# Il livello dei contatti nel settore dei viaggi e dell'ospitalità in Italia

Il parco alberghiero più grande d'Europa, la struttura media più piccola e il problema di contatto che ne deriva

Generato dall'IA

# Informazioni su questo rapporto

## Come interpretare i dati contenuti in questo rapporto — da leggere prima di citare qualsiasi informazione

Il presente rapporto contiene due tipi di dati, contrassegnati in modo diverso nel testo. I dati MISURATI sono statistiche pubblicate provenienti da fonti specificate, citate nel testo e elencate per esteso nel registro delle fonti alla fine del documento. I dati MODELLIZZATI sono calcoli effettuati da noi, basati su input e ipotesi dichiarati, e sono sempre indicati come tali. Si tratta di calcoli illustrativi, non di risultati osservati. Nessun dato contenuto nel presente rapporto proviene da un'indagine primaria, poiché non è stata condotta alcuna indagine primaria. Qualsiasi dato citato esternamente dovrebbe riportare la stessa distinzione.

Il presente rapporto riguarda il settore alberghiero e delle strutture ricettive italiane. Esamina la struttura del più grande patrimonio alberghiero d'Europa, l'internazionalizzazione della domanda, lo spostamento verso strutture ricettive non alberghiere, la transizione graduale verso il rame e il regime di monitoraggio sul posto di lavoro che incide maggiormente sulle attività a contatto con il pubblico. Fa parte di una serie che copre Regno Unito, Francia, Spagna e Italia.

## Perché esistono le sezioni basate su modelli

Molte delle domande che più interessano un operatore turistico non hanno una risposta pubblicata da nessuna parte. Nessuno raccoglie statistiche nazionali sul numero di richieste di prenotazione che rimangono senza risposta, né sulla percentuale di contatti in entrata verso un hotel che costituiscono una richiesta di prenotazione piuttosto che una chiamata da parte di un fornitore. Tali dati non esistono in nessun ufficio statistico.

Piuttosto che lasciare le domande senza risposta o suggerire una precisione che non possediamo, le modellizziamo. Ogni modello indica i propri input, specifica la fonte di ogni dato misurato, espone esplicitamente ogni ipotesi e presenta un intervallo anziché una stima puntuale. Lo scopo è fornire agli operatori una struttura attendibile che possano integrare con i propri dati, non indicare loro quale sia il loro dato esatto.

## Cosa rafforzerebbe questo rapporto

Ricerca primaria. Un'indagine strutturata tra gli operatori di questi mercati sostituirebbe le sezioni modellizzate con dati misurati. Finché ciò non avverrà, le sezioni modellizzate dovrebbero essere lette come un quadro di riferimento piuttosto che come prove concrete.

## 1. Sintesi esecutiva

- L'Italia possiede il parco alberghiero più vasto d'Europa e uno dei più frammentati. L'Italia conta 32.943 hotel, 1,1 milioni di camere e 2,3 milioni di posti letto: la più grande capacità ricettiva d'Europa. La struttura media dispone di 69,3 posti letto.
- La crescita della domanda è prevalentemente internazionale. Nel primo trimestre del 2026 i pernottamenti degli ospiti stranieri sono aumentati del 12,3% contro il 2,2% dei visitatori nazionali. Gli ospiti stranieri rappresentano ora il 54,6% dei pernottamenti. La domanda di assistenza linguistica sta crescendo più rapidamente nelle lingue per le quali le strutture italiane sono meno propense a disporre di personale.
- La crescita si sta spostando dal settore alberghiero. Nel primo trimestre del 2026 le strutture ricettive non alberghiere sono cresciute del 14,7%, contro il 3,9% degli hotel. La pressione competitiva sugli hotel italiani non proviene da altri hotel.
- L'Italia presenta il percorso di conformità più complesso in Europa per quanto riguarda la registrazione delle chiamate. L'articolo 4 dello Statuto dei lavoratori richiede generalmente un accordo sindacale o l'autorizzazione dell'ispettorato del lavoro prima che la registrazione delle chiamate possa essere attivata. Si tratta della fase procedurale più impegnativa tra tutti e quattro i mercati e spesso richiede più tempo rispetto all'implementazione tecnica.

