

le pagine di

RISPOSTE



TURISMO



**“Il cambiamento d’epoca nel Turismo 4.0:
come sfruttare l’innovazione tecnologica a
disposizione per ottimizzare le performance”**

di Edoardo Dal Negro

“Il cambiamento d’epoca nel Turismo 4.0: come sfruttare l’innovazione tecnologica a disposizione per ottimizzare le performance”

di Edoardo Dal Negro⁶

Il concetto di cliente non può più prescindere da quello di utente online, capace ormai di spostarsi velocemente tra differenti canali e tecnologie. Partendo da questo pensiero, l'autore espone un'esigenza sempre più incalzante per l'impresa: dedicare tempo e risorse economiche all'attività online del proprio business.

L'autore non enfatizza semplicemente l'urgenza, ma ne evidenzia anche le difficoltà: da una parte, le strutture alberghiere indipendenti (il 95% in Italia), che non sempre dispongono delle risorse economiche necessarie da investire sul web o altre applicazioni virtuali; dall'altra, le imprese che scelgono intenzionalmente di non dedicarsi alla comunicazione online, poiché ritenuta superflua. In risposta, l'articolo mette in evidenza i vantaggi portati dalla comunicazione col cliente e come raggiungerli.

Per prima cosa, si rende necessario applicare un approccio di tipo “Root Tree” che dapprima prevede un'analisi della customer journey del proprio target di utenti, e in seguito approfondisce le relazioni con i principali digital touchpoints che il cliente ha con la struttura. L'articolo sottolinea come, sebbene tali punti di contatto siano aumentati negli ultimi anni, risulta sempre più complesso realizzarne una mappatura completa ed esaustiva, dato il loro costante e repentino cambiamento. Si rende, inoltre, necessario considerare i mercati a cui ci si rivolge l'azienda e realizzare servizi ad-hoc che

utilizzino canali e piattaforme diffusi all'interno di quello specifico mercato (si pensi a quello cinese). Successivamente, l'articolo sottolinea come sia diventato fondamentale non solo considerare i KPI utili per valutare la performance immediata delle azioni che vengono intraprese, ma anche adottare metriche CLV - Customer Lifetime Value - le quali, prendendo in considerazione un arco temporale maggiore, permettono di addivenire ad una valutazione più ampia delle reali performance che l'utente ha prodotto nel corso di tutta la sua relazione con la struttura.

Diventa quindi fondamentale avviare con esso un dialogo one-to-one, dando spazio alle preferenze o abitudini dell'utente e proponendo, di rimando, un'offerta adeguata ai suoi interessi. Nella seconda parte dell'articolo viene presentato il caso del brand The Dedic Anthology che, dopo essere stato lanciato a fine 2018, si è posto l'obiettivo di raggiungere l'utente durante la customer journey, incrementare la qualità della relazione nei suoi confronti e implementare in alcune strutture ricettive legate al brand un ecosistema in stile “concierge virtuale”.

L'articolo, infine, si conclude con una panoramica sui trend futuri e sulle strade che l'industria alberghiera dovrà affrontare per sfruttare a pieno le innovazioni tecnologiche, supportate dall'intelligenza artificiale, che caratterizzeranno i prossimi anni.

⁶ Group Digital Director, The Dedic Anthology Hotels

“The epochal change in Tourism 4.0: how to use the technological innovation available to optimise performance”

by Edoardo Dal Negro^δ

The concept of customer can no longer be separated from that of online user, now able to shift quickly back and forth between different channels and technologies. Starting out from this reflection, the author illustrates an increasingly impelling need for businesses: to devote time and financial resources to their online activity.

The author emphasises not only how urgent this is, but also the difficulties involved: on the one hand, the independent hotels (95% of the Italian market), who do not always have the financial resources necessary to invest in internet or other virtual applications; on the other, businesses who intentionally choose not to engage in online communication, because they believe it is superfluous. In response, the article highlights the advantages communication with the customer brings, and how to achieve them.

First of all, a “Root Tree” type approach must be adopted, the first step of which is an analysis of the customer journey of the user target, and subsequently takes a closer look at the relationship with the main digital touchpoints customers have with the facility. The article emphasises the fact that although these touchpoints have increased in number in recent years, creating a complete, exhaustive map of them has become increasingly complex, because they are changing rapidly and continually. It is also necessary to consider the markets businesses

are engaging with, and to create specific services able to use channels and platforms widely in operation in those specific markets (for example the Chinese market).

The article goes on to emphasise how important it has become not only to consider the KPI able to evaluate the immediate performance of the actions undertaken, but also to adopt CLV - Customer Lifetime Value – metrics, which, by taking into consideration a wider time span, allow for a broader evaluation of the effective performance users have produced throughout their interaction with the facility. It thus becomes essential to enter into a one-to-one dialogue with users, focusing on their preferences and habits, in order to provide them with an offer tailored to their interests.

