



INTESA SANPAOLO
INNOVATION CENTER

INDUSTRY TRENDS REPORT

TURISMO

*INTELLIGENZA ARTIFICIALE
PER LE STRUTTURE RICETTIVE:
INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ*





La maggior parte dei dati e delle considerazioni della presente pubblicazione si basano su informazioni proprietarie e riconducibili a diverse fonti societarie, istituzionali e accademiche citate nel testo.

Tutti i diritti riservati. È vietato procedere, con qualsiasi mezzo e a qualsiasi titolo, in misura parziale o totale, alla riproduzione, l'uso, la distribuzione, la pubblicazione, la trasmissione, la modifica e la vendita del presente documento o di sue parti.

INDICE

EXECUTIVE SUMMARY

4

IL CONTESTO ITALIANO ED EUROPEO

5

**RELAZIONE CON IL CLIENTE E GESTIONE
DELLA DOMANDA**

11

PROCESSI INTERNI ED EFFICIENZA OPERATIVA

37

ABBREVIAZIONI PRINCIPALI

44

EXECUTIVE SUMMARY

In uno scenario altamente competitivo determinato da un mercato del turismo fortemente dinamico e dalla limitata dimensione operativa degli operatori, l'Intelligenza Artificiale - IA sta assumendo un ruolo rilevante per sbloccare nuovi livelli di efficienza e permettere anche alle piccole e medie imprese di competere ad armi pari con le grandi aziende che fino ad ora avevano avuto un accesso quasi esclusivo a queste risorse tecnologiche. La sua diffusione è favorita dall'emergere di nuovi player e dalla facilità con cui può essere integrata nei sistemi gestionali già in uso. Questo approccio favorisce un'adozione graduale e coerente con le caratteristiche organizzative delle strutture ricettive italiane.

Le applicazioni basate su IA interessano un ampio insieme di funzioni aziendali. Dalla gestione delle interazioni con i clienti al marketing, dall'analisi dei dati al controllo delle attività amministrative e operative, le possibilità di implementare funzioni IA sono molteplici. Tra le funzioni che ne beneficiano già oggi in modo significativo emergono la pianificazione del personale, la gestione degli approvvigionamenti e il controllo degli impianti di climatizzazione. L'introduzione di strumenti IA in questi contesti consente di ridurre i tempi operativi, contenere gli errori e migliorare l'accesso alle informazioni. Il risultato principale consiste in una riduzione dei costi, con benefici immediati sui margini delle aziende e indirettamente sulla loro reputazione presso i clienti.

Il tema della sostenibilità emerge come dimensione strettamente connessa all'adozione di queste tecnologie che abilitano nuove forme di efficienza energetica e, per certi versi, sociale. Innanzitutto, l'impiego dell'IA consente un utilizzo più efficiente delle risorse, attraverso la riduzione dei consumi energetici, la diminuzione degli sprechi e un maggiore controllo sui costi operativi. Interventi su impianti, approvvigionamenti e gestione dei dati permettono di agire in modo diretto su variabili che incidono sia sulla redditività sia sull'impatto ambientale delle strutture.

Allo stesso tempo, sta emergendo come questa tecnologia possa avere un effetto rilevante anche sull'organizzazione del lavoro. L'automazione delle attività ripetitive consente di ridurre il carico operativo legato alle funzioni amministrative, favorendo una riallocazione delle risorse verso attività a maggiore valore aggiunto dove la componente umana gioca un ruolo fondamentale, come quelle legate al servizio e alla relazione con il cliente.

Anche in questo comparto permangono alcune criticità che incidono sui percorsi di adozione reale di applicazioni IA. Tra queste emergono la disponibilità di competenze adeguate, l'integrazione con sistemi esistenti, i costi di implementazione e per certi aspetti la gestione e la sicurezza dei dati. Per molte strutture, la sfida da affrontare consiste nell'introdurre queste nuove soluzioni senza aumentare la complessità gestionale.

