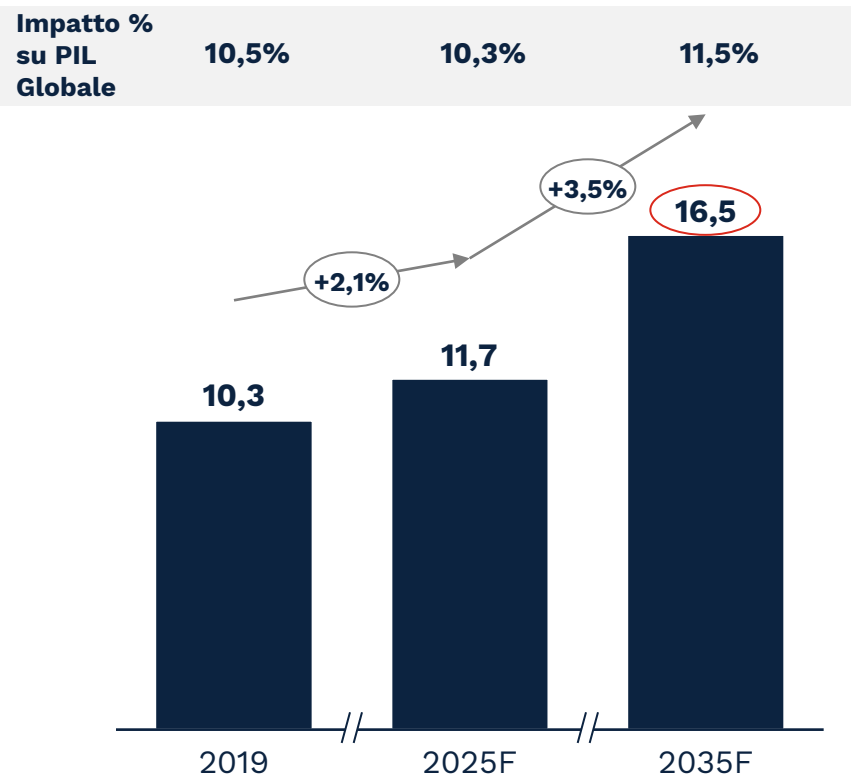


# Ospitalità in trasformazione: centralità dell'esperienza, innovazione tecnologica e nuove logiche di investimento

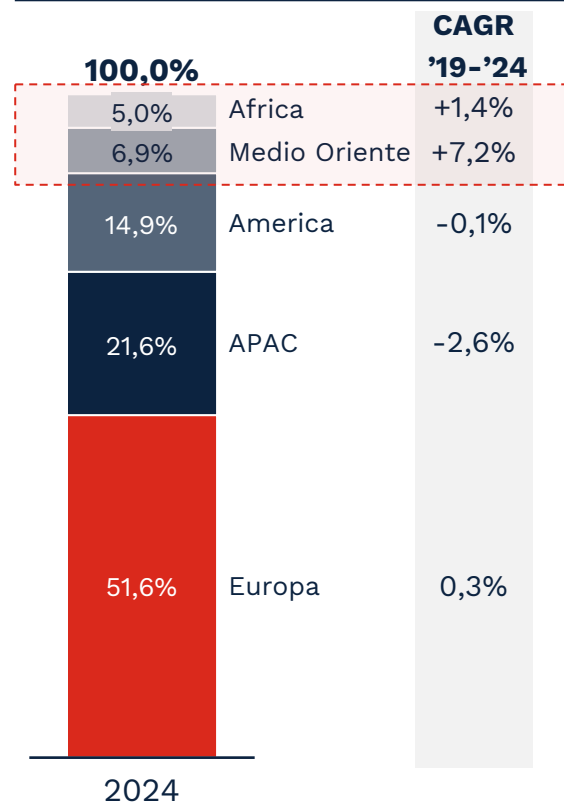
Hôtellerie Summit 2026

# Il settore Viaggi e Turismo conferma il peso sul PIL globale con un contributo del 10,3%

**Contributo totale Viaggi e Turismo al PIL globale, '19-'35F**  
(T USD)



**Flussi turistici internazionali per regione (%)**



Nota metodologica: stime pre conflitto in Medio Oriente.

I tassi di crescita attesi potrebbero subire variazioni in funzione della volatilità geopolitica globale

Fonti: rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base dati World Travel & Tourism Council

## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

# 371 milioni

Le **persone occupate nel settore del turismo** in tutto il mondo; con un CAGR '25-'35 del 2,2%, il numero degli occupati atteso al **2035** sarà di circa **462 milioni**

# 15.871

Il numero di hotel in pipeline a fine 2025, di cui oltre **6mila in costruzione**, 5mila in fase iniziale di pianificazione e circa **4mila in partenza nei prossimi 12 mesi**; pipeline concentrata soprattutto in USA (40%) e Cina (24%), seguite da India, Arabia Saudita e Canada

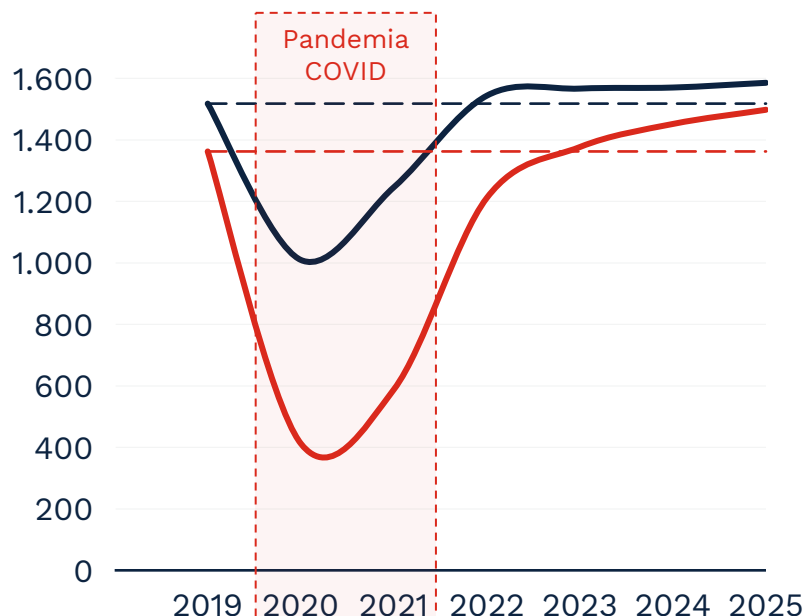
# 1,4x

Crescita in valore assoluto dei **turisti internazionali nel Medio Oriente** tra il **2019** e il **2024**, equivalente a un **CAGR del 7,2%**, il più alto tra le aree geografiche

Evoluzione della domanda  
trainata dal turismo  
internazionale e da forme  
ibride di esperienza

# Record in Europa nel 2025 con 3,1 mld di pernottamenti in strutture ricettive, crescita trainata dai flussi internazionali

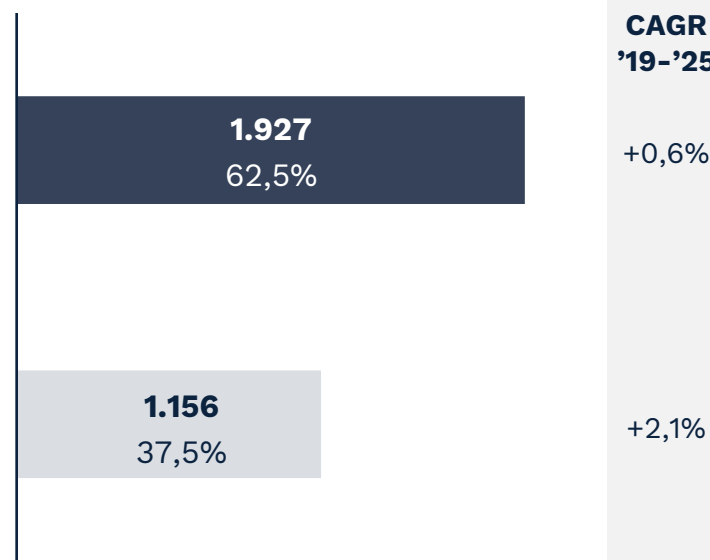
**Pernottamenti in strutture ricettive<sup>1</sup> in Europa per tipologia ospite, '19-'25 (mln di notti)**