## 2. Struttura del mercato: grandi parchi immobiliari, piccole strutture

### 2.1 La situazione rilevata

L'Italia conta 32.943 hotel, 1,1 milioni di camere e 2,3 milioni di posti letto, la più grande capacità alberghiera d'Europa.

La composizione conta più del totale. Gli alberghi a tre stelle e le residenze turistico-alberghiere costituiscono la categoria più numerosa con 18.182 strutture, pari al 55,2% dell'offerta. Si contano 6.639 strutture a quattro stelle e 771 a cinque stelle, mentre gli alberghi a una e due stelle ammontano rispettivamente a 2.339 e 5.002.
L'albergo italiano medio dispone di 69,3 posti letto. Le strutture nel Sud e nelle isole sono più grandi, con una media di 91,4 posti letto.

### 2.2 Cosa significa, dal punto di vista operativo, una media di 69 posti letto

Una struttura di quelle dimensioni non dispone di un ufficio prenotazioni. Ha una reception, che funge anche da centralino, da concierge e da coda per il check-in. La gestione dei contatti è affidata a persone il cui compito principale è stare di fronte a un ospite.
Questa è la caratteristica operativa distintiva del mercato italiano e la distingue dai mercati con una proprietà più consolidata. L'opportunità in termini di scala è enorme — 32.943 strutture — e la singola unità di acquisto è piccola, poco sofisticata in termini di approvvigionamento e raggiungibile solo attraverso argomentazioni che abbiano senso per un proprietario o un direttore piuttosto che per una funzione centrale.

### Dove si colloca l'opportunità per i gruppi

Le 771 strutture a cinque stelle e le 6.639 a quattro stelle sono in misura sproporzionatamente elevata di proprietà di gruppi, gestite professionalmente e dotate di una funzione centrale di prenotazioni. Si tratta all'incirca del 22,5% delle strutture e di una quota molto più elevata di camere e ricavi. L'Italia presenta quindi due approcci commerciali completamente diversi in un unico mercato, e la segmentazione tra di essi avviene in base alla classificazione a stelle e alla proprietà piuttosto che alla geografia.

## 3. Domanda: internazionale e in allontanamento dagli hotel

3.1 La situazione rilevata

Nel primo trimestre del 2026 le strutture ricettive italiane hanno registrato 23 milioni di arrivi e 71,6 milioni di pernottamenti, con un aumento rispettivamente del 4,2% e del 7,5% rispetto al primo trimestre del 2025.

All'interno di questo dato, le strutture non alberghiere hanno registrato una crescita del 14,7% nei pernottamenti contro il 3,9% degli alberghi. I visitatori stranieri hanno rappresentato il 54,6% dei pernottamenti, con un aumento del 12,3% per i pernottamenti stranieri contro il 2,2% di quelli nazionali.

Per contestualizzare, i pernottamenti negli alberghi italiani hanno raggiunto i 288 milioni nel 2025 e hanno superato i 535 milioni includendo le strutture ricettive non alberghiere. Federalberghi registra il 61% dei 283,9 milioni di presenze nel 2024 come soggiorni in albergo, con un aumento del 3,1%.

### 3.2 Le due divergenze

La prima divergenza è tra settore alberghiero e non alberghiero. Un tasso di crescita del 14,7% contro il 3,9% non è una differenza di arrotondamento; se si mantiene nel tempo, ridisegna il mercato. Per gli operatori alberghieri ciò implica che l'ospite che stanno perdendo non si sta recando in un hotel concorrente, e che le risposte competitive rivolte ad altri hotel non andranno a segno.

La seconda divergenza è tra ospiti stranieri e nazionali. I soggiorni degli ospiti stranieri, in crescita del 12,3% contro il 2,2% di quelli nazionali, partendo da una base già superiore alla metà del mercato, indicano che il mix si sta spostando rapidamente verso gli ospiti internazionali.

### 3.3 Perché lo spostamento verso l'internazionale rappresenta un problema operativo

La domanda internazionale non si distribuisce in modo uniforme. Si concentra nelle settimane delle festività del mercato di provenienza, nella lingua di quel mercato e spesso al di fuori degli orari di lavoro italiani, poiché l'ospite pianifica il viaggio da un altro fuso orario.

