



GLV

NUMERO 1597

GUIDA VIAGGI



www.guidaviaggi.it

Poste Italiane SpA - spedizione in abbonamento postale - Periodico ROC- MI. Detentore del conto è l'ufficio P.T. di Ancona CMP Passo Varano

Anno MMXXI - 1 Marzo 2021

I nuovi paradigmi del viaggio

Al netto del Covid, il settore è in fase di evoluzione ma necessita di interventi specifici per tutelare e far conoscere i siti



IN QUESTO NUMERO

FOCUS

Canale diretto più forte Pag. 3

PRIMO PIANO

Trasporto aereo al bivio Pag. 4

TECNOLOGIA

Business travel alle prese con il digitale Pag. 6

Sabre e la luce in fondo al tunnel Pag. 7

ECONOMIA

Quality Group: profitto per le agenzie Pag. 10

Malta scommette sulle nicchie Pag. 11

SPECIALI

Vacanza all'insegna del modello sostenibile Pag. 13

La nuova equazione dei viaggi Pag. 14

Nel mondo travel si sono insidiati nuovi parametri che si aggiungono alle tradizionali variabili di segmentazione. La sensibilità al rischio sanitario è uno di questi. Se alcune tendenze, come i viaggi a corto raggio o la prenotazione last minute possono essere considerate congiunturali, altre appaiono destinate a permanere nel tempo e possono indicare percorsi da intraprendere per rispondere in modo propositivo alla crisi.

E' quanto emerso dalla settima edizione dell'Osservatorio innovazione digitale nel turismo della School of Management del Politecnico di Milano.

"Gli attori dell'offerta che riusciranno a superare questa crisi si trovano di fronte alla possibilità di accelerare verso cambiamenti già in cantiere - commenta **Eleonora Lorenzini, direttore** dell'Osservatorio innovazione digitale nel turismo -. Una rinnovata capacità di collaborazione tra gli operatori del settore potrà essere

humus fertile per accettare la sfida".

Tra i filoni di attualità, la possibilità di estendere l'esperienza turistica, sia fisica sia digitale, l'escursionismo e la scoperta dei territori vicini, un viaggio sempre più digitale e contactless attento all'ambiente e anche all'aspetto sociale. Parlando di dati, il 2020 ha fatto segnare un -60% per l'e-commerce dei viaggi, attestandosi a 6,2 miliardi di euro. I trasporti si confermano la categoria merceologica più acquistata su internet, ma perdono quota in favore degli alloggi.

"Si è rafforzato il canale diretto - ha precisato **Filippo Renga, direttore** dell'Osservatorio - che ha inciso per il 66% sull'e-commerce complessivo. Da un lato il cliente ha cercato il contatto con il fornitore per ricevere informazioni e rassicurazioni. Dall'altro il turismo di prossimità ha aumentato il ricorso a servizi conosciuti".

DA PAG. 2

Contratti in continuità: agenzie e t.o. più collaborativi



Semplicità, flessibilità e continuità rispetto al 2019. I nuovi contratti commerciali dei tour operator partono da qui, complice il fatto che il 2020 è stato un anno a fatturato zero per tutti.

Il 2020 ha insegnato che procedere - a livello di filiera - affiancati è una strategia che ripaga e i contratti sono la prova del nove per capire se questo patto è stato siglato secondo tale ottica.

Sulla base dell'analisi fatta dagli addetti ai lavori non sembra emergano grosse novità, se non per il cliente finale. C'è chi osserva che qualcuno (intendendo gli operatori) ha cercato di fare saving ritocando qualcosa sui regimi commissionali, ma anche

compensato dal supporto di campagne vendite. Da sottolineare la vicinanza al cliente finale, con coperture assicurative e servizi di supporto. Pro-attività è sicuramente uno degli elementi che vanno a caratterizzare l'atteggiamento del settore in questo momento. La riapertura e la ripartenza porteranno con loro aspetti positivi, dalla gamma dei prodotti e servizi alla velocità con la quale verrà immessa sul mercato l'offerta. L'obiettivo dell'intera filiera è quello di permettere al cliente di avere il massimo supporto per le prenotazioni delle sue vacanze estive. In questo anche i contratti semplici aiutano.

A PAG. 5

Il decalogo della nuova domanda

Secondo le più recenti ricerche, alcuni driver di scelta fino a oggi poco considerati stanno guadagnando la ribalta

di Paola Olivari

L'anno che ci siamo lasciati alle spalle ha gettato le basi di forti mutazioni nel modo di fare turismo. Secondo i dati emersi dalla settima edizione dell'Osservatorio innovazione digitale nel turismo della School of Management del Politecnico di Milano - presentati in occasione del convegno "Il Travel nel 2021: cosa ci aspetta?" -, nell'analisi delle attitudini e dei comportamenti di viaggio, alle tradizionali variabili di segmentazione si sono aggiunti nuovi parametri, come la sensibilità al rischio sanitario. Se alcune tendenze, come i viaggi a corto raggio o la prenotazione last minute, possono essere considerate congiunturali, altre appaiono invece destinate a permanere nel tempo e possono indicare percorsi da intraprendere per rispondere in modo propositivo alla crisi.

"Il 2020 ha segnato una svolta nell'ecosistema del travel. La domanda si è trasformata, ma ha dimostrato una forte reattività non appena si è presentata l'occasione di tornare a viaggiare, dando un segnale molto positivo per le valutazioni sulla ripresa del mercato", spiega Eleonora Lorenzini, direttore dell'Osservatorio innovazione digitale nel turismo. "Gli attori dell'offerta che riusciranno a superare questa crisi si trovano di fronte alla possibilità di accelerare verso cambiamenti già in cantiere. Una rinnovata capacità di collaborazione tra gli operatori del settore potrà essere humus fertile per accettare la sfida".

Queste le dieci principali mutazioni riscontrate dai ricercatori milanesi nell'ecosistema dei viaggi a fine 2020.



stema dei viaggi a fine 2020.

Il neverending tourism

Il neverending tourism è la possibilità di estendere l'esperienza turistica, sia fisica sia digitale, nello spazio (non solo in destinazione) e nel tempo (anche prima e dopo il viaggio). Una nuova offerta, fatta di contenuti online o di prodotti del territorio, può quindi essere prodotta e di-

stribuita tramite canali digitali, per anticipare nel pre-viaggio e proseguire nel post-viaggio la relazione con il cliente e generare ricavo. La crescente fruizione di contenuti digitali (+40% per il video entertainment nel 2020) e dell'eCommerce di prodotti della destinazione (effettuato dal 12% dei turisti digitali nel 2019) amplificano gli spazi di mercato. Il 42% delle strutture ricettive ha iniziato a of-

fruire ai propri clienti l'acquisto di prodotti enogastronomici o di artigianato, anche tramite eCommerce (8%).

Destagionalizzazione e holiday working

La tendenza al neverending tourism comporta una dilatazione dell'esperienza turistica che punta a essere continuativa e a non esaurirsi con i tradizionali periodi di ferie. La possibilità sempre

più diffusa di lavorare da remoto può dare benefici agli attori del turismo e alle destinazioni: il 39% delle strutture ricettive italiane ha ospitato nel 2020 clienti in remote working.

Escursionismo e scoperta dei territori vicini

L'obbligo di prossimità, vissuto nel 2020, ha generato un lascito in termini di riscal-

perta delle destinazioni vicine, con un impatto positivo sul mercato delle esperienze già in forte crescita negli ultimi anni (nel 2019 il 50% dei turisti digitali ha svolto attività culturali, il 30% ha partecipato a eventi, il 29% ha usufruito di tour guidati, il 27% ha goduto di attività di relax e benessere, il 26% ha svolto attività sportive). Nel 2020 a trainare sono state soprattutto le attività all'aperto: diversi player stanno lavorando per garantire una gestione più professionale e una maggiore digitalizzazione, soprattutto nelle fasi di prenotazione e acquisto.

Sostenibilità non solo ambientale, ma anche sociale

L'emergenza sanitaria sta accelerando l'emergere di alcuni driver di scelta come la sostenibilità nelle sue diverse sfaccettature. Secondo alcuni studi, i viaggiatori prenderanno decisioni più consapevoli in futuro: oltre un turista su due premierà i brand che adotteranno politiche di responsabilità sociale. I 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 stanno quindi improntando i programmi d'azione di un numero crescente di organizzazioni, pubbliche e private. Le strutture ricettive italiane, per esempio, mostrano di aver recepito la rilevanza del tema e l'83% ha messo in atto almeno un'azione in relazione alla sostenibilità.

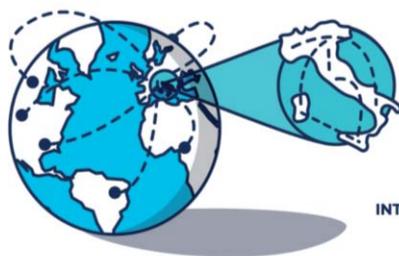
Journey sempre più digitale e contactless

La necessità di distanziamento sociale ha accelerato

IL MERCATO DEI VIAGGI D'AFFARI IN ITALIA

NEL 2020 VALE **7,6 MLDE**

-63%



IL MERCATO NAZIONALE **3,2 MLDE** (+56%)

IL MERCATO INTERNAZIONALE **4,4 MLDE** (+67%)

LE PREVISIONI DEI TRAVEL MANAGER PER IL 2021

LE DINAMICHE DI SPESA



PREVEDE INCREMENTI

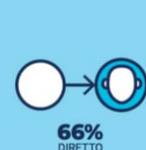
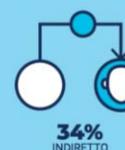


PREVEDE DECREMENTI



NON PREVEDE VARIAZIONI

IL MERCATO DIGITALE ITALIANO DEI VIAGGI



I modelli d'acquisto

La pandemia ha rafforzato il canale diretto

Secondo l'Osservatorio del Politecnico di Milano la necessità di distanziamento sociale accelera la digitalizzazione

il già avviato processo di digitalizzazione del journey. Oggi il 30% delle strutture ricettive accetta soluzioni di pagamento da mobile e offre la possibilità di check-in online o da mobile (nel 2019 erano solo l'8%); ha registrato un'impennata anche l'offerta di assistenza tramite chatbot (14%, era il 2%) e di tour virtuali delle camere (13%).

Investimenti sui canali diretti

Anche alla luce della maggiore attenzione al canale diretto da parte dei turisti, molti operatori stanno cercando di migliorare la loro capacità di gestione dei canali, per esempio attraverso l'impiego di channel management o central reservation system, presenti rispettivamente nel 70% e nel 61% delle strutture alberghiere.



Eleonora Lorenzini

Sistemi previsionali real time

È cresciuto negli ultimi anni il numero di operatori che adotta sistemi di customer relationship management, business intelligence e revenue management. Un ambito di innovazione e investimento riguarda l'integrazione dei sistemi con software e fonti dati che permettano di cogliere in tempo reale esigenze e comportamenti della domanda e dei competitor, con un coinvolgimento anche a livello delle destinazioni.

Crescente richiesta di flessibilità e sicurezza

In ambito business, flessibilità (46%) e sicurezza (35%) sono diventati i principali driver di scelta dei fornitori per i viaggi d'affari da parte delle aziende. Per aumentare il livello di sicurezza e assistenza al dipendente in viaggio, il 39% delle aziende utilizza app o altri sistemi di tracciamento e comunicazione e il 46% piattaforme

o sistemi di informazione su rischi della destinazione, vaccinazioni necessarie etc. Nel leisure la maggiore attenzione al livello di servizio e flessibilità garantita, che diventano più importanti del prezzo come driver di scelta del fornitore, sostiene la propensione a prenotare in agenzia. Secondo un'indagine su oltre 8.500 viaggiatori a livello mondiale, inoltre, l'assicurazione di viaggio diventerà un servizio sempre più necessario. Per i viaggi internazionali il 79% degli intervistati la considera una necessità, il 65% per i viaggi continentali e il 36% per i viaggi domestici.

Consulenza e digitale le principali leve per l'intermediazione tradizionale

Il modello tradizionale di agenzia stava già subendo importanti cambiamenti prima dell'emergenza sanitaria con una spinta sempre più decisa verso la trasformazione da agenti a consulenti di viaggio. L'emergenza sanitaria e l'impossibilità per molti di sostenere i costi di struttura hanno favorito il consolidamento di modelli ibridi. Anche i network si sono profusi per sostenere gli agenti in questo passaggio, e nel maggiore impiego degli strumenti digitali a supporto di un nuovo rapporto con il cliente. Il rapporto personale e la capacità di fornire assistenza e rassicurazione sono gli elementi distintivi dell'intermediazione tradizionale, ma la pandemia ha aiutato a comprendere come questo non debba necessariamente passare dal contatto fisico. Anzi, la possibilità di offrire servizi al cliente tramite il canale più appropriato per ciascun momento diventa la vera fonte di vantaggio competitivo.

Aggregazione in gruppi e associazioni di categoria

La crisi ha favorito la propensione alla concentrazione e la nascita di nuovo associazionismo. Cresce il numero di strutture alberghiere che stanno valutando la possibilità di affiliarsi a grandi gruppi, per sfruttare i benefici offerti dai brand. Analogamente nell'extraalberghiero si assiste a un fenomeno di professionalizzazione che passa anche dall'adesione a gruppi di property manager e a un maggior associazionismo. Anche nel tour operating la crisi ha portato gli operatori a cercare nuovi modelli operativi che valorizzino le possibili sinergie, assecondando un trend generale improntato alla maggiore coesione, nonostante permanga una forte frammentazione nel settore.

“È il momento di cambiare, di mutare modelli di gestione per affrontare un futuro sicuramente diverso. Bisogna andare avanti e non mollare. I dati possono aiutare ad affrontare il futuro, quello che non si misura non si migliora”.