**CAGR '19-'25**

— Ospiti Nazionali +0,6%  
— Ospiti Internazionali +1,4%

**Pernottamenti in strutture ricettive<sup>1</sup> in Europa per tipologia di struttura, '25 (mln di notti)**



■ Strutture alberghiere ■ Strutture extra-alberghiere

## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

# 3,1 miliardi

**Pernottamenti nel 2025 in Europa:** volume record (+7,1% vs 2019), che conferma il pieno recupero post Covid e l'espansione strutturale del settore

# 49%

**Incidenza della clientela estera** sul totale notti 2025 (vs 47% nel 2019), segnale di un geo-mix più orientato ai mercati internazionali

# 13,0%

**Variazione 2019-25 dell'extra-alberghiero,** trainata da campeggi e aree di sosta (CAGR 2,2%) e alloggi per vacanze brevi (CAGR 2,0%)

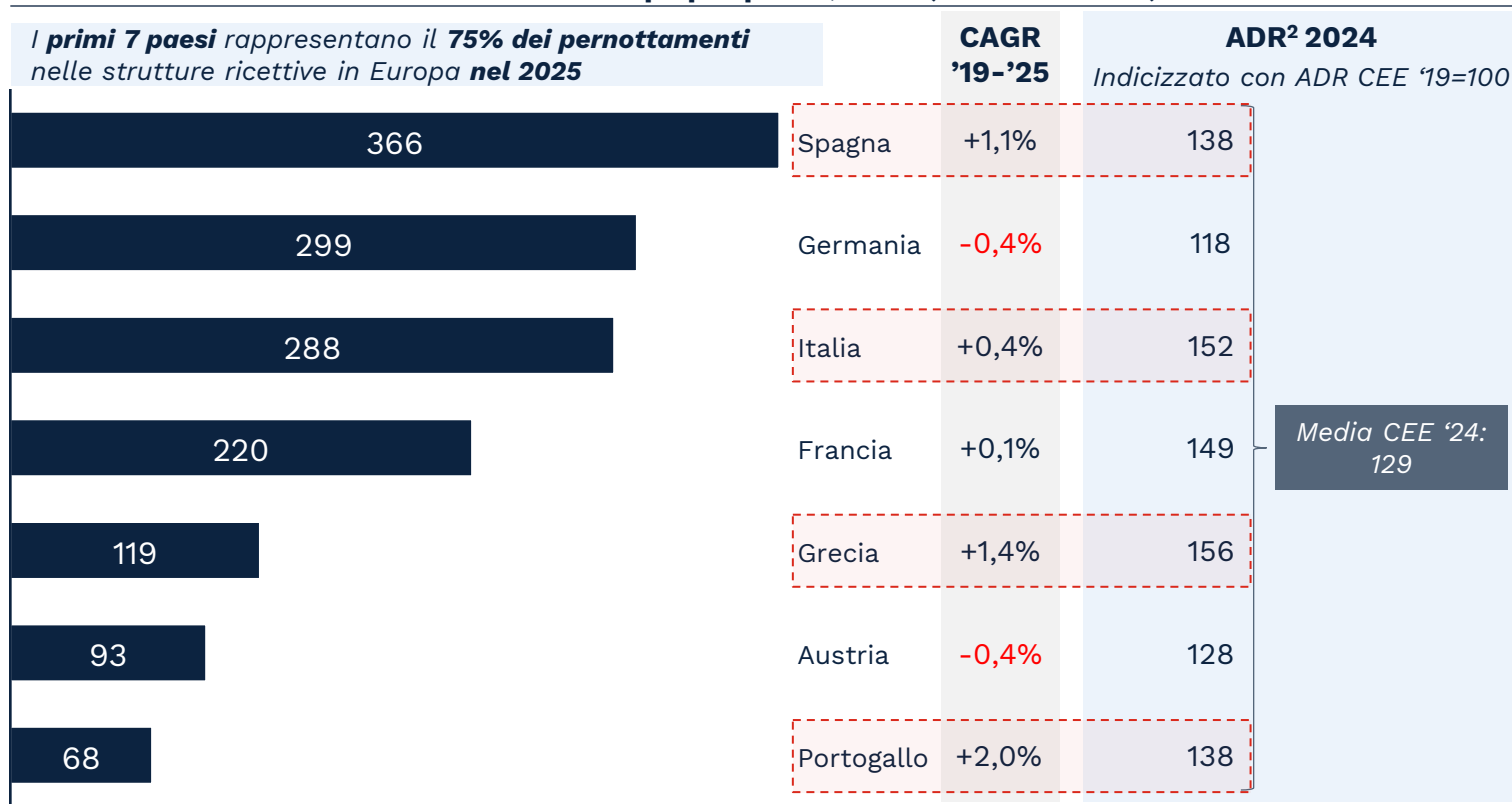
# 37,5%

Le **strutture extra-alberghiere** (alloggi per vacanze brevi, campeggi e aree di sosta) superano un terzo della domanda europea, spingendo i player "tradizionali" verso format "ibridi" e soluzioni più flessibili

Fonti: rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base dati Eurostat  
Note: (1) Strutture alberghiere e Strutture extra-alberghiere

L'area mediterranea guida la crescita dei pernottamenti in Europa, sostenuta anche da un significativo aumento delle tariffe medie giornaliere (ADR)

**Pernottamenti in strutture ricettive<sup>1</sup> in Europa per paese, 2025 (milioni di notti)**



Fonti: rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base dati Eurostat

Note: (1) Strutture alberghiere e Strutture extra-alberghiere; (2) Average Daily Rate, è il ricavo medio per camera occupata in un determinato periodo; ADR = ricavi totali delle camere/numero totale di camere vendute; (3) Consumer Price Index

**I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE**

**366 milioni**

La **Spagna** conferma la **leadership europea** con 366 milioni di pernottamenti nel 2025 (+23 milioni vs 2019), registrando una crescita mediamente superiore ai principali Paesi europei

**288 milioni**

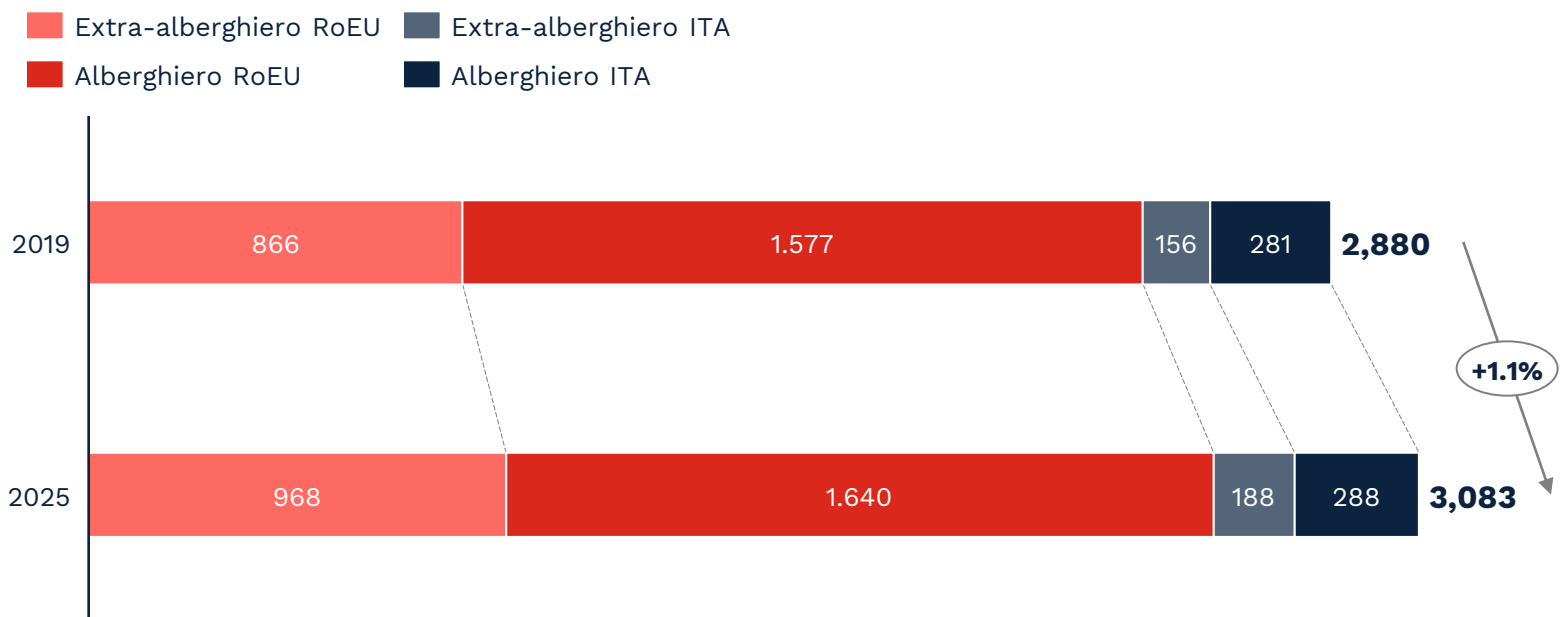
L'**Italia** si colloca al terzo posto in Europa per volume di pernottamenti, in crescita rispetto al 2019 (+7 milioni), confermandosi **tra i principali mercati turistici europei**

