

le pagine di

RISPOSTE



TURISMO



CONSULTING

Il travel e la lezione oltre il Covid-19

di Fabio Galetto e Giovanni Benassi



TRAINING



MANAGEMENT

Il travel e la lezione oltre il Covid-19

di Fabio Galetto¹ e Giovanni Benassi²

Il Covid-19 è stato un evento traumatico per il mondo intero, un vero shock, tanto inaspettato quanto violento. Per lo stesso senso di smarrimento, i primi giorni ha fatto tornare alla mente la reazione emotiva post “Torri Gemelle”. Poi l’emozione ha fatto spazio all’analisi più razionale e ovviamente le caratteristiche del fenomeno sono apparse molto differenti; eravamo di fronte a qualcosa di meno circoscrivibile, con più incognite e con un grado di evoluzione del potenziale rischio e impatto così imprevedibile e non controllabile da richiedere azioni più radicali, costi quel che costi. Per alcuni settori come il Turismo o Travel in senso lato, l’impatto è stato devastante perché, come forse mai nella storia, ha rappresentato un totale stop delle attività. Ora, passata la tempesta, con più elementi stiamo capendo che il Covid-19 ha stravolto il settore molto di più rispetto alla discontinuità del fatturato e del profitto, ha fatto un gigantesco, implacabile stress test dell’industry costringendo le aziende e gli operatori a scattare un’istantanea come dice il testo di un brano dei Negroamaro “... di quello che eravamo, di quello che ora siamo e di come noi saremo”. All’inizio, il senso di incertezza e panico ha portato tutti a concentrarsi sulle domande: Ma quanto durerà? Sarà un rimbalzo V shape o U shape? Il set di domande era sicuramente legittimo perché le aziende dovevano in qualche modo dare una dimensione temporale alla propria necessaria resistenza e resilienza che aveva un costo e quindi un suo finanziamento che, a business quasi azzerato, non poteva essere certo autogenerato e, quindi, presupponeva il cercare partner finanziari.

Superato lo shock iniziale e messa al sicuro la sopravvivenza, nelle aziende e operatori più virtuosi si è iniziato a leggere più attentamente e lucidamente la situazione, capendo come in realtà il Covid-19 avesse avuto un effetto ancora più dirompente sul medio e lungo periodo, cioè quello di accelerare in modo esponenziale la trasformazione, che era iniziata anche prima della pandemia, ma che ora era una reazione non più controllabile. Si stava verificando un profondo cambiamento dei comportamenti delle persone, tra cui specialmente quello di acquisto, ma anche una ridefinizione della propria socialità, del proprio stile di vita e dei pesi vita-lavoro alla ricerca di un equilibrio psico-fisico più sostenibile, dove un ruolo fondamentale stava assumendo la tecnologia e in particolare quella digitale. I più virtuosi hanno approfittato del forzato “quasi fermo biologico” dell’attività per iniziare ad approfondire questi fenomeni, ri-studiare di più il cliente, superando la storica presunzione di pensare di conoscerlo già abbastanza ma, soprattutto, hanno agito per fare la radiografia, lucida e fredda, della propria azienda di fronte alla trasformazione digitale che impone due fattori abilitanti inalienabili: la giusta tecnologia e il giusto capitale umano. A complicare le cose, si stavano avvicinando le scadenze per un altro fenomeno che, per l’Europa, avrebbe riscritto completamente lo scenario e le sue regole del gioco: le nuove regole sulla privacy. In questo articolo cercheremo di sorvolare questi due anni rivoluzionari ed addentrarci in tutti questi fenomeni.

¹ Travel Director, Google Italia.

² Travel Analyst, Google Italia.

Travel industry and the lesson learnt after Covid-19 pandemic

by Fabio Galetto³ and Giovanni Benassi⁴

Covid-19 was a traumatic and shocking event for the whole world, as unexpected as it was violent. For the same sense of bewilderment, the first few days recalled the emotional reaction post “Twin Towers”. Emotion was then replaced by a more rational analysis so, the characteristics of the phenomenon appeared, of course, very different: we were faced with something less circumscribable, with more unknowns and with a degree of evolution of the potential risk very unpredictable and uncontrollable as to require more radical action, whatever it costs. For some sectors such as Tourism or Travel in the broad sense, the impact of Covid-19 was devastating. As never before in history, it represented a total stop of activities. Now that the storm has passed, with more evidence we are understanding that Covid-19 has upset the industry sector much more than the discontinuity of turnover and profit. It made a gigantic, relentless stress test of the industry forcing companies and operators to take a snapshot as the lyrics of a Negroamaro song say “...of what we were, what we are now and how we will be”. At first, the sense of uncertainty and panic led everyone to focus on the questions: How long will it last? Will it be a V-shaped or U-shaped recovery? These questions were legitimate because companies had to give a temporal dimension to their resistance and resilience in some way. A resilience that had a cost and therefore a financing of its own, which, when the business was almost zero, could certainly

not be self-generated and therefore required the search for financial partners.

After overcoming the initial shock and securing survival, the most virtuous companies and operators began to read the situation more carefully and lucidly, understanding that Covid-19 had an even more disruptive effect in the medium and long term, namely that of exponentially accelerate the transformation, which has begun even before the pandemic but was now a reaction that could no longer be controlled. A profound change in people’s behaviour was taking place, including especially that of purchasing, but also a redefinition of their sociality, lifestyle and work-life balance in search of a more sustainable psycho-physical balance, where technology and in particular digital technology, was playing a key role. The most virtuous have taken advantage of the forced “almost biological stop” of the business to begin to deepen these phenomena, re-study the customers, overcoming the historical presumption of knowing them already, but above all, they have acted to analyse their company in the context of the digital transformation that requires two inalienable enabling factors: the right technology and the right human capital. To complicate matters, deadlines were approaching for another phenomenon that, for Europe, would completely rewrite the scenario and its rules of the game: the new privacy rules. In this article we will try to fly over these two revolutionary years and get into all these phenomena.

