
Forum Turismo Svizzera 2017

Sfruttare le opportunità offerte dalla digitalizzazione

Documento di discussione per il Workshop 3: Nuovi modelli e processi aziendali

Partner principale di questo documento di discussione:

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft

Hochschule Luzern – Wirtschaft
Institut für Tourismuswirtschaft ITW

Dott. Andreas Liebrich

Zentralstrasse 9
6002 Lucerna

+41(41)228-4234

+41(79)209-0170

andreas.liebrich@hslu.ch

Committente:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

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



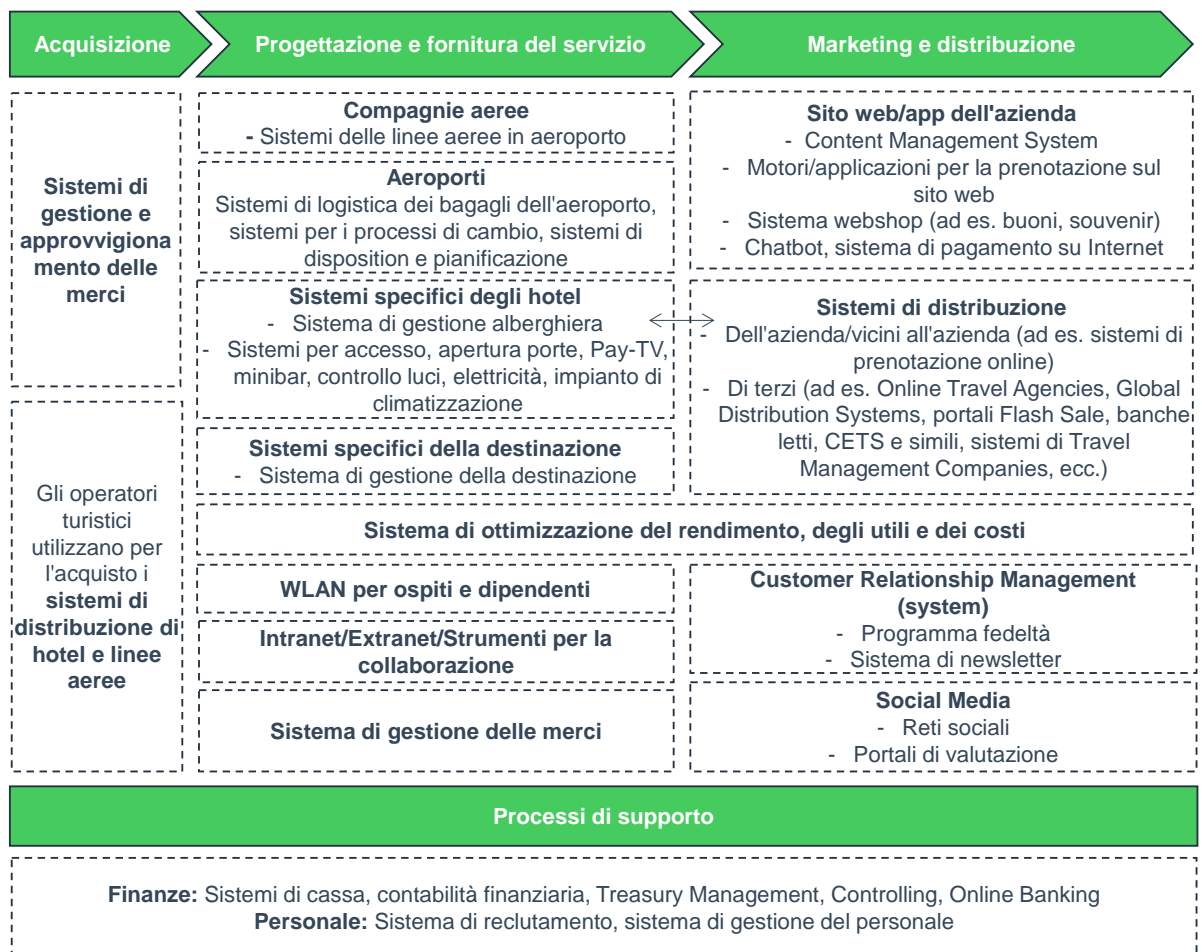
Tourismus Forum Schweiz
Forum Tourisme Suisse
Forum Turismo Svizzera
Forum Turissem Svizra
Tourism Forum Switzerland

1 Introduzione

Il **turismo è un'industria di rete**. È nella natura della sua attività: durante un viaggio, gli ospiti sfruttano non solo le attrazioni naturali ma anche i **servizi degli operatori più diversi**. L'armonizzazione dei servizi di diversi operatori per ottimizzare la catena dei servizi per diversi gruppi target richiede un'**analisi completa** delle interrelazioni di economia aziendale nel settore. I **processi e i modelli aziendali** digitali derivati dalla catena dei servizi e che coinvolgono l'intero settore offrono soluzioni in questo senso. Se i processi aziendali vengono digitalizzati, è possibile semplificare l'armonia tra gli operatori dei servizi. Inoltre, la digitalizzazione può far nascere nuovi modelli aziendali.

