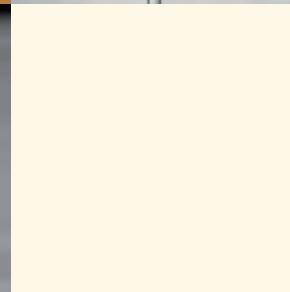
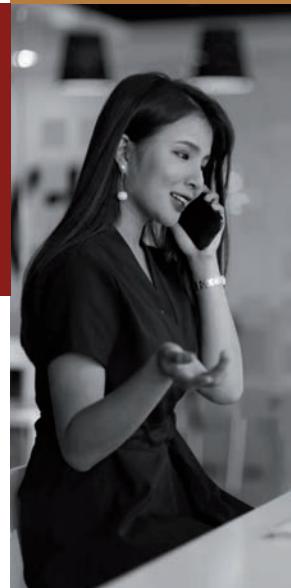


**SCIENZE E
PROFESSIONI
DEL TURISMO**



Antonello De Medici

I PARADOSSI DELL'OSPITALITÀ

Gestione e sviluppo delle imprese alberghiere dal posizionamento strategico alla evoluzione del capitale umano a una visione della sostenibilità



STRUMENTI
per la professione

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Antonello De Medici

I PARADOSSI DELL'OSPITALITÀ

Gestione e sviluppo delle imprese
alberghiere dal posizionamento
strategico alla evoluzione
del capitale umano a una visione
della sostenibilità

FrancoAngeli

Si ringrazia Banca Patrimoni Sella & C. per il supporto alla realizzazione e promozione di questa opera.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

ISBN E-BOOK: 9788835190035

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza
d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

I link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità
sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Indice

Premessa		pag.	7
1. Strategie e sfide dell'ospitalità			
1. I turismi: quale offerta per quale domanda	»	9	
2. La favola del mercato	»	23	
3. Ospitalità e visibilità: il nuovo marketing	»	33	
4. L'accoglienza è un'arte	»	41	
2. Evoluzione dei processi <i>customer centered</i>			47
1. Il <i>customer journey</i>	»	47	
2. Conosci i tuoi ospiti	»	56	
3. Fidelizzare per crescere	»	65	
4. Qual è il vero lusso?	»	74	
3. Ecosistema e sviluppo delle destinazioni			79
1. Ambasciatori del territorio	»	79	
2. Le destinazioni: luoghi e persone	»	91	
3. Costruire la rete: governance e networking	»	99	
4. Ristorazione, innovazione e ampliamento della clientela	»	108	
4. Gestione risorse umane e qualità			118
1. Prodotto o servizio?	»	118	
2. Persone e competenze	»	129	
3. Sviluppo risorse umane	»	133	
4. La qualità misurabile	»	146	
5. Il racconto è la base del successo	»	157	

5. Ospitalità sostenibile	pag.	169
1. Strategie di sviluppo	»	169
2. Il network come motore della crescita	»	182
3. Creare valore con le partnership	»	193
4. Il turismo sostenibile: <i>green, blu, red</i>	»	203
5. Il futuro è nella sostenibilità	»	208

Premessa

I paradossi nella definizione della enciclopedia Treccani sono affermazioni, proposizioni tesi, opinioni che, per il loro contenuto o per la forma in cui sono espresse, appaiono contrarie all'opinione comune o alla verosimiglianza e riescono perciò ad essere sorprendenti o incredibili.

Il turismo, la risorsa più importante per un paese come l'Italia che vive delle definizioni e delle etichette su ciò che rappresenta, che dovrebbe rappresentare o che sta sfuggendo al controllo.

L'uso improprio o strumentale della definizione "turismo" di fatto ne limita la crescita organica, lo sviluppo, la comunicazione in positivo e spesso viene abusata da chi non lo vive e non ne ha fatto una ragione di vita.

Le ricchezze naturali, l'arte, la cultura, lo stile, i prodotti del territorio, l'architettura, gli eventi sono usati come luogo comune da tutti quelli che ne fanno uno schermo lasciando spesso soli gli operatori del settore.

