componente tecnologica del settore dell'hospitality.

Grafica di copertina, editing: Raffaela QUAGLIETTA.

Pubblicazione aggiornata con dati e informazioni disponibili al 10 settembre 2026.

INDICE

Un quadro interpretativo delle sfide imprenditoriali e tecnologiche della filiera turistica 7

I principali risultati 10

SCENARI, DINAMICHE E COMPETITIVITÀ

C 1. Lo scenario turistico

1. Il quadro mondiale 18
2. L'Italia nel contesto turistico internazionale: caratteristiche e tendenze 22
3. La geografia della domanda turistica italiana e il confronto con i principali partner 25
4. La ricomposizione della domanda turistica in Italia per tipologia di ricettività 29
5. Mezzogiorno a confronto 31

C 2. Modello previsivo: presenze, fatturato e valore economico del turismo

1. Premessa 39
2. Italia 2026: presenze ed impatti economici 40
3. Un confronto tra aree geografiche 41
4. Le previsioni per il Sud 43

C 3. Regioni europee e Indice di Competitività turistica

1. Premessa: obiettivi e metodologia dell'analisi 46
2. I principali risultati dell'analisi 48
3. I risultati delle regioni del Mezzogiorno 53
4. Spunti conclusivi 56

TECNOLOGIA, DIGITALE E AI NELLE IMPRESE ALBERGHIERE

Introduzione. Obiettivi della sezione: dalla transizione digitale all'Intelligenza Artificiale 59

C 4. AI e strutture ricettive: evoluzione e scenari applicativi

1. Quadro di contesto 62
2. Artificial Intelligence nel turismo per strutture ricettive 62
3. Artificial Intelligence per il back office delle strutture ricettive 64
4. Startup e soluzioni applicative per l'AI nell'hospitality 65
5. Riflessioni conclusive 67

C 5. L'Intelligenza artificiale nel settore alberghiero: adozione, readiness e performance

1. AI, dati e trasformazione delle imprese alberghiere 68
2. Le condizioni per adottare l'AI 68
3. L'adozione dell'AI nelle funzioni aziendali 70
4. AI *readiness* e archetipi strategici delle imprese alberghiere 71
5. Implicazioni operative per imprese e destinazioni 75

C 6. L'adozione dell'AI nelle imprese alberghiere del Mezzogiorno

1. Specificità territoriali e divari: una transizione selettiva tra prudenza e potenzialità 77
2. Alcune leve di accompagnamento 81

C 7. Esperti a confronto su AI, innovazione e futuro dell'ospitalità italiana

1. Impostazione e contenuti dell'approfondimento qualitativo 83
2. Il punto di vista degli intervistati 84
3. Principali osservazioni emerse 93

I FATTORI DI IMPATTO: RISORSE UMANE ED INVESTIMENTI

C 8. Turismo e occupazione: un binomio indispensabile per la crescita dell'economia nazionale

1. Il turismo come motore dell'occupazione: crescita, struttura e stagionalità 97
2. Il profilo dell'occupazione turistica: giovani, donne, stranieri e tipologie contrattuali 99
3. Focus sul comparto alberghiero 105

C 9. Occupazione e competenze: le indicazioni delle imprese alberghiere

1. Le competenze necessarie 106
2. Complessità di reperimento delle figure professionali 108
3. Principali ambiti di intervento per imprese e governance 111

C 10. Turismo e competenze ricercate nel triveneto: criticità e soluzioni secondo gli imprenditori

1. Introduzione e obiettivo della ricerca 114
2. Metodologia di svolgimento dei focus group e caratteristiche del capitale umano nelle strutture dei partecipanti 114
3. Competenze ricercate, ruoli da coprire e difficoltà di reperimento 116
4. Selezione dei candidati e iniziative di visibilità: specificità dei giovani e dei laureati 116
5. Iniziative messe in atto dalle imprese per superare le difficoltà di reperimento 118
6. Conclusioni 119

C 11. Strategie d'investimento delle imprese turistiche e performance economiche

1. Introduzione 124
2. Dimensione aziendale, redditività e profili territoriali 125
3. Determinanti delle scelte di investimento 127
4. Investimenti e performance economiche 128

C 12. L'impatto degli investimenti del settore alloggi sul territorio

1. Premessa 132
2. La composizione degli investimenti delle imprese alberghiere 132
3. L'impatto economico e occupazionale degli investimenti 133
4. La capacità di trattenere gli effetti sul territorio 134
5. La distribuzione settoriale del Valore Aggiunto attivato 135
6. Considerazioni conclusive e indicazioni di policy 137

APPROFONDIMENTI TEMATICI

Focus 1. L'identità come motore del turismo

1. Il decennio del cambiamento 139
2. Il sistema informativo "A misura di comune" per l'analisi del turismo 142
3. I numeri del cambiamento 145
4. Il turismo nei Brand del Mezzogiorno attraverso i numeri 149
5. Considerazioni conclusive 159

Focus 2. L'enoturismo in Italia: domanda, offerta e leve di sviluppo

1. Un settore in espansione strutturale 162
2. La domanda enoturistica: crescita, esperienze e comportamento 162
3. L'offerta delle cantine: organizzazione, visitatori e digitalizzazione 164
4. Investimenti, performance economiche e governance 165
5. Il valore economico dell'enoturismo per il territorio 166
6. Sfide e azioni per lo sviluppo 167

Focus 3. Il turismo MICE: scenari di mercato, competitività delle destinazioni e strategie delle imprese alberghiere

1. Introduzione 169
2. Il segmento MICE: dinamiche globali e posizionamento competitivo 170
3. Il contributo della Survey di SRM: quanto pesa l'interesse delle imprese alberghiere 174

Un quadro interpretativo delle sfide imprenditoriali e tecnologiche della filiera turistica

Il turismo italiano entra in una fase nuova, nella quale non è più sufficiente misurare la forza di una destinazione attraverso il numero degli arrivi, delle presenze o dei posti letto disponibili. In un contesto economico complesso, segnato da incertezza internazionale, aumento dei costi, trasformazione della domanda e crescente competizione tra territori, la vera sfida è comprendere quanto valore ogni presenza turistica riesca ad attivare per le imprese, per le comunità e per l'intero sistema locale.

È questa la chiave di lettura dell'Osservatorio Turismo SRM 2026: il turismo si configura come una costellazione di valore fatta di imprese, competenze, investimenti, servizi, tecnologie, relazioni territoriali, cultura, commercio, mobilità, ristorazione, agroalimentare, artigianato e qualità urbana. Ogni componente contribuisce a definire la capacità di una destinazione di generare ricchezza, occupazione, attrattività e sviluppo diffuso.

Il turismo, dunque, va interpretato come un ecosistema economico e territoriale in grado di attivare una pluralità di comparti. In questa prospettiva, uno dei pilastri è rappresentato dagli investimenti delle imprese turistiche, e in particolare delle imprese alberghiere: producono un miglioramento della capacità ricettiva, ma generano anche effetti su costruzioni, attività immobiliari, commercio, servizi alle imprese, manifattura, lavoro e reddito locale.

L'Osservatorio SRM evidenzia con chiarezza questa capacità moltiplicativa. Ogni euro investito nei servizi di alloggio attiva valore aggiunto e occupazione ben oltre il perimetro dell'impresa che realizza l'investimento. Nel Mezzogiorno, in particolare, i moltiplicatori risultano ancora più elevati, confermando il ruolo del turismo come leva di crescita e acceleratore occupazionale. Ancora più significativo è il fatto che una quota molto rilevante del valore generato dagli investimenti resta nel territorio in cui la spesa si origina. Questo significa che il turismo, quando è radicato, organizzato e qualificato, non intercetta soltanto domanda esterna, ma la trasforma in sviluppo endogeno.

Gli investimenti delle imprese rafforzano, quindi, la struttura produttiva, aumentano la qualità dell'offerta, attivano relazioni economiche locali e contribuiscono a trattenere valore nei territori. Per questa ragione, sostenere gli investimenti turistici non significa intervenire su un comparto isolato, ma agire su una leva di politicy territoriale.

La stessa logica vale per le competenze

In un ecosistema turistico integrato, anche il lavoro assume una dimensione più articolata, fondata sull'interazione tra professionalità, funzioni e servizi. La competitività delle destinazioni dipende sempre più dalla qualità del capitale umano, dalla capacità di accoglienza, dalla gestione della relazione con il cliente, dall'organizzazione dei servizi, dalla flessibilità operativa e dalla propensione all'innovazione.

Dalla survey SRM sulle imprese alberghiere emerge una domanda crescente di competenze trasversali: problem solving, comunicazione, flessibilità, adattamento e lavoro di gruppo. Sono competenze decisive perché l'ospitalità contemporanea si gioca più che nella corretta esecuzione di una mansione, soprattutto nella capacità di costruire esperienze, risolvere imprevisti, interpretare i bisogni del turista, coordinarsi con altri attori della destinazione e valorizzare il territorio.

Le competenze diventano così la seconda grande infrastruttura del sistema del valore turistico. Senza capitale umano qualificato, gli investimenti rischiano di non produrre tutto il loro potenziale. Senza imprese capaci di attrarre, formare e trattenere professionalità, la qualità dei servizi si indebolisce. Senza una relazione forte tra formazione, imprese e territorio, la destinazione perde capacità competitiva.

Il tema è particolarmente rilevante perché le difficoltà di reperimento del personale riguardano sia profili altamente specializzati sia figure direttamente connesse alla qualità percepita dell'esperienza turistica: cucina, bar, intrattenimento, servizi alla persona, accoglienza e relazione con il cliente. Questo mismatch può diventare un freno alla crescita delle imprese e alla qualificazione delle destinazioni, soprattutto per le realtà di piccola e media dimensione.

Da qui la necessità di una nuova alleanza tra imprese, scuole, ITS Academy, università, enti di formazione, associazioni di categoria e istituzioni locali. La formazione deve diventare una componente permanente della strategia di sviluppo turistico.

Ruolo sempre più centrale è assunto dalla tecnologia e dall'intelligenza artificiale

Un'altra componente essenziale della competitività è il digitale. Le imprese utilizzano già strumenti digitali e soluzioni basate sull'AI per migliorare il customer care, gestire le richieste, personalizzare l'esperienza, rafforzare il marketing, ottimizzare le vendite, monitorare la reputazione online, organizzare il back office e rendere più efficienti le operations.

L'intelligenza artificiale può aiutare le imprese turistiche a conoscere meglio la domanda, anticipare i bisogni dei clienti, segmentare i mercati, costruire offerte personalizzate, migliorare la gestione dei prezzi, ridurre inefficienze e aumentare la qualità della relazione con il turista. Ma la tecnologia produce valore solo se è inserita dentro una visione imprenditoriale e territoriale. Non basta adottare nuovi strumenti: occorre integrarli nei processi aziendali, nelle competenze del personale e nelle strategie di posizionamento della destinazione.

La competitività turistica del futuro nascerà proprio dall'incontro tra innovazione tecnologica e qualità umana del servizio. L'AI può semplificare procedure, velocizzare risposte, analizzare dati e migliorare l'efficienza, ma l'esperienza turistica resta fondata sulla relazione, sull'accoglienza, sulla cura e sulla capacità di interpretare aspettative differenziate. La tecnologia, quindi, non sostituisce l'impresa e il lavoro, ma ne amplifica il valore quando è accompagnata da competenze adeguate e da una struttura organizzativa solida.

In questo scenario, la qualità dell'impresa diventa un fattore decisivo. Il turismo italiano è fatto di molte imprese radicate nei territori, spesso familiari, capaci di esprimere identità, prossimità e accoglienza. Questo patrimonio rappresenta una forza, ma deve essere accompagnato da processi di rafforzamento organizzativo, managerializzazione, innovazione, investimento e apertura alle reti. La qualità della destinazione dipende anche dalla qualità delle sue imprese: un'impresa efficiente, ben organizzata e orientata all'innovazione contribuisce non solo al proprio risultato economico, ma anche alla reputazione complessiva del territorio.

Nessun operatore, da solo, può garantirne il successo. Una governance condivisa per creare valore

Allo stesso modo, servizi pubblici efficienti, mobilità accessibile, decoro urbano, sicurezza, sostenibilità ambientale, qualità dell'offerta culturale e chiarezza delle regole incidono direttamente sull'esperienza turistica. Per questo la costellazione di valore turistica richiede governance. Se il turismo è un

ecosistema, deve essere governato come tale. Servono relazioni più forti tra pubblico e privato, politiche coordinate, dati condivisi, strategie comuni, standard di qualità. Regole chiare, omogenee e condivise tra tutti gli operatori sono essenziali per garantire una concorrenza trasparente e accompagnare una crescita equilibrata dell'offerta turistica..

La concorrenza deve produrre innovazione, qualità e crescita, non frammentazione, squilibri o rendite di breve periodo. In molte destinazioni mature, e in molte aree a forte potenziale del Mezzogiorno, il tema centrale è aumentare il valore della singola presenza. Questo significa diversificare l'offerta, differenziare le destinazioni, qualificare i servizi, migliorare l'efficienza delle attività imprenditoriali e costruire esperienze capaci di generare una spesa più ampia, più distribuita e più radicata nel territorio.

I territori e le destinazioni nell'intero Paese dispongono di un patrimonio turistico ampio, riconoscibile e ancora in parte sottoutilizzato. Per trasformare questo potenziale in sviluppo stabile è necessario rafforzare la struttura produttiva del turismo, sostenere l'imprenditorialità, promuovere investimenti, migliorare la qualità dei servizi, accrescere le competenze e aumentare la capacità di trattenere localmente il valore generato.

Concludendo, l'Osservatorio Turismo SRM 2026 propone una lettura del turismo come leva di sviluppo imprenditoriale e territoriale. La competitività si misura nella capacità di trasformare i flussi in valore diffuso, rafforzando imprese, lavoro, servizi e filiere locali.

Tre sono gli assi decisivi: investimenti, competenze e innovazione. Gli investimenti consolidano la struttura produttiva e attivano l'economia dei territori; le competenze qualificano il lavoro e l'esperienza turistica; la tecnologia e l'Intelligenza Artificiale migliorano efficienza, conoscenza della domanda e personalizzazione dei servizi.

Il futuro del turismo italiano, e in particolare del Mezzogiorno, dipenderà quindi dalla capacità di governare e qualificare i flussi, trasformando ogni presenza in valore economico, occupazionale, sociale e culturale. È questa la direzione indicata dall'Osservatorio: un turismo più integrato, innovativo e capace di generare sviluppo duraturo.

I principali risultati

Il Quarto Rapporto sul Turismo di SRM offre una lettura integrata delle principali trasformazioni che stanno interessando il settore, con particolare attenzione al posizionamento dell'Italia e del Mezzogiorno, alle dinamiche della domanda e dell'offerta, all'evoluzione delle imprese e ai fattori che ne condizionano la competitività. Il Rapporto è articolato in quattro parti, costruite per accompagnare il lettore dallo scenario generale agli approfondimenti sulle tecnologie, sulle risorse umane, sugli investimenti e sui nuovi segmenti turistici.

La prima parte del Rapporto ricostruisce il quadro nel quale operano imprese e destinazioni. L'analisi parte dallo scenario turistico internazionale e nazionale, con particolare attenzione al posizionamento dell'Italia e al ruolo crescente del Mezzogiorno. Le dinamiche più recenti della domanda e dell'offerta sono affiancate dal modello previsivo elaborato da SRM per il 2026, che stima l'evoluzione delle presenze, del fatturato e del valore economico generato dal turismo secondo diversi scenari. Il percorso si completa con il confronto tra le 98 regioni di Italia, Spagna, Francia e Germania, attraverso l'Indice di Competitività Turistica Regionale (ICTR), un indice che consente di leggere l'attrattività turistica come risultato congiunto della performance della domanda, della struttura dell'offerta, dell'intensità dei flussi e della loro distribuzione stagionale.

La seconda parte, interamente dedicata alla tecnologia, al digitale e all'Intelligenza Artificiale nelle imprese alberghiere, rappresenta una delle principali novità di questa edizione. L'AI non viene interpretata come una semplice evoluzione degli strumenti digitali, ma come una trasformazione destinata a incidere sui modelli organizzativi, sui processi decisionali, sulla relazione con il cliente e sulle competenze professionali. Il percorso prende avvio dall'analisi dell'evoluzione e dei principali scenari applicativi dell'AI nelle strutture ricettive, per poi approfondirne il livello di adozione, la readiness e le relazioni con le performance aziendali attraverso i risultati della Survey SRM-UNIBA su 1.000 imprese alberghiere. Una specifica attenzione è riservata al Mezzogiorno, così da coglierne caratteristiche, ostacoli e possibili traiettorie di sviluppo. La sezione si conclude con il confronto tra esperti e operatori sul futuro dell'ospitalità italiana.

La terza parte del Rapporto approfondisce due leve fondamentali per la competitività del turismo e per la sua capacità di generare valore: il capitale umano e gli investimenti. Il percorso prende avvio dall'analisi dell'occupazione turistica, osservandone la crescita, la struttura, la stagionalità e il ruolo assunto da giovani, donne e lavoratori stranieri, con uno specifico approfondimento sul comparto alberghiero. L'attenzione si sposta poi sulle competenze richieste dalle imprese ricettive, sulle figure professionali più difficili da reperire e sugli interventi necessari per attrarre, qualificare e trattenere il personale. A questa analisi quantitativa si affianca un approfondimento qualitativo realizzato nel Triveneto, che raccoglie il punto di vista degli imprenditori sulle criticità del mercato del lavoro, sui processi di selezione e sulle soluzioni adottate dalle aziende.

In questo quadro si inserisce la seconda grande novità del Rapporto che osserva gli investimenti alberghieri non soltanto come strumento di rafforzamento della singola impresa, ma come motore di sviluppo economico del territorio. Attraverso il modello input-output multiregionale, adattato alla composizione effettiva degli investimenti rilevata dalla Survey SRM, vengono misurati gli effetti diretti, indiretti e indotti generati dal settore Alloggi su produzione, valore aggiunto e occupazione.

Infine, la quarta parte raccoglie tre approfondimenti dedicati a segmenti capaci di rafforzare la diversificazione e la destagionalizzazione dell'offerta turistica. Il primo analizza il ruolo dei Brand

territoriali e dell'identità locale; il secondo approfondisce il turismo enogastronomico e l'enoturismo come strumenti di integrazione tra ospitalità, produzioni e territorio; il terzo è dedicato al turismo MICE, rilevante per la capacità di generare flussi programmati e ad alto valore. Nel complesso, i tre focus evidenziano l'importanza di costruire prodotti turistici riconoscibili, integrati e sostenuti da adeguate strategie di governance, promozione e accessibilità. Di seguito si presentano i principali risultati.

NUMERI E TENDENZE. Il turismo italiano cambia passo: cresce la componente internazionale, si amplia e si diversifica l'offerta e il Mezzogiorno rafforza il proprio ruolo nel nuovo scenario competitivo. Una crescita ormai strutturale, ma più complessa da interpretare.

Nel 2025 il turismo internazionale ha raggiunto 1,534 miliardi di arrivi, superando sia il livello dell'anno precedente sia quello pre-pandemico. L'Europa si conferma la principale destinazione mondiale e l'Italia rafforza il proprio posizionamento competitivo: con 535,5 milioni di presenze, registra il valore più elevato tra i principali concorrenti europei considerati.

Nel 2025 le presenze aumentano del 14,9%, sostenute soprattutto dalla domanda internazionale (+18,8%), che rappresenta ormai oltre la metà delle presenze complessive (56,3%). Il cosiddetto "sorpasso" della componente straniera non è un fenomeno congiunturale, ma un cambiamento strutturale del mercato. Germania e Stati Uniti restano tra i principali bacini di provenienza, confermando l'importanza di presidiare sia i mercati europei consolidati sia quelli extraeuropei a maggiore capacità di spesa.

Parallelamente, cambia la struttura dell'offerta. La componente alberghiera resta dominante, ma aumenta rapidamente il peso dell'extralberghiero e, in particolare, degli alloggi in affitto.

In particolare, le presenze registrate presso le strutture alberghiere crescono dell'1,5% e restano prevalenti, ma scendono al 53,8% delle presenze, mentre la componente extralberghiera della domanda sale al 46,2%, con una crescita del 35,7%. Questa evoluzione richiede tuttavia cautela interpretativa, perché una parte della crescita registrata nel 2025 deriva dall'ampliamento della rilevazione statistica alle locazioni brevi e agli alloggi gestiti in forma non imprenditoriale. Gli alloggi in affitto raggiungono, infatti, nel 2025, i 134,7 milioni di presenze (+87,6% rispetto all'anno precedente, con un peso sul totale ricettivo del 25,2%, +9,8p.p.). Il dato segnala, quindi, contemporaneamente un'effettiva trasformazione del mercato e un processo di emersione di offerta precedentemente intercettata solo in parte dalle statistiche ufficiali.

Il Mezzogiorno partecipa con particolare intensità a questa fase espansiva, raggiungendo 113,1 milioni di presenze e registrando la crescita più elevata tra le macroaree italiane (+24,9%). La dinamica è alimentata da entrambe le componenti della domanda, con una forte espansione del mercato internazionale (+36,1%) e un progressivo rafforzamento dei flussi domestici (+17%). La permanenza media, pari a 3,61 notti, è la più alta del Paese, ma restano forti la stagionalità e il peso della domanda interna.

Le presenze nelle strutture alberghiere presentano una variazione positiva e maggiore rispetto al dato nazionale (+3,1% contro +1,5%). Anche nel Sud sono accentuati i ritmi di crescita dell'extralberghiero, che arriva al 43,4% delle presenze. Gli alloggi in affitto registrano 31,5 milioni di presenze (+170,4% rispetto al 2024, con un peso sul totale ricettivo del 27,8%) e oltre un milione di posti letto, con incrementi particolarmente intensi in Sicilia, Sardegna, Calabria, Campania e Puglia.

PREVISIONI. Nel 2026 il turismo continuerà a crescere, ma la competitività dipenderà dalla capacità di adattarsi a una domanda più selettiva, sensibile ai costi e sempre più internazionale. Il quadro previsivo resta, quindi, positivo ma più selettivo.

Le previsioni per il 2026 delineano un quadro ancora positivo, ma meno espansivo rispetto al 2025. L'aumento dei costi di viaggio, l'incertezza economica e geopolitica e una maggiore attenzione delle famiglie alla spesa suggeriscono di non proiettare automaticamente sull'intero anno le dinamiche più favorevoli osservate nella fase recente.

Nello scenario centrale, considerato il più plausibile, le presenze in Italia raggiungerebbero 548,8 milioni, con una crescita del 2,5%. La componente straniera continuerebbe a rappresentare il principale motore dello sviluppo, mentre la domanda italiana mostrerebbe una dinamica più moderata. Il fatturato di alberghi e ristoranti arriverebbe a circa 130,3 miliardi di euro e il valore aggiunto turistico diretto a 121,9 miliardi, pari al 6,2% dell'economia nazionale. Considerando anche gli effetti indiretti e indotti, il peso complessivo del turismo raggiungerebbe l'11,3%.

Nel Mezzogiorno le presenze salirebbero a circa 115,5 milioni, con un incremento del 2,1%. Il valore aggiunto turistico diretto si attesterebbe intorno ai 30 miliardi di euro e il peso complessivo del settore, includendo gli effetti indiretti e indotti, raggiungerebbe il 12,4% dell'economia meridionale, un'incidenza superiore a quella nazionale.

LE REGIONI EUROPEE A CONFRONTO. L'Italia presenta la competitività turistica più diffusa tra i principali Paesi europei; nel Mezzogiorno emergono eccellenze ma anche forti differenze interne.

L'Indice di Competitività Turistica Regionale, costruito su 98 regioni di Italia, Spagna, Francia e Germania (UE4), sintetizza tre dimensioni: performance della domanda, struttura dell'offerta e intensità turistica, corretta per il grado di stagionalità.

Nel 2024, 19 delle 21 regioni italiane considerate rientrano nelle prime 50 posizioni, un numero superiore a quello di Spagna, Francia e Germania. Il Veneto guida la graduatoria, seguito dalla Provincia autonoma di Bolzano e dalle Canarie. Tra le prime dieci figurano anche Toscana e Lazio, mentre l'Emilia-Romagna si colloca all'undicesimo posto. Il valore medio dell'indice italiano, pari a 123,8, è il più elevato tra i quattro Paesi.

I risultati mostrano modelli competitivi differenti. Le regioni di maggiore dimensione, come Lombardia, Catalogna e Île-de-France, sono favorite dai volumi della domanda e dalla dotazione dell'offerta; i territori più piccoli e altamente specializzati, come Bolzano e Trento, emergono invece per intensità turistica rispetto alla popolazione residente.

Nel Mezzogiorno, Campania, Sardegna e Puglia superano la media italiana e dell'UE4. Sicilia e Abruzzo si collocano sopra la media delle 98 regioni europee, mentre Calabria, Basilicata e Molise registrano risultati più deboli. Cinque regioni meridionali su otto superano la media europea, ma il valore medio dell'area, pari a 98,1, resta inferiore sia alla media nazionale sia a quella del Centro-Nord.

La sfida non è, quindi, soltanto ridurre un generico divario Nord-Sud, ma riconoscere la pluralità dei modelli territoriali: destinazioni mature da governare, aree in consolidamento da rafforzare e territori con potenziale ancora inespresso da rendere accessibili e riconoscibili.

IL TURISMO NELL'ERA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE. **Dalla digitalizzazione all'AI: la tecnologia è disponibile, ma il vero salto competitivo è organizzativo, culturale e manageriale.**

La transizione digitale delle imprese alberghiere italiane è ancora in fase di maturazione. L'Intelligenza Artificiale viene considerata soprattutto uno strumento per migliorare customer care, marketing, revenue management, analisi dei dati, reputazione online e processi interni. Il suo valore dipende, però, dalla capacità di integrarla con i sistemi gestionali, i dati e l'organizzazione aziendale già esistenti.

La Survey SRM-UNIBA su 1.000 imprese alberghiere registra un indice medio di maturità AI pari a 1,85 su 5. Gli ostacoli principali riguardano fornitori, integrazione con i sistemi aziendali, costi, privacy, affidabilità degli output e competenze. Le applicazioni più vicine al cliente sono le più accessibili, mentre permane maggiore cautela per pricing, gestione, cybersecurity e rapporti con i fornitori.

L'analisi individua quattro archetipi: imprese tradizionali ancora poco digitalizzate; aziende organizzate e sensibili alla sostenibilità, ma in attesa sull'AI; imprese digitali orientate all'adozione; strutture integrate e AI-ready. I profili più innovativi sono più frequenti tra le imprese di maggiore dimensione, più internazionalizzate e già attive negli investimenti digitali.

Nel Mezzogiorno la transizione è prudente e selettiva. Le imprese mostrano maggiore cautela nelle applicazioni front-end, ma un interesse relativamente più elevato per manutenzione, operations e revenue management. Il 13% delle strutture meridionali ha investito o prevede investimenti nell'AI applicata al pricing, contro il 10% nazionale.

Le interviste agli esperti convergono su un punto: l'AI non è un semplice software da acquistare, ma una trasformazione da governare. Sta cambiando il modo in cui i turisti cercano, confrontano e scelgono le strutture. In futuro la visibilità dipenderà sempre più dalla capacità degli hotel di essere riconosciuti, interpretati e selezionati dai sistemi intelligenti e dagli agenti digitali.

La priorità è, quindi, consolidare il digitale operativo, costruire una cultura del dato, selezionare fornitori qualificati e sviluppare competenze manageriali. Il vero divario non sarà tra chi possiede o meno uno strumento di AI, ma tra chi saprà integrarlo in una strategia aziendale e chi resterà dipendente da soluzioni frammentate.

CAPITALE UMANO E COMPETENZE. **L'innovazione non riduce il valore delle persone: rende ancora più strategica la capacità di attrarre, formare e trattenere professionalità, rafforzando il peso delle competenze relazionali, digitali e manageriali.**

Il turismo conferma una forte capacità di generare occupazione. Nel 2025 il settore ha raggiunto in Italia una media di 1,596 milioni di lavoratori dipendenti, con un incremento del 7,3% rispetto al 2024 e del 22,7% rispetto ai livelli pre-pandemici; nel mese di luglio gli occupati hanno sfiorato 1,9 milioni. Si tratta, inoltre, di una forza lavoro relativamente giovane: il 58,5% ha meno di 40 anni e il 36,9% meno di 30, mentre le donne rappresentano il 51,7% degli occupati e i lavoratori stranieri il 29%.

Alla crescita dell'occupazione si accompagna, tuttavia, una diffusa difficoltà delle imprese nel reperire e trattenere personale adeguato. Dalla Survey SRM emerge una forte domanda di problem solving, capacità di comunicare, flessibilità e lavoro di gruppo, cui si affiancano competenze linguistiche e tecnico-professionali. La dimensione aziendale incide sui fabbisogni: le strutture più grandi attribuiscono maggiore importanza anche alle competenze digitali, economico-finanziarie e di marketing, mentre le realtà minori incontrano maggiori difficoltà sia nell'attrazione delle professionalità sia nell'organizzazione del lavoro. Nel Mezzogiorno tali differenze risultano particolarmente evidenti tra le imprese di piccola dimensione e quelle con maggiore capacità ricettiva.

Il mismatch riguarda soprattutto alcune figure operative. Gli addetti alla cucina risultano tra i profili più difficili da reperire in Italia e nel Mezzogiorno, seguiti da personale per intrattenimento, bar e servizi alla persona. Le evidenze dei focus group condotti nel Triveneto confermano criticità anche per sala, housekeeping e manutenzione e mostrano come il problema non sia riconducibile soltanto alla scarsità di candidati, ma a un più ampio disallineamento tra organizzazione del lavoro, stagionalità, aspettative individuali e caratteristiche dei territori. Turni serali e festivi, intensità dei picchi, qualità del work-life balance, prospettive di crescita e disponibilità di alloggi incidono in particolare sull'attrattività del settore per i giovani e per il personale proveniente da altri territori.

La competitività si gioca quindi sempre più sulla qualità complessiva della proposta di lavoro. Politiche retributive, agevolazioni per i lavoratori stagionali, incentivi fiscali e contributivi, formazione continua, onboarding, welfare, sistemi premianti, flessibilità dei turni e attenzione al clima aziendale diventano strumenti centrali per attrarre e fidelizzare il personale. Nelle destinazioni a maggiore stagionalità, anche lo staff housing assume un ruolo sempre più rilevante, fino a configurarsi come una vera infrastruttura del lavoro turistico, sebbene condizionata dalla scarsità dell'offerta abitativa e dall'aumento dei costi.

In questo scenario, tecnologia e automazione non riducono il valore della componente umana, ma ne modificano il contenuto. Le attività più ripetitive potranno essere progressivamente affidate agli strumenti digitali, mentre crescerà l'importanza di empatia, ascolto, creatività, giudizio, capacità relazionale e competenze manageriali. La formazione dovrà pertanto riguardare non soltanto l'utilizzo tecnico delle nuove tecnologie, ma anche la capacità di leggere i dati, ripensare i processi e governare il cambiamento. Il capitale umano si conferma così non una semplice variabile operativa, ma una leva strategica di competitività, da sostenere attraverso una più stretta integrazione tra imprese, scuole, ITS, università e politiche territoriali.

LE DINAMICHE D'IMPRESA. Le imprese investitrici sono più grandi e più solide; per generare valore non conta soltanto investire, ma orientare le risorse verso servizi, innovazione e sostenibilità.

Nel 2024 il fatturato medio per impresa raggiunge circa 1,86 milioni di euro nel Centro-Nord e 1,55 milioni nel Mezzogiorno. La crescita annua è simile nelle due aree, ma il divario assoluto supera i 310 mila euro per impresa, confermando la minore scala economica media delle strutture meridionali.

La dimensione aziendale è fortemente associata alla capacità di generare margini. Le imprese più grandi beneficiano di economie di scala, maggiore capacità organizzativa e migliore presidio dei canali distributivi e dei servizi accessori. Anche la redditività operativa presenta differenze territoriali, con valori medi più elevati nel Nord-Ovest rispetto al Sud e alle Isole.

Il confronto tra imprese investitrici e non investitrici mostra che, nel 2024, le prime registrano valori più elevati in tutti i principali indicatori. Il fatturato medio delle investitrici è pari a circa 1,92 milioni di euro, contro 1,54 milioni delle non investitrici; l'EBITDA raggiunge 441 mila euro contro 342 mila. Tra il 2023 e il 2024 le investitrici mantengono una dinamica positiva, mentre le non investitrici registrano una flessione dei margini. La propensione a investire aumenta con la capacità ricettiva ed è maggiore tra le imprese proprietarie rispetto a quelle che operano in immobili in affitto.

In generale, non si attribuisce automaticamente agli investimenti un effetto causale, poiché le imprese investitrici possono essere già in partenza più grandi e solide. Tuttavia, l'analisi econometrica evidenzia un'associazione positiva tra intensità dello sforzo di investimento e performance: le imprese che destinano oltre il 30% del fatturato agli investimenti presentano livelli di EBITDA sensibilmente più elevati.

Gli investimenti restano concentrati su manutenzione, ampliamento e rinnovo degli arredi; ma le imprese che investono nell'ampliamento dei servizi, nella transizione digitale e nelle dimensioni ESG

presentano livelli medi di EBITDA superiori alla media delle investitrici. Il rinnovo degli arredi appare invece più spesso un investimento difensivo, necessario per mantenere gli standard ma meno capace di generare margini nel breve periodo.

Emerge un possibile cluster dell'innovazione: le imprese che investono in digitale tendono a investire anche in sostenibilità. L'Intelligenza Artificiale trova, quindi, condizioni più favorevoli nelle organizzazioni che hanno già avviato una trasformazione più ampia dei processi, delle competenze e della governance.

GLI INVESTIMENTI COME LEVA DI SVILUPPO TERRITORIALE. La modernizzazione alberghiera attiva filiere ampie e nel Mezzogiorno produce effetti economici e occupazionali superiori alla media nazionale.

Gli investimenti nel settore Alloggi generano effetti che vanno ben oltre il comparto ricettivo, coinvolgendo costruzioni, impiantistica, commercio, immobiliare, servizi professionali, trasporti e manifattura. Per ogni euro investito si attivano in Italia 2,91 euro di produzione e 1,24 euro di valore aggiunto; nel Mezzogiorno i moltiplicatori salgono rispettivamente a 3,30 e 1,44 euro.

Anche l'impatto occupazionale è maggiore nel Sud: ogni milione di euro investito genera 23,6 unità di lavoro, rispetto alle 17,9 della media nazionale. Il risultato riflette il maggiore peso delle attività ad alta intensità di lavoro nelle filiere attivate, come edilizia, manutenzione, commercio e servizi locali.

Una parte significativa degli effetti resta nei territori. Nel Mezzogiorno viene trattenuto il 75,9% della produzione, il 76,8% del valore aggiunto e l'84,3% dell'occupazione. La quota economica è inferiore alla media nazionale perché alcuni beni, tecnologie e servizi specializzati vengono acquistati in altre aree del Paese; il lavoro, invece, rimane fortemente radicato localmente.

Le principali ricadute riguardano costruzioni e impianti, immobiliare, commercio e servizi professionali. Nel Mezzogiorno assumono un peso relativamente maggiore anche agroalimentare, trasporti, cultura, tempo libero e servizi personali, confermando la capacità dell'investimento alberghiero di connettere ospitalità ed economia locale.

Rafforzare le filiere meridionali dell'arredo, dell'impiantistica, delle tecnologie, dei servizi digitali e dell'efficienza energetica consentirebbe di trattenere una quota più elevata del valore generato e trasformare la modernizzazione delle strutture in una leva più ampia di sviluppo produttivo.

TURISMI AD ALTO VALORE E IDENTITÀ TERRITORIALI. Enoturismo, Brand turistici e MICE mostrano come diversificazione, destagionalizzazione e governance possano ampliare il valore generato dai flussi.

La lettura attraverso i Brand turistici consente di superare i confini amministrativi e mostrare che l'identità territoriale può diventare un fattore competitivo. Costiera Sorrentina e Capri, Costiera Amalfitana e Gallura presentano una forte capacità attrattiva internazionale, ma anche rischi di congestione. Valle d'Itria e Salento mostrano una crescita significativa e una maggiore apertura ai mercati esteri. Il Cilento, al contrario, evidenzia un divario tra l'elevato patrimonio disponibile e la capacità effettiva di trasformarlo in domanda turistica. Le strategie devono, quindi, differenziare tra territori da decongestionare e territori da attivare.

L'enoturismo si conferma uno dei segmenti più dinamici. Nel 2026 circa 18 milioni di italiani hanno partecipato ad almeno un'esperienza legata al vino. Ogni presenza a tema enogastronomico genera 151,7 euro di valore aggiunto, più della media turistica nazionale e del turismo balneare. La domanda premia autenticità, paesaggio, cultura e qualità dell'esperienza, ma l'offerta resta frammentata e poco

digitalizzata: solo il 35% delle cantine consente la prenotazione online diretta e appena l'1% utilizza chatbot basati sull'AI. Le priorità riguardano digitalizzazione, mobilità, capitale umano, sostenibilità, internazionalizzazione e una governance territoriale più coordinata.

Il turismo MICE rappresenta un'ulteriore leva di destagionalizzazione e sviluppo urbano. Nel 2025 il mercato globale è stimato tra 900 e 950 miliardi di dollari; l'Italia mantiene una posizione competitiva grazie a congressi, fiere e una rete diffusa di destinazioni. Il comparto genera flussi programmati, una spesa giornaliera mediamente elevata e ricadute su ospitalità, ristorazione, trasporti e servizi professionali. Il 31% delle imprese alberghiere italiane manifesta interesse o risulta già attivo nel segmento. Nel Mezzogiorno il potenziale è significativo, ma ancora poco maturo e richiede strutture adeguate, accessibilità, servizi digitali, promozione internazionale e una governance coordinata attraverso Convention Bureau e organismi di destination management.

I tre approfondimenti convergono su un messaggio comune: la diversificazione non consiste nell'aggiungere prodotti isolati, ma nel costruire sistemi territoriali integrati, capaci di collegare identità, imprese, accessibilità, servizi, promozione, competenze e governance.

ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE. **Crescere sì, ma trasformando i flussi in valore stabile per imprese, territori e comunità.**

Il Quarto Rapporto sul Turismo restituisce l'immagine di un settore solido e in espansione, ma entrato in una fase in cui il numero dei visitatori non può più rappresentare l'unico indicatore di successo. La competizione futura dovrà giocarsi sulla capacità di attrarre una domanda coerente con i territori, distribuirla nel tempo e nello spazio e trasformarla in valore economico, occupazionale e sociale.

Per il Mezzogiorno, il turismo rappresenta una leva particolarmente rilevante. L'area cresce, presenta regioni e destinazioni competitive e mostra moltiplicatori degli investimenti superiori alla media nazionale. Il potenziale non si traduce, però, automaticamente in sviluppo diffuso: persistono una minore scala economica delle imprese, una più bassa densità dell'offerta, una maggiore stagionalità e divari nella digitalizzazione, nelle competenze, nell'accessibilità e nella capacità di trattenere sul territorio il valore generato.

Il filo rosso che collega le diverse analisi è, quindi, la necessità di passare da un turismo fondato prevalentemente sulla disponibilità delle risorse a un turismo fondato sulla capacità di organizzarle. Patrimonio naturale, cultura, paesaggio, enogastronomia e qualità dell'accoglienza costituiscono la base; per generare valore stabile servono imprese più strutturate, dati, innovazione, capitale umano, filiere produttive locali e una governance capace di costruire destinazioni riconoscibili e accessibili.

Le priorità sono chiare: migliorare la qualità e l'integrazione dell'offerta; orientare gli investimenti verso servizi, digitale, sostenibilità ed efficienza energetica; attrarre e formare capitale umano; rafforzare la cultura del dato e l'adozione consapevole dell'AI; sostenere le imprese indipendenti e di minore dimensione; promuovere un quadro di regole chiare, omogenee e condivise tra tutti gli operatori, capace di garantire condizioni di concorrenza trasparenti e una crescita equilibrata dell'offerta.

Il turismo italiano si affaccia così a una nuova stagione, nella quale la crescita dei flussi dovrà essere accompagnata da una parallela crescita della qualità organizzativa del sistema. Per l'Italia e, in particolare, per il Mezzogiorno, il turismo può diventare una piattaforma di innovazione, sviluppo produttivo e coesione territoriale, purché imprese e destinazioni siano messe nelle condizioni di governare le trasformazioni tecnologiche, ambientali e sociali in corso.

srm

SCENARI, DINAMICHE E COMPETITIVITÀ



C.1 | LO SCENARIO TURISTICO

1. Il quadro mondiale

Nel 2025, il turismo internazionale ha confermato il percorso di crescita avviato negli anni precedenti, registrando un incremento del 5,0% rispetto al 2024 e raggiungendo 1.534 milioni di arrivi internazionali. Il risultato consolida il pieno recupero del settore su scala globale, con volumi superiori del 4,4% rispetto ai livelli pre-pandemia del 2019.

Tra le macroaree, Asia e Pacifico hanno mostrato la dinamica più sostenuta nel confronto con il 2024, con una crescita del 7,7%, confermando il progressivo recupero dopo il più lento riavvio post-pandemico. Seguono l'Africa, con un aumento del 7,0%, e l'Europa che, con una crescita del 4,9%, ha rafforzato ulteriormente il proprio ruolo di principale area di destinazione mondiale.

Il Medio Oriente, dopo la forte espansione osservata negli anni precedenti, ha continuato a crescere nel 2025, seppur a un ritmo più moderato, pari al 3,7% rispetto al 2024. Le Americhe hanno, invece, evidenziato un andamento più contenuto, con un incremento dell'1,4%, risentendo in particolare della flessione del Nord America, solo parzialmente compensata dalla crescita di Centro e Sud America.

Nel complesso, il confronto con il 2019 conferma che la maggior parte delle aree ha ormai superato i livelli pre-pandemia. Il Medio Oriente resta la macroarea con il recupero più marcato, con arrivi superiori del 39,8% rispetto al 2019, seguito dall'Africa (+14,2%) e dall'Europa (+8,5%). Le Americhe si collocano lievemente al di sopra dei livelli pre-Covid (+0,3%), mentre Asia e Pacifico rimangono ancora inferiori del 10,3% rispetto al 2019, nonostante la crescita sostenuta registrata nel 2025.

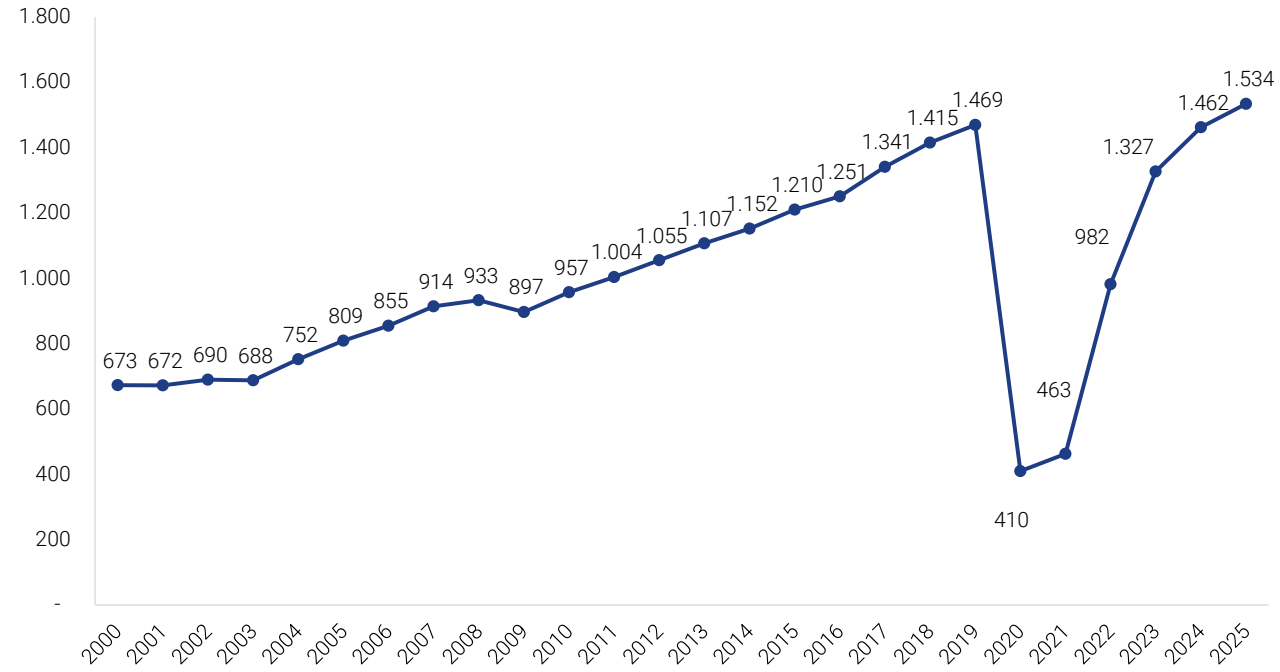
Guardando alla distribuzione geografica degli arrivi internazionali nel 2025, l'Europa conserva nettamente la propria leadership, concentrando il 52,8% del totale mondiale. Seguono Asia e Pacifico con il 21,2%, le Americhe con il 14,3%, il Medio Oriente con il 6,5% e l'Africa con il 5,2%.

I dati del 2025 relativi ai ricavi totali dalle esportazioni del turismo internazionale (entrate e trasporto passeggeri) hanno raggiunto la cifra record di 2.200 miliardi di dollari. Le entrate del turismo internazionale, la componente principale delle entrate del turismo, sono di 1.900 miliardi di dollari, +5% rispetto al 2024.

Nel 2025, il contributo del settore Travel&Tourism al PIL globale - vale a dire impatto diretto, indiretto e indotto del settore - è stato di 11,6 trilioni di dollari (+4,1% rispetto all'anno precedente), il 9,8% dell'economia globale (Travel Tourism Economic Impact, WTTC).

In termini di occupazione, si attribuiscono al settore 366 milioni di posti di lavoro a livello globale, pari a circa 1 su 9. Il settore ha, inoltre, contribuito alla creazione di 1 nuovo posto di lavoro su 3 a livello mondiale.

Arrivi turistici internazionali nel mondo (mln)



Graf. 1 - Fonte: elaborazione SRM su dati UNWTO

Arrivi turistici internazionali per macroaree

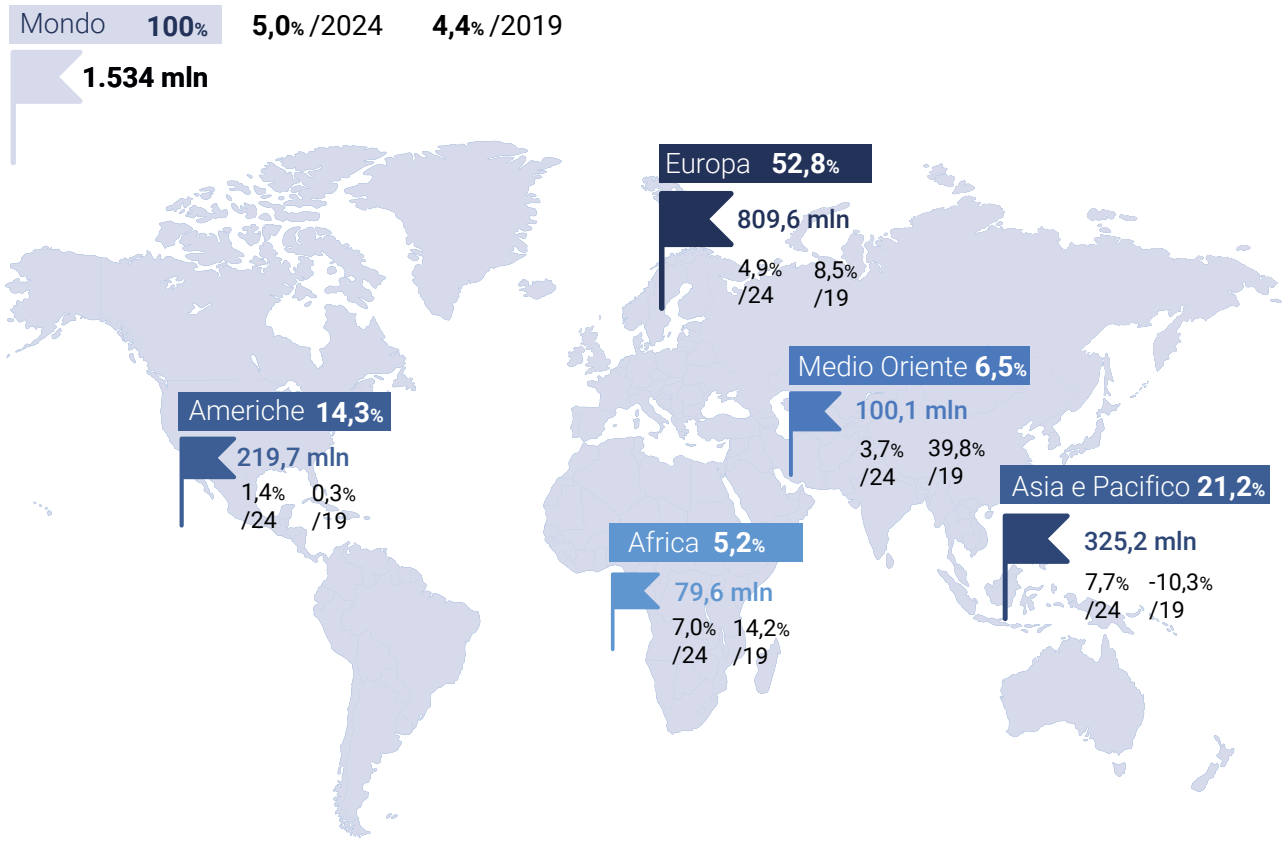


Fig. 1 | Fonte: elaborazione SRM su dati UNWTO, World Tourism Barometer, Maggio 2026

I primi dati disponibili sul 2026 mostrano che il turismo internazionale continua a crescere, anche se con un ritmo più moderato e in un contesto segnato da maggiore incertezza. Nel primo trimestre dell'anno, gli arrivi turistici internazionali sono aumentati del 2% rispetto allo stesso periodo del 2025. In termini assoluti, tra gennaio e marzo hanno viaggiato all'estero 307 milioni di turisti, circa 6 milioni in più rispetto all'anno precedente.

L'avvio del 2026 conferma, quindi, una domanda turistica ancora positiva, ma meno dinamica rispetto al 2025. I risultati, inoltre, non sono omogenei tra le diverse aree del mondo. Europa e Africa hanno registrato le performance migliori, entrambe con una crescita del 4,0% rispetto al primo trimestre 2025. L'Asia e il Pacifico hanno continuato a recuperare, con un aumento del 2,9%, anche se l'area non ha ancora raggiunto pienamente i livelli pre-pandemici: gli arrivi si collocano, infatti, intorno all'89% dei valori del 2019. Le Americhe hanno mostrato un andamento più contenuto, con un incremento del 2,1%, mentre il Medio Oriente ha subito una flessione significativa, pari al 14%, a causa delle tensioni nell'area e delle ricadute sui collegamenti aerei.

Il rallentamento è diventato più evidente nel mese di marzo. Dopo un inizio d'anno positivo, con arrivi in crescita del 2% a gennaio e del 3% a febbraio, a marzo l'aumento si è quasi fermato, attestandosi allo 0,4%. Su questo dato ha pesato soprattutto il forte calo del Medio Oriente, dove gli arrivi sono diminuiti del 37,2%, insieme a una crescita più debole del previsto in Asia e Pacifico. Le tensioni in Medio Oriente, esplose alla fine di febbraio 2026, hanno, infatti, prodotto restrizioni allo spazio aereo, disagi operativi e un clima di forte incertezza. Gli effetti non si sono limitati alle destinazioni direttamente coinvolte, ma hanno interessato anche i flussi turistici internazionali più ampi, dato il ruolo strategico dell'area nei collegamenti tra Asia, Africa ed Europa.

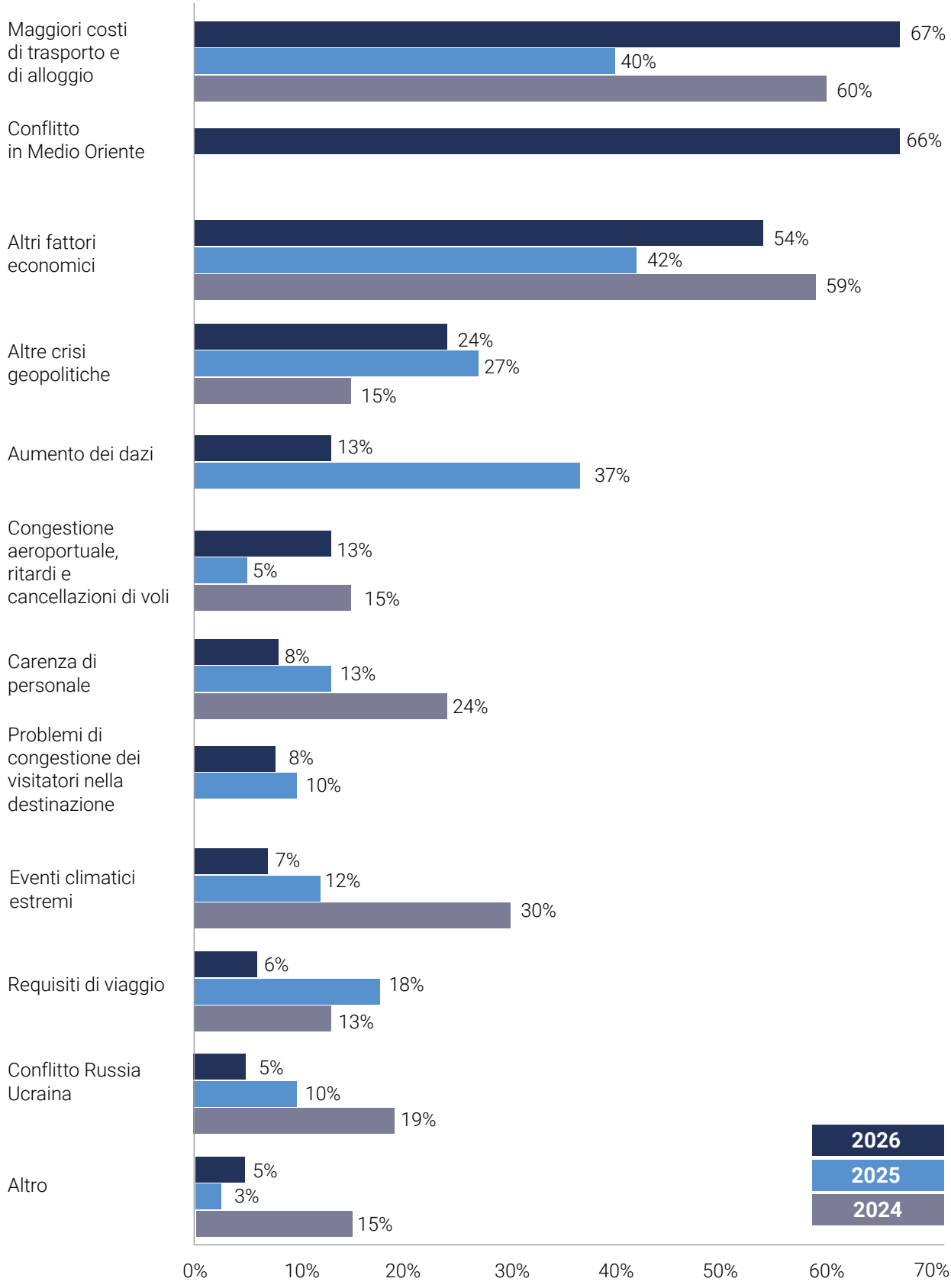
Guardando ai mesi successivi, il clima resta improntato a un cauto ottimismo. L'ultimo Indice di Fiducia del Turismo delle Nazioni Unite assegna al periodo maggio-agosto 2026 un punteggio di 105 su una scala da 0 a 200. Si tratta di un valore ancora positivo, ma inferiore rispetto alle attese formulate per i primi mesi dell'anno, segnale di una maggiore prudenza da parte degli operatori del settore.

Secondo il Panel of Tourism Experts, le principali criticità per il turismo internazionale nel 2026 riguardano l'aumento dei costi di trasporto e alloggio, il conflitto in Medio Oriente e, più in generale, il peggioramento del quadro economico. Una quota significativa di esperti ritiene che il conflitto stia già influenzando negativamente la domanda turistica, soprattutto per effetto dell'aumento dei costi di viaggio, delle preoccupazioni dei viaggiatori, delle interruzioni nei collegamenti e della riduzione della capacità aerea.

Si prevede che il conflitto ridurrà la crescita degli arrivi internazionali di 1-2 punti percentuali nel 2026, al di sotto della previsione iniziale dell'UN Tourism del 3-4%, a seconda della durata e dell'entità del conflitto.

In questo scenario, l'incertezza resta uno dei fattori più rilevanti. La durata e l'intensità delle tensioni in Medio Oriente potrebbero incidere sui prezzi del petrolio e del carburante per l'aviazione, con possibili ricadute sui costi di trasporto, sull'inflazione e sulle scelte di viaggio. Per questo motivo, nei prossimi mesi i turisti potrebbero orientarsi sempre più verso destinazioni percepite come convenienti e facilmente accessibili, privilegiando mete con un buon rapporto qualità-prezzo, viaggi più brevi, destinazioni più vicine e, in alcuni casi, il turismo domestico.

Quali sono i principali fattori che pesano sulla ripresa del turismo internazionale. Confronto Survey 2026-2025-2024 (maggio)



Graf. 2 | Fonte: elaborazione SRM su dati UN Tourism Panel of Experts Survey

2. L'Italia nel contesto turistico internazionale: caratteristiche e tendenze

Nel 2025 l'Italia si conferma tra le principali destinazioni del turismo internazionale. Secondo i dati riportati nella graduatoria UNWTO[1], il Paese ha accolto 61,3 milioni di turisti internazionali (si considerano in questa classifica gli arrivi di turisti internazionali alle frontiere, che escludono i visitatori in giornata e considerano solo chi pernotta almeno una notte - TF International tourist arrivals at frontiers), collocandosi al quinto posto nel mondo, alle spalle di Francia, Spagna, Stati Uniti e Turchia. La posizione resta invariata rispetto al 2024 ed al 2019.

L'attrattività italiana continua a poggiare su un'offerta ampia e diversificata, nella quale patrimonio culturale, paesaggi, coste, città d'arte, identità locali, ospitalità ed enogastronomia si combinano con una crescente varietà di esperienze. Questa articolazione consente al Paese di intercettare segmenti di domanda differenti e di mantenere un ruolo centrale nei flussi turistici mondiali.

Arrivi turistici internazionali[2], i Paesi nella top ten

2025			2024		2019	
Paese	**Rank**	**(milioni)**	**Rank**	**(milioni)**	**Rank**	**(milioni)**
Francia	1°	112,0	1°	102,0	1°	90,9
Spagna	2°	96,8	2°	93,8	2°	83,5
USA	3°	68,3	3°	72,4	3°	79,4
Turchia	4°	62,0	4°	60,6	6°	51,2
Italia	5°	61,3	5°	57,7	5°	64,5
Messico	6°	47,8	6°	45,0	7°	45,0
Giappone	7°	42,7	8°	36,9	12°	31,9
Grecia	8°	38,0	9°	36,0	13°	31,3
Germania	9°	35,3	7°	37,5	9°	39,6
Austria	10°	33,5	11°	31,9	11°	31,9

Nota. Per Francia e Germania, non essendo ancora disponibile il dato assoluto UNWTO, è stata applicata la variazione prevista.

Tab. 1 | Fonte: elaborazione SRM su dati UNWTO

Restringendo l'analisi comparativa al contesto europeo e considerando l'insieme dei flussi domestici e internazionali, i principali termini di confronto per l'Italia sono Francia, Germania e Spagna. I dati Eurostat evidenziano modelli turistici differenti, riconducibili alla dimensione del mercato interno, al grado di internazionalizzazione e alla durata dei soggiorni.

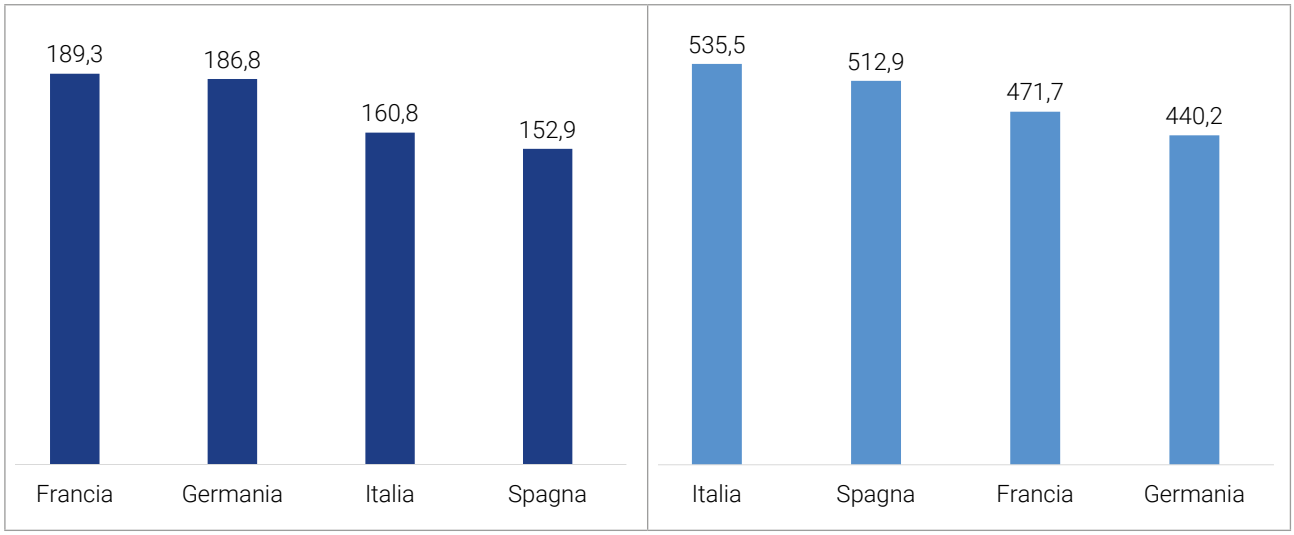
[1] Il confronto internazionale va tuttavia interpretato con cautela, poiché la graduatoria utilizza indicatori non perfettamente omogenei: per la maggior parte dei Paesi si considerano gli arrivi alle frontiere, mentre per Germania e Austria sono disponibili gli arrivi presso gli esercizi ricettivi e per il Giappone gli arrivi complessivi dei visitatori. Inoltre, per Francia e Germania il dato 2025 è stimato applicando la variazione prevista dall'UNWTO all'ultimo valore assoluto disponibile.

[2] I dati indicano gli arrivi turistici internazionali alle frontiere (TF -International tourist arrivals at frontiers: arrivi di turisti internazionali alle frontiere, che escludono i visitatori in giornata e considerano solo chi pernotta almeno una notte) eccetto per Austria e Germania che sono invece dati TCE (International tourists arrivals at collective tourism establishments: misura i clienti stranieri registrati direttamente dentro i luoghi in cui dormono, come alberghi o altre case affittate) e per il Giappone che sono dati VF (International visitor arrivals: arrivi di visitatori internazionali alle frontiere, che comprendono sia i turisti con pernottamento sia i visitatori in giornata).

Nel 2025 l'Italia registra 160,8 milioni di arrivi complessivi e si colloca al terzo posto tra i quattro Paesi considerati, dopo la Francia, con 189,3 milioni, e la Germania, con 186,8 milioni, ma davanti alla Spagna, che totalizza 152,9 milioni di arrivi.

La posizione italiana diventa ancora più favorevole se si osservano le presenze. Nel 2025, con 535,5 milioni di pernottamenti, l'Italia presenta il valore più elevato del confronto (nel 2024 era seconda), precedendo la Spagna, con 512,9 milioni, la Francia, con 471,7 milioni, e la Germania, con 440,2 milioni. Il divario tra la graduatoria degli arrivi e quella delle presenze riflette soprattutto la maggiore durata media dei soggiorni in Italia rispetto a Francia e Germania.

Arrivi (sx) e presenze turistiche (dx). L'Italia a confronto con i principali Paesi competitors europei. Anno 2025 (mln)



Graf. 3 | Fonte: elaborazione SRM su dati Eurostat

La struttura della domanda italiana presenta caratteristiche più vicine a quelle della Spagna che a quelle di Francia e Germania. Italia e Spagna combinano, infatti, un'elevata apertura ai mercati internazionali con soggiorni mediamente più lunghi, mentre negli altri due Paesi il peso della domanda domestica resta nettamente prevalente.

Nel 2025, come verrà approfondito nel paragrafo successivo, le presenze straniere rappresentano il 56,3% del totale italiano. La quota è inferiore a quella della Spagna, pari al 64,1%, ma risulta molto più elevata rispetto alla Francia, dove si attesta al 32,0%, e alla Germania, ferma al 18,9%. Più di un pernottamento su due in Italia è, quindi, generato da visitatori esteri, confermando il ruolo decisivo della domanda internazionale per il sistema turistico nazionale.

Anche la permanenza media avvicina l'Italia alla Spagna: i soggiorni durano in media 3,3 giorni in Italia e 3,4 in Spagna, contro 2,5 giorni in Francia e 2,4 in Germania. Tale caratteristica contribuisce a spiegare perché l'Italia, pur non guidando la graduatoria degli arrivi, raggiunga il numero più elevato di presenze tra i Paesi analizzati.

A questa capacità di attrazione si associa un peso economico rilevante del turismo. Nel 2025, secondo il WTTC, il Travel & Tourism ha generato in Italia circa 234 miliardi di euro, considerando gli effetti diretti, indiretti e indotti, con un'incidenza prossima al 10,4% sul PIL. In Spagna il contributo è risultato più elevato, sia in valore assoluto sia in termini relativi, raggiungendo 260,5 miliardi di euro e quasi il 16% del PIL, a conferma della maggiore specializzazione turistica dell'economia spagnola.

Alcune variabili turistiche. L'Italia a confronto con i principali Paesi competitors europei. Anno 2025

	Presenze straniere su presenze totali	Permanenza media totale (giorni)
Italia	56,3%	3,3
Spagna	64,1%	3,4
Francia	32,0%	2,5
Germania	18,9%	2,4

Tab. 2 | Fonte: elaborazione SRM su dati Eurostat

L'analisi dell'andamento delle presenze nel 2025 evidenzia una crescita italiana nettamente più intensa rispetto ai principali competitor europei. Le presenze complessive aumentano del 14,9% rispetto al 2024, contro il +3,1% della Francia, il +1,6% della Spagna e il +0,1% della Germania.

La dinamica è sostenuta soprattutto dalla domanda internazionale: le presenze straniere in Italia crescono del 18,8%, un incremento superiore a quello della Francia (+7,2%) e della Spagna (+2,1%), mentre la Germania registra una flessione del 2,0%. Anche la componente domestica aumenta in misura significativa (+10,2%), a fronte di variazioni più contenute in Francia (+1,2%), Germania (+0,6%) e Spagna (+0,6%).

Il confronto con il 2019 conferma il pieno superamento dei livelli pre-pandemici. Nel 2025 le presenze totali italiane raggiungono i 122,6 punti posto pari a 100 il valore del 2019: il recupero è, quindi, del 22,6%, più ampio rispetto a Spagna (+9,2%), Francia (+5,6%) e Germania (+0,7%). Il risultato italiano è trainato in particolare dalle presenze straniere, superiori del 36,7% rispetto al 2019; anche le presenze domestiche risultano ormai oltre i livelli pre-Covid, con un incremento dell'8,2%.

La forte accelerazione italiana del 2025 deve essere letta anche alla luce dell'ampliamento della rilevazione degli alloggi in affitto, che dal 2025 comprende in modo più esteso le unità gestite in forma imprenditoriale e non imprenditoriale. Una parte della crescita riflette, quindi, una maggiore copertura statistica e l'emersione di flussi precedentemente non pienamente rilevati. Tale discontinuità suggerisce prudenza sia nel confronto con il 2024 e il 2019 sia nella comparazione con gli altri Paesi europei.

I primi dati del 2026 delineano un quadro più moderato rispetto alla crescita eccezionale registrata nell'anno precedente. Nel primo trimestre le presenze complessive in Italia sono aumentate dell'1,7% rispetto allo stesso periodo del 2025: un risultato superiore a quello della Francia (+1,0%), ma inferiore alle variazioni osservate in Spagna (+3,4%) e Germania (+2,9%).

La domanda internazionale continua a sostenere il mercato italiano, con una crescita delle presenze straniere del 4,0%. L'incremento è superiore a quello della Spagna (+3,1%) e della Germania (+1,0%), ma inferiore alla dinamica francese (+5,3%).

La componente domestica mostra, invece, una nuova flessione, pari all'1,0%. Anche la Francia registra un calo, seppure leggermente più contenuto (-0,9%), mentre Spagna e Germania evidenziano incrementi prossimi al 4%. Il dato segnala che, al di là dell'emersione statistica del 2025, la domanda interna italiana resta più debole e volatile rispetto a quella estera.

Trend delle presenze turistiche totali e per provenienza. L'Italia a confronto con i principali Paesi competitors europei

	Variazione 2025/2024	Recupero del 2025 sul 2019 (%)	Variazione 1° trim 2026/ 1° trim 2025
Presenze totali			
Italia	14,87%	122,6	1,65%
Spagna	1,55%	109,2	3,37%
Francia	3,06%	105,6	0,96%
Germania	0,13%	100,7	2,89%
Presenze straniere			
Italia	18,77%	136,7	3,96%
Spagna	2,09%	110,0	3,08%
Francia	7,22%	110,9	5,26%
Germania	-2,03%	93,1	0,97%
Presenze domestiche			
Italia	10,19%	108,2	-1,01%
Spagna	0,59%	107,8	3,96%
Francia	1,22%	103,3	-0,89%
Germania	0,64%	102,7	3,37%

Tab. 3 | Fonte: elaborazione SRM su dati Eurostat

Nel complesso, l'Italia consolida una posizione di grande rilievo nel turismo europeo: presenta il volume più elevato di presenze tra i principali competitor, un grado di internazionalizzazione superiore a Francia e Germania e una permanenza media vicina a quella spagnola. Il 2025 segna un'espansione eccezionale, sostenuta dalla domanda estera e dalla maggiore copertura dell'offerta extralberghiera; l'avvio del 2026 indica, invece, un ritorno verso ritmi più contenuti. La sfida è consolidare la competitività sui mercati internazionali e, al tempo stesso, rafforzare il turismo domestico e la distribuzione dei flussi nei periodi di minore affluenza, così da sostenere una crescita più equilibrata e meno stagionale.

3. La geografia della domanda turistica italiana e il confronto con i principali partner

Per comprendere più a fondo il posizionamento turistico dell'Italia è utile affiancare all'analisi dei volumi complessivi una lettura della geografia dei flussi. La provenienza dei visitatori permette, infatti, di valutare il grado di internazionalizzazione e di diversificazione della domanda, individuare i mercati dai quali il Paese dipende maggiormente e riconoscere quelli che mostrano le maggiori potenzialità di crescita. Tale composizione incide anche sulla stagionalità, sulla durata dei soggiorni, sulla capacità di spesa e sulla sensibilità dei flussi alle condizioni economiche, geopolitiche e all'accessibilità dei collegamenti. In questa prospettiva, l'analisi che segue esamina l'evoluzione dei principali bacini di provenienza delle presenze turistiche in Italia tra il 2019, il 2024 e il 2025 e ne confronta la struttura con quella di Francia, Germania e Spagna.