³ Travel Director, Google Italy

⁴ Travel Analyst, Google Italy

Il travel e la lezione oltre il Covid-19

di Fabio Galetto e Giovanni Benassi

1. I trend del mondo del turismo e gli effetti della pandemia sui viaggiatori

1.1 L'impatto del Covid-19 nel 2020 e come ha stravolto il verticale

L'arrivo della pandemia a livello globale è stato un evento unico nella storia recente e con impatti irreversibili. Molti tratti dei comportamenti umani e degli elementi della società sono cambiati per sempre, nello specifico il settore del turismo e dei viaggi è stato uno di quelli più impattati.

Se guardiamo al 2020, quando tutto è iniziato, notiamo nei trend delle ricerche su Google legate al mondo dei viaggi la stessa schizofrenia e paura che abbiamo vissuto in quei giorni. In tutti i continenti, in periodi diversi a seconda dell'arrivo delle restrizioni, si sono verificati immediati cali delle ricerche intorno a voli, alloggi e viaggi, con dei picchi negativi di -80% anno su anno. Inoltre, sempre dall'andamento delle ricerche su Google, abbiamo potuto notare come quello che è sempre stato un verticale con delle stagionalità chiare e nette da anni – come il picco estivo o quello natalizio – abbia visto completamente stravolta la propria routine. I viaggi erano pianificabili solo nel breve periodo, e di giorno in giorno le intenzioni dei viaggiatori cambiavano repentinamente. Basti pensare al caso in UK, che fu uno degli ultimi paesi a ridurre le restrizioni di spostamento pre-estate e si ritrovò a recuperare i volumi di ricerca sui viaggi persi nei 3 mesi precedenti in soli 7 giorni. L'estate 2020 in Italia è stato un periodo molto anomalo nel settore e lo si è visto anche lato ricerche degli utenti su Google, dove le ricerche per le grandi città come

Firenze, Venezia, Roma erano quelle più in calo. Crescevano invece ricerche per località isolate e di villeggiatura, il tutto sempre con un grande focus domestico e una grande attenzione a sicurezza e salute, che ritroviamo anche nella scelta delle *accommodation* (alloggi vacanza anziché hotel) e nei mezzi di trasporto (*car rental*) rispetto ad aerei o treni, sempre per ridurre i rischi di zone affollate o di contagio.

1.2 Con la pandemia l'uncertainty è entrata stabilmente nella mentalità del nuovo viaggiatore

Passata questa prima fase di paura e aleatorietà, sia dal punto di vista decisionale governativo che dal punto di vista delle reazioni delle persone, il settore è entrato in una fase di transizione più stabile, durante buona parte del 2021. In questi tempi sono state introdotte soluzioni come il *green pass* e chiarite le varie prassi di viaggio, il mondo ha iniziato a trovare il suo modo di abituarsi alla pandemia.

Infatti, i trend delle ricerche di viaggio hanno trovato una maggior stabilità: a fine 2021 il volume di ricerche globale attorno al mondo dei viaggi era a soli -10 punti percentuali rispetto a quelli registrati nel 2019, con un trend di crescita e recupero molto più stabile e costante, dove la schizofrenia del 2020 non era più presente, se non per casi eccezionali di instabilità (ex variante Omicron a novembre).

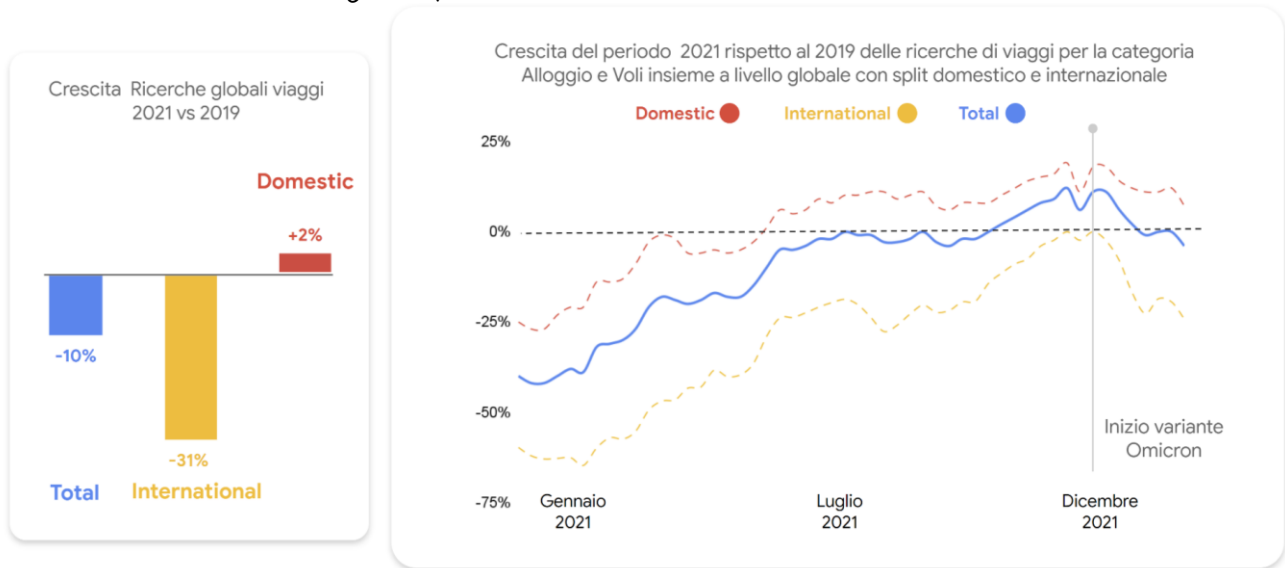
Questo forte recupero ha mostrato in sé dei trend nuovi per le ricerche di viaggio. A segnare questa grande ripartenza sono, infatti, state soprattutto le ricerche per viaggi domestici, in tutte le geografie, vedendo addirittura paesi come gli Stati Uniti

raggiungere livelli di domanda più alti del 2019 e mostrando piuttosto problemi di *supply* del mercato domestico per poter rispondere a questa forte richiesta. Allo stesso modo, il recupero della domanda è stato principalmente guidato dal mondo delle *accommodation*, questa volta non più solo guidato da ricerche per case alloggio, ma trainato da un forte e consistente recupero delle ricerche per hotel e alberghi (+4% rispetto al 2019).