**+4% YoY**

La **crescita '23-'24 dell'ADR in Italia** non riflette solo dinamiche inflazionistiche (CPI<sup>3</sup> allineato a quello continentale), ma è sostenuta da un processo di **premiumization**, trainato dalla **domanda turistica internazionale**

Il mercato ricettivo italiano supera il pre-pandemia con 476M di notti: l'alberghiero difende la leadership (61%), ma l'extra-alberghiero guida la crescita

**Pernottamenti in strutture ricettive<sup>1</sup> Italia vs RoEU<sup>2</sup>, 2019 vs 2025 (milioni di notti)**



CAGR '19-'25	+1,9%	+0,7%	+3,2%	+0,4%
--------------	-------	-------	-------	-------

Fonti: rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base dati Istat  
 Note: (1) Strutture alberghiere e Strutture extra-alberghiere; (2) RoEU = Rest of Europe

I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

## In linea con EU

L'Italia segue il trend europeo in termini di crescita complessiva, con una **dinamica più marcata dell'extra-alberghiero a scapito del comparto alberghiero** rispetto agli altri Paesi

### -3 p.p.

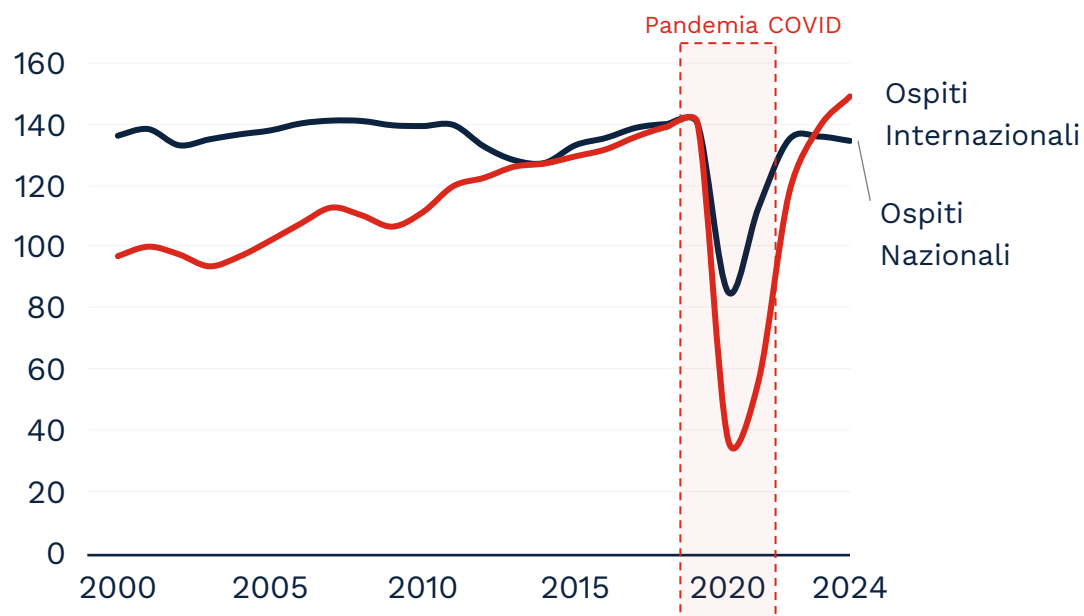
A fronte della **crescita del mercato ricettivo italiano** (CAGR '19-'25: **+1,4%**), **l'alberghiero resta stabile in termini assoluti ma perde 3 p.p. di quota** (dal 64% al 61%) a favore dell'extra-alberghiero

### 8x

In **Italia** la **crescita dell'extra-alberghiero** è circa **8 volte superiore** a quella del comparto alberghiero. Nel RoEU il rapporto è molto più contenuto (2,7x), evidenziando una dinamica di riequilibrio dell'offerta più marcata nel mercato italiano

# In Italia, i flussi internazionali superano domestici: permanenze più lunghe e maggiore capacità di spesa

**Pernottamenti in esercizi alberghieri in Italia, 2000-2024 (milioni di notti)**



CAGR '00-'24	Notti medie '25	Spesa media'24
+1,8%	3,1 notti	80€
-0,1%	2,8 notti	72€

## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

# 149 milioni

Rappresenta il livello record di **pernottamenti da parte di visitatori internazionali** in Italia nel **2024**.

Conferma il trend della crescita di arrivi internazionali interrotta dalla pandemia.

Dal 2023 ha superato gli arrivi domestici ed ora rappresenta il principale segmento di mercato con il **53% di share**

## +11%

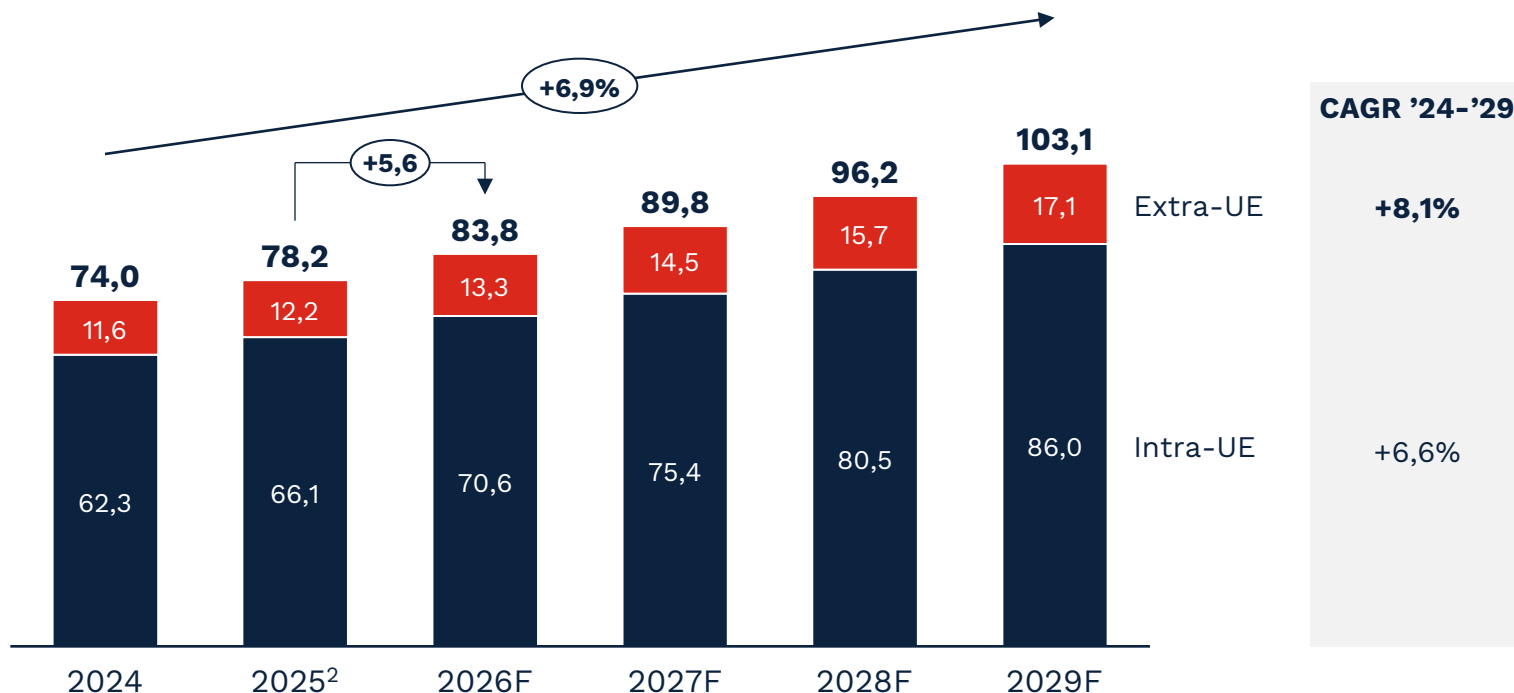
Nel 2024 la **spesa media** per notte degli **ospiti internazionali** è **circa l'11% superiore** a quella dei nazionali (80€ vs 72€). Inoltre, è **in aumento** anche la **Length of Stay media** degli ospiti internazionali, strutturalmente superiore a quella della clientela domestica