Lo dice a chiare lettere Filippo Renga, direttore dell'Osservatorio innovazione digitale nel turismo del Politecnico di Milano durante la presentazione della settima edizione dell'Osservatorio della School of Management. *“L'ecosistema dei viaggi - ha proseguito - è stato stravolto e in Italia il turismo è uno dei comparti che ha sofferto di più. Quello dell'intermediazione tradizionale ante-Covid-19 era un mercato tutt'altro che in crisi ma per loro, come per il tour operating, fortemente dipendenti dai flussi outgoing, il 2020 è stato un anno di sopravvivenza, con un calo del fatturato tra il 60% e il 95%. Per il 2021 è prevista una parziale ripresa, nell'ordine di un terzo dei volumi realizzati nel 2019. L'impatto è meno marcato su ospitalità, trasporti di terra e di mare e attrazioni, che sono riusciti, mediamente, a mantenere il fatturato in una forbice tra il 40 e il 60% rispetto al 2019, grazie soprattutto al turismo di prossimità”.*

La sola componente digitale ha subito un calo di oltre 9 miliardi di euro rispetto al

2019. L'e-commerce di viaggi degli italiani nel 2020 segna un -60% assestandosi a 6,2 miliardi di euro. Prevalgono ancora le prenotazioni effettuate da desktop (65% del totale), ma il mobile assume più rilevanza (35%) e registra una decrescita inferiore rispetto al mercato (-39%).

I trasporti si confermano la categoria merceologica più acquistata su internet (60%), ma perdono quota (-1 punto percentuale rispetto al 2019) in favore degli alloggi (34%, +3 punti). A impattare su questa tendenza vi è la prevalenza del mercato domestico e la preferenza per l'utilizzo dei mezzi di trasporto di proprietà. Seguono infine, con un 6%, i pacchetti e tour organizzati. *“Si è rafforzato il canale diretto - ha precisato poi il direttore dell'Osservatorio innovazione digitale nel turismo del Politecnico di Milano - che ha inciso per il 66% sulle-commerce complessivo. Da un lato, infatti, il cliente ha cercato il contatto con il fornitore per ricevere informazioni e rassicurazioni. Dall'altro, il turismo di prossimità ha aumentato il ricorso a servizi conosciuti o comunque accessibili via telefono, email o chat, e reso meno necessario l'utilizzo di intermediari. Le Ota hanno sofferto (-57%), ma meno quelle legate esclusivamente all'extra-alberghiero (-33%)”.*

La ripresa, processo progres-



Filippo Renga

sivo e graduale, passerà attraverso driver volti a prolungare e approfondire l'esperienza turistica, che punterà a essere continuativa e non restringersi al tradizionale periodo di ferie. La possibilità sempre più diffusa di lavorare da remoto può dare benefici agli attori del turismo e alle destinazioni: il 39% delle strutture ricettive italiane ha ospitato clienti in remote working nel 2020.

Tra gli elementi favorevoli alla ripresa, la possibilità di un'estensione dell'esperienza, sia fisica che digitale, nello spazio, inteso non solamente come destinazione, e nel tempo, ovvero non solo durante, ma anche prima e dopo

l'esperienza di viaggio. Una nuova offerta turistica fatta di contenuti online o di prodotti del territorio può quindi essere prodotta e distribuita tramite canali digitali. Per esempio, il 42% delle strutture ricettive ha iniziato a offrire ai propri clienti l'acquisto di prodotti enogastronomici o di artigianato, anche tramite un e-commerce.

Per il 2021 l'Osservatorio milanese prevede una parziale ripresa grazie a un'esperienza turistica che punta dunque a essere sempre più continuativa e non limitarsi al tradizionale periodo di ferie, tra smart working e offerte digitali a forte componente valoriale. P.O.

LA RISPOSTA INNOVATIVA DELLE STRUTTURE RICETTIVE ITALIANE



NEVERENDING TOURISM

42%

OFFRE AI CLIENTI L'ACQUISTO DI PRODOTTI ENOGASTRONOMICI / DI ARTIGIANATO



DESTAGIONALIZZAZIONE E HOLIDAY WORKING

39%

HA OSPITATO CLIENTI IN REMOTE WORKING



SOSTENIBILITÀ

83%

HA MESSO IN ATTO ALMENO UN'AZIONE IN RELAZIONE ALLA SOSTENIBILITÀ



JOURNEY PIÙ DIGITALE E CONTACTLESS

30%

ADOTTA SOLUZIONI DI PAGAMENTO DA MOBILE E OFFRE LA POSSIBILITÀ DI CHECK-IN ONLINE

14%

OFFRE ASSISTENZA TRAMITE CHATBOT

13%

OFFRE TOUR VIRTUALI DELLE CAMERE



ANALISI DEI DATI E SISTEMI PREVISIONALI REAL TIME

18%

ADOTTA SISTEMI DI BUSINESS INTELLIGENCE ANALYTICS E/O DI MARKETING INTELLIGENCE

L'industry di fronte al bivio

L'analisi di Travelport mette in luce il processo di trasformazione della domanda e suggerisce il cambiamento alle imprese di settore

di Laura Dominici

Itinerari trasformati, nuove tempistiche di prenotazione, aspettative dei viaggiatori rivoluzionate. A questi ed ad altri fattori l'industry del travel è chiamata ad adeguarsi. E' tutto ciò che viene richiesto alle aziende travel ed è anche ciò che emerge dal *Confidence Index* elaborato da Travelport. L'azienda ha iniziato a monitorare consumatori e trade "dal marzo scorso - come ha ricordato Laura Capasa, head of marketing Europe della società tecnologica - esaminando i dati relativi a prenotazioni aeree, ricerche aeree e prenotazioni alberghiere. L'evoluzione ricalca le decisioni dei governi, ma la curva ci fa capire che quando le persone sono consapevoli di poter viaggiare di nuovo con regole chiare le prenotazioni iniziano a crescere".

I target pronti a ripartire

Un segnale di speranza, che va visto all'interno di una domanda in profonda trasformazione, che vede in questa fase gli albergatori più ottimisti dei partner aerei. "Il 77% degli intervistati - ha spiegato Marco Galli, account mana-



ger strategic accounts di Travelport - si aspetta un pieno recupero in meno di 3 anni; giovani e famiglie inizieranno a viaggiare già nei prossimi 6 mesi e il 42% prevede che i viaggi nazionali recupereranno in anticipo rispetto a quelli internazionali". Altro dato interessante emerge dalla variazione di share di mercato. Se nel 2019 l'86% del volume era di business travel contro un 14% di lei-

sure, nel 2020 abbiamo visto un 66% di bt contro un 34% di leisure.

La tempistica di prenotazione

"Altro motivo di adattamento - ha proseguito Galli - riguarderà la booking window". In questo caso ad agosto del 2019 la media di advance booking era di 16,5 giorni contro gli 8,4 dell'agosto 2020. Il monitoraggio mostra

che l'Italia, in termini di shopping, è però ancora al di sotto dell'indice europeo per voli domestici e per il traffico internazionale (indietro di 4 punti), "mentre il nostro Paese - ha commentato Capasa - è in linea per l'indice di fiducia dei voli interregionali". In Europa Russia e Francia registrano un indice emergente e sono ai primi posti della classifica globale, così come Emirati e Arabia Sau-

dieta guidano l'area medio-orientale.

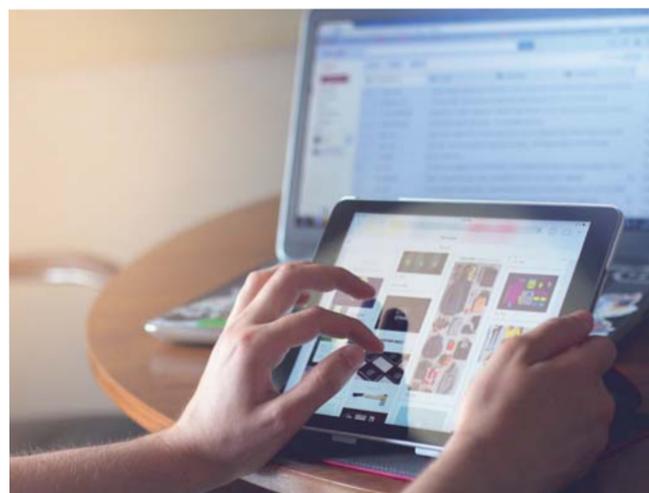
Le prospettive

Le priorità della domanda mostrano altresì segnali di cambiamento. Il monitoraggio individua un 58% di viaggiatori che "ritiene sia molto importante accedere al check-in e al check-out in modalità contactless, con un 73% che desidera protocolli di pulizia e sanificazione in grado di garantire

massima sicurezza". Flessibilità e sanificazione sono desideri trasversali per hotel, aeromobili e noleggio auto. Quali a questo punto le risposte da parte di travel manager e agenzie di viaggi per creare sicurezza? Travelport ne elenca quattro in tutto: descrivere l'esperienza, essere accessibili e umani, non focalizzarsi solo sul prezzo e semplificare e personalizzare con l'intelligenza artificiale.

Le leve da cui ripartire: leisure, domestico e etnico

Le prospettive a medio termine del traffico aereo passano da queste direttrici



Il recupero dei viaggi è legato a doppio filo dall'efficienza dei governi in fatto di immunizzazione. Detto questo, però, già da qualche mese

consulenti di settore e mercato sono pronti ad affermare che la ripresa "passerà dal leisure e dal traffico domestico". La conferma arriva anche da

Antonello Lanzellotto, head of supplier relations di Uvet, che conferma: "Il segmento corporate dovrà ancora soffrire". A livello globale, l'international business ha superato nel 2020 il -80% sul 2019 e per l'anno in corso si sfiora il -60%, anche se per le due componenti citate prima la ripresa sarà più rapida.

Le zone più reattive

Le aree che reagiranno per prime saranno Asia Pacifico e America Latina, mentre il Nord America stenterà ancora e la stessa Europa per registrare un buon tasso di crescita dovrà probabilmente attendere fino al 2025.

"Per rivitalizzare il travel è fondamentale il ruolo del trasporto aereo - rammenta

Lanzellotto - e per questo auspichiamo il massimo supporto per mantenere una connessione globale. Occorre puntare sulla sicurezza degli equipaggi aerei, su un programma globale di vaccinazione che non preveda troppe lungaggini, anche se il vero anello di congiunzione sarà la riapertura degli Stati e l'uso di un passaporto sanitario come l'esempio dello Iata travel pass".

I motori spenti

"Per oltre due mesi il 90% dei vettori ha spento i motori. E' un fatto grave, la pandemia ha avuto un impatto imprevedibile e inconfondibile rispetto alle crisi passate. E' complicato far ripartire un ingranaggio così complesso come

quello dei vettori aerei, che poi si è ulteriormente complicato con l'assunzione di regole spot di chiusura e apertura". Una riflessione estremamente lucida quella di Flavio Ghiringhelli, che oltre ad essere country manager Italy di Emirates è anche presidente Ibar.

"Chi si è salvato sono stati quei vettori che hanno un forte mercato interno, e parlo di Stati Uniti, Cina, Australia, che hanno provato a mantenere "buone" le casse aziendali grazie al traffico domestico", afferma. La domanda di mercato è poi crollata rispetto alle iniziali previsioni e "ancora oggi non riusciamo a capire quando ci sarà la ripresa. Si parla del 2022, ma le stime arrivano fino al 2024 compreso.

Tutti potrebbero aver ragione, ma bisogna tener conto che per capire meglio le evoluzioni del traffico aereo si tratterà di vedere cosa succederà nei programmi dei vettori". E a pesare sul destino delle compagnie aeree è l'allarme cassa. In questo scenario ancora tanto incerto, per la società di consulenza Kearney si tratta di individuare un possibile modello di sviluppo futuro. Da segnalare, spiega la società, che già prima della crisi l'industria aeronautica era sotto pressione e il movimento di Greta Thunberg aveva amplificato la consapevolezza collettiva sulla sostenibilità. Le aziende hanno iniziato a ripensare le loro travel policy nel tentativo di ridurre significativamente la quantità di viaggi aerei e contenere i costi, anche prenotando una classe di viaggio più bassa. Se è vero, come affermano gli stessi operatori, che la ripresa (vedi il piano di Lufthansa) si concentrerà maggiormente sui viaggi leisure, è anche vero che un'altra valvola di salvezza è rappresentata dal traffico etnico, come spiega Renato Scaffidi, country manager Italia di Air Europa. **L.D.**

Contratti commerciali: modelli semplici e in continuità

Giudizio positivo dalle reti e collaborazione dai t.o. in attesa della ripartenza long haul *di Stefania Vicini*

Semplicità, flessibilità, ma soprattutto continuità sul 2019. I nuovi contratti commerciali dei t.o. partono da qui, complice il fatto che il 2020 è stato un anno a fatturato zero per tutti. Sui tavoli dei network sono arrivati i documenti chiave per giocare la partita 2021 e mai come quest'anno sarà fondamentale capire quali saranno le regole. Il 2020 ha insegnato al settore che procedere affiancati è una strategia che ripaga, non solo tra distribuzione e produzione, ma per la filiera nella sua interezza, e i contratti sono la prova del nove per capire se questo patto è stato siglato secondo tale ottica.

