

come
acquistare
un piano e pagarlo
piano piano.

UniCreditCard Flexia



Con Carta Flexia di UniCredit prima compri, poi decidi gli acquisti da rimborsare a rate. Da oggi anche via mobile.

- Per i correntisti titolari di Banca Via Internet che abbiano effettuato il download dell'app Mobile Banking.
- Rateizzazione ammessa per importi tra 250€ e 5.000€, nei limiti di disponibilità mensile della carta.
- Presenza di commissioni predefinite in funzione del numero di rate e dell'importo da rateizzare.

unicredit.it/mobile



800.32.32.85

La vita è fatta di alti e bassi.
Noi ci siamo in entrambi i casi.

Benvenuto in
 UniCredit

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.
Per il TAEG, per i limiti, per le condizioni economiche e contrattuali della carta di credito optional revolving "UniCreditCard Flexia Classic" e per quanto non espressamente indicato fare riferimento al "Modulo Informazioni Europee di Base sul Credito ai Consumatori" e al "Modulo Informazioni Pubblicitarie" disponibili in Agenzia. Il "Modulo Informazioni Pubblicitarie" è reperibile anche su unicredit.it. La carta è riservata ai correntisti UniCredit e viene emessa con modalità di rimborso a saldo. In tale caso è possibile richiedere di rimborsare ratealmente un singolo acquisto, più acquisti o tutti gli acquisti, per importi da 250€ a 5.000€ (nei limiti di disponibilità della carta), effettuati nel mese in 3, 6, 10, 12, 15 o 20 rate con l'applicazione di una commissione prestabilita variabile in base all'importo e al numero di rate. Per gli importi da 250€ a 500€ è disponibile solo la rateizzazione a 3 mesi. In assenza di rateizzazioni si può richiedere di rimborsare tutti gli acquisti in modalità revolving pagando degli interessi e nel rispetto di una rata minima mensile comprensiva di una quota capitale e di una quota interessi; la quota capitale va a ripristinare il plafond della carta. Per i limiti e per le condizioni contrattuali del servizio di Banca Multicanale (compresa l'app Mobile Banking) dedicato ai correntisti UniCredit e ai titolari di Genius Card e per quanto non espressamente indicato fare riferimento al "Foglio Informativo" disponibile in tutte le Agenzie e su unicredit.it. Prodotto e Servizio venduti da UniCredit S.p.A. che si riserva la valutazione dei requisiti necessari alla concessione della carta e dei massimali di spesa da assegnare alla stessa.

n. 1 - 2016

QUADERNI di Economia e Gestione del Turismo

ISSN 2239-7175

QUADERNI **1**
di Economia e Gestione
del Turismo 2016



WEB E TURISMO: VERSO NUOVE DIMENSIONI

Neurodesign, analytics, CRM e co-creation

MASTER IN ECONOMIA E
GESTIONE DEL TURISMO

23^A EDIZIONE
AA 2015-16



Università
Ca' Foscari
Venezia





WEB E TURISMO: VERSO NUOVE DIMENSIONI

Neurodesign, analytics, CRM e co-creation

**MASTER IN ECONOMIA E
GESTIONE DEL TURISMO**

23^A EDIZIONE

AA 2015-16



Università
Ca' Foscari
Venezia



**MASTER IN ECONOMIA E
GESTIONE DEL TURISMO**



QUADERNI di Economia e Gestione del Turismo

Registrazione Tribunale di Treviso n. 2638/2009 v.g., 129 R.S.

ISSN 2239-7175

Numero 1/2016 – Speciale Master
WEB E TURISMO: VERSO NUOVE DIMENSIONI
Neurodesign, analytics, CRM e co-creation
Master in Economia e Gestione del Turismo
a.a. 2015-16 / 23^a edizione

DIREZIONE, REDAZIONE e AMMINISTRAZIONE

Calmaggiore, 18
31100 – Treviso
Cell. +39 349 6000603
www.studiotrendtv.it
quaderni.egt@studiotrendtv.it

DIRETTORE RESPONSABILE

Pio Grollo

COMITATO SCIENTIFICO “Speciale Master”

Michele Tamma – Coordinatore
Mara Manente
Federica Montaguti
Pio Grollo

REDAZIONE

Stefania Fabiano Di Gregorio

AMMINISTRAZIONE

Ivana Visonà

STAMPA

Centro stampa L'Artegrafica Srl
Via Cristoforo Colombo, 41
31032 - Casale sul Sile (TV)
www.lartigrafica.com

INDICE

EDITORIALE	5
MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO	6
CISET	7
UNICREDIT 4 TOURISM . IDEE E PROGETTI PER IL TURISMO VENETO	9

CONTRIBUTI CISET-MASTER

1	PROFESSIONE TURISMO. LUCA ROMOZZI, MASTER 2006-2007	11
	<i>di Martina Zambon</i>	

CLASSE MASTER 2015/2016: LIVE PROJECT

2	UN SITO WEB A MISURA DI TURISTA. NEURODESIGN E WEB MARKETING PER IL LIVE PROJECT 2016	15
	<i>di Federica Montaguti</i>	
3	WEB ANALYTICS LOCAL BENCHMARKING: VALUTARE LE PERFORMANCE DEL SITO WEB RISPETTO AL COMPLESSO DEGLI HOTEL IN UNA DESTINAZIONE	23
	<i>di Federica Montaguti</i>	

CLASSE MASTER 2015/2016: CONTRIBUTI

4	LE IMMAGINI NELL'E COMMERCE ALBERGHIERO: COME USARLE PER MIGLIORARE LE PERFORMANCE DEL SITO	33
	<i>di Nicola Trentin</i>	
5	SOLUZIONI DI REVENUE MANAGEMENT: BOOKING.COM E IL RATE MANAGER	43
	<i>di Giorgia Scardaci</i>	
6	BRAND REPUTATION E GESTIONE DEI RECLAMI IN UN HOTEL DI LUSO, IL CASO DEL BELMOND HOTEL CIPRIANI DI VENEZIA	53
	<i>di Martina Di Nisio</i>	
7	THE ITALIAN TOURS. NASCITA DI UN SITO E-COMMERCE PER IL TURISMO INCOMING	67
	<i>di Alessia Cadeddu</i>	
8	VMCEVENTS: IL RUNNING SI FA SOCIAL	77
	<i>di Cristina De Prà</i>	
9	CO-PRODUZIONE E CO-CREAZIONE IN AMBITO TURISTICO.: IL COFANETTO "IN FAMIGLIA"	87
	<i>di Elena Pauletto</i>	
	CLASSE MASTER 2015/2016	94
	GLI AUTORI	95

EDITORIALE

di Pio Grollo

È questo il sesto QUADERNO di Economia e Gestione del Turismo–Speciale Master: come al solito raccoglie alcuni project work dei corsisti ed alcuni contributi dei ricercatori/tutor del corso su temi che hanno caratterizzato l'attività didattica dell'anno appena concluso.

Il volumetto viene presentato nella giornata di consegna dei diplomi ai corsisti del Master, “nato nel 1993 dalla collaborazione tra Ciset e Università Ca' Foscari di Venezia” come ricordano i proff. Chiara Mio e Michele Tamma, il secondo che lo ha condotto in questi anni, la prima che ne assume, a partire da questo a.a. la direzione. La presentazione avviene all'interno di una “festosa mattina” dov'è anche previsto un momento di riflessione sull'esperienza formativa.

Lo scorso anno in questo contesto uno dei relatori, rappresentante di un'associazione di categoria, asserì che le imprese ricettive apparivano sempre più interessate ad ospitare i “masterini” per l'apporto di idee e stimoli che trasmettevano al management o comunque agli uffici aziendali. Si trattò di un'affermazione importante perché attestava l'esistenza delle condizioni per un salto di qualità nel rapporto tra l'ambito formativo e la realtà imprenditoriale-manageriale delle imprese che operano per soddisfare la domanda dei turisti.

È questo un tema che in più occasioni abbiamo affrontato, nei QUADERNI, considerandolo centrale nell'esperienza formativa specifica dando a questa una valenza non solo mirata ai 25 giovani che ogni anno, da 23 anni, si cimentano in questo percorso ma anche per la realtà produttiva che entra in contatto con i masterini, con l'approccio, la struttura e i contenuti del Master.

È un tema quello delle relazioni tra istituzione scolastica nei suoi vari livelli (professionale, tecnico, liceo, ITS, corsi universitari di primo e secondo livello, master) e ambiente socio-economico (sarebbe riduttivo limitarla al mondo delle imprese) che attualmente vede focalizzata l'attenzione agli istituti superiori con l'obbligatorietà dell'Alternanza Scuola-Lavoro. Nei suoi piccoli numeri l'esperienza dei master può essere di grande opportunità per una crescita culturale, per un approccio che si basa sulla consapevolezza dell'opportunità di una relazione tra realtà ospitante ed ospitato basata sulla reciproca ricerca di un confronto che vede nella diversità di esperienza, ruoli, obiettivi la possibilità di creare valore per entrambi.

Il QUADERNO è suddiviso in tre parti: *nella prima*, Martina Zambon, racconta Luca Romozzi, Master 2006-2007, *nella seconda*, Federica Montaguti, espone i *live projects* che hanno caratterizzato l'esperienza dell'ultima edizione del Master, *nella terza* sei corsisti presentano i loro *project work*.



MASTER IN ECONOMIA E GESTIONE DEL TURISMO

Nato nel 1993 dalla collaborazione di Ciset con Università Ca' Foscari Venezia e dal 2003 Master Universitario dell'Ateneo, il Master in Economia e Gestione del Turismo è giunto alla 23ma edizione. Uno dei corsi **più quotati del settore, un percorso formativo** di eccellenza che vanta:

- **700** ex allievi, molti ora inseriti in posizioni manageriali di alto livello
- placement del **98%**
- stage presso le principali aziende
- interventi in aula di **manager e professionisti**
- docenti ed esperti tra i **fondatori** degli studi turistici
- **live projects**, progetti di consulenza su committenza reale

KEY ATTRIBUTES

- **Sviluppo delle capacità individuali e della professionalità** - percorso di formazione di alto livello decisamente orientato al mondo del lavoro e alle opportunità di carriera;
- **Formazione manageriale completa** - competenze di organizzazione e gestione di aziende e di progettazione, pianificazione e sviluppo territoriale. *Live projects, progetti hands on e attività field;*
- **Collegamento con il mondo del lavoro** - ampia opportunità di confronto in aula con i manager, di partecipazione a fiere e congressi, di sviluppo di progetti proposti dalle aziende; di orientamento alla scelta dello stage; di supporto allo sviluppo della carriera;
- **Prospettiva internazionale** - collaborazioni con le più prestigiose università straniere; doppio diploma con Vilnius University;
- **Valorizzazione di risorse culturali e ambientali** - attenzione ai temi dello sviluppo sostenibile, con focus sulle dimensioni culturali, sociali e geografiche del turismo;
- **Innovazione** - continuo aggiornamento sulle evoluzioni del settore, in particolar modo sugli utilizzi delle tecnologie e dei social media;
- **Network** - costante contatto con gli ex-allievi, che intervengono anche come testimoni.

Il Direttore
Michele Tamma
Chiara Mio

Master in Economia e Gestione del Turismo
Villa Mocenigo – Riviera S. Pietro, 83
30034 Oriago di Mira (VE)

www.unive.it/ciset-master

Facebook: Master in Economia e Gestione del Turismo



CISSET

Dal 1991, al centro il turismo.

Il Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica nasce nel 1991 dall'unione dell'Università Ca' Foscari Venezia, della Regione Veneto e del Touring Club Italiano intorno a un progetto nuovo.

Da allora cresce con costanza perseguendo un obiettivo chiaro e centrale: **studiare il turismo come produttore di ricchezza culturale e materiale** e volano di sviluppo economico, per le imprese e i territori, dal locale all'internazionale.

In questi 25 anni, il CISSET ha realizzato oltre 350 progetti in Italia e all'estero, coprendo le diverse aree e specificità del settore turistico.

Fornisce alle imprese del settore, ai decisori pubblici e ai futuri operatori turistici gli strumenti e le soluzioni per affrontare in maniera innovativa e competitiva il mercato. Per farlo, punta su una forte sinergia tra **l'attività di ricerca e consulenza** - condotta in esclusiva o in collaborazione con partner sia italiani che internazionali - e **l'attività di formazione**. Questo connubio è diventato la filosofia che contraddistingue il Centro.

Organizza in collaborazione con l'Università Ca' Foscari, **il Master in Economia e Gestione del Turismo** che, con l'edizione 2015-16, ha raggiunto la ventitreesima edizione. Gestisce inoltre corsi di formazione universitaria e per professionisti del settore ed è ente accreditato per la formazione superiore presso la Regione Veneto.

Il know how e l'expertise CISSET sono riconosciuti in Italia e nel mondo per la qualità dell'approccio, l'affidabilità e la spinta all'innovazione.

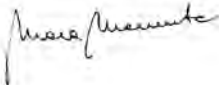
Le affiliazioni

Il CISSET è membro del Business Council dell'UNWTO (Organizzazione Mondiale del Turismo) e socio fondatore di INRouTe, il network di esperti internazionali che supporta l'UNWTO e altri enti e destinazioni nello sviluppo di strumenti di misurazione del turismo per definire politiche più efficaci.

Da più di un decennio il CISSET collabora con Banca d'Italia, con cui ha contribuito alla pianificazione dell'Indagine sul turismo internazionale da e verso l'Italia.

Membri del CISSET sono inoltre presenti in diverse tra le principali organizzazioni internazionali che studiano il mondo del turismo al supporto di politiche per il suo sviluppo.

Mara Manente
Direttore CISSET



CISSET
Villa Mocenigo – Riviera S. Pietro, 83
30034 Oriago di Mira (VE)
www.unive.it/ciset

CISET. Tourism is our business. Since 1991.

*Support and promote tourism as an engine of economic growth and social development, capable of producing material and cultural wealth for local, national and international businesses and destinations. This has been at the heart of our research objectives and action plans since **CISET, the International Centre for Studies on Tourism Economics**, was set up in 1991, as a result of a partnership between Ca' Foscari University Venice, the Veneto Region and the Italian Touring Club.*

In the past 25 years, CISET carried out more than 350 projects in Italy and abroad, encompassing different areas and branches of tourism.

*Our approach is a **blend of academic expertise and business know-how**, based on a strong synergy between research studies and consultancy services – conducted exclusively by CISET or in collaboration with national and international partners – and on our experience in tertiary education and management training.*

*The Centre provides the tourist industry, local administrations and future tourism operators with the **tools to approach the market with success and in an innovative way**.*

Since 1993 CISET manages the Master's programme in the Economics and Management of Tourism offered at Ca' Foscari Venice University, the Master course 2015/16 marks its 23rd edition. Ciset also coordinates other executive courses and is a professional training centre registered at the Veneto region. CISET know how and expertise are internationally recognized for their reliability and drive for innovation.

Our partners

CISET is a member of the Business Council of UNWTO (World Tourism Organization) and is also a founder member of INRouTe, a network of international experts that supports UNWTO and other institutions, as well as tourism destinations, by developing tools to accurately measure tourism activity in order to formulate more efficient policies. CISET has a long-standing relationship with the Bank of Italy, and as a partner, we have collaborated on designing the survey on inbound and outbound tourism in Italy. CISET members are also present in a number of international organizations that focus on analysing the world of tourism to support policy-making and development.

UNICREDIT 4 TOURISM

IDEE E PROGETTI

PER IL TURISMO VENETO

Dati alla mano, il settore turistico in Italia, e nel Nord Est in particolare, sta vivendo una buona stagione in termini di flussi turistici in arrivo. A fronte di questa evidenza occorre però rilevare come lo scenario competitivo globale, per svariate ragioni, si stia facendo sempre più complesso. Per supportare gli operatori turistici in questa sfida e permettere loro di sfruttare appieno le potenzialità derivanti dalle nuove tecnologie, UniCredit ha realizzato 'UniCredit 4 Tourism', un piano triennale di sostegno strutturato al settore.

*Il turismo già costituisce un comparto fondamentale per l'economia del nostro territorio, ma oggi è strategico un nuovo approccio per sostenere e rilanciare il settore, al fine di incrementare l'arrivo di turisti – dichiara **Ferdinando Natali, Regional Manager Nord Est di UniCredit.** - Serve quindi uno sforzo comune per attuare politiche di marketing territoriale che siano in grado di attrarre consistenti quote di turismo internazionale, dirottandole sulle nostre Regioni. Proprio per questo UniCredit si impegna, con il proprio programma finalizzato a sostenere gli operatori del settore affinché migliorino la propria offerta di accoglienza, con una progettualità articolata e completa che non si limita al solo sostegno finanziario”.*

Più nel dettaglio UniCredit 4 Tourism poggia su 4 pilastri:

- Il **primo pilastro**, che si fonda sull'aspetto digitale, offre alle imprese la possibilità di conoscere in misura più approfondita il mercato e i concorrenti con l'obiettivo di **gestire al meglio la propria reputazione e il proprio posizionamento**. Per questo UniCredit ha investito su Travel Appeal, una startup che fornisce uno strumento in grado di **sintetizzare in un unico indicatore la reputazione online e social dell'impresa**.
- Il **secondo pilastro** della nuova offerta di UniCredit consiste nell'**impegno a erogare, entro il 2018, oltre 300 milioni di euro di nuova finanza al turismo a Nord Est**, di cui oltre il 75% è destinato a imprese con fatturato inferiore a 5 milioni di euro, dato il carattere prevalentemente micro imprenditoriale del settore. La banca punta inoltre a sostenere oltre 4 mila nuovi clienti operanti nel settore.
- Il **terzo pilastro** prevede **soluzioni assicurative** offerte da UniCredit in collaborazione con alcuni partner del settore.
- Il **quarto pilastro** dell'iniziativa consiste nel **supportare l'accrescimento delle competenze finanziarie e di conoscenze marketing e digitalizzazione degli operatori**.

Nel 2016 UniCredit, oltre a portare avanti l'azione di supporto creditizio, con oltre **115 milioni di nuova finanza** erogati, ha organizzato in tutte le province del Nord Est numerosi incontri formativi e di business con gli operatori turistici del Territorio.

Nel marzo scorso sono stati organizzati, in contemporanea in 40 importanti piazze turistiche italiane, i **'Tourism Talk'** un momento di confronto tra operatori locali e esperti del settore per discutere delle dinamiche settoriali e dell'impatto dell'innovazione digitale sul business dell'ospitalità.

In seguito, per allargare ad un maggior numero di distretti turistici la possibilità di usufruire di spunti concreti e indicazioni sulle opportunità legate ad un mercato turistico in costante crescita, ma anche in rapido cambiamento, sono stati organizzati i **"Tourism Day"**, momenti di scambio tra imprenditori locali e analisti sulle dinamiche di settore.

A chiudere il pacchetto di eventi elaborati per il settore sarà il **"Digital B2B Tourism"** che permetterà a una folta schiera di strutture ricettive insistenti sul Territorio di presentare la propria offerta a una serie di tour operator esteri selezionati dalla banca.



Foto di Giulio Fiorito per Unicredit

PROFESSIONE TURISMO

LUCA ROMOZZI, MASTER 2006-2007

di Martina Zambon¹



Se esistesse la categoria dei «ragazzi con la valigia», Luca Romozzi ne sarebbe l'archetipo. Classe 1983, Romozzi, dalla sua Macerata, ha risposto fin da giovanissimo al richiamo del viaggio. Trasformandolo in una carriera brillante che continua a rinnovarsi. Ha da poco lasciato Expedia dopo nove anni di ascesa, dallo stage per il Master in Economia e Gestione del Turismo di Ciset Ca' Foscari alla guida di un team di 8 persone che si occupa di advertising in Europa, Middle East e Africa per il colosso di Seattle.

Ha lasciato per rimettersi in gioco, perché, parole sue «la scelta era fra continuare in Expedia, società che ho adorato, ma sarebbe stato forse tutto già scritto, e rimettermi in discussione. A 33 anni ho scelto di scommettere ancora sulla mia passione». E così Luca, ricciolo ribelle e sorriso franco, ha scelto di puntare su Sojern, piccolo (si fa per dire con 200 dipendenti) gioiellino nato a San Francisco e alliere del *programmatic advertising* sempre nel settore travel. «Se l'advertising sales è una delle fonti di profitto di Expedia – spiega Luca – la Sojern si occupa esclusivamente di questo segmento declinato, però, secondo le tecnologie più avanzate nel campo del programmatic advertising. Il loro modello di business passa dall'acquisto di dati da autorevoli siti online del turismo mondiale e grazie a un loro algoritmo incrociano con precisione inedite masse di dati acquistate. Questo permette di riconoscere le intenzioni di decisione degli utenti offrendo una targettizzazione molto alta e la capacità di ottimizzare la campagna pubblicitaria sui principali siti di advertising». Insomma, la pubblicità cambia pelle e la strada dai semplici banner collocati là dove si presumeva potessero intercettare il target desiderato sembra già preistoria. «Qui – spiega Luca – il cliente comunica il target che vuole raggiungere e la piattaforma fornisce risultati di altissima profilazione. È un territorio relativamente nuovo, legato alle avanguardie tecnologiche e, naturalmente, ha solleticato la mia passione per una nuova versione di questo mestiere». Un mestiere che presuppone di saltare da un aereo all'altro, di rapportarsi con culture diverse, anche se sempre nel quadro delle relazioni business, di ragionare in termini di vasta scala.

¹ Ciset – Università Ca' Foscari Venezia

Luca Romozzi, ha iniziato ad allargare i suoi orizzonti già al penultimo anno di liceo durante il quale ha trascorso un semestre in Australia. Una volta tornato si è trasferito a Milano per seguire la triennale di Economia Aziendale della Bocconi con un periodo finale a New York. «Di tanti viaggi, - ricorda Luca – quello che resta eclatante è proprio legato a quel periodo della mia vita: da New York a Oriago di Mira dove ha sede il Master Ciset, una sede che con Villa Mocenigo sarebbe un peccato perdere. La dimensione è quella di un piccolo campus all'americana che favorisce incredibilmente lo spirito di gruppo e il focus su quell'intenso periodo di formazione». È proprio da Oriago che Luca inizia la sua ascesa nel mondo del turismo. «Devo dire che il Master è stato una bella accelerata per la mia vita. Al di là della qualità sul piano formativo, mi ha aperto molte porte che non si sarebbero aperte altrimenti. Penso alle amicizie che ho stretto, alle esperienze condivise, sono tutti punti in più che il master ti dà, relazioni che restano importanti e utili anche nel futuro». I passaggi di carriera di Romozzi sembrano da manuale. «Un po' di fortuna non guasta – spiega – ma come dice mio padre per prendere il treno, alla stazione ci si deve pur essere. Ho fatto il primo colloquio in Expedia con altri due colleghi, tra cui l'attuale Direttore commerciale APAC Expedia Media Solutions Gianluca Armando, non sono stato selezionato per quel posto. Si è rivelata come la più grande occasione della mia vita visto che sono stato richiamato per un ruolo molto più adatto a me. Ho iniziato il 1 giugno 2007 come stagista. Il mio ruolo faceva parte del supply chain relationship team e aiutavo i managers responsabili per il business dei voli, autonoleggi e l'advertising nell'ufficio di Milano. Alla fine dei 6 mesi di stage c'era una posizione libera nel team Media Solutions, responsabile per la raccolta pubblicitaria, così ho avuto il mio primo contratto a tempo determinato di un anno come trafficker, insomma, ero quello che metteva i banner sul sito. Allo scadere del contratto il mio ruolo è diventato totalmente operativo, sono diventato responsabile di tutte le relazioni e processi per attivare la campagna post-contratto. E a quel punto era un posto a tempo indeterminato, a Milano per un altro anno. Poi si è liberata una posizione da sales executive junior a Londra. Ho superato i colloqui e sono partito. Era il gennaio 2010 ed io sono diventato il commerciale responsabile per Medio Oriente Africa e Mediterraneo». Anni complicati per gestire aree come il Medio Oriente «nel 2010 c'era stata da poco la crisi a Dubai – spiega Luca – e l'incertezza era all'ordine del giorno. Eppure proprio in quel periodo, grosse società come Emirates, Ethiad, Qatar Airways e i principali hotel a Dubai hanno cominciato a investire. Nel frattempo Expedia cresceva sui mercati internazionali e io chiudevo più di qualche buon contratto».

Questo accadeva quando Romozzi aveva 27 anni, un vantaggio essere tanto giovani? «In realtà sì – spiega – è un vantaggio grazie a tre fattori: presentarsi come rappresentante di un giovane soggetto on line è un buon biglietto da visita, poi il sistema inglese è davvero molto meritocratico, importano i risultati e, infine, la passione, quando si è “carichi” come lo ero io di fronte a questa responsabilità non c'è senior che tenga. Aggiungo anche che un collega più senior di te si rivede nella tua passione, la cosa funziona anche grazie

all'identificazione. Strada facendo, l'esperienza mi ha aiutato a essere più sciolto nelle trattative. In quel periodo ho viaggiato davvero tantissimo ma si cresce anche su quel fronte, si impara a dosare le energie. In definitiva è stato un modo per conoscere me stesso un po' di più».

Poco più di 30 anni e, volendo, una carriera assicurata in un colosso quotato in borsa come Expedia con i suoi 20.000 dipendenti. Perché cambiare? «Perché la prospettiva di restare avrebbe reso i prossimi anni troppo prevedibili – commenta Luca – mentre la voglia di mettermi in gioco c'è ancora. Sojern è una multinazionale più piccola di Expedia ma è uno dei leader per il *travel programmatic advertising*, farò lo stesso lavoro ma sulla piattaforma più avanzata. Ho scelto di uscire dal mondo *corporate* per una società in grandissima crescita soprattutto nel mio campo e che ha il vantaggio di essere più a misura d'uomo. La sede è a San Francisco ma ci sono uffici in tutto il mondo. Rimarrò a Londra come senior director Emea». Sempre più globetrotter ma con base ancora a Londra, come si vive la Brexit conducendo una vita in cui valicare i confini è la prassi? «A titolo personale – conclude Luca - potrebbe essere una grande opportunità. Ci metto un pizzico di provocazione: è la prima volta che sento dire tanto spesso e con orgoglio “sono europeo”. Forse ci volevano gli inglesi per farci sentire europei».

Del resto, per dirla con Luca Romozzi che ne ha fatto il suo motto «home is not where you live but where they understand you».

A career in Tourism **Luca Romozzi, Master 2006-2007**

Born in 1983, Romozzi started very early his journey in the tourism field from his hometown Macerata. He just recently left Expedia after nine years of career: from the internship within the Master in Economics and Management of Tourism of Ciset Ca' Foscari to leading the 8 people team of the EMEA advertising department. Not ready to settle, he left to follow a new challenge in Sojern, a San Francisco based company, leader in programmatic advertising for the tourism industry. «Whilst advertising sales is just one of Expedia's revenue sources, it is Sojern's exclusive focus and implemented with the support of cutting edge technologies: a proprietary algorithm used on big data allows a highly precise targeting that helps the optimisation of marketing campaigns. Marketing moves on from simple banners» Luca says «now customers indicate the target they want to reach and the platform provides highly profiled results. It's a new area that tickled my interest and passion for this job, in a slightly different version».

Being on a plane, in various countries and often dealing in business terms with different cultures were and are daily tasks. «Of many experiences away from home - remembers Luca – the most poignant time was when I moved from New York to Oriago di Mira where the Master Ciset is. That small campus in a lovely villa develops a strong team spirit and helps focus on learning. The Master gave a strong boost to my life. Beside the quality of its contents, it opened many doors, but also friendships, shared experiences and relationships that turned out to be important and useful in the future». In 2007 Luca was turned down during his first interview at Expedia with two Master colleagues (Gianluca Armando is currently the APAC Expedia Media Solutions Sales Director) but was called back for a better suited internship in supply chain relationships. He then got his first job in the Media Solutions team in Milan from where he moved to London for a Sales executive junior position. In January 2010 he was already in charge of the Middle East, Africa and Mediterranean. Difficult but lively years when big names as Emirates, Ethiad, Qatar Airways and Dubai hotel chains started investing.

