



L'algoritmo dell'accoglienza: un'analisi sull'adozione dell'Intelligenza Artificiale nell'ospitalità italiana

REPORT DI PROGETTO

La ricerca

Domande di ricerca:

Quanto, come e perchè viene utilizzata l'Intelligenza Artificiale (AI) nel settore dell'ospitalità italiana? Che caratteristiche hanno le aziende che la adottano? Che vantaggi ne traggono e che rischi percepiscono?

Periodo di analisi:

Aprile-luglio 2025.

Raccolta dati:

Indagine a campione con questionario online alle imprese della ricettività alberghiera ed extra-alberghiera.

Campione:

864 aziende del settore ricettivo alberghiero ed extralberghiero.



I principali risultati



► L'**83%** delle aziende intervistate **utilizza** una o più **soluzioni di AI**

► Tra le aziende che non la utilizzano ancora, il **40%** è propensa a farlo **entro 3 anni**

► L'**AI generativa e linguistica** è la più diffusa: il **94%** delle aziende utilizzatrici la adotta, il **50%** quotidianamente o settimanalmente

► Le soluzioni adottate sono in prevalenza **standard**, non personalizzate (**92%**)

► Il **front office (45%)** e l'**area sales e marketing (33%)** sono le funzioni in cui l'AI viene più implementata

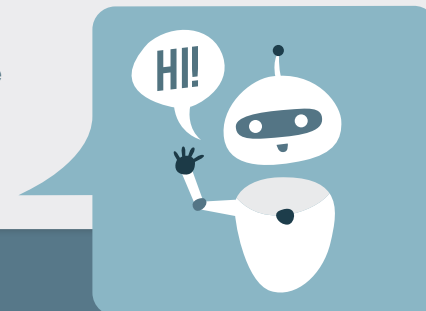
► L'AI è stata **introdotta in azienda** prevalentemente **per ragioni interne e/o legate alla tecnologia**: disponibilità di un buon ecosistema di dati, percezione dell'efficienza ed efficacia dei tool e spinta da parte della proprietà

► L'adozione sembra non essere ragionata né strategicamente guidata: solo il **12%** delle imprese adottanti investe in **formazione ad hoc** e l'**11%** si è dotato di una **policy aziendale**

► Il **63%** degli utilizzatori di AI rileva ancora un **impatto assente o marginale**, percepito in prevalenza in termini di **maggior efficienza**

► Le aziende utilizzatrici sono complessivamente soddisfatte sia del **rapporto qualità prezzo** che dell'**affidabilità degli strumenti**

► I **rischi maggiormente percepiti** riguardano la **dimensione umana** della relazione con l'ospite e la **perdita di controllo decisionale** nei processi aziendali



Indice

Cos'è l'Intelligenza Artificiale (AI) nel settore dell'ospitalità?	6
Perché è interessante studiare l'adozione di AI nel turismo e nel settore dell'ospitalità?	6
Che caratteristiche hanno le aziende che utilizzano AI nell'ospitalità italiana?	6
Come e quanto viene utilizzata l'AI nelle imprese dell'ospitalità italiana?	8
Quanto sono soddisfatte le imprese dell'ospitalità italiana che utilizzano l'AI?	11
Quali sono le spinte all'utilizzo di AI nell'ospitalità italiana?	12
Quali impatti genera l'adozione di AI secondo le imprese dell'ospitalità che la adottano?	14
Quali rischi vengono percepiti dalle imprese dell'ospitalità che adottano l'AI?	16
Conclusioni	18
Nota metodologica	19
Riferimenti bibliografici	19

Cos'è l'Intelligenza Artificiale (AI) nel settore dell'ospitalità?



Con il termine AI nel turismo si intende una vasta gamma di strumenti (Osservatorio artificial intelligence, 2024) con caratteristiche e utilizzi differenti, quali:

- 1. tool di AI generativa** e linguistica tipicamente usati per generare o tradurre testi;
- 2. strumenti per l'analisi di dati quantitativi** utili per supportare e snellire processi decisionali o eseguire analisi predittive o prescrittive;
- 3. strumenti per l'analisi testuale**, anche semantica, impiegati spesso per l'analisi della reputazione online;
- 4. sistemi per la gestione di interazioni dirette** con i clienti (ad esempio i chatbot) o per la generazione di raccomandazioni personalizzate;
- 5. strumenti per l'analisi di immagini e video** che possono ad esempio essere impiegati per la sicurezza, la pulizia delle camere o la gestione del magazzino;
- 6. sistemi basati su comandi vocali** per l'assistenza ai clienti o la gestione di luci e suoni nelle camere.