Spesso ci chiediamo ma quanto grande è il settore del turismo? Cosa significa ospitalità nella mente dei turisti? Quanti tipi di turisti e di turismi esistono?

I paradossi spiegano come non esistano risposte univoche ma domande certe che possono stimolare lo sviluppo di una vera industria del turismo verso una crescita che sia in grado di creare valore per le aziende, per chi lavora nel settore, per le destinazioni e per il nostro meraviglioso ma fragile Paese.

Il racconto dei paradossi vorrei farlo unendo esperienze vissute in aziende, nelle destinazioni, con clienti, investitori e istituzioni.

1. I turismi: quale offerta per quale domanda

Uno dei maggiori ostacoli allo sviluppo organico di un settore strategico per l'Italia è dato dalla tendenza a generalizzare la definizione di turismo come se fosse un unico monolite che con il suo peso schiaccia la fragile sostenibilità delle destinazioni concentrando la sua massa in alcuni mesi dell'anno.

In realtà dobbiamo cominciare a prendere consapevolezza che siamo di fronte ad un fenomeno complesso ed articolato con una pluralità di soggetti attivi nell'industria turistico ricettiva e dei servizi e con frequenti picchi di stagionalità.

La definizione più corretta per affrontare la realtà è di turismi, intendendo i diversi segmenti di mercato, i differenti motivi del travel e i target a cui indirizzare l'offerta. Un approccio generico e superficiale non ha alcun senso per la progettazione dei prodotti, per lo sviluppo delle destinazioni e per la creazione di valore da parte delle imprese di ogni dimensione.

Molti studiosi e analisti hanno già elaborato macro categorie per definire tipologie di turismi e di segmenti di mercato, alcune macro ed altre sottocategorie di nicchia.

In generale si tende a parlare di individuali e gruppi, di business e *leisure*, di web *direct* e *indirect* (OTA), di intermediazione attraverso tour operator o travel advisor, di wholesaler o vendita diretta con strutture proprie.

I titoli sono spesso parte integrante della preparazione dei piani annuali e pluriennali di budget per gli operatori dell'*hospitality* ma dobbiamo entrare di più nel merito e per ciascuna impresa o struttura ricettiva occorre definire molte variabili essenziali per focalizzare investimenti, piani di business e capitale umano necessario alla realizzazione dei programmi.

Quali turismi e quale offerta?

Fig. 1 - I diversi segmenti dell'ospitalità



I turismi come ecosistema possono essere identificati come macro segmenti della domanda alla quale sono connessi dei settori industriali, commerciali e di produzione culturale che sovente si intrecciano a superamento di categorie rigide. I viaggi business generano soggiorni in cui il cliente, al di là della struttura ricettiva, cerca esperienze enogastronomiche, ha bisogno di essere sempre connesso e di avere supporti tecnologici avanzati, si ritaglia dei momenti per wellness e fitness, è attento all'impatto sulla sostenibilità ed al consumo consapevole. Lo stesso cliente potrebbe estendere il soggiorno o gestire la propria agenda inserendo momenti di shopping o visite a mostre, concerti o spettacoli teatrali ed eventi sportivi.

Alcuni esempi per comprendere bene cosa intendo oltre le definizioni teoriche. Prendiamo un hotel di segmento alto di gamma in una delle maggiori città d'arte del cosiddetto Grand Tour ovvero Roma-Firenze-Venezia.

L'offerta base sarà rivolta a clienti con congruo potere di spesa che sono viaggiatori abituali e che prenotano attraverso travel agent o online.

Ma chi sono questi clienti e quali sono le motivazioni al viaggio?

Proviamo a scendere nel dettaglio cominciando con i clienti individuali *leisure* ovvero per viaggio di vacanza e di piacere: questa categoria apparentemente omogenea è invece un puzzle di aspettative e di interessi diversi con bisogni diversi e priorità di spesa differenti.

Il viaggio ha una motivazione emozionale specifica? Si tratta della prima esperienza nella destinazione? È un momento di scoperta culturale o dei luoghi e paesaggi?

