

L'esperienza cliente cuore dell'hospitality

di Giacomo Morri

con il contributo di Chema Basterrechea, Stefano Keller, Giampiero Schiavo*

L'avvento di nuovi player e le conseguenze della pandemia hanno imposto radicali cambiamenti al settore dell'hospitality, imponendo una risposta decisa da parte degli operatori. In tale contesto, l'edificio ha un ruolo centrale per la qualità dell'esperienza del cliente, sia per la parte riconducibile all'impiantistica, sia per quella legata all'esperienza di prenotazione o alle fasi di check-in. In tal senso, i dati diventano un elemento sempre più rilevante per gli operatori così come le tematiche ESG, sempre più all'attenzione dei clienti finali e degli operatori.

Gli alberghi sono «trade related property», ovvero immobili in cui l'attività svolta impatta direttamente sul reddito e quindi sul valore. Presentano, pertanto, un maggiore livello di rischio rispetto ad altre tipologie immobiliari e sono particolarmente sensibili ai cambiamenti nelle preferenze di consumo e al ciclo economico.

Tra i diversi comparti immobiliari, l'hospitality negli ultimi anni ha subito i cambiamenti di maggior rilievo. La disintermediazione delle Online Travel Agency-OTA, la nuova offerta portata da operatori quali Airbnb e, più recentemente, la pandemia e la riduzione della domanda in alcuni segmenti, hanno portato alla necessità di una risposta da parte degli operatori.

Gli alberghi sono inoltre edifici estremamente complessi, dove la tecnologia ha un ruolo fondamentale per la qualità dell'esperienza del cliente, sia per la parte invisibile, per esempio quella riconducibile all'impiantistica, sia per la parte più percettibile, quale per esempio tutta l'esperienza legata alla prenotazione o alle fasi di check-in. I dati diventano un elemento sempre più rilevante per gli operatori e, in questo, l'edificio ha un ruolo centrale.

Infine, la sempre maggior sensibilità alle tematiche ESG impatta a vari livelli, sia per le richieste degli investitori, sia dei clienti finali e degli operatori, molto attenti a questi cambiamenti.

Guidati da esperti del settore alberghiero in qualità di investitori e gestori, cercheremo di esplorare questi temi, iniziando da come gli investitori e i gestori abbiano reagito ai cambiamenti.

CAMBIAMENTI IN ATTO

Secondo Stefano Keller: «Il settore dell'hospitality italiano ha dimostrato di essere molto più forte, resiliente e flessibile di quanto ci si aspettasse in questi

terribili anni di pandemia. Ha saputo trarre forza e dare un colpo di reni, come si dice in gergo canoistico quando ci si capovolge, non solo per rivedere la luce, ma addirittura per migliorare e ristrutturare. Sebbene il sistema alberghiero abbia quindi chiaramente subito fortemente il contraccolpo, soprattutto per i piccoli operatori già provati dalla concorrenza delle grandi strutture, ha anche saputo rilanciarsi, ristrutturarsi e rivedere in buona parte i criteri dell'ospitalità, andando anche a proporre nuove formule di



* Chema Basterrechea è President EMEA di Radisson Hotel Group. Stefano Keller è Managing Director & Partner di LFPI Italia REIM e Presidente del Comitato Hospitality Italia di Confindustria-Assoimmobiliare. Giampiero Schiavo è CEO di Castello SGR.

utilizzo degli spazi e facendo del *mixed use* uno strumento atto a coprire le perdite dell'occupazione. Molti alberghi hanno scelto di convertire parte delle camere a destinazioni alternative quali lo *student housing*, i *long staying apartment*, il co-working per uffici e, addirittura, il retail e gli show room ai piani bassi».

Anche Giampiero Schiavo riscontra un cambiamento: «Le numerose sfide che gli operatori alberghieri si sono trovati ad affrontare negli ultimi anni hanno riguardato diversi ambiti, alcuni più prettamente legati ai mutamenti del settore stesso e all'innovazione tecnologica, altri legati alla crisi sanitaria globale. Per far fronte a tali cambiamenti, gli operatori di mercato hanno reagito in maniera diversa: chi è stato costretto a ritirarsi dal mercato, non potendo più competere in un contesto ormai così fortemente mutato, chi, invece, ha adottato un approccio fortemente incentrato sulla flessibilità per rispondere al meglio alle nuove esigenze dei clienti/viaggiatori».