La pagella dei network

Cosa ne pensano quindi le reti dei nuovi contratti? "Sicuramente la semplificazione è d'obbligo in una situazione come quella che si sta vivendo - osserva **Sergio Testi, direttore generale Gattinoni Travel Network** -. In ogni caso la nostra attività di network è sempre la medesima, in certi casi anche implementata. Questo perché la ripresa dipenderà molto dai vaccini e dai colori delle varie aree, ma, nel momento in cui ci dovesse essere una certa libertà di movimento, sarà fondamentale il nostro ruolo per dare segnali di crescita dell'offerta con abbondanti disponibilità, iniziative promozionali, garanzie di servizi e coperture assicurative". Su tutto ciò il gruppo ha già una pianificazione "con i più importanti t.o. per garantire alle adv e ai loro clienti il massimo supporto, sia per l'utilizzo di eventuali voucher arretrati sia per una gamma sulle nuove prenotazioni". Testi lo afferma: "Si è creata un'importante partnership tra distribuzione e produzione per garantire un supporto alle adv". Pertanto "le commissioni sono rimaste invariate o addirittura in crescita per supportare la domanda. Le incentivazioni a fronte di nostri precisi suggerimenti sono state ridotte in termini di obiettivi o spaccettate per trimestri con la volontà di adattare le incentivazioni alla domanda". **Paola Frigerio, leisure, marketing & network director di Frigerio Viaggi**, se da un lato conferma che gli operatori sono ripartiti tutti dalla base del 2019, dall'altro mette in evidenza un fenomeno che interessa qualche operatore attivo sul fronte long haul, che



ha iniziato a vendere l'Italia, "ma con un regime commissionale più basso". La manager parla, infatti, di una "caduta di stile sui listini Italia ed Europa riferiti alle commissioni, che sono state ribassate di uno o due punti percentuali".

In questo momento, particolarmente delicato, si è in piena fase di rinnovo, "ad oggi una buona parte degli accordi è già stata siglata, i restanti sono in fase di definizione - asserisce **Elisabetta Palai, responsabile commerciale turismo Welcome Travel** -. In questa fase abbiamo riscontrato da parte dei t.o. un approccio coerente e massima collaborazione nella definizione di accordi che tenessero in considerazione l'attuale contesto di mercato". Come attesta la manager "alcuni hanno puntato alla semplificazione della struttura contrattuale e delle condizioni previste, altri sono andati in continuità". Palai fa presente anche che, nella totalità dei casi, "se il contratto prevede cluster commissionali, sono stati presi in considerazione i volumi 2019, anno ante-Covid, in modo da non penalizzare le agenzie". C'è da considerare che di prassi "i t.o. attribuiscono il regime commissionale sulla base dei risultati dell'anno precedente".

Ci sono novità?

Sulla base dell'analisi fatta da-

gli addetti ai lavori non sembra emergano grosse novità, se non per il cliente finale e anche questo è un aspetto dettato dai tempi attuali. **Gianluca Planamente, re-**

sponsabile commerciale leisure di Geo Travel Network, fa presente che "la maggior parte dei fornitori sta andando in continuità rispetto al 2019/2020 per affrontare que-

sto che sarà ancora un anno di transizione. Qualcuno ha provato a fare saving (comprensibilmente) ritoccando qualcosa sui regimi commissionali, ma di base vale quanto detto sopra con

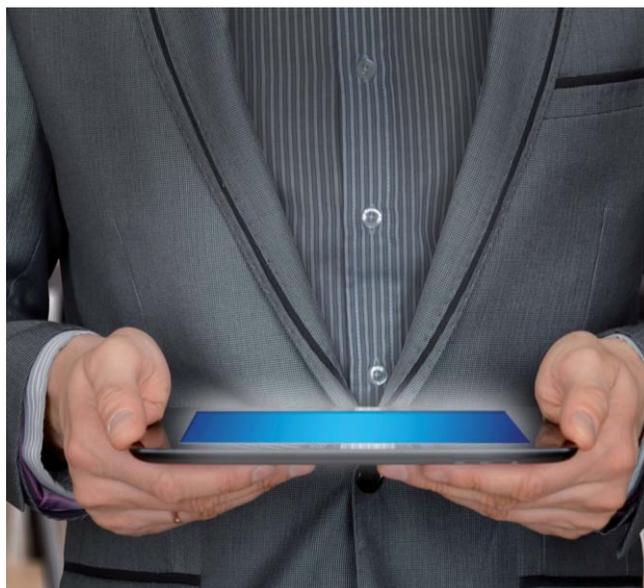
- in alcuni casi - anche il supporto di campagne vendite per lanciare la stagione (vedi la campagna over +2% fino al 30 aprile del Gruppo Alpitour)".

Alla domanda su cosa gli operatori hanno fatto leva, Planamente dice sulla "continuità/ semplicità, con grande attenzione sia alla flessibilità in termini di policy annullamento, sia alla serenità del cliente finale in termini di coperture assicurative dedicate all'emergenza Covid e spesso incluse nei pacchetti".

Attenzione anche alla redditività "con incentivazioni legate anche all'utilizzo dei voucher: su questo ultimo aspetto, anche come network, stiamo sensibilizzando molto le agenzie al massimo impegno nel tramutare questi viaggi sospesi in vendite effettive".

Testi constata che le novità salienti sono "più sulla vicinanza al cliente con coperture assicurative e servizi di supporto che su un prodotto vero e proprio". Una posizione che si comprende con la certezza che "nel momento in cui si apriranno i confini l'offerta crescerà e sarà anche più ricca di proposte e creativa rispetto al passato".

Logiche più flessibili



Pro-attività, è uno degli elementi positivi emersi che vanno a caratterizzare l'atteggiamento del settore in questo momento.

In uno scenario che, in questi ultimi dodici mesi, ha visto fin troppe problematiche, "la riapertura e la ripartenza non

avranno che aspetti pro - afferma Testi -. Dalla gamma dei prodotti e servizi alla velocità con la quale verrà immessa l'offerta sul mercato. Tutti gli attori della filiera sono pro-attivi per permettere al cliente di avere il massimo del supporto per le prenota-

zioni delle vacanze estive". Interpellate su quelli che possono essere gli aspetti pro e quelli contro dei nuovi contratti, le reti mettono in evidenza che, sul fronte dei pro, oltre alla semplicità, ci sono "le opportunità legate alla promozione da parte dei t.o. di pacchetti che lasciano ampia libertà di ripensamento e ampie coperture assicurative", osserva Planamente.

Palai mette in luce che alcuni t.o. hanno introdotto "sistemi di incentivazione che seguiranno logiche più flessibili e verranno stabiliti di trimestre in trimestre". Inoltre, a suo dire aumentare la frequenza di valutazione permette "di assegnare e tarare al meglio eventuali over/obiettivi in base alla situazione che si andrà a delineare nei prossimi mesi. In uno scenario così complesso ragionare su obiettivi di vendita annuali risulta davvero complicato". Queste sono le novità e anche i pro dei nuovi

accordi secondo la manager. Quanto ai contratti già siglati non sono stati riscontrati "negative e l'approccio dei t.o. è stato molto propositivo", aggiunge.

A voler identificare una criticità a detta di Testi "l'unica che potremmo affrontare è la ripartenza a singhiozzo per aree o per stagionalità, ma noi siamo convinti che con l'incremento vaccini e una sempre maggior attenzione di tutti ai giusti comportamenti avremo una situazione di miglioramenti progressivi che ci porterà nella seconda parte dell'anno verso una ripresa definitiva".

Secondo Planamente, invece, un aspetto contro è "la necessità di tenere ben saldo un occhio sempre al budget (ancor più di sempre, quindi minori opportunità di campagne) e l'incertezza generale che persiste e resterà ancora per alcune settimane soprattutto sul prodotto estero". **S.V.**

Business travel, l'inevitabile accelerazione del digitale

La gestione delle spese nella pandemia e i mutamenti secondo Amadeus

di Nicoletta Somma

La pandemia ha avuto un deciso impatto sull'intera filiera dei viaggi e il business travel non è rimasto esente. Le aziende stanno adeguando le travel policy per essere in grado di rispondere prontamente alle richieste di pre-approvazioni su determinate destinazioni o per assicurare ai propri dipendenti di essere tutelati e protetti durante qualsiasi trasferta. Ma come migliorare la gestione delle spese nel 2021? Il digitale gioca in questo senso un ruolo chiave: lo sostiene **Axel Mueller, director Emea and global accounts Amadeus**. "Le aziende da un lato limitano e restringono le tipologie di spesa - spiega -, ma d'altra parte sono anche più flessibili, aggiungendo nuove categorie di spesa come kit di sicurezza e benessere, quali mascherine o test Covid-19, o sostenendo il costo di un servizio aggiuntivo quale un sedile centrale vuoto su un aereo". Di sicuro si è sviluppata una maggiore consapevolezza: quella di "dover digitalizzare i processi per garantire il rimborso delle



note spese senza supporto cartaceo - analizza Mueller -. Solo in questo modo i dipendenti possono essere rimborsati anche se continuano a lavorare da casa e avvalersi di un controllo da remoto delle ricevute, riducendo al minimo i disagi in caso di cambiamenti futuri imposti dal Governo, come il lavoro dalla propria abitazione o la chiusura delle frontiere".

Lo studio Forrester Consulting

Un'esigenza questa che ha subito un'importante accelerazione: ne ha dato conferma un recente studio commissionato da Amadeus sulla trasformazione digitale del processo travel and expense (T&E) condotto da Forrester Consulting: "I partecipanti all'indagine - commenta il manager - hanno convenuto che

una soluzione T&E integrata potrebbe migliorare l'esperienza utente, aumentare l'efficienza e ottimizzare l'uso di dati e analisi per una più corretta pianificazione e controllo dei costi". Ma esiste attualmente una soluzione dedicata? Amadeus offre "Cytric Travel & Expense", che consente alle imprese di "integrare tutti gli elementi che

fari, comprese le travel policy, i fornitori preferiti e le tariffe negoziate - spiega Mueller -, in un'unica piattaforma. Ciò aiuta gli utenti corporate a controllare meglio le spese travel, semplificando i rimborsi nel rispetto delle travel ed expense policy". Gli oltre 550 dirigenti intervistati da Forrester hanno evidenziato i vantaggi dell'usare uno strumento integrato per gestire sia i viaggi che le note spese. "Avere un'unica piattaforma e un unico database garantisce che i dati siano accurati, privi di errori e standardizzati - sottolinea il manager -. Con un solo strumento, le prenotazioni, le ricevute, le fatture elettroniche e i dati di pagamento sono immediatamente disponibili nel portale delle note spese. Le indennità di trasferta e le diarie giornaliere vengono dedotte dai dati di prenotazione del viaggiatore. Anche prima che il viaggiatore sia di ritorno dal viaggio, le note spese sono disponibili per essere approvate. Le aziende possono anche impostare flussi di approvazione di viaggi e

note spese, regole di convalida, audit trail, notifiche e promemoria per tutto lo staff coinvolto nel processo end-to-end - aggiunge Mueller -. Una volta deciso un cambiamento nelle politiche di viaggio o di spesa, i travel manager possono implementare e distribuire la nuova strategia ed implementarla in modo rapido e semplice. Le imprese multilocalizzate possono facilmente modificare la policy in un solo ambiente e replicarla per tutti le sedi e dipendenti in tutto il mondo". La soluzione è modulare e "può essere facilmente adattata non solo all'infrastruttura del sistema It esistente in un'azienda, ma anche alle politiche e ai processi organizzativi, finanziari, Hr, al payment".

E quali i piani di Amadeus per sviluppare l'offerta? "Presenteremo ulteriori innovazioni nei prossimi mesi - anticipa il manager -, come tipologie aggiuntive di carte di credito e pagamenti con carte di credito virtuali per soddisfare la prossima generazione di spese touchless".

Viaggi in realtà virtuale? Resteranno



Il turismo della realtà virtuale come nuovo strumento di routine per viaggiare, anche nel post-pandemia. È questa la previsione elaborata da alcuni analisti che hanno studiato la crescita del numero di persone che - a causa della forzata nostalgia del viaggiare - si è rivolto a *visori&co* per alleviarla. La fuga dal divano attraverso una gamma crescente di esperienze di viaggio Vr potrebbe però essere arrivata per restare, creando così un possibile spartiacque verso quello che potremmo

definire una sorta di *iTourism*. Un esempio? Eccolo: Oculus ha lanciato qualche mese fa il suo nuovo dispositivo, Quest 2, dotandolo di un portfolio di esperienze virtuali del calibro di National Geographic Vr, in grado di portare gli utenti in luoghi come l'Antartide per navigare tra gli iceberg in kayak, arrampicarsi su una piattaforma di ghiaccio e sopravvivere a una tempesta di neve mentre cercano una colonia perduta di pinguini imperatore. Un'altra app, Wander, può teletra-

sportare i viaggiatori Vr dalle piramidi d'Egitto ai giardini del Taj Mahal, mentre Alcove offre esperienze emozionali, dai giri in mongolfiera ai tour della città. *When We Stayed Home* proietta invece i viaggiatori nel cuore delle grandi città - Parigi, Venezia, Gerusalemme e Tokyo - "mostrandole" con la realtà immersiva per come sono oggi, nella bellezza onirica degli spazi vuoti causati dai lockdown.

"In questo periodo di distanziamento sociale, le persone sono alla ricerca di modi di-

versi per intrattenersi, connettersi ed essere attive, e la realtà virtuale offre loro tutto questo - ha osservato un portavoce di Oculus -. Che tu voglia teletrasportarti in posti diversi nel mondo, o giocare con gli amici, o rimetterti in forma o semplicemente uscire insieme a qualcuno e sentirti come se fossi nello stesso ambiente, con la realtà virtuale puoi farlo". Uno dei principali sostenitori della Vr è l'ente per il Turismo tedesco, che ha svelato di recente una serie di progetti sul tema. La Maldives Marketing

and Pr Corporation utilizza già oggi la realtà virtuale per promuovere esperienze come lo yoga sulla spiaggia e lo snorkeling. **Ralph Hollister, analista di Global Data** e autore di un recente rapporto sulla realtà virtuale nel turismo, ha spiegato che "resta da vedere se il maggiore utilizzo della Vr perdurerà anche quando riprenderanno i viaggi significativi. Io penso che l'aumento sarà sostenuto, soprattutto per la Gen Z, man mano che i giovani avranno accesso a posti di lavoro meglio retribuiti e gli operatori di marketing li prenderanno più seriamente come gruppo di consumatori. Per loro il rischio di alienazione da realtà virtuale non esiste".

Attualmente, la realtà virtuale viene utilizzata soprattutto nella fase della scelta pre-partenza, quando le persone vogliono farsi un'idea di dove potrebbero voler andare.