He was young, 27, not a downside in the UK meritocratic environment and in a young online company where results mattered. «And passion is contagious, when you are so passionate and give your best being senior is not necessary, more experienced colleagues or partners actually identify in that drive». At 33 and still in London, he is now senior director Emea at Sojern, ready for a new challenge.

UN SITO WEB A MISURA DI TURISTA NEURODESIGN E WEB MARKETING PER IL LIVE PROJECT 2016

di *Federica Montaguti*¹

2.1 INTRODUZIONE

Tornano anche per il 2015-16 i live projects, attività in cui gli studenti del Master, per gruppi, svolgono la funzione di consulenti per veri committenti.

Il tema intorno a cui si sono costruiti i progetti di tutti i gruppi quest'anno è quello del web marketing: una scelta precisa, dettata dalla necessità di dotare gli allievi di competenze in questo settore ancora più sviluppate di quelle che il corso comunque forma e di far loro immergere "le mani" nelle questioni strategiche e operative legate all'e-commerce.

La necessità di questa immersione nel mondo del web marketing emerge chiaramente da un sempre maggior peso di attività connesse al web marketing all'interno di destinazioni di stage e poi placement degli ex allievi.

Complice nel costruire questa esperienza a 360° Luca Vescovi, Area Web E-commerce diretto di Gestione albergo e fondatore di Promoservice, che ha agito sia da committente di due progetti sia come supporto alle attività degli altri gruppi di studenti, che hanno lavorato per altre quattro imprese: Garda Hotels Italia, Hotel Terme Venezia, Slow Venice e Safari Crew Tanzania.

2.2 I LIVE PROJECTS: L'EVOLUZIONE

L'esperienza 2016 segna un altro passo dell'evoluzione nei live projects del Master. Questa metodologia didattica è stata adottata ormai da oltre 10 anni, ma la sua evoluzione e il suo rapporto con il resto del percorso del Master continuano a evolversi.

Fin dall'inizio l'obiettivo dei progetti di consulenza è stato quello di supportare e "accelerare" il cambiamento comportamentale che è lo scopo generale del Master, potenziando lo sviluppo di competenze trasversali e manageriali come team working, leadership, problem solving, pianificazione, time management e sono diventati sempre più centrali nell'attività del corso man mano che la richiesta di questo tipo di competenze da parte delle imprese si intensificava.

Di recente, questa metodologia, che trova rare applicazioni in generale nella formazione universitaria (Montaguti&Moulding, 2015) e ancor più rare nel settore turistico, sta cominciando ad attrarre sempre maggior attenzione a livello internazionale proprio per la sua caratteristica di apprendimento attivo e la sua capacità di lavorare su skills il cui sviluppo è di solito demandato al training on the job.

¹ Ciset – Università Ca' Foscari Venezia

Nel 2016 i diversi gruppi di studenti hanno per la prima volta lavorato, seppur su temi affini, per committenti diversi: la necessità di gestire più interlocutori ha inevitabilmente forzato gli studenti a gestire in modo poco mediato la relazione con il committente rispetto agli anni precedenti, aggiungendo quindi un livello ulteriore all'abilità di gestire relazioni e progetti.

È stato anche un anno particolare in cui uno dei committenti si è messo a disposizione non solo come "ricevente" dell'attività ma come leader didattico su una parte delle stesse e quindi gli studenti hanno avuto modo di imparare molto più intensamente sui due fronti – dal tutor accademico e dal tutor-committente.

È anche il primo anno in cui 2 progetti hanno un obiettivo di comunicazione e di diffusione tra i professionisti del settore e che quindi hanno trasformato i risultati in materiale per la formazione e il training degli operatori stessi.

Del resto, i 2 progetti, di cui in questo e nel successivo capitolo vengono illustrati metodologia e risultati principali, hanno la caratteristica di essere tra i primi realizzati su questi temi: un'altra novità di quest'anno, dunque, è che sono i primi "live" in cui dall'attività di consulenza si è sviluppata un'attività in qualche modo di ricerca.

2.3 I LIVE 2016

Come anticipato i progetti vivi della ventitreesima edizione del Master si sono concentrati sul tema del web marketing, affrontandone però aspetti diversi.

Un gruppo ha approfondito il ruolo dei web analytics e ha costruito un primo esempio di un sistema di confronto a livello locale delle performance dei siti alberghieri a partire da indicatori comuni di Google Analytics: l'azienda di Mountain View fornisce un dato di "benchmark" per gli indicatori a livello di tipologia di business, che essendo però una sorta di media mondiale è un termine di confronto scarsamente indicativo. Il progetto vuole porre rimedio a questo problema.

Il gruppo che ha lavorato per Hotel Terme Venezia è invece andato ad analizzare il comportamento degli utenti online di varia nazionalità per dare poi indicazioni e linee guida circa la nuova versione desktop del sito dell'hotel. Accanto a questo, ha studiato le recensioni dell'hotel evidenziando punti di forza e punti di debolezza, rimediabili tramite soluzioni all'interno del sito o con interventi su prodotto e servizio. Anche per migliorare alcuni di questi aspetti, ha poi disegnato una serie di iniziative legate all'anniversario dell'apertura dell'hotel.

Garda Hotels Italia ha invece commissionato ai suoi consulenti un piano di social media marketing e di miglioramento dell'efficacia del direct marketing, affiancati da un'analisi delle review ai fini di gestire meglio la comunicazione e da un confronto con i concorrenti sui servizi offerti per specifici segmenti come i cicloturisti, turisti sportivi, wellness, ecc.

Passando all'intermediazione, il gruppo che si è occupato del caso Slow Venice, ha elaborato una strategia di penetrazione sul mercato tedesco, basata esclusivamente su vendite dirette B2C online. Dopo un attento studio del turista e del consumatore tedesco e della concorrenza presente, il gruppo

ha definito una strategia di web marketing incentrata su quattro segmenti di nicchia – birdwatchers, craft lovers e turisti creativi, cicloturisti e pesca turisti – indicando per ciascuno non solo azioni di SEO, SEM, social media marketing ma anche di tribal marketing.

Per Safari Crew Tanzania gli studenti-consulenti hanno in primis valutato su quali mercati europei e sud-americani era opportuno puntare l'espansione commerciale della DMC africana e per ciascuno di quelli poi selezionati – in base al reddito, popolazione, crescita economica, interesse per i viaggi in Africa, tasso di competitività, ecc – ha definito quale combinazione di canali distributivi fosse più opportuno utilizzare. Valutato che per il mercato spagnolo era fattibile una distribuzione quasi esclusivamente B2C online, il gruppo è quindi passato a definire il piano di web marketing, inclusa la revisione di contenuto e organizzazione del sito, azioni di SEM e social media marketing specifiche per il mercato spagnolo.

Il sesto gruppo, del cui lavoro si danno maggiori dettagli nel seguito di questo articolo, ha invece studiato, tramite l'utilizzo della tecnologia eye-tracking i siti delle altre imprese incluse nel live project – fornendo quindi elementi di valutazione agli altri gruppi – ma ha soprattutto approfondito l'analisi dei siti di alcuni hotel, con l'obiettivo di fornire linee guida agli albergatori su cosa fare e non fare sul proprio sito per ottenere una migliore usabilità e quindi maggiori prenotazioni dirette.

2.4 LA QUESTIONE: PRENDERE DECISIONI SUL SITO SU ELEMENTI CHE NON SIANO SOLO GUSTO, ESTETICA, IMPRESSIONI

È la necessità di fondare le scelte di web design e gestione del contenuto su un'osservazione effettiva del comportamento dell'utente piuttosto che su considerazioni estetiche e di buon senso il motivo che ha spinto ad avviare uno studio sull'usabilità dei siti alberghieri.

Sebbene sia possibile raccogliere dati sulla soddisfazione degli utenti, le difficoltà incontrate, ecc. è diventato evidente nel tempo che esistevano elementi inconsci di valutazione con un forte impatto sulla decisione di comprare o meno ma che non venivano tradotti in osservazioni “coscienti”.

Cosa mette a fuoco o meno un cliente che entra nel sito di un albergo? Cosa attira il suo sguardo e cosa lo interessa? Quanto tempo ci mette a individuare il booking engine e quanto a capire come prenotare? Che fotografie si sofferma a guardare e quali non lo interessano? L'offerta in evidenza è davvero in evidenza, o viene scambiata per un banner pubblicitario?

Che relazione hanno tutti questi aspetti con la sua decisione di prenotare direttamente sul sito dell'hotel, tramite quello dell'OTA, oppure di considerare altri alberghi?

Il progetto sull'usability del Master ha cercato di rispondere a queste domande ed è riuscito a fornire una guida su come migliorare usabilità e appeal del sito web di un hotel e quindi incrementare il tasso di conversione.

Questo attraverso l'utilizzo dell'analisi eye-tracking, grazie alla tecnologia messa a disposizione da Gestione Albergo.

2.5 LA METODOLOGIA: EYE-TRACKING E SITI WEB ALBERGHIERI

2.5.1 L'eye-tracking

L'eye tracking è una metodologia di analisi che permette di registrare e analizzare il movimento degli occhi di una persona mentre osserva un oggetto. Introdotta agli inizi del '900 – è diventata assai più facilmente utilizzabile grazie a tecnologie portatili, accurate e sempre meno intrusive.



È stata utilizzata per osservare il comportamento dello sguardo di fronte a radiografie (Gegenfurtner, Lehtinen, Saelijoe, 2011), brochures (Scott, Green&Fairly, 2016) fotografie (Follet, Le Meur, Baccino, 2011), ecc. ma recentemente il suo impiego più interessante è quello legato ai siti web. Può infatti essere facilmente utilizzata per affiancare o sostituire le consuete tecniche utilizzate per testare l'usabilità dei siti come i protocolli "think aloud", test basati sulla realizzazione di task, questionari, ecc (Jacob&Karn, 2003).

Il vantaggio fornito dall'eye-tracking sta nella sua capacità di svelare problemi di usabilità che nei test tradizionali rimangono sotto traccia.

Nonostante questo e nonostante l'importanza sempre maggiore che l'e-commerce diretto riveste in generale ma nel settore turistico in particolare, l'uso di questa metodologia per la valutazione dei siti degli hotel è solo parzialmente diffuso nell'industria e pochissimi sono gli studi a livello universitario (Noon&Robson, 2014; Pan, Zhang, Law, 2013).

Quello condotto all'interno dell'edizione 2015-16 del Master è il primo in Italia ed è stato preceduto da pochi altri studi in USA, Giappone e Svizzera.

Grazie all'uso di un dispositivo ad infrarossi (remote eye-tracker) che "segue" lo sguardo dell'utente del sito e a un software che permette di registrare i movimenti dell'occhio, l'eye tracking fornisce un'ampia quantità di dati, permettendo a chi analizza gli stessi diverse opzioni.

Il dispositivo infatti registra e rende possibile studiare

- le fixations, ossia la durata della focalizzazione dello sguardo su un singolo punto
- le saccadi, ossia i movimenti rapidi che l'occhio fa tra una fixation e un'altra
- gli scan paths, ossia l'ordine in cui avvengono le fixations
- il numero
- numero e durata dei dwells ossia delle osservazioni consecutive nella stessa area

Il cono ottico umano è infatti molto stretto (circa 5 gradi) e quando osserva qualcosa solo la fovea riesce a ricevere un'immagine chiara e pulita dell'oggetto. Quindi per avere l'immagine completa dell'oggetto gli occhi si muovono 3/4 volte al secondo con fixations su un punto da 2 a 4 decimi di

secondo e saccadi di 1/10 di secondo. È poi il lobo occipitale del cervello a ricostruire il complesso dell'immagine.

Registrandolo questo comportamento dell'occhio l'eye tracker è in grado di determinare, relativamente ad uno sito, in che area dello schermo la persona guarda, se sta leggendo o scorrendo parole o immagini, l'intensità della sua attenzione su diverse parti dell'interfaccia, se sta cercando qualcosa, come si muove per cercare le informazioni che gli servono, ecc. Su questa base, supportata da un approccio think aloud, è quindi possibile trarre osservazioni su:

- usabilità della pagina
- problemi che la pagina può presentare
- appeal
- relazione con il tasso di conversione della pagina

2.5.2 L'approccio all'analisi

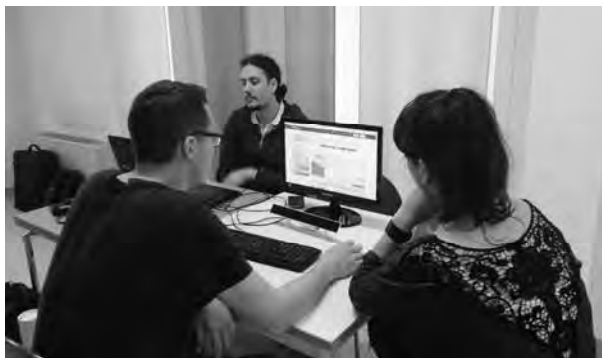
Nel caso specifico l'eye tracker è stato utilizzato per analizzare e confrontare il comportamento di users diversi di fronte a tre siti di hotel a Venezia scelti appositamente perché presentavano caratteristiche rappresentative di quelle diffuse nei siti degli hotel, ma molto diverse per stile e struttura, in particolare circa

- posizione e stile della barra del menu
- colori del layout
- il ruolo, ampiezza e contenuto delle fotografie nella home page
- la posizione del booking engine
- il tipo di calendario all'interno del booking engine
- descrizione e immagini delle camere

L'obiettivo era determinare, tramite i dati forniti dall'analisi eye-tracking supportata da un più tradizionale think aloud, quale tra le diverse scelte operate nei tre siti risultasse la migliore.

A questo fine sono stati effettuati eye tracking test della durata di circa 30' ad un campione di 20 persone, di nazionalità Italiana Francese e Tedesca e di età compresa tra 20 e 64 anni (con una concentrazione maggiore nella fascia 20-25), tutti utilizzatori giornalieri di Internet. Il campione è significativo, poiché nei test eye-tracking si cominciano ad avere risultati validi già a partire da 7 tester.

A ciascun tester è stato affidato un task: simulando una situazione reale è stato indicato loro il budget a disposizione, il periodo di prenotazione, il tipo e numero di persone che dovevano viaggiare, i servizi da prenotare (camera+colazione) e gli hotel raccomandati.



Una volta raccolti i test, i video e i dati forniti dall'eye tracker sono stati rivisti e analizzati. Tra le varie possibilità, la prima analisi dei test ha suggerito che l'elemento migliore su cui concentrare l'analisi erano durata e numero di fixations, sia perché fornivano un dato più quantitativo e meno soggetto ad interpretazione rispetto all'analisi delle "macchie di colore" - che seguono intensità e direzione dello sguardo del tester - e della focalizzazione - che indica cosa è più o meno a fuoco dell'oggetto che il tester sta guardando - sia perché fornivano le informazioni più utili ai fini dell'analisi.

In particolare, il confronto tra il commento audio e l'analisi dei dati eye tracking hanno evidenziato come:

- un numero elevato di fixations e di fixations mediamente lunghe su zone del sito il cui obiettivo è coinvolgere e convincere (tipicamente le immagini o testi) indicava interesse da parte dell'utente, quindi era utile a misurare l'appeal;
- un numero elevato di fixations necessarie invece per localizzare funzionalità specifiche del sito (una voce del menu, il booking engine, ecc.) implica invece una difficoltà dell'utente nel portare a termine il compito ed è quindi indicativo dell'usabilità del sito. In questo caso la "metrica" di analisi utilizzata, in particolare per il booking engine, è stata quella delle "fixations to..." ossia del numero di fissazioni necessarie a trovare l'elemento del sito desiderato.

Nell'analisi, si sono considerate solo le fixations superiori a 0,30 secondi poiché tempi inferiori indicano che il tester non sta, de facto, vedendo niente. Sulla base di questa metrica sono state valutate principalmente due aree dei siti, la home page e quelle dedicate alle camere.

Per la home page si sono in particolare presi in considerazione barra del menù, immagini, booking engine e calendario.

Per le camere, invece, è stato esaminato il comportamento dei tester in relazione a immagini e descrizioni.

2.6 I RISULTATI: COSE DA FARE E COSE DA EVITARE

Per quanto concerne l'aspetto della home page, le analisi dei 20 test effettuati concordano che le immagini è bene che siano a tutta pagina e che presentino scorci della località dove l'hotel si trova, oltre che fotografie dell'esterno dell'albergo e delle camere: i tester infatti si sono soffermati maggiormente (6,23" con un totale di 14,3 fixations) a studiare le immagini in home page dell'hotel che presentava alternate fotografie di Venezia e dell'albergo stesso.

Sempre sulla home page, il menù è meglio che sia in alto, orizzontale, con un numero non eccessivo di voci: i tester si sono soffermati comunque 2,3 secondi in media con 5 fixations rilevanti e raramente hanno poi cliccato su alcune delle voci.

Lo stesso vale per il booking engine, che è meglio si sviluppi in orizzontale, ma in una zona ben visibile tenendo conto degli aspetti di gerarchia visiva: booking engine posizionati verso sinistra o nella parte alta richiedono all'utente meno sforzo nel localizzarli: 19 fixations circa, mentre altre soluzioni richiedono più del doppio di fixations. È però importante che l'engine non sia reso visibile utilizzando uno stile in contrasto eccessivo con la pagina: grafica essenziale e coerenza con stile e immagine del resto del sito sono preferibili.

Per il calendario è bene che il menù sia a barra verticale o a tendina, con date di arrivo e partenza: in questo caso gli utenti hanno impiegato in media 6,2" e 11 fixations per selezionare le date del loro soggiorno.



Per quanto riguarda invece le camere, l'analisi rivela come sia preferibile evitare lunghe descrizioni, che tendono a frustrare l'utente, ma mettere invece in evidenza informazioni essenziali come i prezzi a seconda del diverso tipo di trattamento. Le foto devono non essere troppo piccole (ingrandire le icone fa perdere molto tempo) e soprattutto non ritoccate: i commenti audio hanno rivelato come i tester abbiano notato il ritocco. Infine, è bene che le offerte non siano proposte in aree con stili eccessivamente in contrasto rispetto al resto del sito e colori forti: in questo caso i tester si sono soffermati sul l'offerta per solo 1,63" sebbene questa fosse in primo piano.

L'eccessiva differenza rispetto al resto del layout ha fatto pensare a un banner pubblicitario e attivato un effetto noto come "banner blindness" (Lapa, 2007).



Il progetto su usabilità dei siti tramite analisi eye-tracking qui riassunto è stato realizzato da Francesca Bellunato, Cristina De Prà, Daniele Fanzio, Carola Tarello, Nicola Trentin, con il supporto di Luca Vescovi - Promoservice. Si ringraziano per la disponibilità e l'aiuto Lorenzo Casagrande, Rocco La Stella, Roberta Manzi, Riccardo Panzarini.

A tailor made website Nuerodesign and web marketing for the 2016 Master's live project

Web marketing and digital marketing are now an essential competence in the CV of whomever wants to be a professional in the tourism industry. That is why the 2016 live project - a transversal learning activity allowing students to be consultants for real commissioners - was focused on ICT and web marketing. Essential to this immersive experience was the cooperation of Gestionealbergo/ Promoservice that provided the technology and the technical support needed by the students to carry on six different projects for four businesses:

- *the creation of a local benchmarking system based on Google Analytics data for Gestionealbergo*
- *a social media marketing and direct marketing plan of GHI Hotels;*
- *a web marketing plan for the German market for Slow Venice;*
- *a web marketing plan for the Spanish market for Safari Crew Tanzania;*
- *an analysis of the users' behaviour and the design of the guidelines for the new desktop version; of the website of the Hotel Terme Venezia;*
- *an eye tracking analysis aimed at providing guidelines on how to design hotel websites, again for Gestionealbergo.*

This paper focuses on the last one and on its main results. The rationale behind the project is that design choices for hotel websites are often based on aesthetic reasons, not on the observation of the users' behaviour. There is however technology called eye-tracking allowing to collect data on the eye movements and focus of a person while he/she is observing an object. Thanks to this technology, the Master's students studied the behaviour of twenty people in front of three hotel website. The websites were selected because their layout choices were very different from each other and so, observing the users' eye movements, it was possible to decide which of these alternatives (the menu or booking engine position within the homepage, the kind of images, etc) was the best one.

The analysis of the eye movements focused on the duration and number of "Fixations", the moments where the eye focuses an object within the webpage, and have provided very interesting indications on the homepage and the rooms description pages of the hotels websites.

The menu is better to be horizontal and not too long, while the images in the homepage should show both the tourist destination and the hotel itself. The booking engine has to be horizontal as well, in a hierarchically dominant position but with a design consistent with the rest of the page in order to avoid a 'banner blindness' effect.

WEB ANALYTICS LOCAL BENCHMARKING

VALUTARE LE PERFORMANCE DEL SITO

WEB RISPETTO AL COMPLESSO DEGLI

HOTEL IN UNA DESTINAZIONE

di Federica Montaguti¹

3.1 INTRODUZIONE

Insieme al gruppo che si è occupato dell'analisi eye-tracking, un secondo team di studenti ha lavorato per e con GestioneAlbergo/Promoservice su un progetto sempre concernente le performance dei siti web alberghieri, ma dal punto di vista del back office invece che dell'interfaccia con l'utente.

Anche più del progetto relativo all'analisi eye-tracking per usabilità e appeal dei siti, questo dedicato al back office presenta forti caratteristiche di innovatività.

L'obiettivo del progetto era verificare la possibilità e l'efficacia di un sistema che consenta a ciascun hotel di confrontare le performance di alcuni indicatori forniti da Google Analytics (durata delle sessioni, numero nuovi utenti, frequenza di rimbalzo, ecc.) con quelle delle strutture che si trovano però nella stessa destinazione.

L'utilizzo delle metriche di web analytics fornite da Google per misurare le performance è diffuso nell'industria e sono stati svolti studi sulla sua efficacia come strumento di web analytics (Hasan, Morris, & Proberts, 2009; Plaza, 2009; Rodriguez-Burrel 2009). Tuttavia, il suo utilizzo su siti turistici è legato a siti di destinazioni e portali e concentrato sulle differenze di comportamento degli utenti in termine di durata della sessione, pagine visitate, ecc., secondo il tipo di "origine" e per valutare quanto sessioni e comportamenti online siano utili nel prevedere aumenti di domanda concreti (Plaza, 2009, 2010; Pitman, *et al.*, 2010, Yang, Pan, Son, 2014). Nulla o poco è stato fatto circa la valutazione comparata delle performance su siti di hotel e dei loro booking engines.

Oltre a questa attività, il gruppo ha sviluppato un'analisi delle principali piattaforme di prenotazione dei tavoli al ristorante. L'obiettivo di questa seconda analisi, che non viene in questa sede approfondita, era fare una valutazione di punti di forza e debolezza di queste piattaforme, soprattutto nell'ottica di attirare domanda nella bassa stagione e gestire la variabilità della domanda infrasettimanale per i ristoranti all'interno di hotel di alta gamma. Questo spin off del progetto, proposto da Starwood Hotels, ha comunque incrociato le informazioni circa le piattaforme con i web analytics dei ristoranti presi in esame.

¹ Ciset – Università Ca' Foscari Venezia

3.2 LA QUESTIONE

Il problema al centro del progetto consiste nel fatto che, seppur Google analytics provveda un valore di benchmark per una serie di dati, questo valore è perlopiù scarsamente indicativo a livello locale.

Analytics permette infatti di produrre rapporti di benchmarking per settore (1600 categorie) e per area geografica e, inoltre, per dimensione del traffico – permettendo così di confrontarsi con siti del medesimo settore che hanno livelli di traffico simili.

I dati di benchmarking, oltre che per la zona, sono disponibili per tipo di canale di origine (diretto, social, *referral*, ricerca organica, ecc.) e dispositivo e ogni sito può confrontare la sua performance con i dati di benchmark per alcune metriche, ovvero:

- ·numero delle sessioni
- ·numero di sessioni dei nuovi utenti e % nuove sessioni
- ·pagine/sessione
- ·durata media della sessione
- ·frequenza di rimbalzo

Tuttavia, il riferimento geografico rimane spesso troppo alto (Paese/zona) per un settore come quello turistico dove anche la zona all'interno dello stesso comune può fare una differenza rilevante. Inoltre, per indicatori essenziali quali il tasso di conversione del sito e del booking engine, l'impatto del paid search e la stagionalità di utenti, sessioni e ricerche non ci sono informazioni.

Questo rende molto complicato valutare se un sito di e-commerce alberghiero sta lavorando bene, molto bene o è invece mediocre. La risposta alla domanda "il mio tasso di conversione va bene così o deve essere migliorato?" è difficile e affidata all'esperienza diretta del mercato locale del manager o del consulente.

Questo progetto propone un sistema di benchmarking locale che consenta di dare una risposta più fondata e circostanziata a quella domanda, ossia confrontando le performance del sito con un competitive set rilevante, ossia di strutture simili all'interno della medesima località, e includendo metriche essenziali per siti di e-commerce, ossia i tassi di conversione del booking engine.

Il sistema di benchmarking presentato di seguito è dunque pensato per adattarsi agli specifici scenari locali dell'hotellerie.

3.3 LA METODOLOGIA

3.3.1 Google Analytics

Google Analytics (GA) è un tool di web analytics fornito gratuitamente da Google a seguito dell'acquisizione di un'impresa di web analytics chiamata Urchin Software nel 2006. Basato su un sistema di page tagging e dotato di strumenti di analisi piuttosto versatili, GA è il sistema di analytics più diffuso al mondo, quindi il più adatto allo scopo di questo progetto visto che le strutture ricettive lo utilizzano già.

Google Analytics ha la capacità di tracciare sia le ricerche organiche sia quelle a pagamento su Google e altri motori di ricerca, il che fornisce importanti

insights su cosa porta i visitatori al sito, ma permette più in generale di avere statistiche dettagliate sui sessioni e utenti, monitorando

- sessioni e visitatori per sorgente di traffico (motori di ricerca, referral, campagne AdWords), dispositivi, area geografica,
- qualità della pagina di destinazione
- conversioni, incluse quelle relative al booking engine
- visualizzazioni di una specifica pagina

3.3.2 Tipo di dati e raccolta

Al fine di creare un prototipo del sistema di benchmarking locale, la prima questione è stata la selezione di una località: per rilevanza dell'area e conoscenza del mercato si è scelta Venezia centro storico.

Alle strutture alberghiere disponibili sono stati richiesti, e raccolti ed elaborati in forma anonima, alcuni dati di inquadramento quali la classe di fatturato (<300.000€, 301.000-500.000, 501.000-700.000, 701.000-1.000.000, >1.000.000), le principali provenienze dei clienti, il peso del fatturato online diretto sul totale, ecc. Queste informazioni sono infatti necessarie per poter contestualizzare i dati di Google Analytics ed eventualmente valutare se le differenze nella performance sono dovute a questioni strutturali come la dimensione dell'hotel e non tanto alla performance del sito in sé.

Sono stati quindi richiesti i dati relativi ad alcuni parametri di Google Analytics:

- Numero di sessioni - **gruppo di interazioni intraprese dall'utente** sul sito web in un determinato arco di tempo.