Coincide con un evento speciale a calendario nella destinazione? È una occasione di condivisione con la famiglia o con amici? È una occasione di esplorare l'offerta enogastronomia del territorio?

La semplificazione dei business plan della categoria *transient leisure non contracted* è molto ampia e spesso fa più riferimento al canale di distribuzione ovvero tour operator, travel advisor, online web direct del proprio sito, *reservation center* del brand o dell'hotel individuale, che alla motivazione del viaggio per definire tipologie di viaggiatori omogenee.

Come possiamo quindi acquisire maggiori informazioni per declinare una offerta non cristallizzata sul prodotto e sulla location, sulla tipologia di alloggio o sui servizi principali?

Alcuni imprenditori pensano che sia sufficiente costruire un hotel per poi riempirlo spontaneamente, salvo scoprire che le cose sono più complicate e le variabili che influenzano le decisioni dei clienti sono innumerevoli.

Comprendere come passare da una offerta passiva ad una attiva è possibile se in parallelo agli investimenti in prodotto fisico ovvero design, dimensioni stanze e suite, offerta di ristoranti e bar, offerta Spa e fitness, si riesce a comprendere le intenzioni e le aspettative dei sotto segmenti di clientela.

Fig. 2 - Destinazioni turistiche e trasformazione digitale



Le strategie sullo sviluppo di prodotti e sulle offerte nelle destinazioni devono essere in armonia con l'evoluzione dell'ecosistema turistico integrando strumenti, comunicazione e progettualità in ragione della crescita del territorio sia macro che micro in base alle esigenze della domanda.

Riassumendo quanto descritto nella immagine dovremo avere dei corretti strumenti di regolamentazione dei flussi, creare visibilità sulla destinazione e investire sulla trasformazione digitale quale mezzo per la crescita di turisti consapevoli.

Occorre definire quali siano i processi da monitorare e l'impatto sulla domanda a partire dalla logistica e dall'accoglienza o *welcoming*, considerando la specificità della destinazione e poi raccogliere informazioni sulla clientela per identificare i trend e interagire attraverso strumenti di CRM e social media.

Una prima risposta semplice alla domanda quale offerta per quale target è quella di costruire un data base strutturato per acquisire il maggior numero di informazioni dai clienti target.

Ovviamente più semplice sarebbe raccogliere le informazioni dai clienti acquisiti e poi cercare di cogliere i trend e i desideri di quelli che possiamo definire *non client*. Ma dove sono le informazioni? Come può una struttura singola riuscire ad avere queste informazioni se non vengono sistematicamente raccolte, elaborate e rese disponibili?

Che ruolo hanno le istituzioni regionali e nazionali che si devono occupare di turismi?

Siamo circondati da dati, metadati e criptodati ma la tendenza è di avere la presunzione di conoscere già le risposte, di avere il polso della clientela basandoci sui trend generici e sulle offerte standard ripetitive per la destinazione e per i macro segmenti di interesse.

I dati sono raccolti da istituzioni ed enti in particolare sui flussi e le presenze, sono elaborati da agenzie specialistiche, sono frutto di ricerche di università e master, sono parte di un frammentato patrimonio di singoli hotel e di catene alberghiere. Molti *hospitality developer* sviluppano proiezioni su categorie di ricavi potenziali per un hotel e per un ristorante basate su una *assumption* generica ovvero su numero di camere vendute per anno o mese moltiplicato un prezzo medio autoreferenziale. Ci si innamora del *best in class* o del leader di mercato, si immagina un posizionamento teorico del nuovo hotel riposizionato con un brand attrattivo o un hotel ristrutturato senza marchio ma con una identità precisa sulla destinazione e si sviluppano proiezioni a 5 anni o più con una crescita lineare frutto di una equazione con due variabili.

Siamo sicuri che sia la strada corretta?

Quante volte abbiamo visto gli stakeholder di queste proiezioni siano essi proprietari, asset manager, gestori e manager degli hotel entrare in contrasto con proiezioni super ottimistiche o che avevano sottostimato il potenziale?

