

le pagine di

RISPOSTE



TURISMO

RISPOSTE

 CONSULTING

 TRAINING

 MANAGEMENT

**“Il futuro della distribuzione turistica:
un processo a “valore aggiunto
percepito”, attraverso sistemi di
ibridazione e modelli O2O”**

di Domenico Pellegrino

tre

2019

**“Il futuro della distribuzione turistica:
un processo a “valore aggiunto percepito”, attraverso sistemi di ibridazione e modelli O2O”
di Domenico Pellegrino^δ**

Le agenzie di viaggio in Italia hanno subito ed affrontato, negli ultimi 25 anni, molteplici novità legislative e tecnologiche che hanno investito tutte le aree del settore turistico. Il numero di queste aziende ha registrato il suo picco nel 2009, contando circa 13 mila unità, ma ad oggi sono 9 mila le aziende presenti nel territorio nazionale. La maggior parte di queste realtà non ha puntato solamente sull'innovazione, ma anche sulla strategia dell'aggregazione: oggi sono cinque i gruppi principali, tra cui quello di Bluvacanze. Quest'azienda, che annualmente conta oltre 2 milioni di clienti, ha avviato un percorso di ampliamento e perfezionamento dei suoi prodotti e servizi attraverso due concetti fondamentali: lo Human2Human (H2H) e l'Online2Offline (O2O). L'obiettivo perseguito è quello di portare il cliente ad effettuare l'acquisto in agenzia, in uno spazio fisico, avendo però prima preso consapevolezza di prodotti e servizi attraverso il Web. L'articolo si snoda attraverso un'analisi dell'applicazione del modello O2O nelle agenzie del Gruppo, un processo di ibridazione che coniuga il meglio della tecnologia digitale e dell'intelligenza artificiale con l'esperienza umana vissuta nei negozi.

La strategia adottata conta di 4 punti principali: il primo è il restyling dei punti vendita, pensati come “concept store”, spazi di interazione e dialogo tra agenti di viaggio e clientela. A poco più di un anno dal lancio di questo progetto, sono oltre 100 le agenzie che vi hanno aderito. Il secondo concetto, il “Digital Signage”, prevede uno schermo utile alla trasmissione di locandine, video e offerte sempre diverse ed aggiornate, trasmesse durante tutte le ore del giorno. Questo strumento risponde al classico modello di marketing AIDA (Attenzione, Interesse, Desiderio, Azione). Terzo punto considerato è il catalogo cartaceo, Emozioni Travel Magazine, divenuto di fatto uno strumento di content marketing, che racchiude oltre 100 proposte di vacanza in tutto il Mondo. Il quarto step si configura come un prodotto esclusivo, dedicato ai clienti dell'azienda, che prevede trattamenti privilegiati, personalizzazioni ed altri servizi studiati per creare valore aggiunto al prodotto: la realtà “BClub”. Il gruppo si pone quindi l'obiettivo di utilizzare le opportunità dei sistemi Online e Offline attraverso la professionalità e l'esperienza degli agenti di viaggio.

^δ Domenico Pellegrino, Amministratore Delegato del Gruppo Bluvacanze

**“The future of tourist distribution:
a “perceived added value” process, through hybridisation systems and O2O models”
by Domenico Pellegrino ^δ**

Over the last 25 years, travel agencies in Italy have faced a large amount of new legislative and technological developments, which have impacted all areas of the tourism sector. The number of these companies peaked in 2009 at around 13.000, with 9.000 currently present throughout the country. Most of them have focused not only on innovation, but also on an aggregation strategy, and today there are five main groups, including Bluvacanze.

This company, which serves over two million customers a year, has embarked on a process to increase and improve its products and services, through two fundamental concepts: Human2Human (H2H) and Online2Offline (O2O). The aim is for customers to make their purchases in a bricks-and-mortar travel agency, after learning about the products and services via internet.

The article analyses the application of the O2O model in the Group’s agencies, a hybridisation process that teams the best of digital technology and artificial intelligence with the human experience offered by the agencies.

The strategy adopted comprises four main elements: the first is a restyling of the points of sale, conceived as “concept stores” designed for interaction and engagement between the travel agents and their customers. Just over a year on from the launch of this project, over 100 agencies have joined the scheme.

The second concept, “Digital Signage”, takes the form of a screen for the transmission of a variety of constantly updated advertising posters, videos and offers, displayed all day. This instrument is a classic AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) marketing model.

The third element considered is the paper catalogue, Emozioni Travel Magazine, which has effectively become a content marketing tool, with over 100 holiday proposals all over the world.