## Internazionale

La **domanda internazionale** è **solida**, non un semplice rimbalzo post-pandemia: l'Italia è destinazione prioritaria di viaggio. US motore principale, flussi costanti, permanenza e spesa media elevate

La spinta dei bacini Extra-UE accelera la crescita internazionale: attesi oltre 100 milioni di arrivi al 2029 grazie al forte dinamismo dei mercati long-haul

Numero di turisti internazionali in Italia<sup>1</sup>, 2024-2029F (milioni)



Nota metodologica: stime pre conflitto in Medio Oriente.

I tassi di crescita attesi potrebbero subire variazioni in funzione della volatilità geopolitica globale

Fonti: rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base dati ISTAT e European Travel Commission (ETC)

Note: (1) Rielaborazioni pre-datate rispetto all'attuale situazione di tensione globale; (2) Dato provvisorio in attesa di numeriche consolidate ISTAT di fine anno '25

## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

# +6,9%

È la **crescita attesa del flusso di visitatori internazionali** in Italia **fino al 2029** (CAGR '24-'29), con più di 80 Milioni di arrivi internazionali già nel 2025 (in attesa dei dati ufficiali ISTAT)

# ~85% da EU

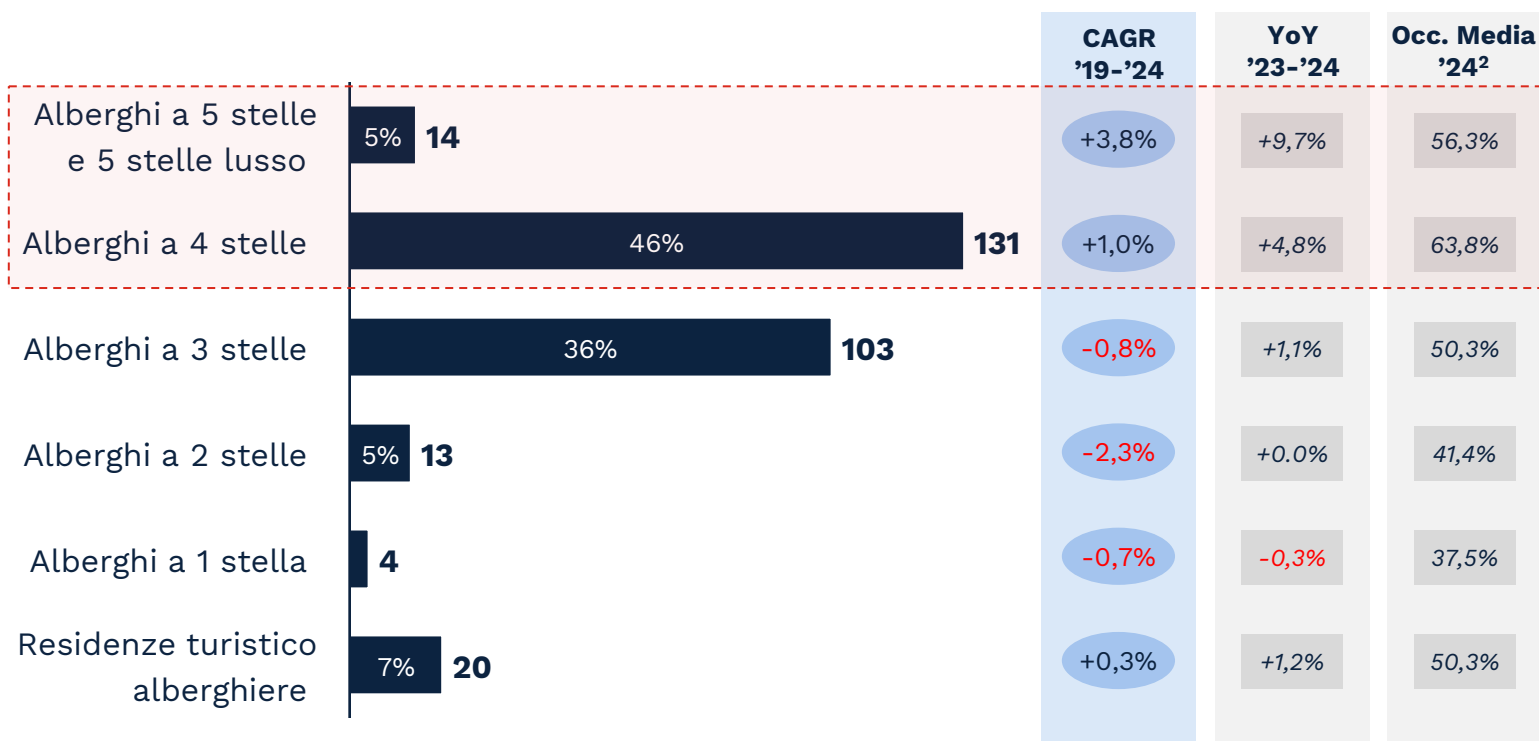
Il flusso maggiore è dovuto a **visitatori dell'EU**, registrando in media ~85% di arrivi. Dai visitatori **Extra-UE** ci si attende però un tasso di crescita più alto (+8,1%) in quanto riprendono gli arrivi da US, Cina, Canada e Australia<sup>1</sup>

# 8,1%

La **componente Extra-UE** (es. Nord America, Asia, Medio Oriente) cresce a **ritmi superiori rispetto al mercato Intra-UE**. Si tratta, inoltre, del segmento con la più alta propensione alla spesa, decisivo per spingere al rialzo le tariffe (ADR)

La domanda premia le fasce alte: le strutture Luxury<sup>1</sup> accelerano la crescita e 4 stelle consolidano la leadership con la maggiore occupazione media

**Pernottamenti in esercizi alberghieri in Italia, 2024 (milioni di notti)**



Fonti: rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base dati Istat

Note: (1) 5 stelle e 5 stelle lusso; (2) Occupancy intesa come utilizzazione netta annuale dei letti; definizione ISTAT = (# letti utilizzati annualmente)/(# letti disponibili annualmente al netto di chiusure)

## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

# +3,8% CAGR

I **5 stelle e i 5 stelle lusso** registrano i tassi di crescita più elevati dell'intero mercato (+3,8% CAGR '19-'24 e +9,7% YoY '23-'24), trainati dall'**aumento della domanda internazionale**, caratterizzata da una maggiore capacità di spesa rispetto a quella domestica

# 46%

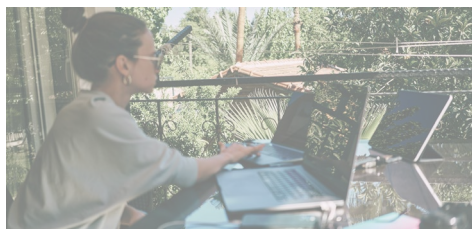
I **quattro stelle** rappresentano ancora la **quota maggiore della domanda**, con un incremento del +4,8% tra il 2023 ed il 2024 e il **dato di occupancy<sup>2</sup> più alto del comparto** (63,8%)