Evoluzione e diversificazione dei bacini di provenienza della domanda turistica in Italia

La composizione delle presenze turistiche in Italia evidenzia un progressivo rafforzamento della domanda internazionale e una crescente diversificazione dei mercati di provenienza. Nel 2025 le presenze dei residenti italiani rappresentano il 43,7% del totale, in calo rispetto al 45,5% del 2024 e al 49,5% del 2019. Parallelamente, la quota della domanda estera sale al 56,3%, contro il 54,5% del 2024 e il 50,5% del periodo pre-pandemico. Nell'arco di sei anni il turismo italiano è, quindi, passato da una composizione quasi equilibrata tra clientela domestica e straniera a una prevalenza più marcata dei flussi internazionali.

L'Europa rimane il principale bacino di origine, con l'85,7% delle presenze complessive nel 2025, ma il suo peso diminuisce rispetto all'86,5% del 2024 e all'88,5% del 2019. Tale riduzione non implica necessariamente una contrazione dei flussi europei in valore assoluto, ma riflette la crescita relativamente più intensa dei mercati extraeuropei, in particolare di quelli americani. La Germania continua a rappresentare il principale mercato estero per l'Italia, con il 13,3% delle presenze totali nel 2025. La sua quota risulta, tuttavia, inferiore al 14,0% del 2024 e sostanzialmente allineata al 13,4% del 2019, segnalando una stabilità di lungo periodo accompagnata da una lieve riduzione nell'ultimo anno. Tra gli altri mercati europei crescono soprattutto la Francia, passata dal 3,2% del 2019 e del 2024 al 3,6% del 2025, il Regno Unito, salito al 3,2%, e la Spagna, che raggiunge l'1,7%. Particolarmente significativa è l'espansione della Polonia, il cui peso aumenta dall'1,4% del 2019 al 2,0% del 2024 e al 2,4% del 2025. Si rafforzano, inoltre, i flussi provenienti dalla Romania e da alcuni Paesi dell'Europa centro-orientale. Al contrario, il mercato russo rimane molto al di sotto dei livelli pre-pandemici: la sua quota, pari all'1,3% nel 2019, si riduce allo 0,3% nel 2024 e recupera solo marginalmente nel 2025 (0,4%).

Evoluzione della composizione delle presenze in Italia

Provenienza	2019	2024	2025	Variazione 2019-2025
Domanda domestica	49,5%	45,5%	43,7%	-5,8 p.p.
Domanda internazionale	50,5%	54,5%	56,3%	+5,8 p.p.
Europa	88,5%	86,5%	85,7%	-2,8 p.p.
America	6,0%	8,2%	8,7%	+2,7 p.p.
Nord America	4,4%	6,0%	6,2%	+1,8 p.p.
Asia	4,0%	3,7%	3,9%	-0,1 p.p.
Oceania	0,8%	1,0%	1,0%	+0,2 p.p.
Africa	0,5%	0,6%	0,6%	+0,1 p.p.

Tab. 4 | Fonte: elaborazione SRM su dati Eurostat

Il principale fattore di diversificazione è rappresentato dalle Americhe, la cui quota raggiunge l'8,7% nel 2025, rispetto all'8,2% del 2024 e al 6,0% del 2019. La crescita è trainata soprattutto dagli Stati Uniti, che si consolidano come secondo mercato estero dell'Italia: il loro peso passa dal 3,7% del 2019 al 5,1% del 2024 e al 5,4% del 2025. Aumentano anche il Canada, dallo 0,6% allo 0,9%, e l'America centrale e meridionale, la cui incidenza sale dall'1,7% al 2,4%. Il Brasile raggiunge lo 0,9%, mentre l'insieme degli altri Paesi centro-sudamericani passa dall'1,0% all'1,6%.

L'Asia rappresenta nel 2025 il 3,9% delle presenze, una quota in lieve recupero rispetto al 2024, ma ancora sostanzialmente in linea con il 2019. All'interno dell'area permane però una ricomposizione: Cina e Giappone non hanno recuperato il peso pre-pandemico, mentre cresce l'aggregato degli altri

mercati asiatici, passato dall'1,7% al 2,3%. Anche l'Oceania mantiene una quota superiore al 2019, sostenuta soprattutto dall'Australia.

Principali mercati di provenienza delle presenze in Italia

Mercato	2019	2024	2025	Variazione 2019-2025
Germania	13,4%	14,0%	13,3%	-0,1 p.p.
Stati Uniti	3,7%	5,1%	5,4%	+1,7 p.p.
Francia	3,2%	3,2%	3,6%	+0,4 p.p.
Regno Unito	3,1%	3,0%	3,2%	+0,1 p.p.
Svizzera e Liechtenstein	2,5%	2,6%	2,5%	invariata
Paesi Bassi	2,4%	2,4%	2,5%	+0,1 p.p.
Polonia	1,4%	2,0%	2,4%	+1,0 p.p.
Austria	2,2%	2,2%	2,1%	-0,1 p.p.
Spagna	1,3%	1,5%	1,7%	+0,4 p.p.
Cina	1,2%	0,9%	0,9%	-0,3 p.p.
Russia	1,3%	0,3%	0,4%	-0,9 p.p.
Giappone	0,6%	0,3%	0,3%	-0,3 p.p.

Tab. 5 | Fonte: elaborazione SRM su dati Eurostat

Specificità dell'Italia rispetto a Francia, Germania e Spagna

Il confronto con Germania, Francia e Spagna, necessariamente limitato al 2024 per l'indisponibilità dei dati 2025 di alcuni Paesi, permette di definire meglio le caratteristiche distintive dell'Italia. Il sistema turistico del nostro Paese presenta un grado di internazionalizzazione nettamente superiore a quello di Germania e Francia, ma inferiore a quello della Spagna. In Italia la componente straniera rappresenta il 54,5% delle presenze, contro il 19,3% della Germania e il 30,7% della Francia; la Spagna si colloca, invece, al 63,8%. L'Italia assume, quindi, una posizione intermedia: meno dipendente dal turismo domestico rispetto a Germania e Francia, ma sostenuta da una base interna più ampia rispetto alla Spagna.

Struttura della domanda turistica nei principali Paesi europei. Anno 2024

Indicatore	Italia	Spagna	Francia	Germania
Presenze domestiche	45,5%	36,2%	69,3%	80,7%
Presenze internazionali	54,5%	63,8%	30,7%	19,3%
Europa	86,5%	91,7%	93,8%	95,4%
America	8,2%	5,1%	3,6%	2,2%
Stati Uniti	5,1%	2,4%	2,5%	1,6%
Asia	3,7%	1,8%	1,9%	1,8%
Oceania	1,0%	0,3%	0,3%	0,2%
Africa	0,6%	0,6%	0,4%	0,2%

Tab. 6 | Fonte: elaborazione SRM su dati Eurostat

Una seconda caratteristica dell'Italia è la minore concentrazione della domanda sul mercato europeo. Nel 2024 l'Europa genera l'86,5% delle presenze italiane, una quota inferiore a quella della Spagna, pari al 91,7%, della Francia, pari al 93,8%, e della Germania, pari al 95,4%. L'Italia mostra, quindi, una capacità maggiore di attrarre flussi di lungo raggio: tra i quattro Paesi considerati, presenta il peso più elevato per le presenze provenienti dalle Americhe, dall'Asia e dall'Oceania. Gli Stati Uniti, in particolare, rappresentano il 5,1% delle presenze italiane, più del doppio della quota registrata in Spagna e Francia e oltre tre volte quella della Germania. Analogamente, il peso delle presenze dell'Asia in Italia, pari al 3,7%, è circa il doppio rispetto a quello osservato per gli altri partner.

La domanda estera italiana risulta, inoltre, relativamente diversificata. La Germania è il primo mercato, con il 14,0% delle presenze complessive nel 2024, seguita dagli Stati Uniti con il 5,1%. La Spagna mostra, invece, una maggiore concentrazione sul Regno Unito, che da solo genera il 16,1% delle presenze, e sulla Germania, con il 10,9%. Francia e Germania, poi, dipendono soprattutto dal mercato interno; tra i mercati esteri, la Francia presenta quote relativamente rilevanti di tedeschi, olandesi e britannici, mentre per la Germania nessun singolo mercato straniero assume un peso particolarmente elevato.

Principali mercati esteri nei quattro Paesi – 2024

Paese di destinazione	Primo mercato estero	Quota	Secondo mercato estero	Quota	Terzo mercato estero	Quota
Italia	Germania	14,0%	Stati Uniti	5,1%	Francia	3,2%
Spagna	Regno Unito	16,1%	Germania	10,9%	Francia	5,7%
Francia	Germania	4,7%	Paesi Bassi	4,4%	Regno Unito	4,0%
Germania	Paesi Bassi	2,7%	Stati Uniti	1,6%	Svizzera e Liechtenstein	1,6%

Tab. 7 | Fonte: elaborazione SRM su dati Eurostat

Nel complesso, la struttura della domanda italiana si caratterizza per tre elementi. Il primo è la crescente internazionalizzazione, con la componente straniera che nel 2025 supera il 56% del totale. Il secondo è la progressiva diversificazione geografica: pur restando fortemente dipendente dai mercati europei, e in particolare dalla Germania, l'Italia presenta un peso dei flussi extraeuropei sensibilmente superiore a quello dei principali partner. Il terzo è un equilibrio maggiore tra i diversi mercati esteri: rispetto alla Spagna, più esposta al Regno Unito e alla Germania, l'Italia dispone di una domanda internazionale distribuita tra Europa, Nord America e un insieme crescente di mercati emergenti. Questa configurazione può contribuire a ridurre la dipendenza da singoli bacini geografici, ma rende il sistema turistico più esposto all'andamento dei collegamenti intercontinentali, ai costi di trasporto e alle condizioni geopolitiche internazionali.

4. La ricomposizione della domanda turistica in Italia per tipologia di ricettività

Tra i diversi fattori che stanno trasformando il settore ricettivo italiano, un ruolo particolarmente rilevante è assunto dall'evoluzione delle preferenze turistiche e dal progressivo rafforzamento del quadro normativo. La crescita degli affitti brevi, delle case vacanza, dei B&B e delle altre forme di ospitalità diffusa si inserisce, infatti, in un processo più ampio di cambiamento, che riguarda anche la digitalizzazione, la sostenibilità, la salubrità, la qualità dei servizi e la crescente richiesta di esperienze di soggiorno più flessibili e personalizzate.

In questo scenario, il comparto extralberghiero ha ampliato le possibilità di scelta dei viaggiatori, affiancandosi alla ricettività alberghiera e contribuendo a rendere l'offerta turistica più articolata. Allo stesso tempo, la sua rapida espansione ha reso necessario un intervento regolatorio più incisivo, finalizzato a rendere il mercato più trasparente, favorire l'emersione dell'offerta regolare e contrastare fenomeni di abusivismo e concorrenza irregolare.

Un primo riferimento normativo è il Decreto-legge n. 50/2017, che ha introdotto una disciplina fiscale specifica per le locazioni brevi, applicabile ai contratti stipulati a partire dal 1° giugno 2017 e di durata non superiore a 30 giorni. Successivamente, il Decreto-legge n. 145/2023, convertito nella Legge n. 191/2023, ha segnato un ulteriore passaggio, introducendo il Codice Identificativo Nazionale (il cosiddetto CIN) per le strutture ricettive e per gli immobili destinati a locazioni brevi o turistiche. A questo si collega il decreto del Ministero del Turismo del 6 giugno 2024, che ha definito le modalità di interoperabilità della Banca Dati nazionale delle Strutture Ricettive, rendendo progressivamente operativa la piattaforma per il rilascio del CIN. L'obbligo di acquisire il CIN è poi diventato pienamente operativo dal 1° gennaio 2025.

L'evoluzione della domanda turistica per tipologia di struttura ricettiva

Alla luce di questo contesto, i dati del 2025 mostrano una ricomposizione della struttura delle presenze turistiche in Italia. La componente alberghiera si conferma ancora prevalente, con 288,2 milioni di presenze, pari al 53,8% del totale, e continua a rappresentare un elemento centrale del sistema turistico nazionale per capacità organizzativa, qualità dei servizi e presidio dei mercati. Accanto a questa componente, l'extralberghiero registra una crescita particolarmente intensa, raggiungendo 247,3 milioni di presenze, con un incremento del 35,7% rispetto al 2024.

Il dato non segnala una sostituzione tra modelli ricettivi, ma un ampliamento della base turistica e una maggiore diversificazione delle modalità di soggiorno. L'extralberghiero intercetta, infatti, una domanda crescente orientata verso soluzioni autonome, flessibili e diffuse sul territorio, mentre l'alberghiero mantiene una funzione essenziale nell'architettura dell'offerta turistica nazionale. Il 2025 evidenzia, dunque, una diversa intensità di crescita tra le componenti ricettive, ma all'interno di un quadro di complementarità.

Un elemento particolarmente interessante riguarda la provenienza dei turisti. Le presenze extralberghiere crescono sia nella componente domestica sia in quella internazionale, ma con intensità diversa: le presenze italiane aumentano del 29,2%, superando i 100 milioni, mentre quelle straniere crescono del 40,5%, arrivando a oltre 147 milioni. Anche la ricettività alberghiera mostra segnali positivi nella componente internazionale, con un incremento delle presenze straniere del 3,5%, a fronte di una lieve flessione della domanda domestica (-0,8%).

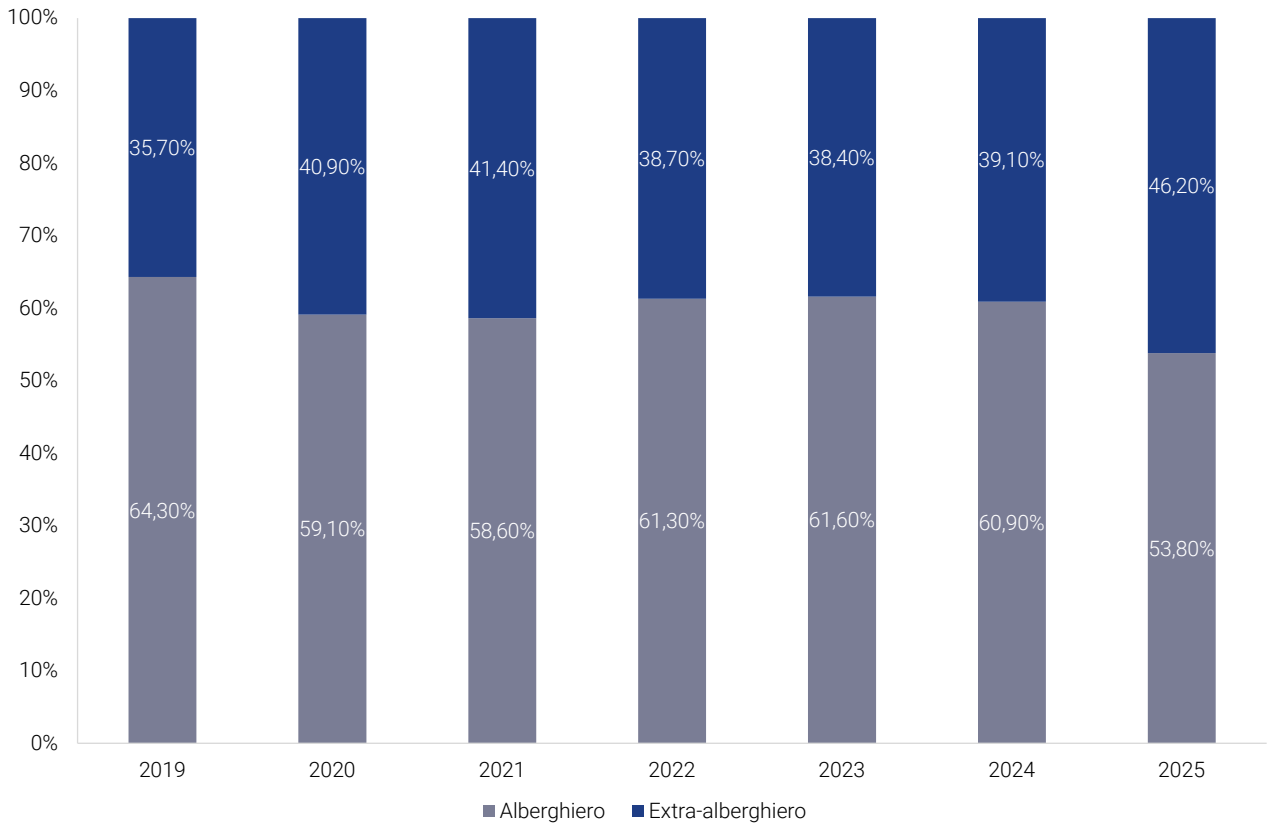
In sintesi, nel 2025 la quota dell'extralberghiero sul totale delle presenze sale al 46,2%, rispetto al 39,1% del 2024, mentre la componente alberghiera passa dal 60,9% al 53,8%. Questa dinamica va letta, però, alla luce di due fattori convergenti: da un lato, l'evoluzione della domanda turistica verso forme di soggiorno più diversificate; dall'altro, l'effetto del nuovo quadro normativo, che ha contribuito a rendere più visibile e tracciabile una parte dell'offerta precedentemente meno strutturata.

Presenze turistiche Italia: scomposizione della provenienza per tipologia di ricettività

	Presenze domestiche	Presenze straniere	Presenze totali
Dati al 2025			
Alberghiero	133.699.990	154.481.888	288.181.878
Extra-alberghiero	100.143.644	147.137.723	247.281.367
Totale	233.843.634	301.619.611	535.463.245
Variaz. 2024/2025			
Alberghiero	-0,8%	3,5%	1,5%
Extra-alberghiero	29,2%	40,5%	35,7%
Totale	10,2%	18,8%	14,9%

Tab. 8 | Fonte: elaborazione SRM su dati Eurostat

Presenze turistiche Italia: quota della componente alberghiera ed extralberghiera (%)



Graf. 4 | Fonte: elaborazione SRM su dati Eurostat

Il ruolo degli alloggi in affitto nella crescita dell'extralberghiero

All'interno della forte espansione dell'extralberghiero, un ruolo centrale è assunto dagli alloggi in affitto. Nel 2025 questa tipologia comprende, per la prima volta in modo più esteso, anche le unità gestite in forma non imprenditoriale, tra cui le locazioni brevi e quelle per finalità turistiche. Il cambiamento amplia il campo della rilevazione e determina una discontinuità rispetto agli anni precedenti: gli incrementi osservati riflettono, quindi, sia l'evoluzione effettiva della domanda sia l'emersione statistica di una parte dell'offerta già presente sul mercato.

Nel complesso, gli alloggi in affitto registrano circa 134,7 milioni di presenze, in aumento dell'87,6% rispetto al 2024, e arrivano a rappresentare il 25,2% delle presenze turistiche italiane, con un incremento di 9,8 punti percentuali. Circa una presenza su quattro è, dunque, associata a questa forma di ospitalità. La loro crescita contribuisce in misura rilevante sia all'aumento dell'extralberghiero sia alla variazione del 14,9% registrata per il totale degli esercizi ricettivi.

La discontinuità è ancora più evidente dal lato della capacità ricettiva. Nel 2025 gli alloggi in affitto dispongono di quasi 3,3 milioni di posti letto, il 60,8% della capacità complessiva nazionale, con un aumento del 193,8% rispetto all'anno precedente e una crescita del peso sul totale pari a 26,1 punti percentuali. Il dato conferma che l'ampliamento della rilevazione ha inciso soprattutto sul numero delle unità e dei posti letto osservati. Per questa ragione, il 2025 deve essere considerato come un nuovo punto di partenza: solo mantenendo stabile il perimetro statistico sarà possibile distinguere negli anni successivi la crescita reale del mercato dall'effetto di emersione.

5. Mezzogiorno a confronto

Nel 2025 il Sud concentra il 21,1% delle presenze turistiche complessive italiane, una quota significativa che lo colloca dopo il Nord-Est e il Centro, ma davanti al Nord-Ovest. Il dato assume particolare rilievo se confrontato con il 2024, quando il peso del Mezzogiorno sul totale nazionale era pari al 16,5%: in un solo anno, quindi, l'area meridionale accresce sensibilmente il proprio contributo alla domanda turistica italiana. Questa maggiore centralità è confermata anche dalla dinamica delle presenze. Nel 2025 il Mezzogiorno registra 113,1 milioni di presenze complessive, con una crescita del 24,9% rispetto all'anno precedente, superiore alla media nazionale, pari al 14,9%. Si tratta della performance più intensa tra le macroaree considerate, seguita dal Nord-Ovest e dal Centro. Il dato segnala che il Sud non partecipa soltanto alla crescita complessiva del turismo italiano, ma ne rappresenta una delle componenti più dinamiche.

La composizione della domanda conferma alcune caratteristiche strutturali del Mezzogiorno. La componente domestica continua ad avere un peso particolarmente rilevante: nel 2025 il Sud raccoglie il 26,5% delle presenze domestiche nazionali, una quota superiore al suo peso sulle presenze complessive e più elevata rispetto a quella registrata per la domanda straniera, pari al 16,9%. Questo conferma il ruolo del Mezzogiorno come destinazione fortemente attrattiva per il mercato interno, anche grazie alla rilevanza del turismo balneare, familiare e di prossimità.

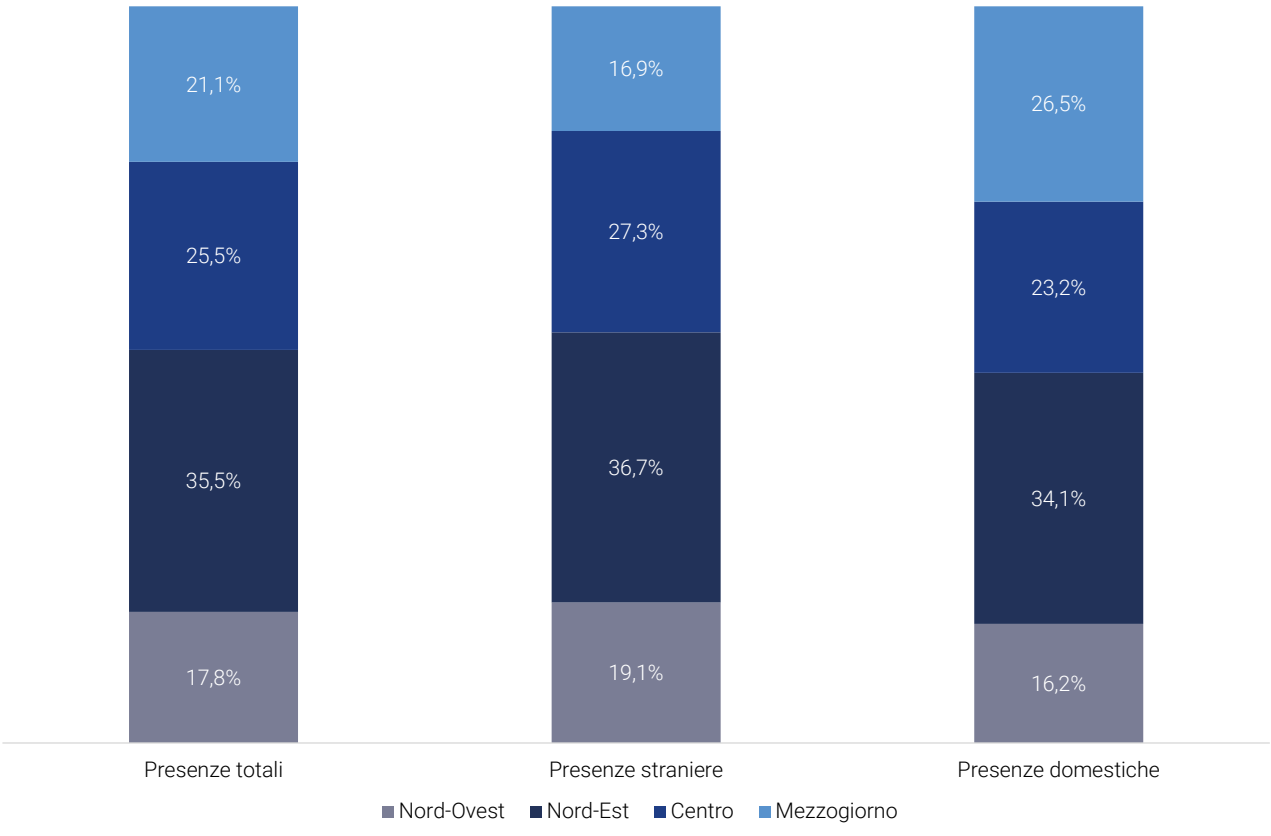
Al tempo stesso, il 2025 mostra segnali importanti anche sul fronte internazionale. Le presenze straniere nel Mezzogiorno crescono del 36% rispetto al 2024, un incremento superiore alla media nazionale, pari al 18,8%. Pur mantenendo un grado di internazionalizzazione inferiore rispetto alle altre macroaree, il Sud mostra, quindi, una capacità crescente di intercettare domanda estera. Nel 2025 le presenze straniere rappresentano il 45,2% del totale meridionale, in aumento rispetto al 41,5% del 2024, anche se ancora al di sotto del dato medio nazionale, pari al 56,3%.

La tabella sulle caratteristiche della domanda turistica consente di evidenziare ulteriori elementi di evoluzione rispetto al 2024. In primo luogo, cresce il grado di internazionalizzazione, come mostra l'aumento della quota di presenze straniere sul totale. In secondo luogo, come già riscontrato a livello nazionale e come verrà meglio analizzato successivamente, cambia la composizione dell'offerta ricettiva utilizzata dai turisti: la quota di presenze in esercizi alberghieri passa dal 68,6% del 2024 al 56,6% del 2025.

La stagionalità resta, invece, sostanzialmente stabile: le presenze concentrate nel periodo maggio-settembre passano dal 75,9% al 75,7%. Questo conferma una caratteristica strutturale del turismo meridionale, ancora fortemente legata ai mesi centrali della stagione turistica, e indica che la destagionalizzazione rimane una sfida aperta. Infine, aumenta leggermente la permanenza media, che passa da 3,55 a 3,61 notti, il valore più elevato tra le macroaree italiane e superiore alla media nazionale di 3,33. Si tratta di un punto di forza, perché una permanenza più lunga può generare maggiori ricadute economiche sui territori, soprattutto se accompagnata da un'offerta capace di orientare la spesa turistica verso servizi, esperienze e filiere locali.

Nel complesso, il confronto territoriale restituisce l'immagine di un Mezzogiorno in rafforzamento, che nel 2025 accresce il proprio peso nel turismo nazionale e mostra una dinamica superiore alla media italiana. Permangono alcune specificità strutturali, come la maggiore incidenza della domanda domestica e la forte concentrazione stagionale, ma emergono anche segnali di evoluzione, in particolare sul fronte della domanda straniera, della permanenza media e della diversificazione dell'offerta ricettiva.

Domanda turistica. Ripartizione % delle presenze tra le macroaree italiane. Anno 2025



Graf. 5 | Fonte: elaborazione SRM su dati Eurostat

Domanda turistica. Performance turistiche delle macroaree italiane. Anno 2025

	Presenze totali	Presenze straniere	Presenze domestiche
Italia	535.463.245	301.619.611	233.843.634
Nord-Ovest	95.352.527	57.541.017	37.811.510
Nord-Est	190.268.732	110.586.318	79.682.414
Centro	136.753.913	82.405.692	54.348.221
Mezzogiorno	113.088.073	51.086.584	62.001.489
Variazione 2024/2025			
Italia	14,9%	18,8%	10,2%
Nord-Ovest	20,2%	26,4%	11,8%
Nord-Est	5,1%	5,1%	5,0%
Centro	18,7%	25,4%	9,8%
Mezzogiorno	24,9%	36,1%	17,0%

Tab. 9 | Fonte: elaborazione SRM su dati Eurostat

Le caratteristiche della domanda turistica. Macroaree a confronto. Anni 2024 e 2025

	Presenze straniere su presenze totali	Presenze maggio-settembre su totale presenze	Presenze in esercizi alberghieri	Permanenza media (giorni)
2025				
Italia	56,3%	65,2%	53,8%	3,33
Nord-Ovest	60,3%	57,3%	53,3%	2,65
Nord-Est	58,1%	66,7%	56,8%	3,56
Centro	60,3%	60,1%	47,8%	3,41
Mezzogiorno	45,2%	75,7%	56,6%	3,61
2024				
Italia	54,5%	65,5%	60,9%	3,34
Nord-Ovest	57,4%	56,9%	63,0%	2,59
Nord-Est	58,1%	67,0%	58,9%	3,60
Centro	57,0%	60,9%	56,6%	3,48
Mezzogiorno	41,5%	75,9%	68,6%	3,55

Tab. 10 | Fonte: elaborazione SRM su dati Eurostat

Il Mezzogiorno nel nuovo equilibrio ricettivo

Dentro questo quadro va letta la crescita dell'extralberghiero nel Mezzogiorno. Il fenomeno si inserisce in una più ampia fase di rafforzamento turistico dell'area, caratterizzata da una crescita complessiva delle presenze, da un aumento della domanda straniera e da una maggiore articolazione delle forme di ospitalità.

Nel 2025 il comparto alberghiero conserva una posizione prevalente per la macroarea, con 64 milioni di presenze e una quota pari al 56,6% del totale. Al tempo stesso, l'extralberghiero raggiunge 49,1 milioni di presenze e registra un aumento del 72,7% rispetto al 2024, a fronte del +35,7% rilevato in Italia. La crescita meridionale appare, quindi, particolarmente intensa e contribuisce ad avvicinare il profilo ricettivo del Sud a quello nazionale: la quota dell'extralberghiero passa, infatti, dal 31,4% del 2024 al 43,4% del 2025, mentre in Italia sale dal 39,1% al 46,2%.

La provenienza dei turisti aiuta a comprendere meglio la portata del cambiamento. Nel comparto extralberghiero meridionale, le presenze domestiche crescono del 52,6%, superando i 25 milioni, mentre quelle straniere raddoppiano, con un incremento del 100,4% e quasi 24 milioni di presenze. Questo dato indica che l'extralberghiero contribuisce ad ampliare la capacità del Sud di intercettare nuovi segmenti di domanda, in particolare internazionale, interessati a forme di soggiorno più diffuse, flessibili e radicate nei territori.

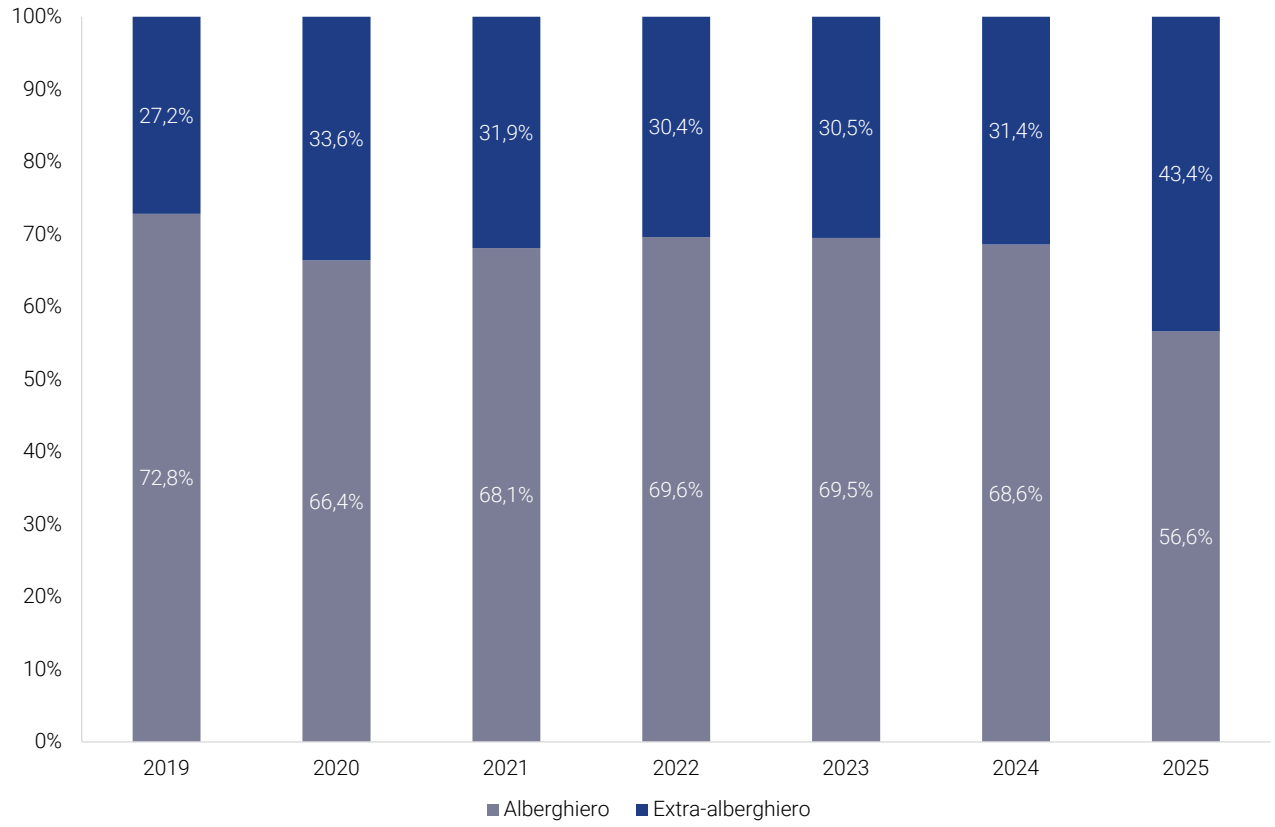
Anche la componente alberghiera conferma un andamento positivo nel Mezzogiorno, con una crescita complessiva del 3,1% sostenuta soprattutto dalla domanda straniera, che aumenta del 6,1%. La componente domestica alberghiera cresce in misura più contenuta (+0,9%) ma continua a rappresentare un bacino rilevante per il sistema turistico meridionale. Ne deriva un quadro di integrazione tra modelli ricettivi: l'alberghiero mantiene una funzione centrale nell'organizzazione dell'offerta turistica, mentre l'extralberghiero contribuisce ad ampliare la capacità di accoglienza, diversificare le esperienze di soggiorno e valorizzare territori meno serviti dalle strutture tradizionali.

Presenze turistiche Mezzogiorno: scomposizione della provenienza per tipologia di ricettività

	Presenze domestiche	Presenze straniere	Presenze totali
Dati al 2025			
Alberghiero	36.844.493	27.119.599	63.964.092
Extra-alberghiero	25.156.996	23.966.985	49.123.981
Totale	62.001.489	51.086.584	113.088.073
Variaz. 2024/2025			
Alberghiero	0,94%	6,07%	3,06%
Extra-alberghiero	52,64%	100,36%	72,71%
Totale	17,02%	36,13%	24,95%

Tab. 11 | Fonte: elaborazione SRM su dati Eurostat

Presenze turistiche Mezzogiorno: quota della componente alberghiera ed extralberghiera (%)



Graf. 6 | Fonte: elaborazione SRM su dati Eurostat

Gli alloggi in affitto nel Mezzogiorno: dinamiche e confronto territoriale

All'interno della forte espansione dell'offerta extralberghiera, un ruolo particolarmente rilevante è assunto dagli alloggi in affitto che, come riscontrato a livello nazionale, nel 2025 contribuiscono in misura decisiva alla trasformazione anche del sistema ricettivo meridionale sia per la crescita della domanda sia soprattutto per l'ampliamento della rilevazione, che ha reso visibile una parte dell'offerta precedentemente non pienamente osservata.

Il Mezzogiorno registra quasi 31,5 milioni di presenze in questa tipologia, con un incremento del 170,4% rispetto al 2024, il più elevato tra le macroaree italiane. La loro incidenza sulla domanda ricettiva complessiva sale così al 27,8%, con un aumento di 15 punti percentuali. Il dato supera nettamente la media nazionale, pari a +87,6%, e le dinamiche del Centro (+123,4%), del Nord-Ovest (+113,6%) e del Nord-Est (+23,1%). In termini assoluti, il Sud si colloca dietro al Centro e al Nord-Est, ma si distingue per la rapidità del cambiamento. L'espansione degli alloggi in affitto contribuisce, infatti, in misura rilevante alla crescita complessiva delle presenze turistiche meridionali.

Domanda turistica degli Alloggi in affitto: confronto tra macroaree e confronto con il totale esercizi ricettivi

	Presenze in alloggio in affitto				Presenze in esercizi ricettivi
	Valori al 2025	Variazione 2024-2025	Peso sul totale ricettivo 2025	Variaz. 2024-2025 del peso sul tot ricettivo (p.p.)	Variazione 2024-2025
Italia	134.708.707	87,6%	25,2%	9,8	14,9%
Nord-Ovest	27.308.856	113,6%	28,6%	12,5	20,2%
Nord-Est	36.693.741	23,1%	19,3%	2,8	5,1%
Centro	39.211.876	123,4%	28,7%	13,4	18,7%
Mezzogiorno	31.494.234	170,4%	27,8%	15,0	24,9%

Tab. 12 | Fonte: elaborazione SRM su dati Istat

La crescita è particolarmente intensa nelle Isole e in alcune regioni del Sud continentale. La Sicilia registra l'aumento più elevato a livello nazionale (+313,4%), seguita dalla Sardegna (+227,7%), mentre dinamiche molto sostenute interessano anche Calabria (+169,0%), Campania (+139,4%) e Abruzzo (+119,5%). Questi valori riflettono, come già evidenziato in precedenza, anche l'inclusione nella rilevazione di unità precedentemente non osservate.

Il peso degli alloggi in affitto sulla domanda turistica è particolarmente elevato in Sicilia e Puglia, dove raggiunge il 35,4%, e in Sardegna, con il 32,9%. In queste regioni circa un terzo delle presenze complessive si concentra, quindi, in abitazioni e appartamenti destinati alla locazione turistica.

Domanda: presenze in Alloggi in affitto. Prime 10 regioni

Presenze in alloggi in affitto							
Valori al 2025		Variazione 2024-2025		Peso sul totale ricettivo 2025		Variaz. 2024-2025 del peso sul tot ricettivo (p.p.)	
Veneto	19.138.286	Sicilia	313,4%	Sicilia	35,4%	Sicilia	23,9
Lombardia	19.084.608	Sardegna	227,7%	Puglia	35,4%	Sardegna	18,9
Lazio	17.510.936	Piemonte	217,1%	Lombardia	33,7%	Piemonte	15,8
Toscana	17.342.128	Calabria	169,0%	Sardegna	32,9%	Lombardia	14,9
Sicilia	8.272.468	Valle d'Aosta	151,0%	Toscana	31,3%	Lazio	14,1
Puglia	8.024.482	Campania	139,4%	Lazio	28,5%	Toscana	13,9
Sardegna	7.135.424	Lazio	136,4%	Piemonte	26,3%	Puglia	13,5
Emilia-Romagna	6.438.168	P.A. Trento	125,4%	Veneto	25,8%	Marche	10,7
Piemonte	4.771.340	Lombardia	124,9%	Friuli-V.G.	23,9%	Valle d'Aosta	10,1
P.A. Trento	4.551.407	Abruzzo	119,5%	Marche	23,3%	Campania	10,0

Tab. 13 | Fonte: elaborazione SRM su dati Istat

Il rilievo del Mezzogiorno emerge ancora più chiaramente dal lato dell'offerta. Nel 2025 l'area dispone di oltre 1,06 milioni di posti letto negli alloggi in affitto, il valore più elevato tra le macroaree, pari al 68,2% della capacità ricettiva complessiva meridionale. Rispetto al 2024, l'offerta rilevata aumenta del 393,4%, contro il +193,8% nazionale, mentre il suo peso cresce di 38,4 punti percentuali.

Capacità ricettiva (posti letto) degli Alloggi in affitto: confronto tra macroaree

	Posti letto in Alloggi in affitto			
	Valori al 2025	**Variazione 2024-2025**	**Peso sul totale ricettivo 2025**	**Variaz. 2024-2025 del peso sul tot ricettivo (p.p.)**
Italia	3.275.706	193,8%	60,8%	26,1
Nord-Ovest	727.761	356,8%	67,6%	36,0
Nord-Est	677.052	38,9%	53,6%	7,9
Centro	805.687	219,1%	54,2%	26,8
Mezzogiorno	1.065.206	393,4%	68,2%	38,4

Tab. 14 | Fonte: elaborazione SRM su dati Istat

A livello regionale, la Puglia dispone della maggiore dotazione del Sud, con oltre 289 mila posti letto, seguita da Sicilia e Sardegna. Proprio nelle due Isole gli alloggi in affitto rappresentano la quota più alta della capacità ricettiva complessiva: 80,5% in Sicilia e 77,1% in Sardegna. Valori elevati si osservano anche in Puglia, con il 68,7%, e in Campania, con il 58,5%.

Offerta: posti letto in Alloggi in affitto. Prime 10 regioni

Posti letto in Alloggi in affitto							
Valori al 2025		**Variazione 2024-2025**		**Peso sul totale ricettivo 2025**		**Variaz. 2024-2025 del peso sul tot ricettivo (p.p.)**	
Toscana	437.531	Liguria	1017,9%	Sicilia	80,5%	Liguria	53,8
Lombardia	334.662	Sicilia	896,6%	Sardegna	77,1%	Sicilia	48,7
Veneto	323.708	Molise	842,4%	Liguria	73,9%	Molise	42,9
Puglia	289.091	Valle d'Aosta	540,6%	Lombardia	70,1%	Valle d'Aosta	40,9
Sicilia	274.573	Piemonte	454,6%	Friuli-V. G.	69,7%	Piemonte	37,5
Lazio	255.354	Sardegna	424,0%	Puglia	68,7%	Sardegna	37,0
Sardegna	254.889	Abruzzo	374,9%	Valle d'Aosta	59,7%	P.A. Trento	34,2
Liguria	218.417	P.A. Trento	339,4%	P.A. Trento	59,0%	Abruzzo	33,5
Piemonte	136.826	Puglia	308,1%	Campania	58,5%	Puglia	33,5
Emilia-Romagna	112.994	Toscana	262,1%	Toscana	58,4%	Campania	32,1

Tab. 15 | Fonte: elaborazione SRM su dati Istat

Nel complesso, il Mezzogiorno è l'area in cui la crescita degli alloggi in affitto e il relativo processo di emersione statistica risultano più evidenti. Il fenomeno si inserisce in una struttura turistica caratterizzata da una forte diffusione territoriale dell'offerta, che coinvolge località costiere, borghi, aree interne, destinazioni culturali e contesti rurali, spesso meno serviti dalla ricettività alberghiera tradizionale.

In questi territori, le forme di ospitalità diffusa possono integrare l'offerta esistente, ampliare la capacità di accoglienza e favorire una distribuzione più ampia dei flussi e dei benefici economici. L'extralberghiero, e in particolare gli alloggi in affitto, può quindi rappresentare uno strumento di valorizzazione territoriale, soprattutto quando è inserito in strategie orientate alla qualità, alla sostenibilità e al rafforzamento delle connessioni con le filiere locali.

Come già detto, il 2025 costituisce soprattutto un nuovo punto di partenza statistico. L'ampliamento della rilevazione rende, infatti, più visibile una parte dell'offerta precedentemente non pienamente osservata e non consente ancora di distinguere con precisione la crescita effettiva del mercato dall'effetto di emersione. Sarà, quindi, necessario attendere i prossimi anni, a parità di perimetro statistico, per valutare in modo più accurato l'evoluzione reale del comparto.

Proprio per questo, il tema dell'emersione assume un rilievo strategico per le politiche turistiche. Una rappresentazione più completa e trasparente dell'offerta ricettiva consente di conoscere meglio la dimensione del mercato, la sua distribuzione territoriale e le sue caratteristiche. Dati più affidabili permettono di programmare interventi mirati, orientare le politiche di promozione, gestire con maggiore efficacia i flussi, rafforzare la regolazione urbana, calibrare la fiscalità locale e sostenere la qualificazione dell'offerta.

C.2 | MODELLO PREVISIVO: PRESENZE, FATTURATO E VALORE ECONOMICO DEL TURISMO

1. Premessa

La previsione delle presenze turistiche per il 2026 è stata elaborata tenendo conto dell'andamento recente della domanda, della distinzione tra componente italiana e straniera e delle diverse caratteristiche territoriali del turismo nazionale. La stima considera inoltre l'attuale contesto economico e geopolitico internazionale, che suggerisce un approccio prudente: i costi di trasporto, l'inflazione residua, l'incertezza dei mercati e l'evoluzione della propensione alla spesa possono infatti incidere sia sulla decisione di viaggiare sia sulla durata dei soggiorni. A questi elementi si aggiunge un ulteriore fattore interpretativo: nel 2026 l'effetto di emersione statistica di alcune forme di alloggio extra-ricettivo, in particolare affitti brevi e locazioni turistiche, potrebbe proseguire, anche se presumibilmente con intensità molto più contenuta rispetto al 2025.

Su questa base sono stati costruiti tre scenari previsivi — prudente, centrale e favorevole — che delineano un'evoluzione complessivamente positiva, ma con diversa intensità.

Nello **scenario prudente**, viene attribuito un peso maggiore ai rischi esterni. Un eventuale peggioramento del quadro geopolitico ed economico, insieme all'aumento dei costi di viaggio e a una maggiore cautela nei consumi, potrebbe contenere la crescita delle presenze e incidere sulla durata media dei soggiorni.

Lo **scenario centrale** ipotizza invece una normalizzazione della crescita dopo un avvio d'anno particolarmente positivo, in assenza di shock rilevanti. In questo caso, la dinamica turistica proseguirebbe in modo moderato, sostenuta soprattutto dalla componente straniera, mentre la domanda italiana resterebbe sostanzialmente stabile.

Lo **scenario favorevole**, infine, presuppone una buona tenuta della stagione turistica, una domanda internazionale ancora vivace e costi di viaggio non ulteriormente penalizzanti. Anche in questa ipotesi, tuttavia, la previsione rimane prudente, poiché non assume né un boom delle presenze né un aumento marcato della permanenza media.

Ipotesi qualitative alla base degli scenari 2026

Scenario	Ipotesi prevalente	Effetto atteso
Prudente	Peggioramento del quadro geopolitico ed economico, aumento dei costi di trasporto, maggiore cautela nei consumi	Crescita molto contenuta delle presenze, con sostanziale stabilità della componente italiana, moderato incremento di quella straniera e possibile accorciamento della durata dei soggiorni
Centrale	Normalizzazione della crescita dopo un primo trimestre molto positivo, senza shock rilevanti	Crescita moderata, trainata soprattutto dagli stranieri, con domanda italiana sostanzialmente stabile
Favorevole	Buona tenuta della stagione turistica, domanda internazionale ancora vivace, costi di viaggio non ulteriormente penalizzanti	Crescita più sostenuta, ma senza ipotesi di boom o aumento marcato della permanenza media

Tab. 1 | Fonte: SRM

2. Italia 2026: presenze ed impatti economici

Nel complesso, la previsione colloca le presenze turistiche in Italia nel 2026 in un intervallo compreso tra **539,2 e 561,7 milioni**, con uno scenario centrale pari a circa **548,8 milioni di presenze**. Il turismo italiano si confermerebbe quindi su livelli molto elevati, mostrando una dinamica ancora positiva.

Previsione delle presenze turistiche in Italia nel 2026

Scenario	Italiani (mln)	Var. % su 2025	Stranieri (mln)	Var. % su 2025	Totale (mln)	Var. % su 2025
Prudente	233,8	0,0%	305,4	1,20%	539,2	0,7%
Centrale	**235,7**	**0,8%**	**313,1**	**3,80%**	**548,8**	**2,5%**
Favorevole	239,7	2,5%	322,0	6,80%	561,7	4,9%

Tab. 2 | Fonte: elaborazione e stime SRM

Lo scenario centrale, considerato il più plausibile, colloca le presenze turistiche complessive intorno a 548,8 milioni, con una crescita del 2,5% rispetto al 2025. L'incremento sarebbe sostenuto soprattutto dalla componente straniera, che raggiungerebbe 313,1 milioni di presenze, con una variazione del 3,8%. La domanda italiana mostrerebbe invece una dinamica più contenuta, attestandosi a 235,7 milioni di presenze, pari a un aumento dello 0,8%. Questo conferma il ruolo della domanda internazionale come principale motore della crescita turistica nazionale.

Lo scenario prudente non prevede una contrazione, ma una crescita molto contenuta. Le presenze complessive si attesterebbero a 539,2 milioni, con un incremento dello 0,7% rispetto al 2025. In questo caso, la componente italiana resterebbe sostanzialmente stabile, con 233,8 milioni di presenze, mentre quella straniera crescerebbe in misura limitata, raggiungendo 305,4 milioni. Lo scenario riflette l'ipotesi di un contesto meno favorevole, nel quale l'incertezza economica e geopolitica, i costi di trasporto e una maggiore cautela nei consumi potrebbero frenare la dinamica turistica, pur senza interromperla.

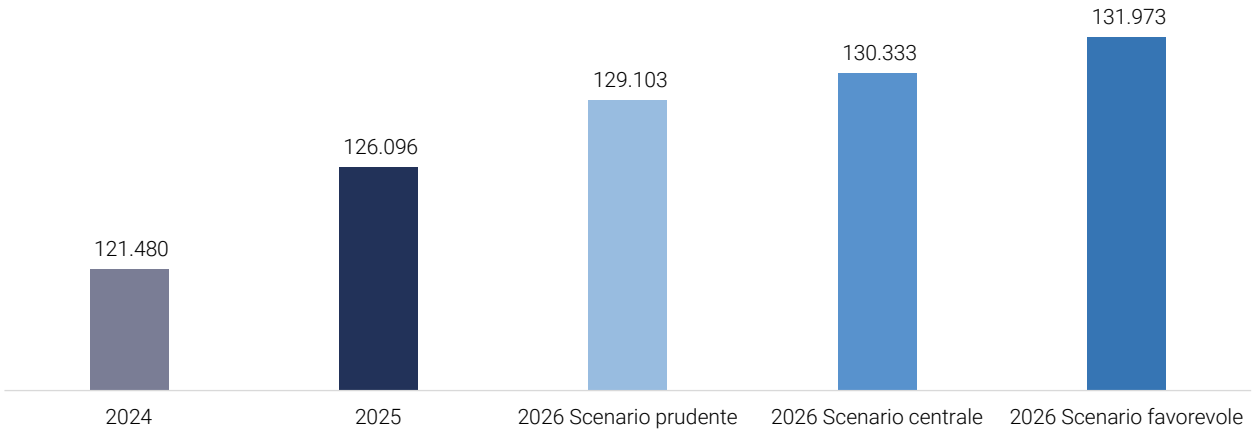
Lo scenario favorevole porterebbe le presenze complessive a 561,7 milioni, con una crescita del 4,9% sul 2025. In questa ipotesi, la componente straniera arriverebbe a 322 milioni di presenze, con un incremento del 6,8%, mentre quella italiana raggiungerebbe 239,7 milioni, pari a una crescita del 2,5%. Tale scenario presuppone una buona tenuta della stagione turistica, una domanda estera ancora vivace e costi di viaggio non ulteriormente penalizzanti, senza tuttavia assumere un'accelerazione eccezionale della permanenza media.

L'evoluzione delle presenze turistiche **si riflette positivamente sul fatturato** del comparto alberghi e ristoranti. Nel 2026 il giro d'affari è stimato tra 129,1 miliardi di euro nello scenario prudente (+2,4% sul 2025) e circa 132 miliardi nello scenario favorevole (+4,7%), con un valore centrale di 130,3 miliardi (+3,4%).

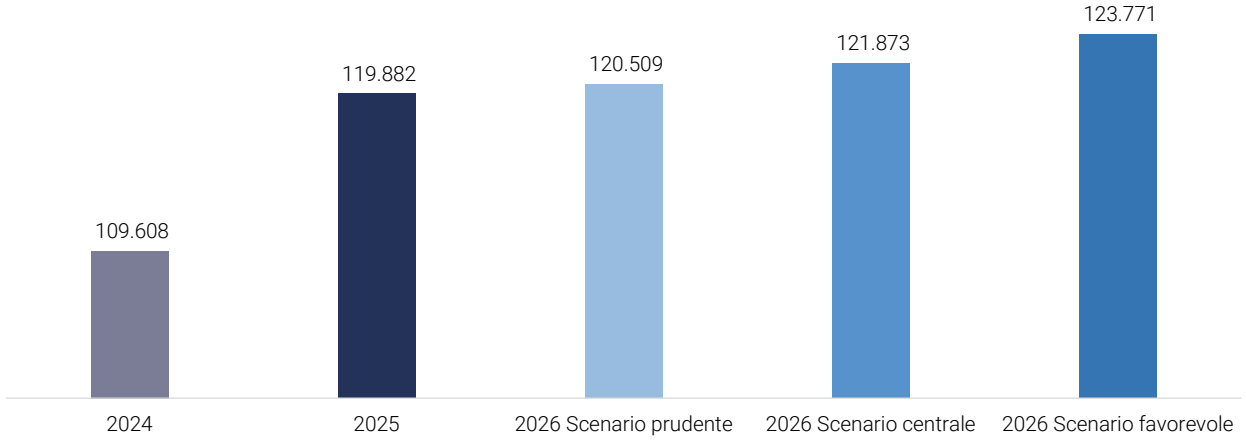
La crescita delle presenze si tradurrebbe anche in un rafforzamento del **contributo economico del turismo**. A partire da un valore aggiunto turistico diretto stimato in 119,9 miliardi di euro nel 2025, nel 2026 esso raggiungerebbe 120,5 miliardi nello scenario prudente, 121,9 miliardi nello scenario centrale e 123,8 miliardi nello scenario favorevole.

Nello **scenario centrale**, quindi, l'aumento delle presenze determinerebbe **una crescita del valore aggiunto turistico di circa 2 miliardi di euro rispetto al 2025**. L'incidenza del valore aggiunto diretto sull'economia nazionale salirebbe dal 6,1% al 6,2%, fino al 6,3% nello scenario più favorevole; considerando anche gli effetti indiretti e indotti, il peso complessivo del turismo passerebbe dall'11,1% del 2025 all'11,3% nello scenario base e all'11,4% in quello favorevole.

Fatturato Alberghi e Ristoranti Italia (mln €)



Valore Aggiunto turistico Italia (mln €)



Graff. 1, 2 | Fonte: elaborazione e stime SRM

3. Un confronto tra aree geografiche

Le stime per il 2026 indicano una crescita delle presenze turistiche in tutte le macroaree, seppure con intensità differenti. Nello scenario centrale il Nord-Est mantiene il primato, con circa 194,5 milioni di presenze, seguito dal Centro con 140,5 milioni, dal Mezzogiorno con 115,5 milioni e dal Nord-Ovest con 98,4 milioni. In termini di variazione rispetto al 2025, il Nord-Ovest mostra la crescita più sostenuta (+3,2%), seguito dal Centro (+2,8%), dal Nord-Est (+2,2%) e dal Mezzogiorno (+2,1%).

Presenze turistiche al 2026 (Valori in 000)

	Scenario prudente	Scenario centrale	Scenario favorevole
Nord-Ovest	96.873	98.383	101.145
Nord-Est	190.265	194.490	198.665
Centro	138.081	140.517	144.197
Mezzogiorno	113.993	115.467	117.753
Variazione rispetto all'anno precedente (%)			
Nord-Ovest	1,6%	3,2%	6,1%
Nord-Est	0,0%	2,2%	4,4%
Centro	1,0%	2,8%	5,4%
Mezzogiorno	0,8%	2,1%	4,1%

Tab. 3 | Fonte: elaborazione SRM su dati Istat per gli anni 2025, e stime SRM per l'anno 2026

Anche il fatturato di alberghi e ristoranti è previsto in aumento in tutte le aree. Nello scenario centrale il Nord-Ovest registra il valore più elevato, pari a 35,6 miliardi di euro, seguito dal Nord-Est con 34,8 miliardi, dal Mezzogiorno con 30,4 miliardi e dal Centro con 29,5 miliardi. I tassi di crescita risultano abbastanza omogenei, con il Nord-Ovest al +3,54% e il Mezzogiorno al +3,33%, sostanzialmente in linea con Centro e Nord-Est.

Fatturato Alberghi e ristoranti al 2026 (mln €)

	Scenario prudente	Scenario centrale	Scenario favorevole
Nord-Ovest	35.250	35.582	36.071
Nord-Est	34.492	34.796	35.201
Centro	29.223	29.514	29.862
Mezzogiorno	30.138	30.441	30.839
Variazione rispetto all'anno precedente (%)			
Nord-Ovest	2,57%	3,54%	4,96%
Nord-Est	2,36%	3,26%	4,46%
Centro	2,28%	3,29%	4,51%
Mezzogiorno	2,30%	3,33%	4,68%

Tab. 4 | Fonte: elaborazione e stime SRM

Il valore aggiunto turistico conferma il peso economico del settore nei diversi territori. In termini assoluti, nello scenario centrale, il Nord-Ovest raggiunge 32,4 miliardi di euro, il Nord-Est 31,3 miliardi, il Mezzogiorno circa 30 miliardi e il Centro 28,1 miliardi. Se si considera invece l'incidenza sul PIL, il turismo assume un peso maggiore nel Nord-Est (6,94%), seguito dal Mezzogiorno (6,83%) e dal Centro (6,72%), mentre nel Nord-Ovest si attesta al 4,94%.

Valore aggiunto turistico al 2026 (Valori in 000)

	Scenario prudente	Scenario centrale	Scenario favorevole
Nord-Ovest	32.135	32.415	32.958
Nord-Est	30.734	31.325	31.923
Centro	27.836	28.139	28.602
Mezzogiorno	29.804	29.993	30.288
% sul Pil complessivo			
Nord-Ovest	4,90%	4,94%	5,03%
Nord-Est	6,80%	6,94%	7,07%
Centro	6,65%	6,72%	6,83%
Mezzogiorno	6,79%	6,83%	6,90%

Tab. 5 | Fonte: elaborazione e stime SRM

Nel complesso, le previsioni delineano un quadro di crescita diffusa: il Nord-Est mantiene la leadership nelle presenze, il Nord-Ovest nei valori economici assoluti, mentre il Mezzogiorno consolida il proprio ruolo con dinamiche competitive e un'incidenza del turismo sul PIL tra le più elevate del Paese.

4. Le previsioni per il Sud

Un approfondimento specifico riguarda il Mezzogiorno. Rispetto al dato nazionale, il turismo meridionale continua a caratterizzarsi per una maggiore incidenza della domanda domestica; allo stesso tempo, la componente internazionale mostra segnali di progressivo rafforzamento e contribuisce in misura crescente alla dinamica complessiva.

Le ipotesi adottate seguono gli stessi tre scenari previsivi utilizzati per l'Italia ma con una calibrazione coerente con le specificità del Mezzogiorno. In particolare, il maggiore peso della domanda italiana rende l'area relativamente più stabile nello scenario meno favorevole, mentre negli scenari di crescita la minore incidenza della componente straniera rispetto alla media nazionale può attenuare, almeno in parte, la capacità di beneficiare pienamente della spinta internazionale.

Previsione delle presenze turistiche nel Mezzogiorno nel 2026

Scenario	Italiani (mln)	Var. % su 2025	Stranieri (mln)	Var. % su 2025	Totale (mln)	Var. % su 2025
Prudente	62,2	0,30%	51,8	1,41%	114,0	0,80%
Centrale	**62,9**	**1,40%**	**52,6**	**2,95%**	**115,5**	**2,10%**
Favorevole	63,9	3,00%	53,9	5,44%	117,7	4,10%

Tab. 6 | Fonte: elaborazione e stime SRM

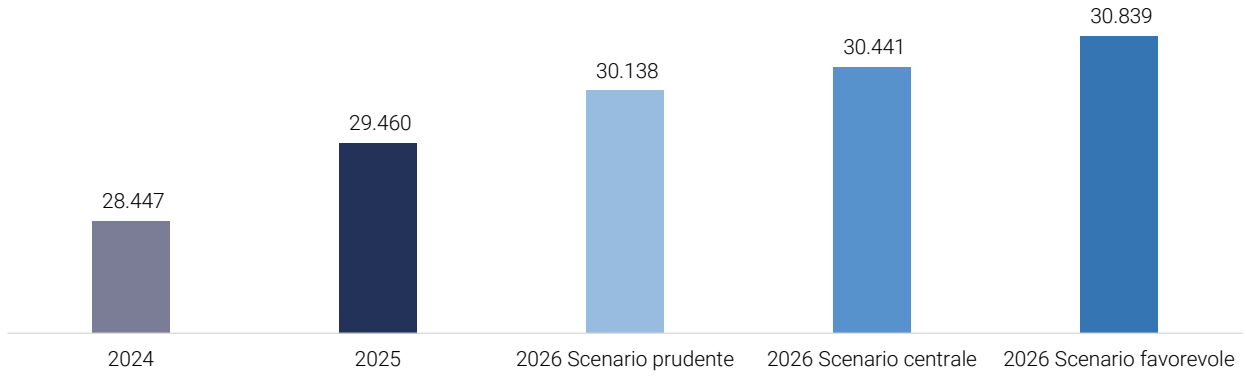
Nello **scenario centrale**, le presenze turistiche nel Mezzogiorno si collocherebbero intorno a 115,5 milioni, con una crescita del 2,1% rispetto al 2025. La componente italiana raggiungerebbe circa 62,9 milioni di presenze, in aumento dell'1,4%, mentre quella straniera arriverebbe a 52,6 milioni, con una crescita più sostenuta, pari al 2,95%. Il dato conferma quindi una dinamica positiva, sostenuta da entrambe le componenti della domanda, ma con un contributo più vivace dei flussi internazionali.

Nello **scenario prudente**, il Mezzogiorno manterrebbe comunque un profilo di lieve crescita, raggiungendo circa 114 milioni di presenze, pari a un incremento dello 0,8% sul 2025. La domanda italiana resterebbe quasi stabile, con 62,2 milioni di presenze e una variazione dello 0,3%, mentre quella straniera crescerebbe dell'1,41%, attestandosi a 51,8 milioni. In questa ipotesi, l'incertezza economica e geopolitica, l'aumento dei costi di trasporto e una maggiore cautela nei consumi potrebbero frenare la crescita, senza tuttavia determinare una contrazione complessiva.

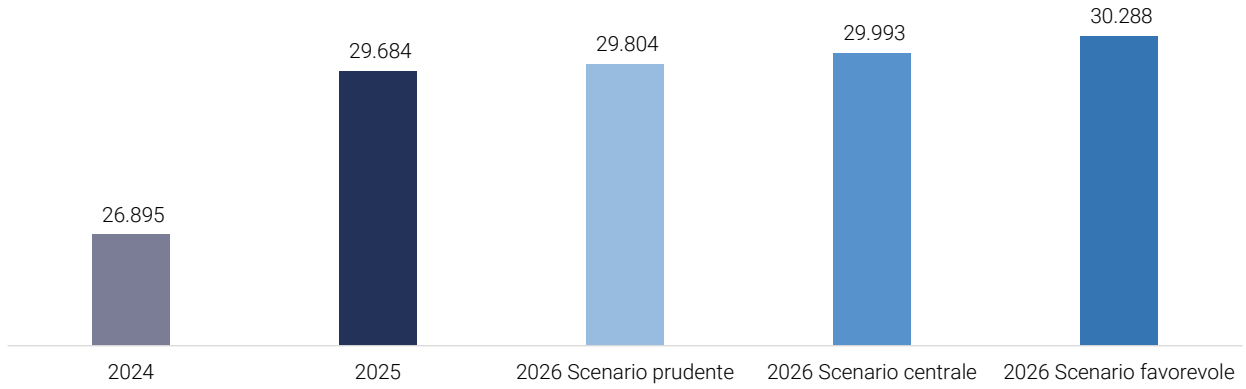
Nello **scenario favorevole**, le presenze turistiche nel Mezzogiorno arriverebbero a 117,7 milioni, con un incremento del 4,1% rispetto al 2025. La componente italiana salirebbe a 63,9 milioni di presenze, con una crescita del 3,0%, mentre quella straniera raggiungerebbe 53,9 milioni, segnando un aumento del 5,44%. Questo scenario presuppone una buona tenuta della stagione turistica, una domanda estera ancora dinamica e condizioni di viaggio non ulteriormente penalizzanti.

In riferimento al **fatturato**, il valore passerebbe dai 29,5 miliardi di euro del 2025 a 30,1 miliardi nello scenario prudente (+2,3%), a 30,4 miliardi nello scenario centrale (+3,3%) e a 30,8 miliardi nello scenario favorevole (+4,7%).

Fatturato Alberghi e Ristoranti Mezzogiorno (mln €)



Valore Aggiunto turistico Mezzogiorno (mln €)



Graff. 3, 4 | Fonte: elaborazione e stime SRM

L'incremento delle presenze avrebbe effetti positivi anche sul valore aggiunto turistico del Mezzogiorno. Dai 29,7 miliardi di euro stimati nel 2025, il valore aggiunto diretto salirebbe a 29,8 miliardi nello scenario prudente, a circa 30 miliardi nello scenario centrale e a 30,3 miliardi nello scenario favorevole.

Nello scenario centrale l'aumento di valore aggiunto sarebbe pari a circa 309 milioni di euro rispetto al 2025, mentre nello scenario più favorevole raggiungerebbe circa 604 milioni. Il peso diretto del turismo sull'economia meridionale resterebbe pari al 6,8% negli scenari prudente e centrale, per salire al 6,9% nello scenario favorevole.

Infine, includendo gli effetti indiretti e indotti, l'incidenza complessiva aumenterebbe dal 12,3% del 2025 al 12,4% nello scenario base e al 12,5% nello scenario ottimistico, confermando per il Mezzogiorno un ruolo del turismo relativamente più rilevante rispetto alla media nazionale.

C.3 | REGIONI EUROPEE E INDICE DI COMPETITIVITÀ TURISTICA

1. Premessa: obiettivi e metodologia dell'analisi

L'analisi svolta – che giunge quest'anno alla quarta edizione – consente la costruzione di un indicatore sintetico capace di caratterizzare le regioni europee di livello NUTS2 per il loro grado di "competitività turistica", rispetto a tre diverse dimensioni del fenomeno turistico: la domanda, l'offerta in termini di strutture e il grado di intensità turistica.

Il lavoro si concentra sulle regioni dei quattro principali paesi dell'Unione europea per presenza di turisti, rispettivamente Spagna, Italia, Francia e Germania (cfr. Tabella 1). Insieme, i quattro paesi citati incidono per il 62% sulle presenze turistiche nell'Unione europea.

Presenze turistiche nei paesi UE e incidenza % sul totale dell'Unione europea.

Anni 2019 e 2024, prime 10 posizioni

	2019	Quota su UE27	2024	Quota su UE27
Spagna	469.813.551	16,34%	505.166.012	16,72%
Italia	436.739.271	15,19%	466.158.045	15,43%
Francia	446.553.868	15,53%	457.644.262	15,14%
Germania	436.954.848	15,20%	439.619.668	14,55%
Grecia	143.594.467	4,99%	152.944.662	5,06%
Paesi Bassi	123.442.571	4,29%	145.369.331	4,81%
Austria	127.890.554	4,45%	131.201.233	4,34%
Polonia	93.342.738	3,25%	97.648.143	3,23%
Croazia	91.178.083	3,17%	93.643.696	3,10%
Portogallo	77.594.254	2,70%	88.073.583	2,91%
Totale UE27	2.875.121.058	100%	3.021.911.702	100%

Tab. 1 | Fonte: elaborazione SRM su dati Eurostat. Data estrazione: 4 giugno 2026

Il dataset analizzato comprende osservazioni per 98 unità territoriali di livello NUTS2 (cui in questo report si farà riferimento con il termine di "regioni") su 10 variabili numeriche che indicano: i) la consistenza dei flussi turistici, ii) l'offerta in termini di strutture, iii) l'"intensità" del fenomeno turistico nelle regioni. In dettaglio, per quanto concerne le unità territoriali, il dataset include tutte le regioni dei quattro paesi considerati, Germania (38 regioni), Francia (22 regioni), Spagna (17 regioni) e Italia (21 regioni), ad esclusione delle regioni extra-continentali.

Le variabili considerate rappresentano altrettante caratteristiche del turismo nelle regioni analizzate.

Si tratta di indicatori che riguardano i flussi turistici, la struttura dell'offerta turistica e l'intensità del fenomeno turistico, in particolare:

1. Arrivi turistici totali: numero totale di turisti arrivati nelle regioni, sia di nazionalità domestica che straniera.
2. Presenze turistiche domestiche, prodotto tra il numero degli arrivi turistici domestici e la permanenza media dei turisti domestici nella regione.
3. Presenze turistiche straniere, prodotto tra il numero degli arrivi turistici dall'estero e la permanenza media dei turisti stranieri nella regione.
4. Numero di arrivi di passeggeri negli aeroporti delle regioni considerate.
5. Numero di strutture ricettive, categoria che comprende hotel e strutture simili, campeggi e strutture simili.
6. Numero di Unità Locali attive nei settori della ricettività turistica e dei servizi di ristorazione.
7. Numero di addetti alle Unità Locali attive nei settori della ricettività turistica e dei servizi di ristorazione.
8. Numero di presenze turistiche per migliaia di abitanti.
9. Numero di Unità Locali per migliaia di abitanti.
10. Numero di letti in strutture turistiche per migliaia di abitanti.

L'Indice di Competitività Turistica Regionale (**ICTR**) è l'indicatore sintetico costruito attraverso l'Analisi delle Componenti Principali (PCA), a partire dalle variabili sopra descritte. Insieme all'indicatore di competitività turistica delle regioni (ICTR), sono stati elaborati tre indicatori parziali, riferiti alle tre dimensioni della competitività turistica delle regioni indagate, rispettivamente la performance turistica in termini di arrivi e presenze, l'offerta turistica in termini di strutture e addetti al settore e l'intensità turistica che coglie l'aspetto della densità di domanda e offerta turistica delle regioni.

In particolare, l'Indice di Performance Turistica Regionale (**IPTR**) esprime la competitività delle regioni in termini di domanda di turismo, l'Indice di Struttura Turistica Regionale (**ISTR**) fa riferimento alle componenti di offerta di servizi turistici (strutture e personale dedicato) e l'Indice di Intensità Turistica Regionale (IITR) riassume l'aspetto dell'intensità dell'attività turistica nella regione. Quest'ultimo viene poi successivamente corretto in funzione della stagionalità delle presenze turistiche nel corso dell'anno.

La correzione (introdotta nella scorsa edizione) agisce nel senso di incrementare il valore dell'IITR per le regioni che registrano una più equa distribuzione delle presenze turistiche nei vari mesi dell'anno (bassa stagionalità), riducendone, per contro, il valore per quelle con elevata concentrazione delle presenze in alcuni mesi (alta stagionalità). Oltre ad incidere direttamente sul valore dell'IITR, la modifica effettuata ha effetti sulla misura dell'indice sintetico (ICTR) di cui, per costruzione, costituisce una delle tre componenti paritarie.

I risultati presentati fanno riferimento all'**Indice di Competitività Turistica Regionale** (ICTR) calcolato per l'anno 2024 e alla relativa graduatoria regionale. Inoltre, sono presentate e confrontate le tre graduatorie regionali relative ai tre indicatori parziali (**IPTR, ISTR e IITR**).