Al fianco di tutto questo abbiamo notato anche cambiamenti nelle priorità dei viaggiatori, che hanno facilitato questo recupero. Si è registrato un grande bisogno di certezza, con una forte richiesta di assicurazioni viaggio,

per esempio nel mondo delle *accommodation* è cresciuta del +82% la *share* di coloro che sono intenzionati a prendere un'assicurazione rispetto al periodo pre-pandemia (fonte: *Think With Google article "Covid-19 changed the consumer journey, but what's likely to stick?"*). Inoltre, sono cresciute fortemente le opportunità legate alla flessibilità, con i primi segnali del "*workation*" come nuova forma di viaggio flessibile e di sostenibilità, dove la componente di coloro che ritengono questo valore cruciale nel viaggiare è aumentata del 61% post pandemia (fonte: *Booking.com's 2021 Sustainable Travel Report*).

Graf. 1 – La domanda travel globale, 2021



Fonte: Google Italia, 2022

1.3 Com'è definitivamente cambiato il viaggiatore nel 2022 e le nuove sfide del settore

Oggi possiamo dire, con tutti gli scongiuri del caso, che il peggio è passato e che siamo proiettati in un futuro dove a livello globale abbiamo saputo prendere le misure a questa pandemia e ritornare alla normalità. In questo nuovo futuro tante abitudini del periodo di assestamento si sono confermate e molte altre si stanno formando. Si conferma la ricerca di sicurezza da parte dei viaggiatori combinata ad un concetto di flessibilità sia in termini di vincoli di prenotazione che durata della permanenza media, rafforzato dal consolidamento definitivo del lavoro da remoto. Secondo una ricerca di Mintel, nel 48% dei casi chi ha la possibilità di lavorare a distanza è intenzionato a considerare di lavorare da remoto da una *location* di vacanza nel futuro. Non è infatti un caso che proprio sicurezza e flessibilità siano i due valori che post pandemia hanno acquisito più importanza rispetto a prima, mentre temi quali prezzo e *location* hanno perso di importanza. Nel 72% dei casi, gli italiani si aspettano di poter modificare/cancellare il proprio viaggio con facilità e senza penali (fonte: Google commissioned Ipsos Covid-19 tracker).

Altro tema che si conferma dominante è anche il cambio di abitudine nella pianificazione del viaggio per sé. Molti, post pandemia, hanno rivalutato le proprie priorità e i propri principi, il che impatta anche le proprie scelte di viaggio. Il tema della sostenibilità è sempre più rilevante. Secondo uno studio di Booking.com, l'83% dei viaggiatori globali pensano che la sostenibilità sia vitale, per cui nel 55% dei casi sono disposti a spostarsi su mezzi di trasporto più lenti pur di ridurre il proprio impatto ambientale e nel 76%

dei casi sceglieranno il posto dove stare in base alla presenza o meno di una certificazione di sostenibilità (fonte: Booking.com). Se guardiamo al sistema, non è un caso che molti *player* stiano prioritizzando questo valore, come per esempio Booking.com con l'introduzione del *badge* che premia i propri viaggiatori e le strutture più sostenibili, o la stessa Google che su *Google Flights* offre le informazioni di emissioni CO2 stimate per ogni volo mostrato.

In contemporanea a tutto questo, si sono però delineate delle nuove sfide nel settore nuovamente dettate da dinamiche geopolitiche ed economiche internazionali. Innanzitutto, negli ultimi mesi, tra inflazione e costo dell'energia, sono cresciuti molto i fattori di incertezza sia sui mercati, che lato consumatori. Eppure, quando si parla di viaggiare, l'intenzione rimane ancora alta e, nonostante il periodo di difficoltà, la maggior parte dei viaggiatori non è intenzionata a ridurre i propri viaggi rispetto allo scorso anno. Ovviamente con degli accorgimenti, per cui per esempio l'attenzione verso sconti o opportunità *last minute* nel 50% dei casi è cresciuta nei consumatori rispetto ad inizio anno (fonte: STR Article: "Value of travel increasing in importance, while spending remains resilient", September 2022). Probabilmente, vista l'incertezza economica, c'è da aspettarsi che questo *trend* si consolidi ancor di più nei prossimi mesi. Non a caso la preoccupazione principale del consumatore risulta essere non più il Covid-19 e i temi di salute e/o sicurezza, ma i prezzi crescenti e l'inflazione e, nello specifico dei viaggiatori, il costo del viaggio (fonte: IPSOS Essential Report Global July 2022). In ultimo a queste recenti abitudini del consumatore ci sono anche poi le situazioni di

supply e *player* che sono cambiate. L'abbiamo visto nel corso dell'estate quanto certe industrie, come quella aerea, facciano fatica a ritrovare il proprio splendore. Di fronte ad un consumatore che immediatamente ha dimostrato flessibilità e intenzione di riprendere a viaggiare, non sempre si è vista la stessa capacità lato *supply*. I lavoratori di settore dopo due anni di pandemia hanno trovato alternative. Un caso lampante è quello degli aeroporti, oggi in Europa al 50% della propria capacità di personale rispetto al periodo pre pandemia e costretti a cancellare tantissimi voli, mettendo nuovamente l'industria dei voli nell'occhio del ciclone, ma lo stesso lo abbiamo visto in altri periodi sul mondo delle crociere, ancora non a regime, e quello delle agenzie di viaggio e tour operator. A conferma del fatto che, per quanto il viaggiatore sia pronto e sempre più esigente, non sempre per l'industria è facile stare al passo e questa asincronia di tempi potrebbe essere un fattore che genererà nuovi comportamenti lato consumatore, per adattarsi a questo "new normal".