Perché è interessante studiare l'adozione di AI nel turismo e nel settore dell'ospitalità?

L'adozione di strumenti di AI è oggi un tema centrale perché rivoluziona i processi e i tempi di lavoro, la relazione tra uomo e tecnologia e la creazio-

ne del valore in azienda. Studi di settore, ricerche accademiche, articoli sui media, video e podcast analizzano la sfida a cui le imprese si trovano di fronte sotto diversi punti di vista. Il turismo è il settore nel quale il potenziale di creazione di valore attraverso i nuovi strumenti di AI basati su algoritmi di deep learning è, fin dalla loro introduzione, più elevato poiché si basa su dati quantitativi (statistiche, dati di pricing) e qualitativi (recensioni, esperienze) che si prestano a letture analitiche con AI. Inoltre, tipica del settore una elevata interazione tra tecnologia e persone a livello glo-

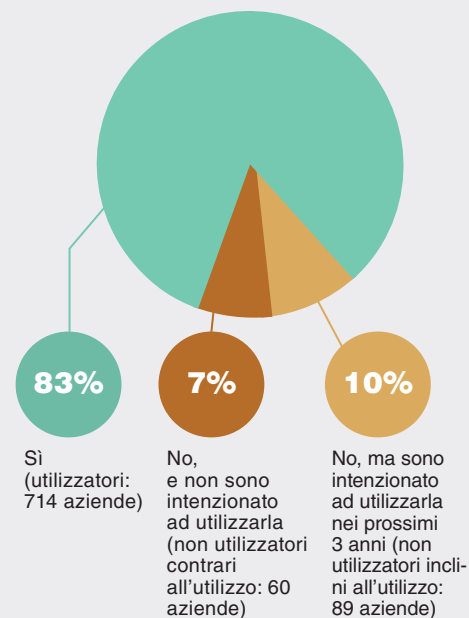
bale, una caratteristica che lo rende una palestra ideale per adottare l'AI (McKinsey, 2018).

Nel 2025 l'Università IULM ha realizzato una ricerca focalizzata su un campione di 864 imprese ricettive italiane con l'obiettivo di comprendere il profilo delle aziende che utilizzano l'AI, la tipologia di strumenti utilizzati e la frequenza di utilizzo, i motivi di adozione, l'impatto generato dall'AI sulle performance e la soddisfazione, la gestione aziendale dell'AI e i rischi percepiti. Il presente report ne restituisce i risultati principali.

Che caratteristiche hanno le aziende che utilizzano AI nell'ospitalità italiana?

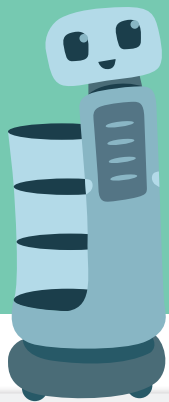
Dai dati emerge che l'intelligenza artificiale non rappresenta più una innovazione tecnologica di frontiera, ma uno strumento di lavoro già ampiamente adottato dalle imprese dell'ospitalità italiana. Solo il 17% non utilizza ancora l'AI, si tratta soprattutto di strutture ricettive extra-alberghiere gestite in forma prevalentemente non imprenditoriale e più in particolare agriturismi e B&B. Il 40% di chi ancora non la utilizza dichiara di volerlo fare nei prossimi 3 anni.

Adotta almeno uno degli strumenti AI?



n=864

Come e quanto viene utilizzata l'AI nelle imprese dell'ospitalità italiana?



Attualmente, nelle aziende ricettive italiane prevale un utilizzo dell'AI generativa e linguistica, adottata dal 94% degli utilizzatori di AI e utilizzata quotidianamente o settimanalmente da circa il 50% delle strutture. Si registra invece un uso più sporadico degli altri tipi di soluzioni e una più elevata quota di non utilizzatori. Al secondo posto per adozione e frequenza d'uso troviamo gli strumenti per l'analisi di dati quantitativi, introdotti in azienda dal 55% del campione degli adottanti e impiegati quotidianamente o settimanalmente da circa il 28%. Al terzo posto si collocano gli strumenti per l'analisi di testi e conversazioni, impiegati dal 48% delle strutture adottanti e usati quotidianamente o settimanalmente da circa il 23%. Tutti gli altri strumenti vedono una ancor minore adozione e frequenza d'uso. Le funzioni in cui l'AI viene impiegata sono molteplici, ma quelli in cui trova maggiore uso sono: front office (45% delle aziende adottanti), sales & marketing (33%), revenue management (23%) e direzione (23%), in cui l'intelligenza artificiale può rap-

presentare un valido supporto per la risposta a recensioni, le richieste di quotazione camere, la creazione di contenuti per il marketing online, l'analisi delle performance. Queste funzioni sono le stesse in cui le aziende che ad oggi non impiegano AI dichiarano di volerla implementare nei prossimi 3 anni. Questa omologazione delle funzioni d'uso e l'accelerazione dell'adozione richiederà alle aziende velocità ma anche personalizzazione dell'AI per generare vantaggi competitivi reali.