Nel complesso, l'intelligenza artificiale rappresenta una leva operativa concreta per intervenire su efficienza, costi e qualità del servizio, sia reale sia percepita dai clienti. La sua progressiva diffusione nel settore ricettivo italiano è destinata a incidere in modo crescente sulle modalità operative delle imprese. Per le PMI si configura come un'opportunità di sviluppo a costi contenuti, a condizione che l'adozione sia guidata da un approccio pragmatico e coerente con il modello organizzativo adottato.



IL CONTESTO ITALIANO ED EUROPEO

Parlare di intelligenza artificiale nel turismo italiano significa partire dalla struttura concreta del settore ricettivo: un sistema molto ampio, in crescita, ma composto in larga parte da operatori piccoli, indipendenti e distribuiti sul territorio. Tale sistema non coincide con il solo comparto alberghiero, ma comprende una rete estesa di strutture con modelli gestionali, dimensioni operative e livelli di maturità digitale molto diversi. A marzo 2026 risultano registrate nella Banca Dati Strutture Ricettive 703.917 strutture. La componente prevalente, circa il 71%, è costituita dagli alloggi privati in affitto in forma non imprenditoriale (quindi anche strutture per locazioni brevi e B&B). Seguono gli esercizi extralberghieri complementari con circa il 25%, che includono strutture come agriturismi, campeggi, villaggi, case per ferie e altre. Dunque, gli esercizi alberghieri classificati come tali risultano essere in Italia poco più di 31.000 unità (Fonte: Ministero del Turismo). Questa composizione chiarisce il perimetro del

mercato: l'innovazione non riguarda soltanto hotel organizzati o catene con funzioni interne dedicate, ma una platea più larga di operatori che gestiscono ospitalità, comunicazione, prenotazioni, prezzi, recensioni, pagamenti e adempimenti con risorse spesso limitate. Questa frammentazione dell'offerta non riduce il potenziale di adozione di strumenti digitali innovativi, ma ne condiziona le modalità.

Con riferimento ai soli hotel, secondo dati 2024, il 92% delle strutture risultava indipendente (contro una media pari a 82% in altri paesi europei), con una mediana di 35 camere e 12 impiegati full-time. La domanda potenziale si concentra quindi su operatori che privilegiano soluzioni concrete e di rapida implementazione rispetto a progetti consulenziali estesi. Il mercato tende infatti a premiare strumenti modulari, immediatamente comprensibili, integrabili con i gestionali esistenti e capaci di generare benefici misurabili nelle attività quotidiane.

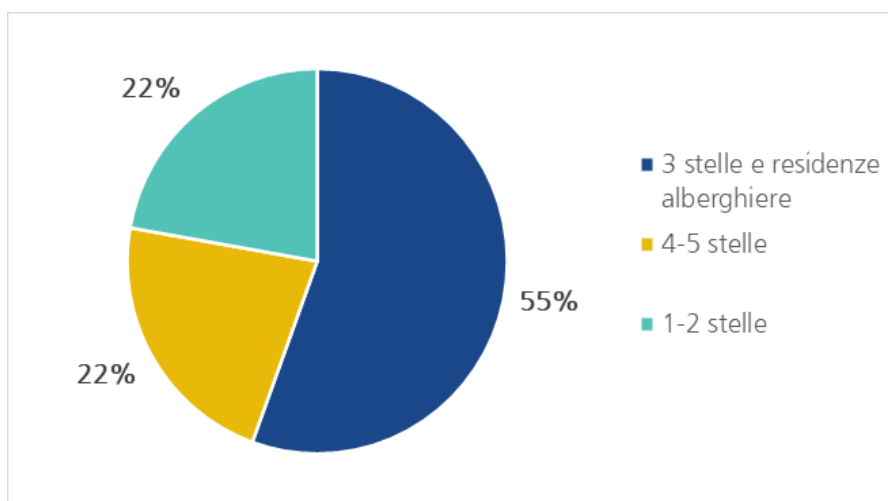


Figura 1: Distribuzione degli hotel italiani rispetto al numero di stelle (dati 2024).
Fonte: X Rapporto Federalberghi, 2025.