Tra le offerte dell'operatore turistico Kuoni, i potenziali clienti possono già oggi fare un tour a 360 gradi del-

l'esclusivo resort di lusso *Sandy Lane* alle Barbados. Hollister prevede che in futuro le persone potrebbero utilizzare la realtà virtuale per prenotare direttamente i viaggi, oltre che per scegliere i posti sugli aerei e le camere d'albergo con un clic del controller. "Molti viaggiatori e consumatori desiderano una esperienza senza interruzioni: passare dalla ricerca alla prenotazione con pochi clic, per una gratificazione immediata e con un grande risparmio di tempo", afferma l'analista. Ma la Vr ha i suoi limiti: "Il turismo coinvolge anche il tatto, il gusto, l'olfatto e tutte le altre esperienze sensoriali, cose che la realtà virtuale non può fare".

Anche il prezzo dei device di alta qualità limita l'accesso, ma poiché il mondo cerca un turismo più sostenibile, Hollister sostiene che persino i siti storici danneggiati dal turismo di massa hanno tutto da guadagnare da queste tecnologie: ricrearli in VR potrebbe infatti aiutare a conservarli meglio. **G.M.**

Sabre: luce in fondo al tunnel per le prenotazioni aeree

Ripresa nel quarto trimestre del 2020, nuovo calo a gennaio, in miglioramento a febbraio

di Nicoletta Somma

C'è una luce in fondo al tunnel: le prenotazioni aeree nell'ultima parte del 2020 hanno registrato un miglioramento sequenziale. A dirlo Sabre, divulgando i suoi ultimi risultati finanziari. Sono scese dell'81% in ottobre, poi del 79% in novembre, infine del 77% in dicembre. Tutte le regioni hanno mostrato un miglioramento trimestre dopo trimestre.

"Nel mese di gennaio, il ritmo del miglioramento è rallentato a causa di una recrudescenza dei casi di Covid-19, dei blocchi e delle maggiori restrizioni di viaggio - ha affermato il ceo Sean Menke -. Tuttavia, le tendenze delle prenotazioni medie giornaliere fino a metà febbraio sono superiori ai risultati di gennaio e sono di nuovo in linea con i livelli finali del 2020". Il Nord America in particolare ha reagito meglio a febbraio, rispetto ai livelli di prenotazione alla fine del 2020, ha aggiunto il manager. Il ceo ritiene che, man mano che i viaggiatori riacquisteranno fiducia, ricominceranno a viaggiare: un a-



spetto evidente dagli aumenti nelle prenotazioni per l'estate del 2020. I picchi invernali di Covid-19 hanno causato un calo del volume dei viaggi, ma le prenotazioni stanno tornando a salire e gli hotel stanno recuperando per primi. Secondo Menke potrebbe essere indicativo del fatto che i viaggiatori sono disposti a guidare fino a una destinazione, ma non a volare. "Ci

aspettiamo un ulteriore aumento della fiducia dei viaggiatori con la vaccinazione e i test Covid-19", ha aggiunto il manager. Secondo Menke, il Nord America - il più grande mercato di Sabre - probabilmente si riprenderà prima dell'Europa, dove le restrizioni più severe e la maggiore frammentazione rallenteranno il ritorno dei viaggiatori. A muoversi per primo

sarà il segmento domestico. Per il ceo, il fatto che Sabre abbia una quota dell'80% del business nordamericano delle aziende di travel management dovrebbe avvantaggiare l'azienda.

I risultati e i rischi futuri

Le entrate del quarto trimestre sono scese del 67% a 314 milioni di dollari, rispetto ai

941 milioni di dollari del quarto trimestre del 2019, attribuibili alla mancanza di domanda di viaggi a causa della crisi del Coronavirus. Sabre ha registrato una perdita per 220 milioni di dollari nel trimestre, rispetto al suo reddito operativo di 58 milioni di dollari nel quarto trimestre del 2019. L'azienda ha attribuito il calo alla pandemia. La perdita netta è stata

di 311 milioni di dollari, rispetto all'utile netto di 10 milioni di dollari nel quarto trimestre del 2019. Per l'intero anno del 2020, il fatturato di Sabre è sceso del 66% a 1,3 miliardi di dollari. Ha registrato una perdita netta di 1,28 miliardi di dollari rispetto all'utile netto di 159 milioni di dollari nel 2019. Tra i potenziali rischi e incertezze futuri Sabre evidenzia "la gravità, l'estensione e la durata della pandemia globale di Covid-19 e il suo impatto sui risultati operativi, sulla condizione finanziaria e sulle valutazioni del credito, nonché sull'industria dei viaggi e sulla spesa dei consumatori in generale, le azioni intraprese per contenere la malattia o dimensionare il suo impatto, l'effetto degli accordi di remote working sulle operazioni aziendali e la velocità e della ripresa nel più ampio ecosistema dei viaggi, la dipendenza dai volumi delle transazioni nell'industria globale del travel, in particolare i volumi delle transazioni dei viaggi aerei".

Accor sempre più smart

È una delle innovazioni più annunciate della ricettività globale, tanto che da diversi anni se ne parla come di una realtà accertata. Ma la notizia è che oggi una catena della rilevanza di Accor è pronta ad adottarla in tutto il mondo o, come si dice in questi casi, "procederà all'implementazione globale". Parliamo della chiave digitale, la soluzione "keyless door entry" che la catena ha declinato con il nome di "Accor Key", in linea con la sua strategia di fornire ai propri ospiti un soggiorno senza contatto nelle sue strutture,

garantendo al contempo che gli hotel non perdano il tocco umano che gli ospiti richiedono.

Come funziona

Al loro arrivo a destinazione, i clienti riceveranno virtualmente la chiave della loro camera dopo aver scaricato l'apposita app di Accor. I clienti potranno quindi accedere alle camere, alle sale riunioni e al piano con gli ascensori tramite il proprio smartphone. Una volta lasciato l'hotel, la chiave digitale verrà disattivata automaticamente. Come

detto, la novità sarà portata negli hotel Accor di tutto il mondo, anche se gradualmente: dopo i programmi pilota in Nord America, Europa e Asia, l'implementazione inizierà in tutti gli hotel Accor che apriranno nel 2021 e si estenderà alle strutture esistenti con l'obiettivo di dotare 500 hotel di Accor Key entro quest'anno e almeno il 50% di tutte le camere della rete nei prossimi cinque anni, contribuendo inoltre a ridurre la quantità di plastica utilizzata per le key card. "Siamo entusiasti di annunciare il lancio di 'Accor Key' all'interno della nostra intera rete - ha spiegato Patrick Mendes, chief commercial officer Accor -. Realizzare un'esperienza cliente senza contatto e senza soluzione di continuità è una priorità per Accor". Il programma Accor Key sarà implementato tramite una partnership con Staymyway, il cui ceo Faustino Fernandez ha spiegato che "un recente studio Deloitte mostra che il 60% dei viaggiatori sono più propensi

a soggiornare in un hotel che offre il contactless check-in e la possibilità di utilizzare uno smartphone come chiave della camera - il 16% afferma che è un vero e proprio 'must'. La domanda è ancora più elevata per i viaggiatori abituali".

Meeting ibridi: arriva All Connect

E poi ci sono i meeting: Accor ha appena presentato "All Connect", nuovo concept che promette meeting ibridi di alto livello grazie alla collaborazione di Microsoft, che ha messo a disposizione i suoi tool di ultima generazione. Il lancio è previsto ad aprile 2021, ma Accor ha in animo di dotare del nuovo concept di meeting ibridi il 100% dei suoi hotel con sale riunioni entro il 2022 in tutti i marchi, dall'economico all'ultra-lusso in tutto il mondo. All Connect consentirà di unire riunioni d'albergo con interazioni virtuali in più luoghi contemporaneamente. Le riunioni si svolgeranno sulla piattaforma Microsoft Teams, dove i partecipanti



possono connettersi e interagire virtualmente. Negli spazi riunioni Accor, Microsoft Teams Rooms e Surface Hub 2S collegheranno le persone in loco a coloro che si uniscono da remoto con esperienze audio e video. Le persone possono presentare contenuti e vedere i partecipanti virtuali come se fossero nella stessa stanza. Il concept si concentrerà prin-

cialmente su piccoli incontri, da 8 a 50 partecipanti fisici: gli studi condotti da Accor mostrano che il 50% delle riunioni fisiche inizialmente previste per il 2021 dai clienti della sua divisione Meetings & Events evolveranno verso formati virtuali, e che il 70% degli intervistati considera le riunioni ibride un'offerta essenziale in futuro. G.M.



MILANO **Bit**

YOUR TRAVEL
EXHIBITION.



09-11 MAY 2021

Fieramilanocity

Step into a new journey.

bit.fieramilano.it



FIERA MILANO

Il profitto la chiave di successo per l'intermediazione

Secondo Quality Group per la ripresa serviranno coraggio, pazienza, condivisione, pianificazione

di Paola Olivari

“Ripartiremo, certo, ma tutto sarà più di prima. Più complesso, più frenetico. Competenza e servizi faranno la differenza nell'intermediazione”, afferma **Marco Peci**, direttore commerciale Quality Group. Ed è con questo presupposto che il gruppo, fin dall'inizio della pandemia, sta lavorando a un processo per dare ai propri agenti ancora più professionalità e preparazione.



Marco Peci

Gv: Siete molto impegnati nella formazione. Ci spiega i capisaldi di questo programma, come vi siete organizzati e perché ritenete questi aspetti così importanti? “Abbiamo messo in calendario 430 date per 130 diverse destinazioni e per diventare un Quality Expert sono necessari, per ciascun agente, 102 incontri. La partecipazione è molto forte, con 250 agenti che hanno raggiunto il titolo di QGExpert. Naturalmente prosegue l'attività dedicata agli Expert già formati. Sempre per le adv, abbiamo inoltre dato vita a due format tematici serali con un taglio

più divulgativo, *Famolo Strano*, che prevede approfondimenti su destinazioni inusuali, e *Famolo Vintage*, incentrato su luoghi oggi non visitabili. E in questi giorni è partito il programma *Social & Sales*. Le agenzie dovrebbero fare un passo avanti nella comunicazione e consolidare il know how. Il mestiere si è trasformato e la tecnologia offre la possibilità di comunicare con efficacia e approfondire necessità e bisogni più diversi. Riteniamo importante sfruttare queste settimane pun-

tando sui valori del nostro lavoro, per migliorare gli aspetti che normalmente si trascurano per mancanza di tempo e per condividere il momento di grande difficoltà, cercando di mitigarlo insieme”.

Gv: Avete realizzato implementazioni tecnologiche? “Il reparto informatico non si è mai fermato, lavorando a una profonda innovazione di Aladyn, la piattaforma di dynamic packaging, con il rilascio del primo step a fine febbraio che prevede un rinnovamento

grafico e alcune implementazioni riguardo funzionalità legate ai voli e alle partenze di gruppo. Il secondo step si concluderà nei prossimi 18 mesi, per soddisfare i bisogni delle agenzie 3.0. Sono stati potenziati anche i social media per una comunicazione più vicina alle reali necessità”.

Gv: Quale il ruolo dell'intermediazione nella ripresa? Ci traccia il profilo del "nuovo" agente di viaggio? “Siamo convinti che l'intermediazione sarà fondamentale, quanto e più di prima, per le garanzie di sicurezza, gli standard qualitativi e di competenza che offre. Questa filiera è deputata a gestire un traffico dettato da un utente finale sempre più esigente. L'agente deve essere autenticamente *'addicted'*, deve amare il proprio lavoro avendone profonda conoscenza anche negli aspetti legali e tecnici. Inoltre, deve essere un forte comunicatore e avere doti di empatia e curiosità per l'innovazione. Nulla di nuovo, ma deve essere pronto ad affi-

nare costantemente la propria professionalità per indirizzare e soddisfare il cliente con un'interazione protratta nel tempo”.

Gv: Come cambierà la contrattualistica della prossima stagione? Sarà una mera sfida sul pricing oppure entreranno in gioco altri fattori? “In una fase critica come quella attuale è fondamentale supportare concretamente, con un immediato ritorno economico, le adv. La sfida sarà infatti sulla remuneratività, non sul pricing. Un esempio è il contratto *Next To You*, con il 2,5% medio di remuneratività aggiunta, e una commissione del 15% per gli agenti qualificati *Quality Expert* grazie alla partecipazione alla Quality Group Academy. Garanzie, sicurezza, servizio, qualità e personalizzazione dei prodotti saranno determinanti. Questo sarà l'anno del rilancio, soprattutto l'ultimo quadrimestre, ma per una vera ripartenza, specie per il long haul, bisognerà aspettare il '22. Il 2020 è stato un anno adrena-

linico contrassegnato dalla spinta alla creatività, quello in corso sarà radicalmente diverso, di attesa che il mondo riparta. Per essere pronti ad affrontare il boom è necessaria la condivisione di attività e strategie. Il rimbalzo arriverà, ma non sarà facile. Il travel consente la parcellizzazione di ricavi e di figure, distribuisce ricchezza a tutti i livelli e rimettere insieme tutte le tessere di questo mosaico sarà complesso. Sarà, in generale, un mondo più complicato. Dal canto nostro, ci siamo adoperati per rimanere al fianco delle agenzie, sostenere le strutture e dare garanzie di prodotto attraverso processi consolidati. Ma molti aspetti, infine, non dipenderanno da noi”.

Gv: Ci sintetizza la sua visione del 2021 in poche key words? “Coraggio, pazienza, condivisione, pianificazione e spunto da centometrista quando verrà il momento di lasciare i blocchi. Ecco, nel 2021 servirà tutto questo”.