Per le regioni del Mezzogiorno i risultati sono presentati sia con riferimento ai quattro indicatori elaborati per il 2024, sia guardando alla tendenza negli anni dell'indicatore di competitività turistica (ICTR). Per ciascun indice, la graduatoria è stilata per valori decrescenti ed è centrata sul valore medio delle 98 regioni esaminate, posto pari a 100. L'indicatore sintetico generale (Indice di Competitività Turistica Regionale) è calcolato come media aritmetica dei tre indicatori parziali.

Per ragioni espositive, i risultati presentati fanno riferimento alle prime posizioni nelle graduatorie regionali mostrando un numero di regioni variabile nei diversi grafici e tabelle.

2. I principali risultati dell'analisi

Con riferimento all'Indice di Competitività Turistica Regionale (ICTR) relativo al 2024, i risultati indicano 19 delle 21 regioni italiane considerate — con il Trentino-Alto Adige distinto nelle Province autonome di Trento e Bolzano — incluse nella graduatoria delle prime 50 regioni per valore dell'ICTR, un numero invariato rispetto alla graduatoria relativa al 2023. Si tratta del numero più elevato tra i quattro Paesi analizzati. Le uniche due regioni italiane non presenti tra le prime 50 posizioni sono Basilicata e Molise.

Le regioni degli altri Paesi presenti nella graduatoria delle prime 50 posizioni sono in numero sensibilmente inferiore: 12 per la Spagna, 11 per la Francia e 8 per la Germania.

Nel 2024 il primo posto della graduatoria è occupato dal Veneto, con un valore dell'ICTR pari a 173,9, seguito dalla Provincia autonoma di Bolzano, con 172,8, e dalle isole Canarie, con 171,8. Tra le prime dieci posizioni figurano inoltre Toscana, Lazio ed Emilia-Romagna, confermando la forte competitività turistica delle regioni italiane.

Nel complesso, le regioni italiane segnalano un livello elevato di competitività turistica: otto di esse si collocano nelle prime venti posizioni della graduatoria. L'offerta turistica italiana si presenta ampia e diversificata, combinando destinazioni del patrimonio artistico-culturale - in particolare Veneto, Toscana, Lazio, Lombardia e Campania - località di montagna, rappresentate dalle Province autonome di Bolzano e Trento, e destinazioni costiere, tra cui Emilia-Romagna e Liguria.

La Spagna, pur presentando un numero di unità territoriali sensibilmente minore rispetto all'Italia nella graduatoria delle prime 50 posizioni (12 regioni), occupa 4 dei primi 7 posti (gli altri tre sono occupati da regioni italiane), con località che si caratterizzano prevalentemente per un'offerta turistica di tipo balneare.

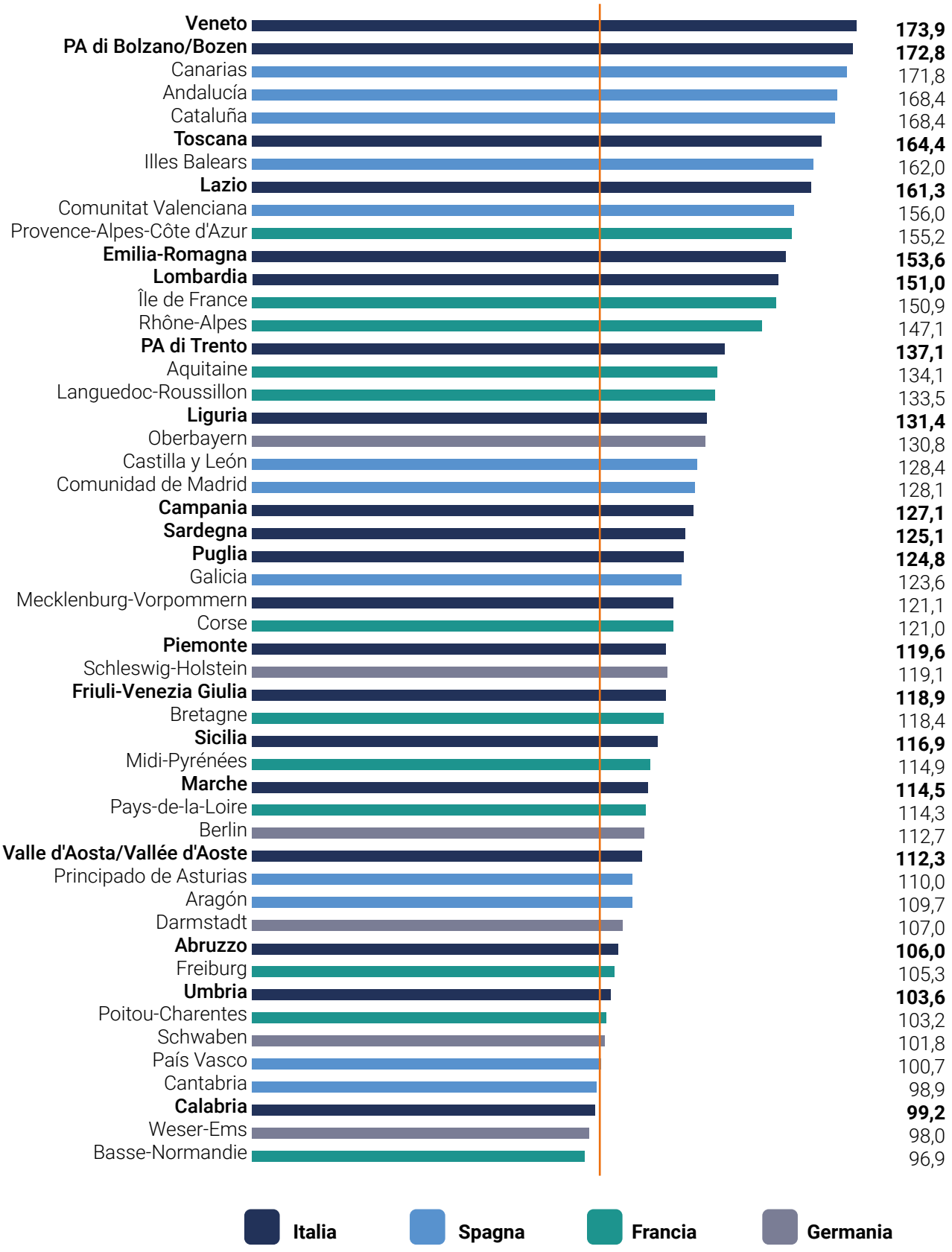
Le regioni francesi occupano posizioni subito dietro le prime sette in graduatoria: la Provence-Alpes-Côte d'Azur in ottava posizione e quattro regioni tra il 12° e il 16° posto.

La Germania presenta il minor numero di regioni tra le prime 50 per valore dell'Indice di Competitività Turistica Regionale, collocate in posizioni di rincalzo in graduatoria (a partire dal 19° posto).

Guardando agli indicatori di base (Indici di Performance, Struttura e Intensità Turistica), le graduatorie elaborate restituiscono un quadro variegato delle regioni analizzate.

La Tabella 2 riporta l'elenco delle prime 30 regioni nella graduatoria dell'Indice di Competitività Turistica Regionale (ICTR), e per ciascuna regione la posizione nelle graduatorie degli indicatori di base: Indice di Performance Turistica Regionale (IPTR), Indice di Struttura Turistica Regionale (ISTR) e Indice di Intensità Turistica Regionale (IITR). Per ogni regione, le caselle variamente colorate indicano variazioni più o meno intense nelle graduatorie parziali rispetto all'ICTR, secondo la legenda presente in calce alla tabella.

Graduatoria delle prime 50 regioni per valore dell'Indice di Competitività Turistica Regionale (ICTR), anno 2024*



* La linea verticale indica il valore medio dell'indice delle 98 regioni esaminate, posto pari a 100.

Graf. 1 | Fonte: elaborazione SRM sui risultati dell'analisi

Il confronto tra la posizione nell'indice sintetico ICTR e quelle nei tre indicatori di base — IPTR, ISTR e IITR — evidenzia profili regionali differenziati. Alcune regioni presentano una competitività turistica fondata soprattutto su valori elevati degli indicatori di Performance e Struttura: è il caso, ad esempio, dell'Île de France, prima nell'IPTR e sesta nell'ISTR, ma solo quarantottesima nell'IITR; della Lombardia, prima nell'ISTR e nona nell'IPTR, ma cinquantesima nell'IITR; e della Cataluña, seconda nell'IPTR e quinta nell'ISTR, ma quattordicesima nell'IITR. Queste regioni risultano quindi particolarmente forti nelle dimensioni assolute del fenomeno turistico, anche in ragione della loro dimensione economica, demografica e infrastrutturale.

Al contrario, altre regioni conseguono un posizionamento elevato nell'ICTR grazie soprattutto all'Indice di Intensità Turistica Regionale. È il caso della Provincia autonoma di Bolzano, seconda nell'ICTR ma prima nell'IITR, pur occupando la trentesima posizione nell'IPTR e la ventiseiesima nell'ISTR. Un andamento analogo si osserva per la Provincia autonoma di Trento, quindicesima nell'ICTR e terza nell'IITR, ma quarantasettesima nell'IPTR e cinquantaquattresima nell'ISTR. Anche la Corse mostra un profilo simile: sesta nell'IITR, ma quarantacinquesima nell'IPTR e ottantacinquesima nell'ISTR.

Nel complesso, i dati confermano l'esistenza di una relazione tendenzialmente inversa tra gli indicatori assoluti di competitività turistica (IPTR e ISTR) e l'indicatore di intensità turistica (IITR). Le regioni di maggiori dimensioni, caratterizzate da volumi turistici, dotazioni ricettive e strutture economiche più ampie, tendono a ottenere posizioni migliori negli indicatori di Performance e Struttura. Viceversa, le regioni di dimensioni più contenute ma ad alta vocazione turistica risultano spesso meglio posizionate nell'indice di Intensità, che rapporta la dimensione del fenomeno turistico alla popolazione residente.

Il valore medio regionale dell'indice sintetico di competitività turistica (ICTR) premia l'Italia (123,8), davanti a Spagna, Francia e Germania (cfr. Tabella 3). Con riferimento ai sotto-indicatori, emerge una differenziazione significativa tra i Paesi. Per l'Italia e la Spagna, il valore medio degli indicatori di struttura e di intensità turistica risulta sensibilmente superiore rispetto a quello dell'indicatore di performance. In particolare, l'Italia registra un valore medio dell'ISTR pari a 129,3 e dell'IITR pari a 138,5, a fronte di un IPTR pari a 103,5. Una dinamica analoga si osserva per la Spagna, dove l'ISTR raggiunge quota 120,8 e l'IITR 130,6, rispetto a un valore dell'IPTR pari a 106,9.

Per la Francia il quadro appare più equilibrato, ma con un valore dell'Indice di Performance Turistica Regionale superiore a quello dell'Indice di Struttura: l'IPTR si attesta infatti a 106,4, contro un ISTR pari a 92,7. L'IITR, pari a 100,2, si colloca invece su un livello intermedio, leggermente superiore all'indice sintetico ICTR. La Germania presenta valori medi inferiori rispetto agli altri Paesi in tutti gli indicatori, con un ICTR pari a 78,3, un IPTR pari a 91,3, un ISTR pari a 78,7 e un IITR pari a 64,9.

Interessante è il confronto tra l'Indice di Performance Turistica Regionale (IPTR) e l'Indice di Struttura Turistica Regionale (ISTR), entrambi elaborati sulla base di misure assolute della competitività turistica regionale. I risultati indicano, per Italia e Spagna, un valore medio dell'Indice di Struttura sensibilmente superiore rispetto a quello dell'Indice di Performance. Tale evidenza segnala una dotazione strutturale dell'offerta turistica particolarmente rilevante rispetto alla domanda effettivamente registrata, fenomeno che può essere interpretato anche alla luce della maggiore stagionalità dei flussi turistici in questi due Paesi.

Posizione nelle graduatorie dei quattro indici elaborati delle prime 30 regioni per valore dell'Indice di Competitività Turistica Regionale (ICTR). Anno 2024

Regioni	ICTR	IPTR	ISTR	IITR
Veneto	**1**	**4**	**3**	**8**
PA di Bolzano/Bozen	**2**	**30**	**26**	**1**
Canarias	3	8	19	4
Andalucía	4	3	2	19
Cataluña	5	2	5	14
Toscana	**6**	**12**	**8**	**7**
Illes Balears	7	14	22	5
Lazio	**8**	**11**	**4**	**18**
Comunitat Valenciana	9	10	10	13
Provence-Alpes-Côte d'Azur	10	5	13	11
Emilia-Romagna	**11**	**15**	**7**	**20**
Lombardia	**12**	**9**	**1**	**50**
Ile de France	13	1	6	48
Rhône-Alpes	14	6	12	29
PA di Trento	**15**	**47**	**54**	**3**
Aquitaine	16	16	21	23
Languedoc-Roussillon	17	18	25	16
Liguria	**18**	**34**	**24**	**10**
Oberbayern	19	7	17	43
Castilla y León	20	39	18	26
Comunidad de Madrid	21	13	11	63
Campania	**22**	**22**	**9**	**59**
Sardegna	**23**	**35**	**23**	**21**
Puglia	**24**	**27**	**14**	**47**
Galicia	25	29	20	34
Mecklenburg-Vorpommern	26	44	46	9
Corse	27	45	85	6
Piemonte	**28**	**32**	**15**	**55**
Schleswig-Holstein	29	36	27	31
Friuli-Venezia Giulia	**30**	**52**	**36**	**15**

Tab. 2 | Fonte: elaborazione SRM sui risultati dell'analisi

Legenda

+10 posizioni e oltre
da +1 a +9 posizioni
invariate
Da -1 a -9 posizioni
-10 posizioni e oltre

In Italia e Spagna, infatti, la domanda turistica tende a concentrarsi in modo più marcato in alcuni periodi dell'anno, soprattutto nei mesi estivi e nelle destinazioni costiere. Ne deriva che l'offerta di strutture e servizi turistici risulta adeguata nei periodi di maggiore afflusso, ma può apparire sovradimensionata nei mesi caratterizzati da una minore intensità della domanda. In Francia, al contrario, il valore medio dell'IPTR superiore a quello dell'ISTR suggerisce una maggiore capacità di generare performance turistica rispetto alla dotazione strutturale disponibile, probabilmente anche per effetto di una distribuzione più equilibrata dei flussi nel corso dell'anno e della forte attrattività di alcune grandi aree urbane e culturali.

L'Indice di Intensità Turistica Regionale (IITR) sintetizza invece misure di performance e struttura turistica rapportate alla popolazione delle diverse regioni. La sua misura risulta quindi influenzata dai confini amministrativi regionali, che definiscono la popolazione residente presa a riferimento. In questa prospettiva, i valori particolarmente elevati dell'IITR per Italia e Spagna - rispettivamente 138,5 e 130,6 - indicano una forte incidenza del turismo rispetto alla dimensione demografica dei territori regionali.

Valore medio regionale degli indicatori per i quattro paesi esaminati. Anno 2024

	ICTR	IPTR	ISTR	IITR
Italia	123,8	103,5	129,3	138,5
Spagna	119,4	106,9	120,8	130,6
Francia	99,8	106,4	92,7	100,2
Germania	78,3	91,3	78,7	64,9

Tab. 3 | Fonte: elaborazione SRM sui risultati dell'analisi

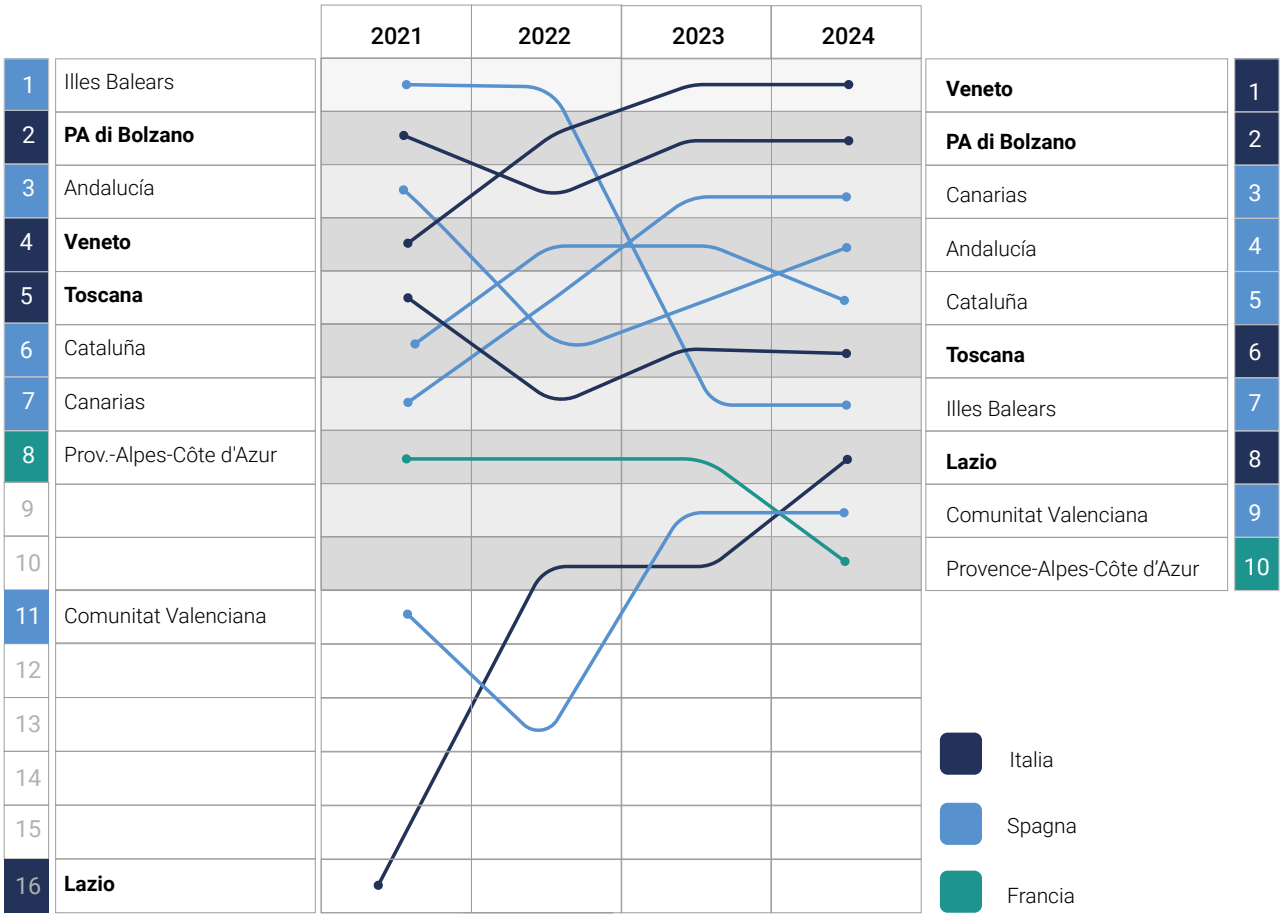
Il Grafico 2 mostra la graduatoria delle prime dieci posizioni dell'Indice di Competitività Turistica Regionale (ICTR) nel periodo 2021-2024, evidenziando le variazioni intervenute nell'arco dei quattro anni considerati. Nel 2024 la graduatoria conferma una sostanziale stabilità ai vertici rispetto all'anno precedente. Il Veneto mantiene la prima posizione, già raggiunta nel 2023, seguito dalla Provincia autonoma di Bolzano, stabile al secondo posto, e dalle Canarias, confermate in terza posizione. Anche Toscana, Illes Balears e Comunitat Valenciana mantengono invariata la rispettiva posizione rispetto al 2023, collocandosi al sesto, settimo e nono posto.

Le variazioni più rilevanti tra il 2023 e il 2024 riguardano l'Andalucía, che guadagna una posizione passando dal quinto al quarto posto, e la Cataluña, che arretra dal quarto al quinto posto. Il Lazio migliora di due posizioni, salendo dal decimo all'ottavo posto, mentre la Provence-Alpes-Côte d'Azur perde due posizioni, scendendo dall'ottavo al decimo posto.

Osservando l'intero periodo 2021-2024, emerge una ricomposizione significativa delle posizioni di vertice, pur in presenza di un gruppo di regioni sostanzialmente stabile. Le dieci regioni presenti nella graduatoria del 2024 coincidono con quelle del 2023, ma con alcune variazioni interne. Rispetto al 2021, si segnalano invece movimenti più marcati: il Veneto passa dal quarto posto del 2021 alla prima posizione nel 2023 e nel 2024; le Canarias migliorano dal settimo al terzo posto; il Lazio registra una crescita particolarmente significativa, passando dal sedicesimo posto nel 2021 all'ottavo nel 2024. Anche la Comunitat Valenciana migliora, salendo dall'undicesima alla nona posizione.

Di segno opposto è l'andamento delle Illes Balears, che occupavano la prima posizione nel 2021 e nel 2022, ma scendono al settimo posto nel 2023 e nel 2024. La Provence-Alpes-Côte d'Azur, dopo essere rimasta stabile all'ottavo posto tra il 2021 e il 2023, arretra al decimo posto nel 2024. Nel complesso, la graduatoria evidenzia quindi una maggiore stabilizzazione nell'ultimo biennio, dopo le variazioni più marcate registrate tra il 2021 e il 2023.

Graduatoria regionale dell'ICTR. Prime 10 posizioni, anni 2021-2024



Graf. 2 | Fonte: elaborazione SRM sui risultati dell'analisi

3. I risultati delle regioni del Mezzogiorno

Nel 2024, la regione del Mezzogiorno con il valore più elevato dell'Indice di Competitività Turistica Regionale (ICTR) è la Campania, che raggiunge quota 127,1, confermando il percorso di crescita osservato negli ultimi anni. Seguono Sardegna e Puglia, con valori molto vicini, rispettivamente pari a 125,1 e 124,8. Queste tre regioni si collocano al di sopra della media italiana, pari a 123,8, confermando un buon livello di competitività turistica nel quadro nazionale.

La Sicilia, con un valore pari a 116,9, si mantiene su livelli superiori alla media delle 98 regioni europee considerate, posta pari a 100, così come l'Abruzzo, che registra un ICTR pari a 106,0. La Calabria, pur migliorando rispetto al 2023, resta appena al di sotto della media europea, con un valore pari a 99,2. Più distanziate risultano invece Basilicata e Molise, che confermano livelli di competitività turistica sensibilmente inferiori rispetto alle altre regioni meridionali.

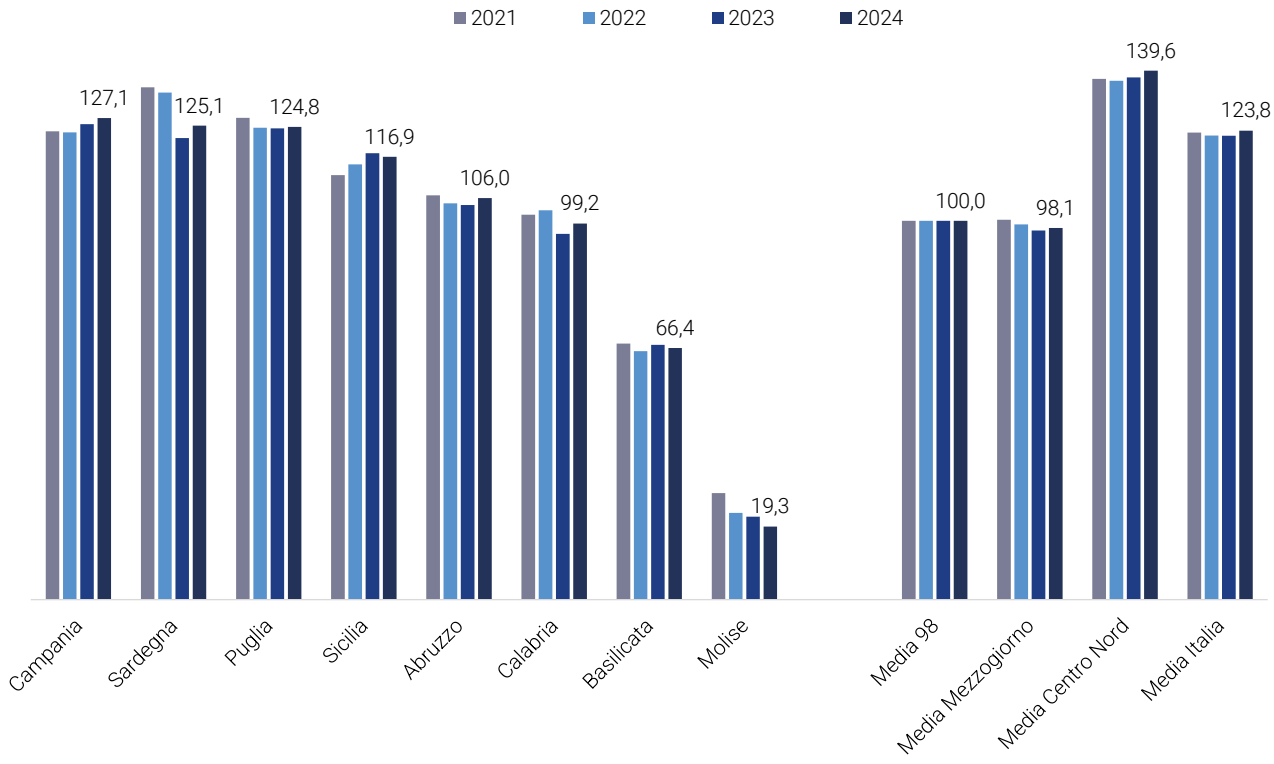
Nel complesso, cinque delle otto regioni del Mezzogiorno presentano nel 2024 un ICTR superiore alla media delle regioni europee esaminate. Tuttavia, il valore medio dell'area, pari a 98,1, rimane inferiore sia alla media italiana (123,8) sia, soprattutto, alla media delle regioni del Centro-Nord (139,6). Il divario tra le due macroaree resta quindi significativo, nonostante il lieve recupero del Mezzogiorno rispetto al 2023, quando il valore medio era pari a 97,4.

Il confronto temporale mostra un andamento non lineare. Dopo il calo registrato tra il 2021 e il 2023, quando la media del Mezzogiorno è passata da 100,2 a 97,4, nel 2024 si osserva una parziale ripresa, con un incremento a 98,1. Il dato resta, comunque, inferiore sia al valore del 2021 sia a quello del 2022, pari a 99,0. La dinamica dell'area meridionale risulta quindi più debole rispetto a quella del Centro-Nord, che nel 2024 raggiunge il valore più elevato del periodo considerato (139,6), e rispetto alla media italiana, che risale a 123,8 dopo la lieve flessione osservata tra il 2021 e il 2023.

A livello regionale, rispetto al 2023 migliorano Campania, Sardegna, Puglia, Abruzzo e Calabria, mentre registrano una lieve riduzione Sicilia, Basilicata e Molise. Guardando all'intero periodo 2021-2024, solo Campania e Sicilia mostrano nel 2024 valori superiori a quelli iniziali, mentre le altre regioni meridionali restano su livelli più contenuti rispetto al 2021.

I risultati confermano quindi una forte eterogeneità interna al Mezzogiorno. Da un lato, Campania, Sardegna e Puglia presentano livelli di competitività turistica superiori alla media nazionale; dall'altro, Basilicata e Molise continuano a registrare valori molto distanti dal resto dell'area. Nel complesso, il 2024 segnala un recupero parziale rispetto all'anno precedente, ma non ancora sufficiente a riportare il Mezzogiorno sui livelli del 2021 né a ridurre in modo significativo il divario con il Centro-Nord.

Graduatoria delle regioni del Mezzogiorno per valore dell'Indice di Competitività Turistica Regionale (ICTR) nel 2024 e confronto con gli anni 2021-2024*



* i valori medi dell'Indice sono calcolati come media aritmetica semplice dei valori delle regioni.

Graf. 3 | Fonte: elaborazione SRM sui risultati dell'analisi

La Tabella 4 mostra le posizioni delle regioni del Mezzogiorno nella graduatoria dell'Indice di Competitività Turistica Regionale (ICTR) nel periodo 2021-2024. Nel 2024 la Campania si conferma la prima regione meridionale, mantenendo il 22° posto già raggiunto nel 2023, dopo il miglioramento rispetto al biennio 2021-2022, quando occupava la 27ª posizione.

Alle sue spalle si collocano Sardegna e Puglia, rispettivamente al 23° e al 24° posto. La Sardegna recupera tre posizioni rispetto al 2023, pur restando distante dal risultato del 2021, mentre la Puglia mostra una sostanziale stabilità nel periodo considerato. Anche la Sicilia conferma il 32° posto del 2023, consolidando il miglioramento registrato rispetto al 2021 e al 2022.

Più indietro si collocano Abruzzo e Calabria, che nel 2024 recuperano alcune posizioni rispetto all'anno precedente, passando rispettivamente al 41° e al 48° posto. Restano invece più distanziate Basilicata e Molise: la prima si conferma al 79°posto, mentre il Molise rimane stabilmente in ultima posizione nella graduatoria complessiva.

Nel complesso, il 2024 evidenzia una situazione di relativa stabilità per le regioni meridionali, con alcuni segnali di recupero rispetto al 2023. La Campania consolida il proprio ruolo di regione leader del Mezzogiorno, mentre Sardegna e Puglia si confermano su posizioni molto ravvicinate.

Posizioni delle regioni del Mezzogiorno nella graduatoria dell'Indice di Competitività Turistica Regionale. Anni 2021-2024

	2021	2022	2023	2024
Campania	27	27	22	22
Sardegna	18	20	26	23
Puglia	23	25	23	24
Sicilia	36	35	32	32
Abruzzo	39	41	43	41
Calabria	46	43	50	48
Basilicata	77	81	79	79
Molise	98	98	98	98

Tab. 4 | Fonte: elaborazione SRM sui risultati dell'analisi.

La Tabella 5 riporta le posizioni delle regioni del Mezzogiorno nella graduatoria 2024 dell'Indice di Competitività Turistica Regionale (ICTR) e dei tre indicatori parziali: performance, struttura e intensità turistica.

Con riferimento all'Indice di Performance (IPTR), la Sicilia è l'unica regione meridionale a ottenere una posizione migliore rispetto a quella occupata nell'indice sintetico, collocandosi al 25° posto contro il 32° dell'ICTR. La Campania mantiene invece la stessa posizione nei due indicatori, mentre le altre regioni risultano più arretrate nell'IPTR rispetto alla graduatoria complessiva.

Il quadro cambia considerando l'Indice di Struttura (ISTR), che premia soprattutto le regioni meridionali più grandi e dotate di un'offerta turistica più ampia. Campania, Puglia e Sicilia si collocano infatti nelle prime sedici posizioni della graduatoria generale, rispettivamente al 9°, 14° e 16° posto, migliorando

sensibilmente il proprio posizionamento rispetto all'ICTR. Anche Abruzzo, Calabria e Basilicata registrano nell'ISTR una posizione migliore rispetto all'indice sintetico.

L'Indice di Intensità Turistica Regionale (IITR) evidenzia invece una dinamica opposta: le regioni più popolose, come Campania, Puglia e Sicilia, risultano penalizzate, mentre migliorano la propria posizione alcune regioni meno popolose, tra cui Sardegna, Abruzzo, Basilicata, Calabria e Molise. In particolare, la Basilicata passa dal 79° posto nell'ICTR al 39° nell'IITR, segnalando un peso del turismo più rilevante se rapportato alla popolazione residente.

Nel complesso, i dati confermano quindi profili competitivi differenziati all'interno del Mezzogiorno. Le regioni più grandi e strutturate risultano relativamente più forti nell'indicatore di struttura turistica, mentre quelle meno popolose tendono a beneficiare maggiormente dell'indicatore di intensità, che rapporta la dimensione del fenomeno turistico alla popolazione residente.

Posizioni in graduatoria delle regioni meridionali per ciascuno dei quattro indici elaborati. Anno 2024

	ICTR	IPTR	ISTR	IITR
Campania	22	22	9	59
Sardegna	23	35	23	21
Puglia	24	27	14	47
Sicilia	32	25	16	65
Abruzzo	41	68	43	28
Calabria	48	62	41	45
Basilicata	79	95	88	39
Molise	98	98	98	77

Tab. 5 | Fonte: elaborazione SRM sui risultati dell'analisi

4. Spunti conclusivi

L'analisi conferma la solidità competitiva del sistema turistico italiano nel confronto con le principali economie turistiche europee considerate. L'Italia si distingue sia per il numero elevato di regioni presenti nelle prime posizioni della graduatoria dell'Indice di Competitività Turistica Regionale, sia per la varietà e l'articolazione dei modelli turistici rappresentati. Il Paese combina infatti destinazioni culturali di rilievo internazionale, aree montane ad alta specializzazione, territori costieri fortemente attrattivi e regioni caratterizzate da una significativa intensità turistica. Questa pluralità costituisce uno dei principali punti di forza del sistema turistico nazionale, poiché consente di intercettare segmenti diversi della domanda e di valorizzare patrimoni territoriali differenti.

Il confronto tra gli indicatori parziali evidenzia, tuttavia, che la competitività turistica non dipende da una sola dimensione. Le regioni più grandi e strutturate tendono a essere premiate dagli indicatori di performance e di struttura, legati alla dimensione assoluta dei flussi turistici, dell'offerta ricettiva e dei servizi. Al contrario, le regioni di minori dimensioni, ma con una forte vocazione turistica, risultano

spesso valorizzate dall'indicatore di intensità, che rapporta il peso del turismo alla popolazione residente. L'indice sintetico consente quindi di restituire una lettura più equilibrata, capace di considerare sia la forza quantitativa dei grandi sistemi turistici sia la specializzazione dei territori in cui il turismo rappresenta una componente rilevante dell'economia locale.

All'interno di questo quadro, il Mezzogiorno mostra risultati articolati. Alcune regioni, in particolare Campania, Sardegna e Puglia, raggiungono livelli di competitività superiori alla media nazionale, confermando la capacità dell'area di esprimere sistemi turistici dinamici, riconoscibili e sempre più competitivi. Anche Sicilia e Abruzzo si collocano al di sopra della media delle regioni europee considerate, segnalando la presenza di una base turistica significativa e di potenzialità ancora da consolidare. Al tempo stesso, il valore medio del Mezzogiorno resta inferiore sia alla media italiana sia a quella del Centro-Nord, evidenziando il permanere di un divario territoriale non ancora colmato.

Il dato meridionale va quindi letto in una duplice prospettiva. Da un lato, il 2024 segnala un parziale recupero rispetto all'anno precedente e conferma il ruolo di alcune regioni del Sud come destinazioni competitive nel panorama nazionale ed europeo. Dall'altro, emergono ancora forti differenze interne, con alcune aree che presentano livelli di competitività molto più contenuti e faticano a inserirsi nei circuiti turistici più dinamici. La sfida, dunque, non riguarda soltanto l'aumento dei flussi, ma la capacità di trasformare la vocazione turistica in un fattore stabile di sviluppo territoriale.

In questa prospettiva, appaiono centrali alcune leve di intervento: il rafforzamento della qualità dell'offerta, la riduzione della stagionalità, il miglioramento dell'accessibilità, la valorizzazione integrata del patrimonio culturale, naturale e costiero, e una maggiore capacità di costruire prodotti turistici coerenti con le nuove esigenze della domanda. Per il Mezzogiorno, in particolare, il turismo può rappresentare una leva importante di crescita, ma solo se inserito in una strategia più ampia di sviluppo locale, capace di connettere imprese, territori, infrastrutture, capitale umano e innovazione.

In conclusione, i risultati dell'ICTR confermano che il turismo resta un ambito di forte competitività per l'Italia e, al suo interno, una grande opportunità per il Mezzogiorno. La presenza di regioni meridionali con performance elevate dimostra che esistono basi solide su cui costruire percorsi di crescita più strutturati. Tuttavia, per trasformare questo potenziale in valore economico e sociale diffuso, sarà necessario intervenire sulle fragilità ancora presenti, sostenendo una maggiore integrazione dell'offerta turistica, una migliore distribuzione dei flussi nel corso dell'anno e una più forte connessione tra turismo e sviluppo dei territori.

srm

TECNOLOGIA, DIGITALE E AI NELLE IMPRESE ALBERGHIERE



Introduzione. Obiettivi della sezione[1]: dalla transizione digitale all'Intelligenza Artificiale

Secondo quanto emerge dalle Survey SRM alle imprese alberghiere italiane, la transizione tecnologica delle stesse si conferma un processo ancora in fase di maturazione, caratterizzato da un atteggiamento prudente ma selettivamente orientato verso strumenti capaci di generare benefici operativi concreti. Nel biennio 2025-2026, le imprese riconoscono la tecnologia come leva di competitività, ma le attribuiscono ancora punteggi medi inferiori alla soglia centrale della scala, pari a 3 su 5. Questo dato segnala che l'innovazione digitale è percepita come rilevante, ma non ancora pienamente integrata nei modelli organizzativi e gestionali del comparto ricettivo.

Tecnologie rilevanti per l'attività e il settore turistico*

Tecnologie	2025		2026	
	Italia	Mezzogiorno	Italia	Mezzogiorno
Assistenti virtuali, AI, chatbot	2,28	2,35	2,35	2,31
Intelligenza artificiale	2,23	2,19	2,32	2,19
IoT - Internet of Things	2,18	2,39	2,19	2,12
Ricerca vocale e comandi vocali	2,32	2,42	2,18	2,23
Altre tecnologie digitali	2,20	2,29	2,17	2,26
Riconoscimento facciale	2,12	2,23	2,07	2,04
Gestione Big Data	2,05	2,11	2,00	2,03
Realtà aumentata	1,97	1,96	2,00	2,00
Utilizzo robot	2,01	1,99	1,98	2,02
Realtà virtuale / Metaverso	1,93	1,87	1,96	1,96
Blockchain e NFT	2,01	2,07	1,86	1,79

*Punteggi medi su scala da 1=poco rilevante a 5=molto rilevante; ordine decrescente per dato Italia 2026

Tab. 1 | Fonte: Survey SRM 2025 e 2026

Il monitoraggio annuale condotto da SRM consente di osservare l'evoluzione delle priorità tecnologiche delle imprese alberghiere. Nel 2025 le tecnologie più rilevanti risultavano i comandi a controllo vocale, gli assistenti virtuali e l'Intelligenza Artificiale; nel 2026 il baricentro si sposta maggiormente verso soluzioni collegate all'AI conversazionale e alla gestione della relazione con il cliente. In Italia, infatti, gli assistenti virtuali, l'AI e i chatbot salgono al primo posto, con un punteggio medio pari a 2,35, seguiti dall'Intelligenza Artificiale in senso generale, pari a 2,32, e dall'IoT, pari a 2,19. Anche nel Mezzogiorno il profilo resta prudente, ma conferma un orientamento pragmatico verso strumenti applicabili all'operatività alberghiera, alla comunicazione con la domanda e alla gestione dei servizi.

[1] Il capitolo 4 è a cura di Intesa Sanpaolo Innovation Center; il capitolo 5 è a cura di UNIBA, i capitoli 6 e 7 sono a cura di SRM.

Nel complesso, non cresce indistintamente l'intero paniere tecnologico, ma si rafforza una selezione più attenta degli strumenti percepiti come maggiormente funzionali alla competitività ordinaria delle imprese. Le tecnologie capaci di incidere su processi riconoscibili — gestione delle richieste, comunicazione, personalizzazione, efficienza dei servizi e supporto alla vendita — acquisiscono maggiore centralità, mentre le soluzioni più sperimentali o meno immediatamente traducibili in valore gestionale, come blockchain e NFT, robotica, realtà virtuale/metaverso e realtà aumentata, restano su valori più bassi.

Quadro sinottico delle tecnologie rilevanti in Italia

	2025	2026	Lettura
Media complessiva delle tecnologie	2,12	2,10	Sostanziale stabilità
Tecnologia al primo posto	Ricerca vocale	Assistenti virtuali, AI, chatbot	Spostamento verso AI conversazionale
AI generale	2,23	2,32	Rafforzamento
Blockchain/NFT	2,01	1,86	Perdita di rilevanza
Tecnologie sopra soglia 3	Nessuna	Nessuna	Maturità ancora incompleta

Tab. 2 | Fonte: Survey SRM 2025 e 2026

Questa evoluzione conferma che l'innovazione tecnologica nel turismo ricettivo italiano è ancora condizionata da dimensione aziendale, organizzazione interna, disponibilità di competenze e capacità di investimento. Le strutture più piccole tendono a percepire la tecnologia come meno rilevante, anche per minori risorse finanziarie, sistemi informativi meno strutturati e difficoltà nel tradurre l'innovazione in risultati misurabili. Per il Mezzogiorno, dove questi aspetti possono pesare maggiormente, il rischio è una transizione a velocità differenziate; diventa, quindi, decisivo favorire soluzioni accessibili, modulari e integrabili, capaci di produrre benefici anche nelle realtà indipendenti e di minore dimensione.

All'interno di questo quadro più ampio, l'Intelligenza Artificiale assume un rilievo crescente. Da quest'anno, il rapporto dedica, quindi, una sezione specifica all'evoluzione delle tecnologie digitali nelle imprese dell'hospitality, con particolare attenzione all'adozione dell'AI. La scelta nasce dalla consapevolezza che queste tecnologie non rappresentano più soltanto strumenti di supporto operativo, ma fattori in grado di modificare i processi aziendali, l'organizzazione interna, la relazione con il cliente e, più in generale, il modo stesso di essere e competere delle imprese alberghiere. Si tratta di un tema particolarmente centrale nell'attuale fase di trasformazione del settore, destinato ad assumere un peso ancora maggiore nei prossimi anni in relazione all'evoluzione della domanda turistica, alla crescente centralità dei dati, alla ridefinizione dei canali distributivi e alla necessità di rafforzare efficienza, qualità del servizio e capacità decisionale.

La sezione è, quindi, dedicata all'analisi del rapporto tra tecnologia, digitale e Intelligenza Artificiale nelle imprese alberghiere, con l'obiettivo di ricostruire sia il quadro evolutivo del fenomeno sia le sue principali implicazioni operative, organizzative e strategiche per il settore ricettivo italiano.

Il percorso si apre con un inquadramento generale sull'evoluzione dell'AI nelle strutture ricettive, evidenziando come questa tecnologia non rappresenti un elemento isolato, ma uno strato funzionale che si innesta sui sistemi digitali già presenti nelle imprese: strumenti di prenotazione, CRM, canali

distributivi, piattaforme di marketing, sistemi di analisi e workflow gestionali. In questa prima sezione vengono approfonditi i principali ambiti applicativi, distinguendo tra funzioni rivolte al cliente — come customer care, marketing, reputazione online, revenue management e personalizzazione dell'esperienza — e funzioni interne di back office, tra cui amministrazione, gestione del personale, approvvigionamenti, manutenzione, cybersecurity e controllo dei dati.

A partire da questo inquadramento, i capitoli 5 e 6 sviluppano l'analisi empirica sulla base dei risultati della survey SRM rivolta a 1.000 imprese alberghiere italiane. L'indagine consente di osservare il grado di maturità tecnologica del comparto, la rilevanza attribuita dalle imprese alle diverse tecnologie, le percezioni e le intenzioni di investimento rispetto all'AI, nonché le principali condizioni che ne favoriscono o ne ostacolano l'adozione.

In particolare, il quinto capitolo approfondisce il tema dell'adozione dell'Intelligenza Artificiale nel settore alberghiero, integrando i risultati della survey con i dati di bilancio AIDA. L'obiettivo è collegare percezioni, intenzioni di investimento e utilizzo dell'AI con la struttura economica e le performance delle imprese. In questa sezione vengono analizzate le condizioni abilitanti all'adozione, le principali barriere, le aree aziendali di applicazione e i diversi profili strategici delle imprese, ricostruiti attraverso indicatori di digital readiness, skill readiness, orientamento ESG e AI readiness.

Il sesto capitolo è dedicato al Mezzogiorno e analizza, sulla base delle risultanze della survey SRM, le specificità delle imprese alberghiere meridionali rispetto al quadro nazionale, con attenzione all'adozione dell'Intelligenza Artificiale. L'analisi mette in luce una transizione ancora iniziale e selettiva, caratterizzata da una percezione degli ostacoli leggermente meno intensa rispetto alla media italiana, da una maggiore prudenza nelle applicazioni rivolte al cliente e, al tempo stesso, da segnali di interesse in alcune funzioni gestionali, come manutenzione, operations e revenue management. Particolare attenzione è dedicata alle leve di accompagnamento necessarie per sostenere le imprese meridionali, soprattutto quelle indipendenti e di minore dimensione, nel passaggio dal digitale operativo all'AI relazionale e gestionale.

L'ultimo capitolo arricchisce il quadro quantitativo con un approfondimento qualitativo basato su interviste a primari operatori, imprenditori ed esperti del settore, scelti per offrire uno sguardo ampio e qualificato sull'evoluzione dell'AI nell'hospitality. Si tratta di contributi che uniscono esperienza imprenditoriale, competenza tecnica e visione prospettica, consentendo di approfondire in modo concreto le applicazioni già in corso, le principali criticità, le opportunità emergenti e le sfide che l'Intelligenza Artificiale pone alle imprese alberghiere nel presente e, soprattutto, nel prossimo futuro. I contributi raccolti consentono, quindi, di leggere l'AI non solo come tecnologia applicativa, ma come fattore di trasformazione dei modelli organizzativi, delle competenze, della cultura del dato, della relazione con il cliente e della stessa idea di accoglienza. Le interviste aiutano inoltre a mettere a fuoco il ruolo della formazione manageriale, della governance dell'innovazione e della valorizzazione del capitale umano come condizioni essenziali per una diffusione efficace e sostenibile dell'AI nell'hospitality italiana.

Nel complesso, la struttura dello studio segue un percorso progressivo: dalle applicazioni dell'AI alla lettura dei dati di survey, dall'analisi dei profili di adozione e readiness fino al focus territoriale sul Mezzogiorno e al confronto con gli esperti. Questa articolazione consente di cogliere l'Intelligenza Artificiale non come una semplice innovazione tecnica, ma come una trasformazione che richiede infrastrutture digitali, competenze, dati, capacità organizzativa e politiche di accompagnamento coerenti con le caratteristiche del sistema alberghiero italiano.

C.4 | AI E STRUTTURE RICETTIVE: EVOLUZIONE E SCENARI APPLICATIVI[1]

1. Quadro di contesto

La trasformazione digitale rappresenta oggi una delle principali leve di competitività per le imprese che operano nel settore turistico. Nel caso delle strutture ricettive il tema non riguarda semplicemente l'introduzione di nuovi strumenti, ma la possibilità di intervenire su processi che incidono in modo diretto su ricavi, produttività, tempi di risposta e qualità del servizio. In questo quadro, l'intelligenza artificiale tende a emergere non come tecnologia isolata, ma come uno strato funzionale che si innesta su sistemi di prenotazione, CRM, strumenti di analisi e workflow operativi già presenti. In Europa, la diffusione di questa tecnologia resta, al momento, ancora disomogenea.

Le numerose piccole e medie imprese che operano nel turismo italiano si trovano spesso a operare in un contesto strutturalmente complesso. Il settore continua a essere segnato da forte stagionalità, pressione competitiva crescente, dipendenza dai canali digitali di distribuzione e una struttura dei costi che lascia poco margine a investimenti poco mirati. Allo stesso tempo, il profilo irregolare della domanda turistica rende più urgente una maggiore capacità di analisi e di adattamento. In questo contesto, l'efficienza operativa e la capacità di personalizzare il servizio non sono un fattore accessorio, ma una condizione di tenuta competitiva.

La maggior parte delle strutture ricettive in Europa è indipendente, opera con un numero contenuto di camere e impiega un numero ridotto di addetti. L'AI si introduce, quindi, in organizzazioni prevalentemente medio-piccole, spesso con pochi livelli gerarchici, basi dati imperfette e limitata capacità di integrazione tecnologica.

In questo scenario, il problema non è soltanto individuare soluzioni innovative, ma capire quali applicazioni siano realisticamente adottabili in termini di costi, competenze e impatto operativo. Molte strutture ricettive dispongono già di strumenti digitali per prenotazioni, pagamenti, contabilità e comunicazione con i clienti, ma questi strumenti risultano spesso frammentati e poco integrati tra loro. L'AI, in questo contesto, produce valore solo quando riduce lavoro manuale, migliora tempi di risposta e rende utilizzabili dati che esistono già ma non vengono ancora governati in maniera efficace.

2. Artificial Intelligence nel turismo per strutture ricettive

Una delle aree in cui l'AI trova applicazione più immediata è il customer service e customer care. Chatbot, assistenti conversazionali e strumenti generativi consentono di gestire in modo automatizzato una parte significativa delle comunicazioni con gli ospiti, rispondendo a domande ricorrenti, supportando le prenotazioni e accompagnando il cliente prima, durante e dopo il soggiorno. In un paese in cui oltre metà delle presenze è generata da domanda straniera, la gestione multilingue non è un miglioramento marginale ma rappresenta una funzione operativa critica, in particolare per le strutture con organici contenuti e in tutti quei casi dove gli operatori posseggono una conoscenza limitata di lingue straniere.

[1] Capitolo a cura di Daniele BORGHI, Marco SCHERIAN, Intesa Sanpaolo Innovation Center.

Un secondo ambito di grande rilevanza riguarda marketing e comunicazione. Qui l'AI consente di segmentare la clientela, adattare l'offerta, generare contenuti e velocizzare la produzione di testi, immagini e varianti creative per i diversi canali. In termini pratici, questo significa ridurre i tempi di campagna, aumentare la coerenza comunicativa e sostenere con più continuità la vendita diretta. Ciò diventa particolarmente rilevante per le PMI italiane che spesso non dispongono di team interni dedicati, a suggerire come l'AI non venga percepita solo come strumento di automazione, ma come leva commerciale capace di incidere sulla qualità della domanda intercettata.

Un ruolo importante è svolto anche dagli strumenti di data analytics e-business intelligence. Le strutture ricettive raccolgono già grandi quantità di dati relativi a prenotazioni, occupazione, ricavi, performance dei canali, segmenti di clientela e costi operativi. Il problema è che questi dati sono spesso dispersi, poco comparabili e difficili da tradurre in decisioni. L'AI può intervenire per colmare questo divario trasformando informazioni frammentate in indicatori sintetici e dashboard utili al controllo gestionale. Nel contesto delle applicazioni per le imprese turistiche l'AI-enhanced business intelligence viene direttamente collegata alla capacità di analizzare tendenze, operazioni e dati cliente per migliorare strategia e agilità decisionale. Sul versante alberghiero italiano, i benefici percepiti si concentrano su risparmio di tempo, gestione dei dati, incremento delle vendite e maggiore efficienza.

Particolarmente sviluppato è anche l'utilizzo dell'AI nel revenue management e nel pricing. Attraverso modelli previsionali, le strutture possono stimare l'andamento della domanda e adattare le tariffe in funzione di stagionalità, eventi, comportamento dei concorrenti e ritmo delle prenotazioni. In un mercato come quello italiano il pricing dinamico diventa decisivo soprattutto nei contesti ad alta pressione competitiva, evidenziando come l'aspetto rilevante dell'AI non sia la sostituzione del giudizio commerciale, ma la capacità di operare su basi informative più ampie e aggiornate, riducendo l'inerzia tariffaria tipica delle strutture meno organizzate.

Un ulteriore ambito di applicazione riguarda la reputazione online. Gli strumenti di intelligenza artificiale possono analizzare grandi volumi di recensioni e commenti, classificare temi ricorrenti, identificare anomalie e ricostruire il sentiment per singolo servizio, reparto o fase del soggiorno. Questo non equivale solo ad ascoltare il cliente in modo più efficiente ma significa anche evitare letture superficiali di metriche che, da sole, non sarebbero sufficienti. L'industria alberghiera ha inoltre assistito ad una crescita di recensioni fraudolente generate da AI che rappresentano una minaccia sempre più significativa visto che questi contenuti possono essere prodotti rapidamente, a basso costo e con elevata plausibilità. Per le strutture ricettive, quindi, l'AI non serve solo ad analizzare la reputazione, ma rappresenta sempre di più uno strumento per difenderla.

Infine, l'AI può supportare attività legate a facility management e manutenzione. In questo contesto, l'AI viene associata alla manutenzione predittiva, al controllo di dispositivi intelligenti, all'ottimizzazione dell'uso delle risorse e alla riduzione delle interruzioni di servizio pur rimanendo un ambito in cui l'adozione resta più selettiva. Per una struttura ricettiva, questo significa anticipare guasti, programmare meglio gli interventi, contenere sprechi energetici e ridurre il rischio che un problema tecnico si trasformi in disservizio visibile all'ospite.

3. Artificial Intelligence per il back office delle strutture ricettive

Se l'uso dell'intelligenza artificiale nel front office è spesso più visibile, uno degli ambiti in cui il suo impatto potrebbe crescere maggiormente nei prossimi anni è quello del back office. In questo contesto, l'AI può contribuire a rendere più efficienti processi interni che incidono in modo diretto sulla redditività ma restano poco percepibili dal cliente come amministrazione, contabilità, controllo dei costi, gestione documentale, pianificazione del personale, approvvigionamenti, reporting e infrastruttura IT. L'AI si colloca, infatti, tra gli strumenti più promettenti per le imprese turistiche applicata ad automazione amministrativa, performance monitoring, gestione della conoscenza interna e analisi operativa dei dati. Nel contesto europeo, i benefici percepiti dalle strutture adottanti si concentrano soprattutto su risparmio di tempo ed efficienza operativa evidenziando il valore dell'AI quando contribuisce a liberare capacità gestionale da attività ripetitive e poco scalabili.

Uno dei principali ambiti di applicazione riguarda l'automazione documentale e amministrativa. L'AI può supportare l'elaborazione di fatture, pagamenti, riconciliazioni contabili, buste paga, rendicontazione, audit e archiviazione documentale, riducendo tempi e margini di errore. Il punto non è solo fare più in fretta ciò che già si fa, ma ricostruire una filiera amministrativa più tracciabile, leggibile e meno dipendente da passaggi manuali, confermato dal fatto che, una volta implementata, l'AI viene valutata soprattutto per i guadagni incrementali di tempo e produttività, più che per effetti trasformativi immediati.

Un secondo ambito riguarda la gestione delle risorse umane. In un settore caratterizzato da forte stagionalità e da elevata intensità di lavoro, strumenti di AI possono supportare pianificazione dei turni, gestione delle presenze, recruiting, performance monitoring e formazione personalizzata, elementi particolarmente rilevanti data la difficoltà degli operatori del settore a reperire le competenze necessarie. In un settore che continua a reggersi sulla qualità dell'esecuzione quotidiana, l'AI può, quindi, aiutare a distribuire meglio il lavoro e a strutturare la conoscenza operativa.

Anche la gestione degli approvvigionamenti e dei fornitori rappresenta un'area con margini di innovazione concreti. L'intelligenza artificiale può supportare analisi dei consumi, previsione delle scorte, valutazione dell'affidabilità dei fornitori, gestione dei contratti e sourcing strategico. In un'impresa ricettiva, questo significa incidere sulla parte di ristorazione, gestione pulizia e servizi, prodotti di cortesia, lavanderia, manutenzioni esterne e servizi terziarizzati, cioè su voci di costo che difficilmente tollerano improvvisazione. Per le PMI italiane, che operano spesso con strutture amministrative snelle e con potere negoziale limitato, la sfida sta nel passare da una logica reattiva a una logica previsionale, pur mantenendo controllo sui dati e sui criteri con cui gli algoritmi classificano priorità, rischi e convenienza.

Infine, un ambito emergente riguarda la cybersecurity e la gestione dell'infrastruttura IT che rappresenta probabilmente il contesto in cui l'adozione dell'AI richiede il salto di maturità più netto. Il problema non riguarda soltanto la protezione di un sistema informatico già esistente, ma il fatto che l'AI introduce nuove superfici di rischio. Nell'ospitalità i modelli vengono alimentati con dati di prenotazione, cronologie di soggiorno, preferenze degli ospiti, documenti identificativi, dati di pagamento, flussi di recensioni e conversazioni con chatbot. La personalizzazione AI-based nel turismo richiede, quindi, una raccolta estesa di dati personali e pertanto protocolli robusti di protezione dei dati e di salvaguardia della privacy dei consumatori a fronte di nuove minacce di manipolazione. In termini alberghieri questo si traduce nel rischio che un assistente virtuale fornisca informazioni errate o inventate su cancellazioni, policy e servizi, che un motore di raccomandazione o pricing venga influenzato da dati manipolati, e che un sistema addestrato su dati incompleti o distorti replichi bias nella profilazione e nella personalizzazione delle offerte. La questione, dunque, non è solo difendere l'AI dall'esterno, ma assicurare qualità, trasparenza e responsabilità interna.

Accanto ai rischi tecnici come bias, hallucinations, data poisoning, problemi di accountability e data breach emergono rischi socioeconomici che nel turismo assumono una forma molto concreta in potenziali divari di adozione, distorsioni concorrenziali, impatti sul lavoro, sulla privacy e sull'ambiente. Nel settore alberghiero, la diffusione sbilanciata dell'AI può ampliare il vantaggio competitivo di catene e operatori data-rich rispetto alle strutture indipendenti, mentre sistemi di dynamic pricing, recommendation e algoritmi di ranking sempre più opachi possono accentuare asimmetrie informative e forme di dipendenza da fornitori terzi.

4. Startup e soluzioni applicative per l'AI nell'hospitality

Gli ambiti applicativi descritti nel paragrafo precedente trovano riscontro in alcune esperienze imprenditoriali e tecnologiche che mostrano come l'Intelligenza Artificiale possa tradursi in soluzioni operative per le imprese ricettive. Le startup richiamate consentono di leggere in modo concreto il passaggio dall'AI come tecnologia generale all'AI come strumento applicato a processi aziendali specifici: analisi dei dati, controllo gestionale, pricing, reputazione, sostenibilità, manutenzione, amministrazione, gestione del personale e rendicontazione ESG.

Un primo esempio è Syeew, soluzione orientata alla data analytics e al controllo delle performance aziendali. La piattaforma elabora i dati dell'impresa e li trasforma in quattro "business emoji", con l'obiettivo di consentire a imprenditori e manager di monitorare l'andamento aziendale in modo rapido, senza dover interpretare dashboard complesse o fogli Excel articolati. Il sito evidenzia inoltre la possibilità di creare e monitorare obiettivi mensili, ricevere aggiornamenti in tempo reale sui principali KPI, accedere alle informazioni da smartphone e integrare la piattaforma con gestionali, CRM e software già presenti in azienda. Per il settore alberghiero, indicato tra gli ambiti di applicazione, il valore di una soluzione di questo tipo è evidente: molte strutture raccolgono dati su vendite, costi, personale e performance, ma faticano a tradurli in informazioni semplici, tempestive e utilizzabili per decisioni quotidiane. In questa prospettiva, Syeew si collega direttamente al tema della business intelligence applicata all'hospitality, cioè alla capacità di rendere più leggibili e azionabili dati che spesso restano dispersi tra sistemi diversi.

Un secondo campo applicativo è quello del revenue management, della previsione della domanda e del pricing dinamico. In questa prospettiva si colloca IODAH, piattaforma di intelligence per destinazioni e hospitality che propone soluzioni di market intelligence, competitive intelligence, reputation intelligence, OTA intelligence, event intelligence, demand intelligence e hospitality intelligence. Il sito richiama in particolare strumenti per analizzare competitor, prezzi, occupazione degli hotel, eventi, recensioni, flussi turistici futuri e domanda turistica. Nel quadro dell'analisi del paragrafo 1, IODAH rappresenta, quindi, un esempio di applicazione dell'AI e dei big data ai processi decisionali ad alta intensità informativa: monitoraggio del mercato, lettura della domanda, confronto competitivo, definizione delle tariffe, previsione dei flussi e supporto alla gestione delle risorse operative.

Un terzo ambito riguarda la reputazione, la sostenibilità e la comunicazione della performance ESG. Green Future Project offre una piattaforma integrata per semplificare lo sviluppo, l'implementazione e la visualizzazione delle strategie ESG, con soluzioni per misurare e ridurre le emissioni di CO_2 equivalente, monitorare e condividere l'impatto in tempo reale, gestire percorsi net zero, carbon footprint, utilities optimisation, CSRD management ed ESG supply chain analytics. Per le imprese alberghiere, una soluzione di questo tipo si collega alla crescente importanza della sostenibilità come componente della reputazione e della credibilità esterna.

Non basta più comunicare genericamente l'attenzione all'ambiente: diventa sempre più rilevante misurare consumi, emissioni, impatti e progressi, così da rendere la sostenibilità un processo monitorabile, documentabile e coerente con le attese di clienti, stakeholder e mercato.

Il tema della gestione efficiente degli edifici, dei consumi e della manutenzione trova un esempio in Enerbrain. La società propone tecnologie IoT e cloud per rendere più efficienti gli edifici e nasce con l'obiettivo di ridurre i consumi energetici degli impianti di riscaldamento, ventilazione e condizionamento dell'aria. Tra i servizi indicati rientrano consulenza energetica, monitoraggio ambientale, monitoraggio energetico e ottimizzazione HVAC. Per le strutture ricettive, questo tipo di soluzione è coerente con l'utilizzo dell'AI e delle tecnologie digitali nel facility management: controllo degli impianti, ottimizzazione energetica, miglioramento del comfort interno e riduzione del rischio che inefficienze o guasti si traducano in disservizi visibili all'ospite. In un albergo, infatti, la qualità dell'esperienza dipende anche dalla continuità e dall'affidabilità dei servizi, oltre che dalla capacità di contenere costi energetici e sprechi.

Un ulteriore ambito riguarda l'automazione amministrativa e il controllo economico-finanziario. Plino si presenta come una piattaforma per l'analisi istantanea di costi, ricavi e flussi di cassa, pensata per collegare fatture e conti bancari e ridurre il tempo dedicato alle attività manuali. Il sito richiama in particolare il monitoraggio del cash flow, la gestione dei fornitori, la riconciliazione tra fatture e movimenti bancari e la possibilità di avere in un unico ambiente le informazioni chiave per l'operatività quotidiana. Nel contesto alberghiero, Plino si collega direttamente all'AI applicata al back office: controllo dei costi, gestione della liquidità, riconciliazioni, monitoraggio delle scadenze, riduzione degli errori e maggiore tempestività nel presidio economico dell'impresa. Per strutture piccole e medie, spesso prive di team amministrativi ampi, strumenti di questo tipo possono rafforzare la capacità di controllo gestionale senza appesantire l'organizzazione interna.

La gestione delle operations alberghiere e delle risorse interne è invece l'ambito in cui si colloca CORA. La piattaforma si definisce un assistente operativo basato su AI, pensato per connettere il team, semplificare i processi quotidiani e trasformare i dati in informazioni utili per decisioni più consapevoli. Le aree coperte includono housekeeping, manutenzione, comunicazione interna, gestione dei costi, gestione del personale e rendicontazione delle attività; tra le funzionalità richiamate figurano task management, calendario, checklist personalizzabili, report, analytics, CoraAI, guest feedback e procedure operative digitali. CORA rappresenta l'AI applicata all'organizzazione operativa dell'albergo: non sostituisce il personale, ma aiuta a coordinare attività, turni, task, manutenzioni e flussi informativi, riducendo la frammentazione tra reparti e migliorando la qualità dell'esecuzione quotidiana.

Infine, Up2You si colloca nell'ambito della sostenibilità, della rendicontazione ESG e della gestione della catena del valore. La società combina consulenza e software alimentato dall'AI per trasformare la sostenibilità in un motore di crescita aziendale. Le soluzioni indicate riguardano budget e strategia ESG, bilancio e impact report, carbon management, carbon footprint di organizzazione e prodotto, decarbonization strategy, certificazioni e rating ESG, value chain, analisi LCA, ecodesign, crediti di carbonio e garanzie di origine. Per le imprese alberghiere, questa tipologia di soluzione si collega alla necessità di rendere la sostenibilità misurabile e integrata nei processi aziendali. Il tema non riguarda solo la comunicazione esterna, ma anche la capacità di raccogliere dati, organizzarli, monitorare gli impatti, presidiare fornitori e filiere, e costruire una rendicontazione coerente con l'evoluzione delle richieste normative e di mercato.

5. Riflessioni conclusive

Per le piccole e medie imprese del turismo italiano, le applicazioni di intelligenza artificiale più promettenti non sono necessariamente quelle più futuristiche, ma quelle che possono essere adottate in modo progressivo, sostenibile e misurabile. Il passaggio decisivo non sembra, dunque, essere la semplice introduzione di strumenti generativi o chatbot, ma la capacità di integrare l'AI in processi che già oggi assorbono tempo, riducono margini e rallentano la risposta al mercato.

Per le strutture ricettive italiane, la priorità non è costruire un'immagine tecnologica avanzata, ma rafforzare la base informativa dell'impresa, utilizzare meglio i dati, automatizzare i passaggi amministrativi più ripetitivi e presidiare in modo più rigoroso reputazione, pricing e sicurezza. Nel turismo italiano, il valore aggiunto dell'AI dipenderà dalla sua capacità di collegare e semplificare strumenti e processi frammentati in maniera efficace e con costi e curve di apprendimento accessibili.

C.5 | L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL SETTORE ALBERGHIERO: ADOZIONE, READINESS E PERFORMANCE[1]

1. AI, dati e trasformazione delle imprese alberghiere

Negli ultimi anni l'Intelligenza Artificiale è entrata stabilmente nel dibattito sulla competitività delle imprese turistiche, non solo come tecnologia applicativa, ma come fattore che incide su organizzazione, dati, competenze e governance dei processi. Per le imprese alberghiere, l'AI può interessare molte funzioni: customer care, marketing, gestione delle recensioni, pricing, back office, supporto al personale, rapporti con i fornitori e sicurezza informatica. Tuttavia, il suo utilizzo richiede condizioni abilitanti che non sempre sono presenti, soprattutto nelle strutture di minore dimensione: sistemi informativi integrati, dati affidabili, competenze interne, capacità di valutare i fornitori e presidio dei rischi.

Il tema assume ulteriore rilievo alla luce del nuovo quadro regolatorio europeo. Il Regolamento (UE) 2024/1689, noto come AI Act, ha introdotto un impianto orizzontale basato sul rischio, con l'obiettivo di promuovere un'AI affidabile e sicura nel mercato europeo. In Italia, la Legge 23 settembre 2025, n. 132, recante disposizioni e deleghe al Governo in materia di intelligenza artificiale, ha definito principi nazionali orientati a un uso corretto, trasparente, responsabile e antropocentrico dell'AI. Per le imprese turistiche, ciò significa che l'adozione dell'AI non può essere letta solo come scelta tecnologica, ma anche come capacità di governare dati, trasparenza, affidabilità degli strumenti e controllo umano dei processi.

L'indagine SRM-UNIBA 2026 consente di osservare questo passaggio dal punto di vista delle imprese alberghiere italiane. Le risposte della survey sono state integrate con i dati AIDA delle imprese rispondenti, così da collegare percezioni, intenzioni di investimento e adozione dell'AI con dimensione economica, valore aggiunto e performance di bilancio. Il quadro che emerge è quello di un settore ancora in fase iniziale: l'indice medio generale di maturità AI è pari a 1,85 su una scala da 1 a 5, segnalando che la maggioranza delle imprese non utilizza ancora applicazioni di AI, non ne percepisce pienamente l'utilità o si trova in una fase di semplice valutazione.

2. Le condizioni per adottare l'AI

L'adozione dell'AI non appare frenata da un unico ostacolo dominante, ma da un insieme di criticità tra loro collegate. Come mostra il Grafico 1, le quote di imprese che attribuiscono rilevanza almeno moderata ai diversi fattori sono elevate per tutte le dimensioni considerate. Concentrando l'attenzione sulle risposte "Rilevante" e "Molto rilevante", emergono soprattutto i costi di investimento e gestione (49,2%), seguiti dalle difficoltà di individuare fornitori affidabili (46,2%), comprendere le applicazioni concrete dell'AI (45,7%) e integrare le soluzioni con i sistemi gestionali esistenti (45,1%).

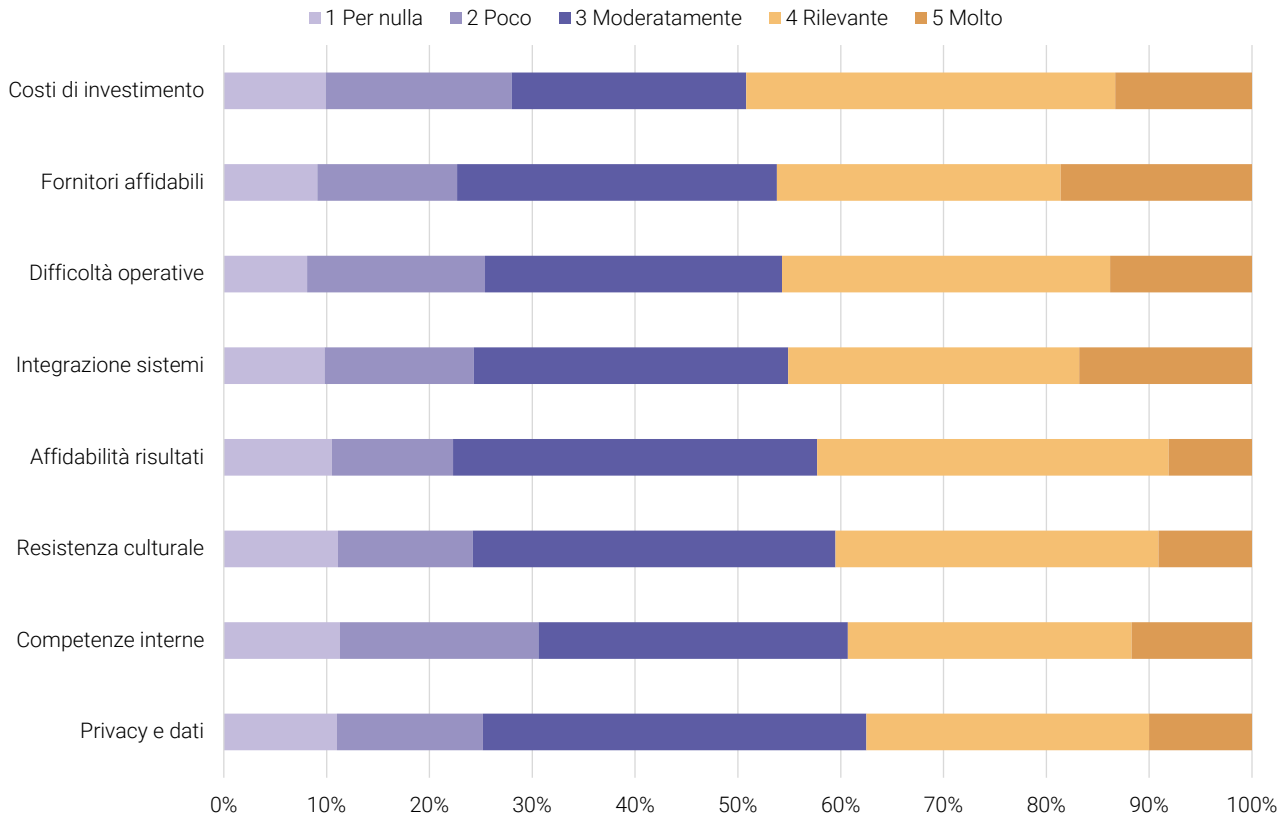
[1] Capitolo a cura di Angela Stefania BERGANTINO, Alessandro BUONGIORNO e Maria Grazia CITO del Laboratorio di Economia Applicata (LEA) dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro", Dipartimento di Economia, Management e Diritto dell'Impresa.