Quanto spesso utilizza i seguenti strumenti AI?

Strumenti di AI generativa e linguistica per generare o tradurre testi, presentazioni, risposte e email, risposte automatiche alle recensioni, campagne adwards, contratti, preventivi



Strumenti per l'esplorazione di dati quantitativi (escluso analisi testuale), sistemi predittivi, sistemi di supporto alle decisioni (ad es. analisi prezzi, concorrenza, simulazione, analisi predittive...)



Strumenti per l'analisi testuale, strumenti per l'analisi semantica di testi e conversazioni (ad es. analisi automatizzate della reputazione online)



Sistemi personalizzati di raccomandazione e di interazione con il cliente (ad es. chatbot, virtual assistant)



Sistemi per l'analisi di immagini e video, strumenti di sicurezza, check stanze, inventory management



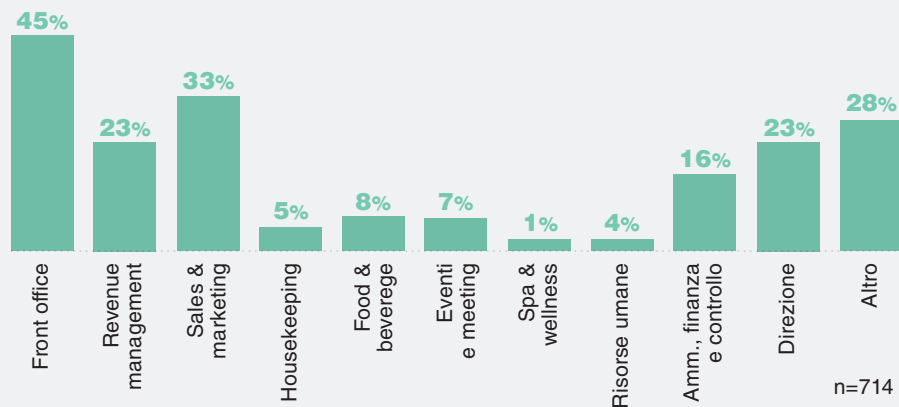
Sistemi basati su comandi vocali (ad es. Alexa), sistemi per la gestione di luci, musica, tapparello



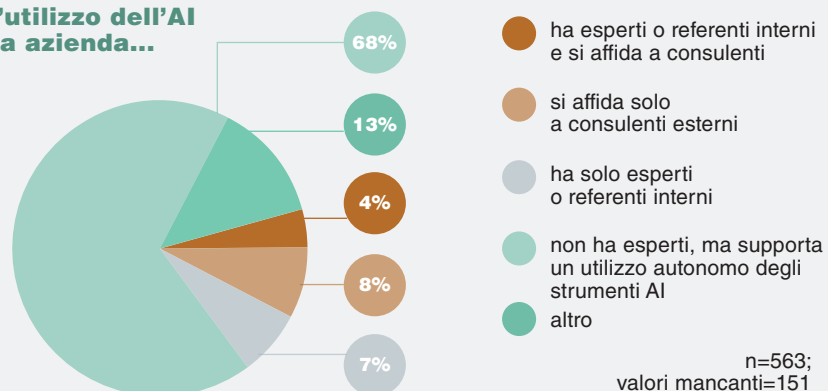
- Mai
- Raramente
- Mensilmente
- Settimanalmente
- Giornalmente

n= 714

Funzioni aziendali in cui si utilizza l'AI



Per l'utilizzo dell'AI la sua azienda...



La gestione dell'AI in azienda è ancora poco strutturata. La maggior parte delle strutture ricettive che utilizzano strumenti di AI (68%) non dispone di esperti internamente, ma supporta un utilizzo autonomo da parte dei dipendenti, con una prevalenza di soluzioni standard (92%), spesso più economiche e di immediato utilizzo. Ciò denota una carenza di competenze tecniche fondamentali per un utilizzo avanzato e strategico dei tool. Allo stesso tempo, a fronte del fabbisogno

di competenze evidenziato, solo il 12% investe in formazione ad hoc sull'utilizzo di strumenti di AI.