The fourth element takes the form of an exclusive product, dedicated to the company’s customers, with special treatment, customisation and other services designed to bring added value to the product: the “BCluB”.

The Group’s aim is thus to exploit Online and Offline systems, using the professional skills and experience of the travel agents.

^δ Domenico Pellegrino, CEO of Bluvacanze

***“Il futuro della distribuzione turistica:
un processo a “valore aggiunto percepito”, attraverso sistemi di ibridazione e modelli O2O”
di Domenico Pellegrino***

1. Lo scenario delle agenzie di viaggi in Italia

Il ruolo dell'agente di viaggio e la funzione della stessa agenzia, quale luogo fisico deputato alla vendita di servizi turistici, spesso combinati in cosiddetti “pacchetti”, sono temi che non appartengono quasi più all'attualità della discussione economica e politica già da qualche anno. Sembra trattarsi di un retaggio del passato, di un mondo inesorabilmente sostituito dall'evoluzione dei tempi, principalmente dallo sviluppo del web e dai tool di self booking e self packaging, dall'approccio B2C e dal percepito dei consumatori, in primis dei Millennials e delle nuove generazioni native digitali. Tutto il resto sembra appartenere ad aree di nicchia, a modelli poco evoluti e destinati all'estinzione, almeno per il mass market, un po' come i film a noleggio su supporto VHS stanno oggi alle piattaforme di broadcasting online ed alle programmazioni on demand e pay for view.

D'altra parte, l'esperienza quotidiana, ma soprattutto i numeri di settore, sembrano confermare proprio questa impostazione. Un declino inevitabile e sempre più progressivo sembra l'unico destino possibile. Ciò vale anche per l'Italia, le cui peculiarità geografiche, la sua miriade di comunità, le sue diversità territoriali,

la sua tradizionale capillarità di ogni sistema distributivo, non sono riuscite a porre argine sensibilmente a questo fenomeno.

Se osserviamo gli ultimi 25 anni di storia, il mercato delle agenzie di viaggi in Italia ha infatti vissuto radicali cambiamenti, sia per interventi del legislatore (sempre in recepimento di Direttive Comunitarie), sia per gli effetti dello sviluppo tecnologico. Fino al decreto 111 del 1995 le agenzie di viaggi operavano in un ambiente protetto, con vincoli amministrativi all'ingresso del mercato, con il sostanziale blocco delle licenze e dei punti vendita che rendevano privilegiate e profittevoli le realtà preesistenti. Il mercato, poi, operava fondamentalmente con un modello B2B (organizzatore di viaggi, o grossista, e dettagliante), con il cliente finale che non aveva accesso diretto alle informazioni ed al pricing dei servizi turistici che acquistava in agenzia, se non attraverso lo stesso agente di viaggio. Con il decreto-legge n. 114/1998 (Riforma della disciplina relativa al settore del commercio) lo scenario cambia radicalmente: vengono abbattute le barriere all'ingresso (come l'iscrizione al REC, Registro Esercenti Commercio) ed eliminato l'obbligo generalizzato

dell'autorizzazione commerciale per entrare nel mercato. A questo, si aggiunge anche la sentenza n. 362/1998 della Corte costituzionale che ha cancellato alcuni obblighi per l'apertura delle filiali come, ad esempio, la presenza di un direttore tecnico per ogni punto vendita.

Tutte queste disposizioni ed orientamenti normativi hanno dato vita ad una vera e propria liberalizzazione delle licenze con una conseguente diffusione delle agenzie viaggio su tutto il territorio nazionale, che sono andate ad affiancarsi ai punti vendita “storici”. Contemporaneamente, grazie alla diffusione di Internet, comparivano i primi sistemi di distribuzione turistica online, il modello B2C, sia di vettori che di altri “produttori” o “aggregatori” di servizi turistici, ora autonomamente accessibili per i consumatori. Dopo la liberalizzazione delle licenze, che portano in pochissimo al raddoppio dei punti vendita sul territorio italiano, passando dai 6.500 agli oltre 13.000, arrivano quindi i processi di disintermediazione, la multicanalità, le piattaforme online e gli aggregatori digitali di servizi, con tanto di comparatori automatici.

Una rivoluzione!

L'effetto è una costante riduzione dei volumi di servizio intermediati mediamente dalle agenzie di viaggio, unito ad una progressiva contrazione delle marginalità di intermediazione/mark up,

nonché una riduzione del prezzo medio del viaggio. In pratica, molta più concorrenza, meno guadagno in percentuale di travel value, più lavoro (più costi) e meno fatturato.