2. Come è evoluto l'ecosistema digitale del turismo in questi ultimi anni

2.1 L'importanza delle decisioni real time e data driven

Negli ultimi tre anni tantissimi dei punti di riferimento storici dell'industria del turismo sono andati perduti. Una cosa che trasversalmente ha colpito i *player* di settore è stato il senso di incertezza, al quale si è accompagnata una ricerca di informazioni e dati con molta più frequenza. Si è passati dal cercare *data point* mensili, a volerli settimanali se non giornalieri. Questa necessità non era guidata esclusivamente

dall'incertezza, ma anche da un bisogno di efficienza e reattività nella gestione del business. Catene di alberghi, tour operator, compagnie aeree globali, hanno visto aumentare e diminuire la popolarità delle destinazioni nel proprio portfolio con una frequenza incredibile. In periodo di pandemia era fondamentale cogliere subito i cambi della domanda, in base ad esempio a riaperture o nuovi *lockdown*, per poter far sopravvivere il business. Con l'avvicinarsi poi di un periodo di maggior stabilità, questo approccio si è confermato vincente e non più solo necessario. Saper riconoscere i *trend* della domanda in maniera istantanea significa non perdersi occasioni di business e poterlo muovere dove vi è maggior opportunità, sfruttando sacche di alta domanda e bassa competizione per esempio.

Non è un caso che la stessa Google abbia lanciato, peraltro in Italia come *leading country*, uno strumento pubblico di nome Hotel Insights, che in combinazione con Destination Insights dà la possibilità di monitorare i *trend* del settore su base giornaliera. Sono molti gli *insight* disponibili, come per esempio le destinazioni più popolari per ricerche di alloggio in un certo periodo, piuttosto che i paesi di origine da cui vengono effettuate ricerche per voli in una certa regione geografica di destinazione. Una soluzione del genere ha un impatto trasformativo incredibile non solo per i grossi gruppi globali, ma soprattutto per le piccole realtà locali. Pensate, per esempio, un proprietario di un piccolo B&B a Pisa, che tramite questo strumento può sapere se vi sono improvvisi picchi di domanda per alloggi nella sua area, e da che origine (tipo Germania) e, di conseguenza, può attivare qualche attività *ad hoc* per promuovere la propria struttura,

ad esempio offrendo un pacchetto di visite guidate in tedesco e targettizzando proprio le zone geografiche di origine più rilevanti in Germania. Siamo di fronte ad una nuova era della digitalizzazione e la sfida per i *player* del travel, uno dei settori più tecnologici per definizione, sarà quella di saper ridefinire i propri paradigmi e non rischiare di restare fermi al palo.

2.2 Come i diversi player del settore si sono trasformati ed adattati

Nel corso di questi anni di pandemia, si sono infatti notati quei *player* che hanno saputo rispondere al meglio alla *disruption* subita dal settore e ne hanno tratto giovamento. Facendo leva sulla forza dei dati e sui nuovi *trend* dei viaggiatori, hanno saputo reinventarsi il proprio modo di fare business, ognuno in maniera diversa.

Un esempio lampante è quello di Airbnb, piattaforma globale di *vacation rental* tra privati, che ha introdotto l'opzione "sono flessibile" come selezionabile sulla propria piattaforma, per assecondare il *trend* crescente del "workation", con persone che si fermano per settimane a lavorare in località nuove giovando a pieno dello *smart working*. Questa nuova offerta è nata dall'osservazione dei dati: Airbnb vedeva crescere maggiormente la parte di prenotazioni con 28+ giorni di durata e crescere il numero di *location* nel mondo con almeno una prenotazione negli ultimi 28 giorni (come riportato nella *Earnings call* agli investitori di Q3 2021). Entrambi segnali di persone che hanno interesse a viaggiare ovunque, flessibili sulla destinazione e per periodi lunghi, perché il *trend* dello *smart working* è sempre più diffuso. I risultati sono stati

premianti: Airbnb è riuscita sia a diventare punto di riferimento per un tipo di domanda (*workers*) che prima intercettava meno, sia ad efficientare la propria offerta, favorendo località con alta *supply* di alloggi, senza rischiare *drop rates* legati a mancanza di offerta, vedendo infatti crescere il proprio EBITDA del 30% rispetto a Q3 2019, nonostante una minor domanda globale.

Un altro esempio è quello di Kayak, uno dei motori di ricerca per viaggi e mezzi di trasporto più popolari al mondo. Kayak storicamente offriva su scala globale la possibilità di confrontare aerei, treni e automobili in affitto per decidere come viaggiare e a che costi. Nel corso della pandemia, certi mezzi di trasporto sono diventati meno popolari per paura di contagi, come aerei e treni, e nel contempo si è anche sviluppata una maggior sensibilità alla sostenibilità ambientale. Per questo Kayak ha integrato nella propria piattaforma, in partnership con Direct Ferries, anche tutta l'offerta dei traghetti su scala globale, per rispondere al bisogno di flessibilità e scelta richiesto dai viaggiatori.

Altro esempio sicuramente interessante e sulla stessa linea è quello di TravelPerks, piattaforma specializzata nell'organizzazione dei *business trip*. Vedendo in grande calo il *trend* dei viaggi di lavoro e capendo che il *remote working* è un *trend* destinato a restare anche post pandemia, TravelPerks ha aperto una nuova linea di business incentrata sull'organizzazione di *offsite* e eventi di team, avendo intuito che queste saranno probabilmente le occasioni di *business trip* che più rimarranno nel futuro.