The second part of the article presents the case of the brand The Dedic Anthology, which after its launch in 2018, set itself the objective of reaching users during their customer journey, boosting the quality of interaction with them and implementing a “virtual concierge” type ecosystem in some of the hospitality structures linked to the brand.

The article ends with an overview of future trends and the avenues the hotel industry will have to explore in order to make the most of the technological innovation, supported by artificial intelligence, destined to characterise the years to come.

^δ Group Digital Director, The Dedic Anthology Hotels

“Il cambiamento d’epoca nel Turismo 4.0: come sfruttare l’innovazione tecnologica a disposizione per ottimizzare le performance”

di Edoardo Dal Negro

1. Siamo in un’epoca di grandi cambiamenti o in un cambio d’epoca?

Analizzando le innovazioni digitali globali degli ultimi anni e come sia cambiato il rapporto con i consumatori possiamo rispondere alla domanda affermando di essere a tutti gli effetti in una nuova epoca che ha portato non solo enormi cambiamenti dal punto di vista delle relazioni umane ma anche in ambiti quali ad esempio la finanza, l’economia, i processi e le procedure che hanno colto il *mondo moderno* in alcuni casi di sorpresa non consentendogli di adeguarsi secondo i trend che il mercato aveva ormai già da tempo interiorizzato. Ad esempio, le infinite opportunità che possono essere sviluppate con la relazione tra la voce e l’intelligenza artificiale che hanno generato soluzioni di domotica avanzata e soluzioni digitali fino ad ora inesplorate grazie all’utilizzo della forma verbale anziché scritta. In ambito turistico, l’attuale contesto vede l’Italia tra le destinazioni più visitate al mondo ma è ancora più importante prendere in considerazione il contributo che il digitale che ha raggiunto nel corso del 2019: quota 15,5 miliardi di euro con una crescita costante (rispetto all’anno precedente del +9%), dato che rafforza ancor di più quanto

l’impatto delle nuove tecnologie e dei nuovi trend siano ormai un elemento da prendere come base di analisi per gli sviluppi delle attività negli anni a venire, quindi come elemento di sopravvivenza.

La peculiarità dell’offerta ricettiva alberghiera del paese Italia sta in una forte presenza (95%) di strutture indipendenti non facenti parte di una catena alberghiera che quindi devono basare i propri investimenti tecnologici sulla reale capacità economica a disposizione, che spesso non consente di effettuare importanti movimentazioni e nemmeno di aggregarsi con altre realtà per implementare delle soluzioni digitali efficaci. L’alternativa in questo senso è quello di rivolgersi ad operatori specializzati, come ad esempio le *Online Travel Agencies*, che in questo contesto risultano essere fondamentali in quanto capaci di colmare un divario elevato grazie ad ingenti investimenti in tecnologie, advertising ed una costante presenza capillare a livello globale dei singoli *point-of-sales* nelle diverse lingue.

Nonostante le difficoltà per le strutture indipendenti di innovare in modo costante, emerge dall’indagine condotta dall’Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo – Politecnico di Milano – come le prenotazioni

dirette rappresentano in media il 49% del totale delle prenotazioni prendendo in considerazione e-mail, telefono, walk-in, sito, app e social network. Il sito della struttura tuttavia rappresenta meno del 10%, elemento che fa ben comprendere il reale potenziale che si potrebbe sviluppare soprattutto su quelle strutture/destinazioni che hanno una clientela tendenzialmente Business To Consumer.

Viste le peculiarità del nostro paese, che mostra grandi potenzialità in termini di destinazione ma non nasconde allo stesso tempo una complessità nell'applicare economie di scala da parte delle strutture per far fronte alle costanti trasformazioni digitali (essendo la quasi totalità delle strutture indipendenti), risulta fondamentale capire quale sia la migliore metodologia per la massimizzazione dei profitti sia in termini quantitativi che qualitativi. In un contesto altamente competitivo in cui il numero delle strutture alberghiere è in aumento ed il consolidamento di nuove forme di ospitalità quali Airbnb sono ora delle realtà alla portata di click, è necessaria una visione condivisa sulle attività da presidiare con maggiore urgenza per mettere in sicurezza non solo la propria struttura bensì l'intero 95% che rappresenta il core business italiano turistico.

2. Da Macro a Micro, l'approccio Root Tree per arrivare al Customer Lifetime Value.

Analizzando le differenti soluzioni in termini di modelli strategici a disposizione nell'ambito dell'ospitalità è fondamentale approcciarsi all'argomento del digitale o della e-distribution con una visione d'insieme che permetta di vederne gli orizzonti, i limiti, le opportunità e le minacce anziché una visione miope verticalizzata su singoli ambiti di riferimento come invece spesso accade nel nostro ambito. L'errore, non banale, è infatti quello di evidenziare una principale area di criticità su cui vengono deviate le risorse che quindi coprono completamente una singola area lasciando scoperte altre aree primarie quali la contribuzione economica, l'awareness e così via con il conseguente dispendio economico e temporale delle risorse coinvolte. In questo caso l'approccio e quindi gli investimenti sono verticalizzati solamente in specifiche aree.