# -1,9% CAGR

Andamento medio del **comparto Economy**, penalizzato da una **domanda domestica piatta** con minore potere di spesa rispetto a quella internazionale

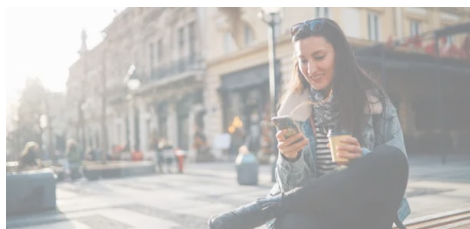
# La domanda evolve verso nuovi modelli di viaggio: tra tecnologia, ibridazioni business - leisure e condizionamenti climatici

## Nomadi Digitali



- Lavoratori da remoto che **vivono e lavorano temporaneamente** in diverse destinazioni, con **soggiorni medio-lunghi**, maggiore **Length of Stay** e crescente domanda di **infrastrutture digitali affidabili**

## Bleisure & Lisness



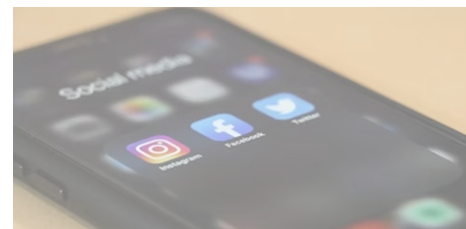
- **il viaggio di lavoro non rinuncia alla dimensione leisure** per vivere la destinazione
- Comporta **soggiorni più lunghi** e una maggiore ricerca di **hotel centrali o ben collegati**, che offrano **servizi utili ed esperienze locali autentiche**

## Coolcation



- Le **condizioni climatiche** e l'over-tourism influenzano la scelta della destinazione, favorendo **destinazioni più fresche** e contribuendo alla **redistribuzione dei flussi turistici e la loro destagionalizzazione**

## Sentiment & Social Influence



- La scelta dell'hotel e dell'experience è sempre più guidata da **contenuti degli utenti, recensioni e rating**, con potenziale impatto su **ADR, reputazione online e strategie di marketing digitale**

## Health & Wellness



- In aumento l'interesse per **health & wellness e wellbeing**, con sviluppo di **beauty clinic, spa medicali e retreat** orientati alla **rigenerazione**
- Cresce la domanda di **esperienze di disconnessione digitale e privacy**, anche come reazione alla **sovraesposizione sui social media**

«Lo **smart working** ha dato la possibilità a molti **viaggiatori**, soprattutto **alto-spendenti**, di **muoversi con la famiglia senza rinunciare al lavoro**, contribuendo ad allungare la **Length of Stay**»

Director of business development,  
Operatore Italiano hospitality di lusso

«Vediamo una **clientela business in settimana e leisure nel weekend**, puntiamo quindi su **hotel centrali** adatti sia alle **esigenze business** che a quelle di chi vuole **vivere la destinazione**»

Head of development, Catena  
Internazionale

«Inaugureremo a breve il nostro **primo progetto in montagna**, pensato su **due stagioni**, inverno ed estate, e stiamo già **valutando un secondo sviluppo**»

Head of development, Catena  
Internazionale

«Il **punto cruciale** è riuscire a **mantenere nella realtà le aspettative sull'hotel derivanti da recensioni e social**, altrimenti l'effetto boomerang sulla **reputazione è immediato**»

Hotel Manager, Boutique Hotel 5 stelle  
Lusso a Roma

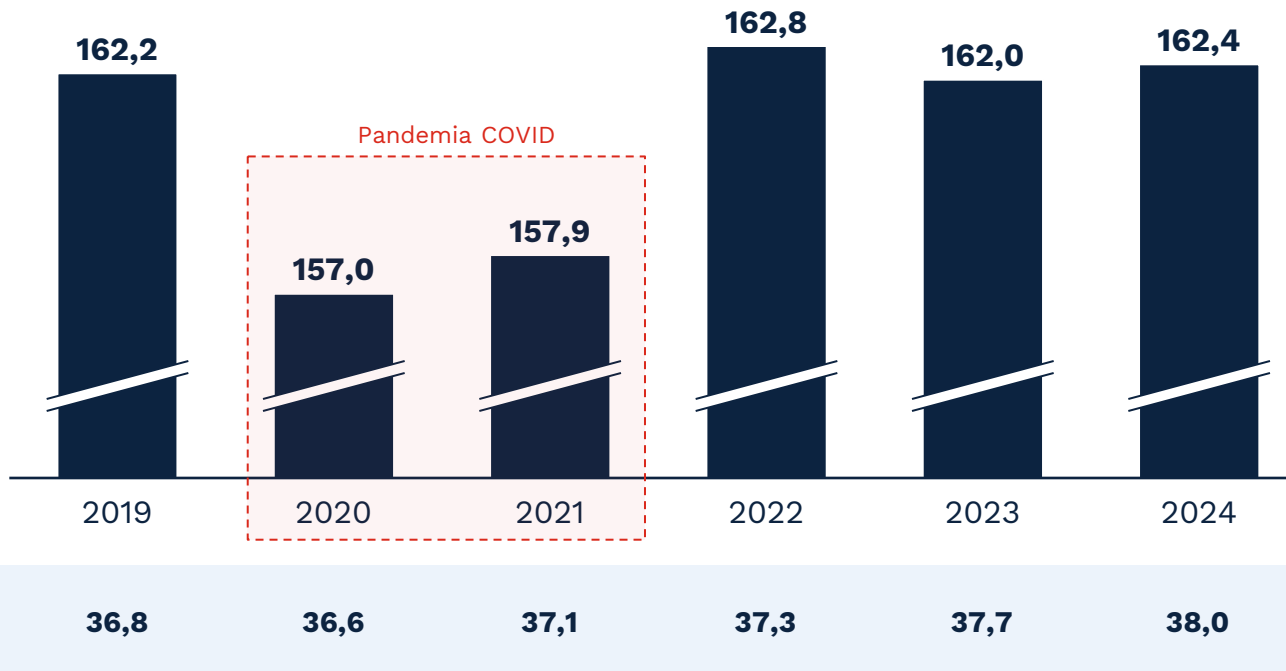
«Vengono proposte **offerte alimentari** più attente, classi virtuali in **palestra, spa e massaggi**, per una clientela che vuole mantenere la propria routine di **benessere anche in viaggio**»

Head of development, Catena  
Internazionale

# Evoluzione strutturale dell'offerta tra rafforzamento delle catene alberghiere e nuovi modelli operativi

Sul fronte dell'offerta, in Europa il numero di strutture ricettive<sup>1</sup> mantiene una sostanziale stabilità, con un incremento del numero medio di camere

Numero di strutture ricettive<sup>1</sup> in UE, 2019-2024 (migliaia)



Fonti: rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base Eurostat  
Note: (1) Strutture alberghiere e Strutture extra-alberghiere

## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

# 6,18 milioni

Il **numero di camere in strutture alberghiere in Europa nel 2024**, in espansione rispetto al periodo pre-covid (variazione di +3,7% rispetto ai 5,96 milioni del 2019) a fronte di un **numero di strutture stabile**