Una struttura da 69 posti letto con una reception gestita da due persone non è in grado di far fronte a questa situazione. Il risultato è prevedibile: richieste che arrivano in una lingua che nessuno del turno parla, a un'ora in cui non c'è nessuno alla reception, da ospiti che rappresentano il segmento di mercato in più rapida crescita.

## 4. Infrastrutture: in fase di transizione e disomogenee a livello regionale

TIM ha avviato la dismissione della rete in rame nel maggio 2024 con le prime 62 centrali interamente in rame. L'obiettivo è di arrivare a circa 6.700 centrali entro il 2028, mentre il piano più ampio FiberCop si estende fino al 2030-31.

L'Italia si colloca quindi tra il Regno Unito e la Spagna. È in corso una transizione concreta con scadenze reali, ma queste sono a livello di centrale piuttosto che nazionali, e le prime tranche presentano disparità a livello regionale. Un operatore con strutture in undici regioni potrebbe averne già migrate alcune, averne altre in programma e altre ancora senza una data definita.

### Implicazioni per la pianificazione

La pianificazione della migrazione deve essere effettuata per ogni struttura in base allo stato a livello di centrale, non per paese. Per un gruppo con strutture disperse, ciò è davvero laborioso e non può essere semplificato con una data nazionale. L'approccio pratico consiste nello stabilire lo stato della centrale per ogni struttura, ordinare le operazioni in base alla data prevista e trattare le dipendenze regolamentate — linee di ascensori, segnalazione di allarme, terminali di pagamento — come elementi con tempi di consegna lunghi, indipendentemente dalla tempistica della centrale.

## 5. Il problema dell'articolo 4

Si tratta del vincolo operativo di gran lunga più importante nel mercato italiano e viene sistematicamente individuato troppo tardi.

L'articolo 4 dello Statuto dei Lavoratori (Legge 300/1970 e successive modifiche) disciplina i sistemi dai quali può derivare il monitoraggio a distanza dei lavoratori. I sistemi in grado di monitorare l'attività dei lavoratori — tra cui la registrazione delle chiamate e il monitoraggio della qualità dei contact center — richiedono generalmente un accordo collettivo con i rappresentanti sindacali competenti o, in mancanza di accordo, l'autorizzazione dell'ufficio territorialmente competente dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro.

### Perché questo ostacola i progetti

- Il percorso autorizzativo comporta tempi di attesa che esulano completamente dal controllo dell'operatore e che possono protrarsi ben oltre la tempistica prevista dal progetto tecnico.
- La competenza territoriale implica che un patrimonio immobiliare italiano distribuito su più sedi possa richiedere il coinvolgimento di più di un ufficio.
- Si tratta di un requisito previsto dal diritto del lavoro, pertanto viene spesso trascurato nei progetti concepiti come iniziative di protezione dei dati e vagliati esclusivamente da una funzione dedicata alla privacy.
- Non può essere risolto a posteriori. La registrazione effettuata senza di essa è a rischio.

### La regola di pianificazione per l'Italia

Avviare il processo previsto dall'articolo 4 prima della firma, non dopo. Considerare la data di completamento come il vincolo per l'entrata in funzione in Italia e pianificare il lavoro tecnico in modo che sia completato dopo tale data piuttosto che prima. Tra i quattro mercati, l'Italia è quello in cui è il percorso di conformità, e non la tecnologia, a determinare la tempistica.

## 6. Modello: il problema delle richieste non quantificate in Italia

### Questa sezione è un modello, non un risultato

L'ISTAT e Federalberghi pubblicano dati su capacità, arrivi, soggiorni e strutture. Nessuno dei due pubblica dati relativi ai contatti con i clienti. Nessuna fonte italiana misura le richieste di prenotazione senza risposta o la composizione dei contatti in entrata, e noi non abbiamo condotto un'indagine tra gli operatori. Quella che segue è una struttura con input e ipotesi dichiarati.