Per ovviare a questo problema diffuso, l'approccio che definisco Root Tree – a radice – aiuta ad evitare questa visione miope in quanto prevede dapprima l'analisi dell'intera customer journey dell'utente, ossia il percorso che compie l'utente durante la relazione con la mia attività, e successivamente si focalizza nelle vere e proprie radici, in questo caso rappresentate dalle relazioni con i principali "digital touchpoints": i punti di contatto che il cliente

ha con la struttura prima, durante e post al soggiorno. Questa visione è in realtà una semplificazione in quanto la customer journey inizia molto prima e non finisce con l'iscrizione dell'utente all'interno del CRM ma continua con il mantenimento di una costante relazione con il cliente.

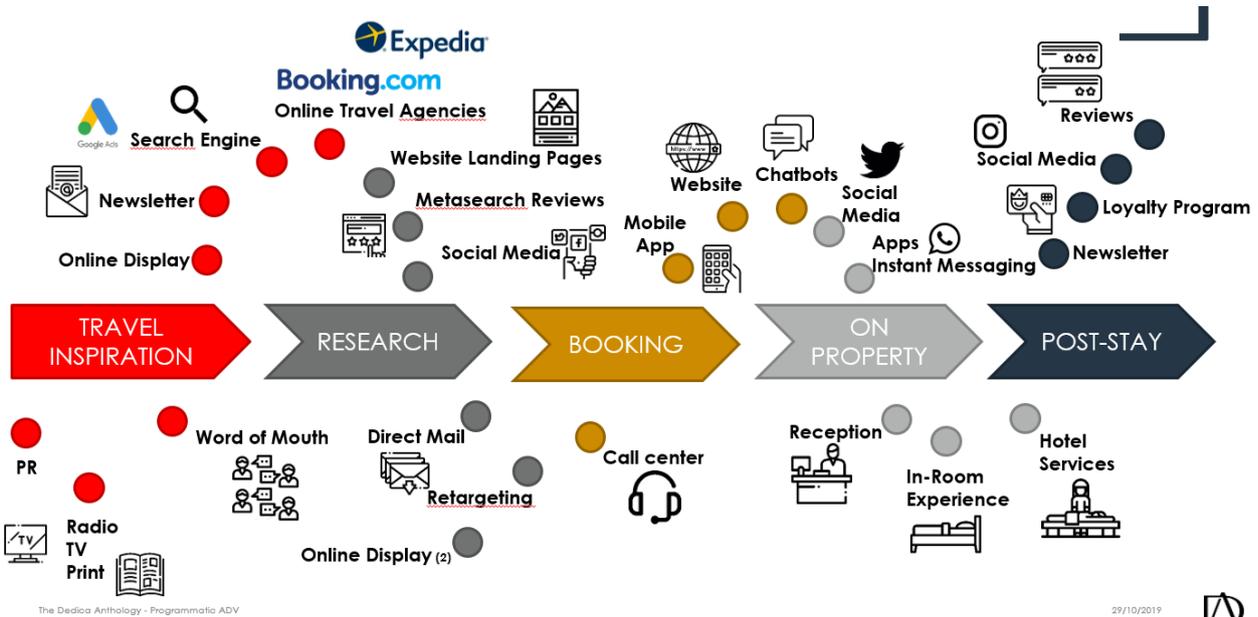
Più nel dettaglio, dobbiamo partire dalla fase iniziale in cui l'utente non ha ancora effettuato una scelta o non è ancora (consapevolmente) influenzato da agenti esterni circa la propria destinazione o prodotto da acquistare. Se infatti in passato, prima dell'avvento della digitalizzazione diffusa, il primo contatto del brand con il cliente avveniva in specifici contesti come ad esempio agenzie-familiari-amici-colleghi, ora questo importante momento avviene in modo completamente diverso in quanto influenzato da qualsiasi fonte esterna tra cui ad esempio advertising, blogger, influencer, social media e così via. Questo momento particolare di ricerca delle informazioni è quello che Jim Lecinski di Google ha indicato con l'acronimo "ZMOT" (*Zero Moment of Truth*). Si tratta del "momento zero della verità" in cui, ad esempio in ambito turistico, l'utente prima ancora della struttura alberghiera decide quale sarà la sua prossima vacanza in termini di destinazione. Presidiare questo momento è fondamentale per capire il trend di un target specifico di viaggiatori, che può divenire, successivamente, un possibile cliente.