Una sessione **termina** quando l'utente smette di interagire con il sito per oltre 30 minuti (o alle 00), oppure, nel caso di sessioni portate da campagne SEM, quando l'utente esce dal sito

- Composizione degli utenti: returning o new users
- Tempo medio di permanenza sul sito, calcolato come la durata totale delle sessioni diviso il numero di sessioni.
- Tasso di conversione del sito.

Per conversione si intende una qualsiasi attività completata dall'utente che il proprietario del sito consideri importante (es. registrazione alla newsletter). Nel caso specifico si è andati a considerare come conversione la prenotazione della camera, quindi il tasso di conversione del sito è il rapporto tra le sessioni che si sono concretizzate in una prenotazione e il totale delle sessioni registrate dal sito.

- Tasso di conversione booking engine
- Il tasso di conversione canalizzazione si riferisce alle conversioni generate dal solo booking engine e quindi mette in rapporto le sessioni di coloro che visualizzano la prima pagina del booking engine con quelle che risultano in una prenotazione.

- Frequenza di rimbalzo
- È la percentuale di sessioni di una sola pagina (ovvero le sessioni in cui gli utenti abbandonano il sito dalla pagina da cui sono entrati, senza interagirvi).
- Sessioni da ricerca organica e *paid search*

Si distinguono le sessioni generate da utenti che accedono al sito utilizzando parole chiave sui motori di ricerca e poi selezionando i risultati legati all'indicizzazione dei contenuti dei vari siti creata dal *search engine* stesso dalle sessioni generate da utenti che cliccano invece su risultati che derivano da campagne SEM specifiche.

I dati sono stati richiesti suddivisi per quattro periodi di tre mesi per l'anno 2015. La scelta di suddivisione dei periodi è stata dettata da un lato dalla necessità di studiare l'impatto delle diverse stagioni turistiche sui dati, dall'altro dal cercare di evitare di richiedere a chi aveva dato disponibilità di fare un'estrazione dati per ogni mese.

3.3.3 Analisi dei dati e selezione dei parametri rilevanti

I dati ricevuti dal campione di strutture che si sono rese disponibili a partecipare a questo primo prototipo (12) sono stati quindi uniti ed elaborati al fine di capire

- Quali potevano essere i parametri più significativi su cui costruire il benchmark
- L'impatto di stagionalità e paid search sulle performance medie
- Che tipo di media utilizzare per rendere l'analisi significativa e che tipo di valori evidenziare per meglio inquadrare le performance (media, soglia, best performer, ecc.)

A questo scopo il gruppo di studenti ha analizzato 512.514 sessioni di navigazione, osservando aspetti comuni e anomalie e il peso del SEM sull'andamento di sessioni, nuovi utenti, tassi di conversione.

Sulla base di queste analisi, si è deciso di costruire il sistema di benchmarking per tre indicatori:

- durata media della sessione;
- frequenza di rimbalzo;
- tasso di conversione del booking engine

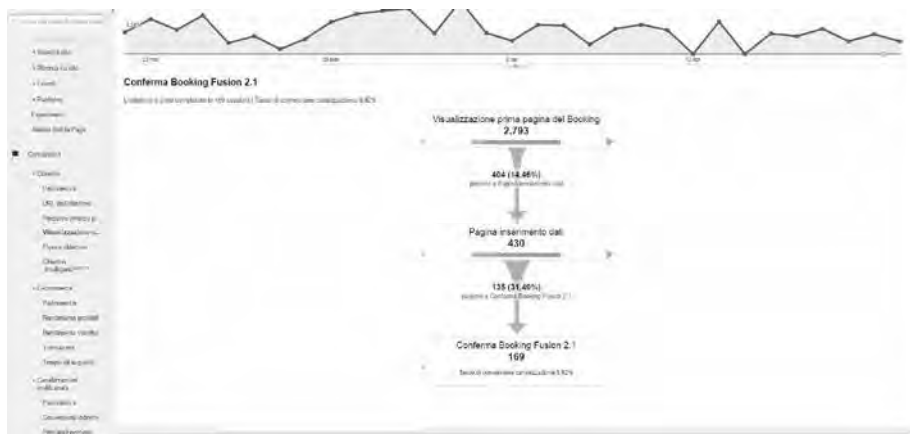


Fig. 1 - Schermata di GA che illustra i flussi all'interno del booking engine

Per questi parametri si è scelto di considerare come riferimenti di confronto due valori significativi:

- la mediana che definisce il valore medio rilevato all'interno del campione per quell'indicatore;
- il valore soglia: ossia il valore minimo che segna l'ingresso nel primo quartile - nel caso della frequenza di rimbalzo, l'“uscita” dal secondo quartile - poiché i siti le cui performance sugli indicatori selezionati sono inferiori ai valori compresi nel primo quartile presentano risultati piuttosto lontani dalla media e quindi con necessità di miglioramento.

Oltre a costruire i sistemi di benchmark, si è ritenuto utile calcolare la percentuale media di visualizzazione del booking engine rispetto al totale delle sessioni in un anno, anche il tasso medio di conversione dei siti, oltre a quello specifico del sistema di prenotazione.

Inoltre, i dati circa il paid search nei vari periodi hanno rivelato un andamento delle sessioni derivate da paid search interessante se confrontato con la stagionalità di Venezia e quindi si è deciso di approfondire anche questo aspetto.

3.4 I PRINCIPALI RISULTATI

3.4.1 Gli indicatori fondamentali

Iniziando dagli indicatori per cui si è deciso di creare il sistema di raffronto, nel campione a disposizione è risultato che mediamente una sessione è di 185”quindi all'incirca 3 minuti.

Come evidenziato dal quadrato tracciato sul grafico in figura 2 i limiti dei quartili in cui si trovano i siti alberghieri in linea con la media sono 172” e 204”. Le imprese con performance entro questi limiti si possono ritenere in media e quelle con sessioni più lunghe di 204” sono i migliori performer. I siti sotto i 172” presentano aspetti da migliorare.

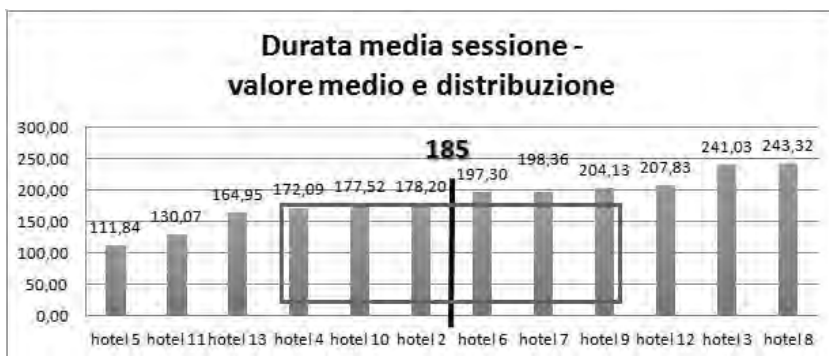


Fig. 2 - GA Local benchmarking. Hotel Venezia CS. Durata media della sessione: valore medio e distribuzione per il campione analizzato

Per quanto riguarda la frequenza di rimbalzo, il grafico in figura 3 è da leggere in qualche modo rovesciato rispetto al precedente.

La frequenza di rimbalzo media per i siti del campione è 24%, ma in questo caso sono le aziende i cui siti performano al di fuori del secondo quartile a dover prendere delle misure correttive: frequenze di rimbalzo sopra il 29% indicano un appeal del sito non in linea con il resto del mercato. I migliori del campione hanno invece frequenze di rimbalzo inferiori al 20%.

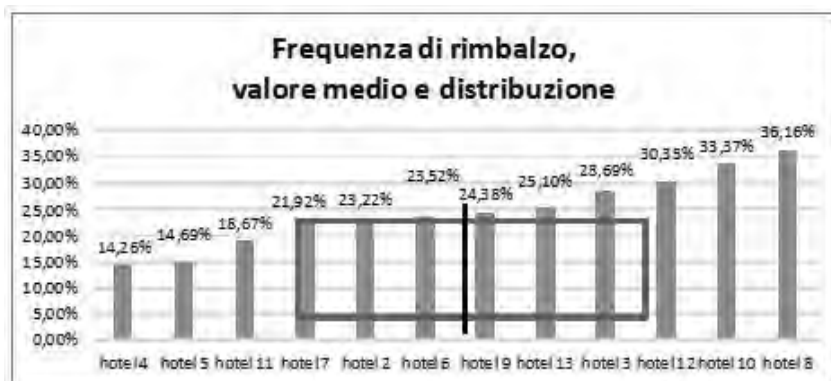


Fig. 3 - GA Local bechmarking. Hotel Venezia CS. Frequenza di rimbalzo: valore medio e distribuzione per il campione analizzato

Arrivando invece a quello che è l'indicatore essenziale per l'e-commerce, il tasso di conversione del booking engine (ossia il numero di sessioni che danno luogo a prenotazione sul totale delle sessioni che "arrivano" al booking engine) medio degli hotel del centro storico di Venezia analizzati è pari al 3,56%. I siti i cui tasso di conversione è compreso tra 2 e 4% sono allineati alla media del mercato costituito dal nostro campione, mentre chi sta al di sotto del 2% deve probabilmente rivedere aspetti dell'offerta o anche semplicemente la grafica e il calendario del booking engine (vedi l'articolo dedicato all'usabilità e appeal del sito su questa stessa pubblicazione). Il gruppo dei migliori ha invece tassi di conversione intorno al 4%.

Questo tasso di conversione, se visto nel complesso delle sessioni all'interno del sito – ossia di tutti i visitatori che entrano nel sito, non solo di quelli che entrano poi nel booking engine – si riduce allo 0,62%

Infatti, all'interno del nostro campione mediamente ogni sito registra 35.000 sessioni l'anno: di queste il 23,4% si traduce in sessioni all'interno del motore di prenotazione (l'utente che è entrato nel sito è quindi anche andato a interagire con l'area prenotazioni). Di questo 23%, che corrisponde circa a 8.200 sessioni, solo il 3-4% prenota poi una camera, come si è visto. Un dato che, sul totale delle 35.000 sessioni del sito corrisponde appunto a meno dell'1%

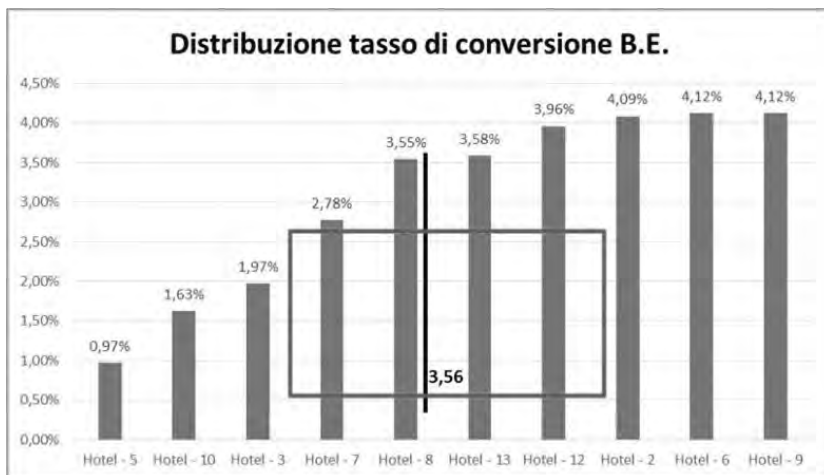


Fig. 4 - GA Local benchmarking. Hotel Venezia CS. Tasso di conversione del booking engine: valore medio e distribuzione per il campione analizzato

Oltre ai valori medi, altri valori importanti all'interno di questo sistema sono, come si è visto, quelli di soglia.

Riassumendo quanto discusso si può dire che, in base ai risultati di questo primo sforzo, perché il sito web di un hotel del centro storico di Venezia si possa ritenere efficace deve presentare, nei dati di analytics, valori entro queste soglie:

- Durata media della sessione: > 170 secondi (2 minuti)
- Frequenza di rimbalzo: < 21%
- Tasso di conversione del booking engine: > 2,3%

3.4.2 Stagionalità e paid search

Uno degli aspetti esaminati dagli studenti è stato l'impatto e l'andamento delle sessioni derivate da ricerche correlate ad attività di SEM. L'analisi (figura 5) mostra un numero di sessioni paid search basso nel trimestre gennaio-marzo, mentre da aprile in poi il valore aumenta notevolmente fino al trimestre luglio-settembre, per poi subire una leggerissima flessione negli ultimi mesi del 2015.

Sembra quindi che gli hotel intensifichino l'attività SEM da aprile in poi, e in modo particolare nei mesi di luglio agosto. Al contrario durante i primi mesi dell'anno – e in concomitanza del Carnevale.

Il confronto tra questo andamento e quello delle presenze mensili nelle strutture alberghiere di Venezia sempre nel 2015 (figura 6) evidenzia però un elemento interessante della politica SEM del campione considerato.

Si penserebbe infatti che il SEM sia potenziato in previsione dei cali di domanda in bassa stagione, dunque nei periodi che la precedono.

In realtà, il confronto tra i grafici in figura 5 e 6 mostra un andamento opposto rispetto alle aspettative: la curva del paid search risulta molto

simile alla curva delle presenze mensili veneziane: dunque più alta è la stagione più elevato l'impatto del paid search. Questo confronto ha fatto sorgere numerose domande sulle ragioni di questo potenziamento del SEM in alta stagione. Ci si è anche chiesti se la programmazione degli investimenti in ricerche a pagamento sia migliorabile e se una più attenta pianificazione stagionale degli investimenti non possa invece migliorare i tassi di conversione.



Fig. 5 - GA Local bechmarking. Hotel Venezia CS. Numero medio di sessioni relative a paid search: andamento per trimestre. 2015

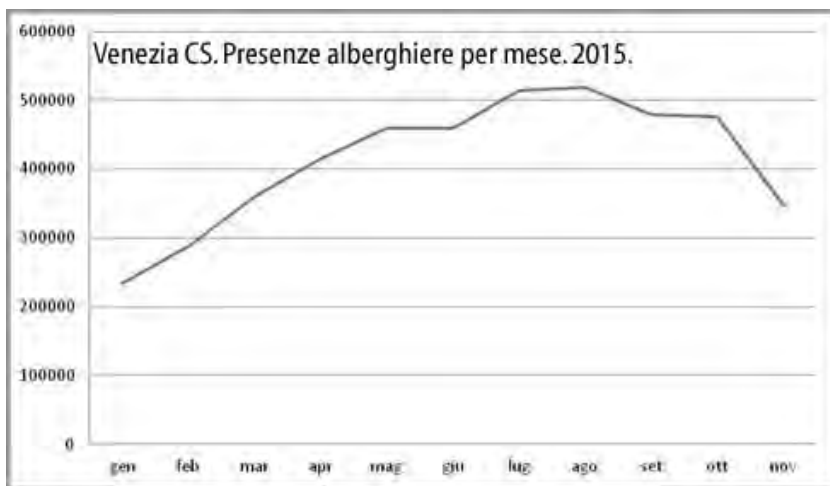


Fig. 6 - Venezia Centro storico. Strutture alberghiere. Presenze per mese. 2015. (Fonte: Turismo Venezia)

3.5 LIMITI E POSSIBILI SVILUPPI

Quello disegnato ed elaborato dagli studenti del Master 2016 costituisce un prototipo di questo strumento di benchmarking locale su web analytics: per ottenere risultati più significativi il campione dovrebbe essere allargato e si dovrebbero avere un maggior numero di informazioni di contesto. Analisi statistiche più approfondite potrebbero forse consentire di scoprire se esiste una relazione tra qualcuno dei parametri relativi al pubblico (durata delle sessioni e frequenza di rimbalzo) e il tasso di conversione. Questo permetterebbe di valutare meglio che strategie operare sul sito in termini di appeal e contenuto.

Il prototipo realizzato dagli studenti mostra però come sia possibile, avendo alcuni dati di analytics molto semplici a disposizione, realizzare uno strumento che può fornire agli albergatori informazioni molto utili sull'andamento del loro sito, stabilendo una volta per tutte se un tasso di conversione pari a x sia da considerare soddisfacente o pessimo.

Lo strumento, inoltre, si è mostrato capace di dare informazioni ulteriori rispetto alle soglie sui parametri chiave, come dimostra l'analisi sulla stagionalità del paid search. Non solo quindi si conferma un utile modo per raffrontare le performance del proprio hotel rispetto ad un competitive set che sia rilevante, ma anche uno dispositivo per valutare e migliorare specifici aspetti della strategia di web marketing.

Con l'adesione di un maggior numero di strutture, questo potrebbe rivelarsi un prezioso tool da affiancare ad altri di tipo simile ma concentrati su dati come ReVPAR, il tasso di occupazione,

Il progetto su Analytics local benchmarking è stato condotto da Carmen Blasi, Serena Cerbone, Giuseppe Pedone, Sara Tamai, Caterina Zaccariello, Alessandro D'Angelo, con il supporto di Luca Vescovi – Promoservice/GestioneAlbergo

Web analytics local benchmarking Assessing the hotel website performance against a local relevant competitive environment.

Side by side to the students' team developing the eye-tracking analysis, a second team worked to create a prototype of a local benchmarking systems for hotels, based on web analytics, an more in detail on Google analytics (GA). GA already provides benchmarking values for each kind of business – including hotels – for a series of metrics. However, the conversion rate, which is possibly the most important index, is not part of these metrics and the geographical area that can be selected within the system is generally too wide for businesses such as hotels where location in this or that neighbourhood can make all the difference.

The idea developed within the live project then was to create benchmarking value relevant at a local level, starting from the GA data available to all the hotel website. For closeness and knowledge of the market, but also given its importance as a tourist destination, the prototype was built and tested on a small sample of independent hotels located in Venice.

From this sample the team collected and processed unanimously GA data about:

- *the number if sessions and their duration*
- *the bounce rate*
- *the number of new and returning visitors*
- *paid and organic search sessions*
- *the website conversion rate*
- *the booking engine conversion rate*

Once collected the data, more than 500,000 sessions were studied to understand which of the indices was relevant to compare the performance of the websites included in the sample and to build a benchmarking system upon.

Three key indices were selected:

- *session duration, average*
- *bounce rate*
- *conversion rate of the booking engine*

For each of these, the students calculated the average value and the limits of the first and second quartile, and analysed the distribution of the websites included in the sample, and so designed the local benchmarking values.

On this basis, it turned out that to be considered effective, the website of an independent hotel located in Venice has to perform within this thresholds:

- *Session duration, average: > 170 seconds (2 minutes)*
- *Bounce rate: < 21%*
- *Booking engine conversion rate: > 2.3%*

These results are based on a small sample and should be tuned to a larger and more differentiated one, but the project showed not only how the prototype can easily be operated but also how relevant this kind of web analytics benchmarking can be to assess the performance of a website and design web marketing strategies.

LE IMMAGINI NELL'E-COMMERCE ALBERGHIERO COME USARLE PER MIGLIORARE LE PERFORMANCE DEL SITO

di Nicola Trentin¹

4.1 INTRODUZIONE

La seguente ricerca ha come obiettivo quello di fornire dei consigli utili su come implementare e migliorare un sito web alberghiero al fine di aumentarne l'usabilità e il tasso di conversione. In particolar modo focalizzeremo la nostra attenzione su come strutturare l'home page, solitamente il luogo da cui si ha una prima impressione del sito e dell'hotel. Vedremo quali immagini colpiscono maggiormente il visitatore, analizzeremo l'uso di foto con o senza persone e la loro influenza su elementi importanti al fine della prenotazione, quali il booking engine.

Lo studio alla base di questa ricerca è stato svolto mediante monitoraggio Eye Tracking, tecnologia che cattura il movimento oculare durante la navigazione nel web.

Lo scopo ultimo sarà di dare delle linee guida ad albergatori su quali immagini sia preferibile usare all'interno della propria home page e dove posizionarle al meglio, affinché attraggano senza sviare dal processo di prenotazione.

Questo progetto di ricerca è stato svolto all'interno di Promoservice, web agency di Chiarano (TV) attiva dal 1997, specializzata nello sviluppo di siti web e piattaforme di e-commerce, anche per il settore alberghiero.

4.2 TEORIE ALLA BASE DELLA RICERCA

Nell'ambito del web marketing turistico, sono ancora poche le pubblicazioni riguardanti l'applicazione dell'Eye Tracking nel settore albergo. Tuttavia, diversi sono gli studi che hanno interessato il mondo del web design e dell'e-commerce in generale e che abbiamo voluto testare; dalla **teoria della gerarchia visiva**, che si riferisce all'ordine in cui le informazioni vengono comunicate all'utente basata sull'importanza percepita o sull'abilità di attrarre attenzione (Faraday, 2000); alla teoria dell'"**F shaped viewing pattern**" secondo cui un utente che visita una pagina tende a mostrare un percorso a "F": si focalizza sulla parte in alto di una pagina, in particolar modo in nella parte sinistra, per poi mostrare sempre meno attenzione man mano che si scende (Buscher, 2009).

¹ Referente aziendale: Luca Vescovi di Promoservice

In questo contesto però, le teorie che più hanno influenzato la nostra ricerca sono state soprattutto due. La prima è quella relativa all'**efficacia dei volti umani**. È stato dimostrato che le immagini con persone giocano un ruolo importante nel attirare l'attenzione (Djamasbi S., Siegel M., Tullis T., 2012), ed è stato inoltre riscontrato che vi è una parte del cervello dedicata esclusivamente al riconoscimento facciale chiamata "Fusiform Face Area" (Davidson and Begley, 2012). I volti umani si rivelano anche più efficaci nel distogliere l'attenzione da elementi posti vicino ad esse piuttosto che immagini prive di presenza umana.

La seconda teoria invece riguarda la **competizione per l'attenzione**. Il nostro comportamento visivo ci permette di mostrare attenzione per solo un elemento alla volta (Faraday, 2000). Quindi due elementi importanti posti l'uno vicino all'altro è possibile si contendano l'attenzione (Desimone and Duncan, 1995). In ultima, l'attenzione aumenta soprattutto verso oggetti molto grandi, che anche se non posti in un'area fondamentale della pagina, possono allo stesso modo attrarre lo sguardo dell'utente (Janiszewski, 1998).

4.2.1 Panoramica sulle sessioni

Le nostre analisi hanno interessato tre siti diversi: due della catena Parc Hotel Italia, l'hotel Gritti di Bardolino (VR) e il resort di Peschiera del Garda (VR), e l'Hotel Portici a Riva del Garda (TN) appartenente alla catena GHI Hotels.

I siti di Parc Hotel, simili tra loro, sono stati analizzati proprio per la differenza di immagini proposte: in apertura, l'hotel di Peschiera presentava una coppia che entra nell'albergo, mentre il sito dell'hotel Gritti riportava varie foto della struttura. Al di sotto della piega della pagina il design dei due hotel era pressoché simile. se non ancora una leggera preferenza da parte del sito di Peschiera per immagini con persone. Oltre ai dati relativi all'Eye Tracking sono stati anche raccolti commenti audio spontanei durante la navigazione e al termine della sessione sono stati fatti compilare dei questionari. L'integrazione di commenti audio e domande mirate è stata molto importante per *rispondere a quesiti che una sola osservazione mediante eye tracking può non dare*.

La ricerca è rientrata in un progetto più ampio di web-usability sul settore alberghiero, promosso tramite il sito NeuroWebDesign (www.neurowebdesign.it).

Per il nostro progetto sono stati effettuati un totale di 25 test: 15 hanno interessato i due Parc Hotel (8 per il resort di Peschiera e 7 per il Gritti di Bardolino) e 10 sono stati condotti sull'Hotel Portici. I tester hanno avuto un'età che varia dai 23 ai 66 anni, con una media di 37-38 anni.

Ad ogni sessione sono stati presenti oltre al tester due "facilitatori" i cui compiti erano di consegnare il task, seguire l'utente per tutta la durata del test, gestire Eye Tracker e EEG (spesso usati simultaneamente) e fornire il questionario una volta completato il test.

4.2.2 Strumentazione e analisi

Per l'analisi abbiamo deciso di utilizzare la visualizzazione a fixations, pallini che indicano dove si sofferma l'occhio e che variano di grandezza in base ai secondi di permanenza in un'area (indicati al loro interno).

Per una maggior comprensione dei dati che andremo ad esporre, si evidenzia che l'occhio per avere una minima comprensione di ciò che sta vedendo deve almeno trascorrere 0.30 secondi sull'oggetto in questione.



Fig. 2- Esempi di AOI

Grazie alle AOI è inoltre possibile contare quanti secondi passano dal momento in cui un utente entra in una pagina a quando vede per la prima volta quell'area, e il numero di rivisite su quella zona.

4.3 RISULTATI

I dati relativi al monitoraggio eye tracking, sono stati importati in file excel, e quindi analizzati ed interpretati. Di seguito riporteremo i risultati che ne sono derivati.

Partendo da una panoramica generale, la media di permanenza in home page è stata di circa di 45,52 secondi nel sito dell'hotel Portici e di 95,21 secondi nei siti di Parc Hotel, dati entrambi pari ad un 10-11% del tempo di navigazione totale nel sito. Anche la visualizzazione complessiva delle immagini nella pagina d'apertura poco differisce tra i diversi. Ogni utente in media non ha speso più del 7-7,5% del tempo trascorso in home page sulle fotografie.

4.3.1 Immagini "sopra la piega"

Le foto sopra la piega di tutti e tre siti misuravano circa 950 x 450 pixel (non erano a schermo intero).

Per quanto riguarda l'hotel Portici, gli utenti sono rimasti 2,21 secondi nello slideshow d'apertura, circa il 5% della permanenza in home page, con un



Fig. 1 - Sequenza di fixations

Per riuscire ad analizzare quante fixation sono state spese su una foto siamo ricorsi all'uso di AOI (Area of Interest), riquadri applicati alle zone interessate per permettere un calcolo immediato del numero di fixation e di secondi spesi in una precisa area.

media di 1,17 secondi per foto. Nonostante girassero circa 7 foto, ogni utente non ne ha guardate più di una o due.

Nei siti di Parc Hotel invece le foto sopra la piega sono stati viste per più tempo, 3,48 secondi in media. Anche in questo caso gli utenti non si sono soffermati a guardare più di due foto, e la permanenza media per ognuna si aggira attorno ai 2,69 secondi.

Nel sito dell'hotel Portici abbiamo provveduto a scambiare l'ordine delle immagini, mostrando a metà tester come prima immagine una foto di una coppia servita da un cameriere di fronte all'hotel e all'altra metà dei tester una panoramica della piazza di Riva del Garda con l'hotel sullo sfondo. Ci aspettavamo che la coppia felice attirasse maggiormente l'attenzione: l'analisi invece ci ha rivelato il contrario. Le foto senza persone hanno tenuto incollati i nostri tester per 1,75 secondi totali, quasi un secondo a foto, mentre le altre per solo 0,57 secondi, circa mezzo secondo a foto. Il dato è stato confermato anche dai commenti audio raccolti alla fine del test. La foto che ricordate più frequentemente sono state tre: la vista della piazza, la veduta sull'esterno dal ristorante e l'interno di una camera da letto. Nessuna foto con persone è stata citata.



Fig. 3- Hotel Portici - Foto "sopra la piega"

Lo slideshow dell'hotel Gritti, a differenza di quello dell'hotel Portici, riportava solamente immagini della struttura, mentre l'immagine d'apertura dell'hotel a Peschiera mostrava una coppia all'ingresso. Per i siti di Parc

Hotel sembra che la foto della coppia abbia catturato maggiormente l'attenzione degli utenti, che l'hanno guardata per 4,21 secondi, rispetto alle immagini d'ambiente proposte dal Gritti dove sono stati spesi 2,74 secondi. Va però aggiunto che nei commenti rilasciati al termine del test, gli utenti abbiano apprezzato maggiormente le immagini presentate dall'hotel Portici, ritenendole più attraenti.