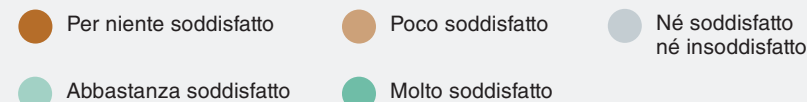
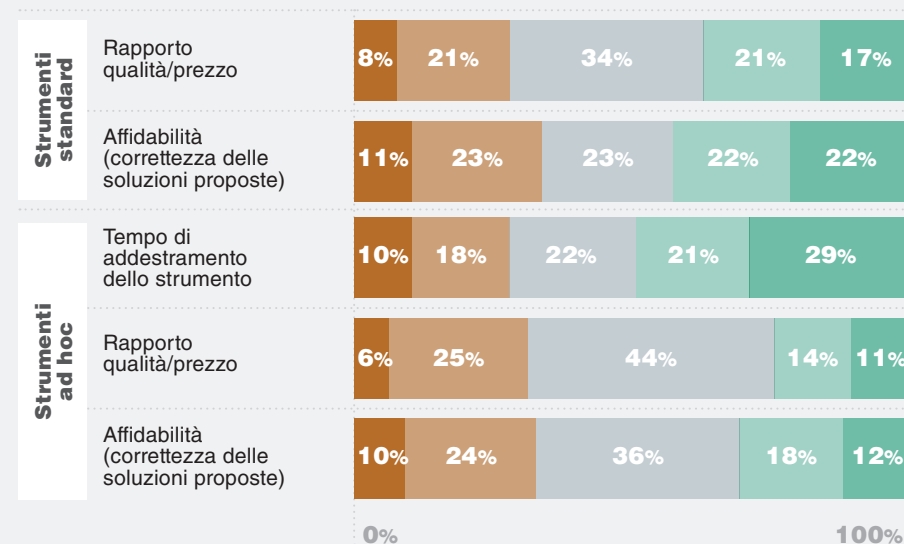
Solo poche aziende (11%) dichiarano di avere una policy dedicata. Ciò determina confini poco chiari nell'utilizzo degli strumenti di AI, spesso impiegati in autonomia dal personale, ed espone potenzialmente le strutture ricettive a rischi di diffusione di dati interni o di impiego di strumenti dall'affidabilità incerta.

Quanto sono soddisfatte le imprese dell'ospitalità italiana che utilizzano l'AI?

La soddisfazione complessiva relativa all'utilizzo dell'AI è alta, sia in termini di affidabilità degli strumenti, che di rapporto qualità-prezzo. Anche se

prevalge l'impiego di strumenti standard (92%), gli strumenti ad hoc generano una maggiore soddisfazione. In termini di rapporto qualità/prezzo si registra il 57% di rispondenti soddisfatti o molto soddisfatti con gli strumenti standard e il 64% con gli strumenti ad hoc. In termini di affidabilità la percentuale dei soddisfatti sale a 64% per le soluzioni standard e 82% per gli strumenti ad hoc, il cui addestramento viene percepito come non troppo oneroso (49% molto o abbastanza soddisfatti).