Attraverso specifici tool online (che vedremo in seguito) è inoltre possibile stimolare la propensione alla decisione nei confronti di una destinazione piuttosto che altre decisioni quali ad esempio una struttura alberghiera che l'utente sta cercando in quel dato momento, o, ancora, far leva su quegli elementi più emozionali che vedono una tipologia di ricerca differente come ad esempio viaggi con il proprio cane, viaggi in famiglia, vacanze per bambini e così via.

Entrando più in profondità nel cuore della customer journey si può notare come i vari punti di contatto con il cliente (*digital touchpoints*) sembrino in un primo momento scollegati tra loro come se ogni punto non avesse relazioni con gli altri o non ne fosse influenzato. Questa visione miope, spesso comune, è in realtà errata in quanto tutti i touchpoints sono interconnessi tra loro in una relazione in costante condivisione di informazioni, in cui la navigazione degli utenti mostra spesso come sia normale "saltare" da un punto all'altro in un qualsiasi momento, ad orari diversi e secondo distinte modalità. Basti pensare alla giornata di qualsiasi manager, impiegato, studente e così via, dettata da ritmi personali secondo delle routine e usi tipici di ogni famiglia e persona. Chi legge le notizie al mattino sul proprio smartphone o ricerca informazioni in quel momento diventa a tutti gli effetti un possibile *prospect*: si moltiplicano sempre di

" Il cambiamento d'epoca nel Turismo 4.0: come sfruttare l'innovazione tecnologica a disposizione per ottimizzare le performance"

Figura 1 – Hospitality Customer Journey



Fonte: Autore - The Dedica Anthology.

più i “momenti di consumo” all’interno delle mura di casa, durante i momenti di attesa (metropolitana, taxi etc), durante gli spostamenti fino ad arrivare all’integrazione che il digitale sta avendo con le nostre case (domotica, smart speakers, intelligenza artificiale). Sono infiniti punti di contatto che possono, ora, dialogare tra loro per creare sistemi interconnessi. E così il frigorifero che percepisce l’attenzione dell’utente ad una alimentazione sana, potrebbe fornire dati a sistemi di intelligenza artificiale per proporre

viaggi in mete particolari o tipologie di viaggio in cui l’alimentazione ricopre un ruolo cruciale. Ne consegue che aumentando i punti di contatto ed i momenti di consumo aumenta anche il tempo che spendiamo online, ormai arrivato ad essere in Italia nel 2019 in media di 6h04’, fornendo una mole di dati enormi che viene utilizzata per ricevere offerte e soluzioni sempre più mirate. Se quindi da un lato crescono i digital touchpoints, dall’altra diventa sempre più complesso effettuarne una mappatura che

sia esaustiva e completa perché appunto “liquida” e costantemente in cambiamento. Specialmente nell’ambito turistico, dove la customer journey varia anche notevolmente da paese a paese, un’attenzione particolare va data alla possibile diversità esistente tra i digital touchpoints disponibili ed utilizzati nei diversi paesi, ed in particolare tra quelli europei (che vedono comportamenti anche simili a quelli US) e asiatici. Ed è proprio il mercato cinese che necessita di focus particolari in quanto le stesse piattaforme, i canali e le modalità di utilizzo sono completamente differenti da quelli utilizzati in Europa o negli Stati Uniti. Basti pensare ad esempio alle differenze tra le piattaforme di messaggistica WhatsApp e WeChat in cui in quest’ultima oltre alle differenze grafiche rende possibili una serie di opzioni che difficilmente vedremo nel breve periodo su WhatsApp: la possibilità di acquistare prodotti e servizi tramite QR code, la realizzazione di micro applicazioni all’interno della piattaforma per incrementare le opzioni a disposizione del consumatore che potrà quindi accedere a funzioni avanzate relative ad un brand o prodotto, avviare il processo di e-commerce, ricevere coupon etc., senza mai uscire dall’applicazione. I dati, ad esempio con WeChat, sono tutti a disposizione all’interno della piattaforma ed il flusso è perfettamente ottimizzato affinché il cliente possa usufruirne senza alcuna

difficoltà e completare il processo che si è iniziato, che si tratti di una semplice richiesta di informazioni, acquisto o customer service. Riprendendo quindi il concetto del Root Tree è fondamentale avviare un’analisi macro della customer journey del proprio target declinandola successivamente sui singoli digital touchpoints. Avendo visto come questi ultimi possano cambiare in relazione alla customer journey tra i diversi territori, sarà fondamentale capire la tipologia di clientela che la mia struttura andrà ad ospitare per poter effettuare una mappatura che sia non solo efficace ma anche efficiente. Ad esempio, hotel e resort con alta presenza di clientela cinese dovranno rivedere completamente i digital touchpoints per adeguarli alla clientela orientale, così come i servizi offerti, in linea con il risultato della propria analisi. Questo aspetto diventerà la base per la creazione di strategie di destinazione che prevedano dei push da mercati quali la Cina o il Giappone. Viceversa, se non si seguono queste indicazioni non si avrà un impatto significativo sui risultati che siano legati alla contribuzione, alla relazione o all’awareness. Analizzata la customer journey, un altro elemento fondamentale è riferito ai KPIs collegati ad essi al fine di valutare l’impatto delle azioni che vengono intraprese. È quindi fondamentale specificare singole metriche di valutazione per ogni digital touchpoint ed