Fig. 4- Parc Hotels - Foto "sopra la piega"

4.3.2 Immagini "Sotto la Piega"

Per ciò che concerne le immagini "sotto la piega" della pagina, Parc hotel proponeva una serie di foto quadrate (244 x 244 pixel), con e senza persone, riguardanti vari servizi offerti dalla struttura, una foto un po' più grande dell'interno di una camera (490 x 327 pixel) e un piccolo slideshow di foto, ognuna di 240 x 220 pixel, con i volti del team. Anche l'hotel Portici presentava alcune immagini in riferimento ai propri servizi, leggermente più ridotte (224 x 220).

Le foto degli hotel della catena Parc, sono state guardate complessivamente per circa 3,9 secondi (mediamente i tester sono rimasti circa 0,67 secondi su ogni foto), mentre per quelle dell'hotel Portici il dato si abbassa notevolmente: sono state viste in totale per 0,65 secondi, circa 0,15 secondi a foto.

Per l'hotel Portici il dato complessivo di permanenza sulle immagini senza persone è maggiore, circa 0,41 secondi contro 0,25, mentre si inverte se

teniamo conto della visualizzazione media per foto. In media ogni utente ha guardato le foto con persone per 0,08 secondi in più. Sono comunque tempi di visualizzazione molto bassi e difficilmente possono indicare interesse per l'immagine.



Fig. 5 - Hotel Portici - Foto "sotto la piega"

Per le foto sotto la piega nei siti di Parc Hotel si evince una netta preferenza per le foto con persone sulle quali gli utenti sono rimasti per un secondo in più rispetto alle foto senza (2,57 secondi contro 1,16), nonostante la media di durata per ogni foto delle prime sia stata leggermente inferiore. Pur non avendone fatto menzione tra le foto ricordate una volta terminato il test, gli utenti hanno spesso ricordato i servizi (es: spa e centro benessere) a cui facevano riferimento; se ne ricava l'efficacia nell'informare l'utente dei servizi offerti.



Fig. 6 - Parc Hotels - Foto "sotto la piega"

4.3.3 Annuncio promozione

Riguardo all'influenza delle immagini su elementi adiacenti abbiamo ritenuto interessante rilevare nel sito dell'hotel Portici se la promozione "Fino al 30% in meno" risentisse o meno della foto su cui era posta (fig.3). Seppur evidenziata con una barra rossa, la promozione è stata vista soltanto per 0,13 secondi, una durata insufficiente per essere presa in considerazione. A conferma del dato, dal questionario rilasciato al termine del test, meno della metà degli utenti ha detto di averla notata; l'altra metà non l'ha capita e non si è interessata.

Il dato varia molto poco se prendiamo in considerazione la foto di sfondo (0,12 s su foto con persone, 0,15 s su foto d'ambiente). I tempi di

permanenza sono troppo bassi e solo leggermente differenti per indicare una netta efficacia di un tipo di immagine rispetto ad un'altra.

4.3.4 Visualizzazione del Booking Engine

Elemento fondamentale per una pagina web alberghiera è il Booking Engine, attraverso cui si può accedere alla prenotazione.

È importante sia subito ben visibile, possibilmente sopra la piega della pagina, e non venga "nascosto" da altri elementi. Abbiamo quindi voluto calcolare dopo quanto è avvenuta la prima fissazione su di esso; i dati sono sempre stati divisi tra chi ha visto come prima foto una con persone e chi invece una foto paesaggistica.

In tutti e tre i siti il booking engine non compariva completamente sopra la piega. Sotto la foto di apertura risaltavano frasi slogan di invito alla prenotazione come "Prenota il tuo soggiorno a un passo dal lago di Garda", ma le caselle di inserimento dati di check-in e check-out e il pulsante di prenotazione spesso erano necessitavano lo scorrimento della pagina.

L'hotel Portici però, in alto nel menù di navigazione, riportava anche un link con la dicitura "Prezzi", che mandava direttamente alla pagina di prenotazione. Utilizzato dal 60% dei tester, è stato perciò tenuto in considerazione ed analizzato.

Nei siti Parc Hotel Gritti e Parc Hotel di Peschiera del Garda, il Booking Engine è stato visto mediamente dopo 7,10 secondi dal caricamento della pagina; gli utenti sul sito di Peschiera hanno impiegato circa 4 secondi in meno rispetto al sito dell'hotel di Bardolino (5,16 secondi contro 9,33 secondi). Per una corretta comparazione dei dati, sottolineiamo che il caricamento della grafica dell'hotel Gritti richiedeva più tempo e solitamente per i primi secondi una foto oscurava il Booking Engine. Nonostante questi "problemi" di caricamento, il dato relativo alla vista del booking form nei siti di Parc Hotel è nettamente inferiore rispetto al relativo dell'hotel Portici, in cui l'area di prenotazione è stata guardata ben dopo 23,16 secondi.

Se gli utenti che al caricamento della pagina hanno visto come prima immagine l'immagine del paesaggio di Riva del Garda hanno impiegato 9,22 secondi per visualizzare il form di prenotazione, coloro a cui è comparsa la coppia felice vi hanno impiegato circa 32,46 secondi. Colpa della foto? Controllando i video raccolti, abbiamo visto che in realtà il comportamento di navigazione dei nostri tester è stato uniforme: la maggior parte si è interessata principalmente alla zona alta dell'home page e al menù di navigazione. Inoltre, la stessa home page ha ricevuto minor attenzione rispetto ad altre sezioni, quali camere, offerte e fotogallery, alcune con un rinvio al booking engine altre senza. A nostro avviso quindi la visualizzazione del booking engine è stata determinata in primo luogo dall'itinerario che gli utenti hanno seguito nella loro navigazione.

Sempre in riferimento al percorso di navigazione del sito, anche l'interesse per l'area dedicata ai "Prezzi" è arrivato in un secondo momento: sono trascorsi in media 100 secondi prima che gli utenti la guardassero, anche

involontariamente. L'effettiva utilità di avere entrambi questi strumenti per raggiungere la prenotazione meriterebbe ad ogni modo ulteriori analisi.

4.3.5 Ulteriori Commenti Audio

Oltre ai dati relativi all'eye tracking abbiamo raccolto dei questionari a fine test in cui venivano richieste impressioni sulle immagini ricordate in home page, al fine di ottenere un'analisi ancor più dettagliata sull'esperienza di navigazione.

Riguardo alle immagini dell'hotel Portici, abbiamo ricevuto commenti per il 65% positivi e per un 23% negativi. Hanno lasciato tutto sommato una buona impressione, soprattutto quelle ritraenti scorci della località e della struttura, piuttosto che persone. Nelle ricerche passate avevamo detto come fosse importante che le foto presentassero sia la località sia l'hotel; questi nuovi test hanno confermato quanto scritto nelle passate pubblicazioni.

Commenti leggermente differenti per quanto concerne le immagini di Parc Hotel. La Sentiment Analysis derivante dal questionario post test ha rilevato commenti positivi al pari di quelli neutrali (45% i primi, 44% i secondi), mentre quelli negativi sono stati solo l'11%. Immagini quindi che non hanno lasciato il segno, ma che in definitiva non sono state neanche criticate dai nostri tester. Piscina, camere e ingresso sono le foto maggiormente ricordate, anche se molti tester avrebbero preferito anche qualche scorcio del lago, trattandosi di strutture in località sul Garda. In questo caso quindi il connubio struttura-ambiente esterno manca, e questo l'utente l'ha avvertito.

4.4 CONCLUSIONI

Grazie ai risultati ottenuti possiamo in conclusione dire:

- le foto sopra la piega in home page hanno un impatto maggiore rispetto a tutto ciò che di grafico viene proposto in centro pagina. Le foto devono essere semplici ma allo stesso tempo essere in grado di trasmettere l'atmosfera dell'hotel, che deve rimanere impressa nella memoria del visitatore.
- Aggiungere immagini con persone felici può essere utile a trasmettere certe emozioni, ma non è detto che il visitatore se le ricordi. Non dimentichiamo però che il visitatore è interessato oltre all'atmosfera, soprattutto a vedere la struttura, le camere e i servizi offerti. Attenzione perciò a non tralasciare questo fattore.
- L'immagine deve sempre condurre alla prenotazione. L'obiettivo della nostra pagina non è quello meramente di stupire l'utente ma di navigarlo verso l'acquisto. E affinché ciò sia reso più semplice ed agevole il Booking Engine dev'essere sempre visibile.
- Promozioni e offerte, per attrarre, devono avere uno slogan intuitivo. L'efficacia deriva da questo, indipendentemente da quale immagine ne faccia da sfondo.

- Le fotografie al di sotto della piega sono sicuramente utili ad attirare lo sguardo del visitatore verso i servizi o le promozioni a cui fanno riferimento, perciò devono anch'esse essere ben curate. Che ritraggano persone o paesaggi è secondario alla presentazione dell'elemento testuale a cui fanno riferimento.
- Un sesto ed ultimo consiglio che vogliamo dare è che usabilità e design devono sempre andare di pari passo. Un sito facilmente usabile ma sterile dal punto di vista grafico può non lasciare una buona impressione, mentre un sito curato graficamente ma che non facilita la navigazione può esasperare l'utente e indurlo ad abbandonare la pagina.

Hotel e-commerce

The use of images to improve performances

The first step to tempt a web user to proceed to surf a website is to strike him with nice pictures and a attractive layout. If we consider the on-line website of an hotel, which main aim is to persuade the user to book a room, those elements should immediately catch the attention of the costumer and should bring him to find all the information he needs in an easy way.

In the following work we analyze how web users behave in front of different types of images on an hotel site's home page, if the presence of people in it affects these behaviors, and which photos arouse more interest. This kind of analysis has been done by using Eye Tracking technology, which allows to monitoring the sight of a user while he's watching an interface or he's surfing in the web.

In the first part of the work, the web agency Promoservice srl is introduced: founded in 1997 by the two brothers Luca and Marco Vescovi, the company is specialised in developing websites and e-commerce platforms for small and medium enterprises. Thanks to a strong partnership with GestioneAlbergo, an Italian society that provides softwares for accommodation facilities, it operates also in the tourism industry. The description of the agency continues with a focus on its business model.

Secondly, we introduce the Eye Tracking technology: developed at the end of 19th century for scientific purposes, from the second half of 20th century has found application in the traditional marketing and, with the advent of internet and new technologies, has been used in web-marketing and user experience. We also present some studies written in recent years that inspired this work, regarding the users' behaviors in visiting a web page.

In the third part, the operational part of the project is described. The research was conducted on three hotel websites with different characteristics and involved 25 users. Tests took place in various locations, such as an hotel in Abano Terme, Promoservice's offices and private houses.

At last, we present the results of our research. We analyzed the efficacy of photographs in the home page, with or without the presence of human faces, and distinguishing if they were above or below the fold of the page. We also considered other elements we thought could be important in a possible booking decision, such as promotions and the booking form.

The work ends with some guide lines for hotel managers and web designer about how to construct the layout of an home page of an hotel website, so that could be more usable maintaining its graphic appeal.

SOLUZIONI DI REVENUE MANAGEMENT BOOKING.COM E IL RATE MANAGER

di Giorgia Scardaci¹

5.1 STRATEGIE TARIFFARIE E INNOVAZIONE TECNOLOGICA

Al giorno d'oggi, sviluppare una strategia tariffaria si presenta come un'impresa particolarmente ardua, atteso che le variabili da tenere in considerazione per una corretta determinazione della stessa sono molteplici.

Innanzitutto, bisogna valutare qual è la percezione del mercato. Bisogna chiedersi come si muove la domanda, quali sono i nostri competitor e qual è la strategia tariffaria da loro seguita. In secondo luogo, bisogna valutare lo storico della struttura per determinare come la stessa si è collocata all'interno del mercato negli anni passati, qual è il suo market share attuale e come la stessa potrebbe collocarsi negli anni futuri. Il tutto, al fine di determinare la tariffa migliore a cui vendere, ottimizzare i ricavi e non perdere occasioni di futuri e possibili guadagni.

In questa direzione si sono sviluppati negli ultimi anni gli studi in tema di Revenue Management.

Il Revenue Management si presenta, oggi, come una strategia di Pricing dinamico volto all'ottimizzazione del profitto derivante dalla vendita di un determinato prodotto o servizio, attraverso la determinazione della migliore politica di prezzo adottabile in funzione di modelli di analisi e di previsione del comportamento della clientela per segmento di mercato (Kimes e Wagner 2001).

Grazie alla crescente importanza che i supporti informatici e tecnologici hanno avuto in ambito alberghiero negli ultimi 15 anni, è oggi possibile fornire un valido aiuto alle politiche di pricing delle strutture attraverso l'utilizzo di grandi banche dati (Property Management System) e di strumenti a supporto dell'analisi dei dati in essi contenuti (Revenue Management System).

L'abbattimento delle barriere all'entrata nella catena dell'intermediazione turistica ha portato con sé la possibilità per le strutture ricettive di raggiungere mercati anche molto lontani ma al contempo anche la necessità di gestire una multicanalità distributiva della propria offerta che, per essere competitiva, deve guardare non solo al proprio storico ma anche al mercato in cui si inserisce ed al proprio competitive set.

L'introduzione di sistemi automatizzati di Revenue Management ha garantito la possibilità di gestire e monitorare una grande quantità di dati, di gran lunga superiori ai precedenti sistemi manuali, in grado di attingere dai dati contenuti nei PMS per effettuare delle previsioni occupazionali, elaborare delle strategie tariffarie e dar vita al ciclo di ottimizzazione del revenue.

¹ Referente aziendale: Giulia Malagoli di Booking.com

5.2 BOOKINGSUITE RATE MANAGER

5.2.1 Presentazione

Booking.com, attraverso il nuovo Dipartimento BookingSuite, si è inserita all'interno di questo trend decidendo di puntare sull'innovazione tecnologica e creando un prodotto unico ed altamente sofisticato in grado di includere al proprio interno tutte fasi in cui si articola una strategia di Revenue Management.

Attraverso i continui investimenti in ambito tecnologico Booking.com dispone oggi, infatti, di un'ampia gamma di strumenti in grado di supportare l'attività ricettiva delle strutture a 360 gradi.

L'obiettivo è proprio quello di offrire alle strutture una "Suite" di prodotti in grado di rispondere a qualsiasi loro esigenza, accrescendone sempre più il supporto reso ed aumentandone conseguentemente il tasso di soddisfazione e fidelizzazione.

A seguito dell'acquisizione nel 2015 di PriceMatch, il dipartimento BookingSuite ha elaborato un sofisticato sistema di revenue management, che potremmo definire "Taylor made", volto al miglioramento della strategia tariffaria delle strutture partner, che ha come vantaggio quello di essere facile da impostare e semplice da utilizzare e che è in grado di raccogliere tutte le informazioni utili in un unico luogo facilmente consultabile.

BookingSuite Rate Manager è un tool di ottimizzazione dei ricavi, volto ad aiutare le strutture Partner a prendere le decisioni giuste in tema di pricing ed al tempo stesso a fornire un valido supporto in termini di time management, consentendo ai suoi utilizzatori di focalizzarsi sulla strategia di prezzo della propria attività piuttosto che sulla gestione dei dati della stessa.

Il RateManager viene presentato oggi dal dipartimento BookingSuite come uno *"strumento di ottimizzazione dei ricavi, basato sull'analisi di dati storici e previsionali costantemente aggiornati, in grado di suggerire la **tariffa ideale** da applicare per i prossimi 360 giorni sulla base dell'analisi dello storico del gestionale (PMS), del competitive set, dell'occupazione, della stagionalità e dell'esclusiva domanda aggregata di Booking.com"*.

La "tariffa ideale" suggerita dal programma, dunque, non è determinata in maniera aprioristica ma è il risultato dell'analisi e della combinazione di dati diversi che vengono elaborati ed integrati tra loro.

Il software, cloud based, è ottimizzato per tutti i dispositivi mobile, non necessita di alcun programma di installazione, né ha alcun costo di implementazione o settaggio, ed è a sottoscrizione mensile, essendo utilizzabile per il tempo che si desidera senza alcun vincolo temporale. Le caratteristiche principali del prodotto, che ne fanno un tool di eccellenza sono:

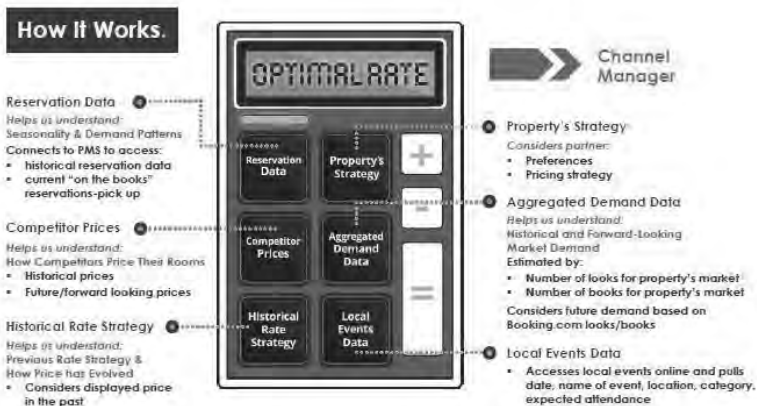
- Suggerimenti tariffari per i successivi 360 giorni;
- Previsione occupazionale per i successivi 360 giorni;
- Previsione di una strategia tariffaria specifica per le diverse tipologie di camere (es: standard, doppia, suite, ecc.);
- Rate shopping dei competitor per i successivi 360 giorni (rate shopping giornaliero per i primi 120 giorni e settimanale per i successivi);

- Business intelligence tools: RevPar, ADR and Occupancy reporting;
- Segmentazione della domanda ed analisi della stessa;
- Semplice e chiara piattaforma da utilizzare;
- Distribuzione automatica del prodotto da vendere su tutti i canali di vendita utilizzati.

5.2.2 Come funziona?

Il prodotto è rivolto a strutture ricettive che presentano un numero di camere variabile superiore a 3 e che dispongono di un Property Management System (PMS).

Il collegamento con il PMS della struttura è necessario perché proprio attraverso i dati rilevati dallo stesso (quali prenotazioni ricevute, canali di provenienza delle stesse, tipologie di camere e prezzi praticati, e così via), unitamente alle altre due variabili della domanda aggregata e dei prezzi praticati dai competitor, il software è in grado di suggerire attraverso un sofisticato algoritmo la cd. “tariffa ideale”.



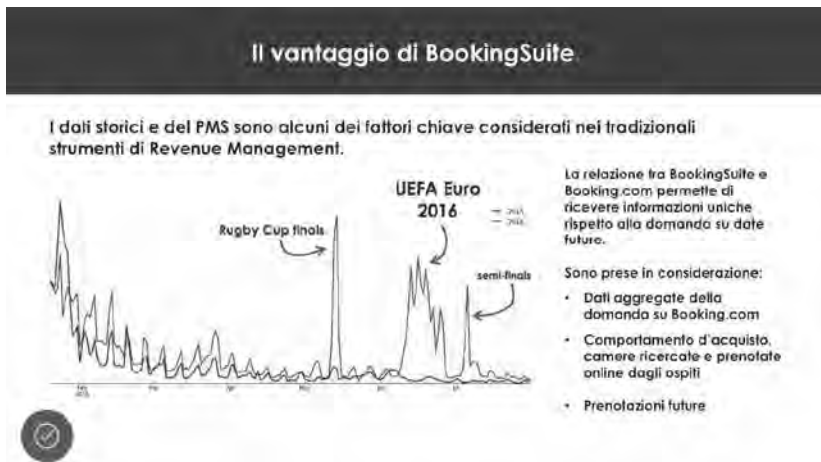
Più nel dettaglio, l'algoritmo alla base del funzionamento del Rate Manager, rilevando automaticamente i dati dal PMS della struttura, valuta:

- lo storico delle prenotazioni ricevute dalla struttura e l'occupazione della stessa;
- la strategia di pricing applicata;
- la prenotazioni “on the book” ed il pick up delle stesse.

Inoltre, oltre alle informazioni incamerate nel PMS, il Rate Manager si distingue tra tutti gli altri prodotti di revenue management perché prende in considerazione, ai fini della determinazione della tariffa raccomandata, altre tre fondamentali variabili:

- i prezzi dei competitor, passati e futuri;
- le date degli eventi in grado di attirare visitatori;
- i dati della domanda aggregata.

In particolare, ciò che contraddistingue il Rate Manager rispetto agli altri prodotti simili presenti sul mercato è l'analisi della domanda aggregata di mercato. Il Rate Manager, infatti, è in grado di sfruttare la vasta mole di informazioni di cui dispone Booking.com per individuare con esattezza la richiesta che è presente su una determinata destinazione attraverso il conteggio delle visite e delle prenotazioni ricevute da Booking.com. Un esempio potrà essere in grado di evidenziare al meglio le potenzialità di tale funzionalità.



Si consideri un evento, come la finale di Rugby, che si terrà il prossimo maggio in Francia e che avrà certamente un impatto importante sulla domanda per quella specifica destinazione. Tale evento, tuttavia, non verrà considerato né nello storico delle prenotazioni né in alcun modo mostrato da tutti quei tool che si basano esclusivamente sui dati dello storico.

Il Rate Manager, invece, sarà in grado di fornire una buona conoscibilità della domanda aggregata in tutte le destinazioni della Francia toccate da quell'evento specifico, fornendo un dettagliato elenco di dove la domanda si mostrerà importante, quale sarà la sua dimensione, la booking window delle prenotazioni e così via.

Molti dei comuni sistemi di revenue management, infatti, fanno affidamento in maniera esclusiva allo storico delle prenotazioni contenuto nei PMS.

Il Rate Manager, al contrario, oltre a valutare lo storico della struttura utilizza un modello probabilistico di determinazione del suggerimento tariffario basato sulla valutazione di tutti i fattori che per ogni singola prenotazione influiscono sulla stessa, trattando ognuna di queste, cioè, come un evento a sé stante.

Il contrario di quanto accade, invece, con gli altri sistemi di revenue management presenti sul mercato i cui suggerimenti tariffari sono sempre basati sull'attuale occupazione.

In secondo luogo, il Rate Manager facendo affidamento anche sull'utilizzo di tecniche predittive basate sull'ausilio di modelli di apprendimento automatico,

consente di monitorare quotidianamente schemi comportamentali ricorrenti, emergenti dalle prenotazioni e dalle cancellazioni fatte dai clienti, in modo da poterne poi definirne le strategie di miglioramento.

Infine, è stata introdotta all'interno del prodotto Rate Manager anche la cd. machine learning in grado di monitorare come gli utenti interagiscono alle raccomandazioni fornite dal sistema adattando così continuamente l'algoritmo ai nuovi dati che vengono presi inseriti nel sistema.

In tal modo, è possibile escludere tutti quei suggerimenti che gli utenti finali non trovano utili o aiutare il provider a contestualizzare di più il suggerimento reso in modo da renderlo maggiormente persuasivo.

Tanto in ragione del fatto che i produttori del sistema definiscono un buon algoritmo quello che è in grado di essere smussato per rispondere all'esigenza degli utenti e ai casi individuali specifici. Questo è quello che è stato definito da Ransom, il direttore del dipartimento BookingSuite come "the softening of the edges of an algorithm".

La dashboard

Nella home page del Rate Manager è possibile visualizzare una dashboard all'interno della quale vengono riportate in piccolo tutte le specifiche sezioni del programma, oltre che i dati di fatturazione e occupazione per il periodo di riferimento, in grado di offrire alla struttura utilizzatrice una visione immediata dell'andamento delle performance della propria attività.

Il calendario

I dati raccolti dal sistema attraverso la connessione con il PMS e le informazioni incamerate in tema di eventi, domanda aggregata e strategie dei competitor, vengono analizzati ed elaborati dal software per la creazione di una "raccomandazione tariffaria" giornaliera per ogni singola tipologia di camera che viene presentata alle strutture utilizzatrici attraverso un calendario interattivo come quello rappresentato nell'immagine di seguito riportata.

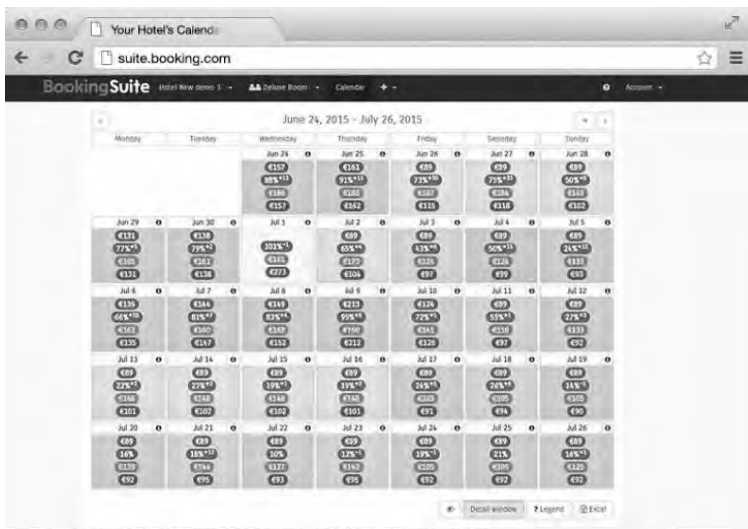
Attraverso un algoritmo, calcolato sul singolo giorno, che considera oltre agli elementi indicati anche la domanda di mercato su quella specifica destinazione in quel dato giorno, il software suggerisce una tariffa "ideale" a cui vendere.

Ad ulteriore specificazione, inoltre, i giorni presenti nel calendario figurano di colori diversi, e cioè verde, arancione e rosso, in dipendenza del grado di allerta che il sistema rileva, ossia del livello di discostamento del prezzo praticato rispetto a quello suggerito.

Direttamente all'interno di questa sezione, poi, sarà possibile caricare la tariffa raccomandata dal sistema su tutti i canali di vendita di cui si avvale la struttura attraverso il collegamento diretto, mediante un semplice tasto, del software al suo channel manager. La tariffa suggerita avrà in ogni caso valore esclusivamente "indicativo" per la struttura posto che quest'ultima rimarrà libera di decidere se seguire o meno il suggerimento tariffario reso dal software, che sarà modificabile in aumento o in diminuzione direttamente dalla home page del calendario.



La Dashboard



Il calendario

Andamento dei prezzi

Partendo sempre da una specifica tipologia camera per un determinato periodo selezionato, è inoltre possibile per la struttura Partner analizzare l'andamento della propria strategia tariffaria, e l'evoluzione nel tempo della stessa, confrontando la propria occupazione dell'anno presente con quella dell'anno passato e con l'attuale domanda di mercato, e raffrontando la propria tariffa di vendita con quella mediana dei competitor e con la tariffa suggerita da Booking.com.

Ad esempio ove la domanda di mercato è molto alta, l'occupazione della struttura è circa al 50 %, ed i competitor vendono ad una tariffa media più alta, sarebbe opportuno aumentare la propria tariffa di vendita.

Rate Shopper

Stabilito il termine di riferimento da valutare, che può essere o la tariffa della specifica camera selezionata o la tariffa più economica presente sul mercato, tale strumento, effettua una continua ricerca online dei prezzi ai quali escono le diverse strutture competitor su tutti i canali di vendita, permettendo di analizzare l'andamento tariffario delle stesse mediante l'indicazione giorno per giorno.

La comparazione con le tariffe dei competitor rappresenta un validissimo strumento di benchmarking, garantendo alla struttura utilizzatrice del software la possibilità di conoscere a quali prezzi stanno vendendo le altre strutture sue competitor in modo da poterne anticipare le strategie di vendita.

Dinamica dei prezzi

Attraverso tale sezione è possibile ottenere un report accurato dei prezzi riferiti alle singole notti applicati dalla struttura utilizzatrice del software e dai suoi competitor.