Economicamente parlando un cocktail mortale.

Ecco perché i punti vendita moltiplicatisi con tanta facilità, iniziano a chiudere con incredibile velocità, in un turn over forsennato che, a fine anno, riporta sempre un inesorabile saldo negativo. In Italia, perciò, registriamo nell'ultimo decennio una costante contrazione del numero dei punti vendita, passati dagli oltre 13mila del 2009, ai circa i 9mila attuali che, secondo i dati Istat, si concentrano al Nord per il 47%, al 25% al Centro e per il 28% nel Sud e nelle Isole, con una rappresentazione di fatturato rispettivamente del 50, 26 e 24%.

Ma le criticità non finiscono qui. Il mondo della distribuzione infatti, a livello globale, sta vivendo ulteriori fasi di estrema sofisticazione e trasformazione, certamente sostenute dai processi di digitalizzazione e, di recente, dai primi applicativi di intelligenza artificiale.

Anche dal punto di vista normativo, lo scenario attuale tende a creare delle complessità crescenti, sempre secondo l'applicazione di standard internazionali e comunitari, come ad esempio i sistemi di garanzia per il rischio insolvenza a tutela dei consumatori, le certificazioni per la gestione dei pagamenti in sede IATA (PCI DSS -

Payment Card Industry-Data Security Standard), i nuovi protocolli di sicurezza e tutela della privacy GDPR (Regolamento Ue 2016/679, noto come General Data Protection Regulation), la direttiva UE 2015/2302 relativa ai “pacchetti turistici e servizi turistici collegati”.

Spesso le associazioni di categoria, che in varie sedi ed a vario titolo hanno provato a rappresentare il settore, non hanno in passato garantito risposte adeguate agli imprenditori della distribuzione turistica. Una delle risposte “di fatto”, allora, è stata il proliferare delle aggregazioni di agenzie di viaggi in tanti network, di varie dimensioni e natura giuridica, fino a rappresentare complessivamente quasi il 90% del totale degli operatori esistenti, con una minoranza sempre meno numerosa, quindi, di cosiddette agenzie indipendenti.

Il proliferare del networking, perciò, più che ad esigenze squisitamente commerciali, ha supplito ad esigenze operative e di servizi ad alto valore aggiunto, spesso inaccessibili per quantità di investimenti richiesti o per competenze necessarie ai singoli agenti di viaggio.

Ma esiste una strategia che, oltre alla mera, magra sopravvivenza possa invece anche far figurare evoluzione e sviluppo?

Certamente sì, configurandosi come uno scenario prossimo venturo che però ha radici e fondamenta già ora, puntando sull’

industrializzazione dei processi e delle organizzazioni, oltre che sull’investimento ed utilizzo significativo della tecnologia.

Il cosiddetto Turismo 4.0. rappresenterà, infatti, una nuova condizione di mercato che, se da un lato minaccia gravemente l’approccio e il sistema imprenditoriale tradizionale, dall’altro apre a delle prospettive di rivitalizzazione del settore, reinterpretandolo secondo logiche di filiera industriale ed aprendolo alle effettive esigenze dei consumatori/viaggiatori.

Oltre quindi alla digitalizzazione di molti processi d’acquisto, che ha avuto nella diffusione del “Mobile” una caratterizzazione prioritaria, stiamo sempre più assistendo all’attivazione di sistemi di intelligenza artificiale, basati su moduli di autoapprendimento, capaci di analizzare e selezionare per l’utente l’eccessiva quantità di informazioni presenti sul web.

Il Digital Travel, a livello globale, rappresenta già più del 50% dell’e-commerce complessivo. In Italia questo dato è meno importante, ma rappresenta comunque 9,2 miliardi di euro, rispetto ai 23,6 miliardi complessivi di e-commerce. Ma, secondo i dati pubblicati da una ricerca della Mckinsey, se l’81% dei consumatori, prima di un acquisto, si informa sul web, negli USA si registra che, per ogni dollaro speso online, ci sono circa 39 dollari spesi

offline. Il dato sorprendente arriva dai Millennials (che passano circa 7,5 h al giorno connessi alla rete): per oltre il 70% essi preferiscono effettuare un’esperienza d’acquisto all’interno di negozi fisici piuttosto che online. E riconoscono un valore alla fisicità al punto tale che sono disposti a pagare di più il singolo prodotto/servizio se acquistato offline.