## 2° posto

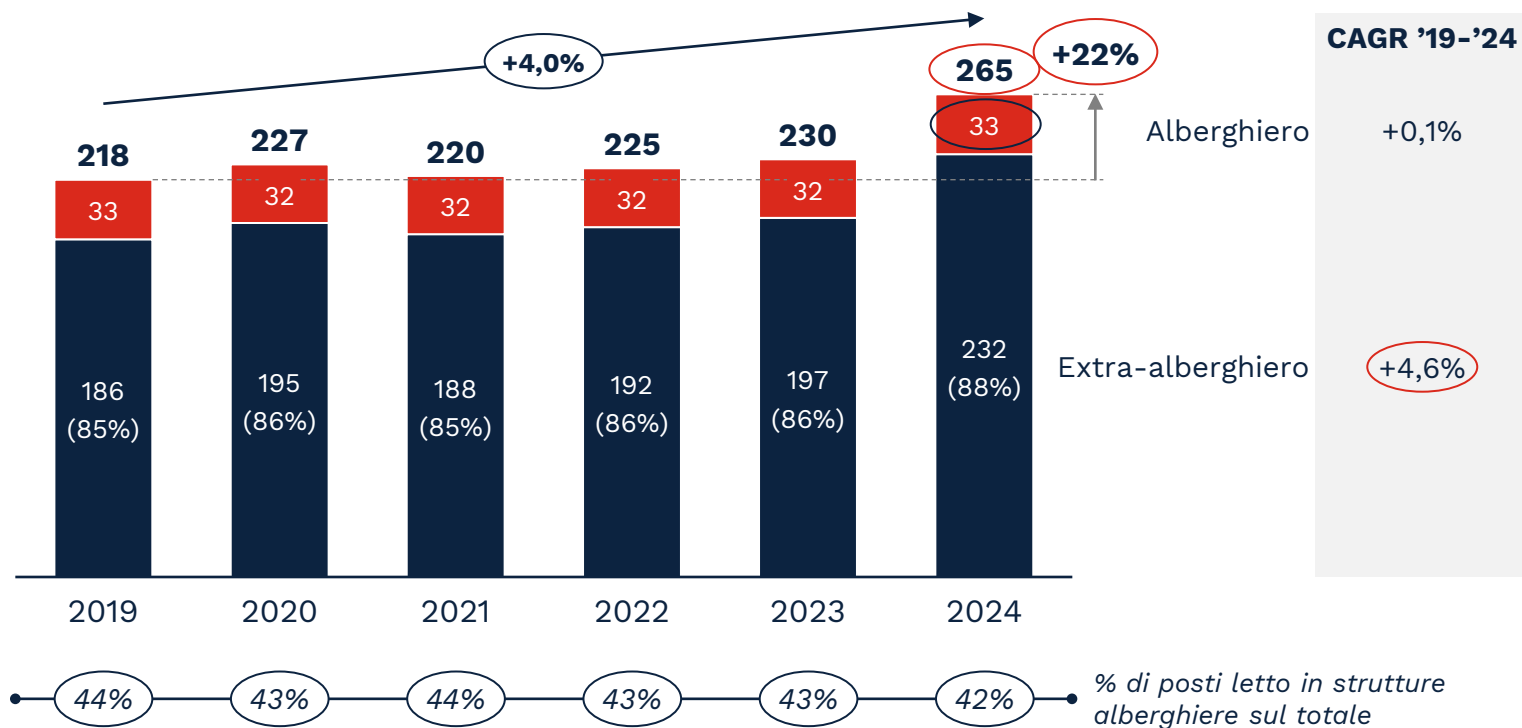
**Posizione dell'Italia per numero di camere**, superata dalla Spagna a seguito di un'aggressiva politica di sviluppo immobiliare degli ultimi cinque anni; distacco mantenuto su Francia e Germania

## ~40%

È il **peso congiunto di Italia, Spagna, Grecia e Portogallo** sul **totale camere europeo**. L'area mediterranea riafferma la sua indiscutibile leadership continentale, fungendo da baricentro per i flussi turistici internazionali

# L'offerta ricettiva italiana si dimostra solida e supera i livelli pre-pandemici seppur trainata dall'extra-alberghiero

Numero di strutture ricettive<sup>1</sup> attive in Italia, 2019-2024 (migliaia)



## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

**265.000**

L'offerta italiana di **strutture ricettive** registra il nuovo record di 265 Mila unità (+22% rispetto al 2019), in crescita grazie al **settore Extra-alberghiero (+4,6% CAGR)** trainato dagli **alloggi per affitti brevi** (es. Airbnb)

**32.900**

**Strutture alberghiere** in Italia, ovvero il **12% delle strutture ricettive** nazionali, **percentuale in calo** rispetto al 2019, nonostante un leggero aumento in termini assoluti (+0,1% CAGR)

**42% (-2 p.p. vs '19)**

L'alberghiero rappresenta il **42% del totale posti letto in Italia** (5,5 milioni), ma **progressivamente in calo** a favore dell'extra-alberghiero

Fonti: rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base dati ISTAT  
 Note: (1) Strutture alberghiere e Strutture extra-alberghiere

Le strutture alberghiere continuano il riposizionamento verso l'alto, attraverso interventi di riqualificazione e una riduzione della dimensione media

Numero di strutture alberghiere attive in Italia, 2024 (migliaia)

	CAGR '19-'24	YoY '23-'24	Camere per struttura	
			Numero medio '24	Delta Vs. '19
Alberghi a 5 stelle e 5 stelle lusso	+6,8%	+12,4%	62	-12%
Alberghi a 4 stelle	+1,8%	+3,5%	61	-4,1%
Alberghi a 3 stelle	-0,1%	+1,9%	29	-3,4%
Alberghi a 2 stelle	-1,7%	+0,3%	16	-2%
Alberghi a 1 stella	-2,1%	+0,4%	13	+5,2%
Residenze turistico alberghiere	+1,6%	+4,2%	26	-7,1%

Fonti: rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base dati ISTAT  
 Note: (1) 5 stelle e 5 stelle lusso

IMPATTI GESTIONALI

## Livello di servizio

La **crescita dei segmenti 4 e 5 stelle** aumenta la **centralità** del livello di servizio. Le strutture devono investire maggiormente in **personale qualificato, formazione continua e fidelizzazione delle risorse**

## Esperienze

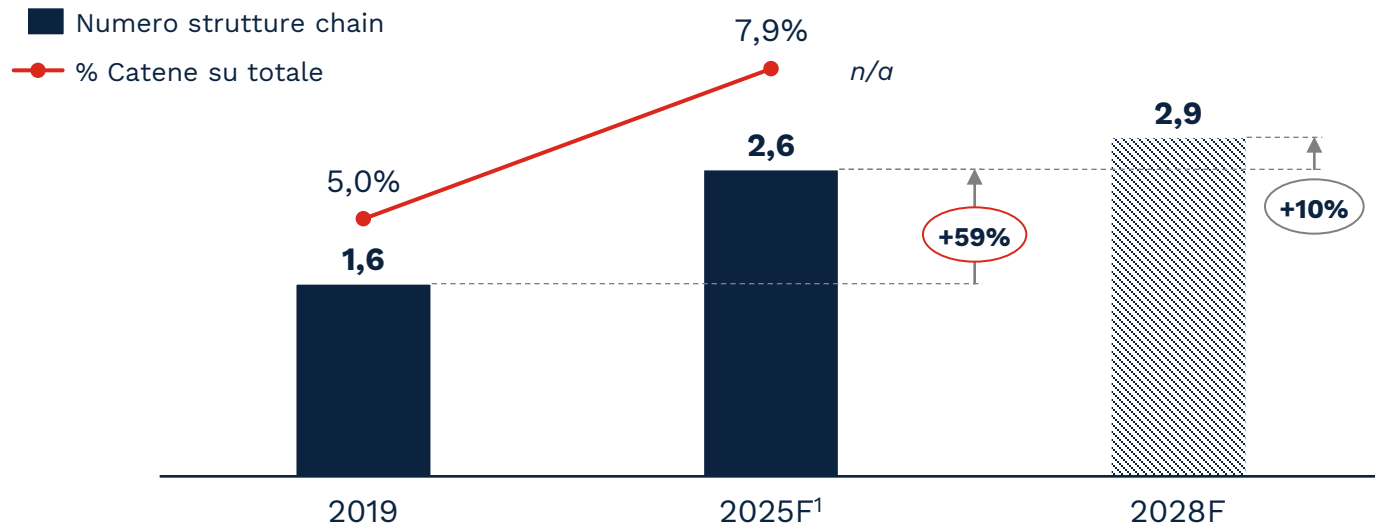
Gli ospiti ricercano esperienze **autentiche** e sempre più **legate al territorio**. Nei segmenti **4 e 5 stelle**, anche la ristorazione assume un ruolo strategico, con proposte **enogastronomiche su misura**, inserite in contesti dal **design distintivo e fortemente integrato con il contesto locale (bespoke)**

## Tecnologia

La tecnologia aiuta a ottimizzare **esperienza cliente** e **operatività**, migliorando **efficienza e personalizzazione** del servizio. Un **supporto** sempre più **rilevante, ma mai invasivo**

Accelera il consolidamento del mercato e la crescente presenza di catene, con modelli innovativi e dimensioni medie delle strutture in diminuzione

**Strutture alberghiere appartenenti a catene su totale alberghi in Italia, 2019-2028F (migliaia, % su totale)**



% Camere chain su totale camere	16,1	21,9	24,0
Numero medio camere per chain hotel	108	92	93

Variazioni: -14,8% (2019-2025F)

Nota metodologica: stime pre conflitto in Medio Oriente.