I costi assumono particolare importanza per le strutture di minori dimensioni, chiamate a sostenere non soltanto l'acquisto degli strumenti, ma anche implementazione, assistenza e aggiornamenti. A questo si collega il ruolo dei fornitori, spesso decisivo per imprese che adottano l'AI attraverso software gestionali, PMS, CRM, strumenti di revenue management e piattaforme di marketing digitale. Affidabilità, trasparenza dei costi, assistenza e compatibilità con i sistemi esistenti diventano quindi condizioni essenziali. La difficoltà di comprendere le applicazioni concrete evidenzia inoltre la necessità di tradurre il potenziale tecnologico in soluzioni capaci di produrre benefici misurabili.

L'integrazione tecnologica costituisce un ulteriore nodo critico: pricing dinamico, analisi delle recensioni, customer care e automazione del back office richiedono dati provenienti da fonti differenti. Se i sistemi aziendali non dialogano tra loro, l'AI rischia di rimanere confinata ad applicazioni isolate. Emergono inoltre dubbi sull'affidabilità dei risultati (42,3%), resistenza culturale o scarsa percezione di utilità (40,5%), carenza di competenze interne (39,3%) e preoccupazioni per privacy e gestione dei dati (37,5%).

Questi aspetti richiamano il tema della fiducia e del controllo delle nuove tecnologie. Le imprese alberghiere gestiscono informazioni sensibili sui clienti e processi nei quali eventuali errori possono incidere su reputazione e ricavi. La sfida non è quindi soltanto acquisire competenze per utilizzare l'AI, ma soprattutto selezionare, integrare e governare soluzioni affidabili, coerenti con l'organizzazione e gli obiettivi competitivi dell'impresa.

Fattori critici per l'adozione dell'AI (% di imprese)



Nota: distribuzione delle risposte su scala 1–5. Le percentuali citate nel testo corrispondono alla somma delle risposte "Rilevante" e "Molto rilevante" (4 e 5).

Graf. 1 | Fonte: elaborazione UNIBA su Survey SRM-UNIBA 2026

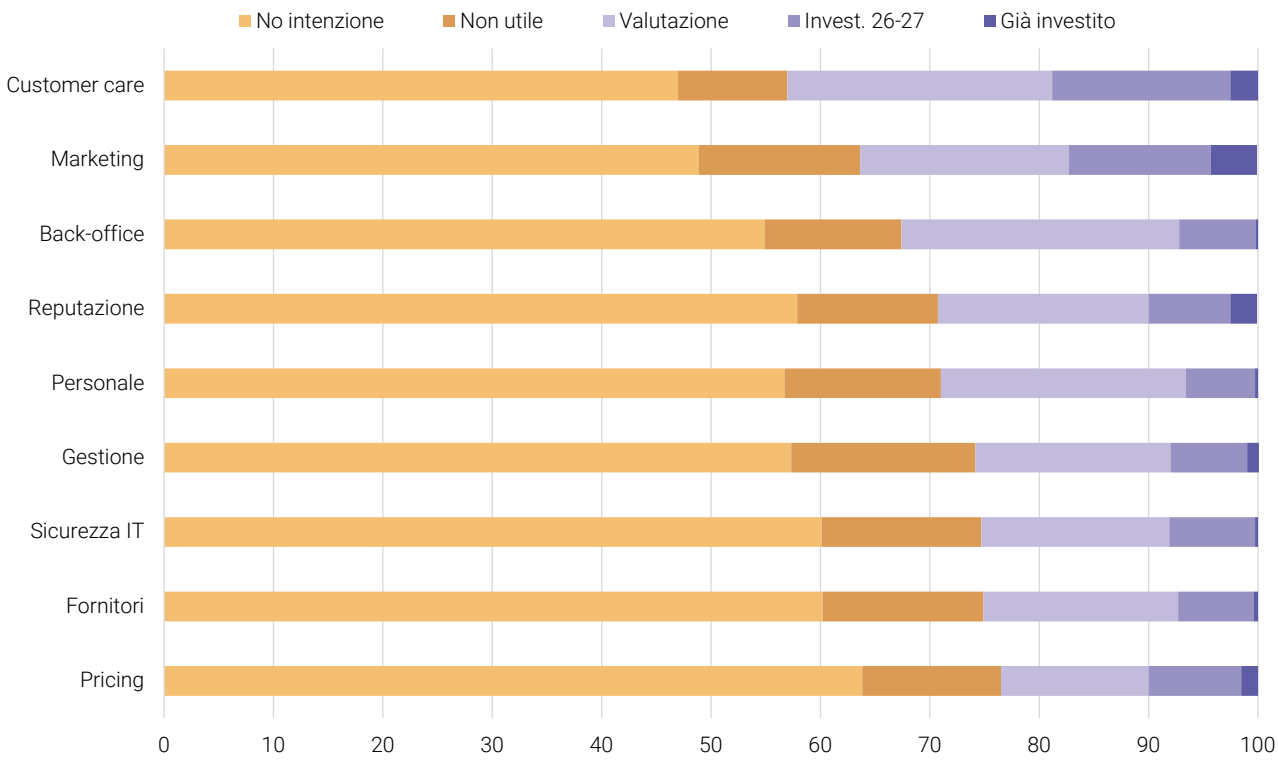
3. L'adozione dell'AI nelle funzioni aziendali

Il livello di adozione per area aziendale conferma un quadro prudente e selettivo. In tutte le funzioni considerate prevale la quota di imprese che dichiara di non avere intenzione di investire in AI; tuttavia, accanto a questa componente maggioritaria, sono presenti segmenti in valutazione, con investimento previsto nel 2026-2027 o già attivi. La distanza tra interesse potenziale e adozione effettiva è, quindi, uno degli elementi centrali dell'analisi.

Va tuttavia distinta la quota di imprese che dichiara di non avere intenzione di investire da quella che considera l'AI "non utile". La prima può esprimere una posizione di attesa, legata a incertezza, costi, competenze o difficoltà di integrazione; la seconda segnala invece una più chiara mancata percezione del valore della tecnologia. La distinzione è rilevante perché implica fabbisogni diversi: accompagnamento e riduzione delle barriere nel primo caso, maggiore evidenza dei possibili casi d'uso e dei benefici operativi nel secondo.

Le aree più aperte sono customer care e marketing. Nel customer care, la quota complessiva di imprese in valutazione, con investimento programmato o già investito raggiunge circa il 43%; nel marketing si attesta intorno al 36%. Si tratta di funzioni nelle quali i benefici dell'AI sono più immediatamente comprensibili: chatbot multilingue, risposte automatiche alle richieste frequenti, gestione delle e-mail, produzione assistita di contenuti, segmentazione della clientela, personalizzazione delle campagne, analisi delle recensioni e comunicazioni pre e post-soggiorno. Sono applicazioni visibili, circoscritte e più facilmente misurabili.

Adozione dell'AI per area aziendale (% di imprese)



Graf. 2 | Fonte: elaborazione UNIBA su survey SRM-UNIBA 2026

Più prudente appare invece l'adozione nelle aree decisionali e infrastrutturali, come pricing, gestione, sicurezza IT e fornitori. Il caso del pricing è particolarmente rilevante: nonostante il pricing dinamico e il revenue management siano tra gli ambiti in cui l'AI può generare benefici concreti, la quota di imprese senza intenzione di investire resta superiore al 60%. Ciò può dipendere dalla complessità dei dati necessari, dalla presenza o meno di competenze specialistiche, dalla stagionalità, dalla dipendenza da OTA e canali intermediati e dalla difficoltà di affidare decisioni sensibili a sistemi automatizzati. Nel complesso, l'AI entra più facilmente nelle funzioni vicine al cliente e alla comunicazione commerciale, mentre richiede maggiore maturità organizzativa quando incide su decisioni gestionali, infrastrutturali o strategiche.

4. AI *readiness* e archetipi strategici delle imprese alberghiere

Per approfondire il rapporto tra Intelligenza Artificiale, orientamento strategico e performance economiche, l'analisi non si limita a osservare il solo grado di adozione dell'AI, ma considera l'AI come parte di un più ampio profilo di trasformazione aziendale. A questo scopo sono stati costruiti quattro indicatori sintetici[2], normalizzati su scala 0-100: digital readiness, skill readiness, orientamento ESG e AI readiness. Il primo indicatore sintetizza investimenti digitali, previsioni di investimento tecnologico e priorità attribuita a tecnologia, cybersecurity e collaborazione con centri di ricerca o startup. Il secondo misura attenzione verso competenze informatiche, marketing, economico-gestionali, comunicative e specifiche del turismo, insieme alla rilevanza di formazione, upskilling e nuove professionalità. Il terzo considera investimenti e priorità in efficienza energetica, sostenibilità, governance e accessibilità. L'indicatore AI readiness, infine, combina il livello di applicazione dell'AI nelle diverse aree aziendali considerate dalla survey, l'ampiezza delle aree in cui l'impresa dichiara di essere attiva o interessata e la rilevanza attribuita all'AI come tecnologia per il settore.

Sulla base di questi quattro indicatori è stata applicata una cluster analysis finalizzata a individuare quattro archetipi strategici, escludendo i top player per garantire maggiore omogeneità del campione. La scelta di utilizzare il termine "archetipi" consente di sottolineare che i gruppi non rappresentano semplicemente livelli diversi di adozione dell'AI, ma profili aziendali più complessi, nei quali l'Intelligenza Artificiale assume significato diverso a seconda della dotazione digitale, delle competenze disponibili e dell'orientamento verso sostenibilità e innovazione.

Il primo archetipo, **Tradizionali in recupero**, comprende circa un quarto del campione. È il gruppo con i valori più bassi in tutte le dimensioni considerate, in particolare nella digital readiness e nell'AI readiness. Si tratta di imprese ancora poco inserite nei percorsi di trasformazione tecnologica e organizzativa, con un orientamento limitato all'innovazione digitale e all'adozione dell'AI. Nonostante ciò, come si osserva nella matrice successiva, queste imprese mostrano una dinamica positiva del Valore Aggiunto. Il dato suggerisce che una parte del comparto alberghiero continua a beneficiare della ripresa del mercato anche senza aver ancora avviato percorsi strutturati di innovazione. Questo recupero, tuttavia, non sembra poggiare su basi tecnologiche solide e potrebbe risultare più fragile nel medio periodo, soprattutto se la competizione dovesse spostarsi sempre più su automazione, personalizzazione del servizio, gestione dei dati e capacità di presidiare i canali digitali.

[2] Per un approfondimento sulla costruzione degli indicatori di readiness si rimanda alla nota metodologica a fine capitolo.

Indicatori medi degli archetipi strategici AI-ready

Archetipo	Imprese	Quota campione	Digital readiness	Skill readiness	ESG orientation	AI readiness
A1 - Tradizionali in recupero	235	23,7%	13,6	46,8	25,3	5,9
A2 - Organizzati sostenibili, AI in attesa	346	35,0%	35,7	68,0	51,8	8,5
A3 - Digitali orientati all'AI	204	20,6%	45,0	54,7	42,6	43,1
A4 - Integrati e AI-ready	205	20,7%	48,8	84,9	58,9	36,9

Tab. 1 | Fonte: elaborazione UNIBA su survey SRM-UNIBA 2026

Il secondo archetipo, **Organizzati sostenibili, AI in attesa**, è il più numeroso. Presenta livelli intermedi di digitalizzazione e valori relativamente elevati negli indicatori di competenze e orientamento ESG, ma resta ancora molto arretrato sul fronte dell'AI. Sono imprese che sembrano aver sviluppato una maggiore sensibilità organizzativa e sostenibile, ma che non hanno ancora tradotto questa base in una chiara traiettoria di adozione dell'Intelligenza Artificiale. Questo gruppo è particolarmente interessante perché potrebbe rappresentare un bacino potenziale di futura diffusione dell'AI: dispone, infatti, di condizioni organizzative migliori rispetto ai profili più tradizionali, ma necessita ancora di strumenti, competenze specifiche e casi d'uso chiari per trasformare l'interesse verso innovazione e sostenibilità in investimenti AI effettivi.

Il terzo archetipo, **Digitali orientati all'AI**, raccoglie poco più di un quinto del campione ed è il gruppo con il valore più elevato dell'indicatore AI readiness. Queste imprese si distinguono per una forte apertura verso l'Intelligenza Artificiale e per una propensione all'investimento molto superiore alla media. Il profilo indica un approccio più diretto alla tecnologia: l'AI viene percepita come leva operativa e competitiva, soprattutto in collegamento con la digitalizzazione dei processi, del marketing, del customer care e della relazione con il cliente. Tuttavia, rispetto al successivo archetipo più integrato, questo gruppo presenta valori più contenuti nelle dimensioni skill ed ESG. Ciò suggerisce che l'adozione dell'AI può procedere anche in modo selettivo e funzionale, ma per generare effetti più stabili nel tempo richiede un rafforzamento delle competenze interne e della governance organizzativa.

Il quarto archetipo, **Integrati e AI-ready**, rappresenta il profilo più maturo dal punto di vista strategico. Non è il gruppo con il massimo valore assoluto di AI readiness, ma è quello che combina in modo più equilibrato digitalizzazione, competenze, orientamento ESG e apertura all'AI. In questo caso l'Intelligenza Artificiale non appare come una tecnologia isolata, ma come una componente di una più ampia traiettoria di trasformazione aziendale. Le imprese di questo gruppo sembrano più attrezzate per integrare l'AI nei processi interni, nella relazione con il cliente, nella gestione dei dati e nelle strategie di sostenibilità e posizionamento competitivo. Per questo motivo possono essere considerate il segmento più avanzato e potenzialmente più adatto a sperimentazioni strutturate, progetti pilota e percorsi di innovazione sistemica.

La distribuzione degli archetipi per caratteristiche strutturali conferma che i gruppi individuati non riflettono soltanto un diverso atteggiamento verso l'AI, ma anche differenti configurazioni organizzative e dimensionali. I "**Tradizionali in recupero**" sono concentrati soprattutto tra le strutture più piccole: quasi la metà ha fino a 35 posti letto e oltre l'88% non supera i 70 posti letto. Al contrario, i "**Digitali orientati all'AI**" e gli "**Integrati e AI-ready**" sono più presenti nelle fasce intermedie e medio-grandi, dove la maggiore complessità gestionale rende più rilevante l'uso di dati, strumenti digitali e automazione.

Anche la distribuzione per addetti va nella stessa direzione: nei "**Digitali orientati all'AI**" il 64,2% delle imprese ha tra 10 e 49 addetti, quota che si attesta al 54,6% tra gli "Integrati e AI-ready". Sul piano territoriale, il Nord-Est assume un peso particolarmente elevato tra gli "**Integrati e AI-ready**", mentre il Mezzogiorno mantiene una presenza significativa sia tra i "**Tradizionali in recupero**" sia tra i "**Digitali orientati all'AI**", segnalando che l'interesse verso l'AI non è circoscritto alle sole aree economicamente più forti del Paese.

Volendo valutare il rapporto tra questi archetipi strategici e la performance economica delle imprese, è stata costruita una matrice basata su livello e dinamica del Valore Aggiunto ricavato dai dati di bilancio AIDA. Il grafico presenta in ascissa il Valore Aggiunto medio 2024, espressione della scala economica e della capacità dell'impresa di generare ricchezza, e in ordinata la variazione percentuale del Valore Aggiunto tra il 2023 e il 2024, che misura la dinamica recente. Come soglie di confronto sono stati utilizzati il Valore Aggiunto medio del campione, pari a circa 778 mila euro, e la mediana della crescita media degli archetipi, pari a circa il 6,7%. La dimensione delle bolle indica il numero di imprese appartenenti a ciascun archetipo.

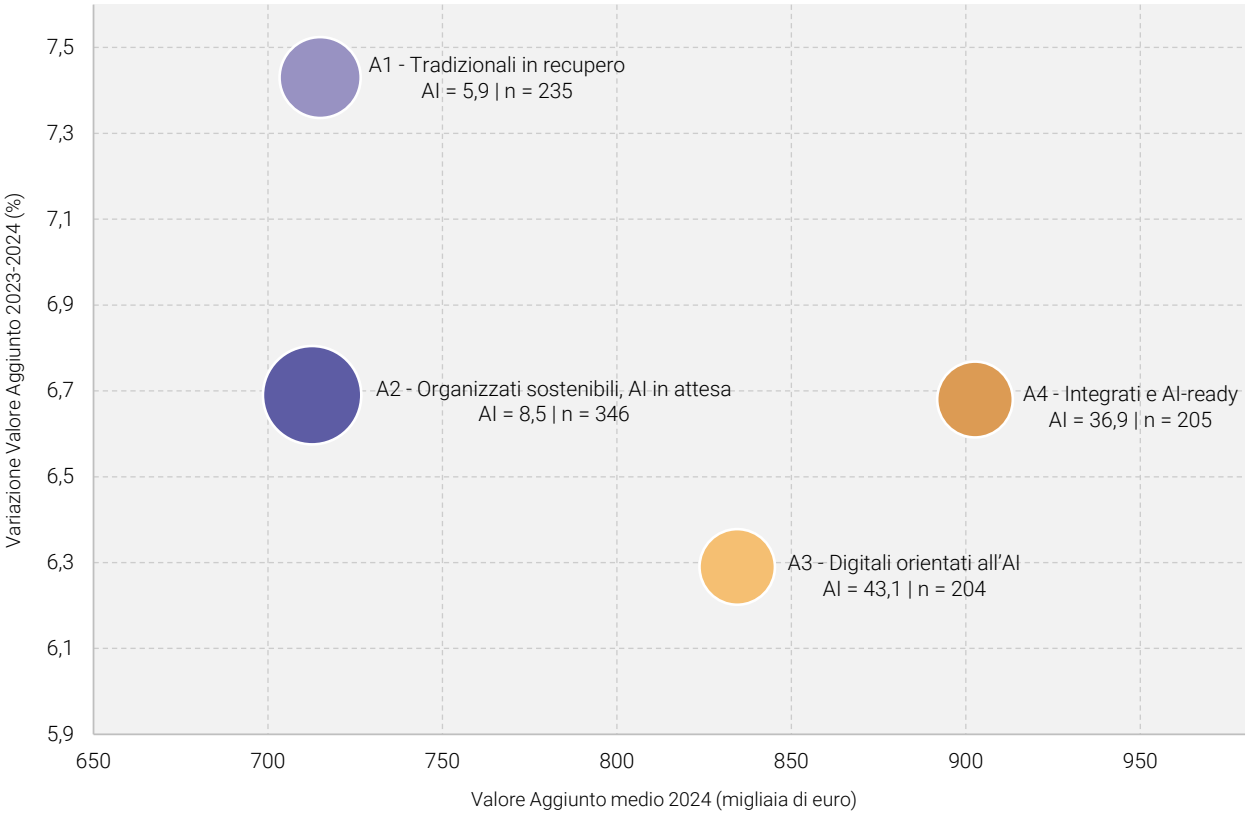
Tutti gli archetipi mostrano, infatti, una variazione positiva del Valore Aggiunto, segnalando che la fase di recupero del settore interessa trasversalmente profili aziendali differenti. Le differenze emergono soprattutto nella scala economica e nel grado di maturità AI.

Nella parte sinistra del grafico si collocano gli archetipi con scala economica più contenuta. I "**Tradizionali in recupero"** mostrano una crescita superiore alla soglia di confronto, ma partono da un livello di Valore Aggiunto inferiore alla media e presentano il più basso livello di AI readiness. Sono, quindi, imprese in recupero, ma ancora debolmente attrezzate rispetto alla trasformazione tecnologica. Gli "**Organizzati sostenibili, AI in attesa"** si posizionano anch'essi sotto la media del Valore Aggiunto, con una dinamica prossima alla soglia. Il loro profilo è meno fragile sul piano organizzativo e sostenibile, ma l'AI resta ancora una frontiera non pienamente attivata.

Nella parte destra della matrice si collocano invece gli archetipi a maggiore scala economica, entrambi caratterizzati da livelli elevati di AI readiness. I "**Digitali orientati all'AI"** presentano un Valore Aggiunto superiore alla media e l'indicatore AI più alto tra i quattro gruppi. La loro dinamica recente è positiva, anche se leggermente più moderata rispetto agli archetipi a scala più contenuta, suggerendo una fase di consolidamento. Gli **"Integrati e AI-ready"** mostrano il Valore Aggiunto medio più elevato e un livello di crescita sostanzialmente in linea con la soglia di riferimento. Questo gruppo rappresenta il profilo più strutturato: l'AI si inserisce in un sistema più ampio di digitalizzazione, competenze e sostenibilità, e non come semplice adozione di strumenti isolati.

Nel complesso, l'analisi evidenzia che l'AI non ha ancora generato un divario competitivo pienamente consolidato nei risultati di bilancio, ma è già chiaramente associata a profili aziendali di maggiore scala e maggiore capacità di investimento. Gli archetipi più AI-oriented si collocano, infatti, nella parte destra della matrice, cioè tra le imprese con Valore Aggiunto superiore alla media. Al tempo stesso, la crescita del Valore Aggiunto resta positiva anche tra gli archetipi meno maturi, segnalando che la ripresa del mercato continua a sostenere l'intero comparto. La differenza principale, quindi, non riguarda ancora la dinamica di breve periodo, ma la qualità delle condizioni abilitanti: disponibilità di dati, sistemi digitali, competenze, orientamento all'innovazione e capacità di integrare l'AI nei processi aziendali.

Archetipi strategici AI-ready: scala e dinamica del Valore Aggiunto



Nota: soglia X = media VA campione (778 k€); soglia Y = mediana della crescita media degli archetipi (6,69%). Dimensione bolla = numero di imprese.

Graf. 3 | Fonte: elaborazione UNIBA su survey SRM-UNIBA 2026 e dati AIDA Bureau Van Dijk

Ulteriori incroci confermano questa lettura. L'AI appare più diffusa dove aumenta la complessità gestionale: la quota di imprese attive sul fronte AI passa dal 40,6% tra le strutture fino a 35 posti letto a oltre il 74% tra quelle con 71-110 posti letto. Anche l'internazionalizzazione della domanda sembra agire come fattore abilitante: la propensione all'uso dell'AI cresce dal 46,7% nelle strutture a bassa vocazione internazionale fino al 70,2% nella fascia con il 21%-40% di fatturato generato da clientela straniera. Ancora più netto è il legame con la propensione generale all'investimento: il 76,6% delle imprese che hanno investito nell'ultimo triennio risulta attivo anche sul fronte AI, contro il 32,2% delle imprese non investitrici. Infine, l'associazione con la digitalizzazione già realizzata è particolarmente forte: tra le imprese che hanno investito in digitale per la gestione aziendale o per i servizi alla clientela, la quota di imprese attive sull'AI raggiunge rispettivamente il 100% e il 98,6%.

Nel complesso, questi risultati confermano che l'AI si innesta soprattutto dove esistono già una base minima di digitalizzazione, un orientamento all'investimento e una maggiore complessità gestionale da governare.

5. Implicazioni operative per imprese e destinazioni

Le evidenze raccolte suggeriscono che l'adozione dell'AI nelle imprese alberghiere richiede un percorso graduale e accompagnato. Per molte strutture non si tratta ancora di introdurre soluzioni complesse e integrate, ma di avviare casi d'uso circoscritti, misurabili e a basso rischio. Customer care, marketing e reputazione online rappresentano le aree più adatte per una prima sperimentazione, perché il beneficio è più facilmente comprensibile e può essere monitorato attraverso indicatori operativi come tempi di risposta, qualità della comunicazione, conversioni, recensioni e fidelizzazione.

Allo stesso tempo, la diffusione dell'AI richiede condizioni abilitanti che non possono essere date per scontate: qualità e integrazione dei dati, competenze interne, capacità di valutare i fornitori, presidio della privacy, controllo umano degli output e misurazione dei risultati. La scelta delle piattaforme dovrebbe, quindi, essere guidata da criteri chiari: compatibilità con PMS, CRM e channel manager, sicurezza dei dati, assistenza, trasparenza dei costi, possibilità di personalizzazione e conformità al quadro regolatorio.

Le indicazioni operative cambiano a seconda del profilo dell'impresa. Per i Tradizionali in recupero il fabbisogno prioritario è il rafforzamento della base digitale; per gli Organizzati sostenibili, AI in attesa, è decisivo trasformare competenze e sensibilità ESG in casi d'uso concreti; per i Digitali orientati all'AI diventa centrale consolidare competenze e governance, evitando un'adozione episodica; per gli Integrati e AI-ready si apre invece lo spazio per sperimentazioni più avanzate e progetti pilota.

Infine, l'innovazione tecnologica non riguarda soltanto la singola impresa. Associazioni di categoria, DMO e attori pubblici possono svolgere una funzione di accompagnamento, soprattutto per le strutture più piccole, attraverso formazione, audit digitali, linee guida, modelli di capitolato per la selezione dei fornitori e servizi condivisi a livello territoriale, come chatbot di destinazione, strumenti comuni di analisi reputazionale e supporto alla promozione digitale. In questa prospettiva, l'AI può contribuire non solo all'efficienza aziendale, ma anche alla costruzione di destinazioni più capaci di gestire dati, flussi, reputazione e personalizzazione dell'offerta.

I dati analizzati nel capitolo sono estratti dalla Survey 2026 rivolta a 1000 imprese alberghiere italiane nell'ambito del progetto finanziato dall'Unione Europea – Next Generation EU - "GRInS – Growing Resilient, Inclusive and Sustainable" (PE0000018), PNRR – PE9 – Missione 4, Componente C2, Investimento 1.3, Spoke 7 "Territorial Sustainability".

Nota metodologica sulla costruzione degli indicatori di readiness

I quattro indicatori sintetici utilizzati per l'analisi degli archetipi strategici sono stati costruiti a partire dalle variabili della survey SRM-UNIBA 2026, ricodificate e normalizzate su scala 0-100, in modo da rendere confrontabili informazioni originariamente espresse con scale diverse. Le variabili binarie relative alla presenza o assenza di specifici investimenti sono state trasformate in valori 0-100; le variabili ordinali espresse su scala likert 1-5 sono state normalizzate applicando una trasformazione lineare, con 1 uguale a 0 e 5 uguale a 100. Le variabili relative alle previsioni di investimento sono state ricodificate distinguendo riduzione, stabilità e aumento previsto, attribuendo valori crescenti al crescere dell'intensità attesa dell'investimento.

Il ***digital readiness index*** *è stato calcolato come media aritmetica a pesi uguali di 9 componenti relative agli investimenti digitali già realizzati, alle previsioni di investimento in digitale/tecnologia/AI e alla priorità attribuita a tecnologie innovative, sicurezza informatica, collaborazione con centri di ricerca o startup, big data, IoT e assistenti virtuali. L'indicatore misura, quindi, il grado di preparazione digitale dell'impresa, sia in termini di investimenti effettivi sia di orientamento strategico verso tecnologie e infrastrutture digitali.*

Lo ***skill readiness index*** *è stato costruito come media aritmetica a pesi uguali di 10 variabili che misurano la rilevanza attribuita a competenze informatiche, marketing, economico-gestionali, problem solving, comunicazione, competenze specifiche del turismo e lingue straniere, insieme all'importanza assegnata a upskilling, ingresso di nuove professionalità e formazione. L'indicatore sintetizza, quindi, la dotazione e l'attenzione dell'impresa verso le competenze organizzative e professionali necessarie a sostenere processi di innovazione.*

*L'****ESG orientation index*** *è stato calcolato come media aritmetica a pesi uguali di 16 componenti relative a investimenti realizzati e previsti in efficienza energetica, sostenibilità ambientale, sostenibilità sociale e governance, accessibilità e inclusività, insieme alla priorità attribuita a riduzione dei consumi energetici e idrici, riduzione dei rifiuti, autoproduzione di energia, bilancio di sostenibilità, sostegno sociale, accessibilità, salubrità degli ambienti e sensibilizzazione su gender gap e diversity. L'indicatore misura l'orientamento dell'impresa verso sostenibilità, responsabilità sociale, accessibilità e transizione energetica.*

*L'****AI readiness index*** *è stato costruito combinando tre dimensioni. La prima, con peso pari al 65%, è data dal livello medio di applicazione o interesse verso l'AI nelle nove aree aziendali considerate dalla survey: customer care, pricing, marketing, back office, personale, gestione aziendale, reputazione, fornitori e sicurezza IT. La seconda, con peso pari al 20%, misura l'ampiezza dell'interesse o dell'attivazione, ossia la quota di aree aziendali in cui l'impresa dichiara livelli elevati di applicazione o propensione all'adozione dell'AI. La terza, con peso pari al 15%, considera la rilevanza attribuita all'Intelligenza Artificiale come tecnologia strategica per il settore. In questo modo, l'indicatore non misura solo l'adozione puntuale dell'AI, ma anche la sua estensione funzionale e il grado di consapevolezza strategica dell'impresa.*

I quattro indicatori sono stati successivamente utilizzati per la cluster analysis, dopo standardizzazione, al fine di individuare archetipi multidimensionali di impresa. Il clustering è stato applicato al campione delle imprese non top player con dati completi, così da evitare che le dinamiche delle strutture di dimensione eccezionalmente elevata influenzassero la classificazione dei profili aziendali.

C.6 | L'ADOZIONE DELL'AI NELLE IMPRESE ALBERGHIERE DEL MEZZOGIORNO

1. Specificità territoriali e divari: una transizione selettiva tra prudenza e potenzialità

L'adozione dell'Intelligenza Artificiale nelle imprese alberghiere del Mezzogiorno si colloca ancora in una fase iniziale, ma mostra segnali di interesse che meritano attenzione. Le imprese ricettive meridionali riconoscono il potenziale dell'AI soprattutto come supporto alla relazione con il cliente, alla comunicazione commerciale e ad alcune funzioni gestionali. Tuttavia, questa consapevolezza non si è ancora tradotta in investimenti diffusi e strutturati. Il quadro che emerge è, quindi, quello di una transizione selettiva: l'AI viene percepita come una tecnologia utile, ma la sua applicazione concreta resta condizionata da fattori organizzativi, culturali, tecnologici ed economici.

Fattori che influenzano l'adozione dell'AI (punteggi medi*) e grado di rilevanza per le imprese (% imprese)**

Fattori	Mezzogiorno		Italia	
	Punteggio	Rilevanza	Punteggio	Rilevanza
Difficoltà nel trovare fornitori affidabili, tempestivi e flessibili	3,24	40%	3,33	46%
Difficoltà nel comprendere concretamente le applicazioni possibili	3,17	43%	3,26	46%
Costi di investimento e gestione	3,14	44%	3,25	49%
Difficoltà di integrazione con i sistemi gestionali già presenti	3,14	37%	3,28	45%
Dubbi su affidabilità/qualità dei risultati e rischio di errori	3,13	40%	3,18	42%
Resistenza culturale o scarsa percezione di utilità	3,09	37%	3,14	41%
Privacy, cybersecurity e gestione dei dati	3,04	32%	3,11	38%
Mancanza di competenze interne e personale formato	3,04	35%	3,09	39%

*Punteggi medi su scala da 1=poco rilevante a 5=molto rilevante; ordine decrescente per dato Mezzogiorno 2026

**% di imprese che attribuiscono alla voce un punteggio di 4 o 5 su scala 1-5

Tab. 1 | Fonte: Survey SRM 2026

Rispetto alla media italiana, il Mezzogiorno presenta una percezione leggermente meno intensa degli ostacoli all'adozione dell'AI. Questo non significa che le criticità siano assenti o marginali, ma che le imprese meridionali sembrano trovarsi in una fase in cui la complessità dell'AI è avvertita con minore forza, probabilmente anche perché i percorsi di implementazione sono ancora poco diffusi. In altri termini, il Sud condivide con il resto del Paese gli stessi nodi critici, ma li esprime con valori medi più contenuti: difficoltà nel trovare fornitori affidabili, comprensione concreta delle applicazioni possibili, costi di investimento, integrazione con i sistemi gestionali già presenti, affidabilità degli output, privacy e competenze interne.

Il primo ostacolo per le imprese alberghiere del Mezzogiorno è rappresentato dalla difficoltà di individuare fornitori affidabili, tempestivi e flessibili, con un punteggio medio pari a 3,24. Il dato è inferiore alla media nazionale, pari a 3,33, ma resta il fattore più rilevante anche nel Sud. Ciò conferma che la diffusione dell'AI non dipende soltanto dalla disponibilità di tecnologie, ma dalla presenza di un'offerta tecnologica capace di accompagnare le imprese nella scelta, nell'implementazione e nell'utilizzo concreto degli strumenti. Per strutture spesso indipendenti, familiari e di piccola dimensione, il ruolo dei fornitori diventa decisivo: non basta proporre soluzioni avanzate, occorre renderle accessibili, comprensibili, interoperabili e sostenibili nel tempo.

Un secondo elemento rilevante riguarda la difficoltà di comprendere concretamente le applicazioni possibili dell'AI. Nel Mezzogiorno questo fattore registra un punteggio medio di 3,17, contro il 3,26 dell'Italia. La distanza è contenuta, ma significativa: segnala un bisogno di traduzione operativa dell'innovazione. Molte imprese non mettono in discussione il valore potenziale dell'AI, ma faticano a capire in quali processi possa essere applicata, quali risultati possa produrre e con quali ritorni misurabili. Il tema, quindi, non è solo tecnologico, ma manageriale: occorre aiutare le imprese a passare da una conoscenza generale dell'AI a casi d'uso concreti, coerenti con le esigenze della singola struttura.

Anche i costi di investimento e gestione rappresentano una barriera da considerare. Nel Mezzogiorno il punteggio medio è pari a 3,14, rispetto al 3,25 nazionale. La minore intensità rispetto all'Italia non elimina il problema, soprattutto considerando la struttura dimensionale del sistema ricettivo meridionale. Per molte imprese del Sud il costo dell'AI non coincide solo con l'acquisto di una piattaforma, ma comprende assistenza, aggiornamento, formazione, integrazione con i sistemi esistenti e capacità di misurare i benefici nel tempo. Per questo motivo, la sostenibilità economica degli investimenti richiede soluzioni modulari, scalabili e adatte anche alle strutture di minore dimensione.

L'integrazione con i sistemi gestionali già presenti rappresenta un ulteriore nodo. Nel Mezzogiorno il punteggio medio è pari a 3,14, contro il 3,28 dell'Italia. Il divario rispetto al dato nazionale può essere interpretato in due modi: da un lato, come minore percezione della complessità tecnica dell'integrazione; dall'altro, come riflesso di una base digitale meno articolata, nella quale il problema dell'interoperabilità tra sistemi non è ancora pienamente emerso. In entrambi i casi, il tema resta cruciale: l'AI può generare valore solo se alimentata da dati affidabili e collegata ai principali sistemi gestionali e commerciali dell'impresa.

Risultano leggermente meno intensi anche altri ostacoli, come i dubbi sull'affidabilità e sulla qualità dei risultati, la resistenza culturale, la privacy, la cybersecurity e la mancanza di competenze interne. Tuttavia, questi fattori non vanno sottovalutati. La loro minore intensità rispetto alla media italiana può dipendere da un minore livello di esposizione a progetti complessi di AI, più che da una reale assenza di criticità. Man mano che le imprese meridionali passeranno da una fase di valutazione a una fase di implementazione, tali aspetti potrebbero diventare più evidenti e richiedere un presidio più strutturato.

Per quanto riguarda le aree di applicazione, il Mezzogiorno mostra un orientamento simile a quello nazionale, ma con alcune differenze significative. Le funzioni più attrattive restano quelle vicine alla relazione con il cliente: customer care e gestione delle richieste raggiungono nel Sud un punteggio medio di 2,10, mentre marketing e vendite si attestano a 2,08. Si tratta di valori leggermente inferiori alla media italiana nel caso del customer care, pari a 2,17, e quasi allineati nel caso del marketing, pari a 2,09. Questo conferma che anche nel Mezzogiorno le applicazioni più comprensibili sono quelle che consentono di automatizzare le risposte, gestire comunicazioni multilingue, supportare le prenotazioni, generare contenuti, personalizzare le offerte e migliorare la continuità della relazione commerciale.

Livello di interesse delle imprese per aree di applicazione dell'AI: punteggi medi* e coinvolgimento delle imprese in termini di investimento (% imprese)**

Area	Mezzogiorno			Italia		
	Punteggio	Hanno investito / prevedono investimenti	Non prevedono investimenti	Punteggio	Hanno investito / prevedono investimenti	Non prevedono investimenti
Customer care e gestione richieste	2,1	15%	60%	2,17	19%	57%
Marketing e vendite	2,08	15%	61%	2,09	17%	64%
Operations/back office	1,91	5%	64%	1,85	7%	67%
Manutenzione struttura	1,86	10%	71%	1,78	8%	74%
Gestione personale	1,82	6%	70%	1,79	7%	71%
Esperienza e reputazione online	1,81	8%	73%	1,84	10%	71%
Cybersecurity/rischio	1,76	8%	75%	1,74	8%	75%
Approvvigionamenti/fornitori	1,76	6%	75%	1,73	7%	75%
Revenue management/ pricing	1,76	13%	77%	1,71	10%	77%

*Punteggi medi su una scala da 1=non ho intenzione di investire a 5= ho già investito e ritengo questa area fondamentale per il futuro della mia azienda; ordine decrescente per dato Mezzogiorno 2026

**% di imprese che attribuiscono alla voce un punteggio di 4 (prevedo investimenti nel 2026-2027 e ritengo l'AI importante in quest'area) o 5 (ho già investito e ritengo quest'area fondamentale per il futuro dell'azienda) su una scala 1-5

Tab. 2 | Fonte: Survey SRM 2026

Rispetto all'Italia, tuttavia, le imprese meridionali appaiono più caute proprio nelle applicazioni front-end. Nel customer care, la quota di imprese che ha già investito o prevede investimenti è pari al 15%, contro il 19% nazionale; nel marketing e vendite il dato è sempre pari al 15%, rispetto al 17% dell'Italia. Anche la quota di imprese che non prevede investimenti è più alta nel customer care meridionale, pari al 60% contro il 57% nazionale. Questo suggerisce che nel Sud l'interesse verso l'AI relazionale è presente, ma si traduce con maggiore gradualità in decisioni di investimento.

Questa cautela può essere letta alla luce delle caratteristiche del sistema alberghiero meridionale. In molte strutture, la relazione diretta con il cliente rappresenta un elemento identitario e competitivo, fortemente legato alla qualità dell'accoglienza, alla personalizzazione informale del servizio e alla dimensione familiare della gestione. L'AI viene, quindi, percepita come una possibile leva di supporto, ma non ancora come un elemento pienamente integrato nella strategia di relazione con l'ospite. La sfida sarà far comprendere che queste tecnologie non sostituiscono l'accoglienza, ma possono rafforzarla, liberando tempo dalle attività ripetitive e migliorando rapidità, continuità e qualità della comunicazione.

Accanto a questa prudenza sul front-end, il Mezzogiorno mostra però segnali interessanti in alcune funzioni interne. Operations e back office registrano nel Sud un punteggio medio pari a 1,91, superiore al dato nazionale di 1,85. Anche manutenzione e gestione della struttura mostrano un valore più elevato, pari a 1,86 rispetto all'1,78 dell'Italia. Revenue management e pricing raggiungono nel Mezzogiorno 1,76, contro 1,71 nazionale. Pur trattandosi di punteggi ancora bassi, questi dati indicano una sensibilità selettiva verso applicazioni capaci di incidere sull'efficienza interna, sulla gestione economica e sulla manutenzione degli asset.

Il caso del revenue management e pricing è particolarmente significativo. Nel Mezzogiorno la quota di imprese che ha già investito o prevede investimenti in quest'area è pari al 13%, superiore al 10% nazionale. Questo dato può essere letto come un segnale di attenzione verso strumenti in grado di migliorare la gestione dei ricavi, adattare i prezzi alla domanda, affrontare la stagionalità e rendere più efficiente la presenza sui diversi canali distributivi. In un contesto turistico caratterizzato da forte stagionalità e da ampi margini di crescita dell'internazionalizzazione, l'AI applicata al pricing può rappresentare una leva rilevante per aumentare la competitività delle strutture meridionali.

Anche la manutenzione della struttura evidenzia un profilo specifico del Mezzogiorno. La quota di imprese che ha investito o prevede investimenti è pari al 10%, contro l'8% nazionale. Questo interesse può essere collegato alla necessità di migliorare l'efficienza gestionale, ridurre costi imprevisti, preservare la qualità degli immobili e programmare meglio gli interventi. Per molte strutture ricettive del Sud, spesso inserite in contesti territoriali di pregio o in edifici con caratteristiche particolari, la gestione efficiente della struttura può diventare un elemento importante della competitività.

Nel complesso, il Mezzogiorno presenta, quindi, un profilo articolato. Da un lato, mostra maggiore cautela rispetto alla media nazionale nelle applicazioni più vicine al cliente, come customer care e marketing. Dall'altro, evidenzia segnali selettivi di interesse in alcune funzioni gestionali, come manutenzione, operations e pricing. Questa combinazione suggerisce che la traiettoria dell'AI nel Sud potrebbe non seguire un percorso lineare dal front-end al back-end, ma svilupparsi attraverso bisogni specifici legati alla gestione operativa, all'efficienza, alla stagionalità e alla sostenibilità economica degli investimenti.

La distanza tra potenziale teorico e adozione concreta resta comunque ampia. Nel Mezzogiorno, il 77% delle imprese non prevede investimenti in revenue management e pricing, il 75% non prevede investimenti in cybersecurity/rischio e approvvigionamenti/fornitori, il 73% non prevede investimenti in esperienza e reputazione online. Questi dati confermano che il passaggio verso un utilizzo più evoluto dell'AI è ancora limitato: alcune applicazioni suscitano interesse, ma la maggioranza delle imprese non ha ancora definito percorsi di investimento chiari e strutturati.

Il percorso più realistico per il Mezzogiorno dovrebbe, quindi, articolarsi in modo graduale. Il primo livello è quello del digitale operativo, fondato su strumenti di base per prenotazioni, pagamenti, CRM, comunicazione, promozione e gestione dei canali digitali. Per molte strutture meridionali questo livello rappresenta ancora una condizione da consolidare. Il secondo riguarda l'AI relazionale, centrata su chatbot, assistenti virtuali, customer care, marketing e contenuti personalizzati. È l'ambito più immediato, ma nel Sud richiede ancora un lavoro di accompagnamento per trasformare l'interesse in investimenti. Il terzo livello è quello dell'AI gestionale, orientata a business intelligence, revenue management, back office, HR, fornitori, manutenzione e cybersecurity. Per il Mezzogiorno rappresenta la frontiera più strategica, ma anche la più complessa.

Livelli d'integrazione dell'AI nei processi operativi

Livello	Descrizione	Ambiti principali	Stato attuale
Digitale operativo	Strumenti digitali di base e gestionali	Booking, pagamenti, CRM, canali digitali	Diffuso ma frammentato
AI relazionale	AI a supporto della relazione con cliente e mercato	Chatbot, assistenti virtuali, marketing, contenuti	Area più promettente nel breve periodo
AI gestionale	AI a supporto delle decisioni e dei processi interni	Pricing, business intelligence, back office, HR, fornitori, cybersecurity	Potenziale alto, adozione ancora limitata

Tab. 3 | Fonte: elaborazione SRM su dati Survey 2026

2. Alcune leve di accompagnamento

La transizione tecnologica delle imprese alberghiere del Mezzogiorno è ancora prudente, ma non priva di segnali di interesse. Già nel quadro generale sulle tecnologie per la transizione emerge un orientamento selettivo e pragmatico: le imprese meridionali attribuiscono maggiore rilevanza agli strumenti percepiti come più vicini all'operatività quotidiana, alla relazione con il cliente e alla gestione dei servizi, come assistenti virtuali, chatbot, ricerca vocale e altre tecnologie digitali. Al contrario, le soluzioni più sperimentali o meno immediatamente traducibili in valore gestionale restano su livelli più contenuti. Questo profilo conferma che, nel Mezzogiorno, l'innovazione viene valutata soprattutto in base alla sua capacità di produrre benefici concreti, accessibili e coerenti con le caratteristiche organizzative delle imprese ricettive.

Dentro questo quadro si colloca anche l'adozione dell'Intelligenza Artificiale, che rappresenta una traiettoria più avanzata ma ancora in fase iniziale. Le caratteristiche del Mezzogiorno rispetto all'Italia possono essere sintetizzate in alcuni elementi distintivi. Il primo riguarda una percezione degli ostacoli leggermente meno intensa, che non va interpretata come assenza di problemi, ma come segnale di una fase di adozione ancora iniziale e di una consapevolezza in costruzione. Il secondo è una maggiore cautela nelle applicazioni rivolte al cliente, dove l'interesse verso l'AI esiste ma si traduce meno frequentemente in investimenti rispetto alla media nazionale. Il terzo è la presenza di segnali selettivi su alcune funzioni gestionali, in particolare manutenzione e pricing, che possono diventare leve importanti per migliorare efficienza, redditività e capacità di adattamento alla domanda. Il quarto è la necessità di un accompagnamento più mirato, capace di tenere conto della struttura del sistema ricettivo meridionale, composto da molte imprese indipendenti, di dimensione contenuta e con livelli differenziati di maturità digitale.

In termini operativi, la diffusione dell'AI nel Mezzogiorno dovrebbe essere sostenuta da alcune priorità specifiche:

- **rafforzare le competenze manageriali e digitali**, aiutando imprenditori, manager e personale operativo a comprendere dove l'AI può generare valore, quali processi possono essere automatizzati, quali dati servono e quali risultati devono essere misurati;
- **tradurre l'AI in casi d'uso concreti e comprensibili**, partendo dagli ambiti più immediatamente applicabili, come customer care, marketing e reputazione online, per poi accompagnare

progressivamente le imprese verso funzioni più evolute, come revenue management, manutenzione, back office, gestione dei fornitori e cybersecurity;

- **migliorare la qualità dell'offerta tecnologica**, favorendo soluzioni modulari, accessibili, interoperabili e sostenibili nei costi, adatte alle esigenze delle piccole e medie strutture ricettive;
- **rafforzare il ruolo dei fornitori affidabili**, capaci non solo di proporre strumenti avanzati, ma anche di garantire assistenza, personalizzazione, trasparenza dei costi e supporto nel tempo;
- **sostenere l'integrazione dei dati e dei sistemi gestionali**, perché l'AI può produrre risultati realmente utili solo se alimentata da informazioni affidabili e collegate ai processi aziendali;
- **presidiare privacy, cybersecurity e affidabilità degli output**, accompagnando anche le strutture meno organizzate nella gestione dei dati sensibili, nel controllo dei rischi e nella verifica dei risultati prodotti dagli strumenti di AI;
- **promuovere percorsi graduali di adozione**, evitando soluzioni isolate o non coerenti con il livello di maturità digitale delle imprese e favorendo il passaggio progressivo dal digitale operativo all'AI relazionale e, successivamente, all'AI gestionale;
- **costruire reti territoriali e settoriali**, in grado di condividere competenze, dati, buone pratiche, servizi comuni e strumenti di assessment digitale, così da sostenere soprattutto le strutture più piccole e indipendenti;
- **evitare l'ampliamento dei divari competitivi**, facendo in modo che la transizione digitale non favorisca solo le imprese più grandi, le catene e i territori già organizzati, ma diventi un'opportunità anche per le realtà ricettive meno strutturate.

Le policy non dovrebbero, quindi, limitarsi a incentivi generici all'acquisto di tecnologie, ma orientarsi verso un modello di accompagnamento più ampio, capace di integrare formazione, consulenza, supporto tecnologico, qualità dei dati e governance dell'innovazione. La transizione verso l'AI deve essere pensata come un percorso sostenibile e progressivo, non come un salto tecnologico indistinto. L'obiettivo non è introdurre più tecnologia in modo generico, ma creare le condizioni perché l'AI diventi accessibile, comprensibile, integrata e orientata a risultati concreti. Solo così potrà contribuire a ridurre la frammentazione gestionale, migliorare l'efficienza, rafforzare la qualità del servizio, sostenere la personalizzazione dell'offerta e accrescere la competitività del sistema alberghiero meridionale nel quadro nazionale.

C.7 | ESPERTI A CONFRONTO SU AI, INNOVAZIONE E FUTURO DELL'OSPITALITÀ ITALIANA

1. Impostazione e contenuti dell'approfondimento qualitativo

Le interviste raccolte in questo documento intendono approfondire il ruolo dell'Intelligenza Artificiale nel settore dell'hospitality italiana, assumendo come punto di osservazione il contributo di quattro esperti che operano nel campo dell'innovazione digitale, della consulenza strategica, della formazione e delle tecnologie applicate al turismo e all'ospitalità. Un ringraziamento particolare va ad **Alessandro Nucara, Direttore Generale di Federalberghi**, che ha favorito i contatti con gli esperti e reso possibile la realizzazione delle quattro interviste, offrendo un supporto prezioso a questo approfondimento qualitativo.

In particolare, sono stati intervistati:

- **Andrea Delfini**, Founder & CEO di Blastness - Società tecnologica specializzata in soluzioni digitali, data-driven e AI per l'hospitality, con focus su revenue management, distribuzione, pricing e supporto alle decisioni strategiche degli hotel.
- **Fabio Primerano**, Presidente Federalberghi Lombardia e Direttore Tecnico Scientifico per il Dip. "AI for Travel, Tourism and Hospitality" dell'E.N.I.A.
- **Simone Puorto**, Consulente internazionale, autore e speaker su revenue management, pricing e innovazione digitale nell'hospitality. Collabora con piattaforme e network internazionali del settore turistico e alberghiero, occupandosi di strategie data-driven, AI applicata al pricing e modelli di business per l'hospitality.
- **Armando Travaglini,** Fondatore di Digital Marketing Turistico, svolge attività di consulenza strategica, formazione e produzione di contenuti su trasformazione digitale, organizzazione e competenze nel settore turistico.

Il percorso di approfondimento si è concentrato su alcuni temi centrali per comprendere lo stato attuale e le prospettive future dell'AI nell'hospitality. Un primo ambito di indagine riguarda le applicazioni operative già presenti nelle imprese alberghiere e i settori nei quali l'Intelligenza Artificiale sta iniziando a produrre benefici competitivi, dalla gestione dei ricavi al marketing digitale, dall'assistenza al cliente alla personalizzazione dell'esperienza dell'ospite.

Un secondo tema riguarda il potenziale ancora non pienamente espresso dell'AI e le condizioni necessarie affinché queste tecnologie possano essere integrate in modo efficace nei processi aziendali. L'attenzione è stata rivolta non solo alla dimensione tecnologica, ma anche agli aspetti organizzativi, culturali e manageriali che incidono sulla capacità delle imprese di adottare strumenti innovativi e trasformarli in valore.

Le interviste hanno inoltre approfondito gli ostacoli che rallentano la diffusione dell'AI nel sistema turistico e alberghiero italiano, con particolare riferimento alla struttura dimensionale delle imprese, alla frammentazione del settore, alla maturità digitale, alla cultura del dato e alla disponibilità di competenze adeguate.

Un ulteriore asse di riflessione riguarda l'evoluzione della domanda turistica e dei comportamenti dei viaggiatori. L'affermazione di strumenti conversazionali, sistemi intelligenti e agenti AI capaci di supportare le scelte di viaggio solleva nuove questioni legate alla visibilità digitale delle strutture ricettive, alla gestione della reputazione, alla distribuzione e alla relazione tra hotel e cliente.

Particolare attenzione è stata dedicata anche al tema del lavoro e delle competenze. Le interviste hanno indagato in che modo l'AI possa modificare i profili professionali richiesti nel settore alberghiero, quali attività potranno essere automatizzate e quali competenze - tecniche, analitiche, relazionali e manageriali - diventeranno sempre più rilevanti per governare la trasformazione.

Infine, il confronto con gli esperti ha permesso di riflettere sulle priorità strategiche per accompagnare una diffusione efficace, sostenibile e consapevole dell'Intelligenza Artificiale nell'hospitality italiana. Tra i temi affrontati rientrano gli investimenti tecnologici, la formazione manageriale, il ruolo degli incentivi pubblici, la governance dell'innovazione e la necessità di costruire percorsi di accompagnamento capaci di sostenere soprattutto le imprese indipendenti e di minori dimensioni.

Nel complesso, il documento propone, quindi, un percorso di analisi volto a comprendere non solo dove e come l'AI stia entrando nel settore alberghiero, ma anche quali trasformazioni organizzative, culturali e professionali siano necessarie per renderne l'adozione realmente efficace e coerente con le specificità dell'hospitality italiana.

2. Il punto di vista degli intervistati

La discussione con gli esperti è stata articolata a partire da alcune domande guida, volte a indagare le applicazioni dell'Intelligenza Artificiale nell'hospitality italiana, le condizioni che ne favoriscono o ne ostacolano l'adozione, gli effetti sulle competenze professionali e le priorità strategiche per una diffusione efficace e sostenibile. In particolare:

- Dal vostro osservatorio privilegiato, in quali ambiti operativi l'Intelligenza Artificiale sta già generando oggi i maggiori benefici competitivi per le imprese dell'hospitality e in quali, invece, il potenziale risulta ancora largamente inespresso?
- Se si dovesse formulare una graduatoria ipotetica, l'adozione dell'AI rappresenta oggi soprattutto una questione tecnologica o organizzativa? Quali sono, a Suo avviso, i principali ostacoli - culturali, dimensionali o legati alle competenze - che ne rallentano la diffusione nelle imprese turistiche italiane?
- In che modo l'Intelligenza Artificiale sta modificando, o potrà modificare nei prossimi anni, le competenze richieste nel settore alberghiero? L'automazione comporta una riduzione dell'occupazione oppure, più verosimilmente, una trasformazione e qualificazione del lavoro?
- Se dovesse indicare una priorità strategica per accompagnare una diffusione efficace e sostenibile dell'Intelligenza Artificiale nell'hospitality italiana, quale riterrebbe più rilevante tra investimenti tecnologici, formazione manageriale, incentivi pubblici e nuove forme di governance dell'innovazione?

Andrea Delfini

Laureato in Informatica Applicata presso l'Università di Pisa, ha avviato la sua carriera imprenditoriale nel 1995, focalizzandosi su produzioni internet, multimediali e comunicazione integrata con tecnologie innovative.

Alla fine degli anni '90, ha orientato il suo interesse verso il settore turistico-alberghiero, decidendo di dedicarsi completamente a questo ambito. Nel 2004, ha fondato Blastness con l'obiettivo di affiancare gli hotel indipendenti come partner tecnologico e consulenziale per lo sviluppo del loro business digitale.

Nel 2019, ha fondato Fox Technologies, startup innovativa del Gruppo Blastness impegnata nello sviluppo di piattaforme di business intelligence e intelligenza artificiale per il settore alberghiero. Sotto la sua guida, Blastness è diventata un punto di riferimento per oltre 2.000 strutture ricettive, offrendo soluzioni tecnologiche avanzate e servizi di consulenza per incrementare le vendite online e massimizzare i ricavi.

L'Intelligenza Artificiale ha superato la fase sperimentale ed è oggi uno dei principali fattori di competitività del settore alberghiero. Dal nostro osservatorio, che comprende oltre 2.000 strutture ricettive, emerge come i maggiori benefici si concentrino nei processi ad alta intensità di dati, dove l'analisi in tempo reale migliora la qualità delle decisioni e la redditività degli hotel.

Le applicazioni più evolute riguardano il revenue management, sempre più orientato a modelli predittivi, e il digital marketing, dove l'AI ottimizza gli investimenti pubblicitari analizzando milioni di segnali di mercato. Parallelamente, l'esperienza dell'ospite diventa sempre più personalizzata grazie a sistemi intelligenti che migliorano il percorso di prenotazione e la relazione con la struttura.

Il vero cambiamento è che l'AI non si limita ad automatizzare le attività operative, ma supporta le decisioni strategiche trasformando i dati in informazioni di valore.

Il potenziale di sviluppo resta tuttavia molto ampio, soprattutto per gli hotel indipendenti italiani, che presentano livelli di maturità digitale ancora eterogenei. La sfida dei prossimi anni sarà rendere queste tecnologie sempre più accessibili e integrate nei processi aziendali, rafforzando la competitività delle singole strutture e dell'intero sistema turistico nazionale.

Oggi l'adozione dell'Intelligenza Artificiale rappresenta una sfida organizzativa e manageriale, oltre che tecnologica. Le soluzioni sono ormai mature e accessibili; ciò che fa la differenza è la capacità delle imprese di integrarle nei propri processi e modelli decisionali.

Il settore alberghiero italiano, caratterizzato da una forte presenza di strutture indipendenti e a conduzione familiare, affronta la trasformazione digitale con tempi diversi rispetto ai grandi gruppi internazionali. A questo si aggiunge una domanda turistica particolarmente solida che, in alcuni casi, riduce la percezione dell'urgenza di innovare.

Il fattore decisivo resta però quello delle competenze. L'AI richiede una nuova cultura manageriale, orientata ai dati e al loro utilizzo nelle decisioni strategiche.

La nostra esperienza dimostra che gli investimenti in digitalizzazione producono risultati concreti: sul nostro panel di clienti, digitalmente evoluti, su oltre 1 miliardo di euro di prenotazioni raccolte sino ad oggi per soggiorni estivi 2026 (giugno-settembre) il sito proprietario pesa il 31,5% contro il 31,1% di booking.com e la quota restante è divisa tra tutte le altre OTA e GDS. Un dato sorprendente

che riduce la dipendenza dalle Online Travel Agencies e i relativi costi per le strutture, aumentando il valore trattenuto all'interno del sistema turistico italiano. In questa prospettiva, l'Intelligenza Artificiale rappresenta una leva strategica per rafforzare la competitività dell'intero comparto.

L'Intelligenza Artificiale è destinata a trasformare profondamente il lavoro nel settore alberghiero, non tanto sostituendo le persone, quanto modificando il modo in cui il lavoro viene organizzato e il valore che ciascuno potrà generare.

L'AI automatizzerà attività operative e ripetitive, ma soprattutto renderà possibili processi che, per quantità di dati e rapidità di elaborazione, sarebbero irrealizzabili con il solo intervento umano. Un esempio concreto sono i nostri Agenti AI per l'ottimizzazione in tempo reale delle campagne pubblicitarie, capaci di gestire, con grande precisione e in modo totalmente coordinato, oltre 60.000 aste all'ora, in 7 lingue e 200 paesi, 24 ore su 24.

Questa evoluzione richiederà nuove competenze: interpretare i dati, governare strumenti basati sull'AI e prendere decisioni strategiche, mentre gli agenti intelligenti diventeranno parte integrante dell'organizzazione aziendale.

La sfida non sarà, quindi, la riduzione dell'occupazione, ma la sua evoluzione. Formazione e competenze manageriali saranno determinanti per integrare efficacemente l'Intelligenza Artificiale nei processi decisionali e trasformarne il potenziale in valore per l'impresa e per l'esperienza dell'ospite.

La priorità strategica è accelerare la digitalizzazione del sistema alberghiero italiano. Per molte strutture ricettive, infatti, la sfida non è ancora l'Intelligenza Artificiale, ma il completamento della trasformazione digitale, condizione indispensabile affinché l'AI possa generare valore all'interno di processi già integrati.

È, quindi, fondamentale accompagnare soprattutto gli hotel indipendenti e di piccole dimensioni nell'adozione di piattaforme tecnologiche evolute, aumentando competitività, efficienza operativa e capacità di creare valore.

Accanto agli investimenti tecnologici, sarà determinante rafforzare la formazione manageriale. L'Intelligenza Artificiale richiede, infatti, non solo nuove competenze tecniche, ma anche una diversa cultura della gestione, orientata ai dati e all'innovazione.

Anche le politiche pubbliche possono contribuire in modo significativo, privilegiando incentivi destinati direttamente alle strutture ricettive per sostenere investimenti in digitalizzazione, tecnologie avanzate e formazione. Accelerare questo percorso significa rafforzare la competitività non solo delle singole imprese, ma dell'intero sistema turistico italiano.

Fabio Primerano

Albergatore e Presidente di Federalberghi Lombardia. Ricopre anche il ruolo di Direttore Tecnico-Scientifico per il Dipartimento "AI for Travel, Tourism and Hospitality" dell' E.N.I.A.-Ente Nazionale per l'Intelligenza Artificiale. È ingegnere con Master al MIT di Boston e dalla fine degli anni 90 si occupa di ML, ANN, AI, Security etc. Ancora oggi è personalmente impegnato nella progettazione e realizzazione di soluzioni avanzate di AI per questo settore. Infine, da 9 anni insegna 'Digital Marketing' e 'AI for Tourism&Hospitality' al Master del Turismo&Ospitalità (MITH) alla Università IULM a Milano.

Vorrei evidenziare innanzitutto con chiarezza come l'intelligenza artificiale rappresenti, per il settore dell'hospitality, una trasformazione molto più profonda di una semplice innovazione tecnologica. Non si tratta soltanto di adottare nuovi strumenti digitali, ma di comprendere un cambiamento di natura "antropologica", che incide sul modo in cui le persone cercano informazioni, prendono decisioni e interagiscono con i servizi turistici. L'impatto dell'AI si manifesta, quindi, innanzitutto nei comportamenti della domanda: il turista tende progressivamente ad abbandonare le logiche tradizionali di ricerca e comparazione, per rivolgere domande dirette a sistemi intelligenti e ricevere risposte sintetiche, personalizzate e immediatamente operative.

Questo passaggio modifica radicalmente le dinamiche di mercato. La visibilità delle imprese non dipende più soltanto dalla presenza sulle piattaforme digitali o dal posizionamento nei motori di ricerca, ma dalla capacità di essere intercettate e selezionate all'interno delle risposte generate dall'intelligenza artificiale. In prospettiva, tale dinamica è destinata a rafforzarsi con la diffusione degli agenti personali, sistemi in grado di agire in autonomia per conto dell'utente e di orientarne, o persino gestirne, le scelte di viaggio.

In questo scenario, ritengo che la trasformazione investa in modo trasversale almeno otto ambiti fondamentali dell'impresa alberghiera. Il primo riguarda la gestione della reputazione, destinata ad assumere un ruolo sempre più centrale rispetto ai tradizionali sistemi di classificazione. Recensioni, percezioni e giudizi dei clienti diventano elementi decisivi nella costruzione della credibilità dell'impresa, ma l'automazione delle risposte richiede attenzione: se gestita in modo impersonale, rischia, infatti, di ridurre autenticità e fiducia.

Un secondo ambito è quello delle tendenze e delle previsioni, nel quale l'AI offre strumenti avanzati per l'analisi della domanda, la lettura dei comportamenti dei clienti e la gestione dinamica delle tariffe. Si aprono così ampi margini di miglioramento nella capacità previsionale delle imprese, con effetti diretti sulle strategie commerciali e sulla redditività.

Particolarmente rilevante è poi l'area della conoscenza del cliente, il cosiddetto Know Your Customer, che considero uno dei veri nodi competitivi. La capacità di raccogliere, organizzare e interpretare dati proprietari consente di sviluppare offerte personalizzate e di rispondere a una domanda sempre più segmentata. In parallelo, l'intelligenza artificiale incide anche sulle attività di front office e concierge, automatizzando le operazioni a basso valore aggiunto e, al tempo stesso, valorizzando l'interazione umana qualificata. La relazione diretta con il cliente non viene, quindi, sostituita, ma diventa ancora più importante laddove richiede empatia, capacità interpretativa e qualità del servizio.

Un ulteriore ambito riguarda i processi organizzativi e le performance aziendali. L'AI consente un monitoraggio più puntuale delle attività interne, favorendo l'ottimizzazione dei tempi, delle risorse e dei flussi operativi. A ciò si collega il tema della comunicazione, destinata a trasformarsi profondamente: i siti web tradizionali lasceranno progressivamente spazio a interfacce conversazionali basate su agenti intelligenti, capaci di dialogare in linguaggio naturale con gli utenti e di accompagnarli in modo più diretto nel processo decisionale.

Attribuisco particolare importanza anche alla dimensione della formazione, che considero una leva strategica. La carenza di competenze non riguarda tanto la capacità di programmare, quanto la comprensione di come utilizzare l'intelligenza artificiale nei processi aziendali e di come tradurne il potenziale tecnologico in valore operativo. La formazione diventa, quindi, un fattore decisivo non solo per l'adattamento delle imprese, ma per la loro stessa sopravvivenza competitiva.

L'intelligenza artificiale, inoltre, permette di sviluppare nuovi modelli di apprendimento, più flessibili e accessibili, nei quali i lavoratori possono esercitarsi, simulare situazioni reali e migliorare le proprie competenze senza il timore dell'errore. Questo aspetto è particolarmente rilevante in un settore come

l'hospitality, dove la qualità dell'esperienza dipende dalla capacità delle persone di gestire situazioni complesse, relazioni dirette e bisogni differenziati.

Accanto alla formazione emerge il tema della gestione dei dati, che costituisce il vero asset competitivo. A mio avviso, non è il modello tecnologico in sé a determinare il valore, ma la qualità, l'unicità e l'organizzazione delle informazioni disponibili. Le imprese che sapranno costruire patrimoni informativi proprietari e utilizzarli in modo consapevole potranno sviluppare servizi più mirati, efficienti e coerenti con le aspettative della clientela.

Al contrario, l'insufficiente investimento nella formazione e nella cultura dei dati espone le aziende a rischi significativi. In assenza di competenze adeguate, le imprese finiscono per dipendere dalle soluzioni offerte dai fornitori tecnologici, senza sviluppare una reale autonomia strategica. Questo può tradursi in una perdita di controllo sui processi, in una progressiva standardizzazione dell'offerta e in una minore capacità di differenziarsi sul mercato.

Nel contesto attuale, il ritardo del settore appare, quindi, soprattutto culturale e organizzativo, più che tecnologico. Le imprese continuano spesso a percepire l'AI come un investimento oneroso o complesso, mentre il vero fattore critico è rappresentato dal tempo necessario per comprenderla, implementarla e integrarla nei processi aziendali. L'intelligenza artificiale non è, infatti, un prodotto da acquistare, ma un percorso da costruire progressivamente.

Il tema del tempo assume così un ruolo decisivo. Un progetto di AI richiede mesi di sviluppo, sperimentazione e adattamento. In questo quadro, credo sia importante sottolineare che non esistono scorciatoie: le soluzioni rapide proposte dal mercato, spesso basate su modelli standardizzati, possono produrre benefici limitati e temporanei, ma difficilmente generano un vantaggio competitivo stabile. Per ottenere risultati concreti è necessario sviluppare architetture articolate, capaci di integrare più modelli, ciascuno specializzato in funzioni diverse.

In ambiti complessi, come l'analisi avanzata della clientela, possono essere necessari diversi modelli LLM coordinati tra loro per gestire raccolta, classificazione, interpretazione e utilizzo dei dati. Questa prospettiva evidenzia come il vero vantaggio competitivo non risieda nella tecnologia in sé, ormai sempre più accessibile, ma nella capacità di orchestrarla e di alimentarla con informazioni proprietarie di qualità.

Di conseguenza, la centralità si sposta sui dati e sulle competenze. Diventano cruciali figure professionali capaci di leggere, organizzare e collegare le informazioni, più che sviluppatori tradizionali intesi in senso stretto. L'impresa alberghiera del futuro dovrà, quindi, dotarsi non solo di strumenti tecnologici, ma anche di nuove capacità organizzative, analitiche e decisionali.

L'insieme di questi fattori conferma, a mio avviso, che l'AI non rappresenta una leva isolata di efficienza, ma un elemento trasformativo dell'intero modello di business. Anche le piccole strutture possono trarre vantaggio da questa evoluzione, grazie alla crescente accessibilità degli strumenti, a condizione però di sviluppare una visione strategica e una adeguata capacità di gestione dei dati. Le imprese che non sapranno adattarsi rischiano invece una progressiva marginalizzazione, fino a quello che definisco un possibile "oblio digitale", ossia l'esclusione dai processi decisionali mediati dagli algoritmi.

Al contrario, le aziende che sapranno investire nella comprensione del fenomeno, nella valorizzazione dei dati e soprattutto nella formazione delle persone potranno cogliere pienamente le opportunità offerte da questa trasformazione. La tecnologia, da sola, non basta: ciò che farà la differenza sarà la capacità di inserirla in un progetto aziendale coerente, fondato su competenze, consapevolezza e visione di lungo periodo.

In definitiva, ritengo che la sfida posta dall'intelligenza artificiale nel settore dell'hospitality non sia soltanto tecnologica, ma strategica e culturale. Essa richiede un ripensamento complessivo dei modelli organizzativi, un investimento continuativo nel tempo, la costruzione di sistemi complessi e l'acquisizione di nuove competenze. In questo quadro, la formazione rappresenta il vero fattore abilitante: senza di essa, l'AI rischia di rimanere uno strumento inefficace; con essa, può diventare il motore di una trasformazione profonda, sostenibile e capace di rafforzare la competitività dell'intero settore.

Simone Puorto

È un tecnofilosofo, consulente con oltre 25 anni di esperienza internazionale e autore di cinque libri bestseller che esplorano l'intersezione tra tecnologia e industria dei viaggi. È Head of Emerging Trends & Strategic Innovation presso Hospitality Net, la principale piattaforma globale dedicata ai professionisti dell'ospitalità. Simone ricopre inoltre il ruolo di board advisor per oltre una dozzina di aziende tecnologiche internazionali, tra cui BWG Global, RobosizeME, dAIrect (precedentemente Takyon), Sleap ed E23. È fondatore di diverse iniziative innovative che operano all'incrocio tra ospitalità e tecnologia, tra cui Travel Singularity, Elegia e Rebyū. Simone ha fatto la storia organizzando Polybius, il primo evento al mondo dedicato all'ospitalità interamente ospitato nel metaverso. In ambito accademico è docente MBA e guest faculty presso alcune delle più prestigiose istituzioni internazionali, tra cui EHL Hospitality Business School, Les Roches, SHMS, Glion, ESSEC, 24Ore Business School, LUISS, il Master Five Stars Hotel Management di Forte Village, IULM, Università Ca' Foscari, Università Roma Tre, Università di Parma e IMHI. La sua produzione editoriale comprende oltre 300 articoli pubblicati su piattaforme di riferimento come Hospitality Net, PhocusWire, TendanceHotellerie.fr, Hotel-Online, HOTELS Magazine, Skift, HotelTechReport, 10 Minutes Hotels, HFTP e Robonomics: The Journal of the Automated Economy, oltre a più di 100 ulteriori articoli pubblicati sotto pseudonimo o come ghostwriter. Ha introdotto e formalizzato diversi concetti e neologismi oggi adottati dal settore, tra cui "Humans-as-Luxury", "Post-Human Hospitality", "Hospitality Reverse Uncanny Valley", "Olympia Effect", "Lacanian Hospitality" e il framework degli "Hotel Antropocentrici, Tecnocentrici e Ibridi", successivamente citati sia nella letteratura accademica sia in glossari professionali. Nel 2026 è stato inserito tra i Top 100 Digital Thought Leaders della hospitality globale dall'International Hospitality Institute. Vegetariano, buddhista e antispecista, si definisce un "bodhisattva digitale", fondendo ricerca filosofica e advocacy tecnologica per esplorare ed espandere incessantemente i confini del potenziale umano.