Ritorniamo quindi ad un metodo e ad un processo più efficace di simulazione che parta dalla certezza del prodotto e dalle sue specificità, che faccia leva sul marchio ove esso sia vero brand o una *white label*, che consideri le curve di stagionalità della destinazione, che sappia valutare il *total spending* di un cliente in casa includendo la ristorazione, il wellness, i servizi accessori.

Questo metodo potrà arricchirsi di elementi chiave se supportato da una diversa e nuova formazione manageriale dei soggetti coinvolti e da una conoscenza delle dinamiche che determinano la reale domanda.

Abbiamo parlato di data base quantitativi come spesso usano le amministrazioni pubbliche dai Comuni, alle Regioni, al Ministero del turismo. Sicuramente sapere quante sono state in un dato periodo di tempo le presenze sul territorio è utile per dimensionare i servizi pubblici, per anticipare possibili picchi di *overtourism*, per catturare l'attenzione sulla destinazione con eventi a calendario, ed anche utile per stimare un gettito fiscale diretto delle imprese del settore ed indiretto attraverso tassa di soggiorno e tasse di scopo.

L'approccio quantitativo solo da poco è affiancato da una stima dell'impatto economico sul PIL locale o regionale e nazionale e dell'impatto sociale in chiave di indotto e soprattutto di occupazione.

In questo scenario manca il dato qualitativo: mancano banche dati più sofisticate ed articolate sui turismi, sulle motivazioni al viaggio, sugli interessi individuali e collettivi per la destinazione, sulla capacità individuale di spesa, sulle provenienze geografiche, sulla durata media dei soggiorni.

Mancano i dati profilati sulla sostenibilità dell'offerta e della domanda che dovrebbe essere elastica in base alla destagionalizzazione con modularità non solo sui prezzi ma anche sul valore aggiunto nei servizi, per evitare le famose proiezioni ingessate in curve virtuali atte a giustificare ritorni su investimenti tutti da verificare in concreto. Quale offerta per quali turismi? Ripartiamo dalla domanda originaria con esempi che consentano di cogliere il metodo.

Se vogliamo riposizionare un hotel in una città d'arte primaria quale Venezia quali sono le informazioni utili a costruire un vero modello di proiezione dei ritorni?

Partiamo dai giorni dell'anno su cui sviluppare la simulazione: la stagione matura su Venezia va tradizionalmente da aprile ad ottobre. Abbiamo poi una settimana a Carnevale ed eventuali date a calendario per eventi non ciclici.

Se usiamo questa formula avremo una stima dai 240 ai 275 giorni di stagione matura.

I restanti giorni sono una prima variabile da considerare: restiamo aperti o riduciamo la stagionalità?

Una seconda stagionalità a Venezia è data dall'impatto della Biennale Arte che si ripete ogni due anni in un periodo che va estendendosi dalla primavera all'autunno e che genera una speciale domanda da parte di clienti non solo individuali ma corporate intendendo in particolare tutti i marchi del lusso, del fashion, della finanza e dell'enogastronomia che associano i brand alla Biennale Arte con fuori salone, inviti ad eventi negli hotel e nei luoghi da scoprire in una città magica.

Fig. 3 - Esempio di curva della stagionalità nella domanda turistica – Venezia Città



L'impatto della Biennale Arte in un anno può arrivare nel segmento alto di gamma dell'offerta ad un premium di circa 8% di RevPar ovvero di ricavo per camera disponibile.

Per converso l'anno alternativo spesso considerato come l'anno della Biennale Architettura non genera questo premium e riporta ad un trend normale il RevPar.

Il perché Architettura non riesca ad avere lo stesso impatto ha motivazioni specifiche sui target client interessati alla Biennale ma con spending power diverso e a clienti corporate che stimano diversamente la visibilità indotta da questa Biennale.