2.3 Il cambiamento dell'ecosistema digitale: *privacy* e *first party data*

Quanto visto finora in termini di cambiamento di approccio lato *player* del settore, è legato principalmente ad un aspetto di cultura e *business mindset*. Al di là di questi fattori, esistono poi due grandi elementi nell'ecosistema digitale del travel che comporteranno la necessità di un cambiamento e di un'evoluzione per chi lavora in questa *industry*.

Il primo fattore è quello legato alle evoluzioni nel mondo della *privacy* ed il secondo, consequenziale, ai dati di prima parte. Negli ultimi anni il consumatore, non solo nel travel, ha sviluppato una grande attenzione attorno al tema della *privacy* e come viene usato il proprio dato. Ben 81% dei consumatori dice di non aver fiducia in come i propri dati vengono usati online e il 59% non è sicuro che la propria *privacy* sia rispettata (*fonte: 1Consumers kinda, sorta care about their data; 2Axios|SurveyMonkey poll: privacy deep dive*). Un'attenzione sempre più crescente al tema della *privacy* da parte degli utenti ha portato ad una grande evoluzione dell'ecosistema, che sta incontrando una forte *disruption* su due fronti. Il primo è quello delle *regulation*, dove soprattutto in Europa si registra una grande attenzione attorno alla raccolta del consenso degli utenti e alla tutela della loro *privacy*, con l'adozione dei principi della GDPR. Il secondo è quello tecnologico, con l'imminente dismissione dei *cookies* di terza parte da parte di alcuni dei principali browser in circolazione e che presto diventerà lo standard del settore. Ciò significa che molti di quei dati che oggi vengono tracciati online non saranno più disponibili o quantomeno la loro misurazione sarà molto più

complicata. In un contesto del genere diventa ancor più fondamentale la raccolta molto più capillare di dati di prima parte, questo per poter dare in input al *machine learning* più informazioni possibili perché riesca a fare *modeling* di un dato che non è più tracciabile e che deve quindi essere stimato. Più input vengono forniti e più il modello apprende in fretta e in maniera accurata. Ecco, quindi, che ogni *touchpoint* con i propri clienti o possibili *prospect*, che sia online (proprio sito, app, newsletter, contenuti) oppure offline (call center, CRM, servizio clienti, SMS, etc.) può contribuire a poter raggiungere meglio i propri obiettivi di business, con strategie efficaci di *customer satisfaction*, o *lead generation*, o *profitability*.

2.4 Il cambiamento dell'ecosistema: *tech infrastructure* e *automation*

Come ormai ci ripetiamo da tempo, l'abilitatore principale per poter affrontare questi cambiamenti diventa sicuramente la tecnologia, sotto diversi aspetti. Innanzitutto, la prima sfida è quella di mettere a sistema i propri dati per poterli valorizzare al meglio. La sfida non è più quella di raccogliere il dato, ma è quella di saperlo usare. Spesso, in termini di infrastruttura tecnologica, le aziende si ritrovano le strutture dati organizzate per silos, separati. I dati dell'attività online non sono messi a sistema con i dati del proprio CRM interno o con i dati del *customer care*, né con quelli della propria rete di distribuzione fisica (agenti, store e simili). Tecnologie come il *cloud* sono abilitatori di queste integrazioni, permettono l'integrazione di diversi spazi di informazione e ne facilitano l'attivazione e l'elaborazione. Per esempio, in Google Cloud,

all'interno di BigQuery, è possibile integrare diversi database e poi fare leva su moduli di *machine learning*, come Vertex, disponibili per poter rielaborare i dati.

Questo tipo di approccio porta al secondo pilastro fondamentale che è quello dell'automazione finalizzata ad una attivazione del dato più efficace possibile. Il fine ultimo del dato è quello di generare valore di business e di farlo nella maniera più efficiente ed immediata possibile. L'automazione guarda in questa direzione. Più dati si hanno a disposizione, più si è in grado di conoscere il proprio consumatore, la sua potenzialità di spesa, i suoi interessi principali e quindi poterlo intercettare. Dai dati di prima parte si può ricavare una stima di valore per ogni consumatore e, per esempio su Google, impostare le piattaforme di *advertising* per raggiungere non solo il maggior numero di clienti possibili ma quelli migliori secondo obiettivi di profittabilità pre-decisi (ROI), mostrando contenuti customizzati su diverse piattaforme in contemporanea. Per vedere un esempio concreto, è possibile applicare modelli di *machine learning* su set di dati di prima parte (sia raccolti online che offline) per avere stime di probabilità di acquisto di certi *prospect* e, su questi stessi, impostare attività di marketing automatizzate che, in base a obiettivi di profittabilità (ROI), spenderanno di più o di meno su utenti intercettati online in base al valore stimato. Il tutto in maniera dinamica, *real time*, cross canale ed automatica. L'obiettivo è dare sempre di più la possibilità di concentrarsi sui propri obiettivi di business, grazie a dati attivati efficientemente, senza avere come *roadblock* le tempistiche dell'operatività.

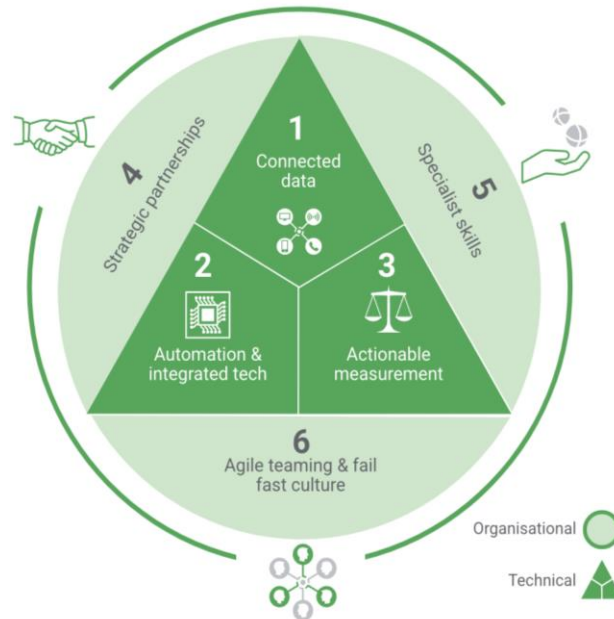
3. Le sfide principali da vincere per continuare ad essere protagonisti