Allo stesso tempo, la crescita del Paese accentua la pressione su questo bacino diversificato di strutture. In base ai dati ISTAT (provvisori), nel 2025 gli arrivi nelle strutture alberghiere sono calati da 96.367.992 a 93.669.306, con una diminuzione del 2,8%. Quelli nelle strutture extra alberghiere invece sono passati da 43.279.951 a 44.701.647, con un incremento del 3,3%. Il dato è indicativo perché la dinamica più intensa interessa proprio l'area più diffusa e meno standardizzata dell'offerta, dove la capacità di assorbire volumi aggiuntivi dipende in larga parte da strumenti gestionali semplici, interoperabili e sostenibili nei costi.

Anche la composizione della domanda aumenta la complessità operativa. I turisti stranieri nel 2025 hanno superato quelli italiani sia negli arrivi, 48,7 milioni contro 44,9 milioni, sia nelle presenze, 154,7

milioni contro 133,3 milioni (Fonte: ISTAT). In questo quadro, l'IA può trovare applicazione in attività molto concrete e dispendiose in termini di tempo. Può ad esempio facilitare risposte più rapide alle richieste e personalizzare offerte e messaggi nel contesto di una domanda in crescita. In modo simile, può supportare la comunicazione e analizzare recensioni in più lingue, rendendo più efficiente la gestione dei dati.

Le tendenze descritte si traducono anche in una crescente pressione sul personale delle strutture. Si stima che il settore raggiungerà 3,7 milioni di occupati entro il 2035, ma si registrano allo stesso tempo livelli di produttività del lavoro più bassi rispetto ad altri settori. In questo quadro, digitalizzazione e IA apportano maggior valore quando riescono a svolgere un ruolo incisivo per l'operatività delle strutture.



Nel biennio 2025-2026, emerge come la qualità del capitale umano rappresenta una leva centrale per la competitività del settore turistico, con le competenze trasversali in testa alle competenze più richieste. Nel 2026 la richiesta di capacità di risoluzione dei problemi raggiunge il 3,89%, seguita da capacità di comunicare (3,83%), flessibilità e adattamento (3,78%) e lavoro in gruppo (3,75%). Al contrario, le competenze digitali presentano un calo rispetto al 2025, passando da 4,11% a 3,50%, mentre competenze specifiche come comunicazione e marketing passano da 4,12% a 3,54%. Questa tendenza evidenzia una domanda più selettiva su cui anche la dimensione aziendale incide fortemente. Nelle strutture con oltre 150 posti letto, infatti, la richiesta di competenze linguistiche si colloca a 4,31% e le competenze specifiche del settore a 4,29%. Nelle strutture fino a 35 posti letto invece la richiesta è rispettivamente di 3,52% e 3,42% (Fonte: SRM). Queste tendenze fanno emergere come in un settore in cui la qualità del capitale umano rimane decisiva, le strutture di minori dimensioni affrontino sfide operative con risorse e competenze più limitate.

L'adozione di tecnologie di IA deve quindi avvenire attraverso strumenti facilmente assimilabili e utilizzabili da personale con diversi livelli e percorsi di formazione che potrebbe non avere una familiarità avanzata con strumenti digitali.

In questo contesto, la sostenibilità sociale non è un tema separato dalla digitalizzazione. Riguarda infatti la capacità di usare strumenti tecnologici per ridurre attività ripetitive e a basso valore, alleggerire carichi amministrativi, migliorare la pianificazione e lasciare più spazio alle attività relazionali e di servizio. L'OECD collega la resilienza del turismo alla qualità del lavoro, alla capacità di attrarre e trattenere personale e alla necessità di affrontare criticità storiche come instabilità, orari variabili, basse retribuzioni, carenze di competenze e debolezze nelle condizioni di lavoro. Allo stesso tempo, gli effetti di strumenti e tecnologie in rapida evoluzione sui lavori del settore

turistico vanno monitorati per tutelare e preparare i lavoratori e supportare le PMI nell'adozione di strumenti innovativi.