### 6.1 Cosa evidenziano i dati misurati

Tre cose. La struttura media dispone di 69,3 posti letto e quindi non ha una funzione dedicata alla gestione dei contatti. La crescita della domanda è del 12,3% per gli stranieri contro il 2,2% per i nazionali, quindi i contatti arrivano sempre più spesso in lingue per le quali è improbabile che la struttura disponga di personale qualificato. Inoltre, il 55,2% del patrimonio ricettivo è costituito da strutture a tre stelle o RTA, un segmento in cui è meno probabile che siano stati effettuati investimenti nelle infrastrutture per la gestione dei contatti.

Ciò dimostra che le condizioni per le richieste di contatto senza risposta o a cui è impossibile rispondere sono più marcate in Italia rispetto agli altri tre mercati. Non ne stabiliscono però il volume.

### 6.2 L'adeguamento del modello specifico per l'Italia

Si applica il modello standard in cinque fasi, con un'aggiunta che in questo caso è più rilevante che altrove: distinguere le chiamate senza risposta da quelle a cui non è possibile rispondere.

Una richiesta non risposta è quella a cui nessuno ha risposto. Una richiesta senza risposta è quella a cui ha risposto qualcuno che non era in grado di portare avanti la conversazione — il più delle volte a causa di un disallineamento linguistico. La seconda categoria non è visibile in nessun report telefonico, poiché la chiamata ha avuto risposta e le metriche appaiono corrette; in un mercato con il 54,6% di domanda estera in crescita del 12,3%, potrebbe trattarsi della categoria più ampia.

L'unico modo per quantificarla è chiedere al personale della reception, cosa che non costa nulla ma che non viene fatta. Una domanda strutturata rivolta ai team delle strutture — con quale frequenza, in una settimana, arriva una chiamata in una lingua che non siete in grado di gestire — produce una stima utilizzabile nel giro di due settimane.

### 6.3 Cosa misurare in questo trimestre

- Chiamate in entrata rispetto a quelle risposte, suddivise per struttura e ora, tenendo conto che molte strutture non sono in grado di fornire alcun dato al riguardo.
- Lingua dei contatti in entrata rispetto alla copertura linguistica del personale per turno. Questo è il divario specifico dell'Italia.
- Volume delle richieste fuori orario, ponderato in base ai fusi orari dei mercati di provenienza piuttosto che all'orario di lavoro italiano.
- Laddove un gruppo operi in strutture con diverse categorie di stelle, misurare separatamente il segmento a tre stelle e quello RTA: il comportamento sarà molto diverso da quello delle strutture a quattro e cinque stelle.

## 7. Cosa significa questo per gli operatori italiani

- **Il mercato è enorme e frammentato**. 32.943 hotel con una media di 69,3 posti letto significa che l'unità di acquisto è la singola struttura, e l'argomentazione deve avere senso per chi la gestisce.
- **La copertura linguistica è il problema specifico dell'Italia.** Con i soggiorni stranieri in crescita del 12,3% e quelli nazionali del 2,2%, la copertura linguistica rappresenta il divario operativo in più rapida crescita nel mercato italiano e quello meno misurato.
- **Il concorrente non è un altro hotel**. La crescita del settore non alberghiero, pari al 14,7%, contro quella del settore alberghiero, pari al 3,9%, significa che le risposte competitive rivolte ad altri hotel affrontano la minaccia sbagliata.
- **La conformità, non la tecnologia, è il percorso critico**. L'articolo 4 stabilisce il calendario per tutto ciò che riguarda la registrazione delle chiamate. Iniziate prima che la procedura di appalto sia completata.

## Elenco delle fonti

Ogni dato riportato nel presente rapporto, con la relativa fonte. Verificarne l'attualità prima di qualsiasi citazione esterna: le statistiche sul turismo sono soggette a revisione e i dati provvisori sono contrassegnati come tali dall'ente emittente.