I tassi di crescita attesi potrebbero subire variazioni in funzione della volatilità geopolitica globale

Fonti: rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base dati THRENDS, HTL, ISTAT, 10minhotel

Note: (1) Proiezione, dati Istat conclusivi '25 ancora non disponibili; (2) Collezioni, boutique hotel, etc.

## MODELLI DI GESTIONE

### Asset-light

Le principali catene crescono attraverso modelli asset-light, separando la proprietà immobiliare dalla gestione operativa per **ridurre il capitale investito e aumentare la scalabilità**.

### Piattaforme

La gestione evolve in **piattaforme centralizzate** che distinguono immobiliare, servizi centralizzati (revenue management, marketing, IT, supply) e singola struttura (Franchising o HMA) adattando il modello internazionale a esigenze di localizzazione (ie B&B Hotels)

### Evoluzione

Nascono **formule ibride** come **serviced apartments, branded residential e members club**, che **rispondono a esigenze diverse degli ospiti** e offrono nuove opportunità di valorizzazione per gli investitori

# Il consolidamento dell'offerta alberghiera si accompagna a nuovi modelli di servizio e gestione

## Experience



- L'offerta alberghiera si estende oltre il pernottamento con **esperienze, attività locali e proposte enogastronomiche**, generando ricavi ancillari
- Nel luxury vengono valorizzate le **strutture** con **design distintivo e fortemente integrato con il contesto locale (bespoke)**

«L'offerta dell'hotel si amplia e va **oltre il soggiorno**. **Servizi di concierge** dedicati ed **esperienze sul territorio** diventano necessari e l'organizzazione di attività sportive o culturali di gruppo genera anche **occasioni di socializzazione**»

Head of development, International Chain

## Spazi ibridi & Coworking



- La **conversione** di lobby, sale meeting e altre **aree comuni in spazi di lavoro e coworking** flessibili consente di monetizzare spazi sottoutilizzati, aumentare l'occupazione infra-settimanale e attrarre **mobile workers e clientela bleisure**

«**Aree comuni** prima destinate ad altri usi sono state **riconvertite in spazi per smart working e coworking**, per poi **trasformarsi naturalmente in luoghi di condivisione e socializzazione** all'ora dell'aperitivo»

Head of development, International Chain

## IA & Automazione Operativa



- L'integrazione di **IA e automazione** abilita una gestione data-driven del pricing, dell'operatività e delle preferenze degli ospiti
- Cresce l'importanza di **nuove figure dedicate alla gestione dati, CRM e customer intelligence**

«Il **dato** viene **utilizzato per personalizzare l'esperienza dell'ospite lungo tutto il customer journey**, dalla prenotazione al soggiorno: ad esempio, le preferenze raccolte su un cliente in una struttura possono essere utilizzate anche nelle altre»

Head of development, International Chain

## Nuovi canali digitali



- L'IA e i social media stanno cambiando **come i viaggiatori scoprono e scelgono le destinazioni**
- Gli hotel devono presidiare nuovi canali digitali e rafforzare la **gestione di social media, marketing digitale e recensioni online**

«Con l'**IA** che si **affianca ai tradizionali OTA** nella scoperta e selezione degli hotel, diventa ancora più **cruciale gestire la reputazione online** e sviluppare **strategie** per presidiare **visibilità, popolarità digitale e presenza nei risultati di ricerca**»

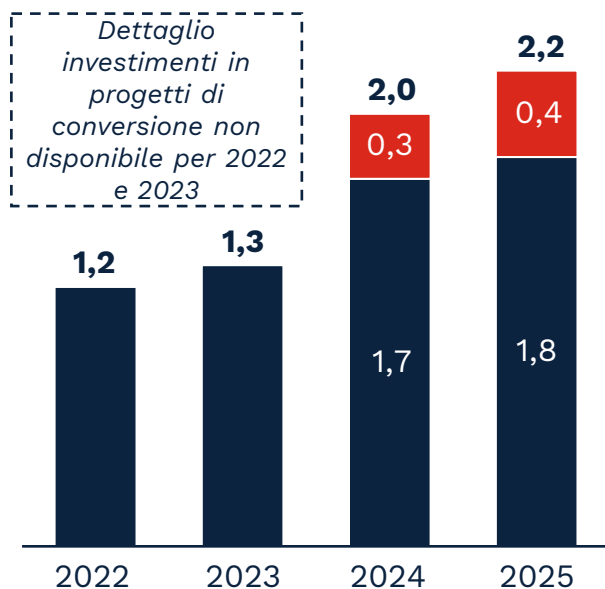
Head of development, International Chain

# Investimenti tra M&A, riqualificazione e sviluppo di piattaforme gestionali resilienti

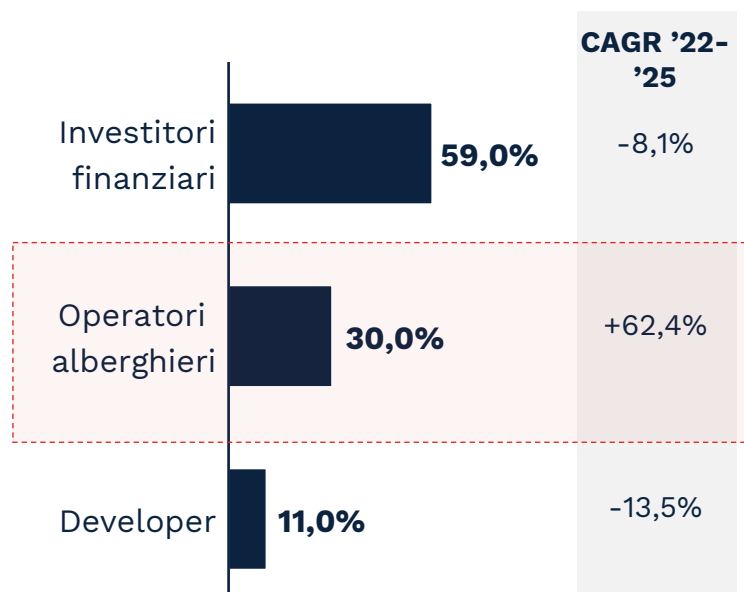
Nel 2025 il mercato italiano ha raggiunto €2,2 mld di investimenti, con un crescente ruolo degli operatori alberghieri

Investimenti nel settore Hôtellerie in Italia per tipologia di investimento, 2022-2027F (€ miliardi)

■ M&A ■ Conversioni



Investimenti nel settore Hôtellerie in Italia per tipologia di investitore, 2025 (% sul totale)



## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

€2,2mld

Investimenti totali per c.€2,2 mld, di cui €1,8 mld M&A (+4% YoY) e €0,4 mld conversioni, sostenuti da una performance operativa solida e da una forte domanda internazionale, con il **53%** del capitale investito proveniente da fonti estere