In particolare, la visione sul mercato domestico rimane positiva, con una forte potenzialità ancora non del tutto espressa.

«Il focus principale dei player di mercato nel breve-medio periodo», prosegue Schiavo, «dovrà essere la destagionalizzazione di alcuni segmenti di mercato, in particolare quelli legati alle location di mare e montagna. Nel 2021 gli investimenti in hotel in Italia si sono concentrati per oltre il 40 per cento nella tipologia resort, dato estremamente importante poiché indica che gli investitori credono fortemente nelle potenzialità di tale segmento. La destagionalizzazione è certamente la via principale per aumentare la redditività di strutture

i cui ricavi risentono ancora molto della stagionalità delle presenze. Inoltre, la penetrazione dei brand internazionali nel settore alberghiero italiano è in continuo aumento, altro fattore essenziale, poiché tali brand permettono di avere accesso a importanti piattaforme commerciali. Infine, si deve puntare a incrementare l'attrattività di tutte le regioni italiane, non solo delle grandi città e dei luoghi più iconici della penisola, puntando anche al miglioramento di servizi e infrastrutture presenti, innescando così un circolo virtuoso di cui beneficerà l'intero mercato».

IL PUNTO DI VISTA DEI GESTORI

Passando dalla prospettiva degli investitori a quella di un gestore alberghiero che opera su scala internazionale quale Radisson Group, Basterrechea focalizza l'attenzione sui cambiamenti più significativi e sugli impatti nella gestione alberghiera, in particolare derivati dalla pandemia.

«Il *continuous improvement* è stato sempre parte della nostra cultura aziendale, così come una velocissima agilità nell'adattarsi ai cambiamenti. Gli ultimi due anni sono stati significativamente problematici dal punto di vista sanitario ed economico, e gran parte delle sue ripercussioni rimarranno. Innanzitutto, il Covid-19 ha cambiato radicalmente il nostro modo di vivere e l'industria alberghiera ha condotto una revisione completa dei processi di sicurezza e igiene esistenti e ha introdotto standard completamente nuovi, con un focus e maggiori investimenti sulla salute degli ospiti e del personale. La maggior parte di questi standard sarà mantenuta nel tempo. In Radisson, per esempio, sono state messe in atto diverse misure. In particolare, sotto un profilo commerciale, si è lavorato su un ampliamento del valore della proposta commerciale, con un ripensamento di tutti gli spazi comuni per soddisfare le nuove tendenze dei consumatori, mirando a offrire una *memorable experience* grazie a un servizio professionale e personalizzato sulle esigenze del cliente, con una costante analisi dei dati alla ricerca di *insight* attraverso cui aggiungere valore e costruire relazioni di lungo periodo con i nostri clienti. Inoltre, si è proceduto alla ridefinizione della struttura commerciale in modo da permetterle di essere vicino alle esigenze dei clienti locali, ma offrendo allo stesso tempo delle soluzioni di valore alla clientela internazionale, rafforzando il rapporto diretto con i clienti al fine di un aumento della vendita attraverso i canali diretti. Infine, sotto un profilo organizzativo e gestionale, si è cercato di trasformare il più possibile i costi fissi in variabili per far fronte alla costante fluttuazione dei ricavi, di procedere alla revisione e trasformazione di tutte le procedure operative standard (SOP) e delle attività più importanti in termini di manodopera, come pulizie e



ristorazione, e di utilizzare la tecnologia e l'intelligenza artificiale come *enabler* per realizzare alcune delle ottimizzazioni gestionali».