Ncl riparte a maggio I tesori dell'Ungheria

La notizia è di metà febbraio: fermo globale delle sue crociere esteso fino al 31 maggio. Un annuncio quello arrivato da **Norwegian Cruise Line**, che specifica che lo stop include tutte le partenze dei brand Ncl, Oceania Cruises e Regent Seven Seas. L'ulteriore sospensione delle crociere giunge proprio nel momento in cui la compagnia aveva rinnovato il suo supporto ai partner italiani illustrando le nuove iniziative dedicate al trade, dalle piattaforme Ncl Air e Norwegian Central agli itinerari europei con la maggior presenza di navi in Europa di sempre, otto per l'esattezza. La nuova piattaforma Ncl Air per le prenotazioni Fly-Cruise, per consentire alle agenzie di viaggio di prenotare pacchetti volo da tutti gli aeroporti nazionali disponibili, in realtà era stata già lanciata nel mese di dicembre ma ora, sempre attraverso piattaforma dedicata, le agenzie potranno prenotare anche tutti gli altri servizi per i propri clienti, dall'hotel ai transfer, “*Avendo a disposizione finalmente un full com-*



Francesco Paradisi

mission package”, ha spiegato **Francesco Paradisi**, senior business development manager Ncl. “Il nostro sviluppo sul mercato europeo e in particolare sul mercato italiano continua - dichiara **Kevin Bulbolz**, managing director Europe - con l'obiettivo di incrementare soprattutto il volume dei passeggeri e la volontà di agevolare le agenzie di viaggio nella vendita del prodotto”. “Proprio nell'ottica di una filosofia partner first - ha detto ancora Francesco Paradisi - abbiamo messo in piedi per le

agenzie dei programmi di training molto importanti, e oltre ad informare costantemente i nostri interlocutori della distribuzione con newsletter settimanali su destinazioni e prodotto, dalla fine di febbraio abbiamo iniziato molti webinar formativi che tratteranno vari argomenti”. In attesa del ritorno alla piena operatività la compagnia continua a lavorare per mettere in campo tutte le misure necessarie alla tutela di ospiti, equipaggio e comunità visitate. **A.Te.**

Il paese del Tokaji Aszú, uno dei vini dolci più raffinati del mondo. Una terra, situata al centro dell'Europa, con più sorgenti termali di ogni altra nazione del continente. Una nazione senza sbocchi sul mare, ma che nonostante tutto si è conquistata la nomina di “*Terra delle Acque*” e che possiede il lago termale biologicamente attivo più grande al mondo. In queste terre tradizione, storia e uno stile di vita moderno camminano mano nella mano. Questa è l'Ungheria. Siate nostri ospiti e venite a scoprire i nostri tesori! In Ungheria si può sempre trovare qualcosa di storico o moderno che colpisca l'anima, anche grazie all'atmosfera che

è allo stesso tempo vibrante e rilassante. Che si tratti della forte cultura popolare, delle spa o dei bagni termali, dei mandriani della “*puszta*”, del bellissimo palazzo del Parlamento, della cucina piccante e sostanziosa a base di paprika o dei vini pregiati, in Ungheria si possono provare esperienze autentiche, memorabili e profonde che rimangono nei ricordi per il resto della vita. Quando si arriva in Ungheria, è molto probabile imbattersi in elementi acquatici, come i bellissimi bagni termali storici, le spa e i laghi, l'immenso fiume Danubio che divide la capitale in Buda e Pest. Essi, infatti, sono una componente attiva della nostra cultura.

Inoltre, l'Ungheria è la quinta riserva di acqua termale più grande al mondo, ha più di 1400 sorgenti, più di 200 bagni termali (alcuni dei quali sono autentici bagni turchi medievali) e 40 hotel termali. Anche il vino è parte integrante della nostra cultura ed è stato tramandato di generazione in generazione per migliaia di anni: ne è pure un accenno all'interno del nostro inno nazionale. Ci sono diverse zone di produzione vinicola che variano da aree sabbiose, zone con terreno fangoso e aree vulcaniche. Sono da scoprire anche i nostri tesori naturali. Più di un quinto dell'Ungheria è ricoperto da boschi, il 10% dei quali sono protetti. Con 10 parchi nazionali, 22 aree forestali e migliaia di chilometri di sentieri per passeggiate e di piste ciclabili, questo Paese offre una miriade di attività tramite le quali scoprire il nostro patrimonio naturale. L'Ungheria è una terra dove tesori naturali, acque rigenerative, foreste incontaminate e una cultura enogastronomica millenaria aspettano solo di essere scoperti.



Malta innova per andare incontro al futuro

Al trade italiano l'Ente dedica 18 appuntamenti online

di Laura Dominici

L'obiettivo di Malta è programmare la ripresa del settore turistico con un occhio attento ad una domanda in trasformazione. "Vogliamo guardare al futuro con innovazione e flessibilità", ha spiegato **Ester Tamasi, direttrice di Malta Tourism Authority**, sottolineando che la destinazione, anche durante la fase emergenziale, non si è fermata, rimanendo attiva con il trade e ora investe in un ciclo di appuntamenti online per far conoscere la poliedricità dell'isola. Si tratta di 18 tappe di formazione via web, piano elaborato da **Maya Francione**, che di recente è stata nominata **trade marketing coordinator** dell'Ente. Nelle varie date, che saranno programmate durante tutto l'anno, sono previsti incontri con gli esperti. "Lo scopo - ha dichiarato Francione - è far capire che siamo sempre più vicini alle necessità del trade con una selezione di prodotti turistici appetibili per il mercato italiano". L'aspetto innovativo è legato al fatto di portare l'esperienza direttamente da Malta "per dare fiducia al mercato italiano - ha aggiunto Tamasi -. L'idea è

quella di ricercare nicchie di mercato particolari che possano garantire fiducia nella qualità del prodotto e possano creare dei numeri per attivare la ripresa". Nel corso del 2020 l'Ente ha cercato di riportare nel digitale gli aspetti del territorio. "La sede è stata sempre attiva, con un intenso lavoro sull'aspetto della formazione nei riguardi degli operatori locali e del trade, attraverso la valorizzazione del territorio e delle strutture esistenti - ha detto la direttrice -. Questa interazione tra aspetto pubblico e privato ha portato a lanciare, dal 2020 al 2030, un piano decennale di investimenti". Il progetto si baserà su tre temi: *recover, repeat e revitalize*. Dieci i punti cardine: al primo posto i collegamenti aerei, con una serie di azioni in atto. Da ricordare che Air Malta non ha mai smesso di operare e con Ryanair si sta cercando di ristabilire un buon numero di connessioni. L'intenzione è anche quella di fare attenzione alla qualità negli step che vanno a costruire il pacchetto turistico. "Gli aspetti della sanità e della sicurezza - ha detto ancora Ta-



La Valletta

masi - sono fondamentali e si sta cercando di riportare la situazione del locale nell'aspetto turistico, ma a Malta non c'è mai stato un vero e proprio lockdown e il sistema sanitario ha retto bene". Il piano decennale darà inoltre importanza all'innovation technology e all'ecosostenibilità. "L'Italia è uno dei top market su cui intendiamo investire sia lato consumer sia lato trade - ha commentato Tamasi - per questo tra le strategie di sviluppo è rientrata la recente nomina a trade marketing coordinator di Maya Francione". A questa si aggiunge anche l'in-

gresso di **Federica De Marco**, in veste di responsabile dei prodotti di nicchia e del segmento luxury. Intanto la Malta Academy, che registra già 2mila iscritti, nella sezione webinar ha già avviato i primi webinar in programma. Quali i temi previsti? Si è partiti dai nuovi itinerari esperienziali per il turista, ma l'elenco include tour archeologici, storia e degustazioni, diving, hiking, trekking, corsi di inglese, Malta on the road, barche a vela, apnea, pesca subacquea, divertimento e avventura, lusso, design, wellness fino all'arte, al Mice e alle lune di miele.

Falkensteiner, restyling da 20 milioni

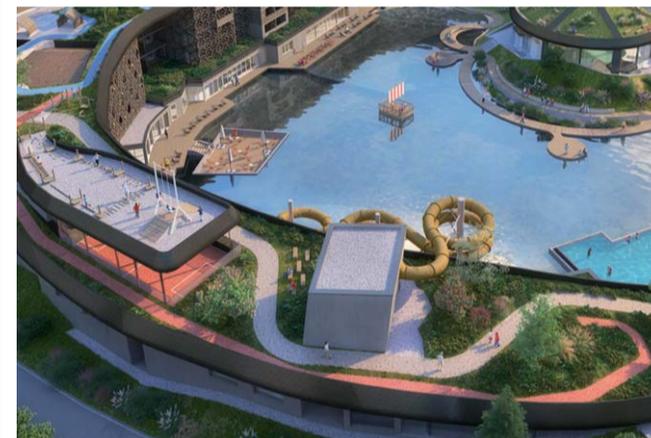
È pronto a riaprire le porte ai suoi ospiti il Falkensteiner Family Resort Lido di Casteldarne, dopo due anni di lavori dedicati al restyling e all'ampliamento della struttura. Un resort quattro stelle superior in Val Pusteria, che si definisce "family only experience", la cui storia inizia nel 1957 quando contava soltanto una trentina di stanze. Oggi, dopo un investimento pari a 20 milioni di euro, conta 130 camere di cui 36 suite.

Oltre 60 anni fa una piccola pensione in Alto Adige ha posto la prima pietra di ciò che in seguito è diventato il **Falkensteiner Michaeler Tourism Group**, un gruppo alberghiero

dell'intrattenimento il vero punto di forza della sua offerta. Fiore all'occhiello lo Sky Adventure Park: il tetto dell'hotel diventa interattivo con Valo Jump e poi ancora campo da calcio, pista bobby car, pista da sci aperta tutto l'anno con impianto di risalita, pista di pattinaggio su ghiaccio e da jogging.

Il target di riferimento

"Il nostro target saranno le famiglie con una particolare attenzione alle attività d'intrattenimento, sia ludiche che didattiche per gli ospiti più piccoli - spiega il direttore **Georg Waitaner** -. Uno dei plus sarà ovviamente lo Sky Adventure Park,



Il rendering del Falkensteiner Lido Resort

internazionale che comprende attualmente 31 strutture tra hotel, appartamenti e un camping resort di lusso, distribuiti in sette Paesi europei. In questo processo di espansione, l'Italia (dove si contano otto strutture del gruppo) l'anno scorso ha visto l'apertura del Falkensteiner Club Funimation Garden Calabria e Falkensteiner Hotel Kronplatz a Brunico.

"Dal 2018 ci siamo focalizzati sul rafforzamento del brand Falkensteiner - spiega il direttore commerciale **Cristoph Crepez** -. Un'operazione messa a punto individuando i nostri punti di forza come attività sportive e di intrattenimento rivolte alle famiglie le cui esigenze sono cambiate radicalmente nel corso degli ultimi dieci anni. Lo stop forzato dovuto alla pandemia è stato inoltre un'occasione per ideare nuovi servizi dedicati ai nostri ospiti. Il nostro target di riferimento sono e restano le famiglie, in particolare quelle del mercato italiano e tedesco ma puntiamo a conquistare anche quelle di Svizzera e Austria". Aperto 345 giorni all'anno, il Falkensteiner Family Resort Lido ha fatto delle attività e

ma il vero cuore pulsante è il lago naturale con spiaggia di sabbia sul quale il resort si affaccia, oltre alla piscina con il più grande scivolo coperto dell'Alto Adige (alto 17 metri e lungo 120) e all'ampia area wellness. A disposizione degli ospiti, infine, un Entertainment Concierge che avrà il ruolo di suggerire le migliori cose da fare in struttura e nelle zone limitrofe". Basta guardare i numeri per avere un'idea degli spazi a disposizione delle famiglie: 7800 mq dedicati alle avventure all'aperto e 2800 mq dedicato al parco acquatico e alla spa. Grande attenzione è riservata anche all'offerta food & beverage, proposta con l'offerta "pensione completa plus", ma in un'ottica decisamente nuova. Aboliti i buffet, al loro posto delle isole live coking con prodotti a km 0 provenienti da aziende agricole locali e l'abolizione (al 98%) dell'utilizzo della plastica. Oltre al Falky Restaurant completamente a misura di bambino sia negli spazi che nel menù, il ristorante comprenderà una nuova terrazza con bar caratterizzata da un design alpino contemporaneo. S.F.

In adv arriva il turismo slow di Italia D.o.c.

Si chiama Italia D.o.c., il nuovo prodotto turistico che vuole tenere insieme turismo di prossimità, viaggi in treno, esperienze locali di alto livello e sostenibilità. Il progetto è di Meet and Greet Italy, t.o. che si dedica principalmente all'incoming dai mercati oltreoceano e che, con questa nuova proposta, vuole portare gli italiani a scoprire sé stessi, intercettando quel mercato domestico che si rivolgerà con ogni probabilità - nei prossimi mesi - alle bellezze del nostro comune giardino a forma di stivale.

"Al momento i pacchetti di Italia D.o.c. sono nove - ci spiega il founder e ceo di **Meet and Greet Italy Edmondo Boscoscuro** -, dalla Riviera Ligure al Veneto fino alla Campania, passando per Puglia, Toscana e Lazio". I pacchetti prevedono soggiorni di 3 giorni e 4 notti con accompagnatore h24 e con escursioni che faranno leva sulla rete dei treni regionali.



Edmondo Boscoscuro

L'originalità della formula sta anche nella commercializzazione, solo intermediata: "Abbiamo firmato un contratto con Welcome, le cui agenzie potranno vendere in esclusiva i tour, che sono di gruppo e a partenza garantita", rimarca il ceo, che rivela una commissione "fissata al 15%" per le adv e che vuole intercettare

con questo prodotto "un target medio-alto: per questo abbiamo selezionato solo hotel 4 stelle, guide locali di qualità, servizi e ristorazione di alta gamma".

Le partenze, previste dal mese di aprile, sono già in vendita con cancellazioni senza penali fino a 7 giorni dalla partenza, nessuna tassa di iscr-

zione e assicurazione medica inclusa. I tour sono disponibili anche in modalità "white label", che permette alle agenzie di personalizzare le proposte sulla base delle richieste dei propri clienti e prevede per gli agenti anche la possibilità di fungere per loro da accompagnatori.