Dopo i modelli B2B, B2C, B2B2C e dopo l’inserimento del fattore umano all’interno dei processi distributivi digitali, che gli americani hanno chiamato H2H (Human To Human), siamo ora in uno scenario di O2O (dall’Online all’Offline). Grandi organizzazioni globali, come Amazon, Alibaba, Ebay, Zalando, etc., stanno già sperimentando questi nuovi modelli. Si tratta di un processo di ibridazione che coniuga il meglio della tecnologia digitale e dei sistemi di intelligenza artificiale, con un’esperienza umana che vive e si completa all’interno di negozi fisici.

Le agenzie di viaggio hanno le caratteristiche per divenire protagoniste di questo recentissimo processo e possono in esso ritrovare le condizioni culturali ed economiche per evolversi e crescere nuovamente. È evidente che si tratterà di organizzazioni distributive complesse, capaci di affrontare investimenti tecnologici, organizzativi e procedurali attraverso economie di scala, internazionalizzazione della clientela, nonché costante capacità innovativa e di

aggiornamento. Si esce perciò da una visione artigianale, di bottega, e si entra in una dimensione di filiera industriale, dove il distributore completa ed arricchisce il sistema di produzione, generando valore aggiunto e garanzie tanto ai fornitori dei servizi turistici, quanto, e soprattutto, agli utenti/viaggiatori. Questa visione, questo processo evolutivo, è la premessa che ha dato vita in Italia ad un nuovo programma strategico nel gruppo Bluvacanze, che rappresenta già oggi “La più grande Agenzia di Viaggi d’Italia”. L’architettura organizzativa di Bluvacanze - che conta oltre 300 punti vendita sul territorio italiano, configurati come “sportelli” di un’unica agenzia nazionale con medesimi riferimenti normativi, fiscali, autorizzativi, ma anche con un unico customer care e sistema di garanzia nei confronti del consumatore finale - rappresenta certamente l’incubatore ideale in cui far nascere e sviluppare il modello turistico-distributivo del futuro.

2. La realtà del Gruppo Bluvacanze

Fondato nel 1995, il Gruppo Bluvacanze è una delle più grandi e importanti aziende turistiche italiane. Offre ogni tipologia di servizi turistici e accompagna i clienti nei loro piani di viaggio e nelle esperienze di vacanza. È proprietario di brand molto conosciuti e rinomati nel mondo del turismo, come le agenzie viaggi Bluvacanze e

Vivere&Viaggiare, il Tour Operator Going, nonché Cisalpina Tours e Cisalpina Mice, azienda leader italiana nel Business Travel Management e nell'event management. Dietro questa società a carattere industriale, che può contare su oltre 600 dipendenti, c'è la forza del Gruppo globale MSC. Forte della sua eccellenza nella shipping industry, il Gruppo opera strategicamente sia nel settore del trasporto merci che in quello del turismo con diversi servizi di trasporto passeggeri come crociere, traghetti e aliscafi. Un'offerta completa che permette a MSC Group di essere leader di mercato con un giro d'affari di 26 miliardi di dollari e 70mila dipendenti.

Entrando nello specifico delle varie business unit, il Gruppo è composto dalle oltre 320 agenzie di viaggi associate Bluvacanze e Vivere&Viaggiare distribuite in tutta Italia con un forte posizionamento in Piemonte, Lombardia e Veneto: dal 2017 un importante investimento su Centro e Sud Italia ha portato a nuove aperture in zone strategiche del territorio. Grazie al suo percorso pluriennale, il Gruppo Bluvacanze può affermare di essere l'unico brand di distribuzione turistica riconosciuto sul mercato dal consumatore finale, diventando "La più grande Agenzia di Viaggi d'Italia" come recita il claim. Tutte le agenzie sono situate in posizioni centrali e guidate da professionisti

altamente qualificati con un'anzianità media di 15 anni nell'industria del turismo. I volumi d'affari annuali ammontano a oltre 2 milioni di viaggiatori che hanno prenotato nelle agenzie di viaggi e che si sono affidati a persone esperte e competenti. La fedeltà al brand garantisce che il 51% dei nostri clienti sono viaggiatori passionali, che preferiscono recarsi nella nostra rete di punti vendita dove possono trovare professionalità, esperienza ed affidabilità.

A queste agenzie si vanno ad aggiungere gli oltre 500 punti vendita che fanno parte di Blunet, l'innovativo polo di distribuzione turistica. Blunet nasce e si posiziona tra i migliori network presenti sul territorio nazionale ed è il frutto di un piano strategico di affiliazione costruito intorno ad un progetto industriale unico. La vocazione della rete di affiliazione Blunet è quella di unire competenze ed esperienze diverse di protagonisti assoluti dell'intermediazione, per generare una catena di valore all'intero comparto. Blunet si sviluppa sull'intero territorio italiano, coinvolgendo organizzazioni già consolidate, realtà imprenditoriali affermate, modelli aggregativi diversi e professionisti del settore.