La **digitalizzazione dei processi aziendali** nel settore del turismo è iniziata molto prima dell'avvento di Internet con i sistemi di prenotazione centralizzati di hotel e linee aeree. Da allora il numero di sistemi IT, ma anche il numero di **punti di contatto dei clienti** digitali, **si è moltiplicato**. La digitalizzazione dei processi di raccolta, fornitura dei servizi, marketing e vendita ha fatto nascere **moltissimi sistemi singoli**. La maggior parte di queste tipologie di sistemi è utilizzata all'interno di un segmento del turismo e di un processo aziendale (vedere Figura 1), portando alla creazione di numerosi silos di dati.

Figura 1: Panoramica delle principali tipologie di sistemi IT che caratterizzano i processi aziendali nel settore del turismo



Fonte: Raccolta personale in base a Schulz, Weithöner & Goecke, 2010

Nella maggior parte delle tipologie di sistemi elencati c'è **concorrenza tra gli operatori IT** che a loro volta sviluppano **pacchetti di servizi difficilmente comparabili**.

2 Temi chiave

Questo documento di discussione tratta in modo approfondito i seguenti temi:

- La digitalizzazione dei processi aziendali nel settore del turismo
- Possibilità strategiche per l'ulteriore sviluppo dei processi aziendali
- Nuovi modelli aziendali in base alla digitalizzazione

2.1 *La digitalizzazione dei processi aziendali dal punto di vista degli operatori e degli ospiti*

La **varietà dei sistemi IT esistenti** nel turismo si riflette ad esempio nei processi aziendali degli hotel per la pianificazione e la fornitura dei servizi. Molti hotel hanno diversi sistemi per l'apertura delle porte, la regolazione del clima nelle camere, la TV, la cassa del ristorante ecc. Anche per il marketing e la vendita si utilizzano i sistemi più diversi (Content Management System per i contenuti dei propri siti web, un sistema per le e-mail, un sistema per le newsletter, chat, un sistema per i buoni). Tuttavia, questi **sistemi IT interagiscono tra loro solo parzialmente**. Pertanto, per la commercializzazione, i preziosi dati dei clienti vengono salvati in sistemi non collegati tra loro.

Per quanto riguarda i processi di distribuzione, l'interazione dei sistemi ha fatto i maggiori progressi grazie alle interfacce dei programmi di amministrazione degli hotel dotati di Channel Manager e alle agenzie di viaggio online. In questo modo, una prenotazione effettuata in un sistema modifica immediatamente la disponibilità nei sistemi di distribuzione collegati.

I processi digitali tradizionali sono legati a **sistemi** che nella maggior parte dei casi sono messi a disposizione da **operatori IT esterni**. La logica di questi sistemi **influenza i processi delle aziende** a causa delle procedure (workflow) predefinite. A seguito della mancanza di una panoramica sulle possibilità offerte dai sistemi IT esistenti, le aziende non configurano la loro catena di servizi e processi in modo sempre strategico, bensì in base all'offerta degli operatori di servizi IT. Ridisegnare tali processi è quasi impossibile a causa della mancanza di risorse e know-how. Spesso le aziende si ritrovano «imprigionate» in un ambiente di sistema IT in parte antiquato (effetto lock-in).

Gli ospiti si sono **abituati a trovare le informazioni aggiornate su Google ed eventualmente a prenotare direttamente lì**. Nella ricerca di offerte online da parte dei clienti, il settore del turismo è di gran lunga ai primi posti rispetto ad altri settori. Si cercano più informazioni online sui prodotti solo nel settore dell'entertainment. Considerando l'intera catena dei servizi, gli ospiti vorrebbero una semplificazione dei processi di routine come ad esempio i processi di check-in digitale o di pagamento. **L'utilizzo degli smartphone, in enorme ascesa a livello mondiale, amplia ulteriormente la necessità di informazioni e transazioni da parte degli ospiti**.

