
Forum Turismo Svizzera 2017

Sfruttare le opportunità offerte dalla digitalizzazione

Documento di discussione per il Workshop 1: L'elaborazione di mercato nell'era digitale

Partner principale di questo documento di discussione:



Universität St. Gallen
Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Prof. Dr. Christian Laesser (direttore)

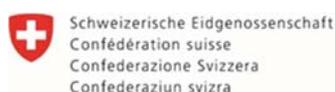
Dufourstrasse 40a
9001 San Gallo

+41(71)224-2525

+41(79)636-0023

christian.laesser@unisg.ch

Committente:



Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Direktion für Standortförderung



Tourismus Forum Schweiz
Forum Tourisme Suisse
Forum Turismo Svizzera
Forum Turissem Svizra
Tourism Forum Switzerland

1 Introduzione

Oggi le informazioni sono disponibili ovunque e in qualsiasi momento grazie a Internet e ai dispositivi mobili. Si suppone, quindi, che la **diffusione delle informazioni** e la **distribuzione** nel settore del turismo sia più semplice. A differenza dell'epoca precedente all'avvento di Internet, ora ogni attore può teoricamente mettersi in contatto in modo autonomo con qualsiasi utente di Internet in tutto il mondo; **quindi ogni operatore può commercializzarsi a livello globale**, purché abbia le competenze e le risorse necessarie per farlo (lingue, potere di marketing e la capacità di suonare la partitura del marketing digitale ecc.). Ma ora anche la **concorrenza è globale** e abbiamo **nuove barriere** rappresentate dai **gatekeeper** globali (ad es. motori di ricerca e **piattaforme di prenotazione**). Inoltre, le informazioni non hanno più solo **carattere direttamente pratico**, ma anche nel turismo il carattere **indirettamente ludico e orientato all'esperienza** svolge sempre più un ruolo da protagonista. Non si naviga solo per cercare informazioni in modo mirato, ma perché anche il solo navigare è un'esperienza divertente.

L'**elaborazione del mercato** e la **conclusione di transazioni** sono sempre più **caratterizzati da strumenti digitali**. In primo luogo così si fa strada un marketing sempre più personalizzato, attraverso i social media e con formati web supportati dai dati. Ma anche la vendita e in particolare la determinazione dei prezzi sono sempre più personalizzate per realizzare in modo mirato concetti quali Dynamic Pricing e Yield Management. Per farlo, i **dati sulle esigenze** e sui **comportamenti dei clienti** sono una **materia prima** importante.

Tenendo sempre ben presente la complessità di questi temi, concludiamo che gli attori del turismo svizzero devono prepararsi a una curva di apprendimento duratura e ripida.

2 Temi chiave

Trattiamo il tema della commercializzazione da un punto di vista orientato alla domanda. Saranno trattati nel dettaglio i seguenti temi:

- Narrativa e storie come base del 'successo' (nei social media)
- Management e digitalizzazione di canali e punti di contatto con i clienti
- Piattaforme di distribuzione globali vs. distribuzione globale locale
- Il futuro della destinazione e del DMO

Strutturiamo la discussione dei succitati temi in base ai quattro seguenti **approcci** (dove la digitalizzazione ha un effetto vincolante e integrante):

- **Flussi di visitatori strategici SBS** (come concetto chiave); gli SBS sono le unità di base del management e dell'elaborazione del mercato in una destinazione;
- **Customer Journey**, ovvero i singoli cicli che un 'tipico' rappresentante di un SBS segue nel processo di decisione d'acquisto e di consumo;
- **Processo del cliente**, ovvero tutti i processi di un operatore, orientati dall'operatore al 'tipico' rappresentante di un SBS e dal 'tipico' rappresentante di un SBS all'operatore;
- **Punti di contatto del cliente** (o **touchpoint**), ovvero i punti di interazione diretti o indiretti di un 'tipico' rappresentante di un SBS, sui quali si fa leva per in-

vitare all'acquisto, scambiare informazioni e/o promettere acquisti o concretizzarli (prenotazioni, ordini).