A questa rete di punti vendita spiccatamente leisure, si va ad aggiungere Cisalpina Tours, la Travel Management Company italiana leader nel mercato del Business Travel. Con oltre 45 anni di esperienza nella mobilità di viaggio, Cisalpina

Tours è presente in Italia con 4 centri di eccellenza (Rosta in provincia di Torino, Milano, Roma e Padova), più di 500 professionisti al servizio di 800 grandi clienti. Cisalpina Tours garantisce un importante valore aggiunto alle agenzie di viaggio del Gruppo Bluvacanze grazie al profondo know-how di Business Travel. Inoltre, offre un ulteriore portafoglio prodotti con una struttura Mice dedicata, in grado di supportare i nostri clienti aziendali nell'organizzazione di Meeting Incentive Convention & Events. Cisalpina Tours ha scelto la filosofia "Think Globally, Act Locally": attraverso la partnership mondiale con Radius Travel Network – di cui la Travel Management Company è componente nonché socio fondatore – e le forti sinergie con il Gruppo MSC, Cisalpina Tours è un partner affidabile per aziende multinazionali e globali di tutte le dimensioni e complessità, offrendo servizi di mobilità aziendale ai più alti livelli di eccellenza.

Going è il Tour Operator in house del Gruppo con oltre 25 anni di radicata esperienza e riconoscibilità sul mercato. Negli ultimi anni l'operatore ha visto una profonda trasformazione del suo business, sviluppando sette monografici (Maldiva, Mauritius, Seychelles, Vietnam, Islanda, Israele e Giappone), pubblicando un travel magazine – Elixir de Voyage – con oltre 100 proposte di viaggio in tutto il mondo, e

lanciando i GoResort, una linea di prodotto con sei strutture in tutto il mondo per un modo nuovo di pensare il villaggio e la vacanza.

3. La Vision del Gruppo e il modello O2O

Come abbiamo potuto vedere, lo scenario attuale del travel si presenta frammentato da una moltitudine di operatori online e offline e questo ha imposto una riflessione su come impostare la vision e il business model del Gruppo Bluvacanze. Senza rinnegare la propria vocazione B2B, si è voluto avviare un processo evolutivo che portasse il consumatore ad inserirsi sempre più in una struttura di qualità e garanzia, accessibile e solida, disponibile H24, sia per esigenze commerciali che operative. La fisicità dei punti vendita, quindi, non come limite strutturale per un rinnovamento in chiave classica B2C oppure B2B2C, ma completamento strategico e valoriale rispetto ad una esigenza di acquisto esperienziale dove è la persona umana, in quanto tale, a rappresentarne l'elemento realmente qualitativo, ovviamente in contesto che rimanesse tecnologicamente adeguato e all'avanguardia.

Appunto, parliamo di O2O, Online2Offline: questo modello ricerca la perfetta integrazione tra tecnologia e una shopping experience innovativa negli store fisici, ritenendo complementari i canali online e offline. In questa

strategia il Gruppo intende convincere il viaggiatore che si informa e prenota online a sperimentare il valore aggiunto dell'agenzia per personalizzazione e assistenza, facendogli percepire la sicurezza di un'organizzazione di viaggio specializzata. L'O2O rintraccia i viaggiatori nello sconfinato mondo del web e utilizza una varietà di strumenti e approcci per portare i clienti nei punti vendita.

L'obiettivo di questa strategia è quello di creare la consapevolezza del prodotto e del servizio online, consentendo ai potenziali viaggiatori di ricercare le informazioni e le offerte per poi effettuare l'acquisto nello store fisico. Non è solo un modello univoco ma si applica anche per i colossi dell'e-commerce: la potenziale attrattività delle vendite offline è talmente importante che anche multinazionali dello shopping online, come Amazon, hanno deciso di investire nei negozi fisici. Il concetto chiave è quello di esperienza d'acquisto: i clienti diventano sempre più tecnologici e si aspettano che i negozi possano offrire diverse esperienze di acquisto che integrino la tecnologia disponibile. Realtà immersiva, preventivi emozionali e viaggi personalizzati secondo le preferenze di viaggio e di vacanza dei clienti sono solo alcuni degli ambiti su cui le aziende si stanno muovendo nello scenario O2O con un chiaro obiettivo: quello di creare la consapevolezza del prodotto e del servizio,

consentendo ai potenziali clienti di ricercare diverse offerte e quindi visitare l'agenzia di viaggi per effettuare l'acquisto della vacanza.