ampliare il concetto di customer lifetime value per comprendere le reali potenzialità delle azioni che vengono messe in atto per una corretta valutazione del ritorno dell'investimento (ROI). Sempre più spesso vengono prese in considerazione metriche semplici che consentano una misurazione istantanea dell'attività (Click, CTR, CPS, CPM etc.) ma che tuttavia non consentono di sviluppare il reale potenziale dell'attività intrapresa.

3. Tecnologie e soluzioni digitali tailor made: leve web, personalizzazione e KPIs

In questo cambiamento d'epoca dobbiamo tenere in considerazione l'impatto che le nuove tecnologie hanno avuto nella distribuzione e nella filiera produttiva. L'innovazione tecnologica, ed in particolare l'intelligenza artificiale (AI) applicata al campo della distribuzione elettronica, ha consentito di arrivare a livelli di efficienza mai raggiunti fino ad ora. Se quindi da un lato le società tecnologiche (provider di servizi) ed i social network mettono a disposizione piattaforme di advertising estremamente avanzate ma facili da utilizzare, dall'altro lato del tavolo abbiamo una domanda composta da proprietari di hotel, manager della distribuzione, consulenti ed esperti che non sempre percepisce i reali benefici che queste nuove tecnologie sono in grado di portare alla propria infrastruttura.

I tre macro-pilastrini "leve web – tecnologie - personalizzazioni" sono elementi perfettamente concatenati in un equilibrio stabile di relazione continua in cui ogni attività elettronica viene elaborata da sistemi complessi al fine di raggiungere il target giusto o completare con successo il proprio obiettivo che ci si è prefissato. Riconosciamo alle leve web la capacità di attrarre traffico sui nostri own media come ad esempio il sito web o una propria applicazione mobile. Semplificando al massimo possiamo suddividere in due pilastri le leve web: paid-acquisition e organico.

All'interno del primo gruppo, *paid-acquisition*, rientrano quelle attività così dette a pagamento quali Search Engine Advertising (SEA), l'affiliazione ed il retargeting che consentono di presidiare ricerche garantendo la visibilità a seguito di un corrispettivo economico. Il secondo gruppo è composto dall'indicizzazione all'interno dei principali motori di ricerca del contenuto presente sul proprio sito web oppure riferito alla propria attività (es. SEO per il sito web, ricerche all'interno di Google My Business) e tutti gli elementi esterni al proprio sito web che rimandano attraverso l'utilizzo di link al proprio sito. In ultimo, ma non per importanza, rientra il mondo del CRM e, ad esso collegato, l'ambito social divenuto ormai parte perfettamente integrata della customer journey dei clienti/prospect.

Affinché questi elementi possano generare valore, e quindi beneficio per l'intera filiera, è assolutamente necessario che ci sia un equilibrio tra due tasselli considerati fondamentali: il corretto mix di investimenti economici ed il presidio delle singole leve web in corrispondenza con la customer journey dei propri clienti. Se questi elementi non sono in simbiosi tra loro non sarà possibile ottenere i benefici delle azioni che vengono messe in pratica. È quindi necessario garantire un presidio costante affinché l'utente trovi i valori del brand e le peculiarità della struttura/destinazione durante tutto l'arco della relazione digitale anche offline, andando ad investire risorse affinché sia garantita la visibilità. Ad esempio acquistando specifiche parole chiave che consentano di visualizzare le proprie pagine all'interno dei motori di ricerca oppure attraverso un lavoro di ottimizzazione dei contenuti (di valore) che consentano ai motori di ricerca di favorirne l'indicizzazione, una attività che dura mesi e che non può e non deve essere mai interrotta. Spesso, infatti, accade che le strutture si focalizzino su quelle aree ad alta contribuzione che tuttavia coprono solo parzialmente l'attività del cliente all'interno dell'intera customer journey: ad esempio campagne di brand keywords advertising o banner promozionali forniscono una visione miope delle performance in quanto

ricercando il nome esatto di una struttura o di un brand si avranno grandi tassi di conversione e di ritorno dell'investimento visto che l'utente sta già cercando il nome della mia struttura o servizio. Diversa è la situazione in cui gli investimenti vengono orientati su keywords generiche o di dettaglio (long tail) che non menzionano il singolo brand. In questo caso i principali KPI si riducono notevolmente rispetto a quelle di brand talvolta restando ai limiti della positività o arrivando ad essere negativi.