"Siamo consapevoli che, soprattutto in un momento delicato come quello attuale, la collaborazione con la distribuzione non può che basarsi su due pilastri: qualità del prodotto e facilità degli strumenti di vendita. Con Italia D.o.c. - aggiunge Boscoscuro - mettiamo a disposizione delle adv un brand che mette a sistema questi due elementi facilitando il loro lavoro quotidiano e il raggiungimento degli obiettivi di vendita. In Welcome Travel e nelle agenzie che fanno parte del network abbiamo trovato un interlocutore che sposa a pieno questo approccio e con il quale siamo felici di inaugurare il nostro percorso sul mercato italiano". G.M.

Francia: la strategia premia il turismo slow

Una campagna europea e lo sviluppo di France Expert. Con un occhio ai millennial

“Dobbiamo avere pazienza. Siamo in costante contatto con i clienti, i partner e la distribuzione”. A parlare è **Frederic Meyer, direttore Italia, Grecia e Svizzera e coordinatore regionale Europa del Sud di Atout France**. Il manager così sintetizza i mesi passati: “Durante l'estate siamo stati contenti dei flussi degli italiani, novembre e dicembre sono stati, invece, un po' complicati per tutti i mercati. Ora è difficile fare previsioni e in Francia la situazione non è ancora normalizzata”. Di certo l'ente non è rimasto con le mani in mano: “Abbiamo organizzato il Mediatour 2021 – ha proseguito Meyer –. Il nostro primo appuntamento annuale si è svolto in un nuovo formato: l'edizione digitale è stata una vera sfida, vista la situazione sanitaria attuale. Abbiamo avuto con noi 31 partner francesi e 162 giornalisti accreditati, con 1.360 appuntamenti in due giorni. Negli anni passati – testimonia il direttore – non abbiamo mai raggiunto questi numeri”. L'offerta turistica presentata al Mediatour Francia 2021 ha come filo conduttore il turismo slow:



Frederic Meyer

“Crediamo sia una delle strade per il futuro – spiega il manager –, per vivere la Francia ognuno al proprio ritmo, per ritrovare il piacere di vacanze autentiche, di scoperte e riscoperte nel segno del rispetto della natura, del verde, della sostenibilità. Sempre sul tema green – racconta Meyer –, Michelin ha decretato in gennaio il ristorante 'Ona' nel Sud della Francia, come primo ristorante vegano e lo ha insignito di una stella. Per il 2021 abbiamo selezionato 21 buone ragioni per

visitare la Francia serenamente, quando la situazione sanitaria lo permetterà. La lista è disponibile sul sito france.fr”. E' prevista una campagna pubblicitaria a supporto, ma “la grande domanda è quando lanciarla”. Nel frattempo Atout France “continua a parlare con agenzie, tour operator, vettori e associazioni discutendo delle possibili iniziative da mettere in campo. Vogliamo anche – anticipa il direttore – sviluppare ulteriormente France Ex-

pert', il nostro programma di formazione online dedicato agli agenti di viaggio”.

La maggioranza del traffico italiano in Francia è diretto: “Circa il 10-15% passa dalla distribuzione, ma è molto importante, perché i clienti che viaggiano con le adv possono essere aiutati a realizzare programmi più creativi”.

Un occhio attento sarà rivolto ai millennial: “Saranno i primi a tornare a viaggiare – analizza il manager –. La Francia è vicina, accessibile e con un'offerta diversificata e può rispondere perfettamente alle esigenze di questo target”. Non mancano i social: “Su Facebook abbiamo 105mila fan e anche su Instagram siamo molto presenti”. E il business travel? “Si tratta di un segmento decisivo, nel 2019 e 2018 i viaggi d'affari hanno rappresentato il 30% delle entrate turistiche dall'Italia. Probabilmente si riprenderà un po' più tardi rispetto al leisure”.

In questo momento così particolare “è importante essere forti insieme. Come ha scritto Baudelaire, c'è un solo modo di dimenticare il tempo: impiegarlo”.

di Nicoletta Somma

Mediterraneo e Italia per Columbus

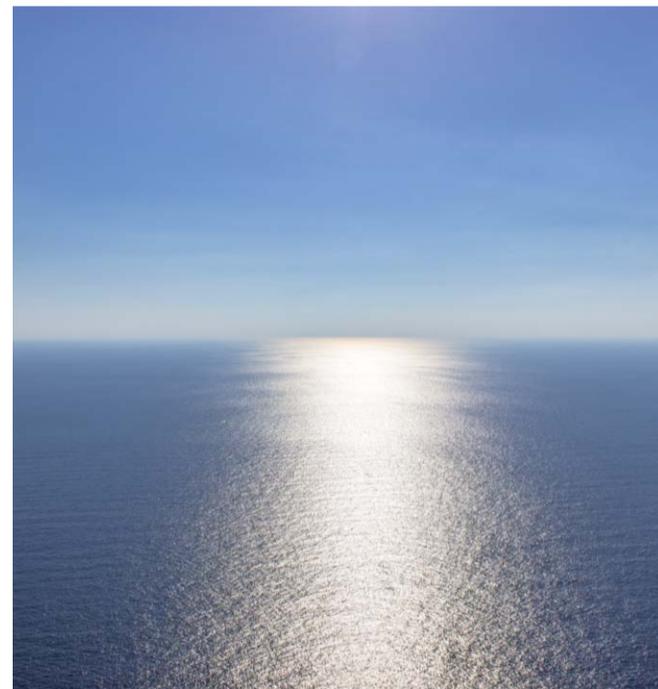
“In casa Columbus si è molto realisti”. Parte da questo assunto **Ivano Zilio, presidente di Columbus T.O.** Un realismo che è frutto della lunga esperienza dei collaboratori che vi lavorano all'interno. “Il pensiero che accomuna tutti è che il lungo raggio prima dell'autunno non sembra ripartire per cui si è optato per sviluppare un prodotto sull'Italia e sul Mediterraneo”, racconta il manager.

La programmazione si articola soprattutto dall'estate e la filosofia, spiega Zilio, “non sarà quella di seguire i tour operator piuttosto che soggiorni vari, ma il made in Italy Columbus, che stiamo portando avanti come un prodotto non di massa, ma di qualità, caratterizzato da un turismo esperienziale con viaggi su

cominciare a comunicare la nuova strategia di mercato. L'idea annunciata da Zilio è di “lanciare un nuovo progetto di network che sia in linea con il futuro del mercato che ci aspetta”.

In tutto ciò come si inserisce il progetto di Columbus? Zilio commenta così: “Columbus è per noi di Primarete un fornitore t.o. preferenziale, l'investimento che stiamo portando avanti da alcuni mesi, e che terminerà alla fine di marzo, è il nuovo sito dinamico con un booking engineering, dove emergerà l'aspetto esperienziale. In questo modo le agenzie saranno autonome nel farsi i preventivi direttamente dal booking”.

Quanto, invece, al mercato, il manager constata che “si sta aprendo qualche richiesta per



misura, vivendo l'Italia e guidato da chi conosce i posti e le strutture in prima persona”. Il tutto offrendo prodotti che vanno dalla Val D'Aosta tra borghi e castelli alle isole italiane tra mare, montagne, laghi ed enogastronomia.

In tema di contratto commerciale, la mossa è stata quella di rimodularlo, “adeguandolo prevalentemente ad eventuali modifiche assicurative tipo annullamento a causa del Covid e abbiamo integrato la polizza rischi, migliorando così le tempistiche per gli annullamenti”. Dal canto suo Primarete Group ha messo in discussione il suo modello di business, ha lavorato sul rinnovamento del digitale e per fine marzo conta di poter

l'estate e un po' di business travel e biglietteria etnica, ma siamo ancora lontani dai ritmi lasciati nel 2019”.

Tra i temi chiave del momento ci sono anche i voucher, che tanto hanno animato i mesi addietro, a tal proposito il tour operator sta seguendo le direttive che sono state date dallo Stato, “con i voucher della durata di 18 mesi. Sappiamo che le scadenze saranno tra settembre e ottobre – osserva Zilio – e speriamo in un prolungamento in quanto non ci saranno ancora tutti i corridoi aperti per far viaggiare i clienti. Sicuramente questo è uno dei problemi importanti che le associazioni di categoria dovranno mettere davanti al nuovo ministero del Turismo”. **S.V.**

Lusso e sostenibilità sfide dell'Elefante

Si chiamano Ecoluxury Points le agenzie specializzate sulla sostenibilità e l'alto di gamma che Viaggi dell'Elefante ha deciso di lanciare sul mercato. Un progetto che parte dall'Italia, ma che ben presto si svilupperà anche oltre i confini nazionali, e a raccontarlo è stato **Enrico Ducrot, ad di Viaggi dell'Elefante**: “Le Ecoluxury Points saranno agenzie di viaggio altamente selezionate, esperte sul prodotto Ecoluxury, formate sul turismo sostenibile – ha spiegato il manager – potranno coincidere con le Punto Elefante ma dovranno essere disposte a seguire un preciso percorso di formazione, anche partecipando a webinar e a roadshow per incontrare i partner Ecoluxury, oltre ad essere attive sui social per la condivisione di questo nuovo modello di turismo. Diventare una Ecoluxury Point rappresenta anche una preziosa opportunità per la ripartenza – ha detto Ducrot – per rinnovarsi, distinguersi, specializzarsi, narrarsi attraverso



nuovi contenuti ma anche per ottenere agevolazioni fiscali ed accesso al credito”.

Le Ecoluxury Points faranno dunque parte di una community internazionale di agenzie esperte che avranno a disposizione un prodotto di lusso unico, i tour Ecoluxury e la Collection “Ecoluxury Retreat of the World”, e potranno contribuire a diffondere il New Travel Concept “Giving Back in Tourism” (restituire al pianeta e alle persone). Questo nuovo modello del viaggiare si fonda su un

nuovo concetto di turismo e di ospitalità, che si basa sull'alleanza tra albergo e territorio, sull'interazione tra cliente e comunità locale, con progetti sostenibili degli alberghi che si trasformano in esperienze autentiche. “L'alleanza con un parco, l'aiuto agli agricoltori, l'approvvigionamento idrico, la costruzione di una scuola, l'assistenza sanitaria, l'emancipazione femminile, i programmi di alimentazione – ha spiegato Enrico Ducrot – il cliente durante il viaggio non vive soltanto l'esperienza del

lusso fine a se stessa ma con la spesa che ha sostenuto contribuisce a migliorare quel luogo e soprattutto incamera un modello di tutela che poi avrà anche il piacere di condividere al rientro. Il lusso da solo è superato”.

Viaggi dell'Elefante è il primo t.o. italiano entrato a far parte ufficialmente del Gstc (Global Sustainable Tourism Council), l'organizzazione che dal 2007 promuove la sostenibilità e la responsabilità sociale nel mondo del turismo: “Ho sempre pensato che il turismo di alta gamma possa essere un laboratorio utile a sperimentare prodotti innovativi – ha dichiarato Ducrot che in questi anni ha sempre sposato il concetto di sostenibilità – gli operatori e la distribuzione hanno un ruolo centrale per direzionare il mercato verso servizi capaci di rispettare sempre di più l'Agenda 2030. Il marchio Ecoluxury già associato al Gstc non si è mai fermato – ha detto – tanto che vanta un nuovo sito e contribuisce all'evoluzione di un operatore storico come Viaggi dell'Elefante nelle difficili sfide del mondo di oggi. Ora potremo mettere in campo nuovi modi di fare turismo, con prodotti esclusivi, formazione ed una Ecoluxury Fair”, ha concluso il manager. **A.T.**

Vacanza, come cambia il modello

Il tema della sostenibilità ambientale entra prepotentemente nelle scelte strategiche dei territori e condiziona il futuro del settore aviation