Di fronte alle sfide della digitalizzazione, il settore del turismo non è però solo. Secondo il Digital Maturity & Transformation Report di HSG le aziende consultate del settore del turismo dichiarano che il **grado di digitalizzazione dei loro processi è molto elevato (62%)** rispetto a quello di altri settori. In questo ambito, i grandi attori del turismo online come

bedfinder.com e travel.ch (entrambi Hotelplan) sono al vertice. Tuttavia, se consideriamo la storia relativamente lunga della digitalizzazione nel turismo, le elevate aspettative degli ospiti e le possibilità offerte dalla digitalizzazione, il 62% è ancora un livello **medio**.

2.2 Possibilità strategiche per l'ulteriore sviluppo dei processi aziendali

La **strategia aziendale** orientata al gruppo target **dovrebbe essere il motore trainante del processo di digitalizzazione** all'interno di una organizzazione, nonostante l'influenza della tecnologia.

Se le aziende del turismo vogliono puntare alla digitalizzazione hanno fondamentalmente due **possibilità strategiche**:

- **Buy:** la pura digitalizzazione dei processi aziendali, utilizzando i sistemi digitali esistenti
- **Make:** creare nuovi processi aziendali basati sull'IT insieme a partner di modelli aziendali, compreso anche lo sviluppo di nuovi sistemi IT correlati

2.2.1 Buy: digitalizzazione di processi aziendali attraverso l'outsourcing

Per digitalizzare i processi tradizionali, le aziende possono **implementare i sistemi degli operatori esistenti e configurarli in base alle loro esigenze**. Nei processi di commercializzazione spesso le prestazioni prevedono delle commissioni, oppure, come nel caso di Google myBusiness, sono gratis. Una digitalizzazione Buy può portare all'innovazione nell'azienda grazie alle conoscenze esistenti nel sistema IT, ma **non a vantaggi concorrenziali a più lungo termine**, poiché i sistemi possono essere implementati anche dai concorrenti. Con l'aiuto di operatori di sistemi è possibile ad esempio allungare la propria catena di servizi e ottenere così un fatturato supplementare. Tra gli esempi riscontrati nel turismo figurano la vendita di buoni (hotel con e-guma) o di cosmetici (Hotel Montana Lucerna).

Le aspettative dei clienti, la pressione dei costi e l'incremento dell'efficienza sono importanti **motori** per una pura digitalizzazione dei processi aziendali. Un esempio di incremento dell'efficienza è l'hotel dei robot Hen'na di Tokyo, dove gli ospiti sono normalmente accolti non da impiegati dell'hotel ma da robot.

L'aspetto critico di questo outsourcing dei processi aziendali attraverso soluzioni Buy è il fatto che il **mandatario viene a conoscenza dell'attività operativa** e, in caso ad esempio di portali di buoni, anche dei **dati dei clienti**. Inoltre, in questo modo si rafforza la base di conoscenze degli operatori IT esterni al settore, che possono a loro volta utilizzare queste conoscenze in svariati modi.

2.2.2 Make: nuova strutturazione dei processi aziendali con partner

La **nuova strutturazione dei processi aziendali in reti come le destinazioni** si ricava dai flussi di visitatori strategici e dalla catena dei servizi che ne derivano. Poiché durante un soggiorno l'ospite richiede le prestazioni di diversi partner in una catena di sfruttamento del valore e considerando anche che le innovazioni dei processi operativi supportati dai sistemi IT sono care, è necessario stabilire collaborazioni mirate a creare un **effetto scalare**.

In collaborazione con altre aziende, i piccoli e medi operatori possono **strutturare nuovi processi aziendali** e sviluppare come supporto **un nuovo sistema o ridisegnare quello esistente**. Questo tipo di digitalizzazione dei processi aziendali può portare a **nuovi modelli aziendali** o per lo meno a un **effetto first mover**. Un effetto col-

laterale è una **più forte collaborazione interprofessionale** ed eventualmente anche un **miglior utilizzo comune dell'infrastruttura IT**. Il seguente esempio mostra le interrelazioni.

Esempio della scheda digitale degli ospiti di Lucerna :

La EWL (Elektrizitäts- und Wasserwerke di Lucerna) gestisce una **WLAN pubblica** nel centro di Lucerna. Ora dovrebbe essere **utilizzata anche per la scheda e per il processo di registrazione degli ospiti**. Una volta che gli ospiti si sono registrati in hotel, ricevono un biglietto dei mezzi pubblici per la zona del centro di Lucerna e un accesso gratuito alla WLAN che consente loro di navigare in città e anche in Gastro Hotspot e Hoteldesk Hotspot selezionati senza dover effettuare l'accesso.

Grazie a una integrazione dei sistemi di gestione degli hotel più comuni (protel e Fidelio), il check-in risulta più semplice per gli ospiti, perché i loro dati personali vengono caricati automaticamente nel sistema della scheda ospite.