INVESTIMENTI E PROSPETTIVE DI MERCATO

Ritornando al mercato italiano, secondo Keller il settore alberghiero rimane di interesse per gli investitori. «Innanzitutto, si registra un ritorno di interesse da parte degli investitori con stime di investimento, nonostante l'incomprensibile e poco lungimirante assenza di finanziamenti da parte delle banche, di oltre 2 miliardi di euro per il 2022. Inoltre, la scarsa presenza di brand internazionali rispetto al potenziale disponibile (meno del 10 per cento delle strutture alberghiere italiane è affiliata a un brand internazionale), e l'elevato interesse turistico del nostro Paese, pur in assenza di clienti russi e la quasi totale assenza di clienti cinesi, in parte sostituiti da americani ed europei, porteranno a un'accelerazione degli investimenti non solo nelle grandi città, fortemente già riempite anche oltre i limiti dai flussi turistici (per cui ben vengano le limitazioni agli accessi come per Venezia), ma anche in quelle minori che, peraltro, sono state incredibilmente tra quelle più resilienti in termini di occupazione durante il periodo Covid-19. Stesso discorso per il comparto turistico puro, al momento ancora troppo poco sviluppato e *appealing* agli occhi dei grandi investitori. Si osserva un crescente ritorno di interesse da parte di investitori asiatici e dei grandi fondi tedeschi e americani».

Anche Schiavo ha una visione positiva del mercato: «I volumi di investimento continueranno a crescere: nel 2021 la percentuale di investimenti nel settore alberghiero rispetto al totale degli investimenti nel commercial real estate è stata pari al 20 per cento circa, ben superiore alla media degli ultimi anni (a eccezione del 2019 che è stato un anno record), ed è lecito attendersi che tale trend proseguirà anche in futuro. Le strategie di *repositioning* e *rebranding* sono quelle che permettono la migliore valorizzazione degli *asset* alberghieri; così come il *management contract*, sebbene ancora non molto utilizzato in Italia, è la struttura contrattuale spesso più adatta per la gestione alberghiera poiché, anche grazie alla sua flessibilità, permette la gestione da parte di operatori professionali e dunque la massima valorizzazione dello stesso».

«A oggi», conclude Schiavo «i principali investitori presenti sul mercato sono di tipo *value-added* (ovvero alla ricerca di rendimenti elevati mediante interventi di riposizionamento), ma in futuro, con il riposizionamento delle strutture alberghiere, si affacceranno sul mercato sempre più investitori di tipo *core/core+*, principalmente istituzionali, come assicurazioni, fondi pensione ecc.».

UNA VISIONE DI MEDIO-LUNGO PERIODO

Dopo questi anni turbolenti, cerchiamo di comprendere quali ulteriori cambiamenti potranno avvenire nel medio-lungo periodo. Nella visione di Basterrechea, la principale conseguenza della pandemia sui comportamenti e sulle abitudini delle persone è stata sicuramente l'accelerazione dell'adozione del digitale. «Un maggiore utilizzo della tecnologia per lavorare, giocare e rimanere in contatto con il mondo ha dato vita a nuove abitudini digitali che per gli hotel sta generando delle nuove opportunità di business. Tale contesto digitale è sempre più identificato come uno spazio ibrido in grado di accogliere indistintamente sia la domanda business, sia quella *leisure*, con una contaminazione dei luoghi dettata dalle esigenze di maggiore flessibilità dei consumatori».

«Innanzitutto», prosegue Basterrechea, «i consumatori hanno iniziato a usare internet per attività per le quali prima probabilmente non avrebbero impiegato i canali digitali, o almeno non così tanto. Per questo motivo, gli effetti sul mondo turistico sono una maggiore attenzione alla ricerca della struttura ricettiva, realizzata acquisendo il maggiore numero di informazioni possibili attraverso i motori di ricerca. Inoltre, sempre più spesso queste ricerche terminano con una prenotazione realizzata sugli stessi motori di ricerca che di fatto rappresentano sempre di più un'alternativa alle classiche OTA. Infine, tra gli effetti determinati del sempre più massiccio utilizzo dello smart working, c'è sicuramente un ridimensionamento degli spazi in locazione come gli uffici tradizionali. In tale contesto, gli alberghi si stanno sempre più affermando come un luogo che sostituisce gli spazi che fino a poco fa erano presenti all'interno degli uffici come aree meeting, per offrire alle aziende delle aree più accoglienti e rilassanti dove svolgere riunioni aziendali e, allo stesso tempo, si propongono come location ideali per eventi di team building o più genericamente di networking interno».