di Laura Dominici

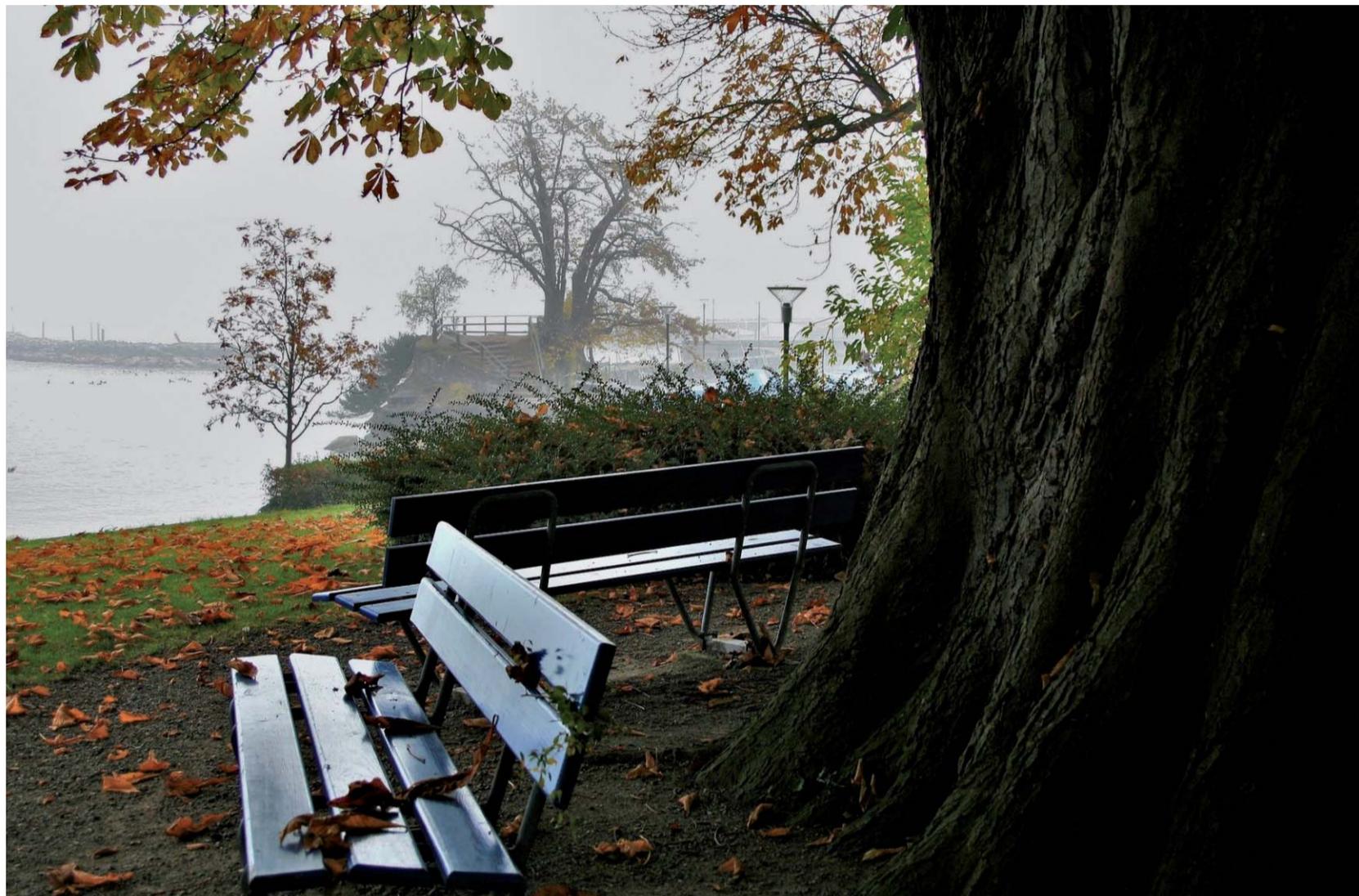
Rispettare l'ambiente e le sue condizioni climatiche per assicurare un futuro al turismo è la missione di tutti i territori, che stanno puntando su misure ecologiche in grado di garantire anche un impatto positivo e diretto in termini economici. Nuove offerte di mobilità elettrica, modelli di sviluppo a basse emissioni di carbonio e l'applicazione di tecnologie innovative e pulite sono tra le iniziative di sostenibilità in via di adozione. E' in particolare dal settore aviation che si attendono ulteriori sforzi in questa direzione.

A questo proposito il settore dell'aviazione europea ha presentato la sua iniziativa in tema di sostenibilità, il cui titolo è *Destination 2050 - A Route to Net Zero European Aviation*. Fornisce una visione e un percorso per ridurre le emissioni di Co2 in Europa e nel mondo. Ciò fa seguito ai recenti impegni in materia di clima annunciati dal settore lo scorso novembre nella relazione della tavola rotonda sulla ripresa dell'aviazione europea, che ha invitato le parti interessate istituzionali a unirsi al settore in un patto della Ue per l'aviazione sostenibile entro la fine del 2021, invito che è stato ribadito nuovamente.

L'accordo di Parigi

Basandosi sull'accordo di Parigi e sul Green Deal europeo, *Destination 2050* prevede che tutti i voli all'interno e in partenza dalla Ue, dal Regno Unito e dall'Efta realizzino emissioni nette di Co2 pari a zero entro il 2050.

L'ambizioso piano e i relativi impegni stabiliti dalle compagnie aeree, dagli aeroporti, dai produttori aerospaziali e dai fornitori di servizi di navigazione aerea mostrano



una leadership collettiva del settore dell'aviazione europeo nella riduzione delle emissioni, con l'obiettivo di rendere i viaggi aerei di piacere e d'affari in Europa e nel mondo più sostenibili a lungo termine. Secondo il rapporto, esiste un'opportunità di raggiungere questo obiettivo attraverso una combinazione di quattro misure chiave, allineando l'aviazione europea con gli obiettivi climatici dell'Ue, a condizione che si garantiscano la politica di sostegno e il quadro finanziario necessari a livello nazionale e dell'Ue.

Le quattro misure

Le quattro misure includono i miglioramenti nelle tecnologie degli aeromobili e dei motori che potrebbero ottenere riduzioni delle emissioni del 37%, l'uso di combustibili sostenibili per l'aviazione che potrebbe ottenere riduzioni del 34%. L'attuazione di misure economiche potrebbe garantire una riduzione delle emissioni dell'8% e i miglioramenti nella gestione del traffico aereo e nelle operazioni degli aeromobili potrebbero aggiungere una quota del 6%. Il report *Destination 2050*

prevede inoltre che il numero di passeggeri aerei europei crescerà in media di circa l'1,4% all'anno tra il 2018 e il 2050 senza compromettere la capacità del settore di raggiungere le emissioni nette di Co2 previste. Per realizzare il target di "emissione zero", saranno però necessarie - spiegano gli esperti - azioni congiunte rapide e decisive da parte dei governi e dell'industria. L'industria dovrà continuare a investire in modo sostanziale nella decarbonizzazione e nell'innovazione e compiere le necessarie transi-

zioni operative, mentre i governi dovranno garantire parità di condizioni e facilitare la transizione attraverso incentivi e riducendo i rischi di investimento con quadri politici coerenti e stabili.

I nuovi trend

Per la domanda di vacanze green non è tanto una questione di destinazione, quanto di tipologia di soggiorno. Per il 2021 si riconferma il successo delle soluzioni open air. La panoramica a livello europeo offre una conferma dell'andamento di un settore

che già da anni risulta in crescita, in particolare quello relativo ai soggiorni presso camping e glamping che, nonostante il calo generale dovuto a lockdown o chiusure, sembra confermare come una delle soluzioni preferite al tempo della pandemia.

Per quanto riguarda il mercato domestico, le prime stime riconfermano l'interesse dei connazionali per la montagna estiva, l'entroterra e borghi nascosti, che consentono un contatto diretto con le comunità locali.

GV
GUIDA VIAGGI

Poste Italiane SpA

Spedizione in abbonamento postale
D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004
N.46) Art. 1, comma 1, DCB Milano.
In caso di mancato recapito rinviare
all'ufficio P.T. di Ancona CMP Passo
Varano detentore del conto per la restituzione
al mittente che si impegna a pagare la relativa tariffa.

Editore:

GIVI S.r.l.
Via San Gregorio 6
20124 Milano
tel. 02 2020431 (6 linee)
fax 02 93664679
email: guidaviaggi@givisrl.com
sito internet: www.guidaviaggi.it
twitter: @gvlive

Direttore responsabile:

Paolo Bertagni
email: pbertagni@givisrl.com

Redazione:

Capo Redattore
Laura Dominici
tel. 02 20204327
cell. 339 3665001

email: ldominici@givisrl.com
twitter: @laura_dominici

Gianluca Miserendino
cell. 393 3372159
email: gmiserendino@givisrl.com
twitter: @gianlucanews

Paola Olivari
cell. 3355306067
email: polivari@givisrl.com

Nicoletta Somma
cell. 3485301736
email: nicoletta.somma@gmail.com
twitter: @Dafne1976

Stefania Vicini
cell. 3403877973

email: svicini@givisrl.com
twitter: @StefVic

Collaborano al giornale:

Ornella D'Alessio
Lara Morano
Gianfranco Nitti
Silvia Pigozzo
Franca Rossi
Angelo Scorza
Paolo Stefanato
Simona Zin

Corrispondenti a Roma:

Annarosa Toso
Letizia Strambi

Divisione eventi:

Sveva Faldella
tel. 02 20204337
email: sfaldella@givisrl.com

Ufficio commerciale:

Via San Gregorio 6
20124 Milano
tel. 02 20204334
email: commerciale@givisrl.com

Art Direction:

Creativa Impresa
di comunicazione Srl

Stampa:

Rotopress International Srl
Loreto (AN)

Autorizzazione Tribunale di Milano

n. 321 del 28/8/1973

Iscrizione al ROC

(Registro degli Operatori di Comunicazione) nr. 1588.
CCIAA 1264804

Questo periodico è associato a:

- Uspi
- A.N.E.S.

Tutto il materiale inviato non verrà restituito e resterà di proprietà dell'Editore. Lettere ed articoli firmati impegnano solo la responsabilità degli autori. Le proposte pubblicitarie implicano la sola responsabilità degli inserzionisti.

Retailer, adv, influencer la nuova equazione

Amazon alza l'asticella delle aspettative del cliente; tra i nuovi requisiti proattività, curiosità, velocità, agilità

C'è una nuova sfida per le adv. A lanciarla, senza neanche saperlo è **Amazon**, il big dell'e-commerce, non tanto per il suo sbarco più o meno strutturato nel mondo del travel con la piattaforma Amazon Explore, in cui i t.o. partner possono vendere ogni tipo di esperienza virtuale, ma perché ha alzato l'asticella delle aspettative del cliente finale. Come è successo? Il fenomeno è noto e si è rafforzato durante tutto il 2020, complici pandemia e lockdown che hanno portato gran parte delle persone ad approcciarsi alla tecnologia con maggiore slancio. Il nostro modo di comunicare e di fare acquisti è cambiato e si è rafforzata l'identità del cliente digitale. Un profilo più volte tratteggiato, ma tra tutti gli aspetti che lo caratterizzano è bene concentrarsi su uno in particolare: Amazon lo ha abituato ad un certo tipo di servizio e di risposta in tempi molto brevi, creando in lui aspettative alte che tende a proiettare su ogni settore merceologico, travel compreso. Il nocciolo della questione è qui, ma le adv sono pronte a cogliere la sfida? A portare l'attenzione su tali temi è **Paola Frigerio, leisure, marketing & network director di Frigerio Viaggi**, la manager è consapevole che "i punti di commissione non possono essere più il differenziale. Servono nuovi prodotti ed esperienze digitali", ma anche la capacità di "tener conto delle aspettative delle persone", soprattutto ora perché quel famoso cliente digitale "è abituato ai grandi dell'e-commerce che lavorano bene e hanno creato attese e aspettative nel cliente di oggi". Pertanto per essere online si devono avere caratteristiche precise, senza più prescindere da semplicità e fruibilità, ammonisce convinta.

I suggerimenti dal mondo del fashion

Dal turismo al fashion, il passo non solo è breve, ma anche a doppio senso di marcia, offrendo spunti utili per il canale agenziale. Le riflessioni della manager trovano una corrispondenza nel pensiero di **Gianluca Monteleone, member of executive committee Boggi Milano**, che, durante un webinar organizzato da Global Blue, dal tema "Nuove

competenze, nuove abilità che si richiedono per il futuro: in che modo ci si può attrezzare", pone l'accento sui servizi, che devono "essere erogati sempre meglio in quanto Amazon ha alzato l'asticella e costringe tutti a fare meglio. Nel nostro settore, prima della pandemia, una consegna in 4-5 giorni era accettabile, ora dopo questi mesi di lockdown non lo è più, visti i tempi di consegna di Amazon". Attenzione, però, perché non vuole dire che quanto fatto fino adesso sia sbagliato, ma solo che "il mercato è cambiato per questo dobbiamo fare molto meglio quello che abbiamo sempre fatto, con maggiore innovazione, il che ci è permesso dalla tecnologia". Diversamente dal pensiero comune, il manager crede che il Covid in realtà non abbia cambiato nulla, ma che sia "un acceleratore di cambiamento, che ha amplificato la necessità di evolvere verso un modello di impresa sempre più ibrido, flessibile e aperto all'innovazione". In pratica "non è cambiata la traiettoria, ma la velocità. La pandemia non è responsabile dei nostri problemi, lo siamo noi", perché già esistevano.

"Il veloce mangia il lento"

Proattività, curiosità, velocità, agilità sono alcuni dei requisiti che deve avere il retailer di oggi per essere pronto a cogliere i cambiamenti in uno scenario dove mutano i paradigmi. "Una volta era il grande che mangiava il piccolo, ora è il veloce che mangia il lento", fa presente **Franco Barbieri Ripamonti, fondatore e trainer di Poliedro Formazione** oltre l'aula. Concentrandoci sulla figura del retail si è visto un cambiamento "anche nell'ambito del ruolo, il sales assistant è percepito come un influencer - afferma Barbieri Ripamonti -. Si relaziona dentro e fuori lo store a 360°. Lo store manager è diventato un customer experience manager che deve considerare le competenze differenti". Il retailer deve essere pro-attivo, "non ci possiamo aspettare che il cliente entri nello store, lo si deve cercare fuori e farlo entrare. Si deve personalizzare la relazione, il che vuol dire ascoltare e porre domande".

Tra le competenze c'è anche la digital transformation, "se ne parla da tanto, ma ci sono competenze ancora assenti -



osserva Barbieri Ripamonti -. Per esempio sul fronte del remote selling". A detta di Monteleone una azienda moderna deve costruirsi "una figura di personal shopper che sia disponibile real time sempre, cioè se il cliente vuole fare una vendita da remoto alle 21.00 di sera devo essere pronto, devo avere flessibilità, cioè la capacità di lavorare su un orizzonte temporale più esteso". Il suggerimento è affidare al cliente una agenda di appuntamenti, il personal shopper Boggi lo ha lanciato mesi fa ed è affidato ai migliori clienti. E questo perché la qualità della vendita passa dalla vicinanza, dal servizio. Oggi la relazione è "facilitata dalla tecnologia, da casa sia per il cliente sia per il venditore". Si parla così di social shopping, che si può fare con piattaforme come Instagram, grazie alle quali si può far vedere "ai clienti in preview un contenuto, una collezione, in un contesto diverso dal negozio e con una modalità relazionale nuova", suggerisce Monteleone.

Tra le soft skills c'è "il coraggio dell'utopia, avere un'anima da startupper", dice Barbieri Ripamonti. Un'altra parola chiave è engagement, cioè coinvolgimento, in più "il sales assistant deve saper leggere i comportamenti del cliente". Un buon ingrediente è la curiosità per capire come funzionano certi strumenti dell'e-

cosistema digitale e vedere se sono coerenti con la propria realtà.