Soddisfazione



n= 563;
valori mancanti=151

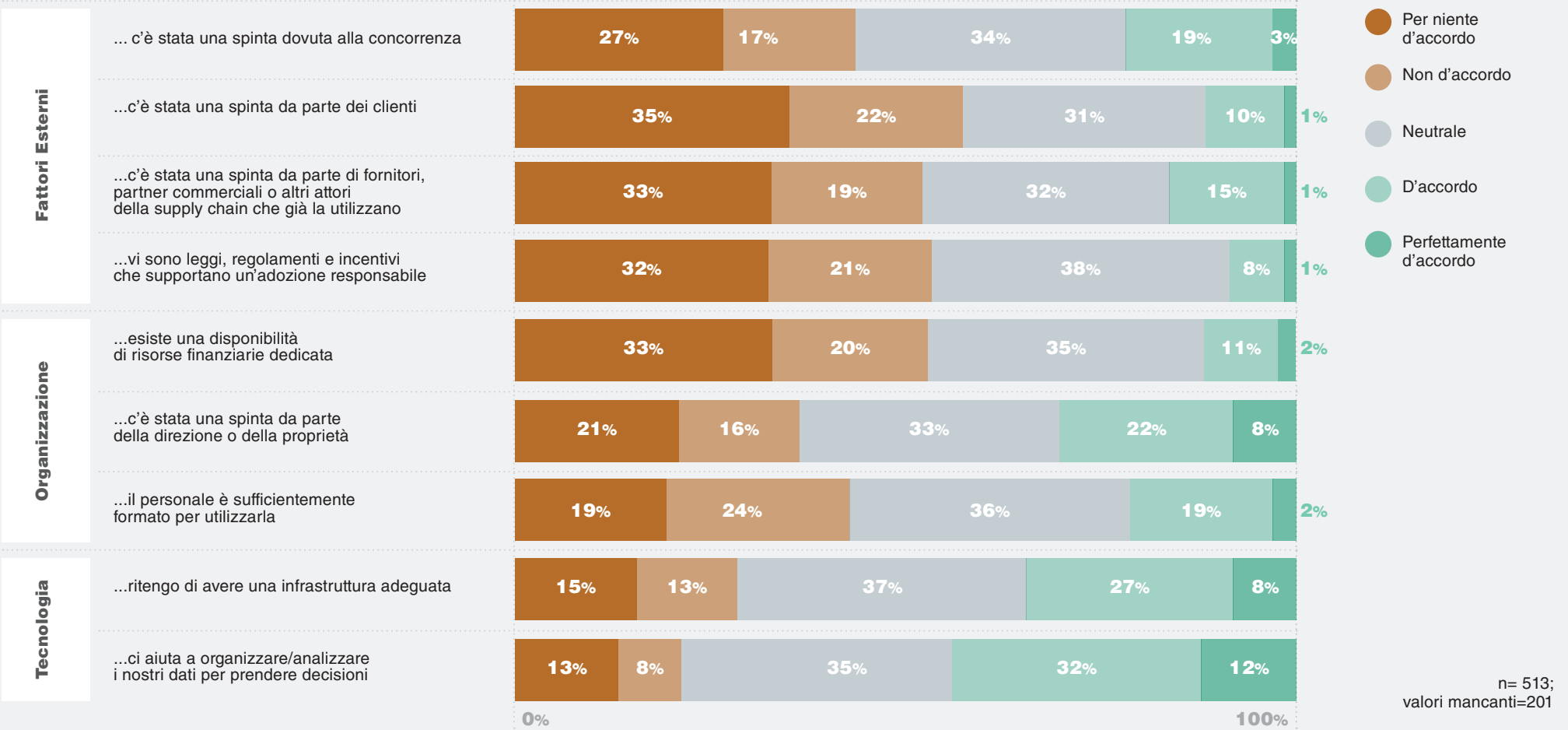
Quali sono le spinte all'utilizzo di AI nell'ospitalità italiana?

Le principali spinte all'adozione sono interne all'azienda o legate ai vantaggi della tecnologia digitale. Motivano l'adozione degli utilizzatori: 1) la capacità dell'AI di analizzare i dati e supportare decisioni (44% delle imprese d'accordo o perfettamente d'accordo); 2) la presenza di una infra-

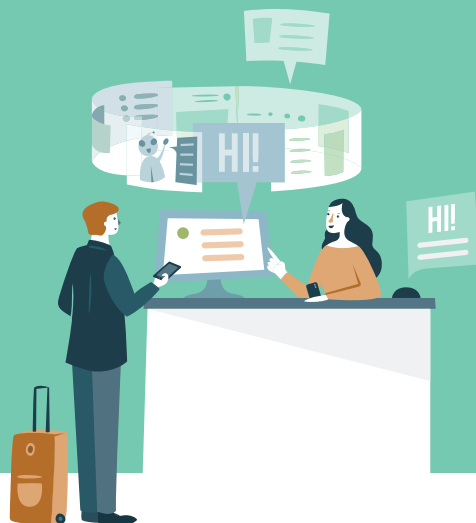
struttura informatica adeguata (35%); 3) la spinta da parte della direzione / proprietà (30%). Tutte e tre le motivazioni citate sottolineano l'importanza della fiducia nel potenziale strategico di queste tecnologie, la necessità di una «cultura del dato» in azienda e la rilevanza di investimenti ad hoc per

dotarsi di un ecosistema di dati integrato e adatto a supportare l'AI. Interessante è notare che le spinte all'adozione citate sono rilevabili con uno stesso ordine di importanza anche nei futuri utilizzatori e citate dai non utilizzatori come principali ragioni di una mancata adozione.

Nella mia azienda sono stati adottati strumenti di AI perchè...