Luzern Tourismus può analizzare i dati di movimento personali del titolare della tessera ospiti all'interno della città per ottimizzare ad esempio i touchpoint digitali per i diversi gruppi target oppure, insieme ad altri partner, migliorare la catena dei servizi dell'ospite.

Se si creano nuovi processi aziendali, **l'ospite deve sempre essere al centro**, soprattutto in un **mercato di acquirenti come quello del turismo**. Grazie alle tecnologie informatiche, gli ospiti **sono coinvolti e contribuiscono a creare la loro catena di servizi personale**. Ad esempio, nel caso dell'Happy Guest Relationship Management System (HGRM) DI Hoxell, gli ospiti possono raccogliere autonomamente le informazioni relative al loro soggiorno in hotel (bevande del minibar, temperatura in camera ecc.). Analizzando in modo sistematico i dati si potrebbero rilevare dei modelli da utilizzare per innovare i processi che, in una visione più ampia, consentirebbero agli ospiti di contribuire alla realizzazione del processo stesso.

La **progettazione comune (Co-Creation) dei processi aziendali** in collaborazione con gli stakeholder non è assolutamente riservata solo alle PMI. Nella logica di una **economia di rete, il puro pensare per organizzazioni e gerarchie non ha alcun senso quando si vuole creare qualcosa di nuovo**. Lo stesso **Google collabora** con diversi operatori per offrire a chi usa i motori di ricerca informazioni più approfondite nella pagina dei risultati e per consentire loro di effettuare anche prenotazioni. L'esempio proveniente dalla Svizzera è la collaborazione di Google con bedfinder (Hotelplan).

La nuova strutturazione di processi aziendali digitali con l'aiuto di un sistema integrale può portare a **vantaggi concorrenziali**. Questi ultimi devono essere a favore dei partner che hanno collaborato allo sviluppo. Di conseguenza il sistema va rivenduto in modo selettivo attraverso i partner oppure la sua proprietà deve restare nelle mani delle organizzazioni che ne hanno finanziato lo sviluppo.

2.3 Nuovi modelli aziendali in base alla digitalizzazione

Se i processi aziendali vengono ripensati **includendo le possibilità offerte dalla digitalizzazione**, possono nascere anche idee per **modelli aziendali completamente nuovi**. Un modello aziendale è la rappresentazione di come un'azienda, un sistema di aziende o un settore creano valore duraturo sul mercato.

Nuovi modelli aziendali importanti per il turismo **possono nascere anche al di fuori del settore** e fare concorrenza alle tradizionali aziende del turismo. Per quanto riguar-

da il turismo, si tratta in particolare dei campi dell'informazione e della distribuzione. Le agenzie di viaggio online fanno concorrenza alle classiche agenzie di viaggio e Google, con i suoi servizi, può fornire una parte delle informazioni turistiche richieste. Anche priceline.com (la casa madre di booking.com) è nata al di fuori del mondo del turismo.

All'ombra di questi grandi operatori online che offrono servizi di intermediazione turistica con nuovi modelli aziendali esistono anche **operatori più piccoli che possono coinvolgere le aziende del turismo nel loro modello aziendale**. Esempi di attori di questo genere sono dati dagli operatori degli Special Interest Website (come heira-ten.ch, weekend4two.ch, ecc.), i fornitori di contenuti commerciali (come swiss-image.ch, GIATA, ecc.), le piattaforme di prenotazione per le attività (come ticketcorner, starticket o ticketmaster), il sistema di informazioni sulle destinazioni tweebie, ma anche gli influencer/blogger.

In futuro nasceranno **nuovi modelli aziendali digitali sulla base di nuove tecnologie digitali compatibili con il mercato**. Tra queste figurano le seguenti tecnologie:

- **Big Data: la quantità di dati in costante aumento** ottenuta tramite dati di movimento, sensori e apparecchi connessi a Internet (Internet of things) che possono essere analizzati e rielaborati tramite intelligenza artificiale (vedere anche il documento di discussione su dati e statistiche).
- **Robotizzazione:** i robot saranno ulteriormente sviluppati e non avranno solo forma umana. I primi chatbot per le informazioni agli ospiti sono attualmente in uso nei siti web, sono stati fatti tentativi con robot multilingue che si occupano degli ospiti nelle destinazioni e circolano al momento in via sperimentale auto e bus senza conducente.
- **Blockchains: banche dati in grado di gestire in modo completamente trasparente dati su transazioni e prenotazioni senza un organo di controllo centrale**, come ad esempio una banca o una piattaforma di prenotazione. Questo è possibile perché al momento della transazione viene inserita una nuova voce nel registro di cassa virtuale che viene poi salvata in computer presenti in tutto il mondo. Ogni riga del registro di cassa deve essere **autenticata da centinaia di computer** e resterà per sempre invariata nel registro di cassa. A meno che non si desideri diversamente, i soggetti delle transazioni sono anonimi. L'esempio più famoso dell'utilizzo di un blockchain è il bitcoin-blockchain con la valuta digitale **Bitcoin**. Un blockchain può aiutare a gestire i processi esistenti in modo più rapido, conveniente e semplice. I giganti di Internet come Uber o Airbnb potrebbero in futuro ad es. scomparire perché i blockchain potrebbero fare da mediatori diretti tra operatori e clienti per viaggi in auto e appartamenti di vacanza.