In tal modo sarà possibile testare come si è evoluta quella specifica notte in termini di pricing, consentendo di individuare quali sono i prezzi praticati per quelle date chiavi, e di verificare quanto dinamica possa essere la tariffazione per la propria destinazione.

Il Report

Questa è una sezione ricca di dati e statistiche sugli stessi che consente alla struttura partner di gestire in maniera semplice tutte le informazioni che sono contenute nel proprio PMS.

Attraverso tale sezione è possibile accedere a differenti report, elaborati secondo uno dei seguenti parametri selezionati:

- Ricavi;
- Tipologia di camere;
- Gruppi;
- Canale di distribuzione;
- Nazionalità di provenienza dei clienti;
- Rate policies

Il Budget

Attraverso questa sezione, infine, è possibile monitorare i risultati che la struttura sta ottenendo in ordine all'occupazione, alla previsione della stessa, al prezzo medio ed al RevPar.

All'interno di questa è possibile, inoltre, inserire degli obiettivi, di occupazione o fatturato, che si intendono conseguire; il sistema sarà in grado di monitorare a che punto la struttura si trova rispetto al

raggiungimento dell'obiettivo, suggerendone anche le modalità di raggiungimento dello stesso.

5.2.3 Partner evidence

Attese le innumerevoli funzionalità che possiede, unitamente al suo costo esiguo di sottoscrizione, il RateManager si presenta oggi come un prodotto senza eguali nel campo dell'hotellerie. Non appena lanciato sul mercato, innumerevoli sono state i feedback positivi da parte delle strutture di tutto il mondo che hanno deciso di provarne le funzionalità.

Tra le osservazioni raccolte a livello Italia è possibile citare:

“Hotel Terme Venezia” un romantico hotel 4 stelle sito nel cuore di Abano Terme, il cui General Manager osserva che *“Rate Manager has immediately stricken me for its user- friendly interface. Working with BookingSuite product allows me to use Booking.com data in order to improve the revenue of my hotel. Thanks to RateManager we can oversee our market. Plus, the impact in our expenses is lower than with any other revenue management system”*.

5.3 CONCLUSIONI

Con l'offerta dei nuovi prodotti appartenenti alla famiglia BookingSuite, Booking.com ha chiaramente mostrato il suo interesse a mantenere una posizione di egemonia nell'ambito della Travel Industry, continuandosi a proporre come azienda leader del settore.

Ponendosi come precursore delle distribuzione online del prodotto turistico, oggi Booking.com si presenta come un'azienda in grado di offrire un supporto a 360 gradi nella gestione delle strutture turistiche.

Ed è proprio in tale rinnovata ottica si inserisce il nuovo prodotto RateManager, che si presenta e si vende come un prodotto di natura prettamente manageriale volto a supportare le strutture partner non soltanto nella parte finale della vendita del proprio prodotto, attraverso la distribuzione dello stesso, ma nella stessa gestione della suddetta attività.

Revenue management solutions Booking.com and Rate Manager

Nowadays it is very hard for a travel company to develop a good sales strategy as there are many factors to consider for its correct definition.

First of all, it is necessary to evaluate the correct market perception: which direction consumer demand is moving in, who our competitors are and what their strategy is. Secondly, we need to assess our historical rate strategy in order to determine what the trend was over the past years, what the current company's market share is and what are the future perspectives. The whole process requires continual updating in order to establish the ideal rate to sell with and optimize revenue. Revenue Management has developed with this perspective over the last few years. Thanks to the increasing importance of technology and use of IT tools in the travel industry, today it is possible for all kinds of accommodation to obtain an efficient support to their pricing strategy through the use of database (PMS) and tools (RMS) capable of analyzing data and creating revenue optimization.

Booking.com, through its new BookingSuite Department, has become part of this trend, creating a unique product, Rate Manager, technologically advanced and capable of including all phases of an articulated strategy of Revenue Management. This tool aims to help hotels set the most profitable rates based on demand and various other factors.

Rate Manager provides a recommendation for every room-type and day-level so a hotel gets 360 days' worth of recommendations.

The Rate Manager Algorithm has also added input aggregated data from Booking.com, particularly on forward-looking demand and on understanding demand at destination-level. This has led to better rate recommendations. So, in order to set the most profitable rates, the Rate Manager algorithm takes into consideration different factors that are capable of leading pricing strategy, such as reservation data and historical rate strategy, competitor prices, property strategy, local events data and aggregated demand data based on Booking.com looks/books.

The investments of Booking.com allowed to add the probabilistic model to their product, thanks to which every recommendation is based on the likelihood of selling the next room at a certain price, and also of introducing machine learning into their system, able to observe how users deal with the recommendations and adjust them according to customers' feedback.

A core strategy of Booking.com, with the launch of the new Department BookingSuite and its products, is to expand into other services with which hotel and vacation rental owners need to run their business. Starting as a pioneer of online distribution, Booking.com has become a well-formed company able to offer total support in the management of travel accommodation.

BRAND REPUTATION E GESTIONE DEI RECLAMI IN UN HOTEL DI LUSO IL CASO BELMOND HOTEL CIPRIANI A VENEZIA

di Martina Di Nisio¹

6.1 INTRODUZIONE

Nell'acquistare un servizio, il consumatore, non potendo disporre di un'anteprima tangibile dello stesso come avviene invece per qualsiasi bene, effettua la sua scelta sulla base di una serie di *aspettative* che egli si crea a partire dalle informazioni (foto, testi, video, passaparola) a sua disposizione. Queste aspettative si confronteranno quindi, in una fase successiva, con le *percezioni* generate al momento della fruizione del servizio e dal loro grado di affinità dipenderà la *soddisfazione* o l'*insoddisfazione* finale del cliente.

Se si pensa, ad esempio, al processo di acquisto e consumo di un'esperienza di soggiorno in hotel, il consumatore potrebbe scegliere la struttura che più rispecchia le sue preferenze dopo aver letto la descrizione delle facilities sul sito web dell'hotel, fidandosi che la sua camera sia proprio quella vista in foto su Booking.com e infine cercando conferma della qualità complessiva nelle recensioni degli ospiti presenti sui portali online. Tuttavia, solo quando egli varcherà per la prima volta la hall dell'hotel potrà cominciare a verificare l'effettiva corrispondenza al vero delle sue aspettative, a partire dalle primissime impressioni ottenute durante il check-in (o ancora prima se vi sono stati scambi di informazioni con la struttura nella fase di pre-soggiorno) fino al giorno della sua partenza.

Il presente articolo intende ripercorrere il processo di gestione dei reclami provenienti dalla clientela di hotel di lusso attraverso lo specifico riferimento alla realtà del Belmond Hotel Cipriani^{*****L} di Venezia, per il quale si sono anche ipotizzati interventi di miglioramento, anche sulla base dei nuovi strumenti digitali a disposizione.

6.2 CONTESTUALIZZAZIONE

Il Belmond Hotel Cipriani è un hotel 5 stelle lusso situato sulla punta orientale dell'isola della Giudecca, a sud di Venezia. Aperta nel 1958 da Giuseppe Cipriani (che già nel 1931 aveva fondato lo storico "Harry's Bar"), la struttura vanta 95 sistemazioni tra singole, doppie, junior suites e suites, collocate nel corpo centrale, a Palazzo Vendramin e a Palazzetto Nani.

¹ Referente aziendale: Francesco Berto, Room Division Manager presso il Belmond Hotel Cipriani di Venezia

L'hotel dispone di tre ristoranti, tra cui spiccano l'"Oro", una stella Michelin dal 2015, guidato dallo chef Davide Bisetto e il "Cip's Club" guidato dallo chef Roberto Gatto. Vi sono poi il "Bar Gabbiano" e il "Bar San Giorgio", premiati tra i migliori d'Italia anche nell'edizione 2017 del Gambero Rosso. Oltre ai giardini Casanova, le *facilities* dell'hotel includono una piscina semi-olimpionica, un centro benessere e fitness, un campo da tennis, una galleria di boutique, un mini club con piscina per i più piccoli e un business centre. Per gli eventi, il Belmond Hotel Cipriani dispone dei Granai della Repubblica con tre sale di varia capienza. Tutti gli ospiti possono usufruire del servizio gratuito di navetta 24 ore su 24 tra l'entrata principale dell'hotel e piazza San Marco.

Nel 1976 l'hotel Cipriani è stato acquistato dalla Sea Containers Ltd., poi confluita in Orient-Express Hotels Ltd., la quale nel 2014 ha quindi subito il "*rebranding*" in Belmond Ltd. L'azienda inglese, con a capo dal 2015 il CEO Roeland Vos, opera nel settore dell'ospitalità e dei viaggi in 22 paesi del mondo attraverso una collezione di hotel di lusso, ristoranti, treni e crociere fluviali.

Il Belmond Hotel Cipriani, alla cui guida dal 2008 presiede il General Manager Giampaolo Ottazzi, conta poco meno di 200 dipendenti e opera durante un'unica stagione ogni anno da metà marzo agli inizi di novembre.

6.3 UNA PREMESSA: L'IMPORTANZA DI ANALIZZARE I RECLAMI

Prima di approfondire l'argomento dei reclami, bisogna tenere presente che non tutti gli ospiti le cui aspettative sono state disattese sceglieranno di comunicare all'azienda il disservizio percepito e questo, come ipotizzano Hoffman, Bateson e Iasevoli (2007)², per molteplici ragioni: si può dubitare della propria valutazione, si può attribuire a sé stessi la responsabilità del disservizio, ci si può sentire a disagio nell'interagire con il personale di contatto, o ancora si può avere la sensazione di non essere abbastanza qualificati per esprimere una lamentela. Questa quota di insoddisfazione inespressa è allo stesso tempo difficile da intercettare per l'azienda e per essa pericolosa perché gli ospiti potrebbero facilmente decidere di non acquistare più in futuro quel servizio e passare alla concorrenza, senza dare quindi all'azienda la possibilità di ristabilire la loro soddisfazione. Altri invece continueranno il rapporto come se nulla fosse accaduto, ma se dovessero incorrere in altri disservizi in futuro, potrebbero non essere più disposti a rinnovare la fiducia nell'azienda.

Alla luce di quanto premesso fin qui, è quindi importante ribadire prima di tutto che ogni *reclamo*, definito come qualsiasi forma di espressione con cui l'ospite comunica la sua insoddisfazione ad un manager (elevata), al personale di contatto della struttura (media) o a persone esterne (limitata) è prima di tutto un'opportunità a disposizione dell'azienda per identificare i punti deboli nel sistema di erogazione del servizio, rimediare al disservizio anche migliorando il prodotto e soprattutto per salvare il rapporto di fiducia con i propri ospiti trasformandoli, perché no, in "testimonial" dell'azienda.

² Hoffman K. Douglas et al "Marketing dei servizi" APOGEO Education. Print. 2007

Sulla base di questa convinzione, si è deciso, di concerto con il referente aziendale Francesco Berto (Room Division Manager del Belmond Hotel Cipriani) di approfondire il processo attuale di gestione delle lamentele, rielaborando statisticamente il materiale raccolto dall'hotel ma mai analizzato negli ultimi anni, di monitorare contemporaneamente anche la reputazione online e di individuare infine criticità nel sistema da trasformare in obiettivi di miglioramento per gli anni a venire, ponendo quindi le basi per un nuovo approccio, più strategico, alla gestione degli ospiti insoddisfatti.

6.4 L'ESPRESSIONE E LA REGISTRAZIONE DELLA INSODDISFAZIONE PRESSO IL BELMOND HOTEL CIPRIANI

Gran parte dei reclami relativi al Belmond Hotel Cipriani viene ricevuta dal *personale di contatto* della struttura, soprattutto da quello del Ricevimento, in virtù della sua funzione di primo punto di contatto tra l'ospite e l'hotel e di raccordo, per l'intera durata dell'esperienza di soggiorno, tra l'ospite e i vari reparti. In particolare, durante il momento del check-out l'ospite viene indirettamente sollecitato dal segretario di ricevimento di turno a segnalare eventuali disservizi riscontrati attraverso la domanda "Com'è stata la sua esperienza di soggiorno?" che fa parte tra l'altro degli standard "Leading Quality Assurance" a cui l'hotel aderisce. Un'altra figura a disposizione degli ospiti che desiderino comunicare l'insoddisfazione per il servizio erogato è la *Guest Relation Manager*. A volte però, gli ospiti desiderano rivolgersi unicamente ad un *manager on duty* o chiedono addirittura di essere contattati dal *Resident Manager* o dal *General Manager* se ritengono la situazione particolarmente inaccettabile. Non di rado poi, l'ospite evita di informare direttamente la struttura per rivolgersi invece all'*ufficio Belmond* o all'*agenzia* che ha gestito la sua prenotazione, i quali a loro volta contatteranno l'hotel per ricevere chiarimenti sulla problematica registrata. Infine, non mancano quegli ospiti che decidono di affidare esclusivamente ai *portali di recensioni online*, come ad esempio TripAdvisor, il resoconto dei disservizi riscontrati nella loro esperienza, con lo scopo di apportare pubblicità negativa alla struttura, invece di comunicarli all'hotel durante il soggiorno per permettergli di offrire loro una soluzione alternativa o una forma di compensazione.

A partire dalla stagione 2015, l'hotel ha iniziato a tenere traccia in forma scritta dei reclami ricevuti servendosi delle funzionalità di un'apposita sezione "*Lost and found/Complaints*" (Figura 1) incorporata nel gestionale in uso, "Scigno", sviluppato dall'azienda GP Dati Hotel Service Spa di Mestre (VE). Ogni "**ticket**" presenta una data di registrazione nel sistema, un numero identificativo, una "priorità" alta, media o bassa a seconda della gravità del reclamo in oggetto e un'"ulteriore azione" che segnala se il reclamo è ancora in essere ("open"), se è stato "chiuso" perché affrontato con successo o se ci sono delle "note", riguardanti sviluppi successivi della questione. Nel dettaglio del ticket, poi, compaiono l'operatore che ha inserito il reclamo, il reparto (es. Manutentore; Governante; Direzione; Reception; Concierge) la descrizione dettagliata del reclamo e la pratica a cui si

riferisce, che riporta tra l'altro, quando disponibile, il nominativo del cliente, la città e lo stato di residenza, il numero e la tipologia di camera in cui soggiorna / ha soggiornato, l'arrangiamento in "camera e colazione" o in "mezza pensione", le date di arrivo e di partenza e quindi il numero di notti.

Ogni volta che un operatore inserisce un nuovo ticket, in automatico viene generata un'e-mail con le informazioni principali del reclamo che viene inoltrata a tutti i reparti dell'hotel per presa visione.

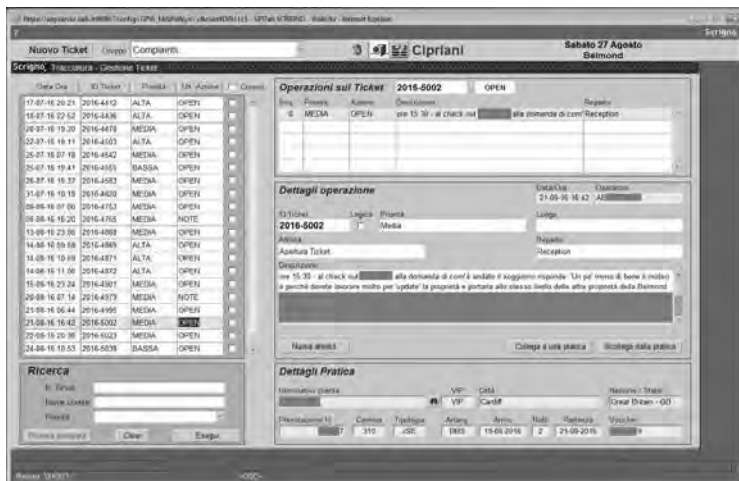


Fig. 1: Schermata "Lost & found/Complaints" in Scigno PMS

Poiché attualmente a questa sezione non è collegata alcun tipo di estrazione statistica, si è proceduto ad analizzare ogni ticket inserito con l'aiuto di un file Excel nell'intento di ricavare dati utili ai fini di una riflessione più approfondita. Al 24 settembre 2016 - data in cui è stata effettuata l'ultima rilevazione statistica- sono presenti **298 ticket**, di cui:

- ✓ **122** per la stagione 2016 (dal 20 gennaio al 24 settembre 2016)
- ✓ **176** per la stagione 2015 (dal 25 marzo all'8 novembre 2015)

Per entrambe le stagioni, sono i mesi di maggio e soprattutto giugno a registrare il numero più alto di ticket, mentre i ticket di gennaio e novembre sono stati inseriti quando la struttura è chiusa al pubblico per reclami pervenuti tardivamente alla Direzione via e-mail.

Rapportando il numero di reclami di un certo mese con il totale delle camere occupate per lo stesso mese -laddove entrambi i dati fossero disponibili-, è stato interessante notare per esempio la differenza netta di trend per entrambi gli anni 2015 e 2016 tra i mesi di giugno e luglio, caratterizzati entrambi da un'alta occupazione, ma da una situazione completamente opposta per quanto riguarda i reclami ricevuti. Dai grafici risulterebbe infatti che luglio è il mese in cui l'hotel ha performato meglio dal punto di vista della soddisfazione degli ospiti, mentre giugno è stato viceversa un mese critico a tal proposito.

Fig. 2 e 3: Tickets 2016 per mese di inserimento (a sinistra) e reclami ricevuti nel 2016 per numero di camere occupate per mese (a destra)

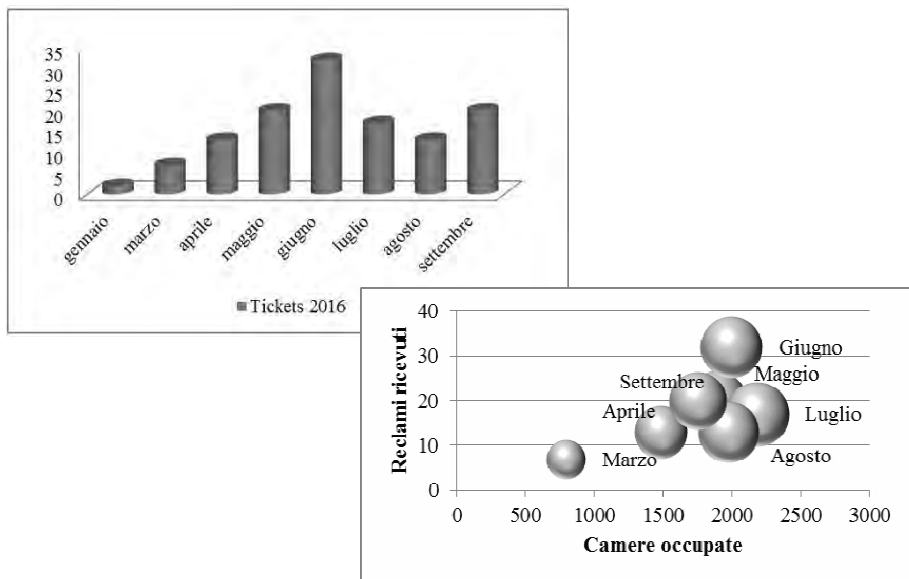
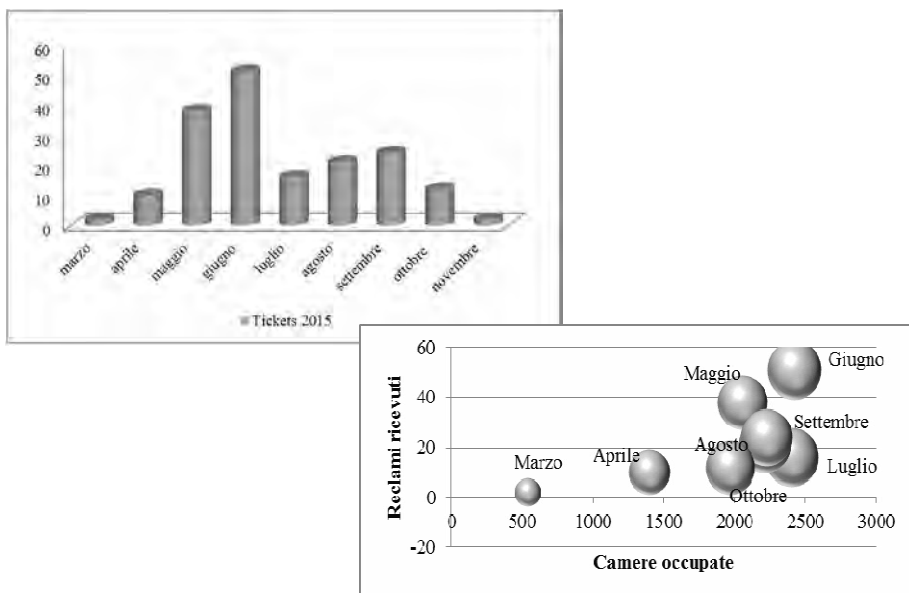


Fig. 4 e 5: Tickets 2015 per mese di inserimento (a sinistra) e reclami ricevuti nel 2015 per numero di camere occupate per mese (a destra)



Analizzando approfonditamente su un foglio Excel tutti i reclami registrati dal 25 marzo 2015 al 24 settembre 2016 attraverso Scigno PMS, è stato possibile classificarli in base al principale reparto responsabile del disservizio, quantificarli per reparto ed elaborare quindi il seguente grafico (figura 6):

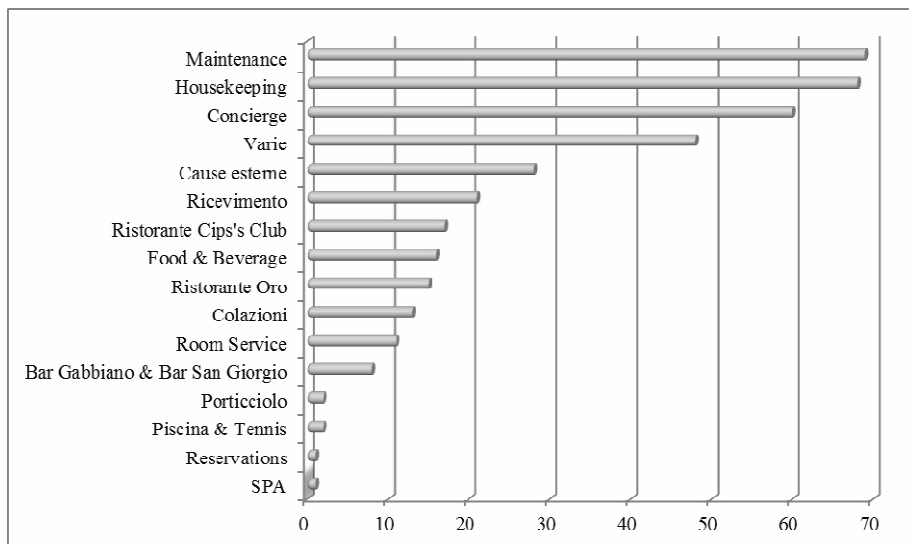


Fig. 6: Reclami per principale reparto interessato

La componente fisica e tecnologica dell'hotel, sottoposta appunto ad una continua "maintenance", raccoglie il maggior numero di lamentele, seguita dal reparto housekeeping (composto da personale dell'hotel) e quindi dal concierge, che subisce più che altro i disservizi arrecati da ditte partner esterne. La categoria "varie" raggruppa invece reclami che riguardano necessità degli ospiti che l'hotel non ha soddisfatto perché non eroga un determinato servizio e che però è utile analizzare per avvicinarsi sempre più in futuro alle esigenze della clientela. Alcuni "complaints" poi vanno oltre la reale capacità di recupero del disservizio dell'hotel, poiché le cause hanno origine esternamente rispetto alla struttura del Belmond Hotel Cipriani, e dunque è possibile prenderne soltanto atto. Se poi tutti gli *outlet* relativi al *Food & Beverage* non fossero considerati separatamente, ma in modo aggregato, diventerebbero il primo reparto per numero di reclami. Per ogni reparto si è poi provveduto a quantificare la ricorrenza delle singole problematiche, operazione che può risultare utile al fine di individuare gli interventi prioritari per ridurre considerevolmente il disservizio. Un esempio viene fornito dalla figura 7 relativa al reparto "Maintenance":

Problema	N° di reclami
Non funziona: presa della corrente; minibar; scarico wc; macchina caffè; telefono; wi-fi; campanello fuori dalla porta; porta-finestra; miscelatore acqua calda e fredda; scarico doccia	24
Malfunzionamento impianto aria condizionata/riscaldamento: rumoroso; odore di fumo; non raffredda; non si spegne	24
Rotto: sgabello per la vasca; telefono staccatosi dal muro; lampadina bruciata, porta armadio; sifone doccia; maniglia porta; porta bagno	9
Perdita d'acqua sul pavimento/dal soffitto	8
Arredamento camera vecchio	1
Ventola rumorosa sopra Bar Gabbiano	1
Segnale assente per un canale tv	1
La porta comunicante esterna non si può chiudere a chiave	1

Fig. 7: Reclami su Scrigno PMS relativi al reparto "Maintenance" ordinati per ricorrenza

Per quanto riguarda i disservizi "strutturali" dell'hotel, si è ipotizzato che un ruolo fondamentale sia giocato dalla chiusura invernale del Cipriani, che nonostante dia modo di effettuare interventi di manutenzione e ristrutturazione, può tuttavia anche accelerare l'obsolescenza delle apparecchiature tecniche e tecnologiche impiegate a causa del loro mancato utilizzo per circa cinque mesi all'anno.

6.5 BRAND REPUTATION E GESTIONE DEI RECLAMI ONLINE

Oggigiorno i portali di recensioni online, il più diffuso fra i quali dal 2000 è TripAdvisor.com con 350 milioni di visitatori unici ogni mese, rappresentano risorse chiave di informazioni a disposizione dei potenziali consumatori che orientano sempre più le proprie scelte sulla base delle esperienze di altri viaggiatori e quindi sulla base della reputazione di cui gode una determinata azienda sul web. Inoltre, le recensioni pubblicate giorno dopo giorno su una pagina aziendale dimostrano che i consumatori non ricevono passivamente il valore creato dall'azienda al momento dell'esperienza della stessa, ma partecipano attivamente alla creazione del valore, mettendo in risalto le qualità o le criticità della struttura e contribuendo alla formazione della sua immagine online.

In questo capitolo, viene analizzata approfonditamente la presenza del Belmond Hotel Cipriani sul portale TripAdvisor con particolare riferimento alle stagioni 2014, 2015 e 2016 (in corso) e viene operata contemporaneamente una contestualizzazione per il solo anno 2016 con i

tre *competitor* diretti individuati sul territorio del centro storico di Venezia rispetto a prezzi medi giornalieri, clientela target e servizi offerti: Aman Venice, The Gritti Palace e Hotel Danieli.

Il Belmond Hotel Cipriani, con 703 recensioni pubblicate dal 2003 ad oggi (ultima rilevazione 12.09.2016) sulla sua pagina, si posiziona attualmente al 29° posto tra le 388 strutture individuate da TripAdvisor, preceduto dal The Gritti Palace (8° posto con 994 recensioni dal 2013) e seguito dall'hotel Danieli (64° posto con 2511 recensioni dal 2002) e dall'Aman Venice (139° posto con 123 recensioni dal 2013). La classifica di popolarità viene stilata in base ad un algoritmo che tiene conto del punteggio delle recensioni, della loro attualità (più recente è la recensione, più accurata sarà la rappresentazione dell'esperienza fornita dalla struttura) e della loro quantità. Volendo approfondire con un confronto l'aspetto della qualità delle recensioni, il primo passo è sicuramente quello di conteggiare le recensioni del 2016 per punteggio attribuito a ciascuna, secondo la scala da 1 a 5 fornita da TripAdvisor:

	Belmond Hotel Cipriani	Aman Venice	The Gritti Palace	Hotel Danieli
1	1%	0%	1%	1%
2	2%	0%	1%	4%
3	8%	7%	2%	7%
4	9%	7%	10%	16%
5	80%	86%	86%	72%

Fig. 8:Recensioni TripAdvisor relative a viaggi del 2016 suddivise per punteggio complessivo in una scala da 1 a 5.