Il business model O2O, quindi, adotterà una strategia completamente integrata online-offline che consentirà di attirare i clienti dal mondo del web che potranno poi completare l'acquisto nei negozi fisici basandosi su questi punti:

- intercettare il consumatore digitale rendendo innovativa e dinamica la presentazione delle combinazioni di viaggio e delle configurazioni di spesa;
- creare customer journey digitale che porti il viaggiatore nello store fisico dove sperimentare una shopping experience di fronte ad un interlocutore autorevole;
- convincere il viaggiatore che abitualmente si informa e prenota online a sperimentare il valore aggiunto dell'agenzia per personalizzazione e assistenza, facendogli percepire la sicurezza di un'organizzazione di viaggio specializzata e di un'azienda leader di mercato;
- favorire up-sell in agenzia attraverso l'individuazione delle esigenze del cliente, indirizzandolo verso la scelta più soddisfacente;
- stimolare cross-sell tramite canale digitale dopo la prenotazione e durante il viaggio.

Di conseguenza il modello O2O rivela una serie di vantaggi competitivi, tra cui la possibilità di ricercare vacanze e itinerari di viaggio online ma

effettuare pagamenti negli store fisici per una maggiore sicurezza della transazione e fornire preventivi e servizi personalizzati in funzione delle esigenze dei clienti. Inoltre, l'utilizzo strategico dei social media, degli strumenti di geomarketing o delle campagne di marketing dirette, completano l'esperienza del cliente all'interno del negozio fisico, creando un'esperienza d'acquisto innovativa per i clienti.

4. Il modello O2O nel travel

Secondo una ricerca dell'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo del Politecnico di Milano, nel 2018 il mercato dei viaggi in Italia vale 58,3 miliardi di euro, con un incremento del 2% rispetto al 2017. La crescita è generata principalmente proprio dalla componente digitale che, con un valore complessivo di quasi 14,2 miliardi di euro, fa segnare un aumento dell'8% rispetto a dodici mesi fa, mentre la componente tradizionale cresce dell'1% e raggiunge quota 44,1 miliardi. Il mercato oligopolistico formato dalle online travel agency (cappeggiato dal Gruppo Priceline e da Expedia) aumenta quindi il suo fatturato ma è fortemente polarizzato sulla voce “Trasporti” che vale il 73% della torta: il 15% è dato dalla voce “Strutture ricettive” e il 12% dai “Pacchetti viaggio”.

Come è possibile notare, il web prevale negli acquisti di commodity dove è presente una domanda di un servizio che viene offerto senza riscontrabili differenze qualitative sul mercato. Quando il consumatore ricerca una personalizzazione o un servizio più articolato, come un pacchetto di viaggio, questa percentuale crolla di 61 punti percentuali, segnale importante di come il web ancora non sia riuscito a scalare quote di mercato al retail tradizionale. Questo perché la domanda è in continua evoluzione per clienti sempre più evoluti e sempre più esigenti: risulta quindi difficile nella massificazione generalizzata delle offerte del web trovare una proposta che possa incontrare le necessità di consulenza e personalizzazione di un cliente. Non è un caso che i principali investimenti di questi colossi del web siano in piattaforme o strumenti che possano permettere agli internauti una maggiore interazione come per quanto riguarda una più ampia offerta di servizi ancillary, un customer service immediato e un CRM avanzato che permette di proporre servizi sempre più su misura per i consumatori. Dall'altra parte, però, è qui che viene sottolineata l'importanza della relazione umana come elemento fondamentale della customer journey: sempre secondo la ricerca, il 31% dei turisti digitali si reca in agenzia viaggi per organizzare una vacanza e il retail fisico può far valere tutte le sue

caratteristiche che lo differenziano del mondo online. Esperienza, sicurezza, empatia e personalizzazione sono gli elementi distintivi: la competitività delle agenzie di viaggi dipende dalla capacità di mantenere una relazione stabile con il cliente lungo tutto il percorso di acquisto grazie anche agli strumenti digitali che consentono una migliore customer care.

È evidente che con questo scenario così liquido, l'esperienza d'acquisto è diventato un viaggio in cui i clienti scelgono un determinato percorso che deve essere mappato e decifrato per comprendere meglio il modello decisionale. Recentemente, questi nuovi comportamenti dei consumatori multicanale hanno portato a nuovi sviluppi nelle pratiche di marketing: è evidente che il concetto di customer journey debba obbligatoriamente integrarsi con quello di ibridazione dove l'obiettivo è intercettare il consumatore in tutti i canali e in tutte le fasi dell'acquisto.