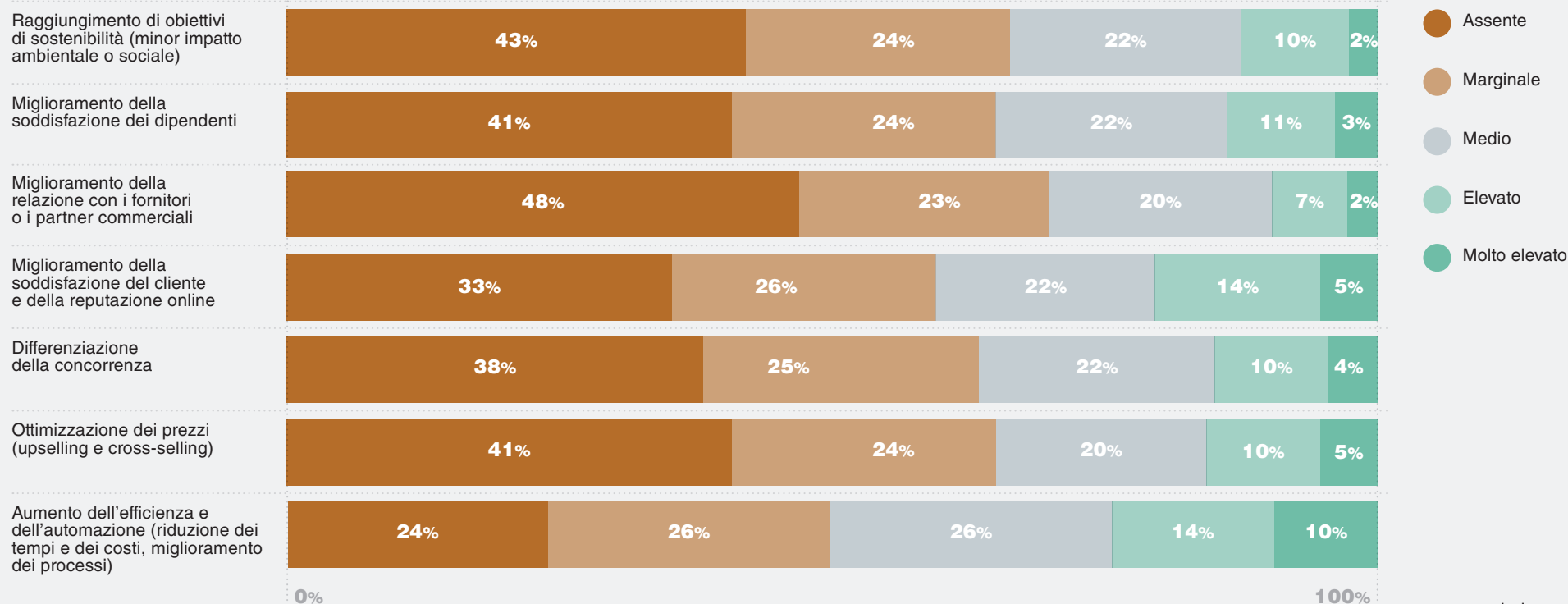
Quali impatti genera l'adozione di AI secondo le imprese dell'ospitalità che la adottano?



L'impatto percepito degli strumenti di AI sulle performance è complessivamente contenuto, con un valore medio di 63% dei rispondenti che lo ritiene assente o marginale. Il limitato impatto sulle performance può essere legato alla prevalenza di strumenti standard, alla limitata frequenza d'uso, all'impiego in autonomia da parte dei dipendenti e alla carenza di formazione ad hoc.

Gli effetti maggiori si riscontrano con riferimento: all'aumento dell'efficienza (24% lo ritiene elevato o molto elevato), al miglioramento della soddisfazione del cliente e della reputazione online (19%), e all'ottimizzazione dei prezzi (15%). Decisamente meno significativo l'impatto percepito sugli stakeholder (dipendenti, fornitori e partner commerciali).