Architettura ha in sé un enorme potenziale di crescita se valutiamo il tema della sostenibilità, degli eco sistemi urbani e del recupero della bio-

diversità e soprattutto il legame intrinseco con il mondo del design e della produzione del Made in Italy, però di fatto sul settore ospitalità oggi dobbiamo prendere atto del gap con Biennale Arte.

L'augurio sarebbe quello di trasformare gli hotel in vetrine esperienziali sul design, sulla innovazione nel design sostenibile, ma anche sul rapporto con il design che segue e anticipa la progettualità per tradurla in vivibilità e armonia. Questo ciclo innovativo di recupero e rilancio spazi attiverebbe una diversa domanda utile per amplificare l'impatto della Biennale Architettura legando alla ospitalità la creatività di molte aziende manifatturiere che oggi investono in tradizionali fiere, trascurando l'opportunità di far vivere i prodotti da clienti italiani ed internazionali e di raccogliere dati qualitativi e avere informazioni per data base profilati.

La terza stagionalità veneziana è quella della curva settimanale di week end e week day ovvero picchi del fine settimana e flessioni nei giorni di inizio settimana.

Se guardiamo i dati delle simulazioni sulle proiezioni di ricavi vediamo che spesso si tende a fare una media per definire la tariffa ed i giorni sembrano tutti uguali.

Purtroppo, non è così e il target di clienti cambia sostanzialmente con picco elevato e capacità di sostenere tariffe (*rate*) venerdì e sabato e una buona occupazione camere che scivola nel lunedì e ha il suo momento più basso nei martedì risalendo solo progressivamente il giovedì.

Proiettare una simulazione uguale per numero di giorni utili può generare stime con variazioni standard elevate che hanno un impatto non solo sui ricavi ma anche sui costi. I costi ed in particolare quello del personale, devono sempre tener conto della domanda e più le stime sono puntuali maggiore la pianificazione e l'adozione di strumenti di flessibilità nel costo del servizio.

Adottare una strategia di copertura servizio implica valutare i picchi senza flettere sulla qualità dell'offerta a tutela del brand e della promessa di mercato fatta ai clienti.

Una peculiare area di valutazione del potenziale economico da stimare da parte dei *developer* è data anche dal cosiddetto *inventory mix* ovvero da quali e quante tipologie di camere e suite si hanno a disposizione per costruire posizionamento dell'offerta.

Ogni hotel inserito o meno in un brand ha una identità che deriva dalle dimensioni e dal mix di camere: hotel superiori a 150 camere oggi fanno fatica a sostenere un *price point* legato al segmento individuali alto spendenti perché occorre sempre valutare l'aspettativa di vendita in relazione alla occupazione ovvero al RevPar.

L'industria dell'ospitalità si basa su una semplice verità ovvero che non si fa magazzino come in altre industrie manifatturiere siano esse nel lusso o nel mercato di massa.

Ogni camera invenduta è irrecuperabile come fatturato quindi le strategie devono tenere conto dell'equilibrio fra occupazione dell'inventario e massimizzazione dei ricavi in base al prezzo.

Detta così sembra una ovviazione ma questo è uno dei primi grandi paradossi dell'ospitalità. Riuscire ad equilibrare i volumi, le camere vendute, al miglior prezzo unitario è la sfida di tutti i professionisti del settore.

Come gestire questo dilemma nell'esempio veneziano?

Assumendo un inventario di 100 unità possiamo progettare le camere disponibili annue. In un primo giro di analisi dobbiamo valutare i dati storici nel segmento specifico di mercato di occupazione. A ciò sono utili gli studi di agenzie specializzate come STR che forniscono dati aggregati su destinazioni in particolare sui segmenti 5 stelle e 4 stelle in base alla classificazione.

Va detto però che abbiamo qui una prima criticità nel costruire il modello perché spesso i dati sono forniti solo da alcune strutture sul territorio e quindi lo spaccato afferisce solo a una cerchia limitata di hotel che aderiscono allo studio di STR. Laddove questi dati siano limitati, usare le stime come valore di riferimento richiede attenzione: su una città a tradizione turistico ricettiva come Venezia nel segmento alto di gamma i dati sono presenti ma ricordiamo il passaggio sulla stagionalità operativa che non è omogenea e quindi hotel stagionali hanno valori più elevati scartando i mesi di chiusura che impattano invece su strutture annuali.