Ma quindi cosa spinge l'ufficio della distribuzione, marketing e revenue management ad investire in queste tipologie di campagne che sembrano a prima vista poco remunerative?

Per dare una risposta esaustiva bisogna inizialmente distinguere i Key Performance Indicator applicati al risultato immediato *hic et nunc*, ossia l'attività strettamente collegata con l'utente che in quel dato momento si relaziona con un dato messaggio pubblicitario, da un concetto più ampio definito come Customer Lifetime Value (CLV) che invece prende in considerazione uno spazio temporale più ampio in cui l'utente all'interno della propria customer journey compie una serie di attività che prevedono anche la relazione con la nostra attività di promozione web ma non in esclusiva, e la cui attività di contribuzione viene analizzata, salvata e mantenuta

durante l'intero corso della vita del cliente in relazione con il brand.

Gli attuali modelli di analisi delle attività digitali prevedono una sempre più importante integrazione delle due forme di analisi: i KPI come indicatori di performance immediata ed utili per una ottimizzazione costante delle campagne ed il CLV per una valutazione più ampia delle reali performance che l'utente ha prodotto durante tutta la sua vita di relazione con il mio brand. Per semplificare al massimo, una campagna che inizialmente genera ROI 1:1, ossia l'investimento pubblicitario è identico al revenue generato, in ottica di CLV può generare ritorni ben più alti in quanto il cliente raggiunto e che ha performato in modo limitato potrà successivamente effettuare nuovi acquisti che quindi andranno ad aumentare il revenue dell'azienda durante l'arco temporale della relazione. Il migliore esempio per questa tipologia di analisi sono i programmi fedeltà che vengono sempre più utilizzati e spinti dalle società proprio per poterne calcolare il ritorno dell'investimento durante l'arco della relazione del cliente, e non solo sulla singola attività spot.

Nell'ambito travel ed hospitality sono ancora poche le realtà che hanno a disposizione strumenti e tecnologie che consentono di attivare una visione per CLV, tuttavia l'innovazione tecnologica renderà sempre più

accessibili questi strumenti come anche una diversa logica manageriale al fine di valutare correttamente le attività svolte e quindi di trarne i relativi benefici.

Effettuata una corretta configurazione della reportistica è cruciale tenere in considerazione l'insieme dei valori che dobbiamo trasmettere ai clienti, al nostro CRM e attraverso le pagine social. La comunicazione è divenuta one-to-one: se all'inizio degli anni 2000 si orientavano differenti comunicazioni per cluster di utenti ora gli stessi si aspettano comunicazione ancora di più "tailor made" come un vestito su misura che segue il cliente all'interno della customer journey facendo leva sulle proprie preferenze di acquisto, sui comportamenti e sullo storico che l'utente ha avuto con il brand in termini di acquisti e relazioni comunicative. È quindi ormai fondamentale rivedere la propria infrastruttura tecnologica per dotare i propri sistemi di soluzioni che consentano una suddivisione delle comunicazioni in cluster sempre più verticali fino ad arrivare a comunicazioni che vengono realizzate e customizzate per ogni singolo individuo registrato al nostro CRM. In questo caso, grazie all'intelligenza artificiale, sarà possibile raggiungere con il giusto messaggio la persona o il gruppo di persone perfettamente in linea con quel dato messaggio. Sarà proprio l'analisi nel tempo del CLV che andrà a guidare le tipologie di

comunicazioni verso micro-cluster di consumatori che attraverso sistemi definiti “like-for-like” consentiranno di raggiungere pubblici simili, ossia clientela che per comportamento, modalità di acquisto e relazione sono considerati simili ai miei clienti. In questo modo la probabilità di successo dell’attività di marketing digitale aumenta in modo sostanzioso in quanto si raggiungono i destinatari che hanno una propensione di interesse nei confronti del mio brand, prodotto o soluzione proposta.

Le OTAs, metasearch e grandi catene hanno compreso molto chiaramente il potenziale che questi strumenti consentono di ottenere in termini di risultati, motivo per cui non è più conveniente la fruizione lato utente di questi siti senza una registrazione al fine di beneficiare di sconti, promozioni, punti che incentivano una profilazione dell’utente ed un valore reale per la società in termini economici e soprattutto di know how del comportamento dei propri utenti.