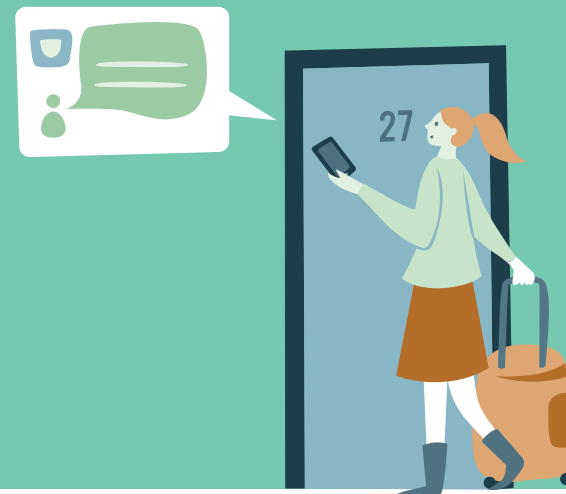
Impatti percepiti



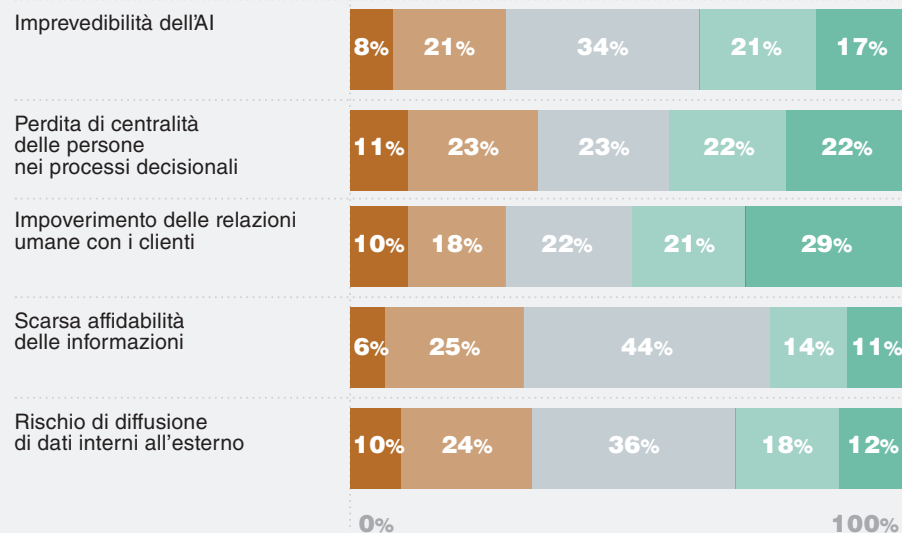
n= 463
valori mancanti= 251

Quali rischi vengono percepiti dalle imprese dell'ospitalità che adottano l'AI?

Sebbene gli utilizzatori percepiscano i rischi legati all'adozione dell'AI in misura minore rispetto ai non utilizzatori, entrambi concordano sul fatto che il rischio maggiore sia l'impoverimento della relazione umana con i clienti (50% molto o estremamente rilevante per gli utilizzatori vs. 74% per i non utilizzatori), seguito dalla perdita di centralità delle persone nei processi decisionali (44% vs. 67%). Al terzo posto c'è l'imprevedibilità dell'AI (38% vs. 55%).

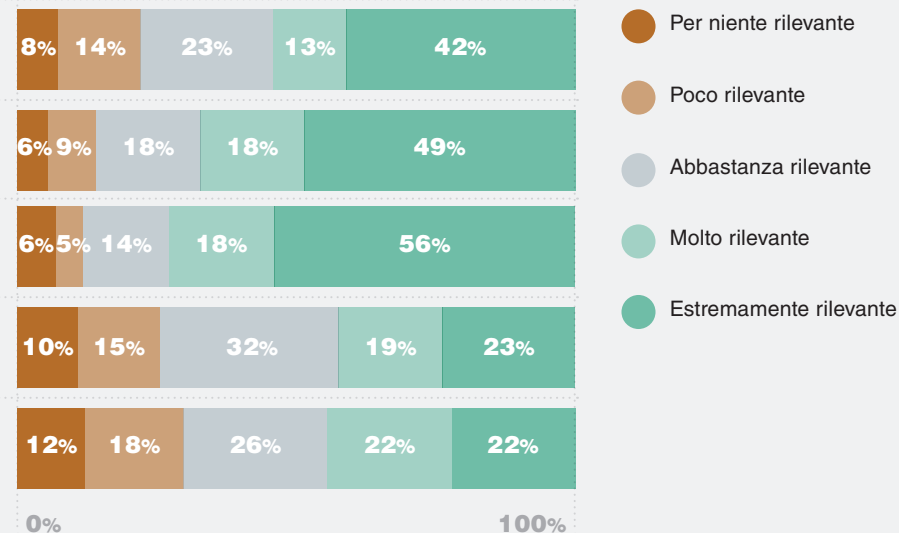


Utilizzatori



n= 461;
valori mancanti = 253

Non utilizzatori



n= 125;
valori mancanti= 25

Conclusioni

La ricerca rileva una diffusione estesa ma non strategicamente orientata dell'AI nel settore dell'ospitalità italiana. Si tratta prevalentemente di soluzioni standard di AI generativa e linguistica, adottate al front office o nel marketing in modo spontaneo, senza una formazione o una policy ad hoc che ne guidi l'adozione. Questo utilizzo diffuso, ma poco strategico, è probabilmente una delle cause

dell'impatto ancora ridotto in termini di performance competitive e reddituali e di un certo timore relativo agli effetti dell'AI sulle professioni turistiche e sulle relazioni umane con i clienti.