| Ambito di applicazione | Dichiarazione | Fonte | Alla data del |
|---|---|---|---|
| Italia | L'articolo 4 dello Statuto dei lavoratori (Legge 300/1970 e successive modifiche) disciplina i sistemi dai quali può derivare il monitoraggio a distanza dei lavoratori. I sistemi in grado di monitorare l'attività dei lavoratori, compresa la registrazione delle chiamate e il controllo della qualità, richiedono generalmente un accordo collettivo con i rappresentanti sindacali o l'autorizzazione dell'ufficio territorialmente competente dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro. | Legge n. 300 del 1970, articolo 4, e successive modifiche | Primo trimestre 2026 |
| Italia | L'Italia conta 32.943 alberghi, 1,1 milioni di camere e 2,3 milioni di posti letto, il che la rende il Paese con la maggiore capacità ricettiva alberghiera in Europa. | Federalberghi, X Rapporto sul sistema alberghiero e turistico ricettivo in Italia | Primo trimestre 2026 |
| Italia | Gli alberghi a tre stelle e le residenze turistico-alberghiere costituiscono la categoria più numerosa con 18.182 strutture, pari al 55,2% dell'offerta. Gli alberghi a quattro stelle sono 6.639 e quelli a cinque stelle 771; le strutture a una e due stelle ammontano rispettivamente a 2.339 e 5.002. | Federalberghi, X Rapporto | Primo trimestre 2026 |
| Italia | I pernottamenti negli alberghi italiani hanno raggiunto i 288 milioni nel 2025 e hanno superato i 535 milioni se si includono le strutture ricettive non alberghiere: quasi dieci volte di più rispetto al 1924. | ISTAT, Dal Grand Tour al turismo di massa | 2025 |
| Italia | TIM ha avviato la dismissione della rete in rame nel maggio 2024 con le prime 62 centrali interamente in rame. L'obiettivo è di arrivare a circa 6.700 centrali entro il 2028, mentre il piano FiberCop, di più ampia portata, si protrarrà fino al 2030-31. | Comunicato stampa del Gruppo TIM, 24 maggio 2024; piano di smantellamento FiberCop | 2024-31 |

| Ambito di applicazione | Dichiarazione | Fonte | Alla data del |
|---|---|---|---|
| Italia | L'articolo 4 dello Statuto dei lavoratori (Legge 300/1970 e successive modifiche) disciplina i sistemi dai quali può derivare il monitoraggio a distanza dei lavoratori. I sistemi in grado di monitorare l'attività dei lavoratori, compresa la registrazione delle chiamate e il controllo della qualità, richiedono generalmente un accordo collettivo con i rappresentanti sindacali o l'autorizzazione dell'ufficio territorialmente competente dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro. | Legge n. 300 del 1970, articolo 4, e successive modifiche | attuale |
| Italia | L'Italia conta 32.943 alberghi, 1,1 milioni di camere e 2,3 milioni di posti letto, il che la rende il Paese con la maggiore capacità ricettiva alberghiera in Europa. | Federalberghi, X Rapporto sul sistema alberghiero e turistico ricettivo in Italia | 2025 |
| Italia | Gli alberghi a tre stelle e le residenze turistico-alberghiere costituiscono la categoria più numerosa con 18.182 strutture, pari al 55,2% dell'offerta. Gli alberghi a quattro stelle sono 6.639 e quelli a cinque stelle 771; le strutture a una e due stelle ammontano rispettivamente a 2.339 e 5.002. | Federalberghi, X Rapporto | 2025 |
| Italia | L'albergo italiano medio dispone di 69,3 posti letto. Le strutture nel Sud e nelle isole sono più grandi, con una media di 91,4 posti letto. | Federalberghi, X Rapporto | 2025 |
| Italia | Il 61% dei 283,9 milioni di presenze turistiche registrate in Italia nel 2024 è stato in hotel, con un aumento del 3,1% rispetto all'anno precedente. | Federalberghi, X Rapporto | 2024 |