5. Il Gruppo Bluvacanze e il modello O2O

Tradizionalmente, le interazioni di un cliente con un prodotto/servizio di suo interesse seguono un percorso lineare fatto di cinque fasi: percezione del bisogno di un determinato prodotto/servizio, familiarità, ricerca di informazioni, acquisto, loyalty e attività di marketing post-vendita. Con l'avvento del modello della multicanalità questo

percorso si è frantumato in un processo d'acquisto in cui la decisione finale segue dinamiche completamente diverse (come ad esempio nel caso in cui il cliente scelga il prodotto online e ritiri l'acquisto in negozio).

È evidente quindi che l'integrazione tra touchpoint fisici e digitali deve essere totale e tutti i canali devono essere presidiati. Parte proprio da questo presupposto la strategia che il Gruppo Bluvacanze ha iniziato nel 2018 con una serie di iniziative che hanno come obiettivo quello di portare più clienti nelle oltre 300 agenzie viaggi brandizzate Bluvacanze e Vivere&Viaggiare.

– Il restyling dei punti vendita

Negli ultimi anni il commercio al dettaglio e i negozi fisici stanno cambiando forma e concetto. L'avvento dei grandi centri commerciali prima e dei colossi dell'e-commerce poi hanno eroso quote di mercato diminuendo il ROI sui negozi tradizionali. Se in un primo momento c'è stato uno sviluppo che ha portato i vari brand dalla strada nel mondo online, adesso stiamo assistendo al fenomeno inverso: brand che investono nel retail fisico per creare brand engagement nei confronti di chi entra nei negozi per far vivere un'esperienza d'acquisto differente. Queste dinamiche sono dettate dal fatto che stanno emergendo delle tendenze da

parte dei clienti come la personalizzazione del prodotto/servizio, la velocità d’acquisto e l’esperienza che verrà poi condivisa nei profili sociali. Questi cambiamenti nei comportamenti dei clienti portano allo sviluppo di alcune tendenze come quella di rendere un acquirente un brand ambassador, legarsi alla comunità locale magari con diversi eventi nel punto vendita e trasformare lo spazio fisico del negozio in un luogo da storytelling. Partendo da questi presupposti, il Gruppo Bluvacanze ha deciso di dare vita ad un nuovo modello commerciale ideando un progetto restyling dei propri punti vendita (sviluppato in collaborazione con PCMV

architects), con un criterio progettuale che prevede la possibilità di configurarsi all’interno di spazi preesistenti sia su strada, sia all’interno di punti vendita nei centri commerciali. Il progetto nasce da un mood board ispirato alla vacanza come esperienza autentica, nella cui creazione il viaggiatore è parte integrante tra sogno ad occhi aperti e tecnologia. All’interno, poi, è presente uno spazio di consultazione libera tramite tablet collegati alle principali piattaforme digitali e social del Gruppo Bluvacanze; il Gear VR, infine, permette di vivere con una coinvolgente esperienza di vacanza, comodamente seduti nel salotto dell’agenzia.



Da qui nasce il concetto di “concept store”: il punto vendita per offrire un’esperienza di lavoro funzionale per l’agente di viaggio e, allo stesso tempo, stimolare l’interazione e il dialogo con il cliente con angoli relazionali. A disposizione dell’agente di viaggio ci sono tre tipologie di intervento a seconda delle necessità del punto vendita, seguito dalla sede in tutte le fasi decisionali e operative. A poco più di un anno dal lancio di questo progetto sono oltre 100 le agenzie che hanno aderito a riprova dell’interesse che questo restyling ha avuto.

– Il Digital Signage

Per offrire un’esperienza d’acquisto differente, a supporto del restyling dei punti vendita, si inserisce anche l’iniziativa tecnologica del digital signage: uno schermo di oltre 50 pollici che trasmette video, locandine e offerte a tutte le ore del giorno e utilizzabile in ogni angolo del punto vendita. Il digital signage ha quindi lo scopo di aiutare la comunicazione dell’agenzia viaggi attraverso un monitor dalla luminosità brillante che migliora così la leggibilità del messaggio.

La varietà e la rotazione dei contenuti su questo schermo rende lo strumento molto più completo e attraente della tradizionale affissione di locandine (solitamente ancora stampate in bianco e nero dalle agenzie viaggi), in quanto è molto più probabile che un passante sia attirato e

incoraggiato ad entrare in negozio colpito dalle informazioni multimediali trasmesse.