3.1 Le nuove competenze richieste

Nelle pagine precedenti abbiamo visto come il “dato di prima parte” (cioè quello ricavato dai propri asset) sia un fattore critico di successo. L'instabilità del business durante la situazione pandemica e l'evoluzione dei paradigmi legati alla privacy ci hanno proiettato nell'era “previsionale”, dove diventerà determinante per un'azienda esser capace di “modellizzare”, prevedere scenari, comportamenti ed anticipare le proprie scelte e strategie. Nello scenario descritto, rivoluzionario e instabile, la tecnologia digitale e l'intelligenza artificiale saranno le macchine abilitanti, ma il dato sarà il carburante, “la nuova elettricità”. La domanda che tutte le aziende si stanno ponendo è: siamo pronti e attrezzati a questa trasformazione digitale?

Nelle aziende ci sono due elementi abilitanti nella trasformazione: la tecnologia e l'organizzazione. Il settore del Travel e del turismo non solo non ne è immune ma anzi, con la sua centralità sulla *customer experience*, è uno dei settori più rappresentativi. Il lavoro di analisi che la *business community*, le *consultancy firm* e gli accademici hanno intrapreso al riguardo, già da tempo ha portato a convergere su sei fattori critici di successo per fronteggiare attrezzati la trasformazione del mercato digitale: tre tecnologici e tre organizzativi. Quelli tecnologici ricalcano quanto detto fino ad ora: dati connessi, misurazione azionabile, automazione e tecnologie integrate. Quelli organizzativi si costruiscono su *partnership* strategiche, *skill* specializzate e team agili con la cultura del *test&learn* per poter affrontare al meglio la velocità di evoluzione del settore.

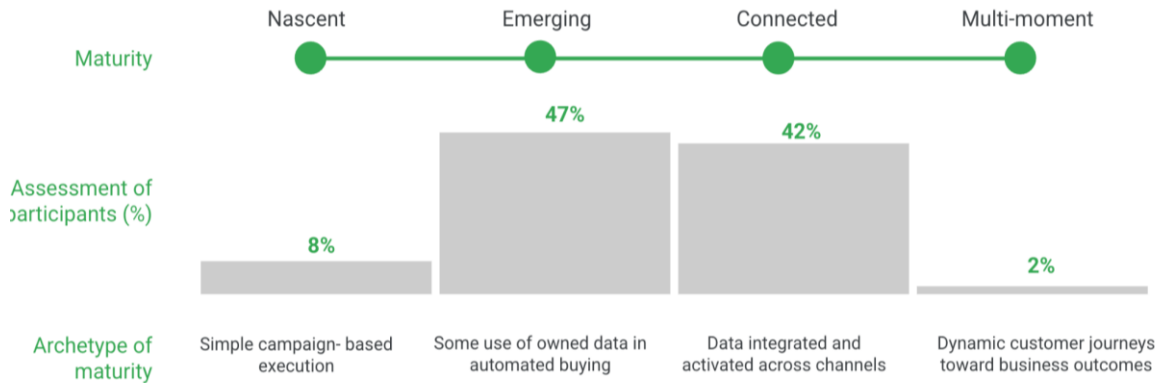
Graf.2 – I sei fattori critici di successo per fronteggiare la trasformazione del mercato digitale



Fonte: Google Italia, 2022

Nessun settore come il Travel vede oggi una presenza equilibrata di *player* più tradizionali e quelli nativi digitali. Per citarne i principali, nei primi ritroviamo le compagnie aeree e ferroviarie, i tour operator e le crociere, adv, hotel, etc. Nei secondi, realtà come le OTA, le aziende di *vacation rental* o quelle di attività *in-destination*. Sgomberiamo subito il campo dalla semplificazione che i primi sono quelli più in difficoltà mentre i secondi, per “impostazione genetica”, sono già attrezzati e quindi non è affar loro. I cambiamenti sia esogeni che endogeni derivanti dalla tecnologia sono talmente accelerati che nessuno si può fermare, perché rischia pesantemente di perdere il

proprio apparente vantaggio. Immaginate un percorso di maturità “digitale” che potremmo sintetizzare in quattro stadi: *nascent*, *emerging*, *connected* e *multimoment*. Dall’*assessment* fatto su migliaia di aziende in Italia da parte di BCG in tutte le *industry*, emerge che solo il 2% ha raggiunto la piena maturità a conferma del fatto che ancora c’è molto su cui lavorare, compreso il settore del Travel e turismo. Questo perché la velocità dell’evoluzione del consumatore, e quindi del mercato, esige per tutti una continua revisione ed adattamento dei propri schemi e modelli; quindi, nessun business si può considerare escluso.

Graf. 3 – I quattro stadi del percorso di “maturità” digitale

Fonte: Google Italia, 2022

Vi faremo l'esempio del *mobile*, diventato presto compagno inseparabile delle nostre vite, estensione del nostro fisico e mente da cui ormai transitano il 70 e, a volte, 80% delle ricerche online. Ebbene, è ancora viva e costante la discussione con molti *player* del perché non lo presidino adeguatamente, usando le tecniche più moderne come il PWA (*Progressive Web App*) fornendo una *user experience* in linea con le aspettative dei nuovi standard dell'utente, come la velocità di caricamento del sito (giudicato ormai intollerabile sopra i 3 secondi). La risposta in molti casi è semplice, non sanno misurare i risultati, o meglio, non li sanno misurare con la stessa granularità del sito web dove sono capaci di analizzare meglio le micro conversioni. Non riuscendo a dare un valore alle micro conversioni, risulta difficile calcolare un corretto ROI (*Return Of Investment*) o ROAS (*Return Of Advertising Spent*) e, quindi, finiscono per continuare ad investire principalmente sul traffico web nonostante la riduzione di peso.