Martina Cassani, HR Innovation Analyst - Ahcg, introduce ulteriori elementi quali servizio, proattività, propositività, autoimprenditorialità. "Questo atteggiamento da avere, con un'attenzione allo human to human che è possibile anche nel digitale. Le aziende cercano sempre di più nelle competenze un aspetto a 360°". La proattività si sposa con la figura di singoli venditori che devono essere abilitati ad agire con strumenti adeguati, portando all'interno del negozio "la logica del retail crm", asserisce Monteleone. Il venditore conoscendo il suo cliente avrà il compito di stimolarlo nel modo giusto. Quanto asserito è stato detto in relazione agli store del mondo del fashion, ma si adatta perfettamente a tutti i settori merceologici, tra cui il turismo. Se ci si pensa bene gran parte delle riflessioni sono state più volte fatte anche in relazione al canale agenziale, come la necessità di andare a cercare il cliente fuori dalla propria agenzia. In questo ultimo anno molti meccanismi sono cambiati, l'agire da remoto è diventata una soluzione figlia dei tempi e non è detto che anche in ambito agenziale certe idee non possano essere applicabili per esempio per tratteggiare il sales assistant del futuro. S.V.

Vincere il "mostro" tecnologico

"Abbiamo di fronte un mostro tecnologico da gestire che fornisce dati di continuo". **Mauro Santinato, presidente di Teamwork**, descrive così lo scenario che devono fronteggiare hotel e albergatori oggi. Per aiutare il settore ad orientarsi e ad aumentare le vendite ha messo a punto venti consigli utili. Non uno di più, non uno di meno. Si parte dal dato di fatto che il settore oggi dispone di numerosi strumenti e di altrettanti canali di distribuzione, mentre "dieci-quindici anni fa non c'erano - osserva Santinato -. Adesso, però, si devono fare i conti con il problema dell'acquedotto bucato, arriva tutta questa domanda, ma si fa fatica a concretizzarla e a tradurla in prenotazione". E' qui che entrano in campo i venti consigli del manager. Si parte dal primo, che è "conoscere molto bene il prodotto, i collaboratori devono conoscerlo a fondo, per esempio - domanda Santinato, rivolgendosi agli albergatori - hanno dormito nelle vostre camere?". Il secondo riguarda le novità per il 2021, perché non ci si può "presentare dopo un anno difficilissimo, uguali a prima". Il terzo è domandarsi quanto bene conosciamo i nostri clienti, visto che oggi "ci sono

Lottavo riguarda gli obiettivi, per riflettere se siano chiari e condivisi. Per esempio è bene domandarsi se "il personale alla reception sia preparato". Il nono si concentra sui clienti. Santinato domanda "da quanto tempo non li chiamate per chiedere come stanno? Allo stesso modo si deve chiedere sempre come sono venuti a conoscenza dell'albergo", che è il decimo consiglio.

L'undicesimo induce a "promuovere i servizi di tutto l'albergo", il dodicesimo di "inseguire ogni singola richiesta di prenotazione", il tredicesimo di "fare domande e ascoltare meglio il cliente".

Tra i suggerimenti dati c'è quello di "non perdere l'occasione per chiudere una vendita". Con il quindicesimo si sposta l'attenzione su come si deve essere, cioè "proattivi ed empatici verso il cliente".

Strettamente correlato è il sedicesimo consiglio, che dice di "concentrarsi sui clienti fedeli, di fare azioni di marketing e promuovere il passaparola".

Se si vuole vendere di più allora si deve "migliorare il servizio - fa presente Santinato, insistendo in modo particolare su questo aspetto, che è poi il diciassettesimo suggerimento -. Perché i clienti



tanti dati per profilare e personalizzare il servizio".

Il quarto riguarda la formazione sulle tecniche di vendita ai dipendenti. Diversamente "come possono vendere bene?". Sempre su questo fronte, è bene valutare se siano stati formati sulle tecniche di up selling e cross selling.

Si arriva così al sesto e al settimo consiglio che suggeriscono di "dare autonomia decisionale ai propri collaboratori", ma anche di motivarli e incentivarli.

comprano il servizio". Inoltre, bisogna cercare di "superare le aspettative, di creare l'effetto wow. Si deve imparare a vendere di più il valore e non il prezzo - ammonisce il manager -. Bisogna dire no alla vendita passiva".

A questo punto si è arrivati al ventesimo consiglio: "Se non vi prendete cura dei vostri clienti, lo farà il vostro competitor e la battaglia ora è più difficile. Per questo si deve tornare alle basi da cui ripartire", suggerisce. S.V.

Bonini: "Una svolta a Pasqua con le seconde case"

I primi flussi si muoveranno verso località montane e balneari; l'estate sarà nuovamente all'insegna del turismo di prossimità

di Laura Dominici



Meno fiducia per le città d'arte e d'affari, per le quali la ripartenza avverrà più avanti, ma già da Pasqua potrebbe esserci "una lenta e timida ripartenza se la situazione pan-

demia migliorerà progressivamente". A parlare è **Stefano Bonini, senior partner di Trademark Italia**, commentando la ripresa dell'industry. Secondo Bonini, i livelli "ac-

ceptabili" di ripresa potrebbero tornare non prima dell'inizio dell'estate e della fine delle scuole, ma "credo che ci possa essere una lenta e timida ripartenza già dalle prossime

festività con i primi flussi generati da coloro che possiedono le seconde case, soprattutto in località montane e balneari".

Le variabili

Sulle vacanze degli italiani aleggiano però due variabili non secondarie, secondo Bonini: "L'eventuale sblocco dei licenziamenti che potrebbe riguardare oltre un milione di italiani (bloccati al momento fino al 31 marzo) e il bonus vacanze, la cui scadenza è stata prorogata fino a giugno ma forse sarebbe utile mantenerlo, anche con altre modalità, per tutta la prossima estate".

Come si stanno comportando, nel frattempo, le regioni? "Con grande prudenza a livello di promozione e comunicazione, e lo trovo corretto - commenta il manager -. In un momento come questo la priorità è il sostegno, anche da parte delle Regioni, alle

aziende della filiera turistica che si trovano in grandissima difficoltà. Prima di pensare a viaggi e vacanze, e dunque al turismo, inteso come fenomeno sociale, bisogna pensare alla sopravvivenza economica delle imprese turistiche".

Il clima di fiducia

Per migliorare il clima di fiducia non c'è altro rimedio se non avere maggiori certezze relativamente al piano vaccinazione. "Finché il virus continuerà a circolare con le attuali modalità - spiega Bonini - è difficile pensare che quote consistenti di italiani possano approcciare con tranquillità e serenità il tema dei viaggi. Fatta esclusione per i più giovani, che sono sicuramente quelli meno preoccupati per il virus e che appena possibile, come abbiamo visto, cercano di uscire, di muoversi e di vivere nel modo più normale possibile. Speriamo che il nuovo governo da poco in-

sediatosi porti ad un processo di normalizzazione anche dal punto di vista politico".

In tutto questo una comunicazione più uniforme e coordinata tra Stato e Regioni, secondo Bonini, aiuterebbe a generare un clima migliore, più idoneo per fare progetti di viaggi e vacanze. Senza puntare su difficili profezie, il quadro è quello di un'altra stagione turistica caratterizzata da flussi turistici di prossimità. "I protagonisti della primavera-estate 2021 rimarranno gli italiani - assicura il manager - con tutte le incertezze economiche del caso. Agli italiani si aggiungeranno quote limitate di turisti stranieri confinanti in grado di raggiungere le destinazioni italiane in auto, il mezzo di trasporto più sicuro dal punto di vista sanitario. Saranno premiate come lo scorso anno le località montane, le aree interne rurali e i piccoli borghi, e le destinazioni balneari".

Il digital la quarta rivoluzione industriale

Tra digital transformation, mix di strumenti e modelli da startup, il campo di azione per gli hotel oggi si è ampliato notevolmente. Tra le parole chiave sempre più ricorrenti c'è cambiamento, ma in quanti sono disposti a metterlo in atto e in che modo? Partiamo dalla digital transformation. A parlarne è **Alessandro Calligaris, direttore marketing Serenisima Informatica**, la definisce come "la quarta rivoluzione industriale. La prima è stata il vapore, la seconda l'elettricità, la terza l'elettronica e la quarta il mondo del digital. Abbiamo molti strumenti a disposizione - afferma - che generano interazioni, producono dati che influenzano la modalità comportamentale e le aspettative dei clienti, influenzano la capacità di rinnovare i servizi e il modo in cui li proponiamo".

La domanda da porsi è come sfruttare la tecnologia per ottimizzare i processi? Come ingaggiamo meglio i nostri clienti? A detta del manager il processo di rinnovamento "è basato sull'adozione di nuove tecnologie per generare nuovo valore, per i clienti e per il personale e per competere in modo più efficace in una economia digitale in continuo cambia-

mento". Sul fronte dei clienti ci sono quelli digitali, ma ci sono anche strutture "ancora legate a processi datati - osserva il manager -, che non hanno ancora sfruttato le diverse opportunità". Si deve però tener presente che "le aspettative del cliente sono determinate dalle esperienze della vita quotidiana, Google ne crea di molto elevate e lo stesso potrei aspettarmi da un albergo". Un'indicazione rilevante è data dai profili più richiesti nel futuro, "il digital it e il customer focus saranno i più richiesti nei prossimi cinque anni, inoltre, la qualità del lavoro e la tecnologia saranno gli elementi più importanti per la creazione di nuovi posti di lavoro". Le competenze chiave? "Customer focus, creatività, innovazione, leadership", afferma Calligaris. I vantaggi che ne deriveranno? "Più tempo da dedicare al cliente, aumenta la qualità del servizio offerto, più ricavi digitali, maggiore efficienza del personale, ma anche aumenta la spesa media dei clienti".

L'analisi dei dati

Un aspetto da cui non si può prescindere per una buona ripartenza è l'analisi dei dati. **Italo Paltrinieri, senior pro-**

duct analyst 5Stelle* esorta ad un cambiamento in tal senso, portando a riflettere sul fatto che "non vale più quello che conosciamo prima quando si poteva dire a memoria come sarebbe andato febbraio sulla base dei dati dell'anno prima, ora dobbiamo capire quali dati sono più importanti e come usarli al meglio".

Tra gli ingredienti per il revenue del futuro c'è l'integrazione di più strumenti diversi che può portare l'hotel a una strategia di successo. A sostenere tale tesi **Martina Manescalchi, consulente, formatrice Teamwork esperta di comunicazione e Emanuele Mansueti, HotelPerformance esperto di revenue**. A loro il compito di dimostrare come i dati social possano aiutare il revenue. Infatti "i social non servono solo a livello di visibilità, ma in modo pratico e concreto - afferma Manescalchi -. Bisogna cercare di implementare attraverso l'analisi dei dati soluzioni sempre più smart anche tramite il canale dei social". Questi ultimi vanno usati nell'ottica di una strategia integrata, "i social servono per postare e accedere ai dati degli utenti, ne disperdiamo tanti", afferma la manager, che suggerisce di con-



trollare i Facebook inside, cioè i dati delle persone che ci stanno seguendo. Il passo da fare è "interpretarli e metterli in relazione con il revenue e una strategia commerciale. Può capitare di fare post interessanti, ma rivolti a un target che non è mirato - mette in guardia -, pertanto il revenue manager si può rivolgere al social media manager".

Mansueti pone il caso in cui si vende ad un segmento delle camere troppo alte, cosa si fa in tal caso? "Si può realizzare una campagna per il bt, intercettare le persone che viaggiano spesso in un determinato luogo, il tutto unito a una targetizzazione dettagliata aiuta a trovare il cliente. Allo stesso modo è importante vedere quali sono

le persone che visitano un certo tipo di camera, le abitudini di acquisto legate ad un determinato tipo di camera e fare campagne mirate". Però, si può anche procedere in modo inverso. Cioè "dai social al revenue, in questo caso saranno le strategie di revenue ad andare incontro a quelle social. E' importante parlarsi in modo integrato", osserva Manescalchi.

Agire come una startup, secondo **Antonio Miano, ceo e co-founder welevel.academy**, bisognerebbe fare così. A suo dire "questo momento rappresenta un'opportunità strategica di cambiamento per molte aziende, anche se il cambiamento è iniziato anni fa con la globalizzazione". Ora tante aziende potrebbero iniziare a

mettere in atto i cambiamenti, ma "spesso avviene solo se mi rendo conto che c'è una crisi imminente o un senso di urgenza - afferma Miano -, ma si deve mettere in conto il fattore resistenza". Ecco perché si deve adottare il metodo startup, che prevede "una estrema disciplina, un controllo di quello che si fa, guadagni piccoli e costanti", ma anche "creatività empirica dove il test è fondamentale". Bisogna avere una "paranoia produttiva, essere sempre preparati al peggio ed avere il piano B".

I cinque consigli che dà il manager sono quindi "selezionare un target di mercato relativo al numero di clienti che posso andare a raggiungere. Studiare i concorrenti", domandarsi "quanti sono? Cosa faccio io meglio di loro? Focalizzarsi sui potenziali clienti e concentrarsi su ricavi e fatturato tra up e cross selling, ancillary, in quanto i ricavi non sono solo più legati alla vendita della camera". Infine, il quinto consiglio: "Domandarsi cosa si è in grado di offrire al mercato? Quanto i clienti sono disposti a pagare per la mia soluzione al problema?". Oggi si può lavorare su questi punti perché si ha più tempo per farlo "e tanti si stanno mettendo in discussione".

S.V.

DISCOVER ITALY

Con il supporto di ENIT



AGENZIA
NAZIONALE
TURISMO

**L'evento dove gli hotel
e gli operatori italiani
incontrano i migliori
buyer stranieri**

15 SETTEMBRE Ex Convento
dell'Annunziata
2021 Sestri Levante (Ge)

www.discoveritaly.online - info@discoveritaly.online