L'Intelligenza Artificiale sta già generando benefici concreti in tutte quelle attività ad alta intensità informativa e a basso valore relazionale: revenue management, marketing digitale, customer service, forecasting della domanda, gestione della reputazione online e attività amministrative.

In altre parole, l'AI eccelle ovunque il problema principale non sia comprendere gli esseri umani, ma elaborare enormi quantità di informazioni più velocemente di loro.

Paradossalmente, il potenziale più grande rimane inespresso.

La maggior parte delle strutture continua a utilizzare l'AI come un tool, quando dovrebbe iniziare a considerarla un'infrastruttura cognitiva. Si aggiunge una chatbot, si automatizza qualche processo, si sperimenta un assistente per le recensioni. Raramente si ripensa l'organizzazione nel suo complesso.

Il vero collo di bottiglia non è tecnologico, ma organizzativo, culturale e, soprattutto, umano.

L'hospitality soffre da anni di una frammentazione cronica. Non esistono soltanto silos tecnologici. Esistono silos organizzativi, procedurali, cognitivi e perfino identitari. Marketing, revenue management, sales, operations e front office spesso operano come tribù separate che condividono lo stesso edificio, ma non la stessa visione del mondo.

L'AI entra in questo ecosistema come un potente amplificatore. Se l'organizzazione è sana, accelera l'intelligenza collettiva. Se è disfunzionale, accelera la disfunzione.

Esiste poi una forma crescente di tecno-luddismo. Una quota sempre maggiore di lavoratori ostacola attivamente l'adozione dell'AI, non necessariamente per ignoranza tecnologica, ma per paura di perdere rilevanza, status e controllo. Ogni innovazione redistribuisce potere. L'AI non fa eccezione.

Infine, esiste un altro tema di cui si parla sorprendentemente poco: il costo. La narrativa dominante descrive l'AI come una macchina magica destinata a sostituire il lavoro umano. La realtà è più complessa. I token costano. L'inferenza costa. Gli agenti costano. Le integrazioni costano. La supervisione costa.

Molte aziende stanno scoprendo che il cosiddetto tokenmaxxing non elimina i costi, ma li trasferisce semplicemente da una colonna del bilancio a un'altra. Sostituire una persona con un modello non significa passare da un costo a zero. Significa sostituire gli stipendi con API, infrastruttura, governance e supervisione.

Per questo credo che il potenziale ancora inespresso dell'AI non risieda negli algoritmi, ma nella capacità delle organizzazioni di ripensare sé stesse.

Se si dovesse formulare una graduatoria ipotetica, metterei la dimensione organizzativa molto prima di quella tecnologica.

Anzi, credo che uno degli errori più diffusi sia proprio considerare l'AI una questione tecnologica. Martin Heidegger sosteneva che il vero problema della tecnica non sia la tecnica stessa, ma il modo in cui essa ci induce a vedere il mondo.

Per usare un'espressione cara agli anglofoni, molto spesso l'AI rischia di diventare un gigantesco esercizio di "lipstick on a (robot) pig": una superficie brillante che nasconde processi inefficienti, SOP incoerenti, silos organizzativi e modelli decisionali che non funzionavano nemmeno prima dell'arrivo dell'AI.

I principali ostacoli che vedo sono tre:

1. Il primo è culturale. Molti imprenditori continuano a pensare all'AI come a un software da acquistare, invece che come a una trasformazione da governare.
2. Il secondo è organizzativo. L'AI genera valore collegando informazioni che oggi vivono in compartimenti stagni. Dove esistono silos, l'AI incontra inevitabilmente attrito.
3. Il terzo riguarda il potere. Ogni rivoluzione tecnologica ridistribuisce prestigio, controllo e rilevanza all'interno delle organizzazioni e assistiamo a forme sempre più diffuse di tecno-luddismo. Un recente report di Workplace Intelligence suggerisce che una quota crescente di lavoratori ostacola attivamente l'adozione dell'AI. I metodi variano: dall'ignorare educatamente gli strumenti al nutrirli di dati errati, fino a sabotarne deliberatamente il funzionamento.

Anni fa, un fornitore di Revenue Management System mi raccontò di un revenue manager che tornava in ufficio di notte per alterare gli input del sistema quel tanto che bastava a far sembrare migliore il proprio lavoro rispetto a quello dell'algoritmo. Può sembrare un episodio folkloristico, ma racconta

una verità profonda: in fondo, ogni trasformazione tecnologica è, prima di tutto, una trasformazione sociale.

Rispetto al tema di come l'Intelligenza Artificiale stia modificando, o potrà modificare nei prossimi anni, le competenze richieste nel settore alberghiero, ritengo che la discussione parta da una premessa errata.

Molti si chiedono quali competenze tecnologiche i professionisti dell'hospitality dovranno acquisire. Io credo che, nel lungo periodo, le competenze tecnologiche conteranno sempre meno.

Non perché la tecnologia diventerà meno importante, ma perché diventerà invisibile. Oggi nessuno viene assunto perché sa usare un browser web. Allo stesso modo, fra qualche anno sarà sempre meno rilevante saper utilizzare uno specifico strumento di AI.

Le competenze che acquisiranno valore saranno quelle che le macchine continueranno a replicare con difficoltà: giudizio, empatia, creatività, senso critico, leadership, capacità di costruire fiducia e di comprendere la complessità umana.

Da anni descrivo questo fenomeno attraverso il concetto di Humans-as-Luxury (https://humansasluxury.com/): più una tecnologia diventa efficiente, abbondante e accessibile, più ciò che rimane autenticamente umano aumenta di valore.

L'AI renderà l'intelligenza sempre più economica. Di conseguenza, l'attenzione umana, l'ascolto, la cura e la relazione diventeranno beni sempre più preziosi.

Rispetto alla priorità strategica più rilevante per accompagnare una diffusione efficace e sostenibile dell'Intelligenza Artificiale nell'hospitality italiana, tra investimenti tecnologici, formazione manageriale, incentivi pubblici e nuove forme di governance dell'innovazione, ritengo che probabilmente nessuna delle opzioni proposte sia sufficiente.

Non perché siano inutili, ma perché tutte presuppongono che l'AI sia una normale tecnologia da adottare. Personalmente non credo che sia così. L'AI assomiglia molto meno all'arrivo di un nuovo software e molto più a quello di una nuova infrastruttura cognitiva aliena.

Ray Kurzweil parla da decenni della ***Legge dei Ritorni Acceleranti***: ogni generazione tecnologica accelera la successiva, riducendo il tempo a disposizione per comprenderla. Se ha ragione, il problema non è restare al passo con il cambiamento. Il problema è che il cambiamento sta iniziando a muoversi più velocemente della nostra capacità di comprenderlo.

Pretendere che una PMI alberghiera riesca contemporaneamente a gestire operations, marketing, revenue management, sostenibilità, cybersecurity e, nel frattempo, sviluppare una comprensione approfondita di LLM, agenti autonomi, automazione cognitiva, impatti occupazionali ed etica dell'AI è semplicemente irrealistico.

Se dovessi scegliere una priorità, investirei nella creazione di una nuova categoria di consulenti e advisor.

Non esperti di tecnologia. Quelli esistono già, ma persone capaci di comprendere contemporaneamente tecnologia, organizzazione, economia, psicologia, filosofia ed etica.

Armando Travaglini

È il fondatore di Digital Marketing Turistico, una realtà attiva nella formazione e nella consulenza di marketing per l'hospitality. Negli ultimi 15 anni ha supportato centinaia di hotel indipendenti, gruppi e catene alberghiere nella definizione delle strategie più efficaci per costruire una solida presenza online, incrementare la visibilità e migliorare la redditività. Relatore nei principali eventi dedicati al settore, è docente in diverse Università, Business School, enti di formazione pubblici e privati e collabora con le primarie associazioni di categoria. Ha scritto due libri: "Digital Marketing Turistico e Strategie di Revenue Management per il settore ricettivo", bestseller tradotto in più lingue e "Hotel Digital Marketing". È il fondatore del più grande gruppo italiano su Facebook dedicato al "Digital Marketing Turistico" ed ha una newsletter attiva dal 2012 con più di 10.000 iscritti.

Nel lavoro quotidiano con le strutture ricettive italiane emerge un paradosso eloquente. L'Intelligenza Artificiale produce già benefici misurabili negli ambiti più operativi dell'hospitality, dall'assistenza clienti al revenue management alla produzione di contenuti di marketing. Eppure, il settore nel suo complesso sta sottovalutando la trasformazione più profonda in corso: quella che investe il modo stesso in cui un viaggiatore scopre, sceglie e prenota un hotel.

I benefici immediati sono concreti e documentati. Un chatbot di nuova generazione gestisce le richieste ripetitive in reception, in qualsiasi lingua, a qualsiasi ora. I sistemi di pricing basati sull'AI analizzano centinaia di variabili che nessun revenue manager potrebbe elaborare manualmente, con incrementi del RevPAR immediatamente misurabili. Strumenti di AI generativa consentono anche a un piccolo albergo di mantenere una comunicazione personalizzata e professionale dalla fase di ispirazione al post soggiorno.

Il potenziale più rilevante, e largamente inespresso, riguarda però ciò che definisco la "scopribilità" nell'era dell'AI. Una buona percentuale di viaggiatori italiani utilizza già l'Intelligenza Artificiale per pianificare i propri viaggi, con una crescita del 77% in un solo anno e un'accelerazione sorprendente tra i Boomer (+111%) e la Generazione X (+85%).[1] Questo cambia i termini della competizione: non si tratta più soltanto di ottimizzare la visibilità sui motori di ricerca, ma di costruire quella che chiamo "memoria digitale", un'identità coerente, strutturata e interpretabile dai sistemi di AI che sempre più spesso mediano il primo contatto tra viaggiatore e struttura. Un hotel che non è presente in questo ecosistema rischia di non esistere nel canale di scoperta che cresce più rapidamente.

Guardando in prospettiva, la frontiera più dirompente è il commercio agentico: agenti AI che non si limitano a consigliare, ma prenotano e gestiscono l'intero ciclo del soggiorno in autonomia. In questo scenario, non sarà più il sito web né la scheda OTA a fare la differenza, ma la capacità dei sistemi gestionali dell'hotel di esporre dati strutturati e leggibili dalle macchine. È un ribaltamento della catena distributiva che pochi, in Italia, stanno anticipando.

L'adozione dell'AI è oggi prevalentemente una questione organizzativa e culturale, non tecnologica. Secondo i dati ISTAT, l'adozione nelle imprese italiane è raddoppiata in un anno raggiungendo il 16,4%, ma tra le PMI resta al 15,7%, con un divario rispetto alle grandi imprese (53,1%) che si amplia anziché ridursi.[2] Le tecnologie esistono e i costi si sono ridotti. Ma il tessuto alberghiero italiano è composto in larga parte da imprese familiari dove una sola figura concentra funzioni strategiche e operative. Nella mia esperienza, il gap più frequente non è economico: è la difficoltà di immaginare cosa l'AI possa

[1] Adyen, Hospitality & Travel Report 2025, luglio 2025. https://www.adyen.com/it_IT/press-and-media/adyen-index-2025-hospitality-rapporto

[2] ISTAT, "Imprese e ICT – Anno 2025", 15 dicembre 2025. https://www.istat.it/comunicato-stampa/imprese-e-ict-anno-2025/

fare concretamente per la propria struttura. Manca un interlocutore tecnologico di fiducia, manca soprattutto una cultura del dato su cui costruire qualsiasi strategia.

Sul fronte delle competenze, l'AI non ridurrà l'occupazione nel settore: la trasformerà in profondità. I ruoli tradizionali stanno evolvendo verso funzioni a maggior valore. Il receptionist diventa un coordinatore dell'esperienza dell'ospite, il revenue manager un analista strategico, il responsabile marketing un interprete critico degli output generati dagli strumenti AI. Emergono figure ibride che combinano competenze alberghiere e sensibilità tecnologica. In un comparto che fatica cronicamente a reperire personale qualificato, l'AI è un alleato prezioso: libera il team dalle attività ripetitive e consente di dedicare più tempo alle interazioni umane che costituiscono il vero patrimonio competitivo dell'ospitalità italiana.

Se dovessi indicare una sola priorità strategica, sceglierei la formazione manageriale. Non quella tecnica sull'uso degli strumenti, che pure è necessaria, bensì lo sviluppo di una visione strategica che consenta ai decisori di comprendere dove l'AI genera valore, quali processi trasformare, quali dati raccogliere e come misurare i risultati. Servono percorsi che parlino il linguaggio dell'albergatore, che partano dai problemi concreti della gestione quotidiana. Gli incentivi pubblici sono utili, ma rischiano di risultare inefficaci se finanziano l'acquisto di tecnologie senza accompagnarne l'integrazione nelle competenze e nei processi. Il settore alberghiero italiano possiede un patrimonio unico di autenticità e relazione umana. L'AI non è una minaccia a questo patrimonio: è lo strumento per esprimerlo su una scala prima impensabile. Ma la finestra per agire si sta restringendo.

3. Principali osservazioni emerse

Nel complesso, dalle quattro interviste emerge una lettura convergente dell'Intelligenza Artificiale come leva di trasformazione profonda per l'hospitality italiana. L'AI non viene interpretata soltanto come un insieme di strumenti utili a migliorare singole attività operative, ma come un fattore destinato a incidere sul modo in cui le imprese alberghiere organizzano i processi, assumono decisioni, costruiscono la relazione con il cliente e definiscono le proprie strategie competitive. La sua diffusione segna, quindi, un passaggio importante: dalla digitalizzazione intesa come supporto alla gestione quotidiana, a una fase più avanzata in cui i dati, gli algoritmi e i sistemi intelligenti diventano parte integrante del modello di business.

I benefici più immediati appaiono già evidenti nei processi ad alta intensità informativa. Revenue management, pricing dinamico, marketing digitale, customer service, gestione della reputazione, analisi previsionale della domanda e personalizzazione dell'esperienza dell'ospite rappresentano gli ambiti nei quali l'AI mostra oggi le ricadute più concrete. In queste aree, la capacità di elaborare grandi quantità di dati in tempi rapidi consente alle imprese di migliorare la qualità delle decisioni, rendere più efficiente l'allocazione delle risorse, affinare le strategie commerciali e rispondere in modo più puntuale alle esigenze del mercato. Si tratta di applicazioni che possono generare vantaggi competitivi misurabili, soprattutto quando vengono integrate con una visione gestionale chiara e con obiettivi aziendali ben definiti.

Tuttavia, il potenziale più rilevante dell'AI appare ancora in larga parte inespresso. Il rischio, evidenziato trasversalmente dalle interviste, è che molte imprese si limitino a introdurre singoli strumenti - un chatbot, una piattaforma di marketing automatizzato, un supporto alla produzione di contenuti - senza ripensare in modo più ampio l'organizzazione, i processi decisionali e la cultura aziendale. In questo caso, l'AI resta confinata a una funzione accessoria e non riesce a produrre un cambiamento

strutturale. Per generare valore duraturo, invece, deve essere inserita in un percorso di trasformazione più ampio, capace di collegare tecnologie, dati, competenze, organizzazione e strategia.

Il principale ostacolo alla diffusione dell'AI non sembra, quindi, essere la tecnologia in sé, ormai sempre più accessibile e matura, quanto la capacità delle imprese di comprenderla, integrarla e governarla. Il settore alberghiero italiano, caratterizzato da una forte presenza di strutture indipendenti, familiari e di piccola dimensione, presenta livelli di maturità digitale molto differenziati. In molti casi pesano una limitata cultura del dato, la frammentazione organizzativa, la scarsità di tempo e competenze dedicate, nonché una certa difficoltà nel tradurre l'innovazione tecnologica in valore gestionale e strategico. L'AI, in questa prospettiva, non può essere considerata un semplice software da acquistare, ma un percorso progressivo che richiede consapevolezza, metodo, accompagnamento e capacità manageriale.

Un tema particolarmente rilevante riguarda il ruolo dei dati. L'Intelligenza Artificiale può esprimere il proprio potenziale solo se alimentata da informazioni affidabili, organizzate e coerenti. Per le imprese alberghiere, ciò significa rafforzare la capacità di raccogliere, leggere e utilizzare i dati relativi ai clienti, alla domanda, ai canali distributivi, alle performance interne e alla reputazione online. Il dato non rappresenta più soltanto una risorsa tecnica, ma diventa un vero asset competitivo. Le strutture che sapranno costruire una base informativa solida e proprietaria saranno più capaci di personalizzare l'offerta, anticipare i bisogni del cliente, ottimizzare le strategie commerciali e differenziarsi in un mercato sempre più intermediato dai sistemi digitali.

Accanto alla dimensione interna alle imprese, le interviste richiamano anche il cambiamento della domanda turistica. L'AI sta modificando il modo in cui i viaggiatori cercano informazioni, confrontano le alternative e prendono decisioni. La diffusione di strumenti conversazionali e, in prospettiva, di agenti intelligenti capaci di orientare o gestire autonomamente le scelte di viaggio ridefinisce il tema della visibilità digitale delle strutture ricettive. Non sarà più sufficiente essere presenti online o ben posizionati nei canali tradizionali: sarà necessario essere riconoscibili, interpretabili e selezionabili dai sistemi di AI. Questo implica la costruzione di una presenza digitale coerente, basata su dati strutturati, reputazione, identità chiara e qualità dell'offerta.

Le interviste convergono inoltre sul tema del lavoro. L'automazione non viene letta prevalentemente come una minaccia occupazionale, ma come un fattore di trasformazione e qualificazione delle competenze. Le attività ripetitive, standardizzabili e a basso valore aggiunto potranno essere progressivamente automatizzate, liberando tempo e risorse per funzioni più complesse, relazionali e decisionali. In questo scenario, il personale alberghiero sarà chiamato a interpretare i dati, utilizzare strumenti intelligenti, gestire situazioni più articolate e contribuire in modo più consapevole alla qualità dell'esperienza dell'ospite. La tecnologia potrà, quindi, ridisegnare i ruoli, ma non eliminare la centralità delle persone.

Proprio la componente umana resta uno degli elementi distintivi dell'hospitality italiana. Empatia, ascolto, cura, fiducia, creatività e capacità di relazione continueranno a rappresentare dimensioni fondamentali dell'esperienza alberghiera. Anzi, quanto più l'AI renderà automatiche alcune funzioni informative e operative, tanto più il valore dell'interazione umana qualificata potrà crescere. La sfida sarà, quindi, trovare un equilibrio tra efficienza tecnologica e qualità relazionale, utilizzando l'AI per potenziare il lavoro delle persone e non per impoverire l'identità dell'accoglienza.

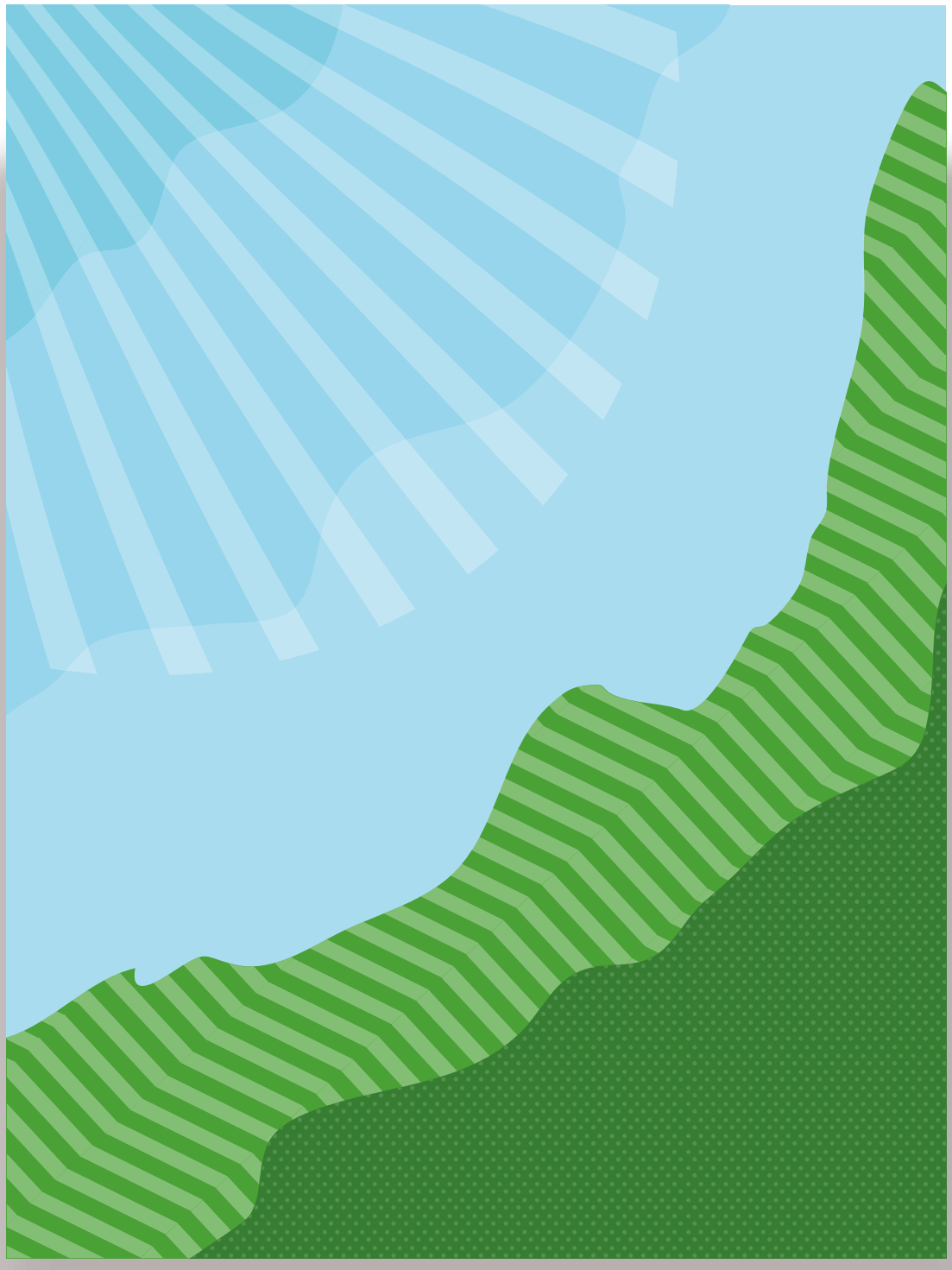
In questa prospettiva, la priorità strategica più rilevante riguarda la formazione, soprattutto manageriale. Non basta insegnare l'uso tecnico degli strumenti: occorre sviluppare una cultura capace di comprendere dove l'AI genera valore, quali processi trasformare, quali dati raccogliere, come misurare i risultati e come evitare una dipendenza passiva dai fornitori tecnologici. La formazione deve aiutare

imprenditori, manager e operatori a leggere il cambiamento, a governarlo e a inserirlo in una strategia coerente con le caratteristiche della propria struttura.

Accanto alla formazione, risultano importanti anche politiche pubbliche e incentivi, purché non si limitino a sostenere l'acquisto di tecnologie. Per essere realmente efficaci, gli strumenti di supporto dovrebbero accompagnare percorsi più ampi di digitalizzazione, integrazione organizzativa, crescita delle competenze e rafforzamento della cultura del dato. Particolare attenzione andrebbe rivolta alle strutture indipendenti e di minori dimensioni, che rappresentano una parte essenziale dell'offerta ricettiva italiana ma che, più di altre, possono incontrare difficoltà nell'affrontare da sole la complessità della trasformazione.

In definitiva, l'Intelligenza Artificiale rappresenta una grande opportunità per rafforzare la competitività dell'hospitality italiana, **ma il suo impatto dipenderà dalla capacità del settore di superare una visione puramente tecnologica e di interpretarla come una trasformazione strategica, culturale e organizzativa.** La tecnologia, da sola, non basta: ciò che farà la differenza sarà la capacità delle imprese di costruire un progetto coerente, fondato sulla qualità dei dati, sulla consapevolezza manageriale, sulla valorizzazione delle persone e sulla centralità dell'esperienza dell'ospite. Solo in questo modo l'AI potrà diventare non un elemento di standardizzazione, ma una leva per rafforzare l'identità, l'efficienza e la capacità competitiva dell'ospitalità italiana.

I FATTORI DI IMPATTO:
RISORSE UMANE ED INVESTIMENTI



C.8 | TURISMO E OCCUPAZIONE: UN BINOMIO INDISPENSABILE PER LA CRESCITA DELL'ECONOMIA NAZIONALE[1]

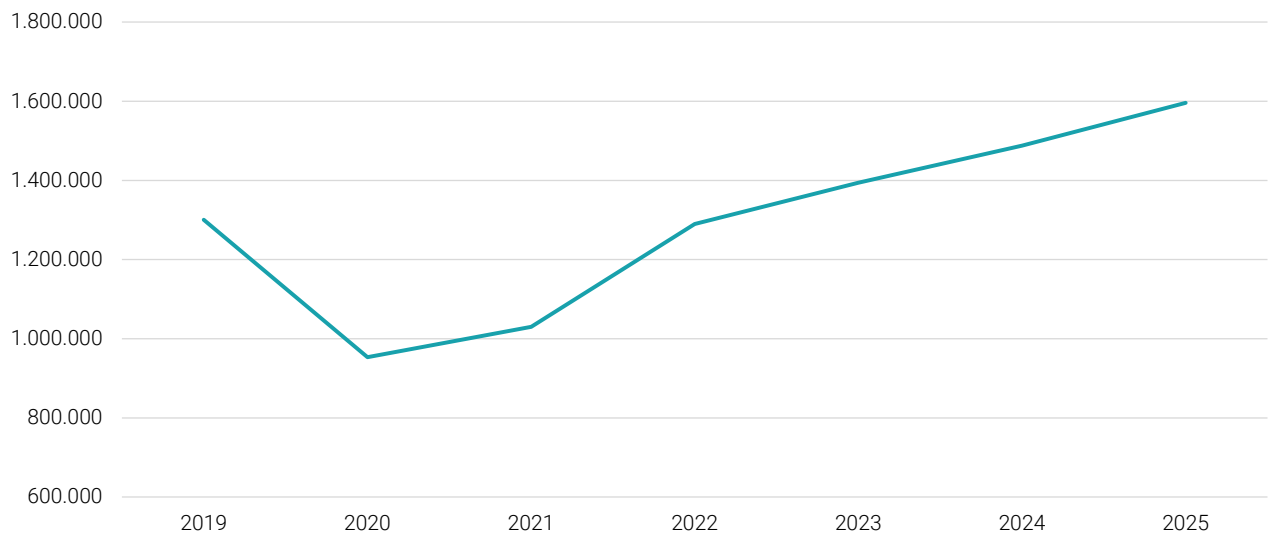
1. Il turismo come motore dell'occupazione: crescita, struttura e stagionalità

Anche nel 2025 l'occupazione dipendente nel settore turismo ha segnato un nuovo record facendo registrare un numero medio di dipendenti pari a 1.596.176 e un valore massimo, nel mese di luglio, di 1.870.634 dipendenti.

Nel 2025, quindi, si è sfondato il tetto del milione e mezzo di lavoratori registrando un aumento del 7,3% rispetto all'anno precedente e del 22,7% rispetto ai livelli pre-pandemici.

Si tratta di numeri importanti, che evidenziano il contributo del settore turistico (alberghi, campeggi, bar, ristoranti, stabilimenti balneari e termali, discoteche e agenzie di viaggi e parchi divertimento) nel mercato del lavoro italiano.

Turismo - Andamento dell'occupazione dipendente (medie annue)



Graf.1 | Fonte: elaborazioni Federalberghi su dati Inps

In media d'anno, il settore ha contato 1.596.176 lavoratori dipendenti e 217.202 aziende con almeno un dipendente.

[1] A cura di Angelo Giuseppe Candido (Vicedirettore Federalberghi) e Anna Chiara Olini (Centro studi Federalberghi). I dati esposti in questo capitolo emergono dall'archivio dei lavoratori dipendenti dell'INPS elaborati da Federalberghi in collaborazione con l'Ente Bilaterale Nazionale per il Turismo (EBNT). Rispetto agli anni precedenti, i dati sono stati elaborati tenendo in considerazione la nuova classificazione ATECO 2025. Per tale ragione anche i dati di confronto con il 2024 sono stati aggiornati allo stesso standard. Questo potrebbe rendere i dati del 2024 diversi da quelli pubblicati nell'ultima edizione.

La stagionalità è una caratteristica costitutiva del settore, come emerge chiaramente dalla variabilità del numero delle aziende con dipendenti e dalla consistenza dell'occupazione nei diversi mesi dell'anno.

Il valore minimo di aziende (195.148) e dipendenti (1.325.376) si registra all'inizio dell'anno: rispettivamente nel mese di gennaio e di febbraio. Il valore massimo si trova nel mese di luglio (236.977 aziende e 1.870.634 lavoratori).

Consistenza – anno 2025

	min	max	media
Dipendenti	1.325.376	1.870.634	1.596.176
Aziende	195.148	236.977	217.202
Dipendenti per azienda	6,7	7,9	7,3

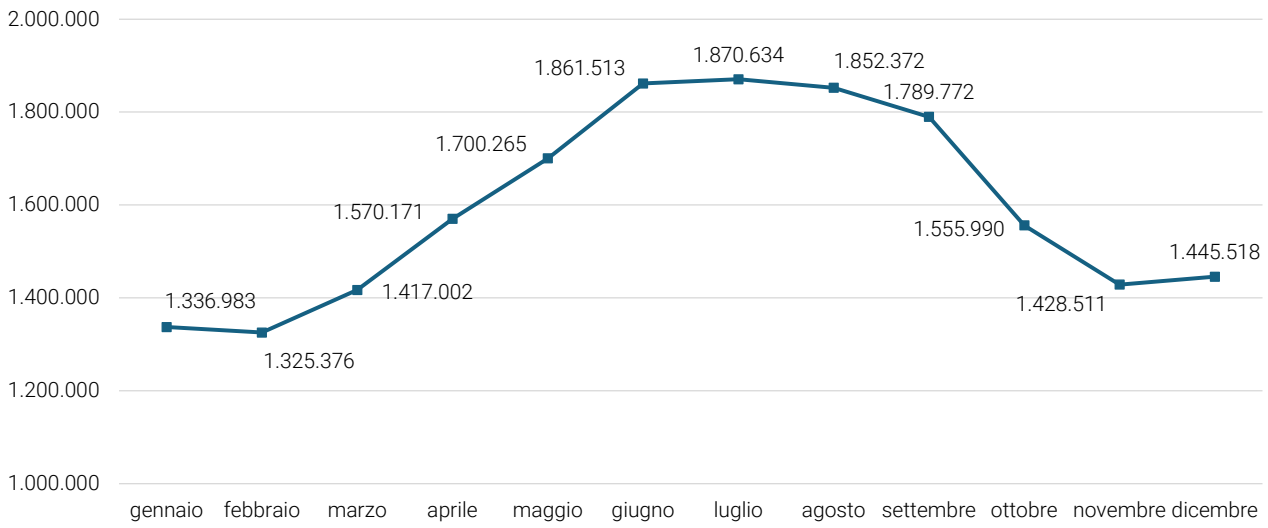
Tab. 1 | Fonte: elaborazioni Federalberghi su dati Inps

Il turismo presenta una struttura produttiva caratterizzata da imprese dipiccole dimensioni con un numero di dipendenti che, in media, è pari a 7,3 unità.

L'irrobustimento della base occupazionale nei mesi estivi porta la dimensione media a 7,9 dipendenti per azienda.

In questo contributo viene presa in considerazione la sola occupazione dipendente. Il lavoro prestato da titolari e collaboratori familiari, di rilevante importanza non è censito. Convenzionalmente si stima che questa componente rappresenti un terzo della quota complessiva dell'input di lavoro nel settore.

Turismo - Lavoratori dipendenti in Italia (valori assoluti per mese - anno 2025)



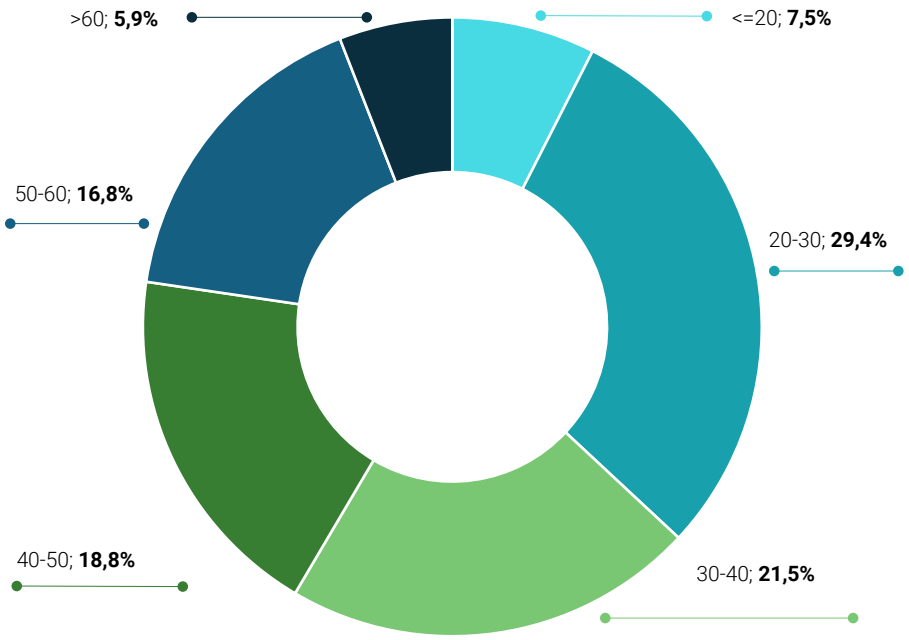
Graf. 2 | Fonte: elaborazioni Federalberghi su dati Inps

2. Il profilo dell'occupazione turistica: giovani, donne, stranieri e tipologie contrattuali

I lavoratori dipendenti per classe di età

Il turismo può contare su una forza lavoro sostanzialmente giovane: il 58,5% dei dipendenti ha meno di quarant'anni e il 36,9% meno di trenta. Non è trascurabile, anzi fa riscontrare un costante aumento nel tempo la presenza di lavoratori appartenenti alle fasce di età intermedie: il 18,8% dei dipendenti ha un'età compresa tra 40 e 50 anni. Gli ultrasessantenni sono il 5,9% del totale dei dipendenti.

Turismo - Lavoratori dipendenti per classi di età in Italia (media 2025 - val. %)

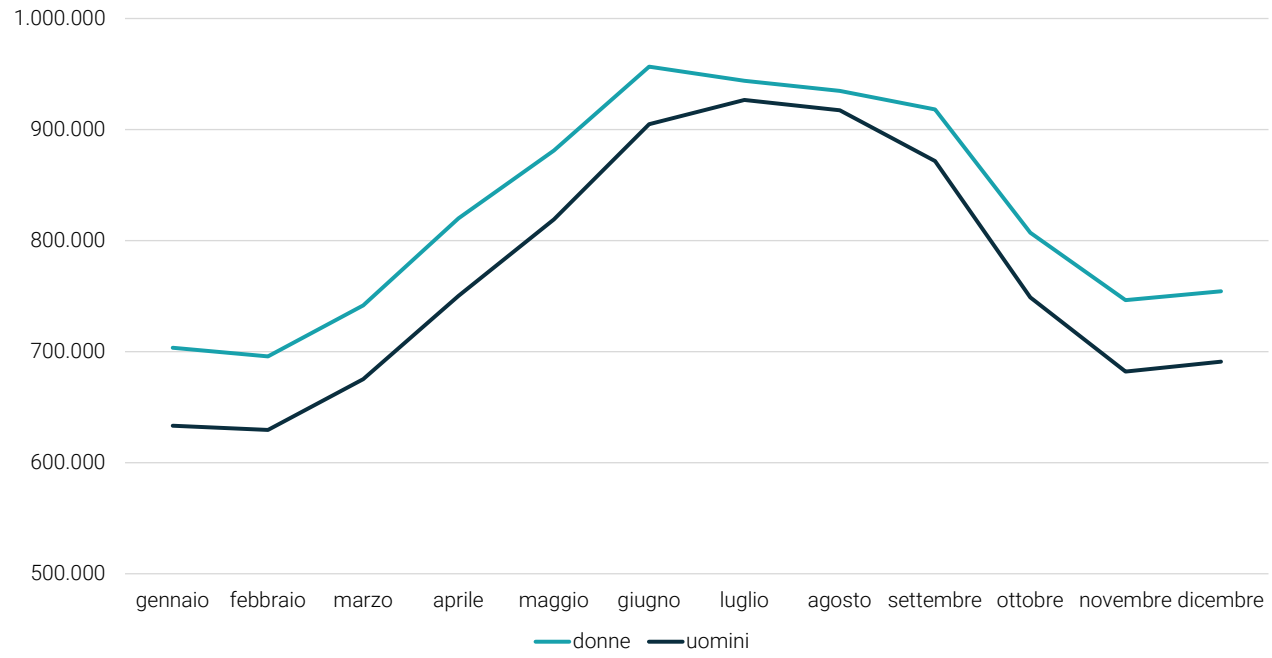


Graf. 3 | Fonte: elaborazioni Federalberghi su dati Inps

I lavoratori dipendenti per genere

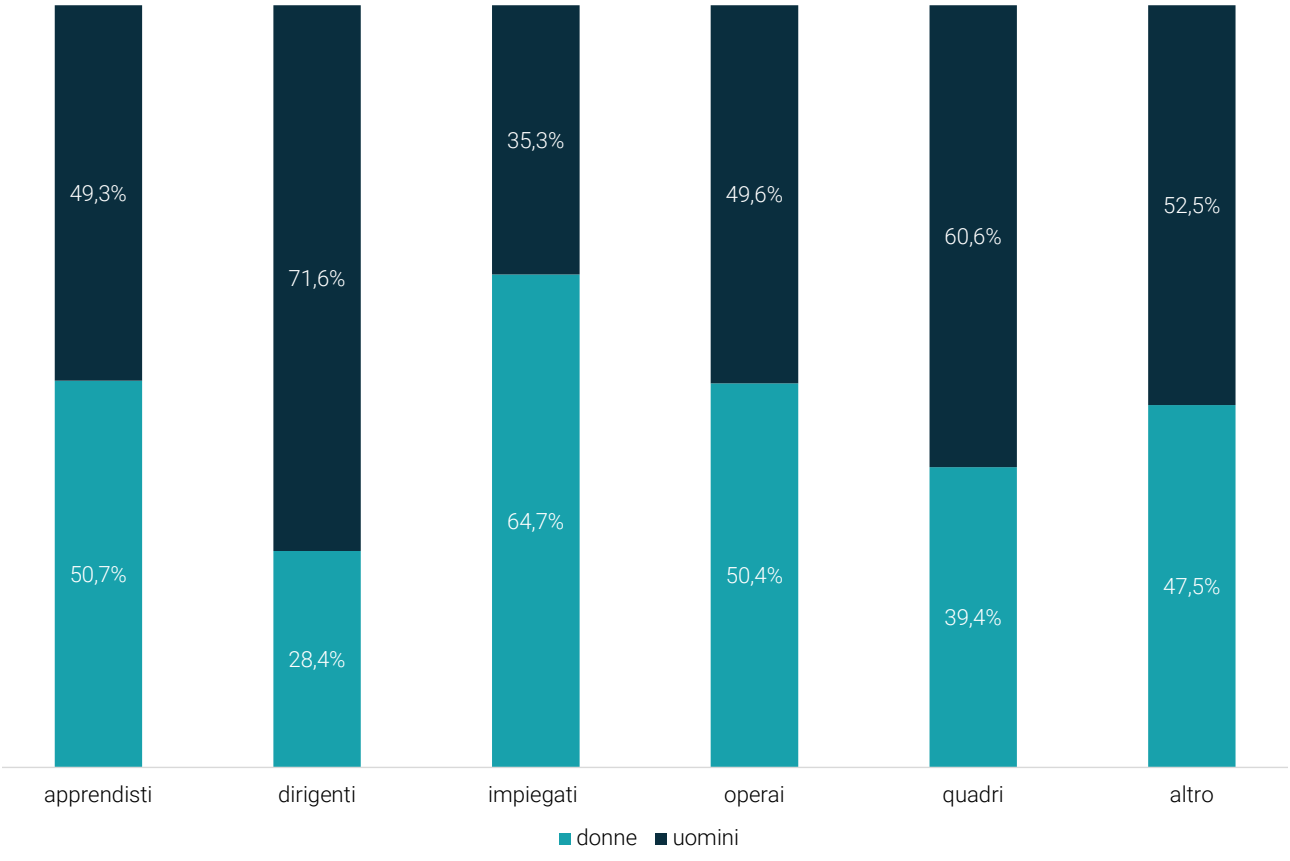
Il lavoro nel turismo è in prevalenza femminile. Le donne rappresentano il 51,7% dei dipendenti. Questa prevalenza di genere è tradizionalmente collegata alla possibilità di conciliare, nell'ambito dell'attività, le esigenze lavorative con quelle familiari.
Per quanto riguarda la distribuzione per genere nelle diverse qualifiche, sono donne il 64,7% degli impiegati, il 50,4% degli operai, il 39,4% dei quadri e il 28,4% dei dirigenti. Il 50,7% degli apprendisti è donna.

Turismo - Lavoratori dipendenti per genere in Italia (valori assoluti per mese - anno 2025)



Graf. 4 | Fonte: elaborazioni Federalberghi su dati Inps

Turismo - Lavoratori dipendenti per genere e qualifica in Italia (quote % - anno 2025)



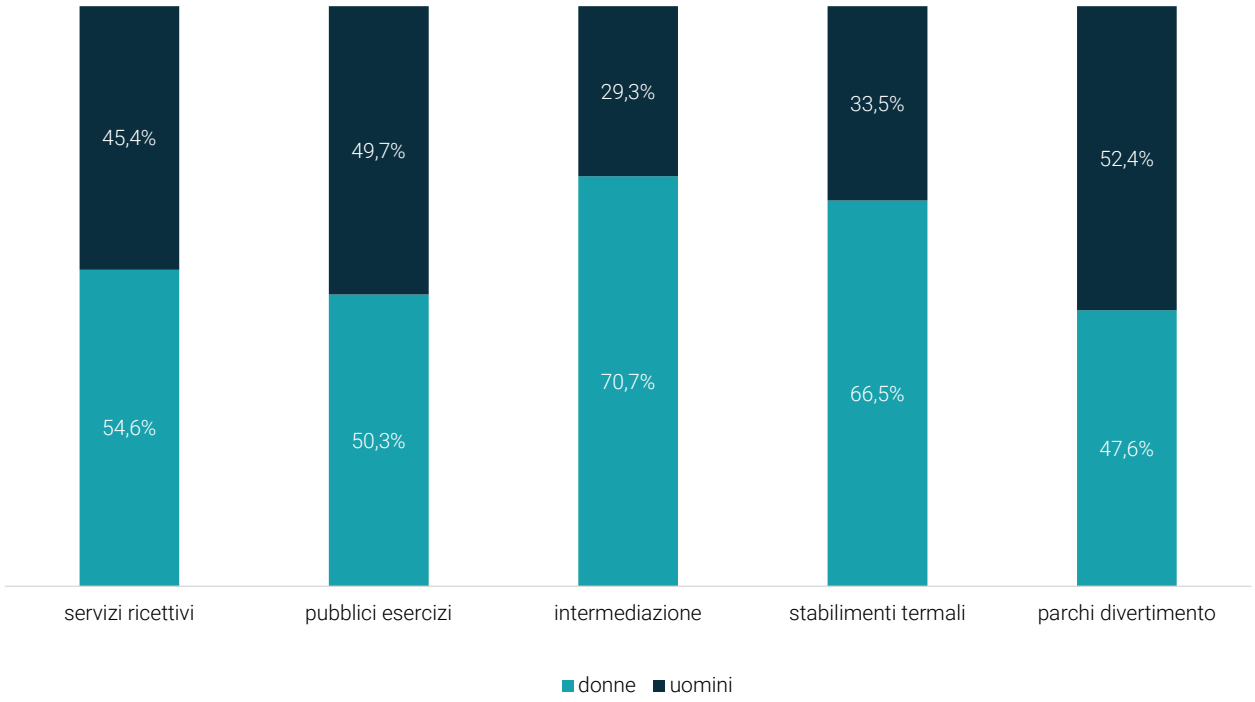
Graf. 5 | Fonte: elaborazioni Federalberghi su dati Inps

Il comparto che fa registrare una maggiore incidenza di lavoro femminile è quello dell'intermediazione con una quota sul totale del 70,7%.

Anche negli stabilimenti termali è forte la componente di lavoro femminile (66,5%). All'opposto è nei parchi divertimento che si trova la quota relativa più elevata di lavoratori di sesso maschile.

Venendo ai comparti che fanno registrare saldi occupazionali maggiori, la componente di lavoro femminile è preponderante nelle attività ricettive (54,6%), mentre i pubblici esercizi (bar, ristoranti, stabilimenti balneari, etc.) fanno registrare un sostanziale equilibrio di genere (50,3% di componente femminile).

Turismo - Lavoratori dipendenti per comparto e genere (quote % - anno 2025)



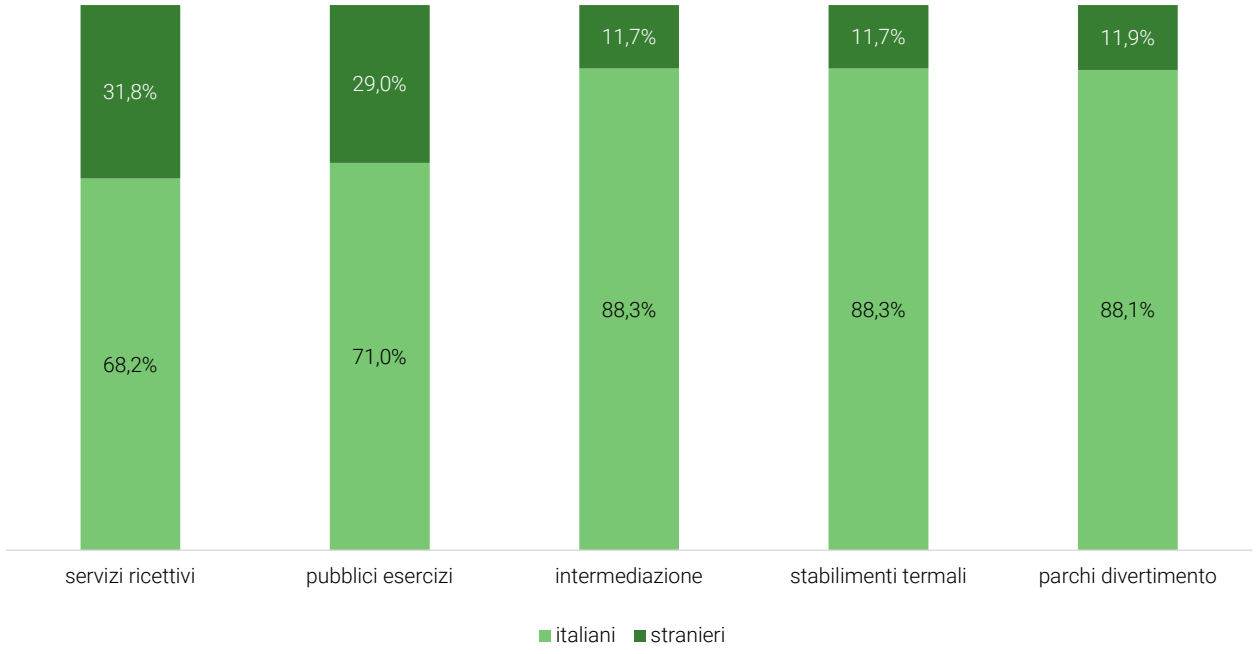
Graf. 6 | Fonte: elaborazioni Federalberghi su dati Inps

I lavoratori stranieri

Nel turismo il 29,0% dei lavoratori dipendenti è straniero. Si tratta di 463.205 lavoratori in media d'anno ed ogni azienda ne occupa mediamente 2,1. Il numero di stranieri oscilla all'interno di una forchetta che va dal minimo di 380.343 rilevato nel mese di febbraio al massimo di 539.212 del mese di luglio.

In termini di incidenza il lavoro dei cittadini stranieri è maggiore nel comparto ricettivo (31,8%) e leggermente più contenuta nei pubblici esercizi (29,0%). Il 56,4% dei lavoratori stranieri è uomo. La larga maggioranza dei lavoratori stranieri ha la qualifica di operaio (90,3%).

Turismo - lavoratori dipendenti per nazionalità (media 2025 - val.%)



Graf. 7 | Fonte: elaborazioni Federalberghi su dati Inps

Le categorie di lavoratori

La quota più consistente di dipendenti appartiene alle qualifiche di operai e impiegati con il 93,3% del totale.

Turismo - lavoratori dipendenti per categoria (media 2025)

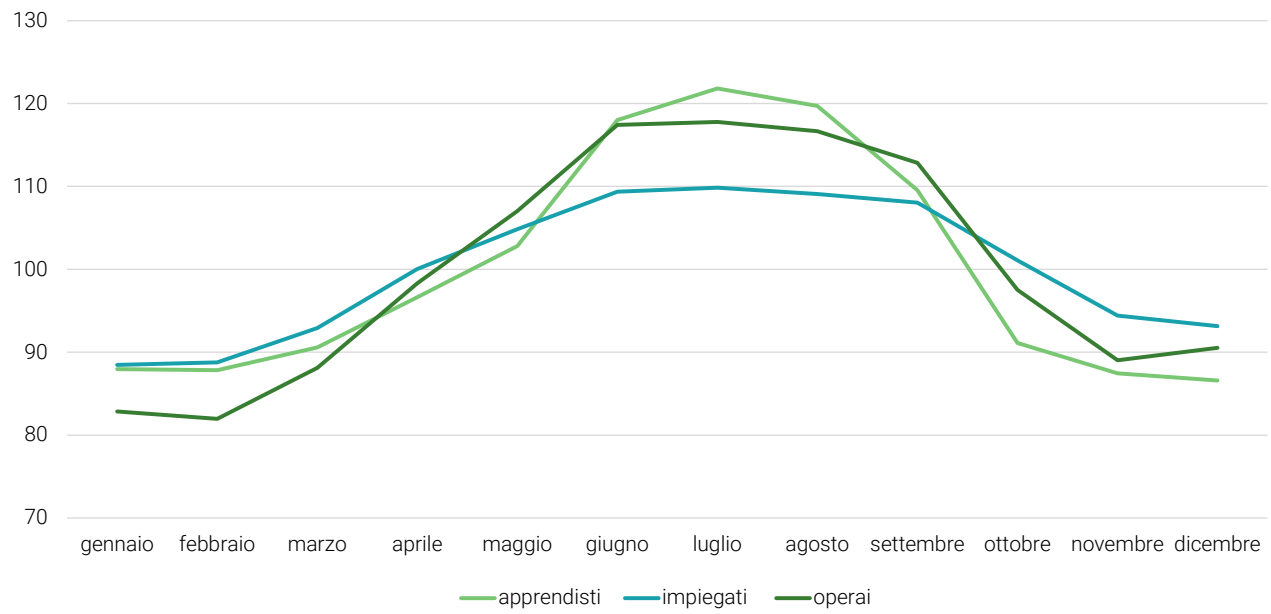
	Valori assoluti	Val.%
Apprendisti	99.370	6,2
Dirigenti	864	0,1
Impiegati	151.573	9,5
Operai	1.337.661	83,8
Quadri	6.527	0,4
Altro	181	0,0
Totale dipendenti	1.596.176	100

Tab. 2 | Fonte: elaborazioni Federalberghi su dati Inps

Dirigenti e quadri rappresentano lo 0,5% dell'occupazione dipendente mentre gli apprendisti raggiungono una quota del 6,2% pari, in valore assoluto, a 99.370 unità.

La dinamica mensile dell'occupazione degli apprendisti e degli operai mostra una significativa accentuazione proprio in prossimità dei due principali mesi estivi, luglio e agosto. Tra gli impiegati la stagionalità dell'occupazione è altrettanto presente ma risulta diluita su un più ampio arco temporale.

Turismo - Lavoratori dipendenti in Italia (N.I. media 2025=100)

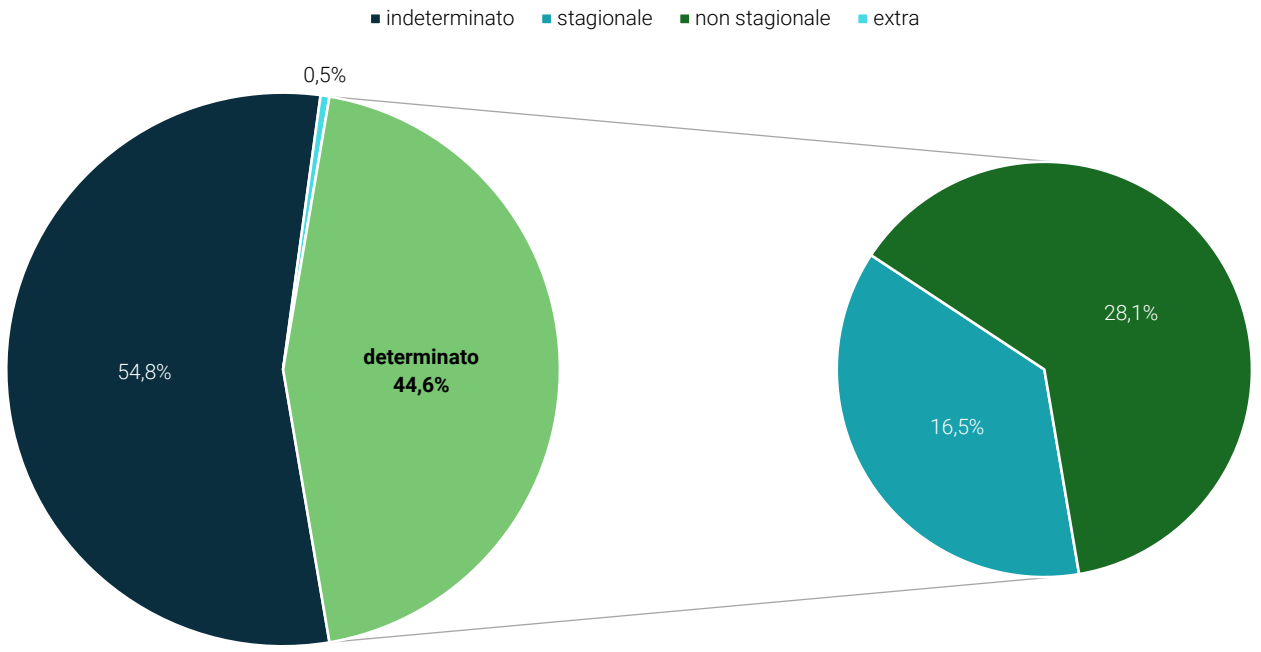


Graf. 8 | Fonte: elaborazioni Federalberghi su dati Inps

Le tipologie contrattuali

La tipologia contrattuale maggiormente diffusa nel settore turismo è il contratto a tempo indeterminato (875.460 unità, pari al 54,8% del totale dei dipendenti). I lavoratori con contratto a tempo determinato - stagionale o non stagionale – sono 712.471, cioè il 44,6% del totale.

Turismo - Lavoratori dipendenti per tipologia di contratto (media 2025 - val.%)



Graf. 9 | Fonte: elaborazioni Federalberghi su dati Inps

Sotto l'aspetto della modulazione dell'orario di lavoro, la tipologia di occupazione prevalente è quella a tempo parziale, con 820.247 unità, pari al 51,4% del totale dei dipendenti. I lavoratori a tempo pieno sono invece 775.929 (48,6%).

I contratti full time presentano un'accentuazione stagionale più marcata dei part time sicuramente per effetto del loro utilizzo all'interno delle imprese stagionali sia nel comparto ricettivo che in quello dei pubblici esercizi, in particolare negli stabilimenti balneari.

Il lavoro part time, al contrario, risponde a specifiche esigenze organizzative che hanno solo parzialmente una caratterizzazione stagionale.

Turismo - Lavoratori dipendenti secondo l'orario di lavoro (N.I. media 2025=100)



Graf. 10 | Fonte: elaborazioni Federalberghi su dati Inps

In conclusione...

Appare importante rilevare che le caratteristiche del settore turismo lo portano a fornire risposte in termini occupazionali alle categorie di lavoratori che solitamente hanno maggiore difficoltà di inserimento/permanenza nel mondo del lavoro: giovani (si è visto che rappresentato oltre la metà del totale dei dipendenti) e donne (51,7%), in ciò testimoniando una forte capacità di garantire un significativo equilibrio tra i tempi di vita, di lavoro e di studio.

La forte presenza (29%) di manodopera straniera, cha arriva a rappresentare il 33,1% degli occupati nel nord-est del Paese, evidenzia la centralità del settore nei flussi di lavoratori provenienti dall'estero e rappresenta un fattore positivo di integrazione e di rafforzamento del tessuto sociale.

3. Focus sul comparto alberghiero

Gli occupati

I lavoratori dipendenti mediamente occupati in Italia nelle aziende alberghiere sono stati 251.729 nel 2025 mentre nel 2024 erano 238.418. Il picco massimo di occupazione è stato registrato a luglio, con 341.477 lavoratori occupati.

Ciò si traduce in un aumento del 5,6% degli occupati rispetto all'anno precedente.

Gli occupati sono stati per il 47,6% uomini e il 52,4% donne per un'età media di 41 anni. Più di un lavoratore su quattro (28,3%) ha meno di 30 anni. Il 77,3% risulta assunto a tempo pieno e il restante 22,7% a tempo parziale. Gli stranieri rappresentano il 32,7% della forza lavoro dipendente.

Cresce anche la dimensione media delle aziende alberghiere, passata da 14,3 lavoratori dipendenti nel 2024 a 14,6 nel 2025 (con un picco di 17,3 dipendenti a luglio).

Gli occupati per caratteristiche demografiche

L'**età media dei lavoratori** del settore è di 41 anni. Tra il 2024 e il 2025 l'età media è aumentata in modo molto lieve. Infatti, c'è stato un forte aumento dei dipendenti più anziani (+15,4% per gli ultrasessantenni e +5,4% per i cinquantenni). Anche i ventenni sono aumentati del 7,5%. Per le altre fasce d'età l'aumento è stato tra il 2% e il 5%.

Negli alberghi **il numero delle lavoratrici supera quello dei lavoratori**: 131.930 donne, con una percentuale pari al 52,4%, contro 119.799 uomini. In termini di aumento, invece, in questi anni i lavoratori negli hotel hanno superato le donne: +5,9% tra il 2025 e il 2024 (corrispondente in valori assoluti a 6.684 dipendenti) contro il +5,3% delle loro colleghe donne (+6.627 in valore assoluto).

Negli alberghi nel 2025 hanno lavorato in media 82.294 **lavoratori stranieri** (pari al 32,7% dell'occupazione dipendente complessiva). Il loro numero è cresciuto di 6.704 unità dall'anno precedente (+8,9%). Al contrario, i nostri connazionali sono aumentati in misura più contenuta sia in termini percentuali (+4,1%), sia in termini assoluti +6.607.

Il Trentino-Alto Adige è la **regione con più lavoratori dipendenti** nell'alberghiero con 36.526 unità. La seconda è la Lombardia con 31.179 lavoratori, terzo il Veneto con 25.958. Seguono, l'Emilia-Romagna che occupa 22.838 lavoratori dipendenti e la Toscana che ne registra 20.969. Da ciò si evince che più di un dipendente su tre (35,4%) negli alberghi è impiegata nelle regioni del Nord-Est. Le Isole invece sono quelle con la minor percentuale (9,0%). Il maggior incremento rispetto all'anno precedente in termini di lavoratori dipendenti lo troviamo nelle regioni del centro (+7,0%).

La provincia con più occupati è quella di Bolzano con 25.723 lavoratori nel settore alberghiero. Al secondo posto si è classificata la provincia di Roma con 18.211 dipendenti, terza Milano con 14.742. Quarta la provincia di Napoli che ha registrato 12.426 dipendenti, sorpassando così la provincia di Venezia, quinta con 12.298.

C.9 | OCCUPAZIONE E COMPETENZE: LE INDICAZIONI DELLE IMPRESE ALBERGHIERE

1. Le competenze necessarie

Le indicazioni delle imprese alberghiere, come emerge dalla Survey SRM, confermano come la qualità dell'occupazione rappresenti una leva centrale per la competitività del settore. Le competenze oggi ritenute più necessarie non riguardano soltanto gli aspetti tecnico-specialistici, ma soprattutto le capacità trasversali del personale, indispensabili per operare in un contesto caratterizzato da forte intensità relazionale, flessibilità organizzativa e crescente complessità gestionale.

A livello nazionale, la competenza necessaria con il punteggio medio più elevato è la **capacità di risolvere** i problemi, con un valore pari a 3,89 su 5, seguita dalla **capacità di comunicare** (3,83), da **flessibilità e adattamento** (3,78) e dalla **capacità di lavorare in gruppo** (3,75). Anche le competenze linguistiche e quelle specifiche del settore turistico-ricettivo si collocano su livelli elevati, rispettivamente pari a 3,73 e 3,72.

Nel Mezzogiorno i valori risultano lievemente inferiori alla media nazionale, ma la gerarchia delle priorità resta sostanzialmente analoga. La capacità di risolvere i problemi si conferma al primo posto con un punteggio medio di 3,82, seguita dalla capacità di comunicare (3,76), mentre capacità di lavorare in gruppo e flessibilità e adattamento registrano entrambe un valore pari a 3,64. Il dato segnala, quindi, una forte convergenza tra imprese meridionali e dato nazionale, pur in presenza di una minore intensità media dei punteggi.

Il confronto territoriale e temporale consente di cogliere con maggiore chiarezza l'evoluzione delle priorità espresse dalle imprese. I valori medi del 2025 e del 2026 evidenziano come la gerarchia delle competenze resti sostanzialmente stabile, sia per l'Italia che per il Mezzogiorno, pur in presenza di una riduzione dell'intensità dei punteggi. Lo scorso anno le principali competenze si collocavano tutte intorno o sopra quota 4; nel 2026, invece, i valori risultano più selettivi. La riduzione è particolarmente evidente per le competenze informatiche e digitali che, a livello nazionale, passano da 4,11 a 3,50, e per le competenze di comunicazione e marketing (da 4,12 a 3,54). Nel Mezzogiorno la contrazione è ancora più marcata per le competenze digitali (da 4,22 a 3,37) e per le competenze specifiche del settore turistico-ricettivo (da 4,24 a 3,57). Si può, quindi, leggere una conferma del ruolo centrale delle soft skill, ma con una minore enfasi complessiva sulle competenze tecniche e digitali rispetto alla precedente rilevazione.

La lettura per dimensione d'impresa mostra come, nel 2026, la maggiore complessità organizzativa delle strutture più grandi si associ a punteggi medi più elevati per tutte le principali competenze considerate. A livello nazionale, la distanza è particolarmente evidente per le competenze specifiche del settore turistico-ricettivo, che passano da 3,48 nelle strutture fino a 35 posti letto a 4,29 in quelle oltre 150, e per le competenze linguistiche, da 3,52 a 4,31. Anche flessibilità e adattamento seguono lo stesso andamento, passando da 3,58 a 4,28, così come le competenze di comunicazione e marketing, che crescono da 3,33 a 4,04, e quelle economico-finanziarie, da 3,32 a 4,09. Il dato conferma quindi che, al crescere della dimensione aziendale, aumenta non solo la domanda di soft skill, ma anche quella di competenze più specialistiche, gestionali e di mercato.

Skill ritenute maggiormente necessarie per lo svolgimento dell'attività lavorativa, punteggi medi*

	Italia		Mezzogiorno	
	2025	2026	2025	2026
Capacità di risolvere i problemi	4,24	3,89	4,33	3,82
Capacità di comunicare	4,23	3,83	4,30	3,76
Flessibilità e adattamento	4,21	3,78	4,30	3,64
Capacità di lavorare in gruppo	4,20	3,75	4,27	3,64
Competenze linguistiche	4,18	3,73	4,26	3,63
Competenze specifiche del settore turistico ricettivo	4,19	3,72	4,24	3,57
Competenze di comunicazione e marketing	4,12	3,54	4,17	3,44
Competenze informatiche e digitali	4,11	3,50	4,22	3,37
Competenze economico-finanziarie	3,90	3,48	3,98	3,36

* Punteggi medi su una scala da 1= poco a 5=molto; ordine decrescente per dato Italia 2026

Tab. 1 | Fonte: Survey SRM 2025 e 2026

Skill ritenute necessarie per lo svolgimento dell'attività lavorativa per le diverse classi dimensionali delle strutture (posti letto). Italia*

	Fino a 35	35-70	71-110	111-150	Oltre 150
Capacità di risolvere i problemi	3,90	3,81	3,82	3,90	4,33
Capacità di comunicare	3,81	3,76	3,80	3,75	4,37
Flessibilità e adattamento	3,58	3,75	3,82	3,83	4,28
Capacità di lavorare in gruppo	3,65	3,70	3,76	3,73	4,22
Competenze linguistiche	3,52	3,68	3,75	3,83	4,31
Competenze specifiche del settore turistico ricettivo	3,48	3,65	3,80	3,79	4,29
Competenze di comunicazione e marketing	3,33	3,53	3,56	3,58	4,04
Competenze informatiche e digitali	3,30	3,44	3,58	3,62	3,91
Competenze economico-finanziarie	3,32	3,37	3,55	3,53	4,09

* Punteggi medi su una scala da 1= poco a 5=molto

Tab. 2a | Fonte: Survey SRM 2026

Nel Mezzogiorno il profilo è analogo, ma con alcune differenze significative. Anche in questo caso le strutture oltre 150 posti letto registrano i valori più elevati, con punteggi pari a 4,40 per la capacità di comunicare, 4,33 per la capacità di risolvere i problemi e 4,27 per le competenze specifiche del settore turistico-ricettivo ed economico-finanziarie. Tuttavia, nelle strutture più piccole il Mezzogiorno mostra valori generalmente inferiori al dato Italia, soprattutto per competenze specifiche del settore turistico-ricettivo, 3,27 contro 3,48, capacità di lavorare in gruppo, 3,41 contro 3,65, e competenze economico-finanziarie, 3,13 contro 3,32.

Skill ritenute necessarie per lo svolgimento dell'attività lavorativa per le diverse classi dimensionali delle strutture (posti letto). Mezzogiorno*

	Fino a 35	35-70	71-110	111-150	Oltre 150
Capacità di risolvere i problemi	3,80	3,83	3,76	3,71	4,33
Capacità di comunicare	3,74	3,85	3,61	3,49	4,40
Flessibilità e adattamento	3,49	3,75	3,61	3,51	4,07
Capacità di lavorare in gruppo	3,41	3,70	3,69	3,60	4,27
Competenze linguistiche	3,36	3,70	3,73	3,57	4,20
Competenze specifiche del settore turistico ricettivo	3,27	3,69	3,65	3,43	4,27
Competenze di comunicazione e marketing	3,13	3,52	3,61	3,26	4,20
Competenze informatiche e digitali	3,24	3,38	3,49	3,29	3,80
Competenze economico-finanziarie	3,13	3,39	3,41	3,29	4,27

* Punteggi medi su una scala da 1= poco a 5=molto

Tab. 2b | Fonte: Survey SRM 2026

Le differenze territoriali tendono invece a ridursi nelle classi dimensionali più alte. Nelle strutture oltre 150 posti letto il Mezzogiorno risulta sostanzialmente allineato, e in alcuni casi anche leggermente superiore al dato nazionale: capacità di comunicare 4,40 contro 4,37, capacità di lavorare in gruppo 4,27 contro 4,22, competenze di comunicazione e marketing 4,20 contro 4,04 e competenze economico-finanziarie 4,27 contro 4,09.

Ne emerge, quindi, un quadro in cui **la dimensione d'impresa rappresenta un fattore decisivo di convergenza**: le grandi strutture meridionali esprimono fabbisogni professionali molto simili, e talvolta più intensi, rispetto alla media nazionale, mentre il divario si concentra soprattutto nelle imprese di minore dimensione.

Un altro fattore che incide sulla percezione delle competenze necessarie è il fatturato: le imprese con oltre 2 milioni di euro registrano un punteggio medio in Italia pari a 3,74, contro 3,48 delle imprese fino a 2 milioni. La maggiore complessità organizzativa delle strutture più grandi sembra, quindi, associarsi a una domanda più intensa di capitale umano qualificato, flessibile e capace di presidiare più funzioni.

2. Complessità di reperimento delle figure professionali

Passando alla complessità nel reperimento delle diverse figure professionali, emerge una criticità particolarmente rilevante per gli **addetti alla cucina**, che registrano il valore medio più alto sia a livello nazionale (3,92) sia nel Mezzogiorno (3,98). Seguono, su scala nazionale, gli **addetti all'intrattenimento** (3,69), gli **addetti al bar** (3,57) e **gli addetti ai servizi alla persona e alle aree benessere** (3,52). Anche nel Mezzogiorno le difficoltà risultano particolarmente marcate per le figure operative più direttamente collegate all'offerta di servizio.

Figure professionali per grado di complessità di reperimento*

	Italia		Mezzogiorno	
	2025	2026	2025	2026
Addetti alla cucina	3,46	3,92	3,65	3,98
Addetti all'intrattenimento	3,34	3,69	3,46	3,64
Addetti al bar	3,46	3,57	3,75	3,60
Addetti servizi alla persona / aree benessere	3,36	3,52	3,51	3,36
Addetti al front office / ricevimento / portineria	3,42	3,41	3,63	3,35
Addetti servizi informatici / social media	3,38	3,39	3,54	3,35
Addetti ai piani / saloni / aree comuni	3,45	3,38	3,60	3,30
Manutentori / operai specializzati	3,44	3,38	3,64	3,13
Addetti al back office / amministrazione / promozione	3,43	3,35	3,59	3,28
Addetti alla sala	3,47	3,31	3,64	3,37

* Punteggi medi su una scala da 1= poco a 5=molto; ordine decrescente per dato Italia 2026

Tab. 3 | Fonte: Survey SRM 2025 e 2026

Il confronto con il 2025 mostra un elemento molto netto: la difficoltà di reperire addetti alla cucina cresce in modo significativo, passando da 3,46 a 3,92 a livello nazionale e da 3,65 a 3,98 nel Mezzogiorno. Aumenta anche la complessità relativa agli addetti all'intrattenimento, da 3,34 a 3,69 a livello Paese. Al contrario, per alcune figure più tradizionali di servizio la situazione appare stabile o lievemente meno critica: gli addetti alla sala passano da 3,47 a 3,31, mentre il front office resta sostanzialmente invariato a livello nazionale.

Anche in questo ambito la lettura per dimensione d'impresa permette di evidenziare alcuni elementi significativi. Nel 2026, a livello nazionale, sono soprattutto le strutture più piccole a segnalare le maggiori difficoltà di reperimento: gli addetti alla cucina raggiungono un valore pari a 4,13 nelle strutture fino a 35 posti letto, mentre scendono a 3,23 in quelle oltre 150 posti letto. Anche gli addetti all'intrattenimento e al bar presentano valori più elevati nelle imprese minori, rispettivamente 3,94 e 3,80 nella classe fino a 35 posti letto, confermando una maggiore esposizione delle piccole strutture alle criticità del mercato del lavoro operativo.