2.1 **Narrativa e storie (Content)** **come base del 'successo' (nei social media)**

Le persone organizzano le proprie esperienze (= situazioni straordinarie che esulano dalla routine) all'interno di **narrazioni**; l'intera memoria umana si basa, in definitiva, su **storie** spesso **sogettive**. Queste storie - non da ultimo a causa del carattere esperienziale delle informazioni (in particolare immagini e film) - sono anche uno strumento centrale per curare le **reti sociali**, quindi anche attraverso i social media. In questa logica le destinazioni sono luoghi o addirittura **'palcoscenici'**, sui quali **operatori e ospiti creano storie**, che trasformano spazi, altrimenti insignificanti, in **destinazioni turistiche interessanti** e di conseguenza in **luoghi con un'attrattiva**.

Attraverso il **Content Marketing** operatori e destinazioni cercano di attirare gli ospiti con **contenuti che includono informazioni, consigli e intrattenimento**. Augmented e Virtual Reality aiutano qui a vivere nuove **esperienze altamente sensoriali**. Le storie sono un promettente approccio strutturato per i contenuti, ma occorre tenere conto che lo **storytelling**, mirato a creare un ricordo e a fare in modo che le storie vengano diffuse, è possibile principalmente **grazie agli ospiti** e che le destinazioni e gli operatori possono e dovrebbero offrire solo un **aiuto**. In sostanza: se non c'è una storia che il cliente può creare, alla fine non c'è neanche un prodotto né un'offerta.

Noi **ci influenziamo reciprocamente attraverso la diffusione di storie**. I luoghi che attraggono un vasto pubblico non nascono più solo in ambienti stazionari attraverso la diffusione vis-a-vis di queste storie, come avveniva nell'epoca pre-Internet, ma anche nel **mondo virtuale dei social media** quasi infinito, dove sono le **reti sociali a raccontare storie**. Un saluto dai numerosi visitatori della Valle Verzasca nell'estate del 2017...

I social media sono fondamentalmente **spazi virtuali creati da tecnologie mobili e fisse** nei quali si **raccontano storie**. Queste storie e immagini, in breve **User generated Content (UGC)**, si diffondono in modo **imprevedibile** in **diverse direzioni** e **influenzano** i destinatari **in modo incalcolabile**. In questo caso i social media assumono la funzione di **diffusori di storie di vasta portata**, ma spesso anche **incontrollabili**.

La situazione qui sopra descritta comporta due importanti implicazioni.

- Con l'avvento oggi dei **social media** si hanno a disposizione **spazi virtuali ampiamente scalabili per lo scambio di informazioni e storie** all'interno delle reti sociali, ma anche oltre la rete. Le **valutazioni** (ad esempio) sono solo uno dei tanti formati possibili. La mancanza di possibilità di controllo dei contenuti della comunicazione in un mondo di questo tipo obbliga tutti a orientare **gli input materiali in base ai loro potenziali effetti sui contenuti della comunicazione** e quindi, detto in parole semplici, a lasciarli circolare e a osservarli (in mancanza della possibilità di influenzarli).
- I prodotti, o ancora meglio, le offerte (concrete) vanno quindi creati in base a **narrazioni sottostanti**, puntando al **massimo potenziale** relativo alla loro **storyfication** o **UGC** (cosa racconta l'ospite quando va a casa o sui social media?). Non sono gli operatori a raccontare le storie, ma essi si limitano, con il **design delle prestazioni, a ottenere la massima probabilità** che gli ospiti creino e diffondano una storia legata all'operatore. Una delle condizioni per le

quali le UGC si diffondono è la connessione degli ospiti, ovvero l'accesso gratuito o conveniente a Internet.

2.2 Management e digitalizzazione di canali e punti di contatto con i clienti

Interagire con gli ospiti - a seconda dei comportamenti e delle loro motivazioni - attraverso diversi **touchpoint** (a) direttamente o (b) indirettamente con diversi operatori.