IL RUOLO DELLA TECNOLOGIA

Tra i cambiamenti in atto, un ruolo centrale è certamente giocato dalla tecnologia e dalle continue innovazioni che hanno un impatto sempre crescente su tutte le attività umane. Partendo da una tecnologia oramai consolidata, quale internet, Keller osserva come «molti motori di ricerca hanno fatto il loro ingresso nelle scelte della clientela. Sempre più le proposte online mirano ad accontentare fasce di popolazione più ampie e con proposte variegiate. È addirittura crescente il fenomeno del turismo per la silver economy che, in Italia, rappresenta una fascia enorme della popolazione (oggi la maggioranza), e che vede strutture turistiche adattarsi con collaborazioni con importanti centri benessere e cliniche private. Altrettanto si può

dire per formule più orientate all'avventura e/o rivolte ai giovani con proposte che, se prenotate online, consentono ampi risparmi. Infine, le limitazioni all'uso del residenziale a fini turistico-ricettivi porteranno un nuovo e maggiore afflusso al comparto alberghiero classico».

Secondo Basterrechea, la tecnologia nel settore alberghiero ha un duplice angolo di lettura: «Da un lato migliora l'esperienza dell'ospite in hotel, quindi ha un impatto legato alla *willingness to pay* e, sostanzialmente, all'incremento dei ricavi; dall'altro, invece, supporta tutti i processi di automazione e di ottimizzazione dei processi gestionali che hanno un impatto sulla parte bassa del conto economico, ovvero sui costi di gestione».

«La tecnologia», prosegue Basterrechea «è utilizzata come incentivo per il miglioramento della *consumer experience*: per esempio, l'app Radisson+ consente agli ospiti di effettuare online le fasi di *check in/out* evitando il fastidio delle code alla reception, di accedere a un'ampia gamma di servizi alberghieri durante le fasi precedenti e durante il soggiorno, come scegliere la propria camera, di avere una chiave digitale di accesso e di eseguire gli ordini per il servizio in camera. Inoltre, è stato creato un collegamento dell'hotel ai principali servizi di messaggistica, in modo da permettere all'hotel di reagire immediatamente alle richieste degli ospiti in entrata e di fornire comunicazioni automatiche. Oltre che per il cliente, la tecnologia è uno strumento fondamentale anche per l'ottimizzazione dei processi gestionali, quindi per migliorare l'efficienza gestionale degli hotel, iniziando dallo sviluppo di un consistente

Operations Excellence Practice, importando concetti di successo sviluppati in altre *industry* (agile, lean, six sigma ecc.). Inoltre, è stato creato un software per guidare nella definizione dei turni di lavoro basato sui dati storici a disposizione, sulle previsioni di vendita e su un *asset management tool* per l'ottimizzazione dei consumi energetici e per il miglioramento continuo delle attività manutentive. Segnaliamo poi l'utilizzo della tecnologia RFID¹ nella biancheria, definendo un'innovazione nel settore solitamente orientato al noleggio di tali articoli. Infine, è stata realizzata una piattaforma operativa dove pianificare le attività giornaliere e condividere le *best practice* tra tutte le strutture alberghiere del gruppo».

SOSTENIBILITÀ E CRITERI ESG

La sensibilità alle tematiche di sostenibilità anche nel settore alberghiero è rilevante, con il rispetto dei criteri ESG che è passato in poco tempo da *nice to have* a *must have*. In particolare, emerge che le nuove generazioni e la clientela del segmento lusso siano sempre più sensibili al tema, così come lo sono gli investitori.

Secondo Keller non è più una moda temporanea, «almeno da quando si è messa finalmente una data al 2050 per la Zero Carbon Emissions a livello di norma europea. I criteri di salvaguardia e sostenibilità sono diventati essenziali non solo per chi opera per beneficiare di crediti d'imposta e bonus alle ristrutturazioni e per migliorare così il rating delle proprie strutture, ma anche per chi investe, soprattutto se si tratta di società o fondi quotati, i cui *shareholder* chiedono esclusivamente di investire sia indirettamente in Borsa, sia direttamente in società o immobili certificati ed *ESG compliant*. Sarà finalmente la rivoluzione copernicana che tutto il sistema attendeva, ivi incluso l'indotto del comparto allargato, per rimettere in moto l'economia di un settore che da solo in Italia a oggi supera il 15 per cento del PIL».