La pressione commerciale sulle strutture ricettive si esercita in misura crescente attraverso i canali digitali. A gennaio 2026 l'Italia registra un tasso di saturazione delle Online Travel Agencies - OTA del 44,4%, in aumento rispetto al 36,3% dello stesso periodo del 2025. Il valore è superiore a quello di Spagna, Grecia e Francia, rispettivamente pari al 41,2%, 38,3% e 35,6% (Fonte: Ministero del Turismo). Per quanto tali piattaforme semplifichino alcune attività che in passato erano a carico delle strutture ricettive, la crescente penetrazione di questi attori sul mercato presenta anche risvolti piuttosto negativi. Infatti, le OTA tendono a ridurre il margine di profitto degli hotel, con costi di commissione spesso a due cifre percentuali. In questo senso, strumenti di IA, anche se non in grado di sostituire il ruolo delle OTA, dovranno agire su altre voci di costo per rafforzare i margini e dunque la sostenibilità economica delle strutture.

Anche il controllo dei costi assume un ruolo rilevante. L'aumento dei prezzi energetici incide sul turismo europeo sia causando un aumento dei costi di gestione che attraverso effetti indiretti. Maggiore spesa energetica delle famiglie, minore reddito disponibile per consumi turistici e aumento dei costi di viaggio possono rendere il turismo sensibile alle oscillazioni dei prezzi energetici anche quando il settore non è tra i più energivori in senso stretto. La coesistenza delle tendenze riportate evidenzia quindi la centralità e l'interdipendenza di sostenibilità economica, sociale ed ambientale per le strutture ricettive.

La base digitale del settore è già significativa, ma non uniforme. Nel 2025, il 56% delle imprese italiane con almeno 10 addetti utilizzava software gestionali, il 68,1% acquistava servizi di cloud computing di livello intermedio o avanzato e il 42,7% svolgeva analisi dei dati. Nelle attività di alloggio e ristorazione risultano

particolarmente diffusi i social media, utilizzati dall'82,3% delle imprese, e le vendite online, presenti nel 34,6% dei casi (Fonte: ISTAT). Il punto critico non risulta quindi essere l'assenza di strumenti digitali, quanto piuttosto la loro integrazione. Su questa base si innesta una diffusione dell'intelligenza artificiale in crescita, ma ancora selettiva.

Nel 2025 il 16,4% delle imprese italiane con almeno 10 addetti utilizza almeno una tecnologia di intelligenza artificiale, contro l'8,2% del 2024 e il 5,0% del 2023. A confronto, il contesto europeo

mostra una distanza ancora presente: nel 2025 la media UE si colloca al 19,95%, mentre l'Italia è al 16,4%. Nelle attività di alloggio e ristorazione, tuttavia, il divario risulta quasi nullo, con l'Italia che passa dal 2,73% del 2024 all'11,73% del 2025, a fronte di una media UE dell'11,98%. Il dato evidenzia una fase di recupero rapido, ma ancora iniziale rispetto ai settori più maturi come informazione e comunicazione che raggiungono nel 2025 il 51,28% in Italia e il 62,52% nell'Unione europea.