Oltre a queste nuove tecnologie, **anche altre tendenze, combinate con la digitalizzazione, offrono soluzioni per nuovi modelli aziendali nel settore del turismo**. Un esempio in proposito è la **tendenza dei co-working**, come dimostrato dall'esempio di Mia-Engiadina. Mia Engiadina è un luogo che consente di lavorare in ambienti dotati della più moderna infrastruttura digitale, nel cuore delle Alpi.

3 Tesi derivate sullo sviluppo futuro del tema

Riassumendo, presentiamo le seguenti **tesi**:

- (1) **Condividere il potenziale per innovazioni processuali focalizzate sugli ospiti:** le aziende turistiche dispongono di **numerosi sistemi IT**, che ad esempio contengono i dati degli ospiti (indirizzi e-mail, banca dati degli ospiti, sistema dei buoni) ecc. che **non sono raggruppati**. La raccolta dei dati degli ospiti cela un grande potenziale che consentirebbe una comunicazione 1:1 e migliori processi su misura per gli ospiti.
- (2) **Manca un orientamento nel labirinto dei sistemi IT:** il grande numero di operatori IT di sistemi digitali aumenterà con l'aumentare delle nuove tecnologie compatibili con il mercato (Big Data, robot, intelligenza artificiale, blockchains). Conoscere i sistemi IT nuovi ed esistenti e le loro possibilità è un compito lungo e dispendioso per le aziende del turismo. Creare un **Comparis (portale di confronto) dei sistemi IT** sarebbe **una possibile soluzione** per fare in modo che anche le piccole e medie imprese abbiano opportunità concrete di portare avanti una digitalizzazione proattiva.
- (3) **Gli operatori dei sistemi IT sono anch'essi responsabili:** l'ulteriore digitalizzazione del turismo svizzero poco strutturato è responsabilità delle aziende che offrono servizi IT (ad es. sistemi di gestione delle destinazioni, app, piattaforme di distribuzione e prenotazione, nuovi servizi supportati dall'IT per ospiti e operatori ecc.). **Grazie ai nuovi servizi basati su IT, l'innovazione digitale è accessibile anche alle piccole e medie aziende/reti turistiche e alle destinazioni, ma tali innovazioni possono anche essere limitate** se gli operatori dei sistemi procedono a rilento nello sviluppo a causa di elevate barriere alla sostituzione.
- (4) **Make or buy?** In linea di massima le aziende turistiche hanno due possibilità per digitalizzare i processi aziendali: possono **acquistare sistemi esistenti e configurarli (buy)** oppure **sviluppare processi aziendali concentrati sugli ospiti e supportati a livello digitale dalle reti esistenti (make)**. Solo attraverso il 'make' è possibile **ottenere vantaggi concorrenziali duraturi**.
- (5) **In futuro i nuovi modelli aziendali digitali saranno realizzati con altri partner:** grazie a partnership strategiche, coinvolgimento degli ospiti e modelli interaziendali **sarà possibile sfruttare i vantaggi di conoscenza tecnologica rispetto agli attori digitali esterni al settore**.
- (6) **Le conoscenze dei processi turistici sono concesse alla concorrenza dagli operatori dei sistemi IT:** dal punto di vista tecnico, gli operatori di sistemi IT possono moltiplicare e vendere a piacere le proprie applicazioni turistiche. Se le applicazioni contengono conoscenze derivanti dai processi centrali dei primi clienti, la concorrenza potrebbe ottenere tramite l'operatore di sistema anche vantaggi concorrenziali.
- (7) **Utilizzare strategicamente gli effetti della rete per restare attivi sul mercato:** l'effetto scala e l'effetto rete portano a una integrazione dei sistemi IT esistenti. Le aziende turistiche che utilizzano gli effetti rete in modo strategico all'interno del modello aziendale e nelle cooperazioni restano attive sul mercato.