Tuttavia, poiché non di rado mi sono imbattuta in recensioni che pur avendo il massimo punteggio di 5 non mancavano di esprimere qualche piccola critica nei confronti della struttura o al contrario in recensioni che con un punteggio medio di 3 non citavano alcun aspetto negativo, ho sviluppato una classificazione più accurata delle recensioni, suddividendole tra quelle che citavano solo aspetti positivi, quelle che citavano un aspetto negativo, quelle che esprimevano due o più criticità e quelle che citavano solo aspetti negativi. I grafici della Figura 9 riflettono quindi maggiormente il tono, il significato, l'impatto di ciascuna recensione, fornendo quindi un quadro d'insieme più autentico.

Se in entrambi i casi, infatti, l'Aman Venice risulta avere la “migliore” reputazione online e il Danieli la “peggiore”, la differenza tra la valenza della prima statistica e della seconda sta soprattutto nel confronto tra l'Aman e il Gritti: mentre osservando la figura 8 la reputazione sembrerebbe pressoché la stessa, dalla figura 9 emerge in realtà che l'Aman ha una percentuale di recensioni totalmente positive (e che quindi valgono di più) più alta rispetto al Gritti.



Fig. 9: Recensioni TripAdvisor relative a viaggi del 2016 suddivise per numero di aspetti negativi in esse menzionati

Pur godendo tutte e quattro le strutture a cinque stelle di un'ottima reputazione online, esse devono comunque fare i conti con un 30% circa di recensori non totalmente soddisfatti dell'esperienza.

Le recensioni negative, infatti, ancora più che sui prodotti, hanno una forte influenza sulla reputazione e quindi sulle vendite di servizi, sono percepite come più "utili" rispetto a quelle positive e rispetto a queste ultime rimangono maggiormente impresse nella mente dei lettori/potenziali consumatori.

Se rispondere a tutte le recensioni non solo dimostra la cura di un'azienda nei confronti di tutti i propri clienti ma favorisce anche il business secondo uno studio di TripAdvisor e Phocuswright, replicare alle critiche si rivela spesso più cruciale del reclamo stesso.

Il Belmond Hotel Cipriani e i suoi tre competitor hanno un approccio alla pagina TripAdvisor diverso l'uno dall'altro e se si analizza il numero di recensioni del 2016 che hanno avuto una risposta da parte della Direzione, il risultato è il seguente:



Fig. 10: Recensioni TripAdvisor relative a viaggi del 2016 suddivise per eventuale risposta della Direzione presente

Il Cipriani, come il Gritti, viene in questo caso a trovarsi in una posizione intermedia tra l'Aman Venice che non risponde alle recensioni e il Danieli

che invece risponde costantemente (il 10% senza risposta è essenzialmente costituito dagli ultimi giudizi inseriti e che la Direzione non ha ancora preso in esame).

Inoltrandosi nel caso specifico del Belmond Hotel Cipriani, la percentuale di recensioni a cui si è risposto cala ulteriormente se si prende in considerazione un arco di tempo più ampio, ossia le stagioni 2014, 2015, 2016²: le recensioni con risposta sono l'11% del totale. In particolare, si è risposto a 16 recensioni senza aspetti negativi, 9 con un aspetto negativo citato, 8 con due o più aspetti negativi citati e 8 con solo aspetti negativi citati.

Ne consegue che un buon 60% di recensioni negative (2 o più aspetti negativi citati) e molto negative (solo aspetti negativi citati) è tuttora senza una replica da parte della Direzione.

Anche all'interno di uno stesso brand, i vari hotel possono adottare strategie diverse nei confronti dei portali di recensioni. L'azienda inglese Belmond Ltd. opera attualmente in Italia 6 hotel: *Belmond Hotel Splendido & Splendido Mare (Portofino, GE)*, *Belmond Hotel Cipriani (VE)*, *Belmond Villa San Michele (Fiesole, FI)*, *Belmond Hotel Caruso (Ravello, SA)*, *Belmond Grand Hotel Timeo (Taormina, ME)*, *Belmond Villa Sant'Andrea (Taormina, ME)*. Sebbene tutte le pagine TripAdvisor siano gestite dal General Manager delle rispettive strutture, prendendo in considerazione le ultime 50 recensioni pubblicate per ogni pagina, è emerso come la percentuale di risposta da parte della Direzione sia molto diversificata.

Se la relazione con la clientela è un'attività chiave per qualsiasi tipo di struttura alberghiera, essa risulta ancora più enfatizzata negli hotel di lusso, dove l'attenzione è fortemente individualizzata alle esigenze del singolo ospite. Attenzione che si concretizza anche nel gesto della Direzione di rispondere periodicamente e sistematicamente ai giudizi lasciati dagli ospiti online, a dimostrare pubblicamente che ogni complimento è un successo per l'intero team delle risorse umane aziendali ed ogni critica è uno spunto per riflettere e migliorarsi. In particolare, alcuni studi dimostrano che le aziende che rispondono efficacemente ai reclami beneficiano di una maggiore fedeltà da parte della clientela e quindi di una maggiore redditività.

Naturalmente, replicare ai giudizi pubblicati online dagli ospiti è solo il primo passo per sfruttare a vantaggio del proprio business una piattaforma come TripAdvisor. Analizzare gli aspetti positivi citati dagli ospiti può servire a maturare ulteriore consapevolezza dei punti di forza che distinguono e rendono competitiva l'azienda, mentre tener traccia delle criticità evidenziate dalle diverse recensioni può aiutare a far luce sulle problematiche più ricorrenti e quindi sulle aree di intervento più urgenti.

² Pur disponendo sulla pagina TripAdvisor delle recensioni fino al 2003, si è deciso di limitare l'analisi alle recensioni dal 2014 in poi, anno in cui è avvenuto il re-branding da Orient Express Hotels Ltd. a Belmond Ltd

ornando al caso concreto del Belmond Hotel Cipriani, dalla lettura e analisi delle recensioni relative alle stagioni 2014, 2015 e 2016 sono emersi i seguenti punti di forza della struttura elencati in ordine decrescente per ricorrenza:

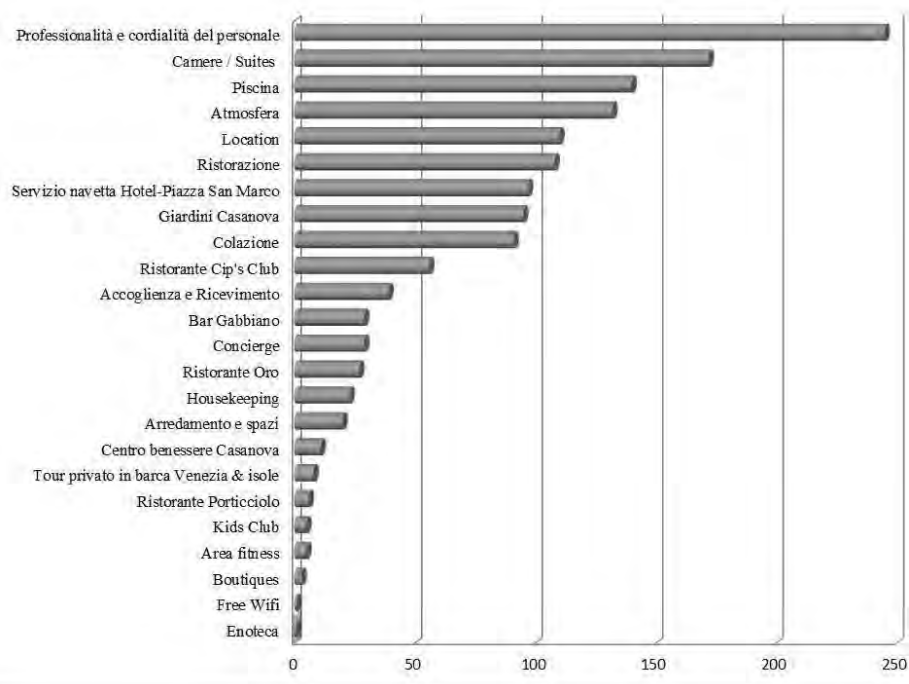


Fig. 11: Punti di forza del Belmond Hotel Cipriani citati nelle recensioni TripAdvisor relative a viaggi del 2014, 2015, 2016

Di seguito invece i punti di debolezza elencati in ordine decrescente per ricorrenza (Figura 12).

Operando quindi un confronto con la figura 6 relativa ai reclami su Scigno PMS emerge che in entrambi i casi l'elemento di debolezza dell'hotel è l'aspetto strutturale, mentre è interessante osservare come l'Housekeeping, che in Scigno raccoglie un'alta percentuale di lamentele è invece poco interessata dalle critiche su TripAdvisor. Si è ipotizzato che ciò sia dovuto alla natura "strumentale" dei suoi reclami, i quali sono volti a modificare una situazione sgradevole durante il soggiorno e generalmente non influiscono negativamente sull'esperienza complessiva del soggiorno se risolti con successo.

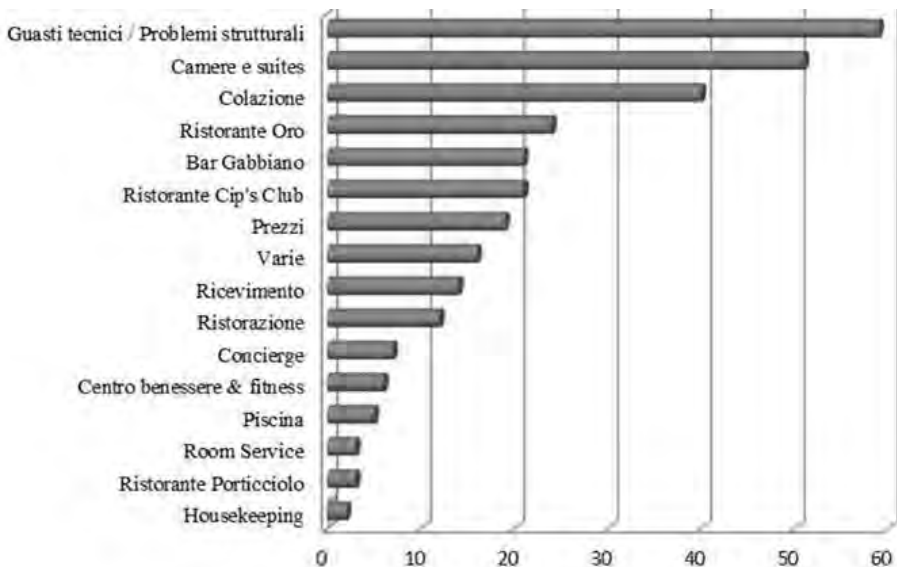


Fig. 12: Punti di debolezza del Belmond Hotel Cipriani citati nelle recensioni TripAdvisor relative a viaggi del 2014, 2015, 2016

6.6 CONCLUSIONI

Dietro al reclamo di un ospite si nascondono molteplici motivazioni: può essere un mezzo per dar voce ai propri sentimenti, per cercare di far colpo sugli altri e aumentare la propria autostima, per recuperare un certo controllo sulla situazione, per sollecitare la comprensione e la solidarietà degli altri o ancora a volte per ricevere una compensazione monetaria anche esagerando, alterando o mentendo su un fatto o abusando delle "garanzie" di un servizio (reclamo opportunistico).

In ogni caso, sollecitare le lamentele è sempre vantaggioso per l'azienda:

- i reclami identificano i clienti insoddisfatti ed offrono quindi all'impresa l'opportunità di concentrarsi su di essi per rimediare all'insuccesso nel servizio, salvare il rapporto di fiducia e trasformarli in "testimonial" dell'azienda;
- i reclami identificano i punti deboli nel sistema di erogazione del servizio, che è necessario correggere per minimizzare in futuro il ripetersi degli stessi problemi;
- i reclami forniscono idee per migliorare il prodotto;
- saper gestire i reclami può dare all'azienda un vantaggio competitivo.

Un reclamo non registrato, inoltre, può danneggiare l'azienda tanto quanto uno mal gestito o irrisolto quando il cliente decide di riporre altrove la sua fiducia, dato che l'azienda ha più convenienza economica a trattenere un cliente che ad acquisirne uno nuovo.

È importante, quindi, disporre di un sistema di gestione dei reclami efficace, sia nella fase iniziale di “intercettazione” della lamentela (es. pubblicizzare maggiormente la funzione della Guest Relation Manager come figura pronta all’ascolto delle critiche e dei suggerimenti degli ospiti), che nella registrazione corretta e accurata nel gestionale di ogni reclamo a fini statistici e per il continuo miglioramento delle prestazioni dell’azienda, nonché nella delicata relazione con l’ospite insoddisfatto, durante e dopo la comunicazione del reclamo.

Brand reputation and complaint handling in a luxury hotel

Case Study: Belmond Hotel Cipriani di Venezia

When buying a service, the consumer, who cannot have a tangible preview of it, makes his choice based on expectations that originate from information available on it (photos, texts, videos, word of mouth). These expectations will be then compared to the perceptions that arise during the service fruition and the consumer satisfaction/dissatisfaction will depend on their similarity degree.

*The aim of this article is to reconstruct the complaint handling process in a luxury hotel with a focus on the Belmond Hotel Cipriani^{*****} in Venice and to provide some useful advice on how it can be improved thanks to the latest technology.*

Belmond Hotel Cipriani is a five star luxury hotel located on the Giudecca island in the south of Venice. Opened in 1958 by Giuseppe Cipriani, it features 95 rooms and suites, 3 restaurants, 2 bars, a semi-Olympic sized swimming pool, 4 boutiques, a wellness and fitness centre, a tennis court, the Casanova gardens and the Granaries of the Republic. The originally family-run hotel is now owned and managed by the English company Belmond Ltd. (formerly known as Orient-Express Hotels Ltd.). The basic premise of this paper is that every complaint represents first of all an opportunity for a business to identify its weak points in supplying a service, to recover from a service failure and to rebuild trust in its customers possibly turning them into "brand ambassadors". The first part of the article focuses on the way in which hotel guests express their dissatisfaction and illustrates the main recipients of their criticism within the Cipriani. The 298 complaints recorded in Scigno property management system were deeply examined and statistics was collected. The complaints were later classified according to the hotel department responsible for the service failure, thus providing useful insight on the issues that need to be addressed first from the guests' point of view. The second part of the paper is about Belmond Hotel Cipriani's online reputation as depicted by TripAdvisor's reviews from 2014 onwards. The strengths and weaknesses mentioned by the reviewers were listed and quantified and they were later compared to the previous results of Scigno's analysis. A comparison was also established with Cipriani's three main competitors in Venice: Aman Venice, The Gritti Palace and Hotel Danieli. To sum up, every business should have an efficient complaint handling process, from the initial reception of the guest's dissatisfaction to its proper registration in the system, and from the delicate relationship with the customer to their final feedback on the recovery action employed.

THE ITALIAN TOURS

NASCITA DI UN SITO E-COMMERCE PER IL TURISMO INCOMING

di Alessia Cadeddu¹

Il presente lavoro si pone come obiettivo la descrizione delle varie fasi di realizzazione di una piattaforma e-commerce da parte di Sensational Italy, DMC italiana localizzata in provincia di Venezia. Partendo da un'analisi dei nuovi trend emersi nel mercato turistico, si sono quindi delineate le motivazioni principali che hanno portato l'azienda ad implementare un nuovo brand.

In seguito, il focus del lavoro sulle metodologie utilizzate e sulle ricerche effettuate per la costruzione pratica del sito, dalla scelta del software per le prenotazioni, alla disposizione delle varie sezioni e alla stesura e scelta dei contenuti e dei prodotti da vendere.

Verranno infine presentate alcune indicazioni operative a supporto dell'azienda per il mantenimento di un buon posizionamento sui motori di ricerca e suggerite delle azioni di marketing per agevolare l'accesso alla piattaforma da parte dei potenziali clienti.

7.1 CONTESTUALIZZAZIONE

Sensational Italy è una DMC italiana nata a Venezia nel 2010 e specializzata in organizzazione di eventi e viaggi aziendali e incoming su misura. I punti di forza di Sensational Italy, che le hanno permesso di crescere nel corso degli anni, sono la professionalità e attenzione alle esigenze del cliente e la passione nel dedicarsi all'ideazione di ogni singolo programma, cercando soluzioni uniche ed esclusive.

Questo, unito a una lunga esperienza nel settore del M.I.C.E. e del turismo outbound e incoming, alla presenza e professionalità di uno staff multilingue disponibile 24/7, una profonda conoscenza dell'Italia e del suo territorio ed una rete di partnerships con fornitori e istituzioni locali, le ha permesso di crearsi una solida reputazione. L'organizzazione dell'evento aziendale viene curata nei minimi dettagli e comprende la scelta della location dell'evento o cena di gala, dell'hotel in cui pernoveranno gli ospiti, del ristorante, dei transfer aeroportuali e delle attività di intrattenimento o team building.

Per quanto riguarda l'incoming, le richieste provengono nella maggioranza dei casi da agenzie straniere che si rivolgono a Sensational Italy per organizzare brevi soggiorni in Italia per i propri clienti.

¹ Referente aziendale: Arianna La Rosa, Sensational Italy

Spesso il viaggio prevede tappe in diverse città italiane, il soggiorno in strutture di fascia medio-alta, la presenza di una guida o accompagnatore privato per svolgere i tour nelle varie città e l'organizzazione di attività che siano delle vere e proprie "esperienze" e consentano di entrare a stretto contatto con il territorio e la sua cultura.

Le nuove tendenze relative al comportamento del consumatore, emerse negli ultimi anni in seguito all'introduzione di numerosi strumenti web, hanno spinto l'azienda a considerare l'idea di avviare un nuovo brand denominato "The Italian Tours". Il progetto consiste nell'implementazione di una piattaforma e-commerce per vendere escursioni giornaliere di varia natura in tutta Italia, sfruttando le numerose conoscenze e collaborazioni avviate in anni di lavoro sul campo.

Secondo le previsioni dell'Osservatorio e-commerce B2c Netcomm Politecnico di Milano, nel 2016 l'e-Commerce in Italia varrà 19,3 miliardi di euro. La cifra è raddoppiata rispetto al 2011, in cui gli acquisti online si fermavano a quota 9,3 miliardi, e vede un incremento del 17%, cioè oltre 2,7 miliardi di euro, rispetto al 2015.

Sebbene anche il numero dei consumatori digitali sia raddoppiato, passando da 9 milioni nel 2011 a 18,8 milioni nel 2016, le aziende italiane non si sono adeguate con prontezza alle evoluzioni dei consumatori, perdendo opportunità di affermazione sul mercato digitale e quote di fatturato. Infatti, il report evidenzia come le aziende censite in Italia strutturate per l'e-commerce siano appena 40mila, contro le 800mila europee, di cui 200mila solo in Francia.

Nell'ambito dell'intera domanda dell'e-commerce, il mercato del turismo è il primo comparto con il 44% del valore e un fatturato di 8,5 miliardi, con una crescita pari all'11% prevista entro fine anno. Ciò vale anche per gli acquisti mobile relativi ai servizi, dove il turismo detiene il 10% del totale.

Questa tendenza, unita alla crescente autonomia del turista, che è sempre più consapevole di ciò che vuole fare e del potere che detiene, mette in primo piano la necessità di offrire un prodotto unico, che risponda alle esigenze del turista e rispecchi il suo stato d'animo e i suoi desideri e motivazioni, e che sia accessibile attraverso canali distributivi e di comunicazione adeguati.

7.2 THE ITALIAN TOURS: CREAZIONE DI UNA PIATTAFORMA E-COMMERCE

In primo luogo, si è cercato di delineare il background teorico sottostante la necessità, e quindi la decisione, da parte di Sensational Italy di avviare The Italian Tours sotto forma di piattaforma e-commerce. In particolare, si è focalizzata l'attenzione sui nuovi trend riguardanti le nuove tecnologie e i canali distributivi online per poi passare a concentrarsi sulle strategie di web marketing che un'azienda turistica deve adottare per fare in modo che la propria attività in rete abbia successo.

Una volta delineate le fasi essenziali affinché ciò avvenga, si è cercato di tradurre in una serie di azioni pratiche quanto teorizzato.

a) Il primo aspetto preso in considerazione è stato la scelta di provider di siti web e software per le prenotazioni online.

- b) In secondo luogo ci si è posti il problema di come organizzare le informazioni e le attività all'interno del sito. In particolare vedremo:
 - a. l'homepage, che costituisce il biglietto da visita del sito web;
 - b. le pagine delle singole escursioni, quali informazioni inserirvi e come disporle nella pagina.
- c) Le stesse considerazioni sono state fatte anche per la versione mobile.
- d) Infine, il focus si è spostato sulla stesura dei vari contenuti.

In parallelo al lavoro di studio della struttura e dei contenuti del sito, è stato svolto anche un lavoro di ricerca e contatto dei fornitori per quanto riguarda le escursioni e attività proposte.

7.2.1 ICT e web marketing

Le Information and Communication Technology (ICT) hanno profondamente modificato il modo in cui le organizzazioni competono (Porter, 2001) e l'industria dei viaggi e del turismo è stata particolarmente influenzata da tali sviluppi, soprattutto in relazione alle modalità con cui i prodotti turistici sono distribuiti.

I cambiamenti in atto nella domanda forzano le imprese a puntare su differenziazione del prodotto, abbattimento dei costi, miglioramento della qualità e ottimizzazione degli scambi informativi.

La nuova competizione si gioca non tanto sulla disponibilità di un dato strumento o applicativo oppure in termini di presenza in rete, in quanto molti strumenti e l'accesso a Internet sono ormai facilmente disponibili e a poco costo, quanto piuttosto sull'uso che di essi viene fatto e su come viene gestita la visibilità online.

Per adottare una strategia online efficace, bisogna quindi progettare e seguire uno schema ben organizzato:

- a. Analizzare il segmento in cui si opera, modalità di ingresso in Internet, attori presenti e risultati ottenuti;
- b. Scelta di strumenti interattivi capaci di attrarre gli utenti;
- c. Gestione dei contenuti relativamente a fonti da utilizzare, taglio da dare all'esposizione, frequenza e modalità di aggiornamento ed esposizione.
- d. Infine, per il lancio del sito web, va pianificata una corretta campagna di promozione attraverso la formulazione di una buona strategia di web marketing, che può comprendere attività di posizionamento sui motori di ricerca, attività di passaparola tra utenti, campagne pubblicitarie on-line (banner, keyword advertising).

L'obiettivo di un'azienda che vuole proporre i suoi prodotti e servizi sul web, quindi, è quello di risultare nelle prime pagine proposte dal motore di ricerca, in quanto la maggior parte degli utenti si ferma proprio a questi link.

Per ottenere un buon posizionamento, acquisiscono un ruolo centrale qualità e quantità dei contenuti, che devono però essere anche strutturati e funzionali rispetto agli interessi dell'utente.

Inoltre, un ruolo importante lo giocano anche il numero e la qualità dei link che puntano verso il proprio sito web, in quanto il motore di ricerca premia i siti che

ricevono link da altri ritenuti interessanti, in base ad una serie di variabili interpretate dagli algoritmi di ricerca.

Quando si parla di web marketing, spesso si fa riferimento principalmente a due discipline: la Search Engine Optimization (SEO) e il Search Engine Marketing (SEM).

La SEO comprende tutte quelle attività messe in atto allo scopo di migliorare il posizionamento delle pagine di un sito web nella ricerca organica restituita dal motore di ricerca in corrispondenza delle parole chiave ritenute più strategiche e secondo il rispetto del proprio algoritmo e del proprio ranking.

Il termine SEM, invece, indica l'insieme delle attività di web marketing svolte per incrementare la visibilità e la rintracciabilità di un sito web attraverso i motori di ricerca. Le attività di SEO e SEM sono dunque complementari e fondamentali per una completa ed efficace campagna di web marketing.

In questo nuovo scenario, la presenza su Internet per le aziende del settore turistico e per gli enti coinvolti è diventata sempre più importante. Il commercio elettronico offre opportunità di business sempre più ampie ed interessanti alle imprese di tutti i settori che, grazie al Web, possono raggiungere una fetta di consumatori notevolmente più grande, indipendentemente dalla localizzazione geografica e a costi molto più contenuti.

È indispensabile però, data la situazione di alta competitività che anima il settore, che gli operatori siano dotati di sempre maggiore professionalità e soprattutto di un sito efficace, che è fondamentale per acquisire un buon numero di conversioni, e quindi prenotazioni. Diventa perciò indispensabile valutare e disegnare i siti tenendo conto di tutti gli aspetti che contribuiscono a determinarne la qualità.

Costruire un buon sito internet è il passo che prescinde qualsiasi altra attività di promozione online. In ambito turistico, questa regola è ancora più determinante in quanto, essendo il viaggio un bene non tangibile, un sito con una grafica e una descrizione efficaci e invitanti può fare la differenza nella proiezione dell'esperienza agli occhi del potenziale turista.

7.2.2 La scelta del software

Le caratteristiche da prendere in considerazione per costruire un sito web capace di soddisfare sia i bisogni del proprietario del sito che dell'utente finale sono molti.

Il primo passo fondamentale per l'avvio di una piattaforma e-commerce in ambito turistico, quindi, è la scelta di un provider di software per le prenotazioni online e la creazione del sito web che consenta di costruire un sito accessibile al turista.

Dopo attente valutazioni, la scelta è ricaduta su Trekksoft, una start-up svizzera fondata nel 2010, con sede a Interlaken.

Trekksoft fornisce un software con soluzioni di prenotazione e pagamento online per tour operator. Il loro sistema multilingue e multi-valuta è attualmente utilizzato da clienti in 125 paesi del mondo e consente prenotazioni online in tempo reale, adattandosi a qualsiasi dispositivo elettronico e consentendo ai visitatori di risparmiare tempo con un sistema affidabile, semplice e veloce.

Ciò diventa di estrema importanza se si considera che le aspettative degli utenti su Internet sono più alte e la tolleranza agli errori e alle disfunzioni è bassa. Infine, non vanno sottovalutate nemmeno le difficoltà, diffidenze e resistenze tra gli utenti relative alla sicurezza dei pagamenti on-line, ancora diffuse soprattutto nelle fasce di mercato della terza e della quarta età, che sono però uno dei segmenti più interessanti per il turismo organizzato.

Oltre ad essere gradevole esteticamente, funzionale e facile da usare anche da parte dei navigatori meno esperti e garantire lo svolgimento sicuro delle operazioni di prenotazione e pagamento, un sito web efficace in ambito turistico deve disporre di contenuti efficaci e costantemente aggiornati con nuove proposte che si adeguino alle mutevoli esigenze della potenziale clientela.

È essenziale che in pochi attimi il visitatore del sito sia in grado di farsi un'idea di cosa offra l'azienda e, soprattutto, del perché dovrebbe prenotare proprio attraverso quel determinato sito web.

7.2.3 L'organizzazione delle informazioni

Nel caso di The Italian Tours, la problematica principale consiste nel riuscire a progettare un sito che consenta all'escursionista di raccogliere la totalità delle informazioni sui vari servizi proposti in modo agevole. Si pone quindi il problema di riuscire ad organizzare e classificare le informazioni in modo ordinato, rendendole direttamente accessibili tramite l'homepage, senza che si renda necessario effettuare troppi passaggi da una pagina del sito all'altra, per non creare confusione nell'utente.

Nel caso specifico, si è pensato di suddividere le varie attività ed escursioni proposte secondo diverse modalità, in modo da agevolare la scelta dell'utente su più fronti.