La lettura per dimensione d'impresa evidenzia, anche per gli ambiti di intervento, un forte effetto dimensionale. A livello nazionale, le strutture con oltre 150 posti letto attribuiscono punteggi molto più elevati a quasi tutte le principali leve considerate: politiche retributive, incentivazione fiscale e contributiva, qualificazione del personale e agevolazioni per specifiche categorie si collocano tutte su valori superiori a 3,90. Nelle imprese fino a 35 posti letto, invece, i valori sono decisamente più contenuti, con punteggi compresi tra 2,68 per il sostegno alla formazione professionale settoriale e 3,08 per le agevolazioni rivolte a particolari categorie. Questo divario segnala che le imprese più grandi esprimono una domanda più strutturata di politiche del lavoro, formazione, welfare e incentivi, mentre le imprese minori appaiono maggiormente concentrate sulla gestione operativa quotidiana e sulle difficoltà concrete di reperimento del personale.

Figure professionali per grado di complessità di reperimento per le diverse classi dimensionali delle strutture (posti letto). Italia*

	Fino a 35	35-70	71-110	111-150	Oltre 150
Addetti alla cucina	4,13	4,08	3,86	3,80	3,23
Addetti all'intrattenimento	3,94	3,94	3,46	3,40	3,09
Addetti al bar	3,80	3,73	3,42	3,29	3,28
Addetti servizi alla persona / aree benessere	3,75	3,65	3,35	3,28	3,39
Addetti al front office / ricevimento / portineria	3,41	3,51	3,41	3,31	3,22
Addetti servizi informatici / social media	3,44	3,47	3,32	3,42	3,10
Manutentori / operai specializzati	3,23	3,41	3,41	3,54	3,35
Addetti ai piani / saloni / aree comuni	3,40	3,46	3,37	3,29	3,16
Addetti al back office / amministrazione / promozione	3,37	3,48	3,26	3,33	3,14
Addetti alla sala	3,56	3,34	3,24	3,20	3,03

* Punteggi medi su una scala da 1= poco a 5=molto

Tab. 4a | Fonte: Survey SRM 2026

Nel Mezzogiorno il quadro conferma questa tendenza, ma con alcune specificità. Le difficoltà di reperimento degli addetti alla cucina risultano ancora più elevate rispetto al dato nazionale nelle strutture fino a 35 posti letto, con un valore pari a 4,17, e restano superiori anche nelle classi 71-110, 111-150 e oltre 150 posti letto. Ciò segnala che la cucina rappresenta una criticità trasversale per le imprese meridionali, non limitata alle strutture di minore dimensione. Anche gli addetti all'intrattenimento presentano un valore più alto nel Mezzogiorno tra le strutture più piccole, 4,11 contro 3,94, indicando una maggiore difficoltà nel reperire figure legate alla componente esperienziale dell'offerta.

Figure professionali per grado di complessità di reperimento per le diverse classi dimensionali delle strutture (posti letto). Mezzogiorno*

	Fino a 35	35-70	71-110	111-150	Oltre 150
Addetti alla cucina	4,17	4,00	3,98	3,88	3,38
Addetti all'intrattenimento	4,11	3,85	3,28	3,40	3,00
Addetti al bar	3,78	3,61	3,52	3,43	3,54
Addetti servizi alla persona / aree benessere	3,66	3,39	3,10	3,04	3,62
Addetti al front office / ricevimento / portineria	3,36	3,37	3,37	3,23	3,33
Addetti servizi informatici / social media	3,58	3,25	3,24	3,34	3,40
Manutentori / operai specializzati	3,12	3,06	3,23	3,19	3,14
Addetti ai piani / saloni / aree comuni	3,38	3,34	3,29	3,15	3,13
Addetti al back office / amministrazione / promozione	3,34	3,33	3,22	3,11	3,27
Addetti alla sala	3,71	3,29	3,28	3,26	3,31

* Punteggi medi su una scala da 1= poco a 5=molto

Tab. 4b | Fonte: Survey SRM 2026

Le differenze territoriali diventano particolarmente interessanti nelle strutture oltre 150 posti letto. In questa fascia, il Mezzogiorno registra valori superiori all'Italia per diverse figure: addetti al bar, 3,54 contro 3,28, servizi alla persona e aree benessere, 3,62 contro 3,39, front office, 3,33 contro 3,22, servizi informatici e social media, 3,40 contro 3,10, e addetti alla sala, 3,31 contro 3,03. Il dato suggerisce che, nelle grandi strutture meridionali, la maggiore complessità organizzativa si traduce in una pressione più ampia sul reperimento di personale, non solo operativo ma anche collegato alla qualità del servizio, alla relazione con il cliente e alla gestione digitale dell'offerta.

Parallelamente, anche il confronto per classi di fatturato conferma questa lettura: per le imprese in Italia fino a 2 milioni di euro il valore per gli addetti alla cucina è 4,02, contro 3,78 per le imprese oltre 2 milioni. Le aziende più piccole e meno capitalizzate appaiono, quindi, maggiormente esposte alla scarsità di personale operativo qualificato, probabilmente per minore capacità di attrazione, minori economie organizzative e maggiore dipendenza da figure polivalenti.

3. Principali ambiti di intervento per imprese e governance

Per quanto riguarda gli **ambiti sui quali intervenire**, a livello di impresa e di governance di sistema, per favorire la competitività del settore, le imprese pongono al centro soprattutto il tema economico del lavoro. A livello nazionale, le **politiche retributive** rappresentano l'ambito più rilevante, con un punteggio medio pari a 3,45, seguite dalle **agevolazioni per particolari categorie**, come gli stagionali (3,42) e dall'**incentivazione fiscale e contributiva sul lavoro** (3,40). Si tratta di tre elementi fortemente collegati tra loro, che rimandano alla necessità di rendere il lavoro nel settore più attrattivo e sostenibile sia per le imprese sia per i lavoratori. Nel Mezzogiorno i valori sono più contenuti, ma confermano la stessa impostazione: le agevolazioni per particolari categorie registrano un punteggio medio di 3,32, le politiche retributive di 3,30 e l'incentivazione fiscale e contributiva di 3,26.

Accanto alla componente retributiva, resta rilevante anche il tema della **qualificazione del personale esistente**, attraverso percorsi di re-skill e up-skill, che a livello nazionale ottiene un valore pari a 3,35.

Rispetto al 2025, anche in questo caso si registra una riduzione generalizzata dei punteggi medi. La contrazione più evidente riguarda il sostegno alla formazione professionale settoriale, che passa da 3,73 a 3,16 a livello nazionale, e l'incentivazione fiscale e contributiva (da 3,90 a 3,40). Nel Mezzogiorno la flessione è più marcata: il sostegno alla formazione passa da 3,80 a 2,99, il welfare aziendale da 3,82 a 3,02 e l'incentivazione fiscale e contributiva da 3,95 a 3,26. Resta, però, stabile la gerarchia delle priorità: costo del lavoro, retribuzioni e agevolazioni continuano a essere i temi più rilevanti.

La lettura per dimensione d'impresa evidenzia, anche per gli ambiti di intervento, un forte effetto dimensionale. A livello nazionale, le strutture con oltre 150 posti letto attribuiscono punteggi molto più elevati a quasi tutte le principali leve considerate: politiche retributive, incentivazione fiscale e contributiva, qualificazione del personale e agevolazioni per specifiche categorie si collocano tutte su valori superiori a 3,90. Nelle imprese fino a 35 posti letto, invece, i valori sono decisamente più contenuti, con punteggi compresi tra 2,68 per il sostegno alla formazione professionale settoriale e 3,08 per le agevolazioni rivolte a particolari categorie. Questo divario segnala che le imprese più grandi esprimono una domanda più strutturata di politiche del lavoro, formazione, welfare e incentivi, mentre le imprese minori appaiono maggiormente concentrate sulla gestione operativa quotidiana e sulle difficoltà concrete di reperimento del personale.

Ambiti d'intervento a livello di impresa e di governance di sistema, per grado di rilevanza*

	Italia		Mezzogiorno	
	2025	2026	2025	2026
Politiche retributive	3,88	3,45	3,90	3,30
Agevolazioni per particolari categorie (es. stagionali)	3,77	3,42	3,82	3,32
Incentivazione fiscale e contributiva sul lavoro	3,90	3,40	3,95	3,26
Qualificazione del personale (re-skill e up-skill)	3,75	3,35	3,83	3,15
Ingresso di nuove professionalità	3,63	3,27	3,72	3,16
Welfare aziendale	3,74	3,26	3,82	3,02
Sostegno alla formazione professionale settoriale	3,73	3,16	3,80	2,99

* Punteggi medi su una scala da 1= poco a 5=molto; ordine decrescente per dato Italia 2026

Tab. 5 | Fonte: Survey SRM 2025 e 2026

Ambiti d'intervento a livello di impresa e di governance di sistema per le diverse classi dimensionali delle strutture (posti letto). Italia*

	Fino a 35	35-70	71-110	111-150	Oltre 150
Politiche retributive	3,04	3,38	3,68	3,57	3,96
Agevolazioni per particolari categorie (es. stagionali)	3,08	3,41	3,58	3,45	3,92
Incentivazione fiscale e contributiva sul lavoro	2,96	3,34	3,59	3,65	3,95
Qualificazione del personale (re-skill e up-skill)	2,85	3,27	3,64	3,50	3,95
Ingresso di nuove professionalità	2,81	3,18	3,57	3,50	3,62
Welfare aziendale	2,77	3,16	3,50	3,50	3,87
Sostegno alla formazione professionale settoriale	2,68	3,02	3,53	3,38	3,58

* Punteggi medi su una scala da 1= poco a 5=molto

Tab. 6a | Fonte: Survey SRM 2026

Nel Mezzogiorno si conferma lo stesso effetto dimensionale, ma con una polarizzazione ancora più evidente. Le strutture fino a 35 posti letto mostrano valori inferiori al dato nazionale per tutte le leve considerate: il divario è particolarmente marcato per il welfare aziendale, 2,49 contro 2,77, per il sostegno alla formazione professionale settoriale, 2,48 contro 2,68, e per le agevolazioni per particolari categorie, 2,90 contro 3,08. Ciò suggerisce che nelle imprese meridionali di minore dimensione la domanda di interventi strutturati sul lavoro è meno intensa e tende a essere assorbita da esigenze più immediate di gestione dell'attività.

Ambiti d'intervento a livello di impresa e di governance di sistema per le diverse classi dimensionali delle strutture (posti letto). Mezzogiorno*

	Fino a 35	35-70	71-110	111-150	Oltre 150
Politiche retributive	2,89	3,37	3,59	3,34	3,73
Agevolazioni per particolari categorie (es. stagionali)	2,90	3,38	3,59	3,46	3,80
Incentivazione fiscale e contributiva sul lavoro	2,81	3,13	3,63	3,46	4,40
Qualificazione del personale (re-skill e up-skill)	2,76	3,14	3,33	3,37	4,00
Ingresso di nuove professionalità	2,64	3,14	3,67	3,23	3,93
Welfare aziendale	2,49	2,99	3,33	3,29	4,00
Sostegno alla formazione professionale settoriale	2,53	2,99	3,27	3,20	3,73

* Punteggi medi su una scala da 1= poco a 5=molto

Tab. 6b | Fonte: Survey SRM 2026

Il quadro cambia sensibilmente nelle strutture oltre 150 posti letto. In questa fascia, il Mezzogiorno registra valori superiori all'Italia per alcune leve strategiche: incentivazione fiscale e contributiva sul lavoro, 4,40 contro 3,95; qualificazione del personale, 4,00 contro 3,95; ingresso di nuove professionalità, 3,93 contro 3,62; welfare aziendale, 4,00 contro 3,87; e sostegno alla formazione settoriale, 3,73 contro 3,66. Il dato indica che le grandi imprese meridionali esprimono una domanda molto articolata di strumenti per sostenere il lavoro, attrarre nuove competenze e rafforzare la qualità organizzativa, avvicinandosi - e in alcuni casi superando - il profilo medio nazionale.

Per quanto riguarda la classe di fatturato, si passa da una media in Italia degli ambiti di intervento pari a 3,24 per le imprese fino a 2 milioni di euro a 3,60 per quelle oltre 2 milioni di euro.

Nel complesso, il quadro che emerge è quello di un comparto alberghiero in cui **la competitività dipende sempre più dalla qualità del capitale umano, ma con una progressiva ridefinizione delle priorità espresse dalle imprese.** Le soft skill restano centrali, soprattutto problem solving, comunicazione, flessibilità e capacità di lavorare in gruppo, confermando l'importanza delle competenze relazionali e organizzative in un settore ad alta intensità di servizio. Al tempo stesso, la lettura per dimensione d'impresa mostra che la domanda di competenze cresce con la complessità organizzativa: le strutture più grandi attribuiscono maggiore rilevanza non solo alle competenze trasversali, ma anche a quelle linguistiche, tecnico-specialistiche, digitali e gestionali.

Le difficoltà di reperimento del personale restano uno dei principali nodi operativi del comparto, soprattutto nel Mezzogiorno e nelle strutture di minore dimensione; nelle grandi imprese meridionali, tuttavia, i fabbisogni si ampliano e diventano più articolati, coinvolgendo figure operative, relazionali, digitali e di servizio. Sul piano degli interventi, retribuzioni, costo del lavoro, agevolazioni e incentivi restano centrali, mentre formazione e welfare assumono un ruolo più selettivo. Nelle imprese più piccole prevale una gestione quotidiana delle criticità; nelle strutture oltre 150 posti letto, soprattutto nel Mezzogiorno, emerge invece una domanda più strutturata di strumenti per attrarre, qualificare e trattenere capitale umano.

C.10 | TURISMO E COMPETENZE RICERCATE NEL TRIVENETO: CRITICITÀ E SOLUZIONI SECONDO GLI IMPRENDITORI[1]

1. Introduzione e obiettivo della ricerca

Il settore turistico italiano continua a crescere, ma le imprese dell'hospitality segnalano difficoltà crescenti nel reperire personale adeguato, sia per i profili qualificati a contatto con la clientela e nella gestione delle strutture, sia per le mansioni operative di base. Il Triveneto, che già nel 2019 rappresentava da solo più di un quarto delle presenze turistiche in Italia, nel 2025 ha ulteriormente incrementato del 10% le presenze grazie soprattutto alla componente straniera, alzando così il suo grado di internazionalizzazione[2], che ha toccato il 66% contro il 56,9% medio italiano, con picchi massimi nella provincia di Bolzano (72,1%) e nel Veneto (70,7%). La mancanza di personale con adeguate competenze linguistiche e qualifiche professionali può rappresentare un limite all'ulteriore sviluppo del settore e al mantenimento competitivo delle destinazioni.

Per comprendere le competenze oggi più richieste e le strategie adottate dalle imprese per colmare i gap, la presente ricerca si basa su focus group rivolti agli imprenditori dell'hospitality nelle principali destinazioni turistiche del Veneto e del Trentino-Alto Adige: montagna, mare, città d'arte e terme. Dal confronto emergono specificità legate a destinazione, stagionalità, durata dei soggiorni, caratteristiche delle strutture e presenza dei servizi di ristorazione insieme a temi trasversali: difficoltà di attrarre candidati verso occupazioni stagionali e con turni festivi, esigenza di rafforzare il riconoscimento sociale del lavoro nell'ospitalità e centralità dell'alloggio, ormai benefit quasi indispensabile ma non sempre sostenibile per le imprese. Per attrarre e trattenere collaboratori, le imprese ricorrono a formazione interna ed esterna, rotazione di mansioni e turni, ascolto delle esigenze personali, iniziative per migliorare il clima aziendale, benefit e welfare. I laureati restano relativamente pochi e concentrati in amministrazione, prenotazioni e marketing; in prospettiva, queste aree richiederanno profili più evoluti, anche digitali, per effetto dell'accelerazione dell'Intelligenza Artificiale nelle attività di relazione con il cliente.

2. Metodologia di svolgimento dei focus group e caratteristiche del capitale umano nelle strutture dei partecipanti

Si è scelto un approccio qualitativo e di ascolto realizzato tramite cinque focus group che hanno riunito 28 imprenditori dell'hospitality (albergatori, imprenditori di strutture extra-alberghiere come affitta camere e appartamenti, villaggi e campeggi) del Triveneto ogni gruppo distinto secondo le diverse località di montagna, città d'arte, mare e terme. Nei focus group, che si sono svolti in presenza,

[1] Il presente contributo è a cura di Anna Maria Moressa, Serena Fumagalli e Giovanni Foresti del Research Department di Intesa Sanpaolo, sviluppato all'interno di un progetto finanziato dall'Unione Europea – NextGenerationEU, Missione 4, Componente 2, nell'ambito del progetto GRINS - Growing Resilient, INclusive and Sustainable (GRINS PE00000018 – CUP B13D22001230004). I punti di vista e le opinioni espresse sono esclusivamente quelle degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea, né può l'Unione Europea essere ritenuta responsabile per esse.

[2] Per grado di internazionalizzazione si intende l'incidenza delle presenze straniere sul totale presenze nel periodo.

è stato inizialmente proposto ai partecipanti un questionario a risposte chiuse, finalizzato a orientare la discussione sui temi della ricerca, selezione e gestione del personale, nonché sulle competenze più difficili da reperire nei candidati. La discussione, della durata di circa due ore, ha dato poi spazio a ciascun imprenditore per presentare le peculiarità della propria offerta ricettiva e di condividere le proprie problematiche e le strategie adottate per colmare il gap di competenze. Dalle testimonianze si è ricavato un racconto dettagliato per ciascuna tipologia di destinazione[3] in cui si sono affrontati cinque diversi argomenti di discussione:

- **le competenze ricercate, i ruoli da coprire e le difficoltà di reperimento,**
- **i problemi nella selezione dei candidati e iniziative di visibilità:** specificità dei giovani e dei laureati,
- **le iniziative messe in atto** dalle imprese per superare le difficoltà di reperimento.

La composizione dei focus group restituisce un quadro articolato e rappresentativo della varietà dei modelli ricettivi e delle destinazioni turistiche considerate. Circa la metà dei rispondenti opera in strutture alberghiere localizzate in aree montane o in prossimità del Lago di Garda o in capoluoghi vicini ai comprensori alpini, con riferimento in particolare alle Province autonome di Trento e di Bolzano. Poco meno di un terzo dei partecipanti rappresenta strutture situate nelle località balneari dell'Alto Adriatico, comprendenti non solo alberghi, ma anche attività di affittacamere, campeggi e villaggi open air. La quota restante fa riferimento ad alberghi ubicati nelle città d'arte e nell'area termale del Bacino Euganeo.

Le strutture rappresentate nei focus group appartengono prevalentemente a fasce di offerta medio-alte, con classificazioni comprese tra le 4 e le 5 stelle, incluse alcune strutture superior, e presentano in larga parte dimensioni piccole o medie. La dotazione ricettiva si colloca mediamente intorno alle 50-60 camere, pur con alcune eccezioni costituite da alberghi di maggiore dimensione nelle città d'arte e da gruppi imprenditoriali, prevalentemente localizzati in Veneto, che gestiscono più strutture, raggiungendo complessivamente l'offerta di alcune migliaia di posti letto e, nei casi più articolati, gestendo fino a circa un migliaio di dipendenti. L'età media del personale risulta complessivamente contenuta in tutte le destinazioni analizzate e si attesta indicativamente tra i 30 e i 38 anni, con una presenza particolarmente rilevante di lavoratori giovani nelle mansioni di accoglienza, nei servizi di sala e nelle aree wellness ed esperienziali. Rispetto al passato, il turnover appare più elevato, con criticità particolarmente evidenti nelle funzioni di cucina. La presenza femminile risulta diffusa soprattutto nelle aree di amministrazione e finanza, prenotazione, marketing e reception, ambiti nei quali si concentrano anche le posizioni per cui è più frequentemente richiesto il titolo di laurea. L'***housekeeping*** rimane infine un'attività a prevalente occupazione femminile, salvo nei casi di esternalizzazione del servizio.

La stagionalità costituisce un tratto strutturale degli alberghi e campeggi localizzati nelle destinazioni montane, balneari e termali, mentre assume un'incidenza più contenuta nelle città d'arte. In tali contesti, la presenza di lavoratori stranieri risulta significativa, attestandosi indicativamente tra il 20% e il 30% dell'organico complessivo. Ne deriva un campione qualitativo articolato, in grado di coprire le principali configurazioni del turismo regionale — montagna, città d'arte, balneare, termale e ricettività all'aria aperta — e di mettere a confronto contesti caratterizzati da diversa stagionalità, dimensione aziendale, intensità di servizio e fabbisogni professionali.

Da questa articolazione territoriale e tipologica, emerge una lettura comune: **pur nella diversità delle**

[3] Moressa A., Fumagalli S., Foresti G., Turismo e competenze nel Triveneto: criticità e soluzioni, Focus Territorio, settembre 2026, Research Department, Intesa Sanpaolo.

strutture coinvolte, la qualità dell'esperienza "offerta" al cliente dipende dal capitale umano e quindi in misura decisiva dalla capacità delle imprese di organizzare, formare e trattenere i propri dipendenti. La **gestione del personale** si configura quindi come una **leva competitiva centrale,** non meno rilevante della localizzazione o della dotazione fisica della struttura. Nei diversi contesti osservati ricorre inoltre un'elevata **esigenza di flessibilità,** connessa alla stagionalità o alla concentrazione dei picchi di domanda, che si traduce in un ampio ricorso a contratti temporanei e, soprattutto nei reparti operativi, a lavoratori provenienti da altri territori o dall'estero. Su questo quadro incidono in modo trasversale anche i **vincoli logistici e abitativi**: costo e scarsità degli alloggi, difficoltà nei collegamenti e concorrenza di altri settori riducono l'attrattività delle posizioni offerte e condizionano concretamente la capacità delle imprese di coprire i turni e garantire continuità di servizio.

3. Competenze ricercate, ruoli da coprire e difficoltà di reperimento

Nel primo giro di tavola dei focus group si è affrontato il tema dei profili professionali maggiormente richiesti e delle principali aree scoperte, che risultano più difficili da soddisfare nel mercato del lavoro locale. In modo trasversale, **le strutture hanno segnalato difficoltà nel reperire profili tecnico-professionali per la ristorazione e la sala** — chef, capi partita, maître e personale di servizio — ai quali si associa una crescente richiesta **di competenze linguistiche**: l'inglese rappresenta ormai una dotazione di base, mentre il **tedesco** assume particolare rilievo nelle destinazioni caratterizzate da una prevalenza di clientela proveniente dall'area DACH (Germania, Austria e Svizzera). Al contempo in quasi tutti i reparti è stata considerata determinante la **dimensione relazionale del lavoro**, che comprende orientamento al cliente, empatia, capacità comunicativa, attitudine al lavoro in team e tenuta nei momenti di maggiore intensità operativa. Ricorre tra gli imprenditori l'idea che, soprattutto per i profili più giovani, le competenze tecniche possano essere progressivamente costruite attraverso formazione e affiancamento, mentre l'attitudine al servizio e l'affidabilità incidano in misura rilevante già nella fase di selezione.

Quanto ai **ruoli più difficili da coprire**, emerge con particolare frequenza la criticità **dell'housekeeping**: la pulizia rappresenta una componente altamente visibile dell'esperienza di soggiorno e incide direttamente su recensioni e punteggi di soddisfazione, ma il bacino di candidati italiani risulta limitato e molte imprese ricorrono a soluzioni in outsourcing o a modelli ibridi, nei quali figure interne presidiano il coordinamento e il controllo del servizio. Un secondo nodo trasversale riguarda la **manutenzione**, sia per le piccole riparazioni e le attività di manualità di base, sia per profili tecnici più specializzati. La reperibilità di tali competenze è complessa e la rapidità di intervento diventa essenziale per non compromettere gli standard di servizio; nelle strutture di minore dimensione, dove non è sostenibile disporre di un manutentore dedicato, la criticità si accentua e richiede forme di presidio organizzato — turnazioni, reperibilità e ricorso a fornitori esterni — spesso onerose per le imprese.

4. Selezione dei candidati e iniziative di visibilità: specificità dei giovani e dei laureati

Si sono affrontate poi le criticità più frequenti lungo la filiera di reclutamento e selezione, con particolare attenzione ai gruppi di candidati che presentano specificità ricorrenti (giovani e laureati) e ai fattori che possono ridurre l'attrattività del settore, come nel caso delle donne, spesso interessate da esigenze di conciliazione vita privata e lavoro.

Nei diversi focus group, **le difficoltà di selezione non sono riconducibili soltanto alla scarsità numerica di candidati, ma a un insieme di aspettative e vincoli che rendono più fragile l'incontro domanda-offerta.** Un tema più volte riportato dagli imprenditori riguarda l'organizzazione dei **tempi di lavoro**: turni serali e festivi, intensità nei picchi e necessità di flessibilità sono spesso il primo criterio con cui i candidati – in particolare i più giovani – valutano l'opportunità, chiedendo esenzioni o condizioni specifiche e mostrando una forte attenzione al work-life balance. A questo si aggiunge un **mismatch frequente tra competenze dichiarate e competenze effettive** (soprattutto in cucina e sala), che impone alle imprese percorsi di formazione on the job e allunga i tempi di inserimento. In molti contesti, inoltre, **alcune mansioni risultano poco appetibili** per i residenti italiani (pulizie e attività più faticose), con conseguente aumento del ricorso a lavoratori stranieri e/o a fornitori esterni.

Con riferimento alle specificità di giovani, laureati e donne, le discussioni restituiscono un quadro nel complesso omogeneo. **I laureandi e i laureati**, in particolare quelli con formazione linguistica, vengono inseriti prevalentemente nelle funzioni di reception, booking, marketing e amministrazione; tuttavia, tali posizioni sono spesso percepite come un **impiego temporaneo** o di transizione, salvo nei casi in cui l'impresa riesca a prospettare percorsi chiari di crescita, responsabilizzazione e sviluppo professionale. Su questo aspetto pesano la ridotta dimensione media delle strutture ricettive del Triveneto, in linea con quanto osservabile più in generale nel comparto alberghiero italiano[4], e la frequente conduzione familiare delle attività, che possono limitare l'adozione di modelli più manageriali di gestione del capitale umano rispetto alle grandi catene alberghiere. Al tempo stesso, dai focus group emergono anche pratiche innovative di cura del clima interno, ascolto dei collaboratori e promozione del benessere organizzativo, coerenti con le più recenti impostazioni in materia di welfare aziendale e qualità della vita lavorativa.

Per i **giovani,** oltre alla richiesta di una gestione dei turni più compatibile con l'equilibrio tra vita privata e lavoro, **assume rilievo la maggiore propensione alla mobilità professionale e territoriale**. Il passaggio a un'altra struttura o a una diversa destinazione dopo uno o due anni è sempre più frequente e, in alcuni casi, le imprese segnalano interruzioni molto precoci del rapporto, già nella fase di selezione o nelle prime settimane di inserimento. Questa mobilità non va tuttavia interpretata in modo univoco come disaffezione verso il settore: per una parte dei giovani essa risponde a una **ricerca effettiva di crescita professionale nell'*hospitality***, attraverso esperienze in contesti diversi, anche internazionali, e in strutture più organizzate o appartenenti a grandi catene alberghiere, capaci di arricchire il curriculum e rendere più riconoscibile il percorso di carriera. Per altri, invece, il cambiamento riflette **la ricerca di condizioni lavorative percepite come più stabili**, sia sotto il profilo degli orari sia della continuità del rapporto di lavoro, come spesso avviene in altri comparti industriali e dei servizi. In questo senso, la mobilità dei giovani assume un carattere ambivalente: può rappresentare un'occasione di consolidamento delle competenze e di progressiva qualificazione professionale all'interno del turismo, ma anche il segnale di una competizione crescente con settori che offrono maggiore prevedibilità organizzativa e occupazionale.

In parallelo, in più focus group emerge **il tema della reputazione del lavoro turistico,** ancora frequentemente associato a stagionalità, instabilità e limitato riconoscimento sociale, e per questo meno competitivo rispetto ad alternative percepite come più continuative e prevedibili. **In tale contesto, la disponibilità dell'alloggio diventa un fattore discriminante per l'attrazione del personale proveniente da altri territori**: lo staff housing è ormai considerato un benefit quasi imprescindibile, ma le aspettative dei lavoratori risultano crescenti anche sul piano qualitativo, con richieste sempre più frequenti di sistemazioni singole e, talvolta, di soluzioni adatte anche a nuclei familiari.

[4] Il numero di camere medio per albergo va da 22 in Trentino Alto Adige e 27 in Friuli-Venezia Giulia a 35 in Veneto, leggermente superiore alla media italiana che si ferma a 33; Fonte Istat 2025.

5. Iniziative messe in atto dalle imprese per superare le difficoltà di reperimento

Le **risposte organizzative messe in campo dalle imprese** per attenuare le difficoltà di reperimento e migliorare la capacità di trattenere il personale si articolano lungo più direttrici che ricorrono nei contesti territoriali analizzati.

Un primo ambito riguarda **il rafforzamento dei canali di ingresso nel settore,** attraverso collaborazioni con scuole, ITS e università, iniziative di orientamento anche esperienziale, visite aziendali, talent day, stage e apprendistati. Tali strumenti sono finalizzati **a intercettare i giovani** prima del loro ingresso stabile nel mercato del lavoro, ma anche a **rendere più visibili e comprensibili le professioni dell'hospitality**, contrastando una rappresentazione spesso riduttiva o poco attrattiva del lavoro turistico. Una volta entrati nelle loro strutture ricettive, gli imprenditori prospettano ai giovani una **formazione continua**, con percorsi strutturati, che possono rappresentare un fattore di attrattività: si va **dall'affiancamento sul campo, al percorso di inserimento più curato *(onboarding)*, all'aggiornamento delle competenze linguistiche, digitali e operative**, al rafforzamento degli standard di servizio e delle procedure interne (in particolare del livello di accuratezza delle pulizie). Particolare rilievo assume inoltre la **formazione dei capi reparto,** chiamati non solo a presidiare la qualità tecnica del lavoro, ma anche a gestire i team, a riconoscere eventuali segnali di disagio e a favorire l'integrazione dei nuovi assunti.

Una seconda linea di intervento riguarda **l'organizzazione interna** e la **proposta di valore** rivolta ai lavoratori. Le imprese sottolineano **l'esigenza di comunicare con maggiore chiarezza la missione aziendale e il significato del servizio al cliente**, ma anche di agire su **condizioni concrete che incidono sulla permanenza in azienda:** qualità del clima interno, ascolto delle esigenze individuali, gestione dei conflitti, momenti di socializzazione e team building, maggiore flessibilità nella programmazione dei turni, delle ferie e dei giorni di riposo. Rendere più sostenibile l'equilibrio vita-lavoro è centrale in un settore nel quale i picchi di attività possono generare stress e favorire l'allontanamento dal comparto. In parallelo, cresce l'attenzione verso welfare e benefit, che comprendono alloggio e vitto, rimborsi, sconti sui servizi della struttura, piattaforme welfare e sistemi premianti. Retribuzione e stagionalità sono fattori determinanti sulla minore attrattività del settore turistico: nelle strutture di maggiori dimensioni sono state adottate con remunerazioni aggiuntive sui turni festivi e sistemi premianti collegati ai risultati complessivi dell'azienda e alla qualità dei servizi erogati dai diversi reparti, misurata anche attraverso i punteggi assegnati dai clienti. Lo score book, applicato non solo alle funzioni strategiche ma anche a reparti come le pulizie, consente di valorizzare il contributo di ciascun collaboratore e di rafforzare il senso di appartenenza. Si tratta di un approccio alla gestione del personale vicino a quello adottato nella manifattura, soprattutto nella condivisione degli obiettivi e dei risultati con tutti i dipendenti.

Nelle realtà più strutturate, tali interventi si accompagnano a **investimenti nell'innovazione e nella digitalizzazione dei processi** — booking, CRM, revenue management, strumenti e applicazioni interne — utilizzati sia come leve di efficienza organizzativa sia come elementi di attrazione per profili più qualificati. Nel complesso, i focus group restituiscono l'immagine di una risposta non riconducibile a una singola misura, ma a un insieme coerente di interventi volti a rendere il lavoro turistico più sostenibile, riconoscibile e capace di offrire prospettive di crescita professionale.

In questo quadro, **la disponibilità di alloggi per il personale rappresenta un vincolo strutturale**. Le dimensioni contenute delle strutture limitano il numero di stanze destinabili ai dipendenti e le aspettative dei lavoratori sono mutate, con una crescente richiesta di sistemazioni singole e dotate di bagno autonomo. Per le imprese ciò significa spesso dover sottrarre camere all'attività ricettiva, affittare immobili esterni o progettare nuove soluzioni abitative, scontrandosi però con vincoli urbanistici, difficoltà di cambio di destinazione d'uso e margini economici già compressi dalla stagionalità. In

questo senso, l'alloggio entra a pieno titolo nella proposta di valore rivolta ai lavoratori: quando manca, anche la retribuzione diventa meno competitiva e il reclutamento stagionale si fa più difficile, con effetti negativi anche sulla gestione di stage e scambi internazionali.

La **stabilizzazione del rapporto di lavoro** rappresenta, infine, una leva rilevante per fidelizzare i collaboratori nelle destinazioni a più elevata stagionalità, e viene perseguita dalle imprese attraverso modalità diverse. Nei gruppi presenti in più località a stagionalità inversa (mare e montagna), una soluzione è la rotazione del personale tra le strutture; ci sono altri casi in cui gli imprenditori scelgono di estendere contratti di 10 mensilità fino a coprirne 12, sostenendo di fatto un mese aggiuntivo rispetto al periodo effettivo di apertura. Più in generale, dalle testimonianze emerge la richiesta di un sostegno pubblico, anche sotto forma di incentivi fiscali, per rendere più sostenibile l'allungamento dei contratti a tempo determinato. La stagionalità, infatti, tende ancora ad associare il lavoratore a una condizione di precarietà formale, con conseguenze penalizzanti anche nella valutazione del merito creditizio da parte delle banche: l'impossibilità di accedere a un mutuo è indicata come uno dei fattori che possono spingere i dipendenti a orientarsi verso altri settori. L'accesso al credito, in realtà, non è formalmente precluso ai lavoratori stagionali, ma resta più selettivo e subordinato alla capacità di dimostrare continuità reddituale nel tempo, rinnovi ricorrenti del rapporto di lavoro e garanzie aggiuntive; ciò contribuisce a rendere la stagionalità una condizione ancora percepita come penalizzante sul piano della stabilità economica e personale. Anche sotto questo profilo, la stabilità effettiva del rapporto, pur nella forma stagionale, dovrebbe essere riconosciuta come parte integrante della capacità del turismo di attrarre e trattenere capitale umano qualificato.

Nei riquadri che seguono si sono sintetizzate, in chiave comparativa, le principali criticità emerse nei diversi focus group, distinguendo gli elementi trasversali al sistema turistico analizzato dalle specificità riconducibili ai singoli contesti territoriali e di offerta ricettiva, e le azioni adottate. L'obiettivo è evidenziare, in forma selettiva, i nodi più rilevanti per la gestione del capitale umano e per la definizione di possibili linee di intervento.

6. Conclusioni

Nel complesso, l'analisi dei cinque focus group conferma che le difficoltà di reperimento di personale nel turismo del Triveneto non possono essere lette come un semplice problema di scarsità numerica di candidati, ma come l'esito di un **disallineamento più ampio tra struttura della domanda di lavoro, condizioni offerte dalle imprese, aspettative delle persone e vincoli territoriali.** Le principali evidenze dei diversi focus group mostrano infatti come, accanto a specificità legate alle singole destinazioni, emerga un nucleo comune di criticità: la difficoltà a coprire ruoli tecnico-operativi e di responsabilità, la crescente rilevanza delle competenze linguistiche e relazionali, la minore disponibilità dei giovani ad accettare turni gravosi e a forte intensità lavorativa in assenza di prospettive di crescita, nonché il peso crescente dei costi abitativi e della mobilità nei territori a più alta vocazione turistica.

Le differenze territoriali restano tuttavia rilevanti e aiutano a precisare la natura del fenomeno. Nelle aree montane di Trento e Bolzano il tema delle competenze linguistiche, in particolare del tedesco, si combina con la difficoltà di attrarre personale in località dove il mercato abitativo è ristretto e la stagionalità continua a incidere sulla stabilità dei percorsi occupazionali; nel contesto altoatesino emerge con maggiore nettezza il ruolo del welfare, del clima interno e della qualità della leadership come fattori di fidelizzazione del personale. Nelle città d'arte, dove il vincolo della stagionalità è meno stringente, le criticità si concentrano soprattutto sulle mansioni di housekeeping e manutenzione, con una crescente diffusione di modelli organizzativi ibridi e un forte rilievo della dimensione aziendale

nella capacità di gestire in modo efficiente il personale. Nel balneare, nel termale e nell'open air, invece, la concentrazione dei flussi in pochi mesi amplifica il fabbisogno di lavoro stagionale, rende più difficile la fidelizzazione e accresce il peso strategico dell'alloggio, dell'organizzazione dei turni e della costruzione di percorsi di professionalizzazione interna, in particolare per i ruoli di cucina, sala, manutenzione, spiaggia e coordinamento operativo.

Le evidenze raccolte indicano anche con chiarezza che le imprese più reattive non sono necessariamente quelle che si basano solo sull'offerta di salari più elevati, ma quelle capaci di **proporre un pacchetto più credibile e coerente di condizioni di lavoro: formazione continua, on-boarding strutturato, maggiore qualità nella gestione dei team, sistemi premianti, flessibilità organizzativa, ascolto delle esigenze individuali e investimenti nel benessere lavorativo.** In questo quadro, il capitale umano tende ad assumere sempre più i tratti di una leva strategica di competitività e non di una semplice variabile operativa. Ne deriva una **implicazione di policy rilevante:** per rafforzare l'attrattività del settore non basta agire a livello di singola impresa, ma occorre accompagnare il cambiamento con interventi di sistema, orientati almeno su quattro direttrici.

- La prima riguarda la **destagionalizzazione e l'allungamento dei periodi di attività**, condizione essenziale per rendere più stabili i percorsi occupazionali.
- La seconda concerne il **tema dell'abitare**, attraverso strumenti fiscali, urbanistici e organizzativi che facilitino la disponibilità di staff housing e riducano una delle principali barriere all'ingresso.
- La terza investe il **rafforzamento del raccordo con scuole**, ITS, università e canali di mobilità internazionale, per ampliare e qualificare i bacini di reclutamento.

La quarta, infine, riguarda la **crescita dimensionale e manageriale delle imprese**, soprattutto nei contesti in cui la struttura aziendale non consente ancora di presidiare in modo professionale la gestione delle risorse umane e di valorizzare figure intermedie di middle management. Su questo terreno si gioca una parte importante della capacità del turismo del Triveneto di sostenere qualità dell'offerta, innovazione organizzativa e competitività nel medio periodo.

Oltre a tali aspetti, il settore turistico, per poter mantenere attrattività nelle giovani generazioni, deve comunque poter far leva su vantaggi anche di tipo economico: infatti le retribuzioni e gli incentivi giocano un ruolo importante nella selezione del personale e nell'attrattività del settore. In questa ottica forme di sostegno al costo del lavoro da parte delle istituzioni possono contribuire a ridurre le frizioni nel matching domanda-offerta e rendere più efficace l'investimento in formazione e fidelizzazione del capitale umano, condizione necessaria per sostenere qualità e posizionamento competitivo delle destinazioni

Sintesi comparativa dei focus group delle criticità nella ricerca di competenze adeguate

Ambito	Evidenza trasversale	Specificità dei focus
Profili più critici	Le difficoltà di reperimento attraversano più reparti e si concentrano soprattutto nelle funzioni operative e tecnico-professionali, dalla cucina alla sala, fino a housekeeping e manutenzione.	**Trento:** le maggiori criticità riguardano cucina e sala, con difficoltà anche per profili come chef, maître, capi partita, bagnini e addetti alla manutenzione. **Bolzano:** la competizione tra strutture si concentra soprattutto su cucina e sala, ma pesa anche la difficoltà di reperire personale qualificato per housekeeping e funzioni a contatto con la clientela. **Città d'arte:** le difficoltà si concentrano su housekeeping e manutenzione, in particolare a Venezia, dove tempi di spostamento e necessità di interventi rapidi rendono più complessa la copertura dei servizi. **Mare e Terme:** emergono criticità nei ruoli di responsabilità, nel personale di spiaggia, nei bagnini e nelle figure di cucina e sala. **Open air:** risultano difficili da coprire ristorazione, manutenzioni, servizi balneari e profili tecnici o di coordinamento operativo.
Competenze richieste	Le imprese richiedono una combinazione sempre più ampia di competenze linguistiche, relazionali e professionali nel servizio; accanto a queste crescono il peso del digitale, della gestione e della sostenibilità.	**Trento:** le imprese segnalano un indebolimento delle competenze linguistiche, in particolare del tedesco, e la necessità di rafforzare anche le competenze trasversali nella ristorazione. **Bolzano:** il tedesco resta una competenza distintiva, alla quale si affiancano fabbisogni crescenti in ambito ESG, digitale e gestionale. **Città d'arte:** la varietà dei flussi turistici richiede lingue più diversificate, mentre marketing, amministrazione e revenue management assorbono i profili più qualificati. **Mare e Terme:** il tedesco e la professionalità del servizio restano centrali, insieme alla capacità di verificare competenze effettive spesso non pienamente coerenti con quelle dichiarate nei CV. **Open air:** alle competenze linguistiche e relazionali si sommano CRM, domotica, storytelling digitale e gestione dinamica dei prezzi.
Giovani e problemi di attrattività del lavoro turistico	L'attrattività del lavoro turistico è ridotta dalla stagionalità, dai turni serali e festivi e dall'intensità dei picchi; i giovani valutano sempre più le opportunità anche in base a flessibilità, prospettive di carriera e qualità del work-life balance.	**Trento:** il lavoro turistico è spesso percepito dai giovani come temporaneo e poco riconosciuto, meno attrattivo rispetto ad alternative più stabili nell'industria e nei servizi. **Bolzano:** la maggiore attenzione dei giovani al clima aziendale e alla conciliazione vita-lavoro spinge le imprese a curare leadership, ascolto e qualità dell'ambiente interno. **Città d'arte:** i giovani qualificati mostrano una mobilità più elevata, talvolta orientata ad arricchire il percorso professionale in strutture e destinazioni diverse. **Mare e Terme:** anche il tempo indeterminato non sempre basta a trattenere i giovani più qualificati, se mancano prospettive, sostenibilità dei turni e qualità della vita lavorativa. **Open air:** la stagionalità estiva riduce l'attrattività dei contratti, soprattutto per i profili digitali e gestionali che trovano opportunità più stabili in altri settori.
Alloggio e vincoli territoriali	La disponibilità di alloggi per il personale è ormai una leva decisiva di reclutamento, ma la sua efficacia è limitata da costi elevati, scarsità dell'offerta abitativa e vincoli urbanistici.	**Trento:** la pressione degli affitti brevi restringe l'offerta abitativa per i lavoratori e rende l'alloggio un benefit sempre più difficile da garantire. **Bolzano:** le dimensioni contenute delle strutture, i vincoli edilizi e gli affitti elevati limitano gli operatori che chiedono agevolazioni fiscali e strumenti più vicini al modello dei concorrenti austriaci. **Città d'arte:** il tema abitativo è meno centrale rispetto ai contesti ad alta stagionalità, ma a Venezia pesano soprattutto i collegamenti e i costi di accesso alla città storica. **Mare e Terme:** nei picchi stagionali il fabbisogno abitativo è elevato e richiede soluzioni autonome, anche per lavoratori che intendono spostarsi con la famiglia. **Open air:** la gestione di posti letto, pasti e parcheggi diventa una funzione organizzativa dedicata, spesso sostenuta da alberghi o appartamenti destinati al personale.

Tab.1 | Fonte: elaborazione degli autori

Sintesi comparativa dei focus group sulle azioni e soluzioni adottate dalle imprese

Leva di intervento	Orientamento comune	Specificità dei focus
Formazione e inserimento	Le imprese costruiscono competenze internamente, con affiancamento, onboarding e formazione continua.	**Trento:** prevale l'apprendimento sul campo, utilizzato per colmare competenze non sempre già presenti nei candidati. **Bolzano:** l'investimento formativo riguarda anche i capi reparto, con il supporto dell'Associazione HGV e con attenzione a onboarding, clima interno e competenze digitali. **Città d'arte:** la formazione in affiancamento consente di inserire giovani anche in sovradimensionamento, quando emergono le attitudini adeguate. **Mare e Terme:** i percorsi interni valorizzano stagisti, giovani con potenziale e profili operativi, con attenzione anche alla gestione dello stress e dei rapporti interpersonali. **Open air:** la formazione continua, anche tramite fondi bilaterali ed enti di categoria, è usata per costruire ruoli tecnici, operativi e di responsabilità.
Reclutamento e canali di ingresso	Passaparola, scuole, ITS, stage e iniziative di orientamento sono usati per ampliare il bacino di candidati.	**Trento:** il passaparola resta il canale prevalente, perché permette una prima selezione informale dei candidati. **Bolzano:** accanto al passaparola, sono rilevanti social, scuole professionali, talent day, teachers' day e iniziative promosse dall'Associazione HGV. **Città d'arte:** il raccordo con università, ITS e istituti alberghieri sostiene l'ingresso di profili amministrativi, di reception, marketing e revenue management. **Mare e Terme:** la collaborazione con istituti alberghieri e ITS consente di intercettare stagisti e giovani con potenziale di crescita. **Open air:** il reclutamento combina piattaforme web, social, alternanza scuola-lavoro, tirocini, passaparola e, in misura più selettiva, agenzie e centri per l'impiego.
Fidelizzazione e clima interno	Cresce l'attenzione a motivazione, ascolto, team building, leadership e senso di appartenenza.	**Trento:** la motivazione passa soprattutto dal riconoscimento personale, dalla flessibilità degli orari e dall'allungamento della stagione. **Bolzano:** la cura del clima aziendale è particolarmente strutturata e coinvolge famiglia proprietaria, responsabili di reparto e momenti periodici di confronto. **Città d'arte:** sistemi premianti, score book e condivisione degli obiettivi rafforzano responsabilizzazione e appartenenza. **Mare e Terme:** team building, attività extra-lavoro e percorsi dedicati ai meritevoli sono usati per trattenere i collaboratori. **Open air:** coinvolgimento attivo, condivisione degli obiettivi e senso di appartenenza supportano la fidelizzazione in un contesto fortemente stagionale.

Welfare, benefit e alloggio	Benefit, alloggio, pasti, rimborsi, piattaforme welfare e premi integrano la proposta retributiva.	**Trento:** l'auto aziendale e l'allungamento dei contratti integrano il sostegno offerto ai lavoratori, soprattutto quando l'alloggio non è necessario. **Bolzano:** il welfare assume forme più evolute, con alloggio gratuito, rimborsi, fondo sanitario integrativo, check-up, sconti sui servizi e benefit per i familiari. **Città d'arte:** piattaforme welfare, maggiorazioni e premi collegati ai risultati aziendali completano la proposta retributiva. **Mare e Terme:** l'alloggio singolo, gli appartamenti con cucina, il vitto e le iniziative per nuove strutture abitative sono centrali per attrarre personale da fuori area. **Open air:** posti letto, pasti e parcheggi diventano una vera infrastruttura organizzativa, gestita anche tramite alberghi o appartamenti destinati al personale.
Organizzazione e stabilità dei contratti di lavoro	Le imprese agiscono su turni, durata dei contratti, destagionalizzazione e internalizzazione di competenze chiave, includendo misure di conciliazione per favorire la permanenza delle donne.	**Trento:** la stabilità viene ricercata attraverso figure turnanti, contratti allungati all'annualità e una domanda di welfare territoriale per sostenere i servizi alle famiglie. **Bolzano:** gli operatori richiedono sgravi fiscali sui mesi di chiusura per rendere più sostenibile l'allungamento dei rapporti a tempo determinato. **Città d'arte:** l'apertura annuale attenua la stagionalità, ma la dimensione aziendale resta decisiva per organizzare rotazioni, internalizzare funzioni e offrire prospettive di crescita. **Mare e Terme:** l'orario continuato, gli arrivi scaglionati e la gestione più attenta dei turni sono usati per favorire la conciliazione, in particolare delle lavoratrici con figli. **Open air:** l'allungamento della stagione, l'internalizzazione dei servizi e la diversificazione delle attività di ristorazione con produzioni alternative nei mesi invernali, aiutano a stabilizzare i rapporti di lavoro e a trattenere competenze chiave.

Tab.2 | Fonte: elaborazione degli autori

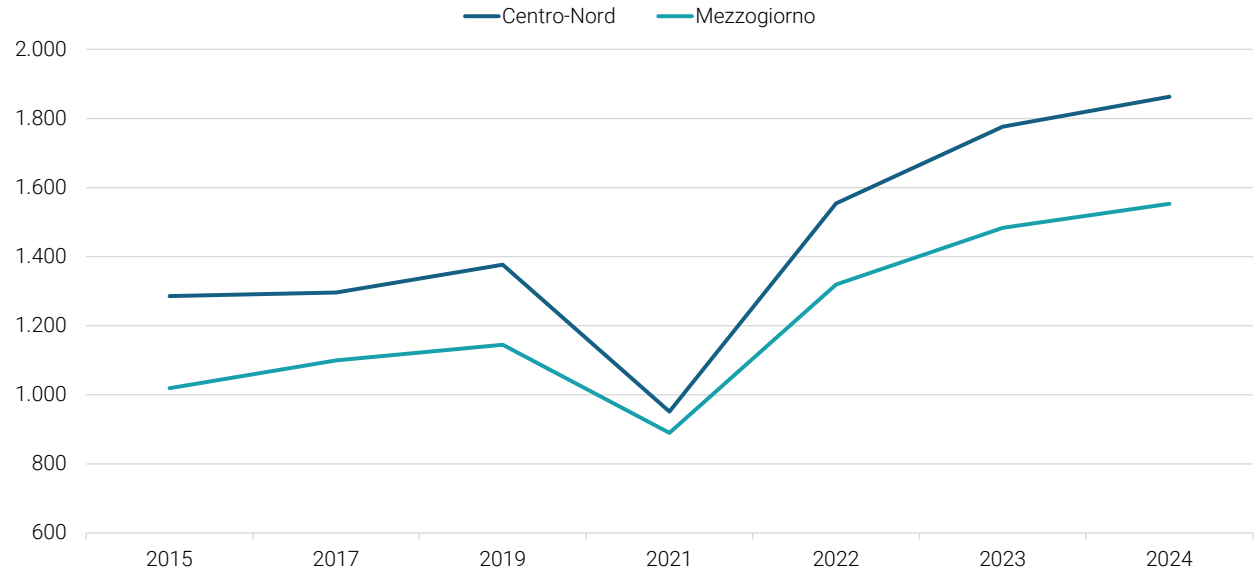
C.11 | STRATEGIE D'INVESTIMENTO DELLE IMPRESE TURISTICHE E PERFORMANCE ECONOMICHE[1]

1. Introduzione

L'analisi delle strategie di investimento delle imprese turistiche è stata aggiornata incrociando i risultati dell'indagine annuale condotta da SRM e UNIBA sulle imprese alberghiere italiane con i dati di bilancio delle imprese rispondenti desunti dalla banca dati AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende, che contiene informazioni economico-finanziarie, anagrafiche e commerciali delle società di capitali in Italia). Come nella precedente edizione del Rapporto, l'obiettivo è stato verificare se le scelte di investimento dichiarate dalle imprese alberghiere siano associate a specifiche caratteristiche strutturali, economiche e territoriali e, allo stesso tempo, se tali scelte trovino riscontro nelle performance economico-finanziarie osservate nei bilanci aziendali.

Il trattamento dei dati è avvenuto mediante un processo di anonimizzazione e mascheramento delle informazioni identificative, così da proteggere la riservatezza delle imprese intervistate e consentire l'integrazione tra le informazioni raccolte tramite survey e le variabili economico-finanziarie. Per garantire maggiore omogeneità del campione, nelle analisi statistiche sui bilanci sono stati esclusi i ***"Top Player"*** (N=10), identificati come le strutture con ricavi superiori al 99° percentile, pari a oltre 14,6 milioni di euro. Si tratta prevalentemente di realtà riconducibili a grandi catene o gruppi alberghieri, con dinamiche di investimento e performance non pienamente comparabili con quelle della grande maggioranza delle PMI e degli hotel indipendenti.

Andamento del fatturato medio per hotel tra Centro-Nord e Mezzogiorno (migliaia di euro)



Graf. 1 | Fonte: elaborazione UNIBA su dati AIDA Bureau Van Dijk

[1] Capitolo a cura di Angela Stefania BERGANTINO, Alessandro BUONGIORNO e Maria Grazia CITO del Laboratorio di Economia Applicata (LEA) dell'Università degli Studi di Bari "Aldo Moro", Dipartimento di Economia, Management e Diritto dell'Impresa.

La **dinamica dei ricavi medi per impresa** conferma e aggiorna il quadro già evidenziato nella precedente edizione del Rapporto. Dopo la contrazione osservata nella fase pandemica, il fatturato medio ha continuato a crescere anche nel 2024, raggiungendo circa 1,86 milioni di euro nelle imprese del Centro-Nord e 1,55 milioni di euro nel Mezzogiorno. Rispetto al 2023, l'incremento risulta positivo in entrambe le aree e sostanzialmente allineato: +4,9% nel Centro-Nord e +4,7% nel Mezzogiorno. Guardando al periodo 2019-2024, il recupero appare quasi identico in termini percentuali, con una crescita del fatturato medio pari al 35,3% nel Centro-Nord e al 35,6% nel Mezzogiorno.

Il dato più rilevante, tuttavia, è rappresentato dalla **persistenza** e dalla nuova espansione **del divario territoriale** nei livelli assoluti di fatturato. Nel 2024 la distanza tra le due aree è pari a circa 310 mila euro per impresa, con un fatturato medio del Centro-Nord superiore di circa il 20% rispetto a quello meridionale. Dopo la forte riduzione osservata nella fase più acuta della pandemia, quando il crollo dei flussi internazionali e il peso prevalente della domanda domestica e di prossimità avevano temporaneamente compresso la distanza tra le aree, il differenziale tra Centro-Nord e Mezzogiorno è tornato progressivamente ad ampliarsi. Tra il 2019 e il 2024, lo scarto assoluto passa infatti da circa 232 mila euro a oltre 310 mila euro per impresa, con una sola attenuazione significativa nel dato pandemico disponibile in serie, pari a circa 62 mila euro nel 2021. Questa dinamica suggerisce che la ripresa post-pandemica non ha ridotto le differenze strutturali del sistema alberghiero nazionale, ma ha anzi riproposto, in forma crescente, il divario tra le due aree secondo traiettorie già presenti prima della crisi sanitaria. Il Mezzogiorno, pur mostrando una capacità di recupero significativa e percentualmente comparabile a quella del Centro-Nord, continua a scontare una minore scala economica media. Tale distanza può essere ricondotta non solo alla dimensione delle strutture e alla diversa capacità di generare ricavi accessori, ma anche alla composizione della domanda: con il ritorno dei flussi internazionali, le destinazioni del Centro-Nord sembrano beneficiare maggiormente dell'espansione dell'incoming estero, mentre il sistema alberghiero meridionale resta più esposto alla stagionalità, al turismo domestico e a segmenti di domanda mediamente meno orientati alla spesa.

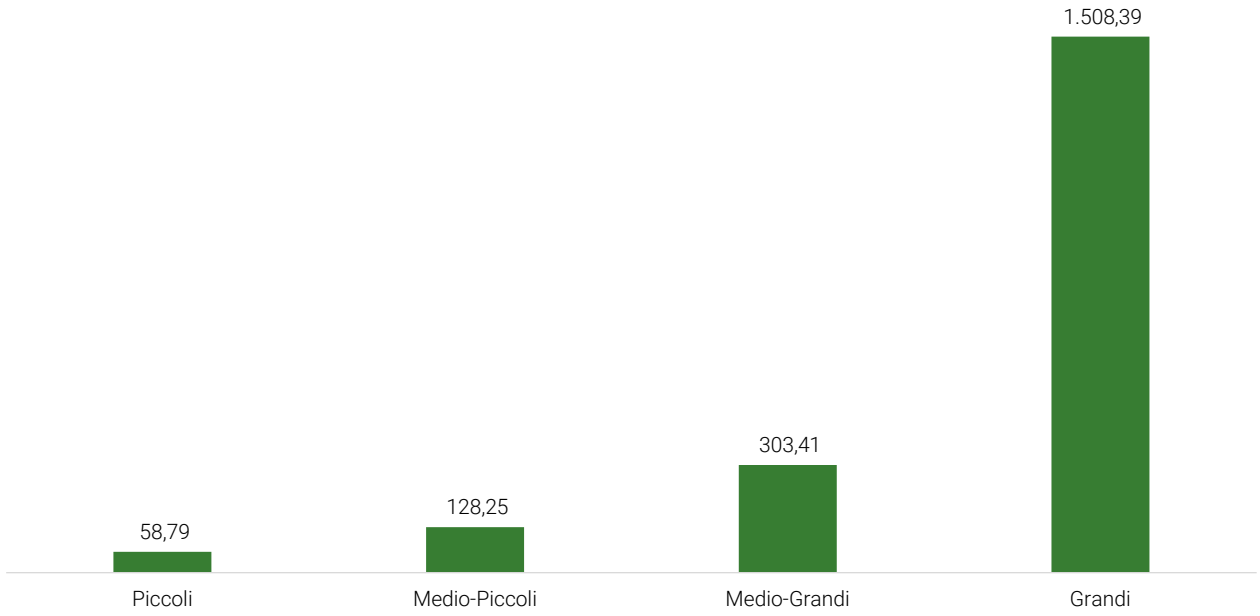
2. Dimensione aziendale, redditività e profili territoriali

La lettura dei bilanci 2024 conferma una **relazione** molto marcata tra **dimensione aziendale** e capacità di **generazione di margini**. Suddividendo il campione in quattro quartili di fatturato 2024, sono state identificate quattro categorie di alberghi: Piccoli (fatturato fino a 506 mila euro), Medio-Piccoli (tra 506 mila e 1,03 milioni di euro), Medio-Grandi (tra 1,03 e 2,13 milioni di euro) e Grandi (oltre 2,13 milioni di euro). Come mostra il Grafico 2, l'EBITDA medio (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) cresce in modo progressivo, ma il salto più rilevante si osserva nell'ultimo quartile. Le imprese classificate come Grandi registrano un EBITDA medio di circa 1,5 milioni di euro, quasi cinque volte superiore rispetto alla classe medio-grande, che si attesta intorno a 303 mila euro. Il dato segnala l'esistenza di importanti economie di scala e una forte concentrazione della capacità di generare cassa nelle strutture di maggiore dimensione, più attrezzate per ottimizzare costi operativi, canali distributivi e servizi accessori.

La **comparazione territoriale** suggerisce inoltre modelli di efficienza differenziati. L'incidenza del costo del personale sui ricavi appare sostanzialmente stabile a livello nazionale, intorno al 26%, ma la redditività operativa presenta differenze significative tra macroaree. Il Nord-Ovest registra un ROS mediano (Return on Sales, calcolato come rapporto percentuale tra risultato operativo e ricavi di vendita) dell'11,3%, contro il 7,8% del Sud e delle Isole. Il divario nel costo medio del personale, pari a circa 32,8 mila euro nel Nord-Est e 23,7 mila euro nel Sud, non sembra quindi penalizzare la

redditività delle imprese settentrionali, verosimilmente perché compensato da maggiore produttività, posizionamento di prezzo più elevato e capacità di intercettare segmenti di domanda con più alta disponibilità di spesa.

EBITDA medio per dimensione aziendale (migliaia di €)



Graf. 2 | Fonte: elaborazione UNIBA su dati AIDA Bureau Van Dijk

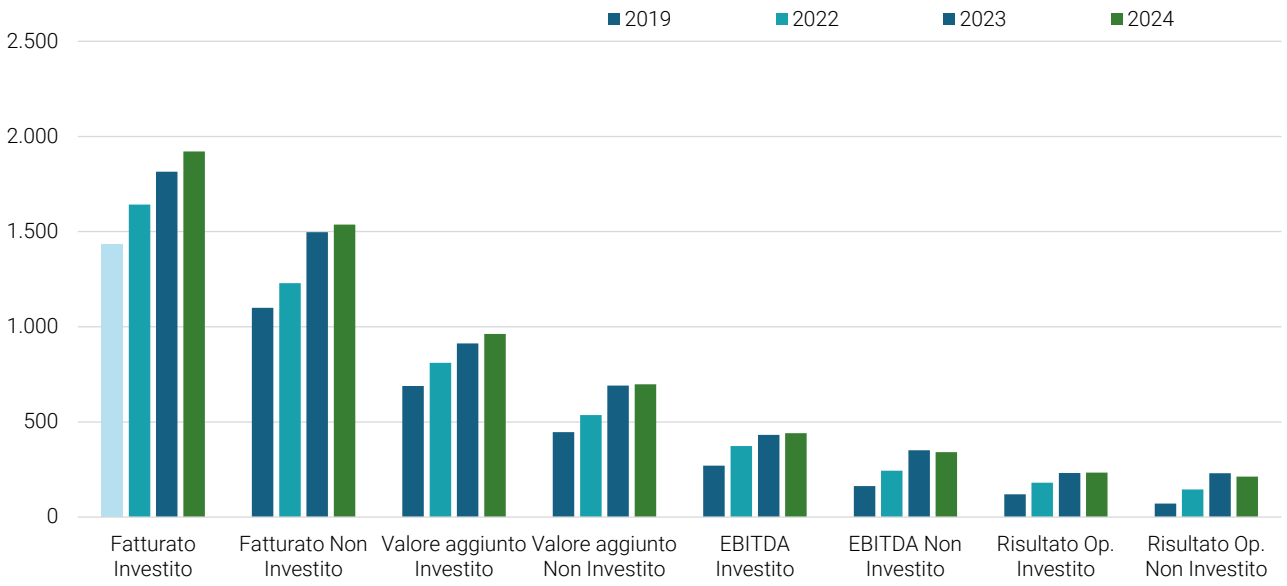
Il **confronto tra imprese investitrici e non investitrici**, osservato su quattro anni, consente di qualificare meglio il rapporto tra scelte di investimento e performance di bilancio. Nel 2024 le imprese che hanno dichiarato di aver investito presentano **valori medi più elevati** in tutti gli indicatori considerati. Il fatturato medio delle investitrici è pari a circa 1,92 milioni di euro, contro 1,54 milioni delle non investitrici, con un differenziale positivo di circa il 25%. Anche il valore aggiunto risulta nettamente superiore tra le imprese investitrici, 962 mila euro contro 698 mila euro (+38%), così come l'EBITDA, pari a circa 441 mila euro contro 342 mila euro (+30%). Più contenuto, ma comunque positivo, è il divario nel risultato operativo, che si attesta a circa 234 mila euro per le investitrici e 213 mila euro per le non investitrici.

La lettura **dinamica** introduce tuttavia un elemento di maggiore cautela. Tra il 2019 e il 2024, infatti, gli indicatori delle imprese non investitrici crescono in termini percentuali più rapidamente rispetto a quelli delle imprese investitrici: il fatturato aumenta del 39,8% tra le non investitrici e del 34,1% tra le investitrici; il valore aggiunto del 56,3% contro il 39,8%; l'EBITDA del 109,2% contro il 63,0%; il risultato operativo del 199,8% contro il 95,9%. Questa dinamica può essere letta almeno in parte come effetto di recupero da livelli iniziali più bassi e come conseguenza del fatto che le imprese non investitrici hanno potuto beneficiare della ripresa della domanda e dell'aumento dei prezzi senza sostenere, nello stesso periodo, i costi iniziali, gli ammortamenti o gli oneri organizzativi connessi agli investimenti.

Nel passaggio più recente, tra il 2023 e il 2024, il quadro appare però più favorevole alle imprese investitrici, rafforzando l'idea che queste ultime siano mediamente più orientate alla crescita. Le imprese investitrici registrano infatti una crescita positiva di tutti gli indicatori: +5,9% per il fatturato, +5,4% per il valore aggiunto, +2,0% per l'EBITDA e +1,1% per il risultato operativo. Le imprese non investitrici mostrano invece una crescita più debole del fatturato e del valore aggiunto, rispettivamente

+2,7% e +1,0%, e una flessione degli indicatori di redditività, con EBITDA in calo del 2,5% e risultato operativo in diminuzione del 7,7%. Questa evidenza suggerisce che, pur non potendo stabilire un nesso causale diretto tra investimento e performance, le imprese investitrici sembrano presentare una traiettoria più stabile e resiliente nell'ultimo periodo osservato.

Confronto di diversi indicatori aziendali tra imprese investitrici e non investitrici (migliaia di €)



Graf. 3 | Fonte: elaborazione UNIBA su dati AIDA Bureau Van Dijk

Il Grafico 3 descrive una differenza media tra gruppi, ma non consente di stabilire automaticamente un nesso causale tra investimento e migliore performance. Le imprese che investono possono essere già in partenza più solide, più grandi o più orientate al riposizionamento competitivo; allo stesso tempo, gli effetti economici degli investimenti possono manifestarsi con ritardo, perché ammortamenti, costi iniziali e tempi di messa a regime possono comprimere temporaneamente i margini. Per questo motivo, la lettura descrittiva del confronto investitrici/non investitrici deve essere integrata con i modelli successivi, che consentono di isolare il ruolo delle caratteristiche strutturali e verificare se lo sforzo di investimento abbia un'associazione statisticamente significativa con gli indicatori di redditività corrente.

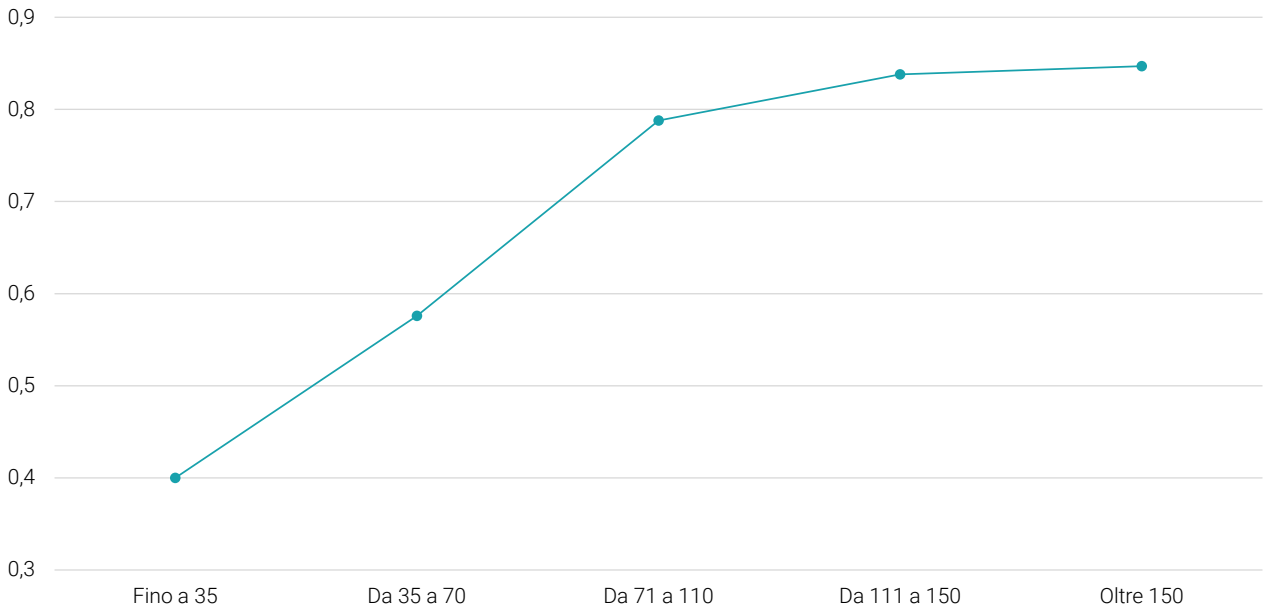
3. Determinanti delle scelte di investimento

Per valutare quali caratteristiche incidano sulla decisione di investire, è stato stimato un modello di regressione logistica binaria in cui la variabile dipendente identifica le imprese che hanno effettuato investimenti nell'ultimo triennio. Rispetto alla precedente edizione, nella **propensione all'investimento** si conferma il ruolo della **dimensione aziendale**, mentre assumono maggiore rilievo alcuni **fattori organizzativi**, in particolare la forma di conduzione della struttura.

Il risultato più interessante riguarda la dimensione della struttura: all'aumentare della capacità ricettiva

(posti letto) aumenta la propensione all'investimento (Grafico 4). Questo risultato suggerisce che le strutture più grandi sono più frequentemente inserite in processi di ammodernamento e aggiornamento della dotazione ricettiva. Parallelamente, a parità delle altre caratteristiche considerate, le imprese proprietarie risultano più orientate a investire rispetto alle imprese che operano in strutture in affitto: il modello stima infatti che, per queste imprese, il rapporto tra possibilità di investire e possibilità di non investire sia superiore del 59%. Non risultano invece significativi i parametri relativi alla localizzazione geografica e alla redditività corrente misurata dal ROS realizzato all'inizio del triennio di analisi (2022). Questo conferma che la decisione di investire non dipende meccanicamente dalla collocazione territoriale o dalla performance economica osservata nell'anno di bilancio, ma appare piuttosto collegata a condizioni organizzative, fabbisogni di ammodernamento e strategie aziendali specifiche.

Probabilità predetta di investimento per dimensioni della struttura (posti letto)



Graf. 4 | Fonte: elaborazione UNIBA su dati survey SRM-UNIBA 2026 e AIDA Bureau Van Dijk

4. Investimenti e performance economiche

Per verificare se **l'intensità** dello sforzo **di investimento** sia associata a migliori **performance economiche**, è stato stimato un modello OLS in cui la performance corrente, misurata attraverso l'EBITDA 2024, è posta in relazione con la percentuale di fatturato dedicata agli investimenti nel triennio precedente, controllando per dimensione della struttura, macroarea geografica e forma di conduzione dell'impresa. Il modello evidenzia una relazione positiva e statisticamente significativa tra intensità dell'investimento e performance economica. In particolare, le imprese che hanno destinato agli investimenti una quota superiore al 30% del fatturato presentano livelli di EBITDA nettamente più elevati rispetto alla media del campione.