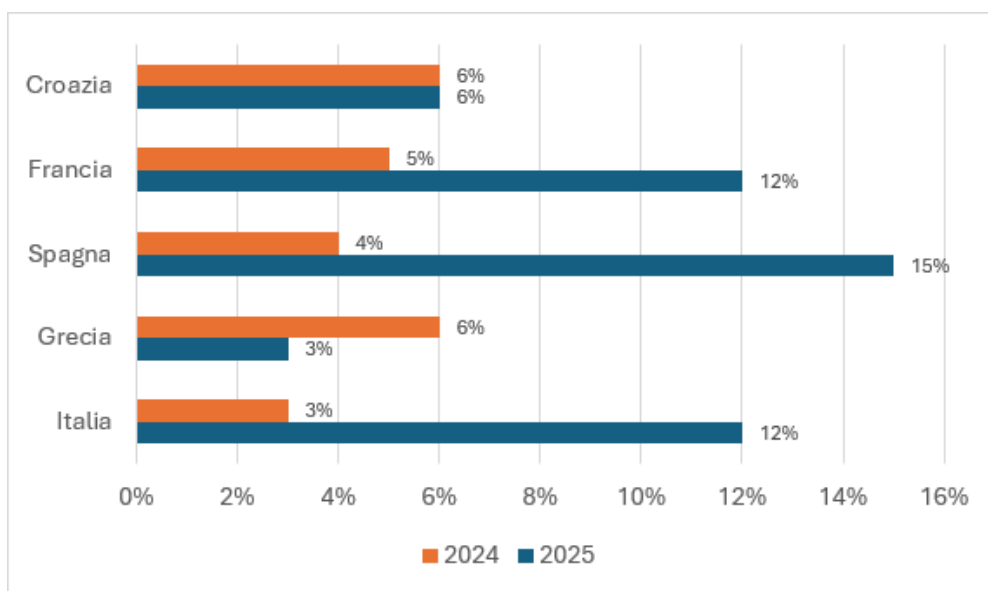


Figura 2: Adozione di strumenti di IA nelle strutture ricettive e di ristorazione tra 2024 e 2025.

Fonte: Eurostat, 2026.

L'adozione dell'intelligenza artificiale nel solo comparto alberghiero è più visibile che in altri segmenti ricettivi pur restando disomogenea. Nel 2025, un'indagine su sei paesi europei riporta che il 43% degli hotel dichiara di non usare ancora strumenti di intelligenza artificiale, mentre il 16% prevede di adottarli a breve. Gli utilizzatori hanno prevalentemente integrato strumenti IA recentemente, con il 29% che ha iniziato nei due anni precedenti e solo il 4% di utilizzatori totali che dichiarava di utilizzare tecnologie IA da più di tre anni. Nel caso italiano, circa un hotel su cinque dichiarava un'implementazione recente e una quota simile segnalava piani di adozione, ma il 44% indicava di non utilizzare ancora tecnologie di intelligenza artificiale. Tra gli utilizzatori in Italia, il 92% degli hotel dichiarava di impiegare ChatGPT o strumenti analoghi per generare testi destinati a email, sito o comunicazioni con gli ospiti. Tuttavia, il potenziale dell'IA non si esaurisce nell'uso di ChatGPT e come assistente per la comunicazione. Le aree con maggiore impatto riguardano anche analisi della domanda, revenue management, reputazione online, back office, pianificazione del personale, gestione documentale, manutenzione e controllo dei costi.

Le barriere spiegano perché la crescita non si traduca automaticamente in adozione diffusa. In Italia, nel 2025, tra le imprese che hanno valutato l'adozione dell'intelligenza artificiale ma non hanno realizzato investimenti, i principali ostacoli sono

stati: la mancanza di competenze adeguate, indicata da quasi il 60%, l'incertezza sulle conseguenze legali, pari al 47,3%, la scarsa qualità o disponibilità dei dati, al 45,2%, le preoccupazioni relative a privacy e protezione dei dati, al 43,2%, e i costi elevati, al 43,0% (Fonte: ISTAT). Il quadro europeo è coerente: tra le imprese che avevano considerato l'uso dell'intelligenza artificiale ma non l'hanno adottata, la mancanza di competenze rilevanti pesa per il 70,89%, seguita dalla scarsa chiarezza sulle conseguenze legali al 52,52% e dalle preoccupazioni su protezione dei dati e privacy al 48,83%. Solo il 20,68% considera queste tecnologie non utili per l'impresa (Fonte: Eurostat).

Il vincolo principale non è quindi l'assenza di interesse, ma la distanza tra interesse e possibilità di implementazione. Le strutture ricettive, in particolare quelle indipendenti, devono integrare strumenti nuovi in ambienti già popolati da software diversi e da processi spesso manuali. La frammentazione operativa, che spesso si traduce in "20 o 30 software" per gestire altrettante attività, evidenzia il rischio percepito che un ulteriore strumento digitale aggiunga complessità aggiuntive. L'IA trova infatti il suo terreno più fertile dove permette di connettere processi e informazioni frammentate, eliminare passaggi manuali e ripetitive, e restituire risultati leggibili anche da chi non ha competenze tecniche specialistiche, senza aggiungere complessità gestionali.