Il primo raggruppamento ideato è quello per aree tematiche, in modo da indirizzare l'utente verso ciò che coincide maggiormente con i propri interessi. In particolare, si è scelto di seguire le tendenze prevalenti nel nuovo scenario turistico globale e puntare quindi su forme di turismo esperienziale, cioè su attività che coinvolgano in prima persona il visitatore.

Infatti, secondo il TripBarometer di TripAdvisor, è del tutto evidente il trend del ricercare destinazioni turistiche stimolanti che consentano di imparare o provare qualcosa di nuovo e non convenzionale, indicando come il turismo delle attività di carattere ludico, attivo ed adrenalinico sia sicuramente uno di quelli emergenti e sui quali puntare.

Sulla base di queste valutazioni si è deciso quindi di ideare escursioni che includano degustazioni di prodotti tipici, lezioni di cucina tipica regionale, attività sportive all'aria aperta e workshops di artigianato locale.

La prima regione che verrà commercializzata è la regione Veneto, per la quale sono già stati predisposti i tour e le attività da proporre.

In particolare, si è deciso di valorizzare le numerose "Strade del gusto" presenti nel territorio regionale, contattando quindi i vari consorzi per proporre delle collaborazioni al fine di inserire nelle escursioni le visite con degustazione nelle varie aziende dislocate sul territorio.

Tra i tour proposti vi sono quindi il tour alla scoperta dei principali prodotti tipici della regione, come ad esempio il radicchio di Treviso, l'asparago bianco di Cimadolmo, il riso Vialone Nano veronese, il Prosecco DOCG e i vini prodotti nei Colli Euganei. A tutte le esperienze di degustazione è sempre associata anche la visita di un borgo medievale o di una città d'arte.

Per quanto riguarda le attività sportive, invece, si è deciso di optare per l'organizzazione di esperienze fuori dal comune come escursioni in snowmobile, canyoning, tour in bicicletta e in aereo.

Le attività sono state raggruppate anche per tipologia di territorio, in modo che il potenziale escursionista che non ha le idee chiare sul tipo di attività da fare, o sia vincolato alla scelta di un'area specifica, possa visualizzare in una volta sola tutte le proposte per il mare, la montagna, la collina, la città e i laghi.

Infine, è stata predisposta una suddivisione regionale delle varie attività. Ogni regione viene presentata tramite una descrizione che evidenzia i principali luoghi di interesse, invitando chi legge a continuare la lettura e a cliccare sui vari link per scoprire le diverse attività proposte.

7.2.4 L'homepage

L'home page è la prima vetrina di cui un'azienda dispone per impressionare l'utente che accede al sito web. In pochi secondi il visitatore deve riuscire a farsi un'idea del brand aziendale, che esprime l'identità e immagine dell'impresa, e deve comunicare in primo luogo affidabilità e convincere i potenziali clienti a diventare clienti effettivi.

Per ottimizzare il tasso di conversione, sulla homepage dovrebbero esserci tre elementi visibili subito: value proposition, elementi grafici e call to action.

Nel caso di The Italian Tours, la value proposition individuata fa riferimento alle escursioni e attività in vendita in tutta Italia, e viene veicolata in primo luogo attraverso il logo e la denominazione stessa del brand, e successivamente attraverso lo slogan "Our Italy, discover it with us!". L'obiettivo di questo slogan è in primis quello di permettere all'utente di comprendere subito la natura del sito e la filosofia aziendale, distinguendolo da altri siti che offrono escursioni in tutta Italia e specificando da subito che tutti i tour proposti sono stati scelti con accuratezza e rispecchiano un punto di vista assolutamente personale su ciò che di meglio la penisola italiana ha da offrire.

Per quanto riguarda gli elementi grafici, si è scelto di optare per titoli pulsanti di colore rosso e verde su sfondo bianco, per riprendere i colori della bandiera italiana presenti anche nel logo. Inoltre, l'utente che accede al sito viene accolto da un'immagine che ritrae una barca che galleggia sull'acqua cristallina del mare, immagine che evoca il colore azzurro, tipicamente associato all'Italia, e il mare, altro elemento caratterizzante per cui è famosa.

La call to action invece è posta nel pulsante "Discover it with us", all'interno dello slogan, che invita ad addentrarsi ulteriormente nel sito per scoprire cosa è possibile fare, vedere, assaggiare, sentire, toccare e annusare in Italia.

Un'altra call to action è posta subito al di sotto dell'immagine principale e si tratta del Search Engine delle attività. L'utente potrà selezionare la città di partenza, la data e la fascia di prezzo, e visualizzare tutte le escursioni

disponibili sulla base dei filtri impostati e accompagnate dal pulsante “Book Now!”.

7.2.5 Le escursioni

Il passo successivo è stato quello di decidere come impostare le pagine dedicate alle singole escursioni. Ciò è stato fatto seguendo le indicazioni raccolte in test effettuati su diversi siti in ambito turistico.

In particolare, la questione verteva su quale impostazione fosse più efficace e ci si chiedeva se potesse essere utile fornire, oltre al PDF scaricabile con la descrizione completa e dettagliata dell'escursione, anche un'anteprima dell'itinerario e dei principali servizi offerti anche nella pagina stessa del sito.

Tutti i test effettuati in precedenza nel corso di altri progetti hanno dimostrato che gli utenti rispondono in modo negativo all'obbligo di scaricare un documento PDF per poter acquisire le informazioni che ricercano. In quest'ottica diventa fondamentale fornire un'anteprima dell'itinerario e una descrizione dei punti salienti dello stesso direttamente nella pagina del sito. In particolare, si è ritenuto necessario posizionare la “call to action”, cioè il tasto “Book now!” accompagnato dal prezzo, in alto a destra, per una visualizzazione immediata. Si è deciso poi di redigere una breve descrizione del tour e delle principali tappe e di fornire informazioni circa quanto è incluso nella quota del tour. Infine, è possibile anche visualizzare l'itinerario tracciato su una mappa.

7.2.6 Il mobile

Gli elementi del sito sono stati disposti anche tenendo in considerazione la possibilità che il sito possa essere consultato anche tramite dispositivo mobile.

È infatti necessario prendere tutti gli accorgimenti necessari per far sì che il cliente possa finalizzare l'acquisto in modo sicuro, semplice e veloce anche da dispositivi diversi dal PC. Sono stati effettuati vari test per confrontare le diverse visualizzazioni, e si è notato che, nella versione del sito mobile responsive, le varie categorie di attività vengono visualizzate in colonna una sotto l'altra, partendo da sinistra. Così facendo il motore di ricerca delle attività, che originariamente era stato posizionato al centro dell'home page, nella versione mobile risultava poco accessibile, in quanto diveniva necessario scrollare diverse pagine prima di visualizzarlo. Alla luce di queste considerazioni si è ritenuto necessario spostarlo a sinistra, in modo che sia la prima cosa visualizzata dall'utente mobile.

Le stesse valutazioni sono state effettuate anche per quanto riguarda le pagine relative alle singole escursioni. Infatti, la decisione di posizionare la “call to action” in alto a destra deriva anche dal fatto che, così facendo, risulta come il primo elemento visualizzato anche nella versione mobile.

7.2.7 La stesura dei testi

La stesura dei testi e dei contenuti è stata realizzata interamente in lingua inglese e seguendo le regole e gli strumenti linguistici appropriati per quanto riguarda l'ambito turistico.

L'esigenza è quella di raggiungere il maggior numero possibile di utenti, quindi la lingua usata deve essere leggera, per favorire la leggibilità dei testi.

Seguendo le regole della comunicazione turistica in rete, l'argomentazione è stata articolata su più piani, adottando diverse strategie persuasive e puntando sull'interazione con l'utente. In particolare, i mezzi linguistici utilizzati sono stati:

- collocazioni e aggettivi composti per rendere le costruzioni più leggere e le frasi meno lunghe e complesse;
- imperativo di verbi come *Search* e *Book* per esortare, consigliare, invitare chi legge;
- seconda persona (Ego-targeting) per rivolgersi direttamente a chi legge;
- modali *Will* e *Can* preceduti dal pronome *You*, per proiettare l'utente verso il futuro, esprimendo la possibilità che la vacanza si trasformi in realtà;
- domande retoriche, per creare l'illusione di uno scambio comunicativo faccia a faccia;
- verbi come *Discover*, *Enjoy*, *Explore*, e nomi come *Discovery*, *Imagination*, *Escape*, *Experience*, per veicolare il senso della scoperta di nuovi luoghi, della fuga dalla routine quotidiana e dell'avventura;
- sostantivi come *Variety* (e relativi sinonimi) e *Choice*, che aiutano ad esprimere la ricchezza e la varietà delle proposte.

Oltre all'utilizzo di questi strumenti linguistici, si è cercato di scrivere i testi facendo una ricerca delle keywords da inserire per migliorare il posizionamento del sito nella ricerca organica.

Per fare ciò è stato utilizzato principalmente *Google Trends*, per visualizzare le ricerche effettuate dagli utenti online e conoscere quante volte un termine è stato usato in un dato periodo di tempo e confrontando termini diversi per capire quali parole vengono maggiormente associate ad un determinato argomento e inserire le parole giuste all'interno del testo.

7.3. CONSIDERAZIONI FINALI ED INDICAZIONI OPERATIVE

Una volta ultimato il lavoro di progettazione del sito diventa fondamentale stabilire una strategia per pubblicizzare la piattaforma e raggiungere la potenziale clientela tramite diversi canali. In particolare, si è deciso di focalizzarsi su:

- presenza attiva sui principali social networks, quali Twitter, Facebook e Google+ (quest'ultimo in particolare utile per l'indicizzazione del sito nei motori di ricerca) per diffondere i contenuti in modo capillare
- invio di una newsletter di presentazione ai circa 20.000 contatti già presenti nel database aziendale;
- annunci Pay per click su Google, almeno in fase iniziale;
- partecipazione a fiere di settore e workshops b2b quali Veneto for You, Buy Tuscany e TTG Rimini per incrementare la rete di contatti e partnerships.

La campagna marketing online è iniziata già in fase di progettazione del sito ed è fondamentale che continui su tutti i canali in modo costante fino al lancio della piattaforma, che si prevede per inizio dicembre. Parallelamente continuerà anche la ricerca dei fornitori, per mantenere costantemente aggiornata la varietà di proposte disponibili sul portale.

BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA

CAROLLO V., *Internet a supporto dell'azienda turistica. Il business elettronico nel turismo e le politiche dell'Unione europea*, in *Rivista di diritto dell'economia, dei trasporti e dell'ambiente* vol. v/2007, http://www.giureta.unipa.it/VolumeV2007/articoli/carollo_11_06_2007.pdf

GAVARDI A., *SEO per E-commerce: una guida per il successo*, <http://andreagavardi.it/seo-per-ecommerce-guida/>

MINGHETTI V., *Nuove tecnologie e marketing dei prodotti turistici*, in

CASARIN F. (a cura di), *Il Marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà. Volume secondo*, Torino, G. Giappichelli Editore, 2007.

OSTERWALDER A., *How to describe and improve your business model to compete better*, www.arvetica.com

PIERINI P., "A warm welcome. guaranteed". Aspetti dell'inglese nei siti degli enti nazionali per il turismo, <http://www.humnet.unipi.it/slifo/vol6/Pierini6.pdf>
Grafica e e-commerce: quando l'abito fa il monaco sul web, <http://www.strogoff.it/grafica-e-e-commerce-quando-labito-fa-il-monaco-sul-web/>

The Italian Tours

How to start an e-commerce website for inbound tourism

Sensational Italy is an Italian DMC born in 2010 in the province of Venice and specialised in business travel, events management and tailor made incoming tourism. The new trends related to the consumer's behaviour, which over the past years has become more and more independent and demanding, combined with the expertise and the strong knowledge of the Italian peninsula, developed over more than 25 years of business, led the company to a start up e-commerce project, named The Italian Tours. The aim of The Italian Tours is to provide unique and peculiar excursions and activities throughout Italy, leading the tourist to discover alternative and off-the-beaten-track destinations and to fully experience the Italian way of life.

The need to create an e-commerce platform was also backed up by the awareness of the enormous and still unexpressed potential of this kind of business in Italy. In fact, if compared to other European countries like France, Italy stands way behind when it comes to the number of companies that embraced the implementation of an online booking engine on their website.

The major issue that a company who decides to start an e-commerce business needs to face is the actual creation of the website: its layout, attractiveness and functionality are essential to actually convert a potential customer into an effective one.

The first choice that had to be made was the one concerning the website and online booking software developer which best suited the need of the company to provide both a functional and attractive platform. Secondly, the organisation of contents had to be designed so that users could easily access all the needed information without too much effort and without too many steps. Specific attention was paid to the homepage, because it is the first thing a user of a website experiences, and to the excursions pages, because they contain all the information essential to the potential customer when deciding whether to buy or not.

Furthermore, the same evaluations have been made regarding the mobile version of the website, since more and more travellers decide to book the activities and excursions directly from their mobile devices when they have already reached the destination. Once the structure was defined, the contents were described using appropriately chosen vocabulary and syntax as well as keywords from a Google Trends analyses in order to reinforce the site positioning.

VMCEVENTS

IL RUNNING SI FA SOCIAL

di Cristina De Prà¹

Come comunicare un evento? Su quali canali farlo e in che modo? Oggi per le imprese, i vantaggi nello sviluppare le campagne di Social Media Marketing sono molti, in quanto:

- l'efficacia di una campagna on line è facilmente monitorabile
- si può raggiungere un numero molto elevato di potenziali clienti
- si genera awareness del brand
- si hanno feedback immediati
- si accorcia la distanza tra azienda-utente perché possono tra essi instaurare un dialogo.

In relazione a questo, Venicemarathon sta conducendo una campagna Social molto dettagliata su diversi canali: Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest e Google+, attraverso i quali il Club informa, dialoga, comunica e promuove la Società e i suoi eventi. Il lavoro analizza come Venicemarathon Club utilizza i principali Social Network e altri strumenti on line e offre alcuni personali spunti e proposte per creare un ancor maggiore coinvolgimento tra i VMevents e i propri followers.

8.1 L' AZIENDA

La maratona di Venezia nasce grazie alla collaborazione tra due società: **Idea Venezia Srl** e il Venicemarathon Club. La prima è proprietaria di tutti i marchi sportivi, segue la parte commerciale e di marketing, mentre incarica l'A.S.D. Venicemarathon di sviluppare la parte tecnica – organizzativa degli eventi.

Il **Venicemarathon Club** nasce così nel 1985 con lo scopo di portare nel territorio veneziano un grande evento di atletica leggera: Venicemarathon. Dalla sua prima edizione nel 1986 oggi è diventata un evento internazionale che coinvolge ogni anno milioni di *runner* provenienti da tutto il mondo.

A.S.D. Venicemarathon Club oggi organizza, oltre alla maratona di Venezia, anche eventi di running che hanno acquisito notevole importanza a livello nazionale ed internazionale, una parte rilevante dell'attività è inoltre dedicata alla consulenza organizzativa per altre manifestazioni e all'organizzazione di fiere espositive durante gli eventi (Exposport).

Venicemarathon: lunga 42,195K, si sviluppa tra la Riviera del Brenta, Mestre e il centro storico di Venezia. Oltre all'evento sportivo durante la maratona sono molti gli eventi "collaterali":

- **VM10K**, corsa sugli ultimi 10K della maratona sia competitiva che ludico motoria inserita nel circuito del "Garmin Running Tour"
- **Exposport**, fiera dello sport aperta ai maratoneti e al pubblico

¹ Referente aziendale: Lorenzo Cortesi, Venicemarathon Club

- **Family Run**, tre corse ludico motorie di circa 4K che si svolgono in tre appuntamenti differenti durante le settimane antecedenti la maratona
- **Anima la Maratona**, evento musicale che coinvolge diversi gruppi musicali che si esibiscono sul percorso della maratona
- **Venicemarathon Charity Program**

Moonlight Half Marathon: entrata nel portfolio del Club nel 2011, l'evento ha riscosso sempre più successo fino a raggiungere nell'edizione 2016 l'adesione da parte di circa 6.000 atleti che gareggiavano sui percorsi da 21,097K o da 10K, questi ultimi inseriti nel circuito del Garmin Running Tour 2016.

Ali Venice Running Days: comprendono il Venice Night Trail (corsa nel centro storico di Venezia su un percorso di 16K che attraversa 51 ponti), la Corrimestre (10K tra diverse zone della città di Mestre) e La Panoramica (corsa ludico – motoria di 5, 11 e 18K con partenza e arrivo al Parco San Giuliano).

Primiero Dolomiti Marathon: l'ultimo evento entrato nella gamma del Club nel 2016, nasce dalla collaborazione tra il Venicemarathon Club e l'U.S. Primiero ASD e prevede tre percorsi rispettivamente di 42K, 26K e 6,5K nella Valle del Primiero.

Da sempre il Club associa alle proprie iniziative una finalità benefica sostenendo diversi progetti di solidarietà attraverso il **Venicemarathon Charity Program:** ogni runner può affiancare alla propria impresa sportiva quella solidale, correndo e raccogliendo fondi per un'associazione benefica aderente al progetto (es. Run For Water – Africa Mission e Bimbingamba).

La Società dispone anche di una propria squadra agonistica, il **Venice Running Team**, che, nato nel 1996, oggi conta oltre 100 atleti che partecipano a più di 90 gare all'anno dalle maratone ai cross, dalle 10 km alle ultramaratone, in Italia e all'estero.

8.2 PIANO DI COMUNICAZIONE E MARKETING AZIENDALE: SOCIAL MEDIA PLAN

La nascita e il costante sviluppo dei Social Media hanno cambiato radicalmente il modo di comunicare non solo tra persona e persona, ma anche tra singolo e impresa: per le aziende infatti oggi questi strumenti rappresentano un canale fondamentale per comunicare direttamente con il cliente finale che, d'altro canto, ricerca sempre un maggior contatto con le realtà a cui è interessato. Ascoltare, raccogliere feedback, aumentare l'engagement sono solo alcuni dei motivi che hanno spinto le aziende ad entrare nel mondo Social.

Quali sono oggi i Social da utilizzare per promuovere gli eventi e come utilizzarli?

Facebook

È il Social numero uno al mondo: con il più alto numero di iscritti (1,7 MLD attivi), Facebook è indubbiamente uno strumento essenziale per la promozione degli eventi. I punti di forza di Facebook nell'event marketing sono molteplici:

- consente l'interattività con i followers,
- si può promuovere l'evento in molteplici modi (attraverso per esempio i post, le condivisioni e gli #Hashtag)
- la pagina – evento viene gestita con gli “insights”, strumenti gratuiti grazie ai quali possiamo studiare il reale coinvolgimento creato con i post e profilare in modo accurato il segmento target a cui ci stiamo rivolgendo.

Twitter

Con 320 milioni di iscritti attivi, Twitter è oggi uno dei Social più usati al mondo e permette di condividere dei messaggi di massimo 140 caratteri associati a foto o link. In occasione degli eventi Twitter è davvero molto utile perché:

- informa e raggiunge gli utenti in tempo reale, infatti è possibile interagire con loro rispondendo a domande o condividendo i loro Tweet,
- si ha un feedback live e immediato dell'evento,
- promuove l'evento attraverso hashtag (molto più utilizzato qui che in Facebook) o i retweet dei post più condivisi che sono di solito scritti da persone famose quali celebrità, influencer e blogger

Instagram

Si caratterizza per l'elevata partecipazione emotiva dell'utente: in Instagram si condividono solo le foto e video e viene utilizzato prettamente per promuovere, affascinare e incuriosire l'utente riguardo l'evento.

YouTube

YouTube è senza dubbio uno strumento e canale da utilizzare nell'organizzazione degli eventi: video promozionali nel pre, video in streaming durante l'evento e video illustrativi nel post.

Google+

Per un organizzatore di eventi, avere un profilo qui consente di avere diversi vantaggi dal punto di vista della promozione e awareness del proprio brand in quanto:

- ha una forte integrazione con Search, Maps, Drive, YouTube, Gmail, etc
- i contenuti pubblicati hanno un maggiore impatto nei risultati di ricerca perchè Google visualizza nella SERP i contenuti pubblicati su Google+
- consente di raggiungere specifici target attraverso gli hashtag e le cerchie di followers.

Pinterest

Social nato per la condivisione di foto e video (di qualità) è oggi tra i più utilizzati al mondo. Nell'organizzazione degli eventi è utile perché consente:

- visibilità sul lungo periodo essendo organizzato in sezioni precise (*board*) in cui i contenuti possono essere trovati anche dopo mesi dalla loro pubblicazione
- raggiungere più di 1 miliardo di bacheche (molti contenuti)

Nella tabella riportata viene indicato il numero di followers di tre grandi maratone che come Venicemarathon si pongono sulla scena internazionale di eventi di atletica leggera.

Ho scelto la Milano Marathon e la Maratona di Roma come competitor italiani perché hanno un grande rilievo riconosciuto sia a livello nazionale che internazionale nell'ambito delle maratone, registrando alti numeri sia a livello di iscritti che di followers.

Ho scelto London Marathon invece come competitor estero perché non solo è una delle maratone con più iscritti al mondo (nel 2016 erano quasi 40 mila) e gode di una grande fama, ma anche perché trovo che la comunicazione che sta conducendo nei Social sia molto interessante: i suoi contenuti innovativi, emozionanti e soprattutto accattivanti la rendono, dal mio punto di vista, un valido caso studio.

Evento/ Canale	Venicemarathon*	Milano Marathon	Maratona di Roma	London Marathon
Sito	√	√	√	√
Facebook	39.000 ca.	23.600 ca.	75.500 ca.	170.000 ca.
Twitter	1.928	83.100 ca.	6.285	114.000
Instagram	3.401	780 ca.	5.196	23.300
YouTube	137	88	356	/
Google+	225	31	46	/
Pinterest	31	/	/	/

**Nota bene: Venicemarathon qui è inteso come evento non come Società*

8.2.1 La comunicazione online di Venicemarathon

L'A.S.D. Venicemarathon Club punta sulle campagne online – social per raggiungere molteplici obiettivi:

- generare awareness, grazie ai Social le persone conoscono il prodotto/servizio offerto;
- avvicinare l'A.S.D. alle persone, il dialogo con i clienti acquisiti e quelli potenziali è oggi fondamentale;
- risolvere eventuali problemi alla clientela nel modo più veloce, il personale infatti risponde in tempi celeri alle domande degli interessati e questo è direttamente collegato all'obiettivo di aumentare aumentare la brand reputation del Club;
- contribuire al processo di vendita degli eventi tramite la promozione degli stessi

Quali sono state e sono oggi le modalità e gli strumenti con cui raggiungere gli obiettivi?

Sito web ufficiale

Nel 2013 Venicemarathon rinnova il proprio sito web per far fronte ai nuovi gusti dal punto di vista grafico e per farlo diventare uno strumento di comunicazione diretta con il pubblico: gli utenti entrando nel portale infatti possono trovare per esempio le news, che vengono pubblicate nella home principale del sito e poi ripetute a lato nelle pagine di ciascun evento, le newsletter mensili, che raccontano le ultime novità, e infine i moduli Social a piè pagina della homepage, per far sì che l'utente veda riflesso nel sito ciò che Venicemarathon condivide sui Social (Facebook, Twitter, Instagram e YouTube).

Importante è evidenziare che la Comunicazione di Venicemarathon non è solo incentrata sui propri eventi, prodotti e servizi in quanto la Società dà visibilità anche agli sponsor: questo avviene attraverso la newsletter mensile, newsletter ad hoc, e nel sito in cui sia nella homepage generale, che nelle pagine di ciascun evento, compaiono i banner degli sponsor dell'evento in questione.

Nel 2016 si è deciso di cambiare nuovamente il sito a seguito della scelta di dare sempre più indipendenza ad ogni evento per farli crescere autonomamente dal marchio "Venicemarathon", anche attraverso la ricerca di sponsor per ciascun evento.

Il cambio di concept ha portato di conseguenza la Società a voler modificare il sito web che ad oggi racchiude sì i nominativi dei quattro principali eventi, ma ciascuno di essi possiede un proprio sito, per cui la homepage è l'unica cosa che hanno in comune tra loro.

Newsletter

Con decine di migliaia di contatti, Venicemarathon invia ai contatti iscritti la newsletter mensile che contiene le novità più rilevanti.

Social

Nel 2016 Venicemarathon ha scelto di essere presente su sei Social network, a differenza dei quattro dell'anno precedente.

Facebook

Il Club attualmente gestisce sei pagine Facebook ciascuna corrispondente a un singolo evento: Venicemarathon, Moonlight Half Marathon, Venice Running Days, Primiero Dolomiti Marathon, CorriX e Family Run.

Le pagine di questi ultimi due eventi, essendo manifestazioni molto minori in termini di numeri rispetto agli altri, vengono curate principalmente a ridosso degli eventi stessi. Le altre, esclusa Venicemarathon, vengono arricchite e aggiornate di contenuti da circa cinque/sei mesi prima del singolo evento, sotto evento e curata anche nel post evento per generalmente un mese e mezzo. Discorso a parte va fatto per la pagina Venicemarathon: tutto l'anno

quotidianamente qui vengono condivisi aggiornamenti sui propri eventi, testimonianze di personaggi del mondo sportivo con un rapporto di amicizia con il Club (Alex Zanardi e Ivan Basso ad esempio), iniziative delle Onlus appartenenti al Charity Program, partnership e sponsor, promozione dei territori che ospitano gli eventi: i contenuti sono quindi molto vari e sono programmati secondo un calendario editoriale specifico. Ogni contenuto viene infatti programmato per una data e una fascia oraria determinata, tenendo presenti le **caratteristiche del proprio target** (per esempio il Paese di origine, i momenti in cui è più attivo nei Social, le preferenze di contenuto etc...).

La calendarizzazione favorisce il coordinamento del team dell'area marketing, permette di lavorare nell'ottica di medio termine, fornisce una visione globale dell'attività Social e serve da stimolo per ricercare nuovi contenuti.

Inoltre, grazie agli "insights" e ad altri programmi dedicati (come Google Trends e Adwords), Venicemarathon aggiusta il proprio calendario editoriale, potendo così raggiungere gli obiettivi di comunicazione prefissati. Nella pagina Venicemarathon, grazie al monitoraggio dei post, si è potuto ad esempio notare che hanno avuto maggior successo i contenuti come i video dell'evento, i post "emotional" con frasi d'effetto o celebri sul running, quelli con i simboli della maratona come la maglia ufficiale dell'evento o la medaglia, quelli con le interviste fatte ai Garmin Pacers oppure i "contes" con indovinelli.

Al contrario per esempio non hanno riscosso particolare interesse i post riguardanti i "numeri della maratona" (quante bottiglie d'acqua vengono ordinate, quanti litri di prodotti energetici utilizzati etc...).

Twitter

In questo Social è presente un unico account Venicemarathon: ogni giorno viene twittato lo stesso contenuto precedentemente postato nelle pagine Facebook. Questo canale viene molto utilizzato specialmente a ridosso e durante l'evento per lanciare notizie flash, brevi, che nello stesso tempo incuriosiscano e informino l'utente sul procedere dell'evento stesso.

Instagram

Anche in Instagram, i VMCEvents possiedono un unico account Venicemarathon: nel profilo si postano i contenuti in concomitanza a Facebook e Twitter. L'utilizzo di questo Social è molto importante per una Società che organizza eventi in quanto foto e video creativi possono dare davvero forte visibilità e notorietà all'evento.

YouTube

Il Club gestisce un unico profilo Venicemarathon anche su YouTube: qui vengono pubblicati i video (promozionali, illustrativi e di presentazione) sia nel pre che nel post evento.