Questo risultato suggerisce che non è soltanto la scelta di investire, ma soprattutto l'intensità dello sforzo sostenuto, a risultare associata a un profilo economico più robusto. Il modello non consente di stabilire automaticamente un nesso causale: le imprese che investono di più possono essere già

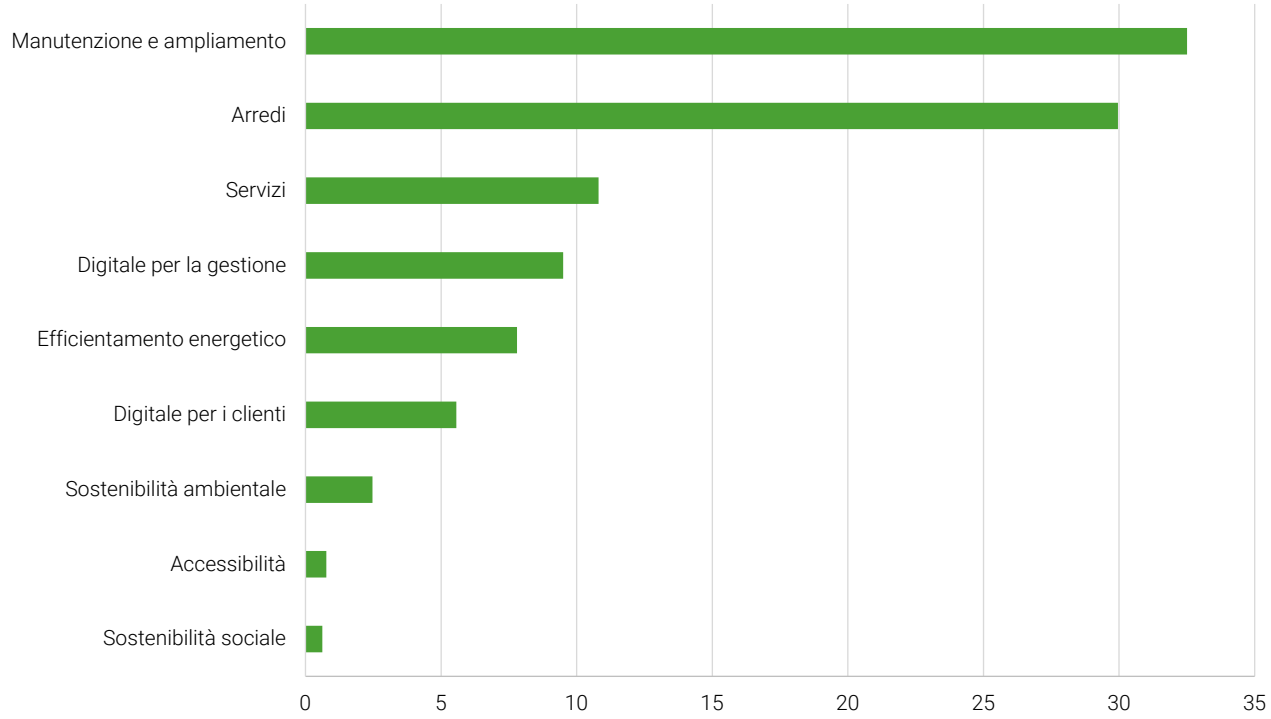
in partenza più strutturate, più patrimonializzate o collocate in segmenti di mercato più remunerativi. Tuttavia, anche controllando per alcune caratteristiche strutturali e territoriali, l'associazione positiva tra intensità degli investimenti ed EBITDA conferma che gli investimenti rappresentano una componente rilevante delle strategie di rafforzamento competitivo delle imprese alberghiere.

Accanto all'intensità dell'investimento, restano significativi alcuni **fattori strutturali**. La **localizzazione** nel Nord-Est e la maggiore **dimensione** della struttura, in particolare per gli alberghi con oltre 150 posti letto, continuano a essere associate a livelli più elevati di redditività operativa. Ciò conferma il peso delle economie di scala, della capacità organizzativa e del posizionamento territoriale nella generazione di margini, indipendentemente dallo sforzo di investimento realizzato.

Al fine di testare la robustezza dei risultati, l'analisi di regressione è stata replicata utilizzando diversi indicatori di performance aziendale come variabili dipendenti, in particolare il Valore Aggiunto e il Risultato Operativo. I risultati confermano una relazione solida e positiva tra intensità degli investimenti e Valore Aggiunto, mentre tale relazione si attenua quando si osserva il Risultato Operativo. Questa differenza è coerente con la natura dell'indicatore: il Risultato Operativo incorpora anche gli ammortamenti e può quindi risentire, nel breve periodo, dei costi connessi agli investimenti realizzati, soprattutto quando questi riguardano interventi strutturali, rinnovo degli asset o ampliamento della capacità produttiva.

L'osservazione della **composizione degli interventi realizzati** nell'ultimo triennio consente di distinguere tra investimenti più tradizionali, legati all'ammodernamento fisico delle strutture, e investimenti maggiormente orientati all'innovazione, alla digitalizzazione, all'efficienza energetica e alla sostenibilità.

Composizione delle tipologie di investimento realizzate nell'ultimo triennio (% sul totale degli investimenti dichiarati)



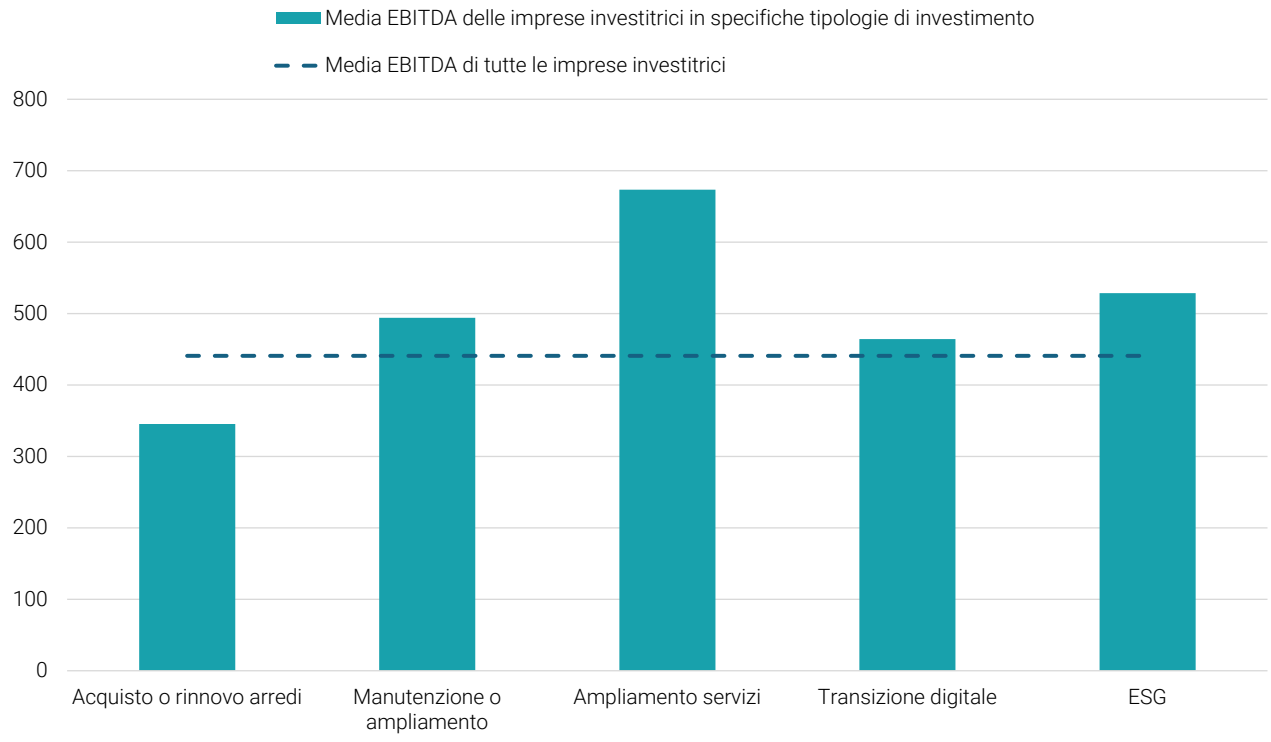
Graf. 5 | Fonte: elaborazione UNIBA su dati survey SRM-UNIBA

Il Grafico 5 mostra che gli investimenti realizzati dalle imprese alberghiere restano concentrati soprattutto su interventi di tipo tradizionale e strutturale. Le voci principali sono infatti la manutenzione e l'ampliamento della struttura, pari a circa il 32,5% del totale, e l'acquisto o rinnovo degli arredi, che rappresenta circa il 30%. A queste si aggiunge l'ampliamento dei servizi ricettivi, con un peso pari al 10,8%. Nel complesso, queste tre componenti assorbono oltre il 70% degli investimenti dichiarati, confermando che una parte rilevante dello sforzo delle imprese continua a essere rivolta all'adeguamento, alla conservazione e alla qualificazione materiale dell'offerta.

Accanto a questa componente più tradizionale, emerge tuttavia anche una quota di investimenti orientati all'innovazione e all'efficienza. La digitalizzazione dei processi gestionali pesa per circa il 9,5%, l'efficientamento energetico per il 7,8% e i servizi digitali alla clientela per il 5,6%. Restano invece più contenute le quote relative alla sostenibilità ambientale, all'accessibilità e alla sostenibilità sociale e di governance. Il quadro restituisce quindi un settore ancora fortemente impegnato nell'ammodernamento fisico delle strutture, ma nel quale iniziano a consolidarsi traiettorie di investimento più orientate alla transizione digitale, all'efficienza energetica e alla qualificazione dell'esperienza offerta al cliente.

La sola composizione degli investimenti, tuttavia, non esaurisce la lettura del fenomeno. Il passaggio successivo consiste nel verificare se le diverse tipologie di intervento siano associate a **profili economici differenti**. A tal fine, il Grafico 6 confronta l'EBITDA medio 2024 delle imprese che hanno investito in specifiche aree con l'EBITDA medio dell'intero gruppo delle imprese investitrici.

EBITDA medio 2024 delle imprese investitrici per specifica tipologia di investimento realizzata nell'ultimo triennio, a confronto con l'EBITDA medio di tutte le imprese investitrici (migliaia di euro)



Graf. 6 | Fonte: elaborazione UNIBA su dati AIDA Bureau Van Dijk e survey SRM-UNIBA

Il confronto mostra che non tutte le tipologie di investimento sono associate allo stesso profilo economico. Gli investimenti più tradizionali in acquisto o rinnovo degli arredi sono associati a un EBITDA medio pari a circa 345 mila euro, inferiore alla media complessiva delle imprese investitrici, pari a circa 441 mila euro.

Al contrario, le imprese che hanno investito nell'ampliamento dei servizi presentano l'EBITDA medio più elevato, pari a circa 674 mila euro. Seguono gli investimenti riconducibili all'area ESG, con un EBITDA medio di circa 529 mila euro, e quelli in manutenzione o ampliamento della struttura, pari a circa 494 mila euro. Anche la transizione digitale mostra un valore superiore alla media complessiva delle imprese investitrici, con un EBITDA medio pari a circa 464 mila euro. Nel complesso, il quadro suggerisce che le imprese con una struttura economica più robusta sono maggiormente orientate ad ampliare e qualificare l'offerta, migliorare il profilo ESG o rafforzare la dotazione digitale rispetto ad interventi di rinnovo estetico o sostituzione degli arredi. Anche in questo caso, la relazione va letta in termini associativi e non causali, perché le imprese possono dichiarare più tipologie di investimento e perché le categorie intercettano anche differenze di scala, posizionamento competitivo e capacità gestionale. Tuttavia, il risultato è coerente con l'idea che la competitività alberghiera non dipenda soltanto dalla conservazione dello standard fisico della struttura, ma sempre più dalla capacità di integrare servizi, sostenibilità, digitalizzazione e innovazione organizzativa.

La lettura descrittiva per tipologia di investimento è stata ulteriormente approfondita attraverso il modello di regressione. Guardando alle categorie di intervento effettuate nell'ultimo triennio, la maggior parte di esse non mostra una relazione immediata e statisticamente significativa con l'EBITDA 2024, con l'unica eccezione rilevante rappresentata dal rinnovo degli arredi. Quest'ultimo mostra un coefficiente negativo, suggerendo la natura prevalentemente "difensiva" di questa tipologia di spesa: si tratta spesso di interventi necessari per mantenere gli standard qualitativi della struttura, ma che nel breve periodo non sembrano tradursi in un miglioramento dei margini operativi. Al contrario, gli investimenti in digitalizzazione, efficienza energetica e sostenibilità presentano coefficienti positivi, ma non risultano statisticamente significativi rispetto alla redditività corrente. Questo può dipendere sia da tempi di ritorno più lunghi, sia dal fatto che tali investimenti richiedono condizioni organizzative, gestionali e tecnologiche adeguate a produrre effetti pienamente misurabili sui risultati economici.

Un ulteriore risultato riguarda la presenza di un possibile "***cluster dell'innovazione***": le imprese che investono in digitalizzazione tendono a investire anche in sostenibilità ambientale. Questo legame indica che una parte del settore non affronta le trasformazioni tecnologiche e ambientali come interventi separati, ma come componenti di una traiettoria integrata di rinnovamento aziendale. Si tratta di un aspetto importante che interessa il tema dell'Intelligenza Artificiale approfondito nel capitolo 5: l'AI non si innesta su imprese statiche dal punto di vista organizzativo, ma sembra trovare condizioni più favorevoli laddove siano già presenti investimenti digitali, dati strutturati e una visione strategica più aperta all'innovazione.

I dati analizzati nel capitolo sono estratti dalla Survey 2026 rivolta a 1000 imprese alberghiere italiane nell'ambito del progetto finanziato dall'Unione Europea – Next Generation EU - "GRInS – Growing Resilient, Inclusive and Sustainable" (PE0000018), PNRR – PE9 – Missione 4, Componente C2, Investimento 1.3, Spoke 7 "Territorial Sustainability".

C.12 | L'IMPATTO DEGLI INVESTIMENTI DEL SETTORE ALLOGGI SUL TERRITORIO[1]

1. Premessa

L'analisi dell'impatto territoriale degli investimenti turistici viene qui concentrata esclusivamente sul settore Alloggi, corrispondente ai servizi di ricettività alberghiera e più in generale al comparto ATECO I55. L'obiettivo è valutare in che misura gli investimenti realizzati dalle imprese alberghiere siano in grado di attivare produzione, Valore Aggiunto (VA) e occupazione nei territori, con particolare attenzione al Mezzogiorno, area nella quale il turismo rappresenta una leva strategica di sviluppo, rafforzamento dell'offerta e valorizzazione delle filiere locali.

Il lavoro si basa sul modello I/O multiregionale di Prometeia, che considera le relazioni tra settori e territori e consente di stimare gli effetti diretti, indiretti e indotti degli investimenti. Per il settore Alloggi, la struttura della spesa è stata adattata utilizzando le evidenze della survey SRM sulle imprese alberghiere, così da rappresentare in modo più coerente le effettive destinazioni degli investimenti: manutenzione e ampliamento delle strutture, arredi, servizi ricettivi, tecnologia, efficientamento energetico, sostenibilità e accessibilità.

I dati di impatto riportati sono riferiti al 2021. Essi mostrano con chiarezza come gli investimenti del settore Alloggi abbiano un ruolo rilevante non solo per la modernizzazione delle strutture ricettive, ma anche per l'attivazione di un sistema economico più ampio, che coinvolge costruzioni, commercio, servizi professionali, attività immobiliari, trasporti, manifattura e servizi locali. Nel Mezzogiorno questo effetto assume un significato particolarmente importante, perché gli investimenti alberghieri agiscono su una doppia dimensione: da un lato migliorano la qualità e la capacità competitiva dell'offerta turistica, dall'altro generano ricadute economiche e occupazionali su filiere spesso radicate nel territorio.

2. La composizione degli investimenti delle imprese alberghiere

Un primo elemento da evidenziare riguarda la **composizione degli investimenti** delle imprese alberghiere. La survey SRM segnala una netta prevalenza degli interventi materiali e strutturali.

A livello nazionale, il 51,7% degli investimenti è destinato alla manutenzione straordinaria e all'ampliamento della struttura; nel Mezzogiorno la quota è leggermente superiore e raggiunge il 52,4%. Si tratta di un dato coerente con le esigenze del comparto alberghiero, nel quale la qualità fisica degli immobili, la riqualificazione degli spazi, l'ammodernamento delle camere e degli ambienti comuni rappresentano fattori centrali per la competitività.

Accanto alla componente strutturale, gli investimenti in acquisto o rinnovo di arredi rappresentano circa un quinto della spesa, sia in Italia sia nel Mezzogiorno. Un dato particolarmente interessante per l'area meridionale riguarda, invece, l'ampliamento dei servizi ricettivi, che pesa per il 14,5%, contro il 13,0% nazionale. Questo differenziale, pur non ampio, segnala una tendenza positiva: una parte degli operatori meridionali non si limita alla riqualificazione dell'esistente, ma orienta gli investimenti

[1] A cura di SRM su dati elaborati da Prometeia.

anche verso l'arricchimento dell'offerta, attraverso nuovi servizi, spazi e funzioni capaci di migliorare l'esperienza turistica.

Composizione (%) degli investimenti delle imprese alberghiere per ambito di destinazione

	Italia	Mezzogiorno
Manutenzione straordinaria / ampliamento struttura	51,7	52,4
Acquisto o rinnovo di arredi	19,8	19,0
Ampliamento dei servizi ricettivi	13,0	14,5
Riqualificazione tecnologica e/o digitale	5,9	5,7
Riqualificazione / efficientamento energetico	5,8	4,9
Servizi digitali e tecnologici alla clientela	1,8	1,6
Sostenibilità ambientale	1,6	1,2

Il dato deriva dalle ultime tre rilevazioni della Survey, opportunamente ponderate sulla base della classe di fatturato di appartenenza di ciascuna impresa e della quota di fatturato destinata agli investimenti.

Tab. 1 | Fonte: elaborazione Prometeia su survey SRM alle imprese alberghiere

Le componenti legate alla tecnologia, alla digitalizzazione e alla sostenibilità restano invece più contenute. La riqualificazione tecnologica pesa il 5,9% in Italia e il 5,7% nel Mezzogiorno; l'efficientamento energetico il 5,8% in Italia e il 4,9% nel Mezzogiorno. Questi valori indicano un ambito ancora da rafforzare, soprattutto perché la competitività futura dell'offerta alberghiera sarà sempre più legata alla capacità di coniugare qualità strutturale, sostenibilità, efficienza gestionale e innovazione dei servizi.

3. L'impatto economico e occupazionale degli investimenti

Guardando ora all'impatto economico degli investimenti esso viene misurato attraverso i moltiplicatori riferiti al modello multiregionale più completo, che include effetti diretti, indiretti e indotti. Nel 2021, per ogni euro investito nel settore Alloggi, in Italia si attivano 2,91 euro di produzione e 1,24 euro di Valore Aggiunto; in termini occupazionali, ogni milione di euro investito genera 17,9 unità di lavoro.

Confronto 2019-2021 dei moltiplicatori degli investimenti nel settore Alloggi

	Italia 2019	Italia 2021	Mezzogiorno 2019	Mezzogiorno 2021
Produzione (€)	2,89	2,91	3,26	3,30
Valore Aggiunto (€)	1,22	1,24	1,42	1,44
Occupazione (unità)	18,1	17,9	23,7	23,6

Nota: produzione e Valore Aggiunto sono espressi in euro attivati per ogni euro investito; l'occupazione è espressa in unità di lavoro attivate per 1 milione di euro investito.

Tab. 2 | Fonte: elaborazione SRM su dati Prometeia

Nel Mezzogiorno i valori sono più elevati: 3,30 euro di produzione, 1,44 euro di Valore Aggiunto e 23,6 unità di lavoro. Rispetto al 2019, i valori del 2021 risultano sostanzialmente confermati sia in Italia sia nel Mezzogiorno: lievi incrementi per produzione e Valore Aggiunto e minime riduzioni per l'occupazione. Il messaggio principale che emerge: il Mezzogiorno evidenzia una maggiore capacità di attivazione economica e occupazionale rispetto alla media nazionale in tutte le dimensioni dell'impatto. Nel 2021, il moltiplicatore della produzione meridionale resta superiore a quello italiano di circa 0,39 euro per ogni euro investito; il Valore Aggiunto attivato è superiore di circa 0,2 euro; l'occupazione attivata è più alta di 5,7 unità di lavoro.

Questo risultato dipende in parte dalla composizione settoriale delle economie meridionali e dalla maggiore incidenza di attività labour-intensive nelle filiere attivate. Gli investimenti alberghieri, soprattutto quando riguardano manutenzione, ampliamento e riqualificazione delle strutture, mobilitano, infatti, comparti come costruzioni, installazione, commercio, servizi tecnici, manutenzione, trasporti e servizi alle imprese. Sono settori nei quali il lavoro locale assume un peso rilevante e nei quali l'effetto territoriale dell'investimento tende a manifestarsi in modo più immediato.

4. La capacità di trattenere gli effetti sul territorio

Un ultimo aspetto rilevante riguarda **le interdipendenze territoriali** ed in particolare la quota degli effetti che resta nel territorio in cui l'investimento si realizza e quella che si trasferisce verso altre aree. Nel caso degli investimenti nel settore Alloggi, la media italiana (*cioè gli investimenti effettuati mediamente in una regione in Italia*) evidenzia una elevata capacità di trattenere sul territorio l'83,6% della produzione, l'83,8% del Valore Aggiunto e l'86,3% dell'occupazione attivata. Nel Mezzogiorno tali quote risultano più contenute (ma comunque molto più significative degli analoghi valori, ad esempio, del Manifatturiero[2]) per produzione e Valore Aggiunto, rispettivamente 75,9% e 76,8%, mentre resta molto elevata la quota di occupazione trattenuta, pari all'84,3%.

Il dato segnala che sebbene una parte degli effetti economici generati dagli investimenti alberghieri meridionali si trasferisca verso altre aree del Paese, soprattutto attraverso l'acquisto di beni, attrezzature e servizi prodotti altrove; tuttavia, l'impatto sul lavoro rimane fortemente radicato nel territorio, confermando la rilevanza degli investimenti nel settore Alloggi come leva di sviluppo locale.

Quota degli effetti degli investimenti nel settore Alloggi trattenuta nel territorio

	Italia	Mezzogiorno
Produzione	83,6%	75,9%
Valore Aggiunto	83,8%	76,8%
Occupazione	86,3%	84,3%

Nota: valori espressi in percentuale sul totale degli effetti attivati dagli investimenti nel settore Alloggi. Per il Mezzogiorno il dato misura la quota di effetti trattenuta nella macroarea; per la Media Italia il dato è calcolato come media ponderata delle macroaree sugli effetti complessivamente attivati.

Tab. 3 | Fonte: elaborazione SRM su dati Prometeia

[2] Per approfondimenti si veda *Un Sud che Innova e Produce* Vol.12, SRM.

Questa lettura permette di individuare anche una possibile area di policy. Una maggiore presenza locale di imprese specializzate in arredi, tecnologie, impiantistica, servizi digitali, efficientamento energetico e progettazione consentirebbe di trattenere una quota più elevata degli effetti economici generati dagli investimenti. In questo senso, il turismo non va letto solo come settore finale della domanda, ma anche come piattaforma capace di attivare edilizia qualificata, manifattura, servizi avanzati e innovazione territoriale.

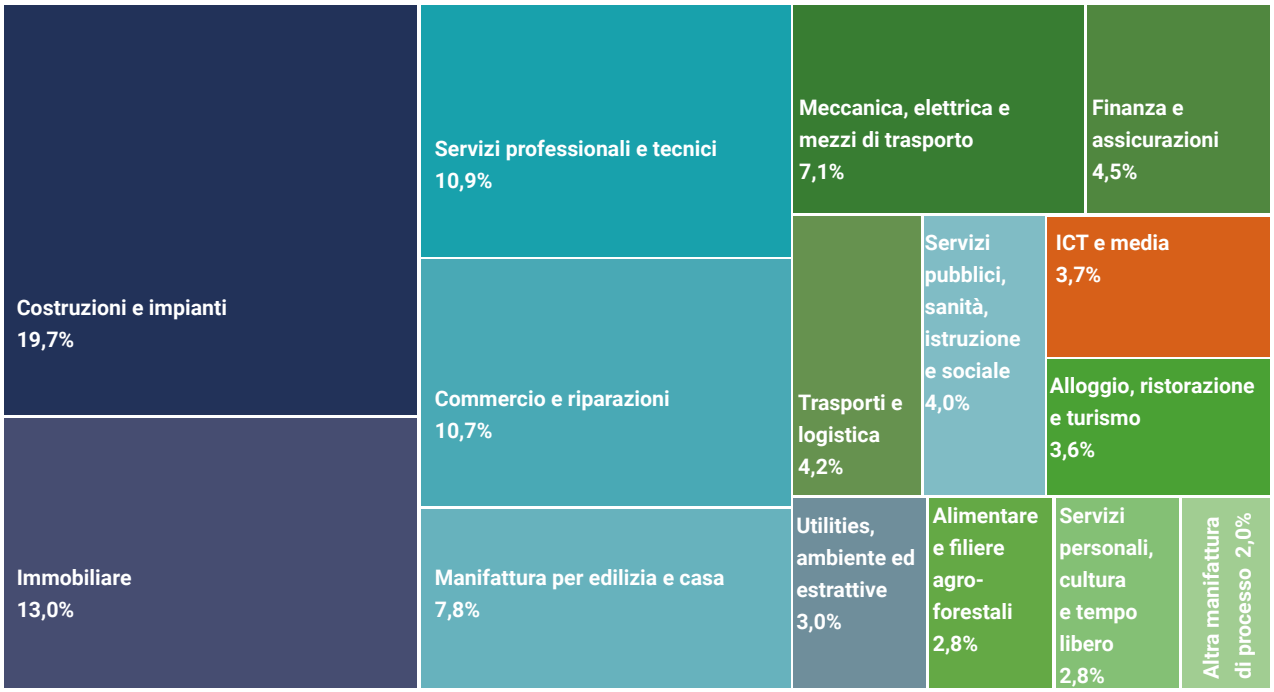
5. La distribuzione settoriale del Valore Aggiunto attivato

Entrando nel dettaglio settoriale, la lettura della distribuzione del solo Valore Aggiunto attivato consente di cogliere l'ampiezza degli effetti generati dagli investimenti nel settore Alloggi. A livello nazionale, accanto a costruzioni e impianti (19,7% del Valore Aggiunto attivato, considerando anche le attività di installazione e riparazione), un ruolo rilevante è svolto dall'immobiliare (13,0%), dai servizi professionali e tecnici (10,9%) e dal commercio e riparazioni (10,7%). Questi quattro ambiti concentrano oltre la metà del Valore Aggiunto complessivamente attivato, confermando che l'investimento alberghiero si propaga lungo una filiera composita, nella quale agli interventi materiali sugli immobili si affiancano progettazione, consulenza tecnica, intermediazione, servizi di supporto e distribuzione commerciale.

Nel Mezzogiorno, la configurazione settoriale mantiene la centralità delle costruzioni, ma assume una connotazione ancora più territoriale. Costruzioni e impianti arrivano al 22,2% del Valore Aggiunto attivato, un valore superiore a quello nazionale, mentre l'immobiliare raggiunge il 13,8%. Il commercio e riparazioni pesa per il 13,1%, più che in Italia, e rappresenta uno dei principali canali attraverso cui gli investimenti alberghieri alimentano l'economia locale. Anche i servizi professionali e tecnici mantengono un ruolo rilevante, con il 10,0%, confermando il coinvolgimento di competenze progettuali, tecniche, amministrative e gestionali necessarie alla realizzazione degli interventi. Insieme, questi comparti delineano un impatto fortemente radicato nei servizi territoriali e nelle attività connesse alla riqualificazione fisica e funzionale dell'offerta ricettiva.

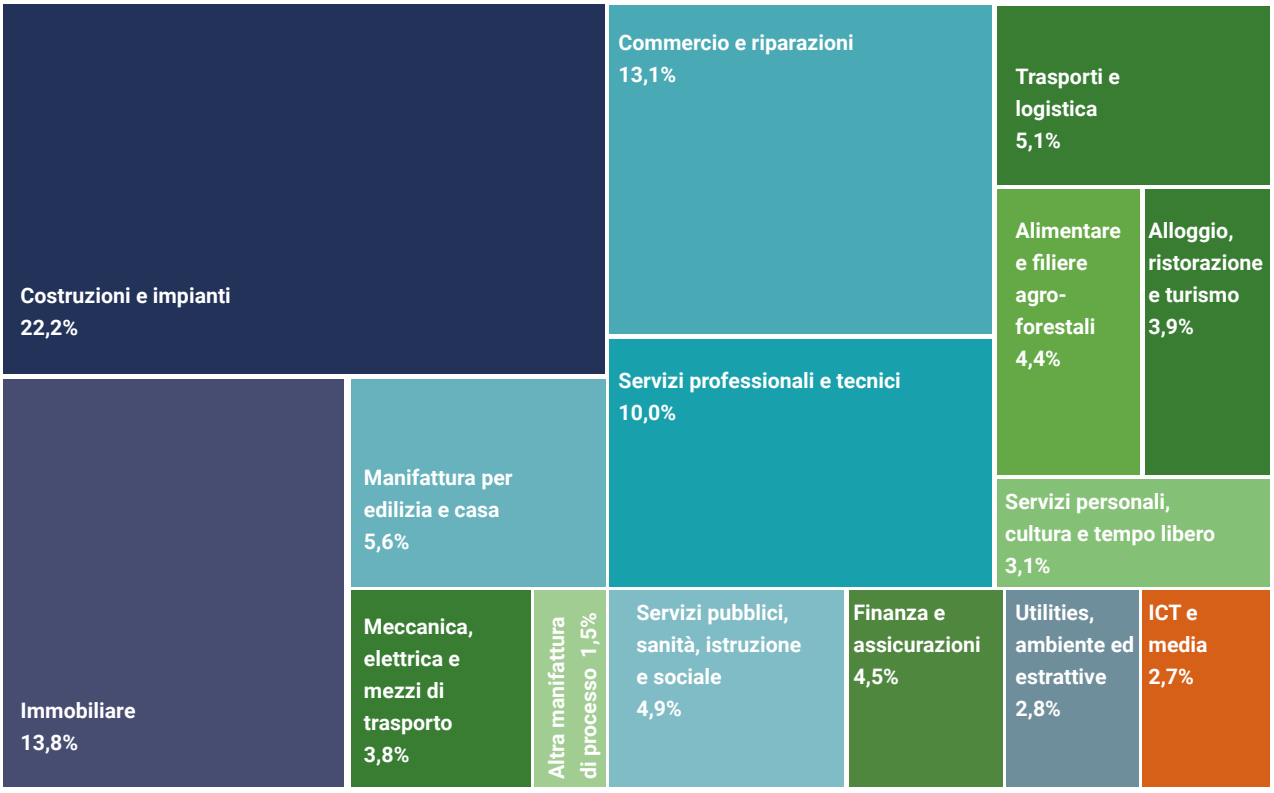
Un ulteriore elemento distintivo del Mezzogiorno riguarda il maggiore peso delle filiere legate al territorio e all'esperienza turistica. L'alimentare e le filiere agroforestali attivano il 4,4% del Valore Aggiunto, contro il 2,8% nazionale, mentre i servizi personali, cultura e tempo libero raggiungono il 3,1%, rispetto al 2,8% dell'Italia. Anche i trasporti e la logistica presentano un'incidenza più elevata nel Mezzogiorno (5,1%) rispetto al dato nazionale (4,2%). Questi valori segnalano che gli investimenti negli alloggi non agiscono soltanto sulla struttura alberghiera in senso stretto, ma rafforzano un ecosistema più ampio fatto di mobilità, servizi alla persona, attività culturali, tempo libero e connessioni con le produzioni locali. In questo senso, l'investimento alberghiero diventa anche un fattore di integrazione tra ospitalità e territorio.

Impatto degli investimenti nel settore Alloggi: ripartizione del VA tra i settori in Italia



Graf. 1 | Fonte: elaborazione SRM su dati Prometeia

Impatto degli investimenti nel settore Alloggi: ripartizione del VA tra i settori nel Mezzogiorno



Graf. 2 | Fonte: elaborazione SRM su dati Prometeia

6. Considerazioni conclusive e indicazioni di policy

In conclusione, il messaggio è chiaro: **gli investimenti delle imprese alberghiere generano valore ben oltre il perimetro del settore ricettivo**, **attivando una filiera articolata** che coinvolge edilizia, immobiliare, commercio, servizi professionali, trasporti, finanza, attività tecniche e componenti manifatturiere legate ad arredi, impianti, apparecchiature e beni durevoli. Nel Mezzogiorno questa funzione assume un rilievo particolare. Gli investimenti alberghieri generano effetti importanti soprattutto su edilizia, commercio e servizi locali, confermando il forte radicamento territoriale della filiera. Allo stesso tempo, il minore peso di alcune componenti manifatturiere specializzate (come meccanica, apparecchiature elettriche, mezzi di trasporto e manifattura per edilizia e casa) segnala che una quota del valore attivato tende a trasferirsi verso aree del Paese più dotate di filiere produttive industriali, in particolare nel Centro-Nord.

La sfida per il Mezzogiorno consiste quindi nel rafforzare le connessioni tra turismo e sistema produttivo locale, ampliando la capacità di trattenere Valore Aggiunto attraverso filiere legate ad arredi, impiantistica, tecnologie, servizi tecnici, digitale, sostenibilità ed efficientamento energetico. La modernizzazione delle strutture alberghiere può diventare un'occasione per rendere più robusto e duraturo il percorso di crescita turistica, trasformando la spesa delle imprese in un motore di competitività e sviluppo produttivo diffuso.

srm

APPROFONDIMENTI TEMATICI



Focus 1. L'identità come motore del turismo[1]

1. Il decennio del cambiamento

Il periodo 2014-2024 rappresenta per il turismo una fase di profonda discontinuità, in cui a una lunga stagione di crescita si è sovrapposto uno shock senza precedenti, seguito da una rapida fase di ricomposizione e consolidamento. Nel contesto internazionale, il turismo ha beneficiato fino al 2019 di una dinamica espansiva sostenuta dall'aumento della domanda globale, dalla maggiore accessibilità ai trasporti e dalla diffusione delle piattaforme digitali, rafforzando il proprio ruolo strategico nei processi di sviluppo economico e territoriale (OECD, 2024; World Bank, 2026).

La crisi pandemica del 2020 ha interrotto bruscamente questo ciclo, determinando una contrazione generalizzata dei flussi e una temporanea riorganizzazione del mercato a favore della domanda domestica e di prossimità. Tuttavia, il settore ha mostrato una capacità di recupero particolarmente elevata: già nel 2023 i flussi internazionali si erano avvicinati ai livelli pre-crisi (circa l'88%), fino a tornare pienamente nel 2024 su valori analoghi – e in molti casi superiori – a quelli del 2019, con circa 1,4 miliardi di arrivi turistici nel mondo (UN Tourism, 2024; 2025).

Nel contesto europeo, tale ripresa si è manifestata con particolare intensità, portando al superamento dei livelli pre-pandemici già nel corso del 2024 e confermando il ruolo dell'Europa quale principale area di destinazione turistica globale. La dinamica è stata sostenuta in misura rilevante dai flussi intra-europei e dalla domanda proveniente dai principali mercati internazionali, con una crescita più marcata nelle destinazioni dell'area mediterranea (European Travel Commission, 2024; 2025).

Questa traiettoria evidenzia non solo la resilienza del turismo, ma anche l'emergere di nuove dinamiche strutturali. La ripresa è stata trainata in larga misura dalla domanda internazionale, sostenuta da una rinnovata propensione al viaggio, dalla ripresa della connettività globale e da una crescita della spesa turistica spesso più intensa rispetto ai volumi, con impatti rilevanti sull'economia dei territori (UN Tourism, 2024; OECD, 2024; European Travel Commission, 2025).

Parallelamente, si sono accentuate alcune criticità – tra cui la pressione sui territori a maggiore attrattività, la concentrazione stagionale dei flussi e le sfide legate alla sostenibilità ambientale e sociale – che impongono una rilettura dei modelli di sviluppo del settore. In questo senso, le più recenti analisi OECD e della European Travel Commission sottolineano la necessità di politiche orientate a una crescita più resiliente, inclusiva e sostenibile, capace di bilanciare benefici economici e impatti territoriali (OECD, 2024; European Travel Commission, 2025).

In tale quadro evolutivo, il turismo italiano si colloca all'interno di una traiettoria coerente con le dinamiche internazionali, ma caratterizzata da specificità legate alla struttura della domanda e alla forte diversità territoriale dell'offerta. Il decennio in esame si configura, pertanto, come una fase di transizione verso un nuovo paradigma, in cui crescita, competitività e sostenibilità tendono a integrarsi, delineando scenari evolutivi differenziati tra le aree del Paese e, in particolare, tra il Centro-Nord e il Sud.

Nel periodo 2014-2024 il turismo in Italia ha seguito una traiettoria coerente con il contesto internazionale, caratterizzata da crescita, shock pandemico e successiva ripresa, culminata nel

[1] Approfondimento curato dal gruppo di lavoro ISTAT. In particolare, da Paola Giordano (Par. 1), Roberto Antonello Palumbo (Par. 2), Maria Antonietta Liguori (Par. 3), Daniela Fusco (Par. 4), Agata Maria Madia Carucci (Par. 5).

massimo storico del 2024 (Istat, 2026b). Nel decennio considerato, la crescita del settore è risultata trainata in misura prevalente dalla componente internazionale. Le presenze straniere sono aumentate del 36%, passando da 187 milioni nel 2014 a circa 254 milioni nel 2024. Nello stesso periodo, la domanda domestica ha registrato una crescita più contenuta (+11,1%), raggiungendo 212 milioni di presenze.

Nel 2024, la configurazione del mercato turistico evidenzia un mutamento strutturale:

- i turisti stranieri rappresentano il 53% degli arrivi e il 54,5% delle presenze totali. Negli ultimi dieci anni, le presenze straniere sono aumentate del 36% (da 187 milioni nel 2014 a 254 milioni nel 2024), a fronte di una sostanziale stabilità della domanda interna;
- la crescita della domanda internazionale risulta più marcata nel comparto extra-alberghiero, più contenuta per gli esercizi alberghieri;
- la componente domestica si mantiene complessivamente stabile, con una lieve contrazione nel segmento alberghiero (-1,4% gli arrivi e -1,0% le presenze) e una moderata crescita nell'extra-alberghiero (rispettivamente +3,5% e +0,8%).

Nel complesso, il sistema turistico italiano si caratterizza oggi per una prevalenza strutturale della domanda estera (il cosiddetto "sorpasso"), elemento che rappresenta una discontinuità rispetto al passato.

Nel contesto europeo, l'Italia mostra una dinamica di crescita superiore alla media UE27 (+4,2% contro +2,7%), rafforzando il proprio posizionamento tra le principali destinazioni turistiche continentali. Nel 2024, l'Italia ha superato la Francia (457,6 milioni di presenze) posizionandosi al secondo posto in Europa dopo la Spagna.

Il confronto tra l'Italia nel suo complesso e il Mezzogiorno (Sud e Isole) nel decennio 2014-2024 rivela un percorso di crescita differenziato: mentre il dato nazionale è trainato da una decisa internazionalizzazione, il Mezzogiorno sta vivendo una fase di recupero accelerato della componente estera, pur partendo da basi strutturali più fragili e mantenendo una forte dipendenza dal mercato interno. Il Mezzogiorno ha mostrato una vitalità superiore alla media nazionale nel periodo post-pandemico. Nel 2024, le stime indicano circa 89,3 milioni di presenze nel solo Mezzogiorno, con una crescita del 3,2% rispetto all'anno precedente e un superamento dei livelli del 2019 pari al 3,1%. Entrando nel dettaglio, la Sardegna (+9,9%) e la Puglia (+6,4%) hanno guidato l'incremento delle presenze nel 2024, superando significativamente il tasso di crescita medio nazionale del +4,2% (Istat, 2025a; 2026b).

Per quanto riguarda la componente straniera, mentre il dato nazionale vede l'Italia diventare una destinazione a prevalenza straniera (Istat, 2026b), nel Mezzogiorno tale componente rimane ancora minoritaria rispetto al Centro-Nord. Al Sud e nelle Isole, i turisti residenti continuano a rappresentare la base principale del mercato, sebbene il gap si stia riducendo rapidamente grazie all'attrattività dei nuovi brand regionali.

1.1 I Brand turistici italiani

Un elemento interpretativo rilevante per comprendere le trasformazioni del turismo italiano nel decennio è rappresentato dall'individuazione dei cosiddetti Brand turistici, introdotti da Istat come chiave di lettura della domanda e della specializzazione territoriale dell'offerta. Tale classificazione, sviluppata per superare la tradizionale lettura amministrativa dei fenomeni turistici, consente di aggregare i territori in funzione delle motivazioni di viaggio e delle caratteristiche dell'esperienza

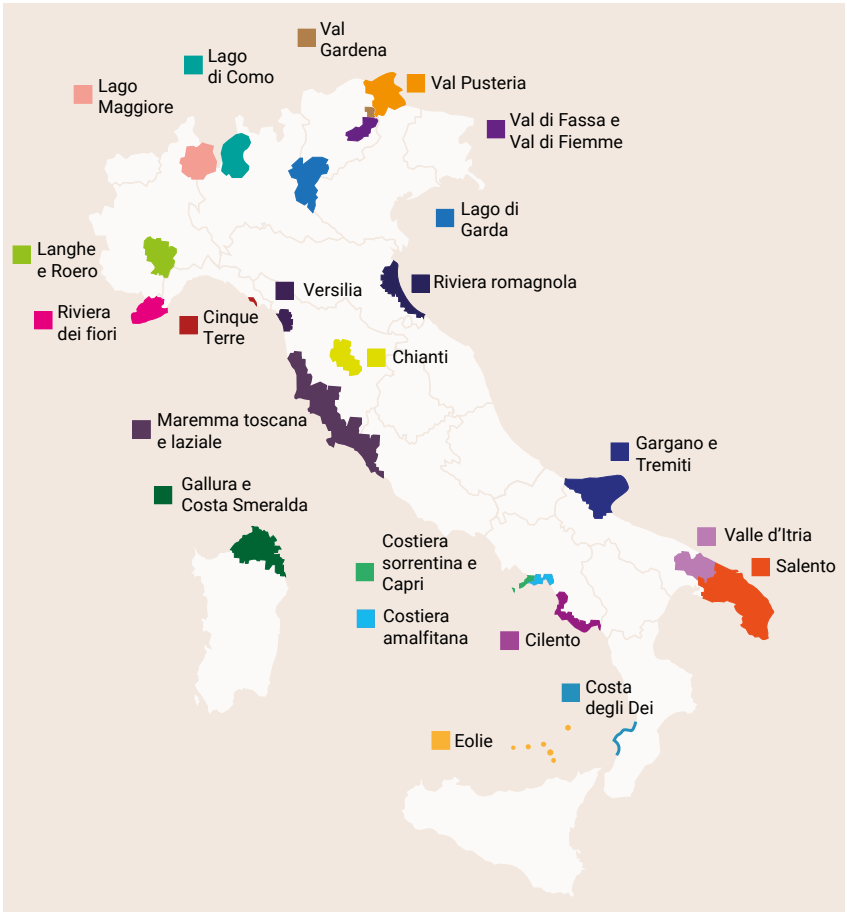
turistica, riconoscendo che i confini del mercato turistico sono definiti non solo da elementi geografici ma anche da fattori percettivi e di posizionamento competitivo (Istat, 2023a-d; Cruciani et al., 2023).

Nel modello Istat sono individuati 22 Brand turistici territoriali, definiti come aree omogenee dal punto di vista dell'offerta e della domanda, riconoscibili sul mercato e caratterizzate da una specifica identità turistica (Istat, 2023a-d). Tali brand includono, tra gli altri, destinazioni balneari, città d'arte, aree montane e sistemi territoriali a forte valenza naturalistica o culturale, configurando il turismo italiano come un sistema articolato di prodotti territoriali integrati.

Questa impostazione rappresenta un avanzamento metodologico significativo per la statistica ufficiale, in quanto permette di leggere il turismo non più soltanto attraverso indicatori quantitativi, ma anche in termini di specializzazione territoriale, capacità attrattiva e funzionamento dei mercati turistici (Istat, 2023b).

Con riferimento al Mezzogiorno, la distribuzione dei brand evidenzia una presenza ampia all'interno del sistema nazionale, con destinazioni riconosciute e consolidate – quali, ad esempio, Costiera Amalfitana, Cilento, Gargano e Gallura – accanto a contesti in fase di consolidamento (Istat, 2023a, b). Tuttavia, la struttura dei flussi risulta ancora fortemente concentrata su pochi segmenti dominanti, in particolare il turismo balneare, mentre altri prodotti – pur presenti nella classificazione – mostrano livelli di maturità e capacità attrattiva inferiori rispetto al Centro-Nord.

Brand turistici italiani. 2024



Brand turistici italiani per regione e numero di comuni. 2024

Regione/Brand turistici	Numero di comuni
Bolzano - Bozen	31
Calabria	9
Campania	44
Emilia-Romagna	11
Lazio	6
Liguria	68
Lombardia	216
Marche	1
Piemonte	149
Puglia	149
Sardegna	21
Sicilia	4
Toscana	44
Trento	24
Veneto	13
Mezzogiorno	227
Totale Italia	**790**

Fig. 1 e Tavola 1 | Fonte: elaborazione SRM su dati Istat

Ne deriva un quadro nel quale il Mezzogiorno presenta un sistema turisticamente diversificato in termini di offerta potenziale, ma ancora caratterizzato da una valorizzazione parziale dei diversi brand. In questa prospettiva, il rafforzamento della riconoscibilità dei brand territoriali e la loro integrazione in strategie di sviluppo coerenti rappresentano una leva fondamentale per la riduzione della stagionalità e per l'ampliamento della domanda, in particolare internazionale.

2. Il sistema informativo "*A misura di comune*" per l'analisi del turismo

Alla luce di queste dinamiche, diventa centrale disporre di strumenti informativi in grado di leggere il fenomeno a scala territoriale fine. In questo contesto, la crescente disponibilità di dati amministrativi, informazioni statistiche e open data sta cambiando profondamente il modo in cui i territori possono essere osservati, analizzati e governati. Le informazioni generate quotidianamente dalle pubbliche amministrazioni, insieme ai dati statistici ufficiali e agli open data, costituiscono oggi un patrimonio conoscitivo di grande valore, capace di supportare in modo sempre più efficace le decisioni pubbliche.

L'integrazione di fonti informative differenti, ne consente di costruire quadri informativi più completi, aggiornati e affidabili, superando la frammentazione delle informazioni e valorizzando il potenziale dei dati già disponibili garantendo una maggiore tempestività con cui le informazioni possono essere fornite e aggiornate. Allo stesso tempo, la ricchezza e la granularità delle basi informative consentono analisi territoriali molto dettagliate, fino al livello comunale o sub-comunale.

In questo contesto si colloca "A misura di Comune", un sistema informativo integrato, sviluppato dall'Istat (Istat, 2026a), che organizza dati e indicatori attraverso tavole e dashboard consultabili, con l'obiettivo di supportare le attività di pianificazione, programmazione e gestione degli Enti Locali. Il sistema raccoglie e mette in relazione informazioni di natura demografica, sociale, economica e ambientale, offrendo una lettura multidimensionale dei territori e delle condizioni di benessere delle comunità locali. La disponibilità di dati organizzati in modo strutturato e facilmente accessibile consente ad amministratori, tecnici, ricercatori e cittadini di disporre di strumenti conoscitivi aggiornati, confrontabili nel tempo e capaci di restituire una rappresentazione dettagliata delle realtà territoriali.

Nel tempo il sistema è stato progressivamente ampliato, sia nel numero degli indicatori sia negli ambiti tematici coperti, con l'obiettivo di rispondere in modo sempre più puntuale alle esigenze informative dei diversi utenti e accompagnare l'evoluzione dei bisogni conoscitivi dei territori. Ad oggi il sistema mette a disposizione un patrimonio informativo composto da 94 indicatori, organizzati in 15 aree tematiche.

Le informazioni sono rese disponibili con un dettaglio territoriale che copre i livelli comunale, provinciale e regionale e vengono diffuse in serie storica a partire dal 2014, così da consentire analisi evolutive e confronti nel tempo. La struttura degli indicatori e l'organizzazione dei contenuti sono pensate per favorire una consultazione immediata e una lettura integrata dei fenomeni che caratterizzano i territori.

Indicatori per area tematica. Anno 2026

Area Tematica	Numero indicatori
1 – Popolazione	9
2 – Popolazione straniera	5
3 – Famiglie	6
4 – Istruzione	6
5 – Lavoro	4
6 – Benessere economico	5
7 – Politica e istituzioni	5
8 – Cultura	3
9 –Tematiche di genere	10
10 – Servizi sociali	2
11 – Territorio e ambiente	9
12 – Economia insediata	10
13 – Ricerca innovazione	2
14 – Turismo	7
15 – Infrastrutture e mobilità	11
Totale indicatori	94

Tavola 2 | Fonte: Istat - A misura di comune

Con l'aggiornamento del 2026, "A misura di Comune" si arricchisce di una nuova area tematica dedicata al turismo, introdotta per rispondere alla crescente attenzione verso un fenomeno che assume un ruolo sempre più rilevante nei processi di sviluppo locale.

Negli ultimi anni il turismo è diventato, soprattutto per molti piccoli comuni, un importante motore di crescita economica, capace di generare effetti positivi non solo sul sistema produttivo locale, ma anche sulla valorizzazione del patrimonio culturale, ambientale e sociale dei territori. Accanto alle realtà tradizionalmente caratterizzate da una forte vocazione turistica, anche numerosi comuni di dimensioni più contenute hanno iniziato a considerare il turismo come una leva strategica per attrarre risorse, sostenere l'economia locale e contrastare fenomeni di marginalizzazione territoriale.

Parallelamente, è cresciuta l'esigenza da parte dei decisori pubblici di monitorare il fenomeno in modo più sistematico e continuativo, attraverso dati aggiornati e confrontabili nel tempo, utili a supportare attività di programmazione, pianificazione e valutazione delle politiche territoriali.

L'inserimento di questo nuovo ambito tematico risponde, quindi, alla necessità di ampliare il quadro informativo disponibile, mettendo a disposizione indicatori in grado di descrivere e analizzare le dinamiche turistiche a livello locale, con particolare attenzione alle specificità e alle differenze territoriali.

In particolare, per gli anni 2014-2024, sono stati introdotti sette indicatori dedicati al turismo dalle fonti "Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi" e "Capacità degli esercizi ricettivi", con l'obiettivo di offrire una lettura articolata del fenomeno a livello locale in termini di intensità, capacità attrattiva e dotazione ricettiva dei territori.

Tali indicatori consentono di analizzare non solo i flussi turistici, attraverso arrivi e presenze (domanda turistica), ma anche la capacità dei comuni di accogliere i visitatori (offerta turistica) e l'impatto del turismo rispetto alla popolazione residente e alla dimensione territoriale. In particolare, le misure introdotte permettono di osservare la permanenza media dei turisti, il livello di turisticità dei territori, la concentrazione delle presenze, il peso della componente straniera e la diffusione delle strutture ricettive e dei posti letto.

Indicatori "*A misura di Comune*" - Area tematica turismo. Anno 2026

Indicatore	**Algoritmo di calcolo**	**Fonte**
Permanenza media negli esercizi ricettivi alberghieri ed extra-alberghieri	Presenze totali / Arrivi totali.	Elaborazione su dati Istat - Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi
Indice di turisticità (arrivi)	Arrivi / Popolazione residente media *100.	
Indice di turisticità (presenze)	Presenze / Popolazione residente media *100.	
Densità della presenza turistica	Presenze / Superficie comunale (km²).	
Presenza turistica straniera	Presenze non residenti / Presenze totali * 100.	
Densità esercizi ricettivi alberghieri ed extra-alberghieri	Numero esercizi / Superficie comunale (km²).	Elaborazione su dati Istat - Capacità degli esercizi ricettivi
Densità posti letto in esercizi ricettivi alberghieri ed extra-alberghieri	Numero posti letto / Superficie comunale (km²).	

Tavola 3 | Fonte: Istat - A misura di comune

I dati disponibili a livello comunale sono stati, di seguito, utilizzati per analizzare le specificità locali del fenomeno turistico nel Mezzogiorno, mettendo in evidenza differenze territoriali, modelli di attrattività e potenzialità di sviluppo. L'analisi consente in particolare di osservare come il turismo possa rappresentare una leva importante per sostenere l'economia locale e valorizzare le risorse territoriali, culturali e ambientali.

La disponibilità dei dati a livello comunale consente di estendere l'analisi anche a diverse tipologie di aggregazioni territoriali, permettendo la ricostruzione degli indicatori per domini quali le aree interne, le ecoregioni, le aree rurali e altre classificazioni funzionali del territorio. Questo approccio basato sull'aggregazione dei dati comunali rende possibile una lettura più flessibile e comparabile dei fenomeni, adattandola a differenti chiavi di osservazione territoriale.

In questo contesto si inserisce il ricalcolo degli indicatori secondo una logica per brand turistico, che consente di approfondire il ruolo delle identità territoriali nella dinamica di attrattività locale e di valutarne gli effetti in termini di sviluppo e valorizzazione dei territori.

3. I numeri del cambiamento

Sulla base di questo impianto informativo, è possibile analizzare più nel dettaglio l'evoluzione recente del turismo italiano e le differenze territoriali. Gli indicatori dell'ultimo decennio delineano un settore in profonda trasformazione, segnato dallo shock pandemico e da una successiva, importante ripresa. Tuttavia, i dati rivelano un profondo dualismo strutturale: sebbene il Mezzogiorno mostri una resilienza notevole, il divario con il resto del Paese rimane una costante in ogni indicatore analizzato.

L'andamento temporale tra il 2014 e il 2024 della domanda turistica segue un trend uniforme: crescita costante fino al 2019, crollo nel 2020 e un pieno recupero nel biennio 2023-2024. A variare sensibilmente è l'intensità del fenomeno nelle diverse aree geografiche. A differenza della domanda, l'offerta (esercizi ricettivi e posti letto) ha mostrato una forte rigidità, legata alla natura strutturale degli investimenti.

3.1 La dinamica della domanda: Arrivi e Presenze

L'indice degli arrivi rapportato alla popolazione misura la pressione dei flussi sulla comunità locale. Negli ultimi dieci anni, il Meridione è diventato più turistico, passando da 86,6 arrivi ogni 100 residenti (2014) a 129,7 (2024). Tuttavia, il resto d'Italia ha accelerato maggiormente, mantenendo il valore del Mezzogiorno a circa la metà di quello nazionale (237,9).

Il confronto sull'anno dello shock pandemico rivela però una maggiore resilienza del Sud e delle Isole che sono riusciti ad ammortizzare il colpo della pandemia meglio delle altre ripartizioni. Nell'anno delle restrizioni, il peso del turismo è stato più rilevante nel Meridione che nel resto d'Italia, limitando la flessione dei flussi. Relativamente agli arrivi in senso stretto, il Mezzogiorno guida la crescita nazionale con un incremento decennale del 42,7%, superiore al 35,7% della media italiana. Questa performance dimostra una spiccata capacità di recuperare terreno e attrattività.

Mentre gli arrivi misurano il flusso, le presenze pongono l'accento sulla permanenza dei turisti sul territorio italiano. Questo indice esprime quanti pernottamenti vengono registrati ogni 100 abitanti, offrendo una misura più precisa della pressione turistica sul territorio. Nel 2024, la media Italia è di quasi 800 pernottamenti ogni 100 abitanti, il Sud e le Isole ne generano 460.

Nonostante la crescita, il Mezzogiorno non è riuscito a ridurre il divario con la media nazionale. Al contrario, il divario è aumentato: se nel 2014 lo scarto era di 262 presenze ogni 100 abitanti, nel 2024 è salito a 335.

Tuttavia, anche in questo caso, l'impatto della crisi pandemica è risultato meno drastico per il Sud e le Isole che hanno registrato, nel 2020, una flessione della permanenza media più contenuta rispetto al dato nazionale.

Il rimbalzo post 2020, in valore assoluto, è stato però più marcato a livello nazionale che nel Sud. Tra il 2020 e il 2024, l'Italia ha recuperato 442 presenze su 100 abitanti, il 70% in più del relativo dato meridionale (+257).

Indice di turisticità (arrivi) per ripartizione geografica. Anni 2014-2024

	Nord	Centro	Mezzogiorno	Italia
2014	211	228	87	171
2015	227	237	93	183
2016	237	242	97	190
2017	261	247	107	206
2018	268	265	114	215
2019	275	271	118	221
2020	122	98	54	94
2021	171	142	78	134
2022	257	228	110	202
2023	287	265	123	228
2024	297	283	130	238

Tavola 4 | Fonte: elaborazione su dati Istat - A misura di comune

Indice di turisticità (presenze) per ripartizione geografica. Anni 2014-2024

	Nord	Centro	Mezzogiorno	Italia
2014	747	758	352	613
2015	784	783	364	640
2016	818	788	378	662
2017	878	810	406	704
2018	888	841	423	720
2019	900	872	430	735
2020	461	356	203	353
2021	634	496	294	492
2022	872	813	402	702
2023	926	929	436	762
2024	955	984	460	795

Tavola 5 | Fonte: elaborazione su dati Istat - A misura di comune

La densità turistica misura la pressione dei turisti sul territorio (presenze per km²) ed è fondamentale per valutare la sostenibilità ambientale del turismo. Il Mezzogiorno ha un territorio molto vasto, e nel 2024 ha registrato 735 presenze di turisti su un chilometro quadrato rispetto ad una media nazionale quasi doppia, pari a 1.554 presenze. Se da un lato questo protegge il Sud e le Isole dai fenomeni di over-tourism estremo (tranne che in poche località iconiche), dall'altro evidenzia un sottoutilizzo delle risorse territoriali e infrastrutturali rispetto al resto d'Italia.

Densità della presenza turistica per ripartizione geografica. Anni 2014-2024

	Nord	Centro	Mezzogiorno	Italia
2014	1.722	1.556	590	1.227
2015	1.808	1.607	608	1.278
2016	1.883	1.617	630	1.319
2017	2.021	1.660	673	1.400
2018	2.043	1.721	697	1.430
2019	2.071	1.781	705	1.456
2020	1.058	724	331	696
2021	1.448	1.005	475	964
2022	1.990	1.642	647	1.373
2023	2.118	1.875	700	1.490
2024	2.187	1.985	735	1.554

Tavola 6 | Fonte: elaborazione su dati Istat - A misura di comune

L'indice di presenza turistica straniera misura la capacità di attrarre mercati esteri, storicamente più redditizi. Con una quota di stranieri pari al 41,3% (contro il 57% circa di Nord e Centro), il Mezzogiorno resta ancorato al mercato italiano. Il gap supera i 16 punti percentuali rispetto alle macroaree settentrionali confermando una specializzazione del Mezzogiorno sul mercato domestico che, pur garantendo stabilità dei flussi, limita la capacità di generare valore aggiunto per presenza.

Presenza turistica straniera per ripartizione geografica. Anni 2014-2024

	Nord	Centro	Mezzogiorno	Italia
2014	53,9	52,9	35,1	49,9
2015	53,7	51,3	35,4	49,5
2016	54	50,9	36,5	49,8
2017	54,1	51,8	36,6	50,1
2018	53,9	52,8	38	50,5
2019	54,1	52,2	38,3	50,5
2020	38,7	25,1	15,1	31,4
2021	43,9	30,4	21,8	36,7
2022	53,5	48	35,7	48,8
2023	56,4	53,6	38,8	52,3
2024	57,8	57	41,3	54,4

Tavola 7 | Fonte: elaborazione su dati Istat - A misura di comune

Lo shock pandemico del 2020 ha colpito duramente i flussi internazionali; nel Mezzogiorno, pur in presenza di una maggiore tenuta complessiva sostenuta dalla domanda domestica, l'assenza dei turisti stranieri si è fatta sentire più che nel resto del Paese. La quota di presenze estere è, infatti, crollata dal 38,3% al 15,1%, determinando una quasi totale dipendenza dal mercato interno. Tuttavia, la ripresa dell'ultimo biennio è stata significativa, portando al pieno superamento dei livelli pre-Covid già nel 2023 (38,8%). Questo trend positivo è culminato nel 2024, anno in cui il Meridione ha toccato il suo massimo storico decennale, confermando una ritrovata e solida centralità nelle rotte turistiche internazionali.

3.2 L'offerta turistica e il limite strutturale alla crescita

Diversamente dalla domanda, l'offerta ha manifestato una forte tenuta strutturale; la natura a lungo termine degli investimenti impedisce la dismissione delle attività durante le crisi congiunturali. Tale stabilità emerge chiaramente confrontando la distribuzione spaziale delle strutture e dei posti letto tra le diverse ripartizioni. Gli indicatori analizzati misurano la capillarità dell'offerta di strutture ricettive e posti letto per kmq. Il Mezzogiorno conta appena 0,4 strutture ogni kmq, contro le 1,2 e le 1,3 strutture registrate rispettivamente nel Centro e nel Nord.

Densità esercizi ricettivi alberghieri ed extra-alberghieri. Anni 2014-2024

	Nord	Centro	Mezzogiorno	Italia
2014	0,8	0,5	0,2	0,5
2015	0,9	0,6	0,2	0,6
2016	0,9	0,7	0,2	0,6
2017	1	0,7	0,3	0,7
2018	1,1	0,8	0,3	0,7
2019	1,1	0,9	0,3	0,7
2020	1,1	1	0,3	0,8
2021	1,1	0,9	0,3	0,7
2022	1	1	0,4	0,7
2023	1,1	0,9	0,4	0,8
2024	1,3	1,2	0,4	0,9

Tavola 8 | Fonte: elaborazione su dati Istat - A misura di comune

Tra il 2023 e il 2024, mentre il Centro Italia ha vissuto un'espansione massiccia dell'offerta (passando da 21,5 a 24,2 posti letto per kmq), il Mezzogiorno è apparso quasi immobile (+0,2 punti).

Nel 2014, il Mezzogiorno presentava una densità di 10 posti letto al kmq, un valore significativamente inferiore alla media nazionale pari a 16,1 e il divario appare ancora più netto se confrontato con il Nord in cui si registravano nel 2014 più di 20 posti letto per kmq. Analizzando l'intero decennio, si nota che, nel periodo considerato, il Mezzogiorno non ha ridotto il divario rispetto alla media nazionale; la crescita dell'offerta ricettiva è risultata meno intensa rispetto a quella osservata nel Centro-Nord. Tale dinamica è coerente con una maggiore espansione dell'offerta ricettiva nel Centro-Nord rispetto al Mezzogiorno.

Densità posti letto in esercizi ricettivi alberghieri ed extra-alberghieri. Anni 2014-2024

	Nord	Centro	Mezzogiorno	Italia
2014	20,3	20,6	10	16,1
2015	20,6	20,2	10,1	16,2
2016	20,9	20,8	10,1	16,4
2017	21,3	21	10,4	16,8
2018	21,8	21,6	10,3	17
2019	21,9	21,9	10,6	17,3
2020	21,7	22	10,5	17,2
2021	21,4	22	10,6	17,1
2022	21,7	22,1	10,9	17,3
2023	22,1	21,5	10,9	17,4
2024	22,9	24,2	11,1	18,3

Tavola 9 | Fonte: elaborazione su dati Istat - A misura di comune

4. Il turismo nei Brand del Mezzogiorno attraverso i numeri

I Brand turistici nascono con l'obiettivo di differenziare e posizionare le mete turistiche al fine di renderle attrattive dai visitatori. Gli indicatori scelti consentono di effettuare un'analisi della domanda e dell'offerta turistica e il loro andamento nel tempo per valutare se l'aumento di visibilità dovuto ai brand abbia modificato e rafforzato il mercato turistico delle aree del Mezzogiorno.

4.1 L'offerta turistica dei Brand

Per valutare il peso del turismo sul territorio e la sua capacità di accoglienza si è scelto di considerare la densità dell'offerta turistica, in termini di strutture e di posti letto. I brand italiani, nel 2024, presentano in media 1,8 strutture per km², corrispondenti a una densità di 57 posti letto per km²; i brand del Mezzogiorno si attestano su valori inferiori, con 1,3 strutture e 44 posti letto per km².

Il valore medio cela tuttavia situazioni molto eterogenee. Le Costiere Amalfitana e Sorrentina raggiungono rispettivamente 10,7 e 18,4 strutture per km², con una densità di 125 e 310 posti letto per km², valori che le collocano tra le aree a più alta concentrazione ricettiva d'Italia. Superiori alla media nazionale anche la Costa degli Dei, con 207 posti letto e 3,7 strutture per km², e il Cilento con 2,5 strutture e 132 posti letto per km².

Sul fronte dell'evoluzione temporale, i Brand del Mezzogiorno hanno registrato una crescita significativa dell'offerta: nel 2014 la densità degli esercizi si fermava a 0,6 strutture per km², a fronte di una media nazionale già pari a 1,0. L'incremento nel decennio osservato è, quindi, considerevole, pur non avendo ancora colmato il divario con la media italiana.

Entrando nel dettaglio dei singoli brand, emergono alcune dinamiche degne di attenzione. Nel Gargano e Isole Tremiti si registra una contrazione dei posti letto continua già dal 2015 - con valori che scendono da 46,4 a 38,2 nel 2024, passando per il minimo di 36,8 nel 2020 - che non accenna a invertirsi nemmeno nel periodo post-pandemico. La traiettoria indica una crisi di natura strutturale, indipendente dagli effetti del Covid, che merita attenzione in termini di riqualificazione dell'offerta ricettiva locale.

Il calo più consistente di densità di strutture e posti letto dal 2019, ultimo anno pre-pandemia, si registra nelle Isole Eolie, le strutture ricettive si sono ridotte da 2,4 a 1,7 per km², con una corrispondente perdita in termini di posti letto (da 62,4 a 44,8 per km²) suggerendo che la pandemia abbia lasciato un segno duraturo sull'offerta di questa destinazione.

In direzione opposta si muove il Brand Costiera Sorrentina e Capri, che registra incrementi significativi sia della densità dei posti letto che delle strutture ricettive. Letta insieme alla crescita della domanda, evidenziata negli indicatori successivi, questa espansione dell'offerta pone interrogativi sulla sostenibilità del modello di sviluppo: una destinazione che cresce simultaneamente in attrattività e capacità ricettiva rischia di avvicinarsi a soglie critiche di pressione sul territorio, con potenziali ricadute sulla qualità dell'esperienza turistica e sulla vivibilità per la popolazione residente

Interessante segnalare il Brand Gallura e Costa Smeralda, che mostra una crescita lenta ma costante sia in strutture (da 0,4 a 0,8 per km²) che in posti letto (da 32,0 a 39,6), segnale di uno sviluppo graduale che non ha subito contrazioni neanche durante la pandemia.

Il Salento presenta un andamento irregolare nei posti letto, con un picco nel 2022 (28,6) seguito da un calo nel 2023-2024 (26,9), che potrebbe indicare una razionalizzazione post-pandemica dell'offerta extra-alberghiera.

La Valle d'Itria mostra una traiettoria simile al Salento, con picco nel 2022 e leggera contrazione successiva.

Densità esercizi ricettivi alberghieri ed extra-alberghieri per brand. Anni 2014-2024

Brand	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cilento	1,4	1,5	1,5	8,8	1,3	1,8	1,9	1,9	2,0	2,2	2,5
Costa degli Dei	1,7	1,7	1,9	2,2	2,5	2,6	2,6	2,5	3,1	3,1	3,7
Costiera amalfitana	3,7	4,3	4,3	12,7	5,2	7,6	7,7	8,0	8,5	9,5	10,7
Costiera sorrentina e Capri	6,6	6,7	6,7	10,7	13,6	13,1	12,5	13,1	14,3	16,4	18,4
Gallura e Costa Smeralda	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,8
Gargano e Isole Tremiti	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,5
Isole Eolie	2,3	2,4	2,4	2,3	2,3	2,4	2,3	2,3	2,4	2,4	1,7
Salento	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8	0,8	1,3	0,9	0,9
Valle d'Itria	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,9	0,9	1,3	1,0	1,2
Mezzogiorno	0,6	0,7	0,7	1,3	0,9	0,9	1	1	1,3	1,2	1,3
Italia	1,0	1,0	1,1	1,5	1,3	1,4	1,5	1,5	1,6	1,6	1,8

Tavola 10 | Fonte: elaborazione su dati Istat - A misura di comune

Densità posti letto in esercizi ricettivi alberghieri ed extra-alberghieri per brand. Anni 2014-2024

Brand	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cilento	113,8	109,1	109,1	141,8	106,4	120,0	120,4	122,3	126,1	129,8	132,4
Costa degli Dei	163,3	163,3	163,8	183,8	185,3	193,2	183,9	183,0	192,1	176,5	207,3
Costiera amalfitana	75,4	79,6	79,6	113,2	88,1	107,5	108,9	111,0	113,5	118,6	124,6
Costiera sorrentina e Capri	214,1	240,6	240,6	254,7	279,7	280,1	272,5	277,3	284,7	295,4	309,8
Gallura e Costa Smeralda	32,0	32,6	32,6	32,9	33,0	33,7	33,1	34,0	34,9	36,9	39,6
Gargano e Isole Tremiti	43,9	46,4	40,3	37,9	37,9	38,6	36,8	37,6	36,9	37,0	38,2
Isole Eolie	59,7	62,2	61,9	60,4	60,8	62,4	62,1	61,5	61,9	62,3	44,8
Salento	20,7	21,9	22,5	22,8	22,6	22,9	24,5	25,3	28,6	25,9	26,9
Valle d'Itria	18,1	18,6	18,7	18,9	19,9	20,6	20,7	20,2	22,6	22,1	22,8
Mezzogiorno	37,8	39,1	38,1	40,4	38,7	40,3	40,2	40,9	43,0	42,4	44,4
Italia	50,3	51,2	51,2	52,5	52,4	53,5	52,9	53,8	54,9	54,9	57,0

Tavola 11 | Fonte: elaborazione su dati Istat - A misura di comune

4.2 La domanda turistica dei Brand

Passando all'analisi della domanda, l'indice di turisticità per Brand, relativo agli arrivi, evidenzia un divario strutturale tra i brand del Mezzogiorno e la media nazionale: nel 2024 i valori si attestano rispettivamente a 344 e 646 arrivi ogni 100 abitanti. Il divario si è manifestato con particolare evidenza durante la crisi pandemica: nel 2020 i brand del Mezzogiorno hanno registrato, rispetto al 2014, una contrazione del numero di arrivi del -41,7%, più intensa rispetto al -34,5% della media italiana. Altrettanto significativa, però, è stata la capacità di ripresa nel periodo successivo: nel 2024, in riferimento al primo anno analizzato, il Mezzogiorno ha messo a segno una crescita del +39,4% in termini di arrivi, superando il rimbalzo nazionale (+37,8%), e recuperando così parte del terreno perso. Tuttavia, alcune destinazioni meridionali si distinguono per aver mantenuto, nell'intero arco temporale osservato, valori superiori alla media italiana: è il caso dei Brand Costiera Sorrentina e Capri, Gallura e Costa Smeralda e Isole Eolie, realtà che confermano una capacità attrattiva consolidata e di lungo periodo (rispettivamente 790, 873 e 1.000 arrivi per cento abitanti nel 2024).

Sul fronte della crescita in termini di arrivi in valori assoluti, tra il 2014 e il 2024, spiccano la Valle d'Itria (+73,5% degli arrivi) e la Gallura e Costa Smeralda (+65,9% degli arrivi), che registrano gli incrementi più sostenuti. Da segnalare anche la performance del Salento che passa da un valore dell'indice di turisticità degli arrivi pari a 85 nel 2014 a 144 nel 2024. All'opposto, la crescita più lenta si osserva nelle Isole Eolie (969 nel 2014 e 1.000 nel 2024) e nel Cilento (393 nel 2014 e 446 nel 2024). Nel primo caso, il dato potrebbe riflettere una condizione di sostanziale saturazione della destinazione; nel secondo, si segnala, invece, una dinamica di ripresa più lenta, che rende il Cilento l'unico brand del Mezzogiorno a non aver ancora recuperato nel 2024 i livelli pre-pandemici (501 nel 2019). La maggiore crescita tra l'ultimo anno prima della pandemia, il 2019, e l'ultimo anno disponibile, si registra in Gallura e Costa Smeralda. L'indice di turisticità per presenze offre una misura più accurata della pressione turistica sulla comunità locale rispetto al solo dato sugli arrivi, poiché tiene conto della durata effettiva del soggiorno. Anche in questo caso emerge un divario tra i Brand del Mezzogiorno e la media nazionale, che nel 2024 si attestano rispettivamente a 1.408 e 2.658 presenze per 100 abitanti.

