



**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

TURISMI E PARADOSSI

La nuova visione dell'ospitalità italiana
secondo Antonello De Medici.

a cura di Carmela Loragno

L'ospitalità è un'arte fatta di dettagli invisibili, di equilibri fragili tra promessa e realtà, tra camere da riempire e sogni da accendere. È un settore che sembra semplice dall'esterno – una stanza, un letto, un servizio – ma che in realtà vive di tensioni continue, di numeri che non tornano, di stagioni che cambiano, di mercati che si spostano. È proprio dentro queste contraddizioni che Antonello De Medici colloca il cuore del suo libro, I paradossi dell'ospitalità, edito da FrancoAngeli.

Il volume affronta con lucidità e concretezza le contraddizioni strutturali del settore turistico-ricettivo italiano, proponendo una visione evoluta dell'hospitality come industria strategica per il Paese. Il percorso si muove dal posizionamento strategico degli hotel alla gestione del capitale umano, fino a una riflessione matura sulla sostenibilità come leva competitiva e non come semplice etichetta.

Il concetto chiave, già esplicitato nel titolo, è quello di "paradosso": l'ospitalità è un settore ad alto potenziale economico e occupazionale, ma spesso frammentato, sottovalutato e gestito con logiche semplificate. De Medici smonta l'idea di un "turismo" monolitico e invita a parlare di "turismi", sottolineando la necessità di segmentare la domanda, comprendere le motivazioni di viaggio e costruire modelli di business fondati su dati qualitativi oltre che quantitativi.

Particolarmente efficace è l'analisi delle dinamiche di stagionalità, dei flussi internazionali e del RevPar, con esempi concreti – come il caso di Venezia – che mostrano quanto siano complesse le variabili da considerare nella pianificazione strategica. L'autore mette in guardia da business plan autoreferenziali e propone un approccio più rigoroso, basato su conoscenza dei mercati di origine, canali distributivi, inventory mix e integrazione tra prodotto fisico e progettazione esperienziale.

Un altro punto di forza del libro è la centralità attribuita alle risorse umane: l'hotel non è solo un contenitore di servizi, ma un ecosistema relazionale in cui competenze, formazione manageriale ed employer branding diventano fattori critici di successo. In questo senso, l'esperienza dell'autore – maturata in ruoli apicali in gruppi internazionali e in associazioni di settore – si traduce in una visione pragmatica, lontana sia dall'accademismo astratto sia dall'operatività priva di strategia. La parte finale dedicata alla sostenibilità amplia l'orizzonte: green, blue e red economy vengono presentate come dimensioni integrate di una nuova responsabilità dell'impresa turistica, chiamata a creare valore non solo economico ma anche sociale e territoriale. Le partnership e il networking emergono come strumenti chiave per rafforzare l'ecosistema turistico e trasformare l'hotel in un "contenitore esperienziale" capace di promuovere il sistema Paese.

I paradossi dell'ospitalità è un testo utile per imprenditori, manager, investitori e studenti di turismo che desiderano superare letture superficiali del settore e acquisire una chiave interpretativa più strategica, sistemica e orientata al lungo periodo.

In un settore dove ogni dettaglio conta e ogni scelta ha conseguenze, l'ospitalità smette di essere un semplice servizio e diventa un'arte strategica, capace di generare valore economico, sociale e culturale. I paradossi dell'ospitalità ci ricordano che dietro ogni camera c'è un ecosistema complesso da comprendere, gestire e innovare, e che solo chi sa guardare oltre la superficie può trasformare un hotel in un vero contenitore esperienziale, contribuendo allo sviluppo di un turismo italiano più maturo, sostenibile e competitivo.

Nei paradossi dell'ospitalità, il confine tra promessa e realtà non è un limite, ma lo spazio dove nascono le opportunità più grandi.

Nel passaggio da “turismo” a “turismi”, quale ritiene sia oggi il principale errore strategico che le imprese alberghiere italiane continuano a commettere nella segmentazione della domanda?

Il maggiore rischio più che errore delle imprese alberghiere italiane è di valutare lo scenario competitivo come se fosse un monolite. La realtà è fatta da segmenti diversi con target diversi in un contesto che vede crescere brand internazionali, offerte complementari come Airbnb, ospitalità diffusa nei centri minori. La sfida è quella di armonizzare i requisiti di tre stakeholders fondamentali Clienti, Investitori e Brands. Oggi ci spostiamo da un Turismo tradizionale a Turismi esperienziali che richiedono una programmazione differenziata e servizi personalizzati per generare ritorni sugli investimenti economici e di reputazione.

Alla luce della sua esperienza internazionale, quali competenze manageriali mancano maggiormente nel management alberghiero italiano per affrontare le sfide dei prossimi 5-10 anni?

La vera sfida è quella di costruire le cosiddette soft skills oltre le competenze manageriali sulla gestione del business: capacità di superare le difficoltà e stabilità emotiva non soltanto problem solving, empatia e capacità di ascolto verso clienti e personale, comunicazione e storytelling per catturare l'attenzione di clienti e non clienti, intelligenza emotiva e negoziazione per creare reti di collaborazione e partnerships.

Come può un hotel indipendente, con risorse limitate, costruire un database qualitativo efficace e trasformarlo in reale vantaggio competitivo?

La gestione dei metadati è complicata per singole strutture ricettive spesso con limiti di dimensione e di investimenti informatici: la possibile soluzione sta nella integrazione con altri hotels indipendenti in cluster che siano in grado di competere con i grandi players utilizzando strumenti innovativi

di AI per elaborare trends, individuare nuove communities di clienti profilati, gestire la transizione da Customer Relationship Management o CRM a Customer Experience Management.

Lei parla di hotel come “contenitori esperienziali”: quali partnership concrete (con quali settori) potrebbero generare il maggiore impatto in termini di differenziazione e redditività?

Nella mia esperienza gli Hotels sono dei contenitori esperienziali che offrono infinite possibilità di visibilità e partnerships su enogastronomia collaborando con produzioni di eccellenza, cantine italiane con marchi consolidati ed emergenti; cultura collaborando con Musei, Gallerie d'arte, Teatri, Eventi Musicali, Cinema, Letteratura ed ogni altra forma di performance art del calendario nella destinazione. Inoltre sono un luogo ideale per partnerships con Life Style e Luxury Brands per avere contatti con i clienti e con i media. In un Hotel si possono provare e prodotti innovativi di tecnologia, di design o di alto artigianato raccogliendo feedback da clienti internazionali e nazionali prima del lancio di prodotto evitando investimenti al buio e costi di distribuzione su mercati aspirazionali.

La sostenibilità viene spesso comunicata ma poco misurata: quali indicatori suggerirebbe di adottare per valutare in modo oggettivo il valore creato da un'impresa turistica sostenibile?

La sostenibilità necessita di misurazione e di certificazione accreditata per evitare rischi di comunicazione greenwashing. Le imprese virtuose necessitano di una Governance che offra una visione ed un piano strategico con priorità sia sulla sostenibilità ambientale e rispetto dell'ecosistema territorio ma anche di una gestione attenta del capitale umano che per gli Hotels è risorsa fondamentale in una evoluzione che dalla gestione del personale va verso un modello trasparente di Employer Branding. Sostenibilità dalla mera compliance alla creazione di valore con credibilità verso clienti, istituzioni finanziarie, risorse umane e supply chain.