Usare curve di RevPar di hotel che aprono ad aprile e chiudono i primi di novembre può generare incongruenze per hotel annuali.

Un hotel annuale deve pensare a come generare domanda quando i flussi sono bassi da novembre a marzo anche in relazione alle provenienze geografiche che si palesano in modo non costante, considerando i collegamenti aerei e il calendario eventi.

Quale offerta in bassa stagione? Quale target? Quale canale di distribuzione? Occorre ricordare alcuni dati oggetto di studi da parte del CISET sui flussi per *Geographic source of business* su Venezia anche rispetto al Veneto come regione. Sul Veneto il mercato chiave è quello tedesco che genera volumi oltre il 50% con picchi estivi sul 60% della domanda se sommiamo Austria e Svizzera.

Se osserviamo la presenza del mercato tedesco su Venezia i volumi si riducono a circa il 20% e nel segmento di fascia alta a meno del 10%.

Perché questa discrepanza? Le risposte sono legate al target di clientela che ama il Veneto per i laghi, per le spiagge e per la montagna ma non

è il target primario per i flussi su una città d'arte più congestionata ed alla priorità di *reason to travel* del mercato tedesco con attenzione alla spesa.

Questo fondamentale mercato per la regione Veneto predilige esperienze stagionali vacanziere in luoghi dove vivere la natura e scoprire il bello dei luoghi ed i sapori restando ai margini di Venezia ritenuta in alta stagione troppo cara e troppo affollata.

Dobbiamo quindi cercare quale sia il mercato di origine più importate per Venezia nel settore ospitalità.

Prima e ancora di più dopo la pandemia il mercato più ambito resta quello nordamericano.

Gli Stati Uniti rappresentano nell'alto di gamma il cosiddetto *core business* grazie alla sensibilità ed alla conoscenza della unicità di Venezia ed alla consapevole accettazione del rapporto fra prezzo e valore che spinge le tariffe su spazi che altri mercati non sostengono.

Un ulteriore fattore di impatto del mercato USA è dato dalla struttura della distribuzione e dai *consortia* ovvero i network dei maggiori travel advisor come *Virtuoso*, *Signature*, *Internova* che conoscono gli hotel sulla destinazione, conoscono i brand, conoscono le offerte culturali ed emozionali su cui far leva sui clienti che beneficiano di speciali condizioni e promozioni pur accettando il posizionamento di prezzo e che hanno una abitudine a valutare il prodotto nelle sue articolazioni in particolare delle suite.

Sono gli americani che muovono l'alto di gamma su Venezia ma attenzione che i flussi che sono stabilmente il riferimento per le proiezioni sulla alta stagione, devono essere visti con un maggiore senso critico e di *risk management*. Innanzitutto questi clienti si palesano nel periodo aprile-ottobre in regione anche dei voli diretti che in bassa stagione si riducono fino quasi a scomparire ovvero devono scegliere diversi hub come Roma o Milano in Italia ma anche Francoforte, Monaco o Parigi e Londra in Europa per raggiungere Venezia.

Un motivo da considerare è dato dalla scelta dei clienti USA di muoversi in inverno su altre destinazioni in bassa stagione come Caraibi o Hawaii ovvero su destinazioni in Sud America ed Asia.

Nel Veneto vediamo che da dati sulla destinazione forniti dal CISET pre-pandemia la quota di mercato primaria è della Germania e che gli USA sono una componente importante ma non il principale *driver* della domanda.

Se osserviamo invece l'impatto della domanda USA su Venezia nello stesso arco temporale, i dati ci forniscono un quadro diverso: le quote di mercato sono esponenziali anche se concentrate nel periodo di stagione aprile-ottobre.

Come si giustifica questo diverso contributo non solo di USA ma di Francia ed UK sul totale che insieme determinano il 63% della domanda su Venezia?