LISTA ACRONIMI

AI	<i>Artificial Intelligence</i>	IoT	<i>Internet of Things</i>
API	<i>Application Programming Interface</i>	ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
B&B	<i>Bed and Breakfast</i>	ISSD	<i>International School for Scientific Diving</i>
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>	ISTAT	<i>Istituto Nazionale di Statistica</i>
CO₂	<i>Anidride Carbonica (Diossido di Carbonio)</i>	IT	<i>Information Technology</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>	KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
CSRD	<i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i>	OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>	OTA	<i>Online Travel Agency</i>
ESRS	<i>European Sustainability Reporting Standards</i>	PMI	<i>Piccole e Medie Imprese</i>
EUDR	<i>European Union Deforestation Regulation</i>	PMS	<i>Property Management System</i>
FAQ	<i>Frequently Asked Questions</i>	SaaS	<i>Software as a Service</i>
GDPR	<i>General Data Protection Regulation</i>	SFDR	<i>Sustainable Finance Disclosure Regulation</i>
GHG	<i>Greenhouse Gas Protocol</i>	SRM	<i>Studi Ricerche Mezzogiorno</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>	TARI	<i>Tassa sui Rifiuti</i>
HES-SO	<i>Haute École Spécialisée de Suisse occidentale</i>	UE	<i>Unione Europea</i>
HVAC	<i>Heating, Ventilation and Air Conditioning</i>	UTA	<i>Unità di Trattamento dell'Aria</i>
IA	<i>Intelligenza Artificiale</i>	VSME	<i>Voluntary Standard for Small and Medium-sized Enterprises</i>

INFORMAZIONI SU: INTESA SANPAOLO INNOVATION CENTER

Intesa Sanpaolo Innovation Center è la società del Gruppo Intesa Sanpaolo dedicata all'innovazione di frontiera. Esplora scenari e trend futuri, sviluppa progetti multidisciplinari di ricerca applicata, supporta startup, accelera la business transformation delle imprese secondo i criteri dell'Open Innovation e della Circular Economy, favorisce lo sviluppo di ecosistemi innovativi e diffonde la cultura dell'innovazione, per fare di Intesa Sanpaolo la forza trainante di un'economia più consapevole, inclusiva e sostenibile.

Con sede al 31esimo piano del grattacielo di Intesa Sanpaolo e un network nazionale e internazionale di hub e laboratori, l'Innovation Center è un abilitatore di relazioni con gli altri stakeholder dell'ecosistema dell'innovazione – come imprese, startup, incubatori, centri di ricerca, università, enti nazionali e internazionali – e un promotore di nuove forme d'imprenditorialità nell'accesso ai capitali di rischio, con il supporto di fondi di venture capital, anche grazie alla controllata Neva SGR.

Per informazioni su prodotti e servizi di Intesa Sanpaolo Innovation Center, contattare businessdevelopment@intesasnpaoloinnovationcenter.com

INFORMAZIONI SU: FONDAZIONE LINKS

Fondazione LINKS - Leading Innovation and Knowledge for Society è un ente di ricerca e innovazione privato che vanta come soci fondatori il Politecnico di Torino e la Fondazione Compagnia di San Paolo. Contribuisce a un processo di sviluppo fondato su principi di coesione sociale e di sostenibilità, al fine di favorire il progresso nella ricerca scientifica e tecnologica, nonché la crescita culturale e professionale della collettività. I valori fondanti dell'operato di LINKS sono la produzione, l'attrazione, la conservazione, l'elaborazione critica e il trasferimento della conoscenza nei campi dell'ingegneria, dell'architettura e delle altre scienze politecniche, anche attraverso i servizi al territorio.

La Fondazione persegue obiettivi di utilità sociale, allo scopo di favorire lo sviluppo civile, culturale ed economico dei contesti in cui essa opera. LINKS opera come piattaforma di trasferimento della conoscenza da atenei, centri di ricerca o dalla conoscenza presente in letteratura, rendendola disponibile all'industria, alla pubblica amministrazione, agli enti culturali e al terzo settore. Il ruolo di LINKS è quello di far maturare una tecnologia, o una soluzione innovativa, operando con impatto grazie alla presenza di ricercatori con forti competenze tecnico-scientifiche.

Per informazioni su prodotti e servizi di Fondazione LINKS, contattare tech.transfer@linksfoundation.com

Pubblicato: Giugno 2026