- I touchpoint nel **processo cliente prima del soggiorno** sono già oggi ampiamente digitalizzati attraverso la **Self Service Technology (SST)**, ovvero sotto forma di presenza online autonoma dei principali operatori (idealmente con uno shop online). La qualità e la quantità della comunicazione non hanno più confini a livello tecnologico e i touchpoint diventano così punti di esperienza **personalizzabili multimediali e multisensoriali**.
- Ci sono invece **lacune sostanziali nei touchpoint sul posto/durante il soggiorno**. Esempi: integrazione di servizi (virtuali) ad hoc (ad es. pacchetti locali), processi di check-in/check-out, processi di controllo (ad es. immigrazione e dogana), supporto IT nelle interazioni personali (ad es. per poter rispondere più rapidamente a domande rare), ordinazioni nei ristoranti ecc. L'SST non solo aumenta la produttività (un tema non rilevante ora), ma consente anche di personalizzare il contatto con il cliente, se non addirittura una **mass customization** (personalizzazione di massa), che non sarebbe possibile senza l'SST.

Ci permettiamo qui di seguito di riportare alcune riflessioni e una regola generale su come affrontare questa complessità.

- (1) A fronte dei diversi comportamenti spaziali proponiamo per prima cosa di **orientare in modo coerente tutte le azioni a un SBS suddiviso in segmenti chiari** (ad es. famiglie che praticano sport invernali). Questo significa ristrutturare tutti i processi rilevanti secondo queste **unità di base del management e dell'elaborazione del mercato** all'interno di un'azienda/destinazione (rete di aziende).
- (2) Per questa fase **precedente al soggiorno** si deve decidere, **per ogni flusso di visitatori**, quali **contenuti** rilevanti del **Customer Journey** hanno senso e quali sono i **canali online** e con essi i touchpoint necessari nel **processo cliente**. Occorre prestare particolare attenzione all'effetto che si ottiene sul flusso di visitatori dato. Esempio: Quali informazioni e servizi necessitano queste famiglie che praticano sport invernali e in quale punto del processo decisionale?
- (3) In ogni caso, occorre riflettere su **approcci regionali collaborativi** (pool di risorse e attività). Si deve presumere che gli hotel, ad es. nella pubblicità sui motori di ricerca o per parole chiave in determinati mercati, si supportino a vicenda e che un comportamento di mercato armonioso sia più efficiente e più conveniente (anche nei confronti delle OTA). Esempio: per le famiglie che praticano sport invernali si rimanda a un operatore centrale.

Alla fine della giornata si cercherà il più possibile di supportare **Customer Journey personalizzati** (e quindi disaggregati) in base a SBS (aggregati) con **touchpoint adeguati** a livello **contenutistico e tecnologico**, gestendoli e strutturando **esperienze clienti senza soluzione di continuità**. A questo proposito si è dimostrato utile un **design orientato ai clienti** per questi touchpoint o addirittura un design comune insieme ai clienti leader.

2.3 Piattaforme di distribuzione globali vs. distribuzione globale locale

In brevissimo tempo le piattaforme di prenotazione sono diventate canali di distribuzione dominanti a livello globale. Oggi praticamente nessun operatore di servizi turistici chiave è presente. Questo vale in particolare anche per gli hotel.

Prima di esprimere le riflessioni in proposito è utile definire di cosa si tratta.

La dominazione delle piattaforme di prenotazione si basa sugli enormi, in quanto globali, **effetti di rete** dei loro modelli aziendali. Tanti ospiti trovano tante offerte e tanti operatori raggiungono tanti ospiti. Le dimensioni raggiunte grazie alla crescita rendono tali piattaforme sempre più famose, il che assicura loro un **potere** enorme (ad es. in termini di prezzi più bassi).

Ma per poter funzionare, queste reti necessitano di un'elevata **capacità di comparazione** dei **servizi** distribuiti; un pernottamento o un volo sono, in fondo, **commodities turistiche** più o meno **interscambiabili** (prodotto grezzo). Le piattaforme hanno successo nel distribuire questo prodotto grezzo; al contrario le possibilità di mostrare le **differenze nelle prestazioni** sono solo limitate e, quando ci sono, riguardano solo prestazioni standardizzabili a livello globale (ad es. la colazione in un hotel).