59%

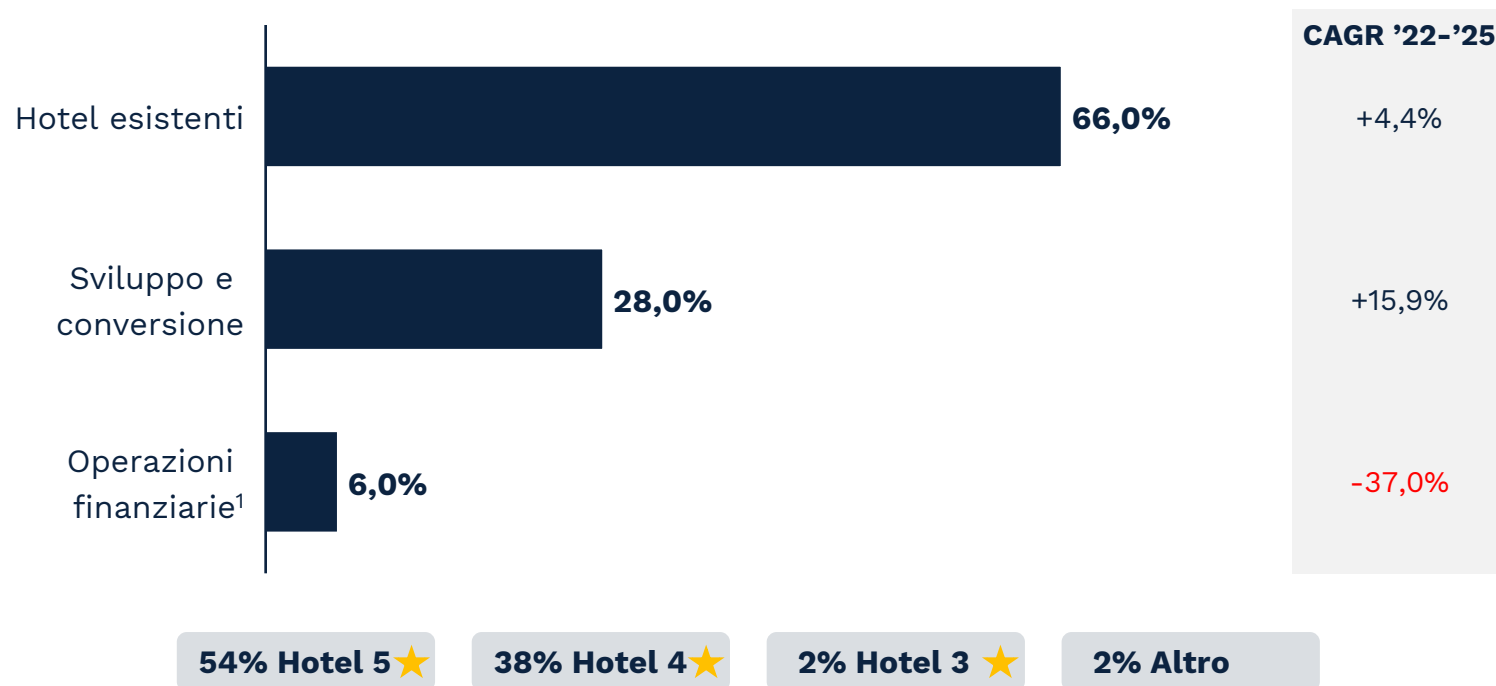
L'attività di investimento continua ad essere trainata da **investitori finanziari che operano tramite investimenti diretti nel settore** (59%), con un contributo rilevante da parte di investitori istituzionali (22%) e da HNWI/Family Office (21%)

+62,4% CAGR

Gli **operatori alberghieri** raggiungono il 30% degli investimenti, evidenziando una **forte espansione** guidata da **strategie di consolidamento** all'interno di un **settore ancora notevolmente frammentato** (+62,4% CAGR 2022-25)

Nel triennio 2022–2025 gli investimenti si spostano sempre più verso l'acquisto di hotel esistenti e progetti di sviluppo, con una concentrazione nel segmento premium

**Investimenti nel settore Hôtellerie in Italia per tipologia di investimento, 2025 (% sul totale)**



Fonti: rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base dati BIP, JLL, Gabetti, informazioni pubbliche  
 Note: (1) Include operazioni di Sale & Lease Back e contratti di gestione

## I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE

# 66%

Nel 2025 il 66% del capitale è stato destinato all'**acquisizione di hotel esistenti**, sia liberi sia locati, registrando una crescita costante sul triennio (CAGR +4,4% 2022–2025)

# 28%

La **componente capex-intensiva mostra una crescita sostenuta** (+15,9% CAGR 2022–2025), riflettendo un aumento degli investimenti che prevedono conversioni e interventi di sviluppo su asset da riposizionare

# 92%

Nel 2025 la quota maggioritaria degli **investimenti (92%) si concentrano su strutture di fascia alta e lusso**, confermando l'orientamento del mercato verso asset di alta qualità

Il Private Capital si sposta lungo la value chain dell'hospitality, privilegiando piattaforme operative e servizi scalabili rispetto agli asset alberghieri

**Selezione (non esaustiva) delle operazioni avvenute nel settore dell'Hôtellerie nel periodo 2022-2025**

	Target	Ricavi 2024 (k€)	Tipologia investitore & rationale strategico
PIATTAFORMA	LVG Group Srl	12.863	<b>Private equity (White Bridge):</b> sviluppo di una piattaforma integrata nell'hospitality (gestione hotel, consulenza e tecnologia) con crescita tramite acquisizioni
	HNH Hospitality SpA	113.425	<b>Private Equity istituzionale (Fondo Italiano d'Investimento):</b> supporto alla crescita della piattaforma multi brand e l'espansione del portafoglio hotel
	Kleos Hotel Group Srl	1.995	<b>Family office / club deal (Uturn):</b> finanziamento per la creazione di un nuovo brand alberghiero italiano con crescita selettiva nel segmento leisure
SERVICE	Napolillo Industry Srl	13.264	<b>Search fund (Fitex Capital):</b> investimento in servizi B2B per l'hospitality, piattaforma specializzata nel segmento laundry per hotel
	A.M. Srl	10.707	<b>Finint &amp; Partners:</b> investimento in servizi di facility management e ristorazione per hospitality e retail, piattaforma operativa lungo la value chain alberghiera
	EXA Srl / EXA MP (EXA Group)	151.349	<b>Private equity (Montefiore Investment):</b> supporto all'espansione internazionale di general contractor per hospitality e luxury retail dopo il primo ciclo con Alcedo SGR
ASSET	Hotel Leon d'Oro Srl	7.207	<b>PGIM Real Estate con Dekus e HNH:</b> acquisizione e riqualificazione di asset alberghiero con rebranding in DoubleTree by Hilton per valorizzazione dell'immobile
TREND	Longevity SpA (The Longevity Suite)	7.387	<b>Growth capital (Azimut Libera Impresa)</b> investimento per intercettare il megatrend della longevità e del wellness di lusso integrato negli hotel top tier

**I NUMERI CHIAVE DEL SETTORE**

**75%**

Il 75% delle operazioni riguarda **piattaforme operative o servizi lungo la value chain** (management, consulting, facility, contractor, wellness), non asset alberghieri puri

**87%**

L'87% delle **operazioni**, inoltre, ha come target **player operanti nelle fasce Premium e Luxury<sup>1</sup>**, che si posizionano eterogeneamente nella value chain (da general contractor a gestione operativa, passando dall'acquisizione di proprietà)

**≈316 mln €**

L'ammontare totale dei ricavi (2024) delle operazioni selezionate

Fonti: rielaborazione BIP Corporate Finance & Strategy su base dati AIFI  
 Note: (1) 4 stelle, 5 stelle e 5 stelle lusso

La generazione del valore passa da business model resilienti e innovativi capaci di intercettare con i giusti format le esigenze in evoluzione del consumatore e garantire rendimenti sostenibili nel lungo periodo



In un ecosistema sempre più dinamico, il **successo nell'hôtellerie** si basa sulla tempestività con cui l'offerta riesce ad **allinearsi alle nuove esigenze del cliente**



In questo contesto, la tecnologia ha un duplice impatto: influenza le **scelte dei viaggiatori**, da un lato, mentre **l'integrazione di IA e automazione** generano opportunità per una **gestione data-driven dell'operatività** a supporto dell'efficiamento dei costi e della personalizzazione del servizio



I **fondamentali dell'ospitalità**, la qualità del servizio al cliente che passa da **strutture distintive** e da **personale qualificato** e la centralità nell'offrire al cliente l'**esperienza autentica del territorio**, restano principi cardine per il successo.



**Evolvono le logiche di investimento**: crescenti operazioni in **sviluppo e conversione**, **consolidamento** di mercato e crescita delle catene con **format glocal** e **modelli di business flessibili e ottimizzati**, deciso **orientamento verso il segmento Premium**, gli **investitori finanziari guardano all'intera filiera**, privilegiando piattaforme operative e modelli **asset-light**



Grazie per l'attenzione