Non è solo un limite tecnologico ma è figlio, in molti casi, di un limite organizzativo, di approccio e di competenze che non permette di uscire dalla propria zona di comfort ma che, inesorabilmente, porta a perdere terreno competitivo. Quindi, l'elemento di maturità tecnologica può sembrare lo scoglio più ostico, il più delicato, ma in realtà ha meno inerzia dell'elemento culturale che anche nelle realtà più recenti crea velocemente bastioni di conservazione non facili da scalfire. È vero che oggi la velocità di cambio ed evoluzione della tecnologia richiede una continua revisione e investimenti continui, ma è sicuramente l'adeguamento del capitale umano la sfida più grande, con l'effetto leva maggiore. Infatti, una ricerca realizzata da BCG in collaborazione con Google (*BCG Digital Marketing Study 2018*) dimostra che quando il percorso di maturità tecnologica è affiancato dalla crescita ed evoluzione del sistema organizzativo si ha un miglioramento del 15% sui risultati di efficienza.

Graf. 4 – I brand superano di tecnologie con l'assistenza umana



Fonte: Google Italia, 2022

La trasformazione digitale porta alla ribalta nuove esigenze e quindi nuove figure professionali legate alla digitalizzazione. Poiché tutte le ricerche dicono che il 50% dei mestieri legati al digitale dei prossimi 30 anni non esistono ancora, è difficile tracciare profili precisi circoscritti ed è più facile ipotizzare alcuni ambiti di interesse e di investimento sul capitale umano. I due principali ambiti di riferimento sono quelli del *data science* e dell'*artificial intelligence*.

Il mondo della *data science* richiede figure molto poliedriche che abbiamo una visione a 360° dei dati, come raccogliarli, quali raccogliere, in combinazione con una profonda conoscenza di quali siano le migliori tecnologie abilitanti e come sia composto il panorama legislativo in cui ci si muove e la sua evoluzione. L'altra caratteristica importante, che molte volte non viene citata,

è la conoscenza del business verticale per rendere il dato e l'analisi "actionable". Analizzare profili di *audience* nelle sue caratteristiche e comportamenti, incrociandoli con i propri dati di prenotazioni e di vendita, o di comportamento "in-destination", devono portare il *data scientist* a entrare nelle soluzioni di miglioramento del servizio o stimolare ragionamenti su una politica di prezzi più dinamica e customizzata. Insomma, non si tratta di pura speculazione intellettuale, pura accademia, ma di profili con un forte senso e consapevolezza del business.

In merito all'intelligenza artificiale si apre il ventaglio quasi illimitato delle professionalità possibili richieste. Questo grazie alla naturale vastità di questa materia: basti pensare a tutte le *use case* in ambiente *cloud*, in cui algoritmi avanzati elaborano moli di dati immense

fornendo risultati in costante dinamico aggiornamento e di immediata attivazione e visualizzazione. Processi del genere richiedono esperti di *machine learning*, *software engineering*, esperti di architettura cloud solo per citarne alcuni. Il deficit di ingegneri è cronico, come quello degli sviluppatori.

Ma, piuttosto che procedere con un elenco di titoli e posizioni lavorative, può esser più efficace affrontare il tema con un angolo di ingresso diverso. Sicuramente c'è bisogno di più professionalità STEM e di tutti i suoi derivati, di cui soffriamo in modo strutturale soprattutto in ambito femminile. In combinazione a tutto questo, ci piace però pensare che l'esplosione dell'*artificial intelligence* abbia rivalutato anche tutte le discipline che esplorano i meccanismi di funzionamento della mente umana, come le neuroscienze e le materie comportamentali, che alimentano tanti di quelli che sono i casi applicativi e di sviluppo dell'intelligenza artificiale. In questo contesto è probabile che ci sarà lo slancio di un nuovo "umanesimo", con una maggior attenzione alle discipline che studiano i nostri comportamenti, il nostro modo di pensare e di essere. Questo, unito a una conoscenza dei principali linguaggi di programmazione, diventerà una ricetta molto interessante professionalmente per maneggiare agevolmente una qualsiasi mole di dati con consapevolezza.

3.2 La struttura: obiettivi condivisi

Le imprese di maggior successo nel settore del Travel non hanno solo investito in tecnologia ma hanno investito nella tecnologia giusta, accompagnata, come dicevamo, da un'adeguata

riconversione organizzativa e di processo. Se un viaggiatore si relaziona con un agente che impiega 10 minuti per districarsi tra cinque applicazioni (seppur ottime ed avanzate) per cercare di recuperare informazioni sullo stesso cliente sparpagliate e frammentarie, quale tipo di *feedback* ci si può aspettare dal consumatore stesso? Ai clienti non interessa cosa c'è dall'altra parte della transazione o del punto di contatto, fintanto che gli consente di risolvere il suo problema. Il cliente crede nella tecnologia migliore se fornisce un servizio o un prodotto migliore. Molte aziende nel settore Travel spesso hanno investito, e lo stanno ancora facendo, milioni di euro in tecnologie che finiscono per rafforzare lo *status quo* di processi o prodotti che non risultano più adeguati. Evitare questa dinamica è sicuramente una grande sfida.

Spesso il problema è culturale, la tecnologia è vista come un costo e non come uno strumento competitivo. Ma la verità è che, nel nuovo panorama del settore, la tecnologia potremmo quasi paradossalmente considerarla "la nuova elettricità". Eppure, decisioni su investimenti in tecnologia e capitale umano in molti casi vengono affidate alla figura del CFO, magari in collaborazione con HR, con poca interazione e condivisione di obiettivi e competenze con altri *stakeholder* cruciali in azienda come CMO/CTO o, nelle organizzazioni più avanzate, il CDO. Ovviamente spesso il driver principale dei CFO è quello di efficientare gli investimenti e ridurre i costi, per cui spesso a causa di una mancanza di profonda ed aggiornata competenza sul tema, si tenderà a tenere al minimo voci di investimento in tecnologia, il che inevitabilmente renderà impossibile una vera innovazione.