Al momento la maggior parte degli hotel vende **contemporaneamente prestazioni uguali o simili** attraverso **numerosi canali diversi**. Si tratta di un'operazione costosa e complessa. Varrebbe la pena tentare di allontanarsi da questa posizione intermedia e orientarsi, nella **vendita**, maggiormente e in modo **differenziato** alle **esigenze** e ai processi **dei clienti** potenziali e a partner che hanno **accesso** a questi clienti. Da qui derivano due **approcci estremi**, ai quali gli operatori possono orientarsi o tra i quali possono scegliere quando configurano la loro modalità di distribuzione:

- **Il prodotto grezzo «Pernottamento» nelle piattaforme di prenotazione globali:** accettare il completo outsourcing della distribuzione del prodotto grezzo «Pernottamento» a una piattaforma di distribuzione globalizzata e di conseguenza una garanzia del prezzo più basso (per il prodotto grezzo!). Sulla propria pagina web apparirà così solo un link a una piattaforma globalizzata. In qualità di operatore ci si concentra soprattutto sulla prestazione e quindi su un feedback positivo da parte dell'ospite e sulla massimizzazione di contributi di copertura derivanti dalle attività collaterali.
- **Prestazioni differenziate e arricchite in diversi canali di distribuzione:** arricchire il prodotto grezzo con prestazioni supplementari e distribuirlo come forfait tramite le proprie piattaforme (azienda o destinazione) o attraverso canali specifici per il segmento. In questo modo è possibile tenere sotto controllo un modello a scatole (Dynamic Packaging) o un configuratore delle prestazioni; un supporto così semplice per la decisione di acquisto aumenta l'attrattiva del proprio canale e ha un valore.

Un ospite che vuole solo pernottare può appoggiarsi a una piattaforma di prenotazione globale. Un ospite che vuole di più dovrebbe avere a disposizione un processo di scelta e di prenotazione più divertente (nel quale forse arriva dopo aver visualizzato un'offerta sulla piattaforma). Viaggiare e andare in vacanza volontariamente è molto di più che consumare un prodotto!

2.4 Il futuro della destinazione e del DMO

2.4.1 Situazione

La comprensione di cosa sia esattamente una **destinazione** e come vada delimitata è oggetto di una **contraddizione**, dovuta alla funzione centrale legata alla gestione della destinazione:

- Funzioni quali **progettazione** (ad es. infrastruttura ma anche strategie locali e regionali ecc.) e **rappresentazione di interessi** possono o devono essere **geograficamente delimitate** per motivi politici. Con l'aiuto di approcci di progettazione regionali, già oggi si sfruttano le sinergie e si riducono le ridondanze.
- Al contrario, funzioni quali il **coordinamento delle offerte** e in particolare tutte le **funzioni di marketing** devono (o dovrebbero) orientarsi in modo rigoroso alle **caratteristiche del mercato**: è l'ospite che, attraverso il suo **comportamento nello spazio** (cfr. **SBS**), determina la 'sua' destinazione e non l'operatore che si struttura politicamente e a livello spaziale in una 'destinazione'.

È quindi necessario agire per risolvere questo conflitto e il processo è accelerato dalla **digitalizzazione**, dato il suo potenziale di **integratore virtuale di prestazioni**.

Anziché pensare e lavorare per strutture, è quindi necessario **pensare** di più, con il supporto degli strumenti digitali, per **compiti** e relativi **processi**, introdurre meccanismi di coordinamento adeguati e basarsi su di essi in modo che, laddove necessario e sensato, si possano creare **strutture organizzative stabili e relative al processo (la struttura segue il processo)**.

In una prospettiva di marketing e quindi di **commercializzazione del turismo** si deve più pensare per mondi di **offerte** anziché solo di **prodotti**.

- La logica della **strutturazione dell'offerta** si basa principalmente su una **valorizzazione** delle risorse **turistiche date e create** attraverso **servizi differenziati** che ancora una volta si orientino in modo chiaro alle **esigenze** e ai **comportamenti spaziali** degli ospiti e quindi degli SBS. Il potenziale di **storyfication** o il contenuto e la quantità di post e quindi la **promozione nel mondo virtuale dei social media** è un buon **orientamento** per misurare l'attrattiva potenziale ed effettiva delle offerte.
- In questo modo è possibile **aggregare i servizi**, lasciando che questa offerta venga strutturata e aggregata o sotto forma di **forfait predefiniti** da parte di un'organizzazione di distribuzione (vecchio mondo) o dall'ospite stesso, fornendo gli **strumenti (digitali)** che gli consentono di creare **pacchetti di servizi personalizzati (integrazione virtuale dei servizi del nuovo mondo digitale;** cfr. Dynamic Packaging).
- La **vendita** di tali **pacchetti di offerte** avviene, se possibile, attraverso **piattaforme proprie**, dove vengono offerti idealmente **servizi chiave ad alto tasso esperienziale** in esclusiva e che hanno quasi carattere proprietario. Presento queste mie piattaforme in collaborazione con piattaforme esistenti, note a specifici gruppi target quali ad es. RailAway, weekend4two, heiraten.ch, ecc. Al contrario, la vendita di servizi semplici può essere affidata a **piattaforme globali**.