La tecnologia diventa essenziale per rendere il punto vendita multimediale e il tutto viene fatto senza la necessità di costosi sistemi di gestione e generazione delle grafiche visualizzate in quanto la rotazione dei contenuti viene gestita direttamente dalla sede con la possibilità per la singola agenzia di andare a creare delle locandine personalizzate per viaggi o tour di gruppo.

Lo strumento si rende utile anche quando in alta stagione può capitare che ci siano dei momenti dove i clienti attendono il loro turno perché l’agente è impegnato e non è in grado di assistere direttamente e tempestivamente chi è entrato nel punto vendita. In questo caso i clienti possono comunque ricevere informazioni utili su itinerari di viaggio, promozioni e offerte da un display digitale espressamente pensato per questo utilizzo. Questo strumento risponde in pieno al classico modello di marketing AIDA, acronimo di Attenzione, Interesse, Desiderio, Azione: questa formula racchiude i quattro elementi fondamentali che una campagna o uno strumento di marketing dovrebbe contenere.

- Emozioni Travel Magazine

Il ruolo dei cataloghi, sia cartacei che elettronici, è profondamente cambiato negli ultimi anni. Dalla funzione di presentazione dei prodotti e dei

relativi listini, oggi il catalogo rappresenta fondamentalmente uno strumento di content marketing: una pubblicazione che si declina in storytelling riprendendo i contenuti della mission aziendale. Questo approccio viene seguito anche per il Travel Magazine Emozioni, che rappresenta non solo uno strumento di vendita che offre una selezione dei migliori prodotti dei tour operator partner contrattualizzati, ma anche contenuti editoriali su lifestyle, enogastronomia, natura e arte, con un layout grafico innovativo e moderno.

- Prodotto in esclusiva: “BCLuB”

Dopo il lavoro sui punti vendita e sugli strumenti di marketing, il Gruppo Bluvacanze ha lavorato sull’offerta di un prodotto esclusivo ai clienti lanciando “BCLuB”. Sviluppata in collaborazione con tour operator partner ed albergatori, la linea di prodotto prevede trattamenti privilegiati, personalizzazioni, aree riservate, esclusive e molti altri servizi studiati per creare valore aggiunto al cliente finale. Questa operazione rientra nell’idea del modello teorico di Unique Selling Proposition: le agenzie viaggi possono offrire un prodotto in esclusiva andandosi a distinguersi sul mercato e uscendo dalle proposte standardizzate; i clienti trovano condizioni di privilegio e distintive. L’obiettivo è fornire soluzioni e strumenti che tendano a costruire prodotti sempre più personalizzati, che

esaltino l’unicità dei clienti e che con essi trovino al meglio rappresentate le proprie esigenze, aspirazioni, peculiarità. Il processo di acquisto si arricchisce di connotati nuovi, che superano il presupposto di base disponibilità/prezzo, e si integra direttamente nel servizio turistico, divenendo una componente stessa dell’esperienza. La vacanza, così, comincia realmente già in agenzia.

6. Conclusioni

È evidente che un modello O2O impone una scelta di assunti di base che possiamo sintetizzare nel riconoscimento della centralità del cliente, come soggetto e fine dell’azione. La sua partecipazione al processo d’acquisto integra e completa strumenti e risorse messe a disposizione, trasformando l’interazione in un sistema di valore percepito e riconosciuto.

Tale relazione con il cliente si esercita con tutti canali oggi disponibili, dai mass media ai social network, mirando progressivamente ad una relazione sempre più one to one, sempre più tailor made, grazie anche alla fisicità dei contatti attraverso gli agenti che presidiano i punti vendita, coltivando continuamente i processi di fidelizzazione.

In conclusione, ciò che potrebbe rappresentare una contrapposizione economica - ovvero il costo della fisicità dei punti vendita rispetto alla

flessibilità e all'economicità dei sistemi online - o strutturale - intesa come la capacità dell'agente di viaggio, persona fisica, ad utilizzare in maniera dinamica i tool, caratterizzati dalla loro intrinseca neutralità - viene invece visto come un'opportunità e utilizzato attraverso la creazione di un modello ibrido integrato che coniuga le qualità ed

opportunità dei sistemi Online e Offline, con un unico catalizzatore di valore aggiunto che è l'individuo, sia agente sia cliente. Sono queste persone, infatti, che determinano la generazione del prodotto, che trascende le componenti stesse del viaggio, includendole in un'esperienza d'acquisto e di fruizione che rende la vacanza definitivamente un unicum incomparabile.

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