| Ambito di applicazione | Dichiarazione | Fonte | Alla data del |
|---|---|---|---|
| UE | Nel 2025 il 20,0% delle imprese dell'UE con 10 o più dipendenti utilizzava tecnologie di intelligenza artificiale, in aumento rispetto al 13,5% del 2024 — un incremento di 6,5 punti percentuali in un solo anno. | Eurostat, «Il 20% delle imprese dell'UE utilizza tecnologie di IA», dicembre 2025 (set di dati isoc_eb_ai) | 2025 |
| UE | L'adozione è molto disomogenea all'interno dell'UE. Valori più elevati: Danimarca 42,0%, Finlandia 37,8%, Svezia 35,0%, Belgio 34,5%, Paesi Bassi 33,2%. Valori più bassi: Romania 5,2%, Polonia 8,4%, Bulgaria 8,5%. | Eurostat, dicembre 2025 (set di dati isoc_eb_ai) | 2025 |
| UE | Gli obblighi di trasparenza previsti dall'articolo 50 della legge UE sull'IA sono entrati in vigore il 2 agosto 2026, imponendo che le persone che interagiscono con un sistema di IA ne siano informate, con sanzioni fino a 15 milioni di euro o al 3% del fatturato annuo totale a livello mondiale. | Commissione europea, obblighi di trasparenza ai sensi dell'articolo 50 della legge sull'IA | 2 agosto 2026 |
| UE | Il pacchetto omnibus digitale sull'IA, adottato dal Parlamento europeo il 16 giugno 2026 e dal Consiglio il 29 giugno 2026, ha rinviato gli obblighi relativi ai sistemi ad alto rischio di cui all'Allegato III al 2 dicembre 2027 e quelli relativi all'IA integrata nei prodotti regolamentati di cui all'Allegato I al 2 agosto 2028. L'articolo 50 è stato espressamente escluso dal rinvio. | Gibson Dunn, Freshfields e DLA Piper hanno pubblicato analisi sul pacchetto «Digital Omnibus» sull'IA, 2026 | luglio 2026 |
| UE | L'Atto europeo sull'accessibilità (Direttiva (UE) 2019/882) è in vigore dal 28 giugno 2025 e riguarda il commercio elettronico e i servizi di trasporto passeggeri. | Direttiva (UE) 2019/882 | 28 giugno 2025 |
| UE | I requisiti con data di entrata in vigore futura previsti dallo standard PCI-DSS v4.0.1 sono diventati obbligatori il 31 marzo 2025. | PCI Security Standards Council | 31 marzo 2025 |

| Ambito di applicazione | Dichiarazione | Fonte | Alla data del |
|---|---|---|---|
| UE | Nel 2023 le prenotazioni dirette hanno rappresentato il 50,9% della distribuzione alberghiera europea, mentre le OTA si sono attestate al 28,8%. La distribuzione è fortemente polarizzata: il 28% degli hotel registra quote delle OTA comprese tra il 30 e il 49%, e circa un hotel su cinque supera il 50%. | Rapporto D-EDGE sulla distribuzione alberghiera, Europa | 2023-24 |
| UE | Gli investimenti nel settore alberghiero europeo hanno raggiunto i 14,65 miliardi di euro nel 2025, di cui 9,61 miliardi di euro, pari a circa il 66% del volume delle transazioni, sono stati registrati in Francia, Regno Unito, Spagna e Germania. | Global Asset Solutions, Rapporto sulle transazioni alberghiere in Europa 2025 | 2025 |
| UE | Nel «Barometro europeo del settore ricettivo 2025», il 63% degli albergatori europei ha previsto un miglioramento delle condizioni. | Barometro europeo del settore ricettivo 2025 | 2025 |
| UE | La Raccomandazione ITU-T G.114 stabilisce una latenza unidirezionale di 150 ms come soglia per una qualità vocale accettabile nelle conversazioni. Le soglie di supporto standard del settore sono un jitter inferiore a 30 ms e una perdita di pacchetti inferiore all'1%. | Raccomandazione ITU-T G.114 | attuale |

## Fonti consultate ma non citate per i dati specifici

- Eurostat, Statistiche sull'economia e la società digitali — imprese
- UNWTO / Barometri del turismo delle Nazioni Unite
- Barometro europeo degli alloggi
- Relazioni settoriali di Ofcom, Arcep, CNMC e AGCOM
- Comunicazioni di Openreach relative alla migrazione
- Commissione europea, Plasmare il futuro digitale dell'Europa

## Nota sui dati provvisori

L'INE e l'ISTAT pubblicano dati mensili e trimestrali provvisori che vengono successivamente rivisti. Laddove un dato presente in questo rapporto sia tratto da una pubblicazione provvisoria, la fonte lo indica espressamente. Anche le serie trimestrali dell'INSEE sono soggette a revisione. Nessuna delle revisioni altera in genere la direzione delle tendenze qui descritte, ma le percentuali specifiche possono subire variazioni.