3 Tesi sullo sviluppo futuro del tema

Riassumendo, presentiamo le seguenti **tesi**:

- (1) **Follow the Flow**: riconoscendo le **crescenti differenze** nel **comportamento spaziale dei nostri ospiti**, in futuro orienteremo tutte le azioni di marketing verso i **flussi di visitatori strategici** (SBS). Questo significa ristrutturare tutti i processi di marketing rilevanti in base a queste unità di base del management e dell'elaborazione del mercato all'interno di un'azienda/destinazione (rete di aziende).
- (2) **Customer Journeys centrati sugli ospiti**: in futuro, con l'aiuto di **SST** creeremo **Customer Journey personalizzabili** negli **SBS** (aggregati) con **touchpoint** adeguati a livello contenutistico e tecnologico. In questo modo, dal punto di vista del cliente si otterranno **esperienze virtualmente uniformi**. Un design orientato ai clienti per questi touchpoint o addirittura un design comune insieme ai clienti leader sono utili nella strutturazione di questo processo.
- (3) **Storyfication**: con l'avvento oggi dei **social media** si hanno a disposizione **spazi virtuali ampiamente scalabili** per lo **scambio di informazioni e storie**. I prodotti o, ancora meglio, le offerte (concrete) vanno quindi creati in base a presupposte **narrazioni**, puntando al massimo **potenziale** relativo alla loro **storyfication o UGC** (cosa racconta l'ospite quando va a casa o sui social media?).
- (4) **Promozione**: la promozione viene **eseguita** sempre di più **dagli ospiti stessi** e può essere usata dalle destinazioni. La promozione da parte di operatori e destinazioni è necessaria e sensata solo per **gestire la consapevolezza** negli ospiti e in caso di **offerte concrete**.
- (5) **Distribuzione**: anche la **distribuzione** sarà sempre più orientata in modo differenziato agli **SBS** e quindi alle **potenziali esigenze** e ai potenziali **processi dei clienti** e ai **partner** che hanno accesso a questi clienti. **Le strutture di comunicazione e di distribuzione globali** saranno utilizzate idealmente per la **vendita di prodotti turistici grezzi** dato il loro massiccio effetto in rete. Al contrario, vale la pena vendere autonomamente le prestazioni, per le quali i **servizi centrali ricchi di potere esperienziale** possono essere distribuiti in esclusiva e in proprietà.
- (6) **Legittimazione di destinazione e DMO**: la legittimazione obiettiva di una destinazione delimitata a livello spaziale si baserà in futuro sostanzialmente sull'acquisizione **della gestione completa o come minimo parziale di una grande quantità di SBS** (coordinamento delle offerte e marketing), così come dei compiti e del lobbying (se necessario) di carattere progettuale ad essi collegati.
- (7) **Delimitazione di destinazione e DMO**: i confini delle destinazioni diventeranno **più fluidi**; l'**ordine gerarchico** su svariati livelli come quello attuale si trasformerà in uno **geograficamente sovrapponibile ma più orientato agli ospiti e non più prettamente geografico**. Di conseguenza saranno (dovranno essere) adeguati anche i flussi di finanziamenti.
- (8) **DMO come Incoming Operator**: le organizzazioni di distribuzione turistica diventeranno sempre più Incoming Operator, le cui prestazioni saranno riunite autonomamente in base a **processi digitali standardizzati** oppure sarà l'ospite, con l'aiuto del **Dynamic Packaging**, a occuparsi autonomamente di questi compiti in base alle proprie esigenze. In questo modo sarà in concorrenza con

le OTA internazionali, ma grazie allo sviluppo di un ambiente di questo tipo, sarà possibile recuperare i margini dei tour operator internazionali e creare una maggiore vicinanza economica tra viaggiatori e chi li accoglie.