Fig. 4 - Esempio principali Paesi di provenienza su Venezia Città



La risposta sta in due variabili: la frequenza di voli diretti e la conoscenza della destinazione come attrattore culturale.

Sono mercati maturi che conoscono bene la città e la sua unicità, che uniscono soggiorni *leisure* a visite pre- e post-crociere, che si muovono sui percorsi del Gran Tour delle maggiori città d'arte italiane e che organizzano eventi connessi con brand di lusso, fondazioni culturali istituzioni finanziarie. Sono dati che se visti in ottica di spesa pro capite sulla destinazione rafforzano le premesse perché questi mercati scelgono hotel di fascia alta, prediligono strutture con suite, alimentano le presenze non solo nei week end, vivono i bar ed i ristoranti degli hotel, amano i prodotti artigianali e fanno shopping nei negozi di fascia alta.

Resta allora il punto interrogativo su come generare domanda e rivedere l'offerta nella bassa stagione per un hotel annuale su Venezia. Il modello di simulazione può essere alimentato da altri segmenti di mercato ed altre “geografie” per sostenere domanda, volumi quindi occupazione e contribuire la RevPar.

Partiamo dalla diversificazione della provenienza geografica: quali sono gli altri mercati utili da inserire nel piano?

Certamente UK e Francia che amano le città d'arte che investono in musei e fondazioni culturali, che apprezzano eventi come il Carnevale e le

Biennali diverse da Arte ed Architettura, dal teatro alla danza, che sono essenziali per eventi con brand fashion e design e con le fondazioni attive per la sostenibilità di Venezia, ma che sostengono anche la fascia dell'offerta a 4 stelle privilegiando l'esperienzialità rispetto al lusso tradizionale.

Questi due mercati sono essenziali perché in grado di spalmare le presenze anche in bassa stagione ma da soli non risolvono il dilemma. Intanto hanno comunque una opportunità sui collegamenti aerei che oggi sono non solo quelli delle compagnie di bandiera ma anche dei low cost.

I week end sono privilegiati rispetto ai mid week e richiedono in ogni caso una ragione per il viaggio che spesso è legata a momenti romantici e di fuga dalla routine.

In sintesi se sommiamo UK e France abbiamo un patrimonio di domanda costante che riesce a coprire un 20% del segmento *upper upscale* a Venezia.

Dove sono quindi gli altri mercati europei? Quali sono i mercati extra-europei su cui investire?

Ci sono alcuni mercati molto ambiti nel segmento *luxury* e *upper upscale* che sono costituiti da Middle East e da Russia precrisi bellica. Il mercato dei paesi del Golfo e della Arabia Saudita in alcune città italiane ha un impatto elevato per la contribuzione ai ricavi pur essendo una nicchia in termini di volumi con delegazioni e famiglie che amano l'Italia e lo stile di vita italiano e che utilizzano le suite dei migliori hotel.

Per il mercato russo i flussi sono interrotti a causa del disastro bellico e quindi le tendenze storiche in città d'arte e in molti resort di lusso sono fortemente negative. La diversità delle provenienze geografiche implica una parallela strategia di gestione della domanda che tenga conto anche della accessibilità e delle procedure sui visti.

I mercati asiatici dopo la pandemia stanno riemergendo lentamente ma il potenziale è alto e necessita di sostegno istituzionale per attivazione dei voli e aumento dei visti con accordi bilaterali come avviene con altri paesi europei in particolare per la Cina. Sono i macro-flussi, incluso quello domestico, che indicano l'andamento periodico della domanda sia nei picchi alti che in quelli bassi.

Per avere una proiezione con media di occupazione annuale intorno al 70% bisogna capire quali mesi elevare oltre l'80% fino al 90% e quali mesi difendere con picchi bassi anche inferiori al 40% come gennaio.

Una unica strategia per segmenti diversi non funziona e per generare domanda e volumi servono altri strumenti.

Solo avendo differenziato l'offerta possiamo poi incrociare i target e le provenienze geografiche potenziali.