Flickr

L'A.S.D. ha un unico profilo anche in Flickr che viene utilizzato quasi esclusivamente nel post evento per raccogliere le foto delle manifestazioni.

Questo Social si è rivelato molto utile perché consente di caricare fino a un terabyte di foto, per cui lo si può utilizzare come “appoggio” in cui caricare le foto a cui gli utenti accedono da post linkati in Facebook che promuovono il ricordo della gara.

Google+ e Pinterest

In Google+ e Pinterest l'account Venicemarathon condivide con la stessa grafica e ripropone gli stessi post che vengono condivisi in Facebook.

La scelta degli hashtag nei Social

"Oltre il 70% delle persone che navigano sui social media da cellulare usa l'hashtag; il 55% condivide più facilmente su Twitter un messaggio se contiene l'hashtag; oltre il 50% degli utenti condividerebbero l'hashtag più frequentemente se sapessero che l'azienda che li sta utilizzando ha messo in palio degli sconti per il loro uso".

Definire un hashtag unico, memorabile e accattivante è quindi fondamentale: il Club utilizza un hashtag per ciascun evento (#Venicemarathon e #RunningVenice, #DolomitiMarathon, #MoonlightRun, #VeniceNightTrail).

8.3 PROPOSTE PER UN NUOVO PIANO DI SOCIAL MEDIA MARKETING

8.3.1 L'engagement come obiettivo dello studio

Cosa intendiamo per “Engagement”? “Tutte le community online, anche fuori dai social network specifici, funzionano solo se si riesce a generare nei membri un livello sufficiente di engagement, di coinvolgimento attivo e appassionato dei partecipanti. Questo si può fare solo proponendo contenuti di qualità, interessanti per la propria community, che scatenino forme di viralità spontanea e che generino un certo rumore e chiacchiericcio attorno ad essi”.

Si potrebbe definire quindi in modo semplicistico come il grado di coinvolgimento suscitato da un particolare contenuto.

Oggi per un'impresa è necessario suscitare coinvolgimento tramite i Social perché il consumatore vuole avere con essa una completa interazione.

8.3.2 Proposte

Aggiornamento settimanale dei VMEvents in Facebook

Visto che la scelta del Club è quella di dare un'identità autonoma a ciascun evento è giusto che questi continuino ad avere profili separati in Facebook: le pagine dovrebbero essere però aggiornate, magari con un post a settimana, anche se non in prossimità dell'evento, in modo che l'utente percepisca la pagina come viva tutto l'anno.

Utilizzo di emoji nei post

Immagini e foto sono molto più accattivanti di un testo scritto, per cui l'ideale sarebbe associare il messaggio ad un contenuto visual. Le emoji

per esempio sono più immediate di un messaggio scritto e sarebbero anche utili in Twitter dove la lunghezza massima del messaggio è 140 caratteri. Secondo la *Web Marketing Academy*, le emoji creano su Facebook un +33% di condivisione del post, un +33% di commenti sul post e un + 57% di like.

Questo strumento viene utilizzato da numerosi profili commerciali e London Marathon ne è un esempio:

Introduzione di un pay-off

Per pay-off si intende una **“breve espressione che deve sempre accompagnare e accostarsi fisicamente al marchio, costituendosi esso stesso come segno depositabile in quanto potenziale marchio autonomo”**.

La Milano Marathon e la Maratona di Roma ne hanno uno e sono entrambi presenti nel sito internet ufficiale e nella loro pagina Facebook ufficiale (Run Fast Live Cool e All Roads Lead To Rome).



<http://milanomarathon.it>



<http://www.maratonadiroma.it>

Influencers

Tra gli obiettivi dell'A.S.D. Venicemarathon Club vi è quello di far avvicinare al running anche chi fino ad oggi non lo pratica: per fare questo si potrebbe puntare su influencers non del mondo propriamente dello sport, ciò non solo potrebbe conferire grande visibilità all'evento, ma potrebbe anche fungere proprio da stimolo a chi ancora non è appassionato di running.

Raccontare il “dietro le quinte”

Potrebbe essere di gradimento ai followers essere calati nella realtà dell'Organizzazione: foto e video dei “lavori in corso” potrebbero far aumentare la percezione di partecipazione all'evento da parte dell'utente.

Congruenza visual immagini promozionali tra on e off line

Necessaria appare l'esigenza di avere una campagna on e off line congruente: la campagna pubblicitaria 2016 è stata costituita accostando una a fianco all'altra l'immagine verticale di ogni singolo evento, mentre solitamente i visual dei post nei Social venivano costruiti in modo orizzontale.



8.4 CONCLUSIONI

Con i Social Network la comunicazione ha subito un radicale stravolgimento, oggi si sente l'esigenza di essere connessi con il mondo e grazie appunto ai Social questo è possibile. Il dialogo tra singoli e tra il singolo e l'azienda è profondamente cambiato tanto che l'impresa oggi può comunicare direttamente con il cliente finale e viceversa.

I Social media rappresentano dunque una potente risorsa se utilizzati nel modo corretto. Aggiornare quotidianamente le proprie pagine, per esempio, è fondamentale per trasmettere all'utente la qualità dell'impresa, tuttavia l'aggiornamento deve essere fatto con contenuti di qualità: in relazione a questo Venicemarathon ne sta selezionando diversi per raccontarsi a 360°, dal descrivere i luoghi in cui si svolgono gli eventi con le loro tipicità, alle interviste dei Garmin Pacers, dai consigli di esperti per correre al meglio la maratona, alla presentazione di gruppi musicali aderenti al progetto "Anima la Maratona". Con lo slogan "Venicemarathon non è solo running" la Società sta cercando di trasmettere all'utente una visione globale di tutto quello che è l'evento, per correre la Venicemarathon ma anche viverla. L'azione di Social Media Marketing ha tra i suoi principali obiettivi quello di coinvolgere sempre di più l'utente nella realtà della Società: sapersi raccontare ogni giorno in modo differente è una sfida che può portare da un parte a creare un maggior tasso di fidelizzazione dei followers e, dall'altra, all'acquisizione di nuovi che, in ottica di impresa, equivale ad un impatto positivo sulle vendite.

VMCEvents

Running goes social

Communication is crucial to guarantee the success of events and Social Media can be powerful tools for marketing campaigns, this work offers a review of the social media campaign Venicemarathon is running on Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest e Google+ and provides suggestions to strengthen the engagement between VMCEvents and its followers.

Since 1986 Venicemarathon has become an International appointment that involves millions of runners from all over the world every year. A.S.D. Venicemarathon Club is currently also in charge of four other running events, of all collateral exhibitions, of the Venicemarathon Charity Program and the own Venice Running Team. Venicemarathon Club chose to communicate through social media to improve awareness, get closer to its customers and deal promptly with their issues strengthening its brand reputation, to promote and increase events sales. Following the growth of the company, between 2015 and 2016 changes have been made to the website so that there is now a shared homepage and independent websites for each event (different events also have different sponsors) so that each can develop on its own. VM Club manages six Facebook pages, one for each event, the VM page has around 39.000 followers.

Since more than 70% of social media mobile users use hashtags, 55% shares more frequently on Twitter if the message includes an hashtag the definition of a memorable and appealing hashtag at the right time is fundamental. VM Club currently uses on its social an hashtag dedicated to each event (#Venicemarathon e #RunningVenice, #DolomitiMarathon, #MoonlightRun, #VeniceNightTrail).

Engagement is therefore the keyword and the proposals for improvement are going in that direction:

- weekly update of each VMCEvents in Facebook and not just of the Venicemarathon page so that they can develop their own follower base
- use of emojis in post: images and pictures are proved to be more appealing than just a text so the message should be associated to a visual content, according to Web Marketing Academy, emojiis induce on FB +33% in post sharing, +33% in comments and + 57% likes.
- Involve influencers also from non sport-related contexts to improve visibility also among who is not yet passionate about running
- use “behind the scenes” in the storytelling, involving followers in the organisation of the event
- use consistent visual formats for online and offline campaigns
- introduce a recognisable and pay-off

Besides “how” it is paramount to focus on “what” the company chooses to communicate: taking part in the Venicemarathon means to run but also to experience everything that goes on around it therefore contents may vary from interviews to Garmin Pacers to the description of the area and its key features or collateral events.

CO-PRODUZIONE E CO-CREAZIONE IN AMBITO TURISTICO IL COFANETTO ‘IN FAMIGLIA’

di Elena Pauletto¹

Durante lo stage presso il booking del reparto Gift di Boscolo Tours, sono entrata in contatto con clienti finali, interessati sia all'acquisto, sia alla prenotazione dei cofanetti. In entrambi i casi, la maggior parte delle richieste riguarda la possibilità di prolungare il soggiorno e/o la possibilità aggiungere altri partecipanti, oltre a quelli già compresi nel soggiorno. La maggior parte delle richieste vengono dunque da clienti finali che hanno l'esigenza di effettuare il soggiorno in 3 o 4 persone e di aggiungerle direttamente in prenotazione, in particolare per l'inserimento in prenotazione di bambini. Da qui, nasce quindi l'esigenza di creare un prodotto che sia studiato e dedicato alla famiglia e che permetta di andare incontro alle esigenze della clientela ma che allo stesso tempo alle necessità dell'azienda stessa.

Tutti i cofanetti della collezione Boscolo Gift comprendono, di base, il soggiorno per due partecipanti in camera matrimoniale e si differenziano prevalentemente per la durata del soggiorno (da 1 a 3 notti) e la tematica che propongono. Eccetto un cofanetto in particolare, che si differenzia non per la durata o il tema, ma per l'appunto per il numero di partecipanti che comprende. Il cofanetto "In Famiglia" è l'unico cofanetto attualmente presente che permette il soggiorno fino a quattro partecipanti, tra cui 1 o 2 bambini.

Notando questa particolarità mi sono chiesta come fosse stato sviluppato questo cofanetto e quale la motivazione principale dietro alla creazione di un prodotto innovativo.

Sorge quindi spontaneo domandarsi come si sia svolto il processo produttivo e se sia possibile ricondurlo ad una specifica tipologia di processo.

Sempre più spesso nel mondo turistico il cliente finale cerca di entrare a far parte della creazione del prodotto. Non vuole essere solo parte passiva della produzione ma vuole entrare egli stesso nella creazione e nello sviluppo nella produzione. Il consumatore finale richiede sempre più spesso un prodotto "tailor made", creato su misura e che tenga presente tutte le sue esigenze.



www.boscologift.com

¹ Referente aziendale: Alessandra Santeramo, Boscolo Tours

Diventa quindi indispensabile il coinvolgimento del consumatore finale nel processo produttivo.

Ma fino a che punto può interagire il consumatore nella produzione? Quali forme produttive permettono questa interazione tra cliente finale e industria turistica?

Emergono, dunque, due tipologie principali di processi produttivi in cui diventa parte fondamentale la presenza del consumatore: il processo di co-produzione e il processo di co-creazione.

9.1 LA CO-PRODUZIONE IN AMBITO TURISTICO

Per co-produzione si intende quel processo produttivo che coinvolge sia il consumatore finale sia l'impresa stessa. Tuttavia, il ruolo che il consumatore finale assume, risulta essere passivo, in quanto viene percepito come risorsa da cui attingere informazioni necessarie e concrete più che parte attiva e collaborativa nel processo produttivo.

Si tratta, dunque, di un processo prettamente incentrato sull'impresa stessa (firm-centric), in quanto tende a mettere al centro della creazione del valore del prodotto l'azienda stessa, ignorando l'esigenza di una comunicazione aperta e continua tra impresa e consumatore finale.

9.2 LA CO-CREAZIONE IN AMBITO TURISTICO

Il processo della co-creazione è il processo produttivo in cui il cliente finale diventa protagonista principale dello sviluppo del prodotto. Non si limita solo ad esprimere le sue esigenze ma viene coinvolto in prima persona nella creazione del prodotto più adatto. Infatti, durante tutto il processo produttivo si instaura un rapporto collaborativo e di scambio tra impresa e consumatore finale, che diventa parte integrante della produzione, con l'obiettivo di creare una esperienza unica e personalizzata.

Confrontando i due processi emerge una sostanziale differenza, che per l'appunto è il ruolo che svolge il consumatore in tutto il processo produttivo. Infatti risulta subito evidente come nel processo della co-produzione il consumatore finale assuma un ruolo quasi marginale e passivo, percepito come una risorsa da cui ricavare informazioni essenziali. Diversamente, nel processo di co-creazione, il consumatore finale risulta essere coinvolto totalmente in tutte le fasi del processo. Assume così un ruolo attivo nelle produzioni, diventando allo stesso tempo sia portatore di nuove informazioni, sia che creatore di valore del prodotto.

Questo ruolo centrale rivestito dal consumatore nella co-creazione è possibile grazie al continuo dialogo che si instaura con impresa, la quale, attraverso una comunicazione aperta e multicanale, mantiene uno scambio continuo di informazioni. Tutto il processo, quindi, è incentrato sul consumatore che diventa il focus di tutto il percorso di progettazione e creazione, diventando uno dei principali key actors.

Al contrario, nel processo di co-produzione, tra impresa e consumatore finale non si genera un rapporto di scambio bilaterale, ma l'impresa si limita ad ascoltare e raccogliere le esigenze e le informazioni che il consumatore

trasmette, cercando di far incontrare le esigenze di uno con le esigenze dell'altro. L'intero processo è gestito esclusivamente dall'impresa che diventa il punto focale della produzione.

Il processo di co-creazione si presenta quindi come il superamento e il miglioramento delle limitazioni presenti nel processo di co-produzione. Diventa quindi importante per l'impresa saper sfruttare i pregi di entrambi i metodi e saper utilizzare il metodo più idoneo nel momento più adeguato.

	CO-PRODUZIONE	CO-CREAZIONE
Creazione del valore	<ul style="list-style-type: none"> - Qualità del prodotto e del servizio - Valore economico 	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione di esperienza unica e personalizzata
Ruolo del cliente finale	<ul style="list-style-type: none"> - Passivo - Percepito come una risorsa 	<ul style="list-style-type: none"> - Attivo (input prima, dopo e durante il processo) - Portatore di informazioni - Creatore di valore aggiunto
Partecipazione del cliente finale	<ul style="list-style-type: none"> - Principalmente alla fine della catena del valore 	<ul style="list-style-type: none"> - Scambi e interazioni attraverso molteplici canali - Risorsa operativa
Aspettativa del cliente e key actors	<ul style="list-style-type: none"> - Far incontrare le esigenze su ciò che è già disponibile - Manager e impiegati 	<ul style="list-style-type: none"> - Co creazione di prodotti e servizi con il cliente - Cliente, manager e impiegati
Focus	<ul style="list-style-type: none"> - Focalizzato su produzione e impresa stessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Focalizzato su cliente ed esperienza - Alto livello di informazione - Coinvolgimento del cliente
Innovazione	<ul style="list-style-type: none"> - Condotta dall'impresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Co-innovazione e co-design con il cliente - Apprendimento dal cliente e dai processi
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> - Ascolto della clientela - Poca trasparenza 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuo dialogo con il cliente - Comunicazione aperta e trasparente

Dal 2007 è nata una nuova divisione, Boscolo Gift, la quale si occupa principalmente della creazione di cofanetti regalo, che offrono principalmente esperienze o soggiorni a clienti sia individuali che in coppia. I Boscolo Gift si rivolgono ad una clientela medio-alta, che vuole mantenere un certo stile e qualità anche in un breve soggiorno. La maggior parte dei cofanetti comprendono il pernottamento per due partecipanti in camera matrimoniale e si differenziano prevalentemente per la durata del soggiorno (da 1 a 3 notti) e per la tematica che propongono.

L'unico cofanetto che si distingue tra gli altri è il cofanetto "In Famiglia", che comprende quattro persone, tra i quali 1 o 2 bambini. Per capire a fondo la particolarità di questo cofanetto è necessario andare ad analizzare le

diverse fasi di creazione del prodotto, approfondendo quali sono stati i principali fattori che hanno contribuito alla sua nascita.

Fase 1. Raccolta dati e informazioni

In questa prima fase iniziale si cerca di capire se effettivamente il mercato richiede una tipologia di prodotto che comprenda non più il pernottamento per due persone ma che dia la possibilità di effettuare il soggiorno anche in tre o in quattro.

Come prima cosa si analizzano il numero di prenotazioni contenenti richieste di aggiunta di terzo letto o camera quadrupla, notando un costante aumento di anno in anno.

Per aver una riconferma di quanto emerge dalle prenotazioni si procede con una verifica dei report consegnati dai commerciali di zona, i quali segnalano le esigenze che il cliente finale esprimeva una volta entrato in agenzia per l'acquisto o la prenotazione di un Boscolo Gift. Emerge, dunque, la necessità di avere un prodotto che comprenda effettivamente il soggiorno non solo per due partecipanti, ma con più di due.

Contemporaneamente si esaminano i questionari post soggiorno, inviati a coloro che hanno effettuato un soggiorno con Boscolo Gift, andando a raccogliere quali siano le esigenze più frequentemente espresse. Tramite questi questionari, si ha la riconferma della validità di alcuni prodotti già esistenti, ma allo stesso tempo emergono alcune esigenze specifiche (aggiunta di bambini in prenotazione, aggiunta di notti, richieste di prodotti dedicati alla famiglia,...) che danno ulteriore conferma di quanto emerso dal lato delle agenzie di viaggio.

Incrociando, infine, i dati raccolti, è emerso che effettivamente il mercato richiede un prodotto dedicato alla famiglia o che permetta di effettuare soggiorni in più di due partecipanti.

Fase 2. Sviluppo

Si inizia quindi un processo di sviluppo del prodotto che tenga in considerazione due elementi fondamentali: le richieste del cliente finale (individuate nella fase iniziale di raccolta informazioni) e le esigenze della società stessa, le quali si possono riassumere come segue:

Il prodotto, come punto di partenza e fondamentale, deve rispecchiare gli standard qualitativi della società. Anche se destinato ad un target di clientela "nuovo" deve essere riconoscibile come Boscolo Gift, quindi comunicare esclusività e alta qualità.

Si passa dunque allo sviluppo vero e proprio del prodotto. Quali sono le strutture adatte per questo cofanetto? Quali caratteristiche devo avere per rappresentare la qualità Boscolo?

Per prima cosa le strutture selezionate devono comunicare e rappresentare lo standard di alto livello di Boscolo, quindi strutture di categoria elevata, in modo particolare 4 stelle, con presenza sia di camere triple che di camere quaduple, ma che non presentassero in questa tipologia di camera letti a castello.

Quindi si ricercano camere ampie con la presenza di uno o più letti singoli in aggiunta.

Inoltre si sono individuate strutture che siano attente e adeguate alle famiglie; non propriamente ed esclusivamente dei Family hotel, ma strutture che presentassero servizi idonei sia agli ospiti più piccoli che agli adulti, come per esempio la possibilità di noleggio biciclette, la presenza di aree attrezzate per bambini, di piscine o attività sportive, ambienti con spazi ampi e comodi, servizio baby sitting e area wellness.

Altro elemento importante che condiziona la scelta di una struttura è anche la sua posizione.

Si sono quindi predilette le strutture presenti in destinazioni di rilevanza storico-artistica, come Firenze e Roma, ma anche naturalistica, come Vason in Trentino Alto Adige o come Gualdo Tadino in Umbria, o in vicinanza ai maggiori parchi di divertimento; come Bussoleto e Garda nella zona dei parchi del Garda.

A tal proposito si sono scelte destinazioni e strutture che permettessero di vivere delle esperienze a misura di famiglia e che potessero essere svolte in tutta tranquillità da tutti i partecipanti.

Fase 3. Configurazione finale del cofanetto

Dalla combinazione delle esigenze espresse dal cliente finale e di quelle dell'azienda stessa è nato il cofanetto "In Famiglia".

Il cofanetto comprende 29 destinazioni con ben 33 proposte di strutture ricettive tra cui scegliere. Per ogni destinazione è possibile visualizzare quali sono le strutture prenotabili e per ogni struttura è presente una breve descrizione, l'elenco dei servizi presenti in hotel e l'elenco di quelli presenti nelle camere e inoltre il riepilogo di ciò che è compreso con il soggiorno da cofanetto.

Il cofanetto rientra tra quelli di fascia prezzo medio-alta, e rappresenta un prodotto innovativo e unico. Il cofanetto è stato messo in vendita a novembre 2014, con l'uscita della Collezione 2015.

L'obiettivo di questo project work è quello di dimostrare come, al giorno d'oggi, l'interazione tra consumatore finale e impresa turistica sia necessaria per la creazione di un nuovo prodotto, funzionante nel mercato, perché rispecchia le esigenze e le richieste di quest'ultimo, ma allo stesso tempo in linea con le esigenze dell'impresa stessa.

Confrontando i metodi della co-produzione e della co-creazione con la metodologia applicata alla creazione del cofanetto "In Famiglia" emergono alcuni elementi caratteristici di entrambi i processi.

Dal punto di vista della co-creazione il consumatore finale emerge nella fase iniziale come risorsa principale e portatore di informazione e innovazione, richiedendo una esperienza personalizzata e su misura.

Allo stesso tempo però, è l'azienda Boscolo che diventa sempre più parte principale e leader del processo produttivo. Il consumatore riveste così un ruolo marginale e passivo come nella co-produzione. Infatti, dopo il primo contatto iniziale, in cui il consumatore esprime le sue esigenze, il rapporto

impresa-cliente diventa unilaterale, mantenendo un distacco dal consumatore. Infatti nella fase principale del processo produttivo è l'impresa stessa che va a creare il prodotto, tenendo conto delle richieste del cliente, ma dando maggior peso alle sue esigenze. Si può dunque affermare che il processo di creazione del cofanetto "In Famiglia" presenta chiari aspetti che lo riconducono al modello della co-produzione, anche se in una prima fase iniziale rispecchia alcune caratteristiche della fase della co-creazione.

Attualmente questo cofanetto si presenta come punto di partenza per la creazione di una gamma di prodotti che possono raggiungere un target di clientela ad oggi rimasto marginale: la famiglia. Un primo possibile sviluppo è la creazione di un prodotto con le stesse caratteristiche di base, quindi due notti per quattro persone, tra cui 1 o 2 bambini, ma che presenti destinazioni prevalentemente all'estero, in modo particolare le principali capitali europee, come ad esempio Barcellona, Parigi, Berlino o Praga.

Questo perché le richieste di camera tripla o quadrupla, e l'inserimento in prenotazione di uno o più bambini di età compresa tra i 3 e 15 anni è in aumento anche per i cofanetti (Capitali Classiche e Bella Europa soprattutto) che presentano destinazioni in Europa.

Concludendo, è necessario valorizzare il rapporto cliente-impresa, che nel caso di Boscolo Tour e del prodotto Gift in specifico, ha il suo primo contatto attraverso il booking. Questo reparto non è semplicemente il centro prenotazioni o il centro assistenza per il cliente, ma è il punto principale attraverso il quale cliente e azienda entrano in contatto diretto, e attraverso il quale il cliente esprime e manifesta le proprie esigenze.

Dal un call center attento e preparato può partire l'input per la nascita di un nuovo prodotto: un personale sensibile e adeguatamente formato è in grado di rispondere prontamente al cliente, ma allo stesso tempo diventa fonte primaria di informazioni, che possono portare alla creazione di un nuovo prodotto, come nel caso del cofanetto "In Famiglia".

Co-production and co-creation in tourism products

Gift box “In famiglia”

This report examines how it is possible to create new products thanks to the interaction between customer and tourism industry. It is possible to recognize two different methods of interaction: co-production and co-creation.

Co-production is a relationship of collaboration and interaction with the business that wants to meet the needs of its customers. In this process, however, the role of the consumer is passive, as it is perceived as a resource from which to draw information. Precisely in the co-production the communication with the customer is less transparent and based only on listening to customers. On the other hand, the process of co-creation is the process in which the customer becomes a key figure in the product development. In fact, throughout the entire production process a collaborative relationship is established between firm and final consumers, who become an integral part of the production. In co-creation the communication is open, with an ongoing dialogue with the customer. In the co-creation process value creation is based on the development of a unique and personalized experience.

In this case study, I analyzed the creation process of a new product, a new gift box named “In Famiglia”. This gift box, part of the new Boscolo Gift Collection, represents an innovative product for the firm, in particular for its basic elements. All Boscolo Gift boxes are characterized by overnight stays for only two participants, instead “In famiglia” is the only one that is characterized by maximum four participant, including also 1 or 2 children. This particular configuration is the result of customers interactions in the process.

The process started with the collection of information from customers. Most requests came from customers who needed to stay in groups of 3 or 4 people and needed to add them directly to the reservation, in particular in case of kids. From here the input to create a product that is designed and dedicated to the family and that will meet the needs of customers and at the same time meet the needs of the company.

In conclusion, the gift box was created keeping in mind some key aspects: customer requests and the company’s needs. This is the fundamental aspect of the whole process as the company acquires the role of leader throughout the production, while consumers emerge as a valuable resource from which to draw information.

CLASSE MASTER 2015/2016

Armiento Cesare
Battigaglia Davide
Bellunato Francesca
Blasi Carmen
Bonotto Giulia
Botteon Giulia
Cadeddu Alessia
Callegaro Alejandra
Cavallo Agnese
Cazzaro Filippo
Ceolin Matteo
Cera Marco
Cerbone Serena
D'Angelo Alessandro
De Prà Cristina
De Sanctis Andrea
Di Nisio Martina
Fanziolo Daniele

Ferretti Valentina
Montacuti Sara
Pauletto Elena
Pedone Giuseppe
Pinna Simone
Raineri Matteo
Rinallo Maria
Scarabotto Marcus
Scardaci Giorgia
Serafica Antonino
Tamai Sara
Tarello Carola
Trentin Nicola
Tripodi Giuseppe
Vitale Alessia
Zaccariello Caterina
Zaniboni Martina



La classe Master 2015/2016

GLI AUTORI

Marta Masè - mtourism@unive.it
Tutor Master in Economia e Gestione del Turismo

Federica Montaguti - mtourism@unive.it
Ricercatore senior Ciset e coordinatore *Live Project* Master in Economia e Gestione del Turismo

Martina Zambon - martina.zambon@unive.it
Ufficio stampa Ciset

Alessia Cadeddu - alessia.cadeddu14@gmail.com
Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia
Laurea in Lingue, Civiltà e Scienze del Linguaggio – Università Ca' Foscari Venezia

Cristina De Prà - tinadepa@gmail.com
Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia
Laurea in Progettazione e Gestione del Turismo culturale – Università degli Studi di Padova

Martina Di Nisio - martina.dinisia@gmail.com
Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia
Laurea in Lingue, Civiltà e Scienze del Linguaggio – Università Ca' Foscari Venezia

Elena Pauletto - elenapauletto@virgilio.it
Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia
Laurea in Economia e Gestione dei Servizi Turistici – Università Ca' Foscari Venezia

Giorgia Maria Francesca Scardaci - giorgiascardaci@gmail.com
Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia
Laurea in Giurisprudenza – Università degli Studi di Catania
Laurea Magistrale in Giurisprudenza – Università degli Studi di Catania

Nicola Trentin - nic.trentin@outlook.it
Master in Economia e Gestione del Turismo – Ciset - Università Ca' Foscari Venezia
Laurea in Lingue, Culture e Società dell'Asia Orientale – Università Ca' Foscari Venezia

Finito di stampare
da
Centro stampa L'Artegrafica Srl
Casale sul Sile (TV)

Ottobre 2016



*Piani di Sviluppo e Ricerche di mercato
consulenze per il Marketing Territoriale
servizi ai Sistemi Economici Locali*

Calmaggiore, 18
31100 – Treviso
Cell. +39 349 6000603
studio@studiotrendtv.it
www.studiotrendtv.it