Analogamente, anche Schiavo vede nell'adozione dei criteri ESG un requisito fondamentale nei progetti di sviluppo e riqualificazione di edifici e aree: «Per gli investitori, in particolare internazionali, il rispetto degli standard ESG è diventato infatti un fattore essenziale nella scelta degli investimenti da intraprendere. In un contesto sociale sempre più attento alle tematiche ESG in ogni ambito di applicazione, diventa cruciale focalizzarsi sul rispetto di tali requisiti che riguardano non solo gli standard ambientali nella scelta dei materiali, nelle soluzioni impiantistiche e architettoniche e nell'efficientamento energetico, in linea con le certificazioni e i protocolli volontari di sostenibilità ambientale (LeeD, BreeaM, ItacA ecc.), ma anche la protezione e l'uso efficiente delle risorse sia nella progettazione e realizzazione di opere di sviluppo e ristrutturazione



(per esempio, utilizzo di materiali atossici e sostenibili), sia nella riduzione e riciclo dei rifiuti edili e nella prevenzione e nel controllo dell'inquinamento. La crescente attenzione alla sostenibilità anche da parte dei consumatori premierà pertanto le strutture alberghiere che rispetteranno i requisiti di sostenibilità e che si integreranno meglio nel territorio circostante».

Non diversa è la visione dal mondo dei gestori. Secondo Basterrechea, si tratta di un cambiamento radicale «richiesto inizialmente dal mondo politico attraverso trattati sottoscritti dai principali Stati, come per esempio l'Accordo di Parigi, ma che è stato portato avanti anche dal mondo della finanza: i principali proprietari stanno guidando questo cambiamento riconoscendo una valutazione più elevata alle strutture alberghiere con una maggiore attenzione agli aspetti ESG, soprattutto per quelli riguardanti l'*environment*».

«Allo stesso tempo», prosegue Basterrechea, «la richiesta di una maggiore attenzione proviene da vari segmenti di clientela, da quella business, che sempre più spesso richiede l'organizzazione di meeting con un impatto minimo del *carbon footprint*, alla clientela *leisure* che, per esempio, si è dimostrata sempre più aperta a diminuire gli sprechi alimentari e a preferire cibi prodotti sul posto, a chilometro zero. Alcune tendenze, soprattutto per quanto riguarda l'attenzione all'ambiente, sono già diventate delle prassi operative nelle principali

catene alberghiere internazionali. Per esempio, si cerca di raggiungere lo status di *plastic free* attraverso la sostituzione dei prodotti monouso in plastica con dispenser realizzati in materiale riciclato e riciclabile. Vi è inoltre una forte attenzione alla riduzione del *carbon footprint* generato dagli eventi organizzati in hotel: a titolo di esempio, Radisson è riuscito a ottenere che il 100 per cento dei Radisson meeting sia *carbon neutral*, permettendoci di compensare circa 30.000 tonnellate di CO₂ dal 2019, per una riduzione totale delle emissioni di CO₂ nei nostri hotel di circa 30 per cento rispetto ai valori 2019. Infine, una generale attenzione ai consumi nei nostri hotel, come testimoniato dalla riduzione di quelli di acqua di circa un quarto rispetto ai valori 2019, e all'utilizzo di energia elettrica acquistata preferibilmente da fornitori di energia pulita, ossia proveniente da fonti 100 per cento rinnovabili. Per quanto attiene alla dimensione sociale, ossia quella che include le politiche aziendali per salute e benessere, diversità e inclusione e pratiche di lavoro eque, l'attenzione è fortissima: quest'anno, infatti, RHG Americas ha ricevuto il massimo punteggio nel Corporate Equality Index (CEI) della Human Rights Campaign Foundation, il principale sondaggio di *benchmarking* negli Stati Uniti che misura le politiche e le pratiche aziendali relative all'uguaglianza sul posto di lavoro LGBTQ+, ed è stata premiata come Best Place to Work per LGBTQ+ Equality».



¹ Acronimo inglese di Radio Frequency Identification, è la tecnologia basata su onde elettro-magnetiche, che consente la rilevazione a distanza di oggetti, animali e persone.