4. Il caso The Dedic Anthology

Il brand The Dedic Anthology è stato lanciato sul mercato nazionale ed internazionale a fine 2018 con il chiaro intento di raggiungere attraverso strutture prestigiose quegli utenti che combinano lavoro e vita privata, millennial-minded, che comprendono appieno la filosofia del brand. Ogni hotel infatti esprime e rafforza la propria personalità che si ritrova non solo all’interno della struttura ma anche nei punti di contatto che l’utente ha prima, durante e dopo la prenotazione. E’ quindi fondamentale che la comunicazione, le leve web e le tattiche messe in atto facciano leva su questi aspetti e consentano non solo ai clienti di trovarsi bene e di vivere un momento indimenticabile ma anche di ritornare per vivere nuove esperienze attraverso nuovi servizi, ispirazioni di design ed attività locali perfettamente immerse nell’ambiente in cui la singola struttura si trova.

La sfida nell’ambito digitale è stata chiara fin da subito: raggiungere l’utente durante la customer journey ed incrementare le performance della distribuzione digitale. Per quanto riguarda il primo punto l’approccio mediante soluzioni “invisibili”, che quindi non impattano la relazione del cliente, è stata fondamentale affinché le attività fossero considerate come un concierge virtuale in grado di comprendere bisogni, comportamenti

e richieste del singolo utente in un modello condiviso a beneficio di tutte le business units coinvolte. E' stato quindi creato un CRM ad-hoc che dialogasse in modo continuativo con i sistemi hotel (PMS) per fornire 7/7 – h24 informazioni a tutti i livelli: dalla direzione generale al personale in hotel. Un utente che esprime una richiesta attraverso una prenotazione telefonica viene riportata immediatamente al sistema centralizzato delle prenotazioni affinché la struttura ne sia consapevole e possa condividere le preferenze con le altre strutture.

Si è quindi creato un modello applicato ad utente in grado di anticipare i bisogni facendo leva sulle richieste e peculiarità di ogni singolo utente attraverso un sistema distribuito a disposizione di tutte strutture e del personale in hotel. Se un utente ad esempio esprime la volontà di una camera lontana dagli ascensori dell'Hotel Carlo IV a Praga, questa informazione viene condivisa con il sistema di preferenza affinché qualora soggiornasse in futuro in una struttura The Dedic Anthology, ad esempio al Palazzo Naiadi di Roma, gli verrà assegnata una camera in base alla propria preferenza o sarà avvisato il ricevimento circa le specifiche richieste. La soluzione implementata ha previsto non solo l'adozione nell'ambito B2C ma anche per il CRO (Central Reservation Office) per le prenotazioni telefoniche ed in ambito sales per il tracking delle opportunità

commerciali. L'attività, oltre ad incrementare la qualità della relazione con il cliente e veicolare quelli che sono i valori del brand, ha consentito un monitoraggio centralizzato avendo a disposizione una piattaforma di *mash-up* delle informazioni condivise (B2C-CRO-B2B) al fine di analizzare i dati per catena, per singola area o per struttura. La definizione di specifici KPIs ha consentito di definire limiti, best case ed action plan mirati per la singola struttura e destinazione.

Il secondo punto riguarda l'incremento delle performance mediante l'utilizzo di tutti gli strumenti a disposizione affinché la contribuzione possa incrementare in modo ponderato, secondo specifiche logiche e KPI. L'attività realizzata è stata dapprima quella di analizzare i dati in modo più approfondito da tutte le leve di traffico, specialmente per quanto riguarda il digitale, ed implementare tracking specifici per quelle fonti non monitorate come ad esempio Google My Business attualmente in forte crescita. Il costante monitoraggio delle performance per canali unito al tracking digitale ha permesso di evidenziare le aree di criticità e quelle in cui era possibile un ulteriore sviluppo delle performance. In questo contesto è stata fondamentale la relazione continua con il team di revenue management per la comprensione delle principali metriche al fine di sviluppare offerte ad-hoc mirate e customizzando la comunicazione per singolo

canale digitale. Sono state quindi attivate campagne distribuite attraverso keywords advertising, sitelink, programmatic advertising, Google Local, retargeting sul sito web diretto, affiliazioni e social media (organic post e advertising) in un unico macro sistema condiviso affinché l'informazione venisse elaborata e diffusa in modalità "liquida" capace quindi di adattarsi al canale sia in termini di segmentazione sia per il contenuto da veicolare in termini di comunicazione.

La sincronizzazione successiva e la ponderazione delle metriche di ciascun canale ha consentito una lettura condivisa da parte dell'intero team commerciale (digital, revenue management, metasearch, social, brand, corporate) affinché ognuno ne percepisse l'impatto ed i successi/risultati generati. Ulteriori incentivi sono stati realizzati con la partecipazione di specifici programmi di boost attraverso l'utilizzo di canali indiretti quali ad esempio TrevelAds (Expedia) per coprire mercati e/o periodi in cui era necessaria una spinta in termini di contribuzione esterna.

Affinché una strategia omnichannel fosse di successo è stato fondamentale mantenere attivo un costante dialogo con alcune figure apicali (in particolare con il General Manager e i responsabili del revenue management, brand experiece e sales) al fine di comprendere le specifiche peculiarità e ricavare le informazioni che serviranno per

il settaggio dei singoli tool online così da essere certi di fornire un servizio di qualità.