Per affrontare questi rischi e avviarsi su un percorso più maturo nell'utilizzo dell'AI le imprese dell'ospitalità italiana che già hanno avviato un percorso di adozione dovranno:

► personalizzare le soluzioni di AI, adattandole a casi d'uso ed esigenze specifici;

► sviluppare competenze ad hoc e rafforzare il processo di implementazione delle soluzioni con figure dedicate alla gestione dei dati aziendali e dell'AI;

► mettere a punto policy che traccino un perimetro per un utilizzo etico e sicuro delle tecnologie;

► favorire un processo di disapprendimento di routine e credenze superate, per permettere una innovazione dei processi aziendali, dei prodotti turistici e delle esperienze offerte.

Per le imprese che invece si affacceranno all'adozione in un futuro prossimo, sarà importante rafforzare la "cultura del dato" a supporto delle decisioni strategi-

che in azienda e dotarsi di un'architettura digitale integrata e funzionale all'applicazione di tecnologie basate sull'AI.

Nota Metodologica

La ricerca, realizzata tra aprile e luglio 2025, si basa su un'ampia indagine campionaria che ha coinvolto 46.194 aziende del settore ospitalità in Italia, raccogliendo 864 risposte valide (tasso di risposta 1,9%).

Il campionamento è stato effettuato a partire da liste di strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere open access, presenti in 16 regioni e province autonome italiane, la cui accuratezza è stata verificata mettendo in relazione la numerosità delle strutture con i dati ISTAT sulla capacità ricettiva. Per le restanti regioni e province autonome, si è proceduto all'estrazione di un campione sistematico a partire dalle pagine web delle destinazioni turistiche regionali, applicando un livello di confidenza pari al 95% e un margine di errore del 5%.

La somministrazione dell'indagine è avvenuta ai direttori/alle direttrici delle strutture ricettive via mailing diretto, impiegando la piattaforma Qualtrics per la compilazione online. Sono stati effettuati due recall per sollecitare la partecipazione.

Il questionario di rilevamento prevedeva tre percorsi logici: il primo era dedicato agli utilizzatori di AI, ai quali erano richiesti modalità e ragioni di utilizzo, postura

organizzativa dell'azienda, l'impatto sulle performance e soddisfazione sull'utilizzo e infine rischi percepiti; il secondo era dedicato ai non utilizzatori intenzionati all'utilizzo, a cui si chiedevano le modalità e ragioni di utilizzo futuro, la postura organizzativa e i rischi percepiti; infine i non utilizzatori non intenzionati all'utilizzo, a cui si richiedevano le ragioni della mancata adozione, la postura organizzativa e i rischi percepiti.

La ricerca ha analizzato le ragioni di utilizzo attraverso il tradizionale modello di analisi TOE (technology, organization, environment framework), proposto da Tornatzky and Fleischer (1990). Il modello analizza fattori esterni legati alle spinte di concorrenza, clienti, supply chain e regolamenti/incentivi. I fattori interni si riferiscono alla disponibilità di risorse finanziarie dedicate e competenze del personale, sostegno da parte della direzione/proprietà. La dimensione tecnologica considera l'adeguatezza dell'infrastruttura e l'utilizzo dei dati per l'assunzione di decisioni.

Per la preparazione delle statistiche descrittive si è utilizzato il software SPSS.

Fonti bibliografiche

McKinsey, (2018) Notes from the AI frontier: applications and value of deep learning, discussion paper (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-applications-and-value-of-deep-learning>)

Osservatorio di artificial intelligence, (2024), AI al centro: novità, applicazioni e regole, Polimi School of Management

Tornatzky, L. and Fleischer, M., (1990) The process of technology innovation, Lexington, MA, Lexington Books.

Università IULM
Dipartimento di Business, Diritto,
Economia e Consumi
“Carlo A. Ricciardi”

Coordinamento scientifico:

Prof. Manuela De Carlo

Team di progetto:

Anna Scuttari, Francesca d'Angella, Samuele
Maccioni, Stefania Denise Escobar

Progetto grafico e illustrazione:

Nadia Groff

Stampa:

IULM Print



 IULM, 2025

Questa pubblicazione è distribuita con licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), che permette il riutilizzo, la condivisione, la modifica, la distribuzione e la riproduzione con qualsiasi mezzo o formato, purché sia data adeguata menzione di paternità come di seguito indicato, si fornisca un link alla licenza Creative Commons e si indichi se sono state effettuate modifiche.

Citazione consigliata: De Carlo, M., Scuttari, A., d'Angella, F., Maccioni, S., Escobar, S. D., (2025). *L'algoritmo dell'accoglienza: un'analisi sull'adozione dell'AI nell'ospitalità italiana*. Milano, Università IULM.