È necessario ripartire dalla consapevolezza di non conoscere bene il cliente, anche il proprio cliente. Ridare centralità al marketing come *leader* di questo compito centrale e rendere più vicini al CMO le altre figure cruciali nella nuova frontiera della *customer relationship*: il CFO, CDO e CTO per esempio. Renderli più vicini vuol dire avere gli stessi KPIs, condividere la *roadmap* per lo sviluppo del prodotto e del presidio dei *touchpoint*, ma soprattutto la valorizzazione del cliente, il suo *life time value*, che è ad esempio un indicatore unico per mettere a sistema gli obiettivi del marketing con valori finanziari cari al CFO.

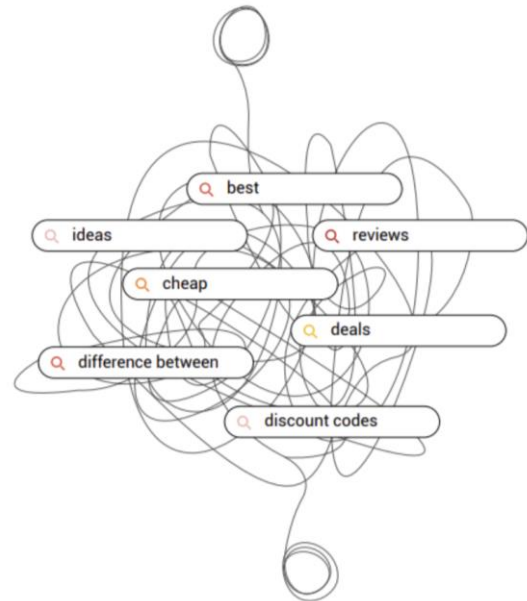
3.3 La metodologia di lavoro: Budget flessibili, test & try e decisioni rapide

Arrivare alla *customer centricity* è un percorso di consapevolezza e di maturità. La consapevolezza che il cliente oggi è molto più complesso, la tecnologia che usa ha accelerato e reso più granulare il suo processo di scelta e di relazione, che sia con un agente o un *brand* online. Ci sono due teorie che inquadrano perfettamente, a nostro parere, le difficoltà nel gestire adeguatamente un cliente e il processo di decodifica delle sue decisioni: il *messy middle* e i *micro moment*.

Il *messy middle* è quel percorso che dallo stimolo che riceve un cliente arriva alla decisione finale. Un percorso entropico, avanti e indietro, fatto di nuove idee e ritorno sulle precedenti, di fase espansiva e fase convergente, ma soprattutto fatto di micro momenti, veloci ma profondi. Tanti sono i *trigger* che attivano le azioni del cliente: voglio comprare, voglio informarmi, voglio scoprire, voglio capire, voglio risolvere.

Il combinato disposto dei due ha creato una miscela esplosiva che ha costretto le aziende a ridisegnarsi per non soccombere.

Graf. 5 – Il messy middle e i micro moment



Source: Google Italia, 2022

Le aziende più virtuose hanno raggiunto la maturità agendo su quattro pilastri: *data driven targeting*, *fully automated activation*, *test & learning approach* combinato a solida misurazione e flessibilità decisionale. Con i primi due pilastri hanno raggiunto una visione olistica del cliente, congiungendo i dati online e offline in una vista unica lungo tutto il percorso di relazione con lui. Se questi dati sono coerenti, collegati e trasparenti a tutte le componenti aziendali, allora l'altro passo qualificante è usarli in modo

veloce sfruttando le nuove frontiere dell'automazione e dell'intelligenza artificiale, dei suoi algoritmi capaci di processare *zettabyte* in un battibaleno (dovremo familiarizzare sempre di più con le nuove unità di misura). Pensiamo alle previsioni della domanda turistica ma anche a come personalizzare la creatività di un messaggio pubblicitario coordinandolo e riproponendolo su tutti i canali media.

Con gli ultimi due pilastri, *test & learning* e solida misurazione e flessibilità, hanno reso possibile la piena capacità di sfruttare questo potenziale, grazie ad un approccio dinamico e flessibile. Consapevoli di un ecosistema che ha una complessità ed una velocità di evoluzione impressionanti, i *key decision maker* in azienda si sono messi nell'ottica di essere in continuo *learning*. Meglio poter subito testare, provare, sbagliare e correggere il tiro, piuttosto che lavorare mesi a piani quinquennali per riscoprirsì poi nel mezzo del percorso completamente fuori bersaglio. Ecco che allora diventa vitale la capacità di

prendere decisioni in fretta, fare test continuamente, settare solidi metodi di misurazione, concordare KPIs condivisi di successo, tutto per poter poi scalare le soluzioni testate in fretta ed efficacemente. Un approccio del genere è possibile con la premessa che vi siano anche dei budget e delle allocazioni di risorse flessibili, dinamiche, in grado di rispondere alla continua possibilità di *learning* e innovazione in azienda. Ritroviamo quindi qui riassunti anche gli altri due punti finora espressi, ovvero un pieno allineamento di obiettivi tra i *C-level* aziendali e risorse con competenze innovative che siano fluide e facilmente distribuite tra vari progetti e dipartimenti. In conclusione, la metodologia di lavoro è l'impasto fondamentale per fare *empowerment* dei due ingredienti cruciali che serviranno alle aziende per affrontare la trasformazione digitale, ovvero nuove risorse e competenze combinate ad un approccio aziendale di obiettivi e dati condivisi ad ogni livello.

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. +39 0413093260 | fax. +39 0418520077
www.risposteturismo.it | info@risposteturismo.it