5. Trend futuri

Guardando al 2020 e agli anni a venire, sono chiare le strade che l'intera industria alberghiera e più in generale le strutture dell'intera filiera turista dovranno affrontare per sfruttare le innovazioni tecnologiche e i trend che stanno già portando grandi novità. Diverrà ancora più importante il concetto di customer experience pre-durante-post stay non più come vantaggio competitivo di differenziazione ma come normale valore percepito che il cliente si aspetta di trovare in relazione alla "cultura" della struttura ricettiva o della società con cui si relaziona. Il rispetto dei propri valori diventa fondamentale e dovrà avere un riscontro durante tutta la customer journey: specialmente per i millennials le decisioni di acquisto sono sempre più influenzate dai valori che la società attraverso il prodotto/servizio vuole mostrare, elementi che raggiungono il livello di importanza simile se non talvolta superiore al prezzo o altri elementi che fino ad ora erano primari. La relazione con il cliente cambia, si evolve anche grazie alle innumerevoli soluzioni che si stanno perfezionando e sviluppando, come ad esempio la ricerca vocale tramite smartphone o smart speaker. Cambia anche la relazione che il cliente/prospect ha nei

confronti non solo con la struttura ricettiva ma anche e soprattutto a partire dal momento iniziale (zero moment of truth) fino ad arrivare al contesto locale. Presidiare le attuali e future nuove tecnologie/soluzioni affinché i propri canali siano parte dell'innovazione che stiamo vivendo sarà fondamentale per proteggere il proprio brand e guidare le prenotazioni attraverso canali diretti, al fine di avere un dialogo costante con i propri clienti. Figure come *innovation manager* o responsabili dell'area digital saranno fondamentali per cavalcare gli attuali trend ed il loro consolidamento, all'interno di una visione globale.

Strettamente collegato a questo trend sarà l'omnicanalità non più come definizione da applicare a modelli di business bensì come una reale applicazione delle logiche strategiche e tattiche che guideranno la pianificazione degli investimenti dei prossimi anni. L'adozione di modelli di *customer lifetime value* saranno necessari al fine di comprendere l'impatto che gli investimenti (online e offline) genereranno in termini di risultati. L'utente attuale è "fluidico", spazia tra canali, tecnologie e momenti in cui la decisione di scelta avviene in relazione al valore ricevuto e si è in presenza di una situazione di ottimo pareto tra la struttura e le soluzioni da essa adottate (l'allocazione delle risorse messe in atto non può apportare

ulteriori miglioramenti al sistema e quindi alla relazione con il proprio cliente).

Grazie infatti alle innovazioni tecnologiche in ambito advertising e di ricerca organica i risultati e i messaggi saranno sempre più personalizzati ed hyper-customizzati sui singoli utenti in una comunicazione one-to-one in tempo reale il più possibile efficiente dal punto di vista della relazione tra valore percepito e valore atteso sia dal cliente che dalla struttura ricettiva. In questo ambito giocherà un ruolo fondamentale l'intelligenza artificiale applicata ai diversi strumenti, che andrà ad evidenziare cluster di clienti definendo "personas" sempre più mirati e con caratteristiche uniche affinché si possa proporre offerte, pacchetti ed esperienze personalizzate. La creazione, mantenimento e ottimizzazione di un CRM proprietario risulterà cruciale per affrontare questo grado di personalizzazione che deve tenere conto anche dei comportamenti e delle scelte di acquisto: i dati storici della propria clientela risulteranno essere di grandissimo valore.

La sempre più veloce raggiungibilità dei mercati attraverso i collegamenti internazionali e gli sviluppi Cina-Europa vedranno, anzi vedono già, un incremento del numero di visitatori orientali che necessiteranno servizi ad-hoc (ad esempio sistemi di pagamento) e di visibilità anche e soprattutto all'interno dei propri point – of – sales: è dunque necessario presidiare la

customer journey sulla base di una specifica nazione. Adattare i propri own media, come ad esempio il proprio sito web, app e gli altri canali di contatto sarà fondamentale per intercettare e presidiare quella domanda turistica incrementale proveniente dall'Asia, cercando di essere presenti fin dal primo momento con il cliente e non quanto già giunto a destinazione.

uno
2020

Direzione | Francesco di Cesare
Organizzazione | Anthony A. La Salandra

Tutti gli articoli dal 2001 ad oggi
de “le pagine di Risposte Turismo”
sono disponibili on-line
nella sezione dedicata del sito
www.risposteturismo.it



Risposte Turismo s.r.l.

Giudecca 624 | 30133 Venezia

tel. +390413093260 | fax. +390418520077

www.risposteturismo.it | info@risposteturismo.it