Parimenti, la crisi pandemica ha colpito i brand del Mezzogiorno in modo più marcato: nel 2020 le presenze hanno registrato una contrazione del -44,2%, contro il -36,9% della media italiana, rispetto al 2014. La ripresa successiva ha consentito tuttavia ai Brand del Mezzogiorno di superare i livelli pre-pandemia dell'indice di turisticità per presenze evidenziando una vigorosa capacità di recupero.

Tra i brand che si distinguono per valori stabilmente superiori alla media nazionale spiccano le Isole Eolie (3.170), la Gallura e Costa Smeralda (4.133) e la Costa degli Dei (3.597). L'elevato indice di presenze in queste destinazioni segnala una vocazione al soggiorno prolungato, con un turismo tutt'altro che mordi e fuggi. Da segnalare la leggera flessione in Costa degli Dei tra il 2023 e il 2024 degli indici di turisticità (da 3.704 a 3.597). Letta insieme all'espansione dell'offerta ricettiva evidenziata nella sezione precedente, questa doppia contrazione potrebbe segnalare una fase di assestamento dopo la crescita accelerata del post-pandemia.

Sul fronte delle criticità, preoccupante è il trend decrescente dell'indice di turisticità per presenze che persiste fino al 2024 nel **Cilento** e nelle **Isole Eolie**. Quest'ultimo Brand, pur mantenendo un indice di presenze elevato in termini assoluti, mostra una progressiva contrazione dei soggiorni, che potrebbe segnalare un effetto di **saturazione percepita**, una destinazione che continua ad attrarre visitatori ma che trattiene sempre meno a lungo, forse proprio perché la pressione turistica ha eroso parte della qualità dell'esperienza. Il Cilento, invece, nel 2024 registra un -36,0% del numero delle presenze in termini assoluti rispetto ai livelli pre-pandemia (anno 2019), confermandosi l'area con le maggiori difficoltà di recupero nell'intero Mezzogiorno.

Indice di turisticità (arrivi) per brand. Anni 2014-2024

Brand	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cilento	393	410	409	428	488	501	269	328	382	411	446
Costa degli Dei	408	427	465	564	556	564	310	425	534	658	630
Costiera amalfitana	343	391	360	369	407	395	122	197	356	421	421
Costiera sorrentina e Capri	547	590	644	666	733	745	203	351	681	792	790
Gallura e Costa Smeralda	538	583	674	715	753	785	298	541	748	760	873
Gargano e Isole Tremiti	387	392	417	418	428	433	279	375	437	455	469
Isole Eolie	969	947	886	1037	1061	931	523	688	906	985	1000
Salento	85	91	101	107	109	112	70	97	122	135	144
Valle d'Itria	162	172	186	195	210	230	110	169	247	270	293
Mezzogiorno	235	251	269	283	301	307	141	210	296	328	344
Italia	455	490	516	547	566	580	304	418	578	624	646

Tavola 12 | Fonte: elaborazione su dati Istat - A misura di comune

Indice di turisticità (presenze) per brand. Anni 2014-2024

Brand	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cilento	2.669	2.655	2.712	2.813	2.973	3.093	1.434	1.860	2.032	2.053	2.087
Costa degli Dei	3.022	3.120	3.278	3.662	3.600	3.723	1.751	2.556	3.163	3.704	3.597
Costiera amalfitana	1.091	1.202	1.169	1.308	1.190	1.181	347	590	1.128	1.280	1.358
Costiera sorrentina e Capri	1.990	2.113	2.297	2.374	2.569	2.570	575	1.025	2.393	2.724	2.765
Gallura e Costa Smeralda	3.055	3.247	3.687	3.839	3.983	4.052	1.529	2.747	3.844	3.508	4.133
Gargano e Isole Tremiti	2.034	2.039	2.106	2.133	2.096	2.077	1.495	2.010	2.112	2.127	2.184
Isole Eolie	3.410	3.351	2.958	3.524	3.512	3.185	1.804	2.621	3.004	3.181	3.170
Salento	405	419	460	493	484	483	341	477	518	559	605
Valle d'Itria	548	579	614	646	652	702	366	546	772	801	851
Mezzogiorno	1.112	1.158	1.234	1.305	1.324	1.341	641	953	1.262	1.325	1.408
Italia	2.131	2.220	2.330	2.442	2.487	2.502	1.371	1.908	2.493	2.582	2.658

Tavola 13 | Fonte: elaborazione su dati Istat - A misura di comune

È interessante leggere l›indice di turisticità per presenze insieme a quello di densità della presenza turistica, che misura le notti trascorse per chilometro quadrato e restituisce un'immagine ancora più concreta della pressione esercitata dal turismo sul territorio. I brand italiani registrano, nel 2024, in media 4.656 presenze per km², a fronte delle 2.687 dei brand meridionali: un divario che, come già osservato per gli altri indicatori, riflette una capacità attrattiva complessivamente inferiore, ma che cela al suo interno situazioni di forte concentrazione.

Desta particolare attenzione il livello raggiunto da alcune destinazioni della Campania: il Brand Costiera Sorrentina e Capri tocca le 38.085 presenze per km², mentre il Brand Costiera Amalfitana si avvicina a 13.000, valori che segnalano una congestione turistica di rilevante entità. Anche la Costa degli Dei raggiunge le 12.000 presenze per km², collocandosi su soglie che meritano attenzione sotto il profilo della sostenibilità territoriale.

Sul fronte dell'evoluzione temporale, la crescita più sostenuta tra il 2014 e il 2024 - al netto del periodo pandemico - si registra in Valle d'Itria e Salento, dove i valori dell'indicatore sono aumentati di circa la metà.

All'opposto, il Cilento registra un calo complessivo a partire dall'arrivo della pandemia e, ad oggi, non si sono ancora raggiunti i livelli di densità della presenza turistica del 2019, delineando un quadro di difficoltà strutturale che attraversa trasversalmente alcuni tra gli indicatori analizzati.

Il rapporto tra presenze di turisti non residenti e presenze totali, permette di misurare la capacità di attrazione dei Brand turistici sul mercato estero. A livello nazionale, poco più della metà delle presenze (52,9%) è generata da turisti stranieri; nei Brand del Mezzogiorno la quota scende al 47,8%, confermando una dipendenza maggiore dal turismo domestico.

All'interno del Mezzogiorno emergono tuttavia realtà a forte vocazione internazionale: i Brand Costiera Amalfitana e Costiera Sorrentina e Capri raggiungono rispettivamente il 76,5% e l'85,9% di presenze straniere, collocandosi tra le destinazioni più internazionalizzate d'Italia. Il Cilento registra, invece, la quota più bassa con il 20,9%.

La crisi pandemica ha penalizzato il Mezzogiorno in misura maggiore rispetto alla media nazionale sul fronte del turismo straniero: nel 2020, rispetto al 2014, la variazione è stata di -23,9 punti percentuali contro il -17,3. La ripresa, tuttavia, è stata più intensa: nel 2024, sempre rispetto al 2014, il Mezzogiorno segna un +8,5 punti percentuali contro il +4,9 nazionale.

Quasi tutti i brand meridionali mostrano valori in crescita tra il 2014 e il 2024, con la sola eccezione del Brand Isole Eolie che prosegue il trend negativo avviato con la pandemia, confermando le difficoltà già emerse in alcuni indicatori precedenti.

Sul fronte delle performance migliori, spiccano il Salento e la Valle d'Itria, che registrano un incremento dell'indice rispettivamente di +14,4 e 17,7 punti percentuali rispetto al 2014: un segnale che le politiche di marketing territoriale stanno producendo risultati concreti anche sui mercati esteri.

In Costa degli Dei e Isole Eolie, invece, il 2024 segna valori più bassi rispetto al 2014, segnando una diminuzione rispettivamente di 7,1 e 1,8 punti percentuali.

Guardando al solo periodo 2019-2024, i Brand Gargano e Isole Tremiti e Cilento, pur partendo da quote di internazionalizzazione strutturalmente basse, hanno entrambi superato i livelli pre-pandemici, raggiungendo rispettivamente il 20,5% e il 20,9% rispetto al 17,1% e al 14,8% del 2019. Si tratta, quindi, non di una lentezza nel recupero, ma di una fragilità di fondo nella capacità di attrarre turismo straniero, che rende questi brand ancora distanti dalle performance dei competitor meridionali a maggiore vocazione internazionale.

Densità della presenza turistica per brand. Anni 2014-2024

Brand	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cilento	5.797	5.780	5.917	6.142	6.487	6.746	3.083	3.947	4.315	4.362	4.436
Costa degli Dei	10.513	10.806	11.304	12.581	12.313	12.645	5.894	8.536	10.506	12.291	12.007
Costiera amalfitana	11.032	12.109	11.737	13.067	11.819	11.668	3.386	5.693	10.818	12.203	12.868
Costiera sorrentina e Capri	28.697	30.413	32.969	33.961	36.625	36.487	8.099	14.332	33.300	37.710	38.085
Gallura e Costa Smeralda	1.822	1.947	2.219	2.320	2.417	2.462	924	1.658	2.330	2.133	2.521
Gargano e Isole Tremiti	1.665	1.659	1.702	1.712	1.668	1.639	1.164	1.548	1.617	1.618	1.652
Isole Eolie	4.334	4.294	3.801	4.538	4.538	4.112	2.309	3.355	3.886	4.141	4.149
Salento	1.059	1.091	1.189	1.267	1.235	1.224	858	1.195	1.294	1.388	1.496
Valle d'Itria	1.075	1.131	1.193	1.249	1.255	1.344	696	1.037	1.461	1.511	1.600
Mezzogiorno	2.231	2.314	2.455	2.584	2.608	2.626	1.245	1.840	2.430	2.540	2.689
Italia	3.845	3.996	4.182	4.372	4.438	4.450	2.427	3.362	4.383	4.532	4.656

Tavola 14 | Fonte: elaborazione su dati Istat - A misura di comune

Presenza turistica straniera per brand. Anni 2014-2024

Brand	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cilento	19,0	15,6	17,5	16,8	13,6	14,8	4,0	5,4	10,3	10,3	20,9
Costa degli Dei	45,6	43,1	44,9	46,6	44,7	45,2	13,4	22,0	33,5	35,7	38,5
Costiera amalfitana	64,1	66,9	70,8	65,3	71,1	73,3	29,3	47,6	75,1	78,3	76,5
Costiera sorrentina e Capri	79,8	81,0	80,1	80,9	82,9	82,2	33,8	48,6	80,4	85,2	85,9
Gallura e Costa Smeralda	53,2	52,8	53,5	56,4	57,3	56,9	27,8	38,7	50,3	52,5	56,7
Gargano e Isole Tremiti	16,3	15,8	16,1	15,7	16,7	17,1	8,9	12,5	17,1	18,8	20,5
Isole Eolie	41,0	41,4	47,6	42,1	44,9	44,7	15,4	21,2	36,8	40,7	39,2
Salento	15,0	16,8	17,7	19,1	20,1	21,1	10,6	14,0	24,0	26,6	29,4
Valle d'Itria	33,0	33,5	35,4	35,5	41,1	42,4	17,9	25,4	42,4	46,3	50,7
Mezzogiorno	39,3	39,8	41,1	41,6	43,1	43,5	15,3	23,5	41,5	44,8	47,8
Italia	48,0	47,5	48,5	48,6	48,6	48,7	30,7	37,2	48,2	50,9	52,9

Tavola 15 | Fonte: elaborazione su dati Istat - A misura di comune

5. Considerazioni conclusive

Il decennio 2014-2024 restituisce un quadro del turismo meridionale in profonda trasformazione, segnato da tensioni strutturali di lungo periodo che la crisi pandemica ha temporaneamente sospeso ma non risolto, e che la successiva fase di ripresa ha contribuito a rendere più leggibili nei loro contorni essenziali.

L'analisi condotta attraverso gli indicatori del sistema "A misura di Comune" consente di portare alla luce le specificità territoriali dei singoli brand e le dinamiche differenziate che li caratterizzano, con implicazioni rilevanti tanto per la ricerca quanto per le politiche di sviluppo locale.

Persiste un dualismo strutturale tra il Mezzogiorno e il resto del Paese, che attraversa trasversalmente tutti gli indicatori analizzati e che non accenna a ridursi nel corso del decennio. Nonostante la vivacità della ripresa post-pandemica, il divario in termini di turisticità, densità della presenza e internazionalizzazione dei flussi rimane sostanziale e, per alcune misure, si è addirittura ampliato. Questo dato è coerente con quanto evidenziato dalla letteratura sul turismo nelle aree a sviluppo ritardato, che sottolinea come la crescita dei flussi non sia di per sé sufficiente a colmare gap strutturali legati alla qualità dell'offerta, alla connettività e alla capacità di posizionamento sui mercati internazionali (Hall e Williams, 2008; Buhalis, 2000). La resilienza dimostrata dal Mezzogiorno durante lo shock pandemico, con una contrazione dei flussi meno intensa rispetto al Centro-Nord, non va pertanto letta come un segnale di forza competitiva, ma piuttosto come il riflesso di una struttura della domanda più ancorata al mercato domestico, che ha garantito una maggiore stabilità nel breve periodo ma che nel lungo periodo limita la capacità di generare valore aggiunto per presenza.

L'adozione del concetto di Brand rappresenta un avanzamento metodologico significativo, che supera i limiti della tradizionale lettura per unità amministrative e consente di cogliere la dimensione percettiva e competitiva del turismo, ovvero quella dimensione che più direttamente incide sui comportamenti dei visitatori e sulle strategie di posizionamento delle destinazioni (Kotler et al., 1993; Anholt, 2007). I Brand turistici non sono semplici etichette geografiche, ma sistemi di significato che condensano l'identità di un territorio, ne orientano la percezione sui mercati e ne strutturano la domanda. In questa prospettiva, la loro analisi quantitativa attraverso indicatori standardizzati e confrontabili nel tempo costituisce uno strumento di grande utilità per valutare l'efficacia delle strategie di marketing territoriale e per identificare le aree di intervento prioritario.

Un nodo interpretativo importante riguarda la distinzione, che emerge chiaramente dai dati, tra Brand a rischio di saturazione e Brand con margini significativi di sviluppo. Le Costiere Campane, in particolare la Costiera Sorrentina e Capri, con 38.085 presenze per km² nel 2024, presentano livelli di densità turistica che si collocano su soglie critiche, paragonabili a quelle delle destinazioni più esposte al fenomeno dell'overtourism. La contemporanea crescita dell'offerta ricettiva in questi territori pone interrogativi seri sulla sostenibilità del modello di sviluppo adottato e sulla capacità del sistema locale di preservare la qualità dell'esperienza turistica e la vivibilità per la popolazione residente, due dimensioni che la ricerca ha dimostrato essere interdipendenti e determinanti per la competitività di lungo periodo di una destinazione (Peeters et al., 2018; Koens et al., 2018).

Un aspetto su cui vale la pena soffermarsi riguarda il fatto che il 2022 rappresenta per quasi tutti i brand meridionali un picco nella densità ricettiva, riconducibile alla proliferazione di strutture extra-alberghiere e affitti brevi nel periodo immediatamente successivo alla pandemia, seguito da una parziale contrazione nel biennio 2023-2024. Questa dinamica, particolarmente evidente in Valle d'Itria e Salento, può essere interpretata come un processo di selezione naturale dell'offerta, in cui le strutture meno competitive, entrate nel mercato in una fase di domanda eccezionalmente elevata, hanno progressivamente ridotto la propria attività al normalizzarsi delle condizioni. Letto in chiave

di policy, questo fenomeno suggerisce che la crescita quantitativa dell'offerta extra-alberghiera nel post-pandemia non sempre si è tradotta in un rafforzamento strutturale della capacità ricettiva, e che il consolidamento del sistema richiede investimenti in qualità più che in numerosità delle strutture, in linea con quanto indicato dalla letteratura sulla competitività delle destinazioni mature (Dwyer e Kim, 2003; Crouch e Ritchie, 1999).

Infine, merita una riflessione conclusiva il caso del Cilento, che si configura come un'anomalia nel panorama del turismo meridionale. È l'unico Brand del Mezzogiorno a non aver ancora recuperato i livelli pre-pandemici né in termini di arrivi né di presenze e mostra la quota più bassa di turismo straniero tra tutti i brand analizzati. Eppure il Cilento dispone di un patrimonio naturale, culturale e enogastronomico di eccezionale valore, riconosciuto dall'UNESCO e tutelato da un parco nazionale tra i più estesi d'Italia che ne fa, almeno potenzialmente, una delle destinazioni con il maggiore potenziale inespresso del Mezzogiorno. Il divario tra patrimonio disponibile e capacità di valorizzazione evidenzia come il riconoscimento internazionale di un sito non produca automaticamente sviluppo turistico, ma costituisca piuttosto una leva che richiede di essere attivata attraverso strategie integrate di destination management, investimenti infrastrutturali e azioni di marketing mirate (Prud'homme, 2008; Rebanks Consulting, 2009; SRM, 2023).

Nel complesso, l'analisi condotta conferma che il turismo nel Mezzogiorno si trova in una fase di transizione in cui la crescita quantitativa dei flussi, pur significativa, non è ancora accompagnata da una piena valorizzazione delle identità di brand. Colmare questo divario richiede un approccio strategico che integri la dimensione del marketing territoriale con quella della governance delle destinazioni, riconoscendo che la competitività turistica di lungo periodo si costruisce non solo attirando visitatori, ma selezionandoli, fidelizzandoli e distribuendoli in modo equilibrato sul territorio, nel rispetto delle sue risorse e della sua comunità (OECD, 2024; European Travel Commission, 2025; Ritchie e Crouch, 2003).

Riferimenti bibliografici

Anholt S., 2007, *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan.

Buhalis D., 2000, *Marketing the competitive destination of the future*, Tourism Management, 21(1), Elsevier.

Crouch G.I., Ritchie J.R.B., 1999, *Tourism, competitiveness, and societal prosperity*, Journal of Business Research, 44(3), Elsevier.

Cruciani S. et al., 2023, *I Brand turistici italiani. Una lettura della domanda e dell'offerta*, Istat.

Dwyer L., Kim C., 2003, *Destination competitiveness: determinants and indicators*, Current Issues in Tourism, 6(5), Routledge.

European Travel Commission, 2024, *European Tourism Trends & Prospects*.

European Travel Commission, 2025, *European Tourism Trends & Prospects*.

Hall C.M., Williams A.M., 2008, *Tourism and Innovation*, Routledge.

Istat, 2023a, *I Brand turistici italiani. Nota metodologica*.

Istat, 2023b, *Turismo e territorio. Letture statistiche*.

Istat, 2023c, *Rapporto Annuale 2023. La situazione del Paese*.

Istat, 2023d, *Audizione sul Piano strategico di sviluppo del turismo 20232027*.

Istat, 2025a, *Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi. Anno 2024*.

Istat, 2026a, *A misura di Comune. Sistema informativo per gli enti locali*.

Istat, 2026b, *I flussi turistici. Anno 2024*.

Koens K., Postma A., Papp B., 2018, *Is overtourism overused? Understanding the impact of tourism in a city context*, Sustainability, MDPI.

Kotler P., Haider D.H., Rein I., 1993, *Marketing Places. Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, Free Press.

OECD, 2024, *OECD Tourism Trends and Policies 2024*, OECD Publishing.

Peeters P. et al., 2018, *Overtourism: Impact and Possible Policy Responses*, European Parliament.

Prud'homme R., 2008, *Les impacts socio-économiques de l'inscription d'un site sur la liste du patrimoine mondial*, Documento di lavoro.

Rebanks Consulting Ltd, Trend Business Research, 2009, *World Heritage Status: Is There an Opportunity for Economic Gains?*, UNESCO.

Ritchie J.R.B., Crouch G.I., 2003, *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing.

SRM, 2023, *Cultura e archeologia per un turismo sostenibile di qualità. L'impatto del brand UNESCO sui territori*.

UN Tourism, 2024, *World Tourism Barometer*, vol. 22.

UN Tourism, 2025, *World Tourism Barometer*, vol. 23.

World Bank Group, 2026, *Tourism for Development: Lessons Learned from a Decade of World Bank Experience*.

Focus 2. L'enoturismo in Italia: domanda, offerta e leve di sviluppo[1]

1. Un settore in espansione strutturale

L'enogastronomia si afferma come uno dei principali driver di scelta del viaggio, tanto in Italia quanto a livello internazionale. All'interno di questo perimetro, il vino occupa una posizione privilegiata: l'enoturismo – inteso come visita a cantine, degustazioni e attività connesse al mondo del vino sul territorio – ne rappresenta il segmento più strutturato e in più rapida espansione. La domanda globale di esperienze enoturistiche è in crescita costante, come dimostrano anche le *query* per il termine "wine tour" su Google, che mostrano per l'Italia un trend ascendente ininterrotto dal 2004, con un tasso di incremento superiore alla media mondiale, e vedono la Toscana in posizione dominante a livello regionale (Garibaldi, 2026a). Al tempo stesso, i consumi globali di vino hanno raggiunto nel 2023 il livello più basso dal 1961 (OIV, 2024): in questo scenario, l'enoturismo si configura come **leva strategica per la filiera vitivinicola**, capace di generare valore attraverso la spesa dei visitatori, le vendite dirette e la fidelizzazione del consumatore. L'impatto economico sul territorio è confermato dall'analisi del moltiplicatore delle presenze: ogni visita turistica a tema enogastronomico genera in Italia un **valore aggiunto di 151,7 euro per presenza** – superiore alla media nazionale (144 euro) e al turismo balneare (128,2 euro) – attivando simultaneamente agricoltura, ristorazione, commercio e artigianato (Garibaldi e SRM, 2026b).

2. La domanda enoturistica: crescita, esperienze e comportamento

2.1 Dimensione, profilo geografico ed esperienze ricercate

Gli enoturisti italiani sono in forte aumento: le stime più recenti indicano **circa 18 milioni di turisti** che hanno partecipato ad almeno un'esperienza a tema vino nel corso dei viaggi recenti (2026). Rispetto al 2024 – quando erano stimati in 13,4 milioni – si registra un incremento di **+4,6 milioni di persone (+34,3%) in soli due anni**, elaborato sul numero di italiani con almeno un viaggio con pernottamento (dati Eurostat, 2026; Garibaldi, 2026a). Sul piano delle preferenze di destinazione (figura 1), la **Toscana** si conferma al vertice tra i turisti stranieri (quota media del 63% tra Germania, UK, USA, Francia e Austria+Svizzera), seguita da Sicilia (57%) e Sardegna (51%). Tra le mete emergenti spicca invece la **Calabria (37%)**, che guadagna posizioni con percentuali omogenee tra i diversi mercati, segnalando un interesse crescente per le regioni del Sud (Garibaldi, 2026a).

La visita ai luoghi di produzione è ormai una pratica turistica di massa: nel 2025 il **77% dei turisti italiani** ha partecipato ad almeno un'esperienza in un luogo di produzione nell'ultimo triennio (era il 60% nel 2021). Al primo posto si collocano le **visite alle cantine (40%, +11 pp vs 2021)**, i caseifici (dal 21% al 30%) e birrifici (dal 14% al 26%), a segnalare un interesse esteso all'enogastronomia in senso ampio (Garibaldi, 2026a).

[1] Capitolo a cura di Roberta Garibaldi, Professore Universitario di Tourism Management, Università degli Studi di Bergamo. Ricopre numerose cariche, tra cui Presidente dell'Associazione Italiana Turismo Enogastronomico.

Regioni italiane preferite per i prossimi viaggi enogastronomici in Italia

Regione	D	UK	USA	FR	AT+CH	MEDIA
Toscana	51%	55%	69%	69%	66%	63%
Sicilia	41%	51%	62%	66%	54%	57%
Sardegna	39%	47%	42%	63%	51%	51%
Puglia	26%	37%	34%	63%	44%	44%
Veneto	30%	31%	39%	52%	50%	42%
Lombardia	28%	32%	37%	52%	42%	40%
Piemonte	31%	25%	32%	49%	42%	38%
Calabria	26%	29%	37%	45%	38%	37%
Emilia-Romagna	27%	29%	32%	41%	46%	35%
Trentino-Alto Adige	43%	29%	31%	30%	50%	35%

Domanda su scala Likert da 1 a 5. La tabella riporta le % cumulative di coloro che hanno indicato tra 4 e 5
Fig. 1 | Fonte: Garibaldi (2026a)

All'interno del segmento enoturistico (Tabella 1), l'accelerazione più netta riguarda le **degustazioni in cantina (+15 pp, dal 49% al 64%) e le visite (+14 pp, dal 32% al 46%)**. Tra le singole esperienze più frequentate nel 2026 emergono la visita a una cantina a conduzione familiare (27%), l'acquisto di vini a prezzi vantaggiosi (25%) e la cantina con ristorante (24%), risultati che confermano come la domanda premi **autenticità, convenienza e integrazione enogastronomica** rispetto alla mera notorietà del brand (Garibaldi, 2026a). La **dimensione culturale** è strutturale: il 64% considera il viaggio enoturistico un'occasione di arricchimento culturale e il 63% desidera conoscere la storia e gli aneddoti dell'azienda, valori stabili rispetto al 2021, a segnalare motivazioni radicate e non contingenti (Garibaldi, 2026a).

Partecipazione alle esperienze enoturistiche (turisti italiani, 2026)

Tipologia di esperienza	2026 (%)
Degustazioni	64%
Visite alle cantine	46%
Esperienze di well-being	28%
Esperienze attive (outdoor)	20%
Tour e itinerari a tema vino	21%
Partecipazione a eventi	16%
Musei del vino	13%
Vino e Bleisure	4%

Turisti che hanno partecipato ad almeno un'esperienza a tema vino negli ultimi tre anni. Totale > 100% per risposta multipla.
Tab. 1 | Fonte: Garibaldi (2026a)

2.2 Disponibilità a pagare, fattori di scelta e barriere

La disponibilità a pagare degli enoturisti italiani evidenzia ancora una **marcata sensibilità al prezzo**: per una visita guidata con degustazione il 67% si colloca sotto i 40 euro e solo il **18% accetterebbe un prezzo superiore ai 61 euro**.

I fattori di scelta di destinazione e cantina (sintetizzati nella Tabella 2) evidenziano come il **rapporto qualità/prezzo e la bellezza del paesaggio rurale** guidano entrambe le decisioni (76% e 75% per la destinazione; 73% e 72% per la cantina), mentre la prossimità geografica si posiziona stabilmente al terzo posto (65% e 63%). Questi dati confermano che l'enoturismo è inseparabile dal suo contesto paesaggistico e territoriale (Garibaldi, 2026a). I principali ostacoli alla visita sono il prezzo elevato (63%), la mancanza di informazioni chiare (58%), la disponibilità in orari limitati (54%) e, in modo rilevante, il **rischio di controlli stradali post-degustazione (53%)** e la difficoltà di raggiungere la cantina senza mezzo privato (52%): barriere che, oltre a strategie di marketing, richiedendo soprattutto soluzioni infrastrutturali e normative (Garibaldi, 2026a).

Fattori nella scelta di una destinazione enoturistica e di una cantina (2025)

Una destinazione enoturistica	%	Una specifica cantina	%
Rapporto qualità/prezzo	**76%**	Bellezza del paesaggio rurale	**73%**
Bellezza del paesaggio rurale	**75%**	Rapporto qualità/prezzo	**72%**
Prossimità geografica	**65%**	Prossimità geografica	**63%**
Ampia gamma servizi turistici	**62%**	Qualità e notorietà dei vini	**60%**
Accessibilità	**61%**	Esperienze all'aria aperta	**60%**
Ampia gamma esperienze enoturistiche	**58%**	Approfondire conoscenza vini	**58%**
Qualità e notorietà dei vini	**58%**	Ampia gamma proposte enoturistiche	**57%**
Raccomandazione parenti/amici	**54%**	Raccomandazione parenti/amici	**55%**
Recensioni sui social media	**44%**	Familiarità con l'azienda	**47%**

Turisti italiani, % risposte 4-5 su scala Likert 1-5.

Tab. 2 | Fonte: Garibaldi (2026a)

3. L'offerta delle cantine: organizzazione, visitatori e digitalizzazione

3.1 Modelli organizzativi, offerta e flussi di visitatori

L'indagine su 200 imprese vitivinicole con attività enoturistica attiva restituisce l'immagine di un settore a gestione prevalentemente diretta: nel **63% delle aziende** l'offerta è coordinata dalla proprietà; solo il 12% dispone di una *business unit* dedicata. L'**83% opera con meno di 10 addetti dedicati all'enoturismo**, con il 55% del personale stagionale. La quasi totalità delle cantine (93%) propone visite, degustazioni e corsi; la ristorazione è presente nel 36% dei casi e l'alloggio nel 30%. Le esperienze core durano prevalentemente 1-2 ore (62%) con un prezzo nella fascia **36-50 euro (51%)** – un'offerta di qualità accessibile, che ha definitivamente superato la logica della degustazione gratuita (Garibaldi e SRM, 2026b).

Nel 2024 il 37% delle cantine ha accolto tra 500 e 2.000 visitatori; solo il 5% supera i 5.000. La composizione del pubblico vede i **turisti italiani al 55%** e gli **stranieri al 32%** – un valore inferiore alla media europea (41%) e di oltreoceano (43%) (Szolnoki, 2025, in Garibaldi e SRM, 2026b). Il *gap* di internazionalizzazione è trasversale a tutte le classi dimensionali, configurandosi come limite strutturale dell'intero comparto. Sul piano della stagionalità, **primavera ed estate concentrano il 68% dei flussi** (33% e 35%), con l'autunno al 22%: a differenza del modello francese, dove la vendemmia rappresenta il picco dell'affluenza, il periodo autunnale non è ancora valorizzato come opportunità turistica di punta (Garibaldi e SRM, 2026b).

3.2 Canali di vendita e nodo della digitalizzazione

Il dominio dei **canali diretti tradizionali (telefono ed e-mail: 95% ciascuno)** contrasta con la crescente richiesta di prenotabilità digitale. Infatti, solo il **35% delle aziende offre prenotazione diretta dal sito aziendale** e appena il 25% è presente su portali come Viator o GetYourGuide. Le aziende che offrono solo visite e degustazioni, ovvero la maggioranza del comparto, ricorrono quasi esclusivamente ai canali diretti (portali esperienze: 2%; AdV e TO: 0%), rischiando di restare escluse dai circuiti di booking internazionale sempre più intermediati da algoritmi (Garibaldi e SRM, 2026b). La distanza tra offerta e domanda è evidente, sempre più turisti prenotano già tramite piattaforme digitali prima del viaggio e il 46% si dichiara interessato all'uso dell'AI per traduzioni automatiche di menù e descrizioni di prodotti tipici; il 36% vorrebbe itinerari personalizzati via algoritmo (Garibaldi, 2026a).

Canali di vendita dell'offerta enoturistica (% sul totale delle aziende)

Canale	% aziende	Categoria
Telefono	**95%**	Diretto tradizionale
E-mail	**95%**	Diretto tradizionale
Sito aziendale – form richiesta disponibilità	**51%**	**Digitale**
Sito aziendale – prenotazione diretta	**35%**	**Digitale**
Portali esperienze (Viator, GetYourGuide…)	**25%**	Intermediari digitali
Portali turistici destinazione	**17%**	Intermediari
Agenzie di viaggio	**14%**	Intermediari
Tour operator	**13%**	Intermediari
Chatbot basati su AI	**1%**	**Digitale**

Totale > 100% per risposta multipla.

Tab. 3 | Fonte: Garibaldi e SRM (2026b)

4. Investimenti, performance economiche e governance

L'enoturismo mostra una **propensione all'investimento superiore al settore alberghiero**: nel triennio 2022-2024, il **77% delle imprese ha investito** (vs 64% dell'alberghiero), con un'incidenza media del **14,15% del fatturato**. Le piccole imprese investono proporzionalmente di più (15,24% vs 11,05% delle grandi), a segnalare un diffuso impegno di consolidamento strutturale (Garibaldi e SRM, 2026b). Gli

investimenti si concentrano ancora per due terzi sul core business vitivinicolo (66,5%), ma cresce l'attenzione verso digitalizzazione (22,4% della quota turistica), sostenibilità e inclusività.

L'analisi econometrica su 134 imprese con bilanci 2019-2024 conferma che **investire paga** (Tabella 4): il ROE delle aziende che hanno investito è di 1,68% contro 0,3% di quelle che non lo hanno fatto, con una produttività superiore di oltre 17.000 euro per addetto. La tipologia di investimento conta: **Energia/ESG mostra il profilo più solido (ROE 1,94%, crescita ricavi +28,9%)**, seguito da Turismo/Ospitalità (+27,0%) e Digital/Tech (+27,3%). Per il 2025-2027 il 53% delle imprese prevede nuovi investimenti, quota che potrebbe salire al 63% in presenza di condizioni favorevoli (Garibaldi e SRM, 2026b).

Performance economica: imprese con investimenti vs senza (valori mediani, 2024)

Indicatore	Con investimenti	Senza investimenti	Differenza
ROE (Utile netto/Patrimonio netto)	**1,68%**	0,3%	**+1,38 pp**
ROI (Risultato operativo/Capitale investito)	**1,71%**	0,8%	**+0,91 pp**
Produttività (valore aggiunto per addetto)	**69.690 €**	52.450 €	**+17.240 €**
Crescita dei ricavi 2019–2024	**+18,4%**	+13,1%	**+5,3 pp**
Crescita dell'attivo 2019–2024	**+22,2%**	+0,9%	**+21,3 pp**

Tab. 4 | Fonte: elaborazione su dati Survey e Aida BvDep, in Garibaldi e SRM (2026b)

La governance del comparto appare **frammentata tra molteplici soggetti** (consorzi 67%, assessorati regionali turismo 43%, distretti del cibo 34%, Strade del Vino 28%), in contrasto con il modello francese dove la collaborazione con istituzioni pubbliche specializzate raggiunge il 78% delle cantine (Atout France, 2022, in Garibaldi e SRM, 2026b). Il **62% delle imprese italiane si dichiara tuttavia disponibile a contribuire economicamente a un consorzio pubblico-privato** per il marketing territoriale, segnale di una domanda di coordinamento che attende risposte istituzionali concrete (Garibaldi e SRM, 2026b).

5. Il valore economico dell'enoturismo per il territorio

Il turismo enogastronomico genera **151,7 euro di valore aggiunto per presenza turistica** (Tabella 5), posizionandosi secondo solo al turismo d'affari (176,6 euro) e ampiamente al di sopra della media nazionale (144 euro) e del turismo balneare (128,2 euro) (Garibaldi e SRM, 2026b). Il vantaggio competitivo deriva dalla **composizione della spesa**: il turista enogastronomico attiva simultaneamente agricoltura, ristorazione, commercio, artigianato e servizi, generando una maggiore circolazione di ricchezza nell'economia locale rispetto ai modelli turistici più concentrati. L'enoturismo si configura inoltre come leva strategica per la **destagionalizzazione e lo sviluppo delle aree interne**: la distribuzione capillare delle cantine sul territorio permette di valorizzare aree rurali e borghi minori. Il Mezzogiorno, con il 34% dei vini IG e il 41% dei Prodotti Agroalimentari Tradizionali nazionali, presenta un potenziale ancora largamente inespresso (Garibaldi, 2024).

Moltiplicatore di presenze per tematismo turistico (€ per presenza)

Tematismo turistico	Valore aggiunto per presenza
Turismo balneare	128,2 €
Turismo religioso	133,5 €
Turismo montano	140,7 €
Media nazionale	144,0 €
Turismo culturale	145,0 €
Turismo ambientale	150,6 €
Turismo enogastronomico	151,7 €
Turismo d'affari	176,6 €

Tab. 5 | Fonte: elaborazioni e stime SRM, in Garibaldi e SRM (2026b)

6. Sfide e azioni per lo sviluppo

Il quadro che emerge è quello di un settore maturo e solido, ma con criticità strutturali che richiedono interventi coordinati tra operatori privati e istituzioni pubbliche. Le priorità principali sono:

- **Accelerare la digitalizzazione dell'offerta.** Con il 35% di cantine con prenotazione online diretta e l'1% con chatbot AI, il comparto rischia di restare escluso dai circuiti di booking internazionale gestiti da agenti AI. Il gap rispetto alla domanda è urgente da colmare, con priorità per le microimprese del Sud.
- **Rinnovare la governance territoriale.** La frammentazione tra consorzi, assessorati, strade del vino e DMO rallenta la promo-commercializzazione. Il 62% delle cantine è disponibile a contribuire a un consorzio pubblico-privato: è la base su cui costruire un soggetto unico di coordinamento, colmando il divario con il modello francese.
- **Risolvere il nodo della mobilità.** Il rischio di controlli stradali è barriera per il 53% dei turisti, la difficoltà di raggiungere le cantine senza auto per il 52%. Servono soluzioni di trasporto collettivo e navette dedicate nelle aree rurali.
- **Investire in capitale umano e sostenibilità.** La mancanza di personale è il primo limite strutturale auto-dichiarato dal comparto. Servono percorsi formativi per hospitality manager, curatori di esperienze e product manager enogastronomici. Parallelamente, gli investimenti in ESG mostrano i migliori ritorni economici (ROE 1,94%, ricavi +28,9%): sostenibilità e digitale sono leve complementari, non alternative.
- **Colmare il gap di internazionalizzazione.** La quota di visitatori stranieri nelle cantine italiane (32%) è inferiore di 9-11 punti rispetto ai benchmark europei. Richiede un'azione sistematica di promozione sui mercati ad alta potenzialità (USA, Germania, Francia) e di facilitazione dell'incoming organizzato.

L'enoturismo non è solo un prodotto turistico: è uno strumento di sviluppo territoriale capace di generare valore duraturo per le aree rurali e il Mezzogiorno. Le imprese che scelgono di investire ottengono risultati superiori e più resilienti: è la dimostrazione empirica che politiche pubbliche stabili e coerenti, capaci di accompagnare e amplificare gli sforzi privati, possono fare la differenza (Garibaldi e SRM, 2026b).

Bibliografia essenziale

Atout France (2022), *Les modèles économiques de l'œnotourisme*. Parigi.

Garibaldi R. (2024), *Rapporto sul Turismo Enogastronomico Italiano 2024*. Disponibile su www.robertagaribaldi.it.

Garibaldi R. (2026a), *Gli italiani e le esperienze enoturistiche*, in collaborazione con ISMEA e ASCOVILO. Disponibile su www.robertagaribaldi.it.

Garibaldi R., Capasso S. e SRM (2026b), *Quando il vino incontra il turismo. Numeri e modelli delle cantine italiane*. Disponibile su www.robertagaribaldi.it e www.sr-m.it.

OIV – Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (2024), *State of the World Vine and Wine Sector in 2024*. Parigi.

Szolnoki G. (2025), *Global Wine Tourism Report 2025*. Hochschule Geisenheim University.

Focus 3. Il turismo MICE: scenari di mercato, competitività delle destinazioni e strategie delle imprese alberghiere

1. Introduzione

Il turismo MICE - Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions - comprende meeting aziendali, viaggi incentive, congressi, fiere ed esposizioni e rappresenta un segmento rilevante della domanda turistica, caratterizzato da flussi programmati, una spesa mediamente elevata e una forte integrazione con il sistema ricettivo e con i servizi territoriali. La sua capacità di contribuire alla destagionalizzazione e di coinvolgere trasporti, ristorazione, commercio, servizi professionali e attività culturali ne accresce l'importanza per le destinazioni.

Lo sviluppo del segmento richiede, tuttavia, non solo strutture ricettive e congressuali adeguate, ma anche accessibilità, qualità dei servizi, competenze organizzative, promozione e coordinamento tra operatori pubblici e privati. In questo quadro assumono particolare rilievo i Convention Bureau e gli organismi di destination management, chiamati a costruire offerte integrate e a rafforzare il posizionamento delle destinazioni.

L'analisi si articola in due parti complementari. La prima parte propone un inquadramento delle principali dinamiche del mercato MICE a livello globale ed europeo, soffermandosi sulle prospettive di crescita, sulla distribuzione geografica degli eventi, sull'evoluzione del business travel e sui cambiamenti che stanno interessando il settore. Una specifica attenzione è dedicata ai principali driver di trasformazione - sostenibilità, digitalizzazione e diffusione dei format ibridi - e al posizionamento competitivo dell'Italia, caratterizzato dal ruolo centrale dei congressi e delle fiere, dalla presenza di grandi hub urbani e da una rete diffusa di destinazioni congressuali di medie dimensioni. All'interno di questa lettura viene considerata anche la progressiva crescita di Napoli e il ruolo svolto dai Convention Bureau e dagli organismi di destination management nel coordinamento degli ecosistemi locali.

La seconda parte completa l'analisi attraverso i risultati della Survey SRM condotta su 1.000 imprese alberghiere italiane. L'approfondimento consente di valutare quanto il MICE sia percepito dagli operatori come una possibile direttrice di sviluppo, distinguendo tra imprese già attive nel segmento, imprese con investimenti in corso e imprese che potrebbero investire nei prossimi anni. L'analisi esamina inoltre le scelte di investimento realizzate nel triennio 2023-2025, i fattori che orientano le decisioni aziendali, le priorità indicate per il prossimo quinquennio e le principali richieste rivolte alla governance territoriale, mettendo a confronto il dato nazionale con quello del Mezzogiorno.

L'integrazione tra le due prospettive consente di collegare le dinamiche generali della meeting industry con le strategie e le aspettative concrete delle imprese alberghiere. Per il Mezzogiorno, in particolare, il MICE presenta significative potenzialità di crescita, ma richiede un rafforzamento congiunto degli investimenti aziendali, dei servizi territoriali, della promozione e della capacità di coordinamento tra i diversi attori coinvolti.

2. Il segmento MICE: dinamiche globali e posizionamento competitivo[1]

Nel 2025 il segmento MICE si conferma tra le componenti più dinamiche e strategiche del turismo internazionale, sostenuto dalla piena ripresa della mobilità per motivi professionali e dalla crescente centralità degli eventi nei processi economici, scientifici e istituzionali. Il MICE svolge, infatti, un ruolo chiave non solo come generatore di flussi turistici ma anche come piattaforma di scambio di conoscenze, innovazione e relazioni economiche, con impatti rilevanti sui territori ospitanti.

Il contesto globale nel quale si inserisce il MICE, nel 2025, è caratterizzato da una crescita complessiva del settore turistico e da un progressivo rafforzamento del segmento business. Secondo il World Travel & Tourism Council, nel 2025 il turismo mondiale ha raggiunto un valore di circa 11,6 trilioni di dollari, pari a quasi il 10% del PIL globale (WTTC, 2025). All'interno di questo quadro, la componente dei viaggi per motivi professionali rappresenta una quota significativa della domanda, con una spesa globale stimata intorno a 1,5 trilioni di dollari, in linea con il recupero dei livelli pre-pandemici (GBTA, 2024).

Nel complesso, il 2025 evidenzia come il segmento MICE non possa essere analizzato isolatamente, ma debba essere interpretato all'interno della più ampia dinamica dell'events industry globale. La crescente centralità degli eventi nei processi economici, l'aumento degli investimenti corporate e l'evoluzione verso modelli più esperienziali e digitali contribuiscono a ridefinire il ruolo del settore, consolidandone la funzione strategica nel contesto del turismo internazionale e del business travel (Market Research Future, 2025; Technavio, 2025).

In prospettiva, le analisi di mercato evidenziano un ulteriore rafforzamento del settore nel medio-lungo periodo. Le stime più recenti indicano che il mercato globale degli eventi è destinato a registrare una crescita significativa fino al 2035, con tassi medi annui compresi tra il 6% e il 7%, trainati dall'aumento della domanda di eventi corporate, dalla digitalizzazione e dall'espansione dei mercati emergenti (Market Research Future, 2025). In tale contesto, il segmento MICE continua a rappresentare una componente centrale, sostenuto dalla crescente rilevanza degli incontri professionali nei processi di innovazione e internazionalizzazione delle imprese (Grand View Research, 2024).

Le prospettive di crescita risultano particolarmente rilevanti nelle aree Asia-Pacifico e Medio Oriente, dove gli investimenti in infrastrutture e la crescente apertura ai mercati internazionali stanno favorendo lo sviluppo della meeting industry.

Scenari futuri del MICE per area geografica

Area geografica	Trend 2025–2035	Driver principali
Europa	Consolidamento	qualità offerta, sostenibilità
Nord America	Crescita stabile	eventi corporate, grandi hub
Asia-pacifico	Crescita elevata	investimenti infrastrutture, domanda emergente
Medio Oriente	Crescita molto elevata	mega-eventi, politiche pubbliche
America Latina	Crescita moderata	sviluppo urbano

Tab. 1 | Fonte: elaborazione dell'autore da Market Research Future (2025), Oxford Economics (2024), Technavio (2025).

[1] Contributo a cura di Valentina Della Corte, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese dell'Università degli Studi di Napoli Federico II. È Coordinatore del Corso di Laurea in Hospitality Management.

Parallelamente, nei Paesi europei si prevede un consolidamento della domanda, accompagnato da una crescente attenzione alla qualità dell'offerta, alla sostenibilità e all'innovazione tecnologica (Oxford Economics, 2024; UNWTO, 2024).

Dal punto di vista geografico, infatti, il mercato presenta una distribuzione fortemente concentrata. L'Europa si conferma come il principale hub globale per il turismo congressuale, grazie alla qualità delle infrastrutture, all'elevata accessibilità e alla presenza di un sistema urbano altamente competitivo (ICCA, 2024; UNWTO, 2024). Il Nord America mantiene una posizione di leadership in termini di valore economico complessivo. (Oxford Economics, 2024).

Nel contesto europeo, il turismo legato agli eventi evidenzia una struttura articolata e in evoluzione. Le conferenze rappresentano circa il 29,4% del totale degli eventi organizzati**,** posizionandosi subito dopo il segmento musicale (35,3%) e prima degli eventi sportivi (21,5%), confermando il ruolo centrale del comparto MICE all'interno dell'events industry (Mabrian Travel Intelligence & The Data Appeal Company, 2025). In tale contesto, il segmento MICE si distingue per caratteristiche specifiche che ne rafforzano il ruolo economico: una maggiore concentrazione nelle aree urbane, una domanda più strutturata e programmata e livelli di spesa mediamente superiori rispetto al turismo leisure. Le stime più recenti indicano che, nel 2025, il mercato globale del MICE ha raggiunto un valore compreso tra 900 e 950 miliardi di dollari, confermandosi uno dei comparti più rilevanti all'interno del business travel (Grand View Research, 2024).

Le dinamiche del business travel evidenziano una fase di consolidamento, con una crescita più contenuta rispetto alla fase di recupero post-pandemico e una maggiore selettività nella partecipazione agli eventi. Le imprese tendono a privilegiare incontri ad alto valore strategico, orientando la domanda verso eventi con maggiore contenuto professionale e relazionale (GBTA, 2024). Questo orientamento si riflette direttamente nel segmento MICE, che mostra anche una crescita qualitativa, con un aumento del valore medio per partecipante.

L'analisi europea evidenzia l'esistenza di diversi modelli di crescita del turismo legato agli eventi. In alcuni Paesi, come Francia, Regno Unito e Spagna, la crescita risulta diffusa e riguarda la maggior parte delle tipologie di evento. In altri contesti, tra cui Austria, Grecia, Irlanda e Paesi Bassi, l'espansione è trainata soprattutto dagli eventi sportivi e dalle esposizioni, che compensano dinamiche meno favorevoli in altri segmenti.

Al contrario, Paesi come Svezia e Svizzera presentano andamenti più disomogenei, senza un chiaro driver dominante. In questo quadro, l'Italia si distingue, insieme a Belgio e Germania, per un modello di crescita solido e fortemente orientato al MICE, in cui fiere e congressi rappresentano i principali fattori di sviluppo (Steinmetz, 2026).

Distribuzione degli eventi per tipologia in Europa

Tipologia	**Quota (%)**
Eventi musicali	35,3
Conferenze (MICE)	29,4
Eventi sportivi	21,5
Altri eventi	13,8

Tab. 2 | Fonte: elaborazione dell'autore da Mabrian Technologies & The Data Appeal Company (2025), Steinmetz (2026).

Infatti, in questo contesto internazionale, l'Italia si conferma tra i principali attori della *meeting industry* globale. Il Paese si colloca stabilmente ai vertici mondiali per numero di congressi internazionali, distinguendosi per la capacità di attrarre eventi associativi e scientifici di rilievo internazionale (ICCA, 2024). Tale risultato è sostenuto da un sistema articolato e competitivo, capace di integrare offerta turistica, infrastrutture e competenze organizzative. In ambito europeo, l'Italia evidenzia nel 2025 una crescita del segmento MICE superiore alla media continentale, in linea con le performance di Paesi come Belgio e Germania. In particolare, il comparto congressuale rappresenta uno dei principali driver di sviluppo, mentre il segmento fieristico si distingue come uno dei più dinamici, contribuendo in modo significativo all'espansione complessiva del mercato (TTG Italia, 2025).

Il modello italiano si caratterizza per una forte diffusione territoriale degli eventi, che consente di affiancare ai grandi poli urbani una rete di destinazioni di medie dimensioni. Le principali città, tra cui Roma e Milano, rappresentano punti di riferimento per il turismo congressuale internazionale, mentre altre destinazioni come Bologna, Firenze e Torino mostrano una crescente capacità di attrazione grazie alla presenza di università, centri di ricerca e distretti produttivi (ENIT, 2024; Federcongressi & Eventi, 2025). In questo quadro si inserisce anche Napoli, che si configura come una destinazione MICE in progressiva crescita nel contesto nazionale. Le evidenze più recenti indicano un rafforzamento del posizionamento della città nel turismo congressuale, con una dinamica positiva del numero di eventi e una crescente capacità di attrarre congressi di rilievo nazionale e internazionale (Convention Bureau Napoli, 2026; Quality Travel, 2024). Questo assetto territoriale favorisce non solo una distribuzione più equilibrata dei flussi congressuali, ma anche una maggiore diffusione dei benefici economici lungo la filiera turistica e nei sistemi locali. La presenza di destinazioni, con prodotti turistici differenziati, consente di distribuire in modo più efficiente la domanda sul territorio, riducendo la pressione sui principali hub e valorizzando aree alternative.

Questa classificazione rafforza la lettura del caso italiano: nel 2025 il Paese non si limita a beneficiare della crescita generale dell'event tourism europeo, ma si distingue per un profilo di sviluppo specificamente legato al comparto congressuale e fieristico. Tale evidenza conferma la centralità del MICE come leva di competitività turistica e come strumento di valorizzazione economica delle destinazioni.

Dal punto di vista economico, il segmento MICE si distingue per una elevata capacità di generare valore. Le evidenze disponibili indicano un impatto diretto superiore ai 10 miliardi di euro**,** accompagnato da un numero significativo di partecipanti e presenze legate agli eventi congressuali (Federcongressi & Eventi, 2025). Tali dinamiche risultano coerenti con l'evoluzione osservata nel 2025, caratterizzata da una stabilizzazione dei volumi e da una crescita del valore medio per partecipante.

A livello europeo, la spesa turistica legata agli eventi registra una crescita significativa, con un incremento pari a circa il 7% su base annua, evidenziando il ruolo sempre più centrale delle esperienze dal vivo nell'economia turistica (Steinmetz, 2026). In questo contesto, gli eventi sportivi rappresentano la componente economicamente più rilevante (41,4% della spesa totale), seguiti da fiere ed esposizioni (29,4%), che si configurano come uno dei segmenti a più elevato potenziale di crescita.

L'analisi delle componenti di spesa evidenzia, inoltre, il ruolo centrale di alcuni servizi chiave: food and beverage rappresentano circa il 48,4% della spesa totale, seguiti dall'ospitalità (33%) e dai trasporti (18,6%), confermando la forte integrazione tra eventi e sistemi economici locali (Steinmetz, 2026). Un elemento distintivo del comparto è rappresentato dalla spesa media giornaliera, generalmente compresa tra 200 e 300 euro per partecipante (Federcongressi & Eventi, 2025).

Nel 2025 il settore MICE è interessato da alcune trasformazioni strutturali. Si registra, innanzitutto, un consolidamento degli eventi in presenza, che tornano a rappresentare un elemento centrale per la

creazione di relazioni e lo scambio di conoscenze, pur in un contesto caratterizzato da una crescente integrazione con strumenti digitali. Parallelamente, il modello ibrido si afferma come componente stabile dell'offerta, consentendo di ampliare la partecipazione e di rafforzare la dimensione internazionale degli eventi (MICE Operations, 2025; Holiday Tours, 2026).

Un ulteriore elemento di evoluzione del settore è rappresentato dalla crescente centralità di due driver fondamentali: sostenibilità e digitalizzazione. Da un lato, si osserva una crescente attenzione verso l'organizzazione di eventi a basso impatto ambientale, con pratiche orientate alla riduzione delle emissioni, alla gestione efficiente delle risorse e all'utilizzo di forniture locali. Nel segmento MICE, la sostenibilità non rappresenta più un elemento accessorio, ma una componente strutturale nella progettazione degli eventi, sempre più richiesta da imprese e partecipanti (Meeting Professionals International, 2025; MICE Operations, 2025). Dall'altro lato, la digitalizzazione sta trasformando profondamente le modalità di progettazione e fruizione degli eventi, attraverso l'adozione di piattaforme digitali, strumenti di analisi dei dati e format ibridi, che consentono di ampliare la partecipazione e migliorare l'efficacia organizzativa.

L'integrazione tra sostenibilità e innovazione digitale riflette una trasformazione più ampia del settore, in cui gli eventi vengono sempre più concepiti come strumenti di sviluppo sostenibile dei territori e di creazione di valore non solo economico, ma anche sociale (IBTM World, 2025). Nel complesso, il 2025 conferma il MICE come una leva strategica per la competitività turistica e per lo sviluppo economico dei territori. La capacità di attrarre eventi internazionali consente non solo di generare flussi turistici ad alto valore, ma anche di rafforzare il posizionamento delle destinazioni nei circuiti globali dell'innovazione e della conoscenza. In questo contesto, assume un ruolo sempre più rilevante l'azione dei Convention Bureau e degli organismi di destination management, che operano come intermediari strategici tra domanda e offerta nel segmento MICE. Tali soggetti contribuiscono non solo alla promozione delle destinazioni, ma anche al coordinamento degli operatori locali e alla costruzione di offerte integrate, rafforzando la capacità dei territori di attrarre eventi di rilievo nazionale e internazionale. Le attività di destination management risultano, infatti, decisive nel sostenere la competitività territoriale, favorendo l'integrazione tra eventi, turismo e sistemi produttivi locali e contribuendo alla generazione di valore economico e sociale nel lungo periodo (UNWTO, 2019; ICCA, 2023; European Travel Commission, 2022). In questa prospettiva, emerge con sempre maggiore evidenza il ruolo dell'ecosistema territoriale nel suo complesso, in cui attori pubblici e privati, università, centri di ricerca e istituzioni locali collaborano alla definizione di strategie condivise di sviluppo del segmento MICE. La presenza di sistemi accademici e di centri di ricerca contribuisce, infatti, a rafforzare la capacità delle destinazioni di attrarre eventi ad alto contenuto scientifico e professionale, generando ricadute positive in termini di innovazione, trasferimento di conoscenze e posizionamento internazionale (SRM, 2024; OECD, 2023).

Tuttavia, il rafforzamento del segmento si confronta con una serie di sfide strutturali che richiedono un'evoluzione dei modelli di governance. Tra queste emergono l'intensificarsi della competizione tra destinazioni, l'aumento dei costi operativi e la crescente necessità di integrare criteri di sostenibilità ambientale e sociale nella progettazione degli eventi (WTTC, 2025). A ciò si aggiungono le trasformazioni legate alla digitalizzazione e alla diffusione di modelli ibridi, che impongono agli operatori un continuo aggiornamento delle competenze e una maggiore capacità di adattamento a una domanda sempre più segmentata (GBTA, 2024; Oxford Economics, 2024). In tale quadro, i Convention Bureau e gli organismi di destination management assumono un ruolo sempre più strategico non solo nella promozione, ma anche nella governance dei sistemi locali, favorendo il coordinamento tra i diversi attori dell'ecosistema e contribuendo a orientare lo sviluppo del settore verso modelli più resilienti, innovativi e sostenibili, in grado di consolidare la competitività della meeting industry nel lungo periodo.

3. Il contributo della Survey di SRM: quanto pesa l'interesse delle imprese alberghiere[2]

La survey condotta da SRM su 1.000 imprese alberghiere consente di arricchire questa lettura generale con il punto di vista delle imprese. In particolare, l'analisi considera le imprese che hanno dichiarato un interesse medio-alto o già operativo verso il turismo MICE: imprese che potrebbero investire nei prossimi tre anni, imprese con investimenti già in corso e imprese già attive nel settore.

L'interesse delle imprese alberghiere al turismo MICE

Indicatore	Italia	Mezzogiorno
Imprese alberghiere interessate al turismo MICE	310	72
Peso sul totale del campione	31,0%	7,2%
Peso del Mezzogiorno sul totale imprese MICE	–	23,2%
Imprese che potrebbero investire nei prossimi tre anni	55,5%	61,1%
Imprese con investimenti già in corso di attuazione	34,8%	33,3%
Imprese già attive nel settore MICE	9,7%	5,6%
Imprese che hanno investito nel triennio 2023-2025	90,6%	91,7%

Tab. 3 | Fonte: Survey SRM 2026

Il dato nazionale mostra che il MICE è percepito da una quota significativa del sistema alberghiero come una possibile direttrice di sviluppo: 310 imprese su 1.000, pari al 31%, manifestano interesse o risultano già operative. Nel Mezzogiorno le imprese interessate sono 72, pari al 23,2% del totale MICE rilevato dalla survey. Il Sud presenta però un profilo meno maturo: è più alta la quota di imprese che potrebbero investire nei prossimi tre anni, mentre è più contenuta quella già attiva nel settore. Questo indica un potenziale ancora da accompagnare e strutturare.

Le scelte di investimento

Aree di investimento 2023-2025	Italia	Mezzogiorno
Manutenzione straordinaria / ampliamento struttura	46,9%	49,3%
Acquisto o rinnovo arredi	19,8%	15,5%
Ampliamento servizi ricettivi	13,5%	12,7%
Riqualificazione / efficientamento energetico	6,6%	8,6%
Riqualificazione tecnologica e/o digitale	6,3%	8,1%
Servizi digitali e tecnologici alla clientela	3,6%	4,1%

Tab. 4 | Fonte: Survey SRM 2026

[2] A cura di SRM.

Le imprese interessate al MICE hanno una propensione all'investimento molto elevata: oltre il 90% ha investito nel triennio 2023-2025. Tuttavia, la composizione degli investimenti mostra che la priorità resta ancora prevalentemente strutturale. La quota maggiore è destinata a manutenzione straordinaria e ampliamento della struttura, seguita da arredi e ampliamento dei servizi ricettivi.

Nel Mezzogiorno questa tendenza è ancora più marcata per gli interventi sulla struttura, che assorbono in media il 49,3% degli investimenti. Allo stesso tempo, però, il Sud mostra un peso superiore alla media nazionale per efficientamento energetico e riqualificazione tecnologico-digitale. È un segnale importante: le imprese meridionali interessate al MICE sembrano associare la competitività futura anche alla modernizzazione degli asset, alla riduzione dei costi energetici e all'adeguamento a standard più evoluti. Rimane invece ancora limitata la quota destinata ai servizi digitali alla clientela, che rappresentano una componente chiave per meeting, eventi ibridi, congressi e clientela business.

La tabella seguente evidenzia le **principali priorità delle imprese alberghiere del Mezzogiorno** interessate o già attive nel turismo MICE, confrontate con il relativo dato medio nazionale.

Fattori influenti, priorità delle imprese e richieste alla Governance

	Italia	Mezzogiorno
Fattori che influiscono sugli investimenti		
Migliorare le performance aziendali	4,05	3,79
Rispondere alle nuove esigenze del turista	3,86	3,61
Incentivi fiscali / fondi nazionali o europei	3,61	3,46
Adeguamento a obiettivi ambientali e di sostenibilità	3,51	3,43
Priorità di investimento delle imprese per i prossimi 5 anni		
Riduzione dei consumi energetici	3,84	3,58
Riduzione e differenziazione dei rifiuti	3,72	3,58
Autoproduzione di energia da fonti rinnovabili	3,60	3,57
Riduzione dei consumi idrici	3,72	3,53
Richieste alla Governance		
Semplificazione burocratica per nuovi investimenti	3,72	3,74
Promozione internazionale del territorio	3,69	3,74
Efficienza dei servizi pubblici	3,71	3,60
Decoro urbano, pulizia e verde	3,77	3,60

Tab. 5 | Fonte: Survey SRM 2026 – Punteggio medio su una scala da 1 a 5

Per i **fattori che influenzano gli investimenti**, nel Mezzogiorno prevale il miglioramento delle performance aziendali, con un punteggio di 3,79, sebbene inferiore alla media italiana (4,05). Seguono la risposta alle nuove esigenze del turista (3,61 nel Mezzogiorno; 3,86 in Italia), la presenza di incentivi fiscali e fondi pubblici (3,46 contro 3,61) e l'adeguamento a obiettivi ambientali e di sostenibilità (3,43 contro 3,51). Nel dato nazionale rientra tra i fattori più rilevanti anche la pressione dei competitor, che registra una media di 3,58, mentre nel Mezzogiorno risulta meno prioritaria rispetto alle voci riportate.

Nelle **priorità di investimento per i prossimi cinque anni**, le imprese meridionali indicano soprattutto gli interventi legati alla sostenibilità operativa: riduzione dei consumi energetici e gestione dei rifiuti, entrambe con media 3,58, seguite dall'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili (3,57) e dalla riduzione dei consumi idrici (3,53). Rispetto alla media nazionale, i valori del Mezzogiorno sono più bassi, in particolare sulla riduzione dei consumi energetici (3,84 in Italia) e sulla formazione del personale e del management, che a livello nazionale raggiunge 3,77, mentre nel Sud si ferma a 3,47 e non rientra tra le prime quattro priorità.

Sul fronte delle **richieste alla Governance**, il Mezzogiorno mostra, invece, una maggiore enfasi su due aspetti: la semplificazione burocratica e la promozione internazionale del territorio, entrambe con un punteggio medio di 3,74, valori leggermente superiori al dato nazionale (3,72 e 3,69). Seguono l'efficienza dei servizi pubblici e il decoro urbano, entrambe a 3,60, inferiori rispetto alla media italiana, rispettivamente 3,71 e 3,77. Ne emerge un quadro in cui le imprese meridionali chiedono soprattutto condizioni più favorevoli per investire e una maggiore visibilità internazionale delle destinazioni.

Queste evidenze sono coerenti con la natura stessa del turismo MICE. Meeting, congressi, fiere ed eventi richiedono accessibilità, servizi pubblici efficienti, qualità urbana, capacità promozionale, competenze professionali e coordinamento tra operatori. Per il Mezzogiorno la sfida è, quindi, duplice: da un lato rafforzare gli investimenti aziendali in digitale, sostenibilità, servizi business e competenze; dall'altro costruire condizioni territoriali più favorevoli attraverso governance, destination management e promozione integrata.

In sintesi, il MICE rappresenta una leva strategica per la competitività turistica e per la destagionalizzazione. La survey mostra che una impresa alberghiera su tre guarda a questo segmento con interesse o è già attiva. Nel Mezzogiorno il potenziale è evidente, ma ancora in fase di consolidamento: le imprese investono, ma chiedono un contesto più efficiente, visibile e organizzato. Proprio l'integrazione tra investimento privato e governance territoriale può trasformare il MICE in una leva di sviluppo per destinazioni, filiere locali e sistemi urbani del Sud.

Bibliografia

Convention Bureau Napoli (2026). *Napoli destinazione MICE e sviluppo del settore congressuale*

ENIT (2024). *Rapporto turismo in Italia*

Federcongressi & Eventi (2025). *Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi*

Federcongressi & Eventi (2025). *Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi*

Global Business Travel Association (GBTA). (2024). *Business Travel Index Outlook*

Grand View Research (2024). *MICE Market Size & Trends Report*

Holiday Tours (2026). *MICE trends shaping 202*

IBTM World (2025). *Event trends report*

International Congress and Convention Association (ICCA) (2024). *Country & City Rankings Report*

Mabrian Technologies & The Data Appeal Company (2025). *European Events Tourism Trends Report*

Meeting Professionals International (2025). *Sustainability event trends for 2025*

MICE Operations (2025). *Meeting venue trends in 2025*

MICE Operations (2025). *Five trends for unforgettable events in 2025*

OECD (2023). *Global Tourism Trends and Policies*

Oxford Economics (2024). *Global Travel Forecast*

Oxford Economics (2024). *Global Travel Forecast*

Quality Travel (2024). *Napoli punta al MICE: crescita degli eventi congressuali*

Steinmetz J.T. (2026, January 8). *Europe's event-driven tourism spending grows 7% in 2025, led by sports and exhibitions*. eTurboNews. https://eturbonews.com/europes-event-driven-tourism-spending-grows-7-in-2025-led-by-sports-and-exhibitions/

SRM Studi e Ricerche per il Mezzogiorno (2024). *Turismo & Territorio. Tendenze, impatti e dinamiche d'impresa 2023*

TTG Italia (2025). *Eventi in Europa: Italia regina del settore MICE*

World Tourism Organization (UNWTO). (2024). *Tourism Highlights*

World Travel & Tourism Council (WTTC). (2025). *Economic Impact Report*

DISCLAIMER. Le analisi contenute nella ricerca rappresentano i risultati di uno specifico progetto di SRM e non hanno la pretesa di essere esaustive, inoltre non impegnano né rappresentano in alcun modo il pensiero e l'opinione dei Soci fondatori ed ordinari di SRM. La ricerca ha finalità esclusivamente conoscitiva e informativa, e non costituisce un parere, un suggerimento di investimento, un giudizio su aziende o persone citate. Le informazioni proposte sono ricavate da fonti ritenute da SRM affidabili, ma non sono necessariamente complete, e l'accuratezza delle stesse non può essere in alcun modo garantita. SRM, inoltre, non è responsabile dei fatti, delle opinioni e dei dati contenuti nelle sezioni non elaborate direttamente. La riproduzione fedele del testo, anche parziale, può essere effettuata solo con la citazione della fonte.

Finito di stampare
nel mese di settembre 2026
presso Officine Grafiche
Francesco Giannini & Figli SpA

Via Toledo, 177 | 80134 Napoli, Italia
Tel. +39 081 7913758-61 - comunicazione@sr-m.it
www.sr-m.it

Centro Studi con sede a Napoli, collegato al Gruppo Intesa Sanpaolo, nato come presidio intellettuale e scientifico, ha come obiettivo il miglioramento della conoscenza del territorio sotto il profilo infrastrutturale, produttivo e sociale in una visione europea e mediterranea. É specializzato nell'analisi economica delle dinamiche regionali, con particolare attenzione al Mezzogiorno. Ha creato e gestisce, inoltre, tre Osservatori di ricerca a carattere internazionale che monitorano e analizzano settori strategici come il Turismo, i Trasporti Marittimi, la Logistica e l'Energia. SRM cura e pubblica la Rivista Rassegna Economica, il Dossier UE e i Quaderni di Economia Sociale. L'apporto tecnico di SRM è a disposizione di quanti, istituzioni, forze imprenditoriali, società civile, riconoscono nella diffusione della cultura e della conoscenza del sistema socio-economico i presupposti per il reale progresso del Paese.

Presidente: Paolo Scudieri

Direttore Generale: Massimo Deandreis

Consiglio Direttivo: Fulvio Bersanetti, Gregorio De Felice, Claudio De Vincenti, Elena Flor,

Stefano Lucchini, Giuseppe Nargi, Paola Papanicolaou, Anna Roscio

SRM si avvale di un Comitato Scientifico composto da docenti universitari ed esperti in materia. La composizione del Comitato Scientifico è pubblicata sul sito sr-m.it

Collegio dei Revisori: Piero Luongo (presidente), Giovanni Maria Dal Negro, Concetta Lo Porto

Organismo di Vigilanza (art.6 D.Lgs. 231/01): Giovanni Maria Dal Negro

Comitato Etico (art.6 D.Lgs. 231/01): Concetta Lo Porto

COMPANY WITH QUALITY SYSTEM CERTIFIED BY DNV ISO 9001

SRM adotta un Sistema di Gestione per la Qualità in conformità alle Normative UNI EN ISO 9001 in Progettazione e realizzazione di studi, ricerche convegni e seminari in ambito economico/finanziario del Mezzogiorno, del Mediterraneo e Maritime; sviluppo editoriale e gestione della produzione di periodici in ambito economico/finanziario del Mezzogiorno, del Mediterraneo e Maritime.

Soci Fondatori e Ordinari

INTESA SANPAOLO

Fondazione Compagnia di San Paolo

INTESA SANPAOLO INNOVATION CENTER

ALEXBANK

PBZ Intesa Sanpaolo Group

INTESA SANPAOLO BANK Albania

INTESA SANPAOLO BANK Slovenia

Il turismo italiano attraversa una fase di profonda trasformazione, segnata dalla crescita dei flussi internazionali, dall'evoluzione della domanda e da nuove strategie d'impresa e di destinazione.

Il Quarto Rapporto sul Turismo di SRM analizza questi cambiamenti con particolare attenzione al posizionamento dell'Italia e del Mezzogiorno, alle previsioni per il 2026 e alla competitività delle regioni europee.

Una specifica sezione è dedicata all'Intelligenza Artificiale, osservata nelle sue applicazioni, nei livelli di adozione e nei suoi effetti sull'organizzazione aziendale, sulle competenze e sulla relazione con il cliente. Il Rapporto prende in esame anche il ruolo del capitale umano e le strategie di investimento delle imprese alberghiere. Un'analisi dettagliata, inoltre, è volta a misurare le ricadute territoriali degli investimenti alberghieri su produzione, valore aggiunto, occupazione e filiere locali. Completano il volume gli approfondimenti sull'identità dei territori, sull'enoturismo e sul turismo MICE.

Lo studio si avvale del contributo di autorevoli partner scientifici, istituzionali e imprenditoriali, tra cui Federalberghi, Intesa Sanpaolo Innovation Center, Research Department di Intesa Sanpaolo, ISTAT, Associazione Italiana Turismo Enogastronomico, Università di Bari Aldo Moro e Università di Napoli Federico II.

Ne emerge una visione del turismo come sistema integrato, nel quale imprese, competenze, investimenti, innovazione e governance concorrono a generare valore duraturo per i territori.

ISBN print 978-88-6906-634-4
ISBN digital 978-88-6906-635-1

SRM

Centro Studi con sede a Napoli, collegato al Gruppo Intesa Sanpaolo, specializzato nell'analisi economica delle dinamiche regionali, con particolare attenzione al Mezzogiorno. Ha creato e gestisce tre Osservatori di ricerca a carattere internazionale che monitorano e analizzano settori strategici come il Turismo, i Trasporti Marittimi, la Logistica e l'Energia. SRM cura e pubblica la Rivista Rassegna Economica, il Dossier UE e i Quaderni di Economia Sociale.

www.sr-m.it