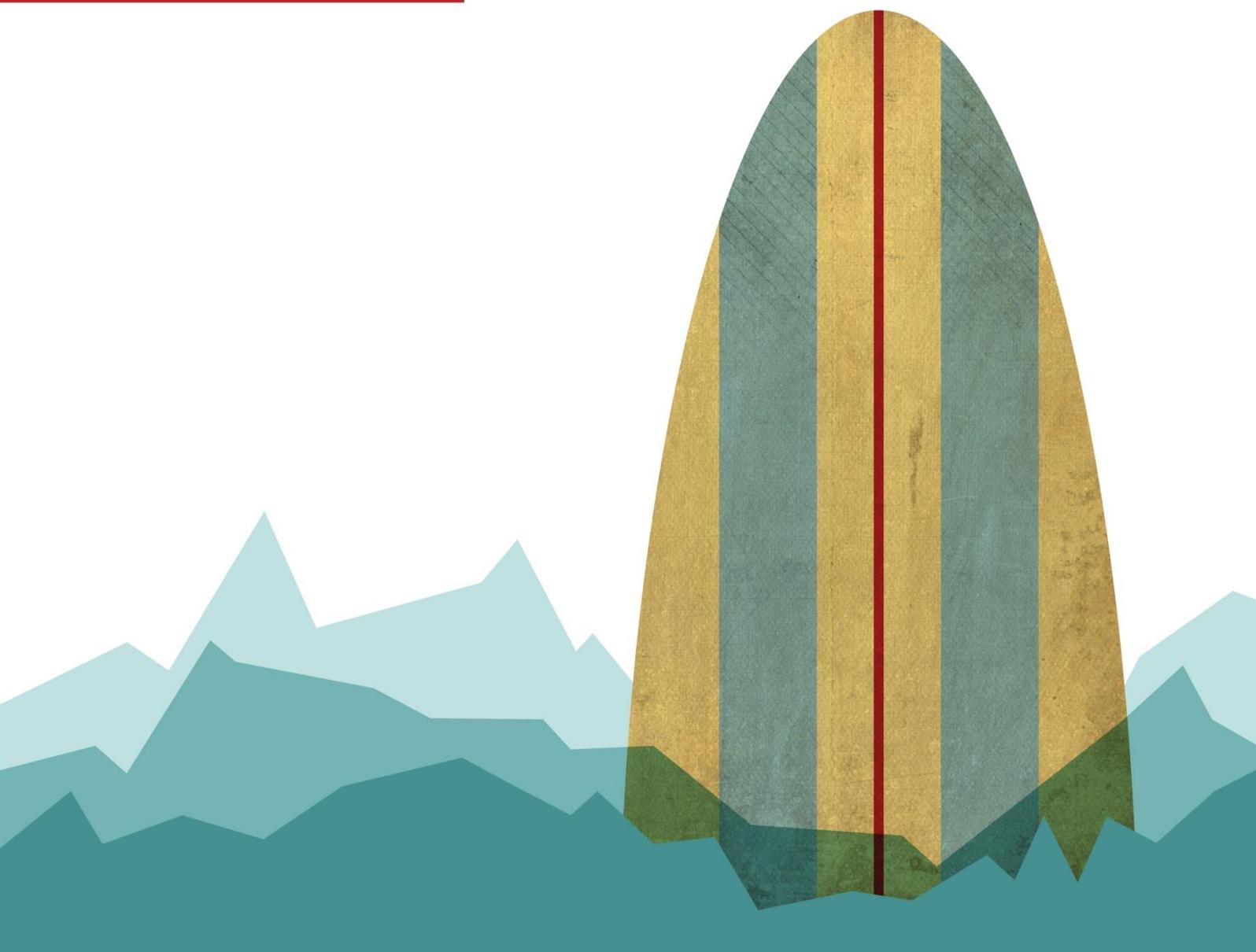


Point break

hotel marketing

**il giusto equilibrio
tra prenotazioni dirette e intermedie**

di Simone Puerto



Simone Puorto

POINT BREAK

Il giusto equilibrio

tra prenotazioni dirette e intermedie

Premessa	3
L'Autore	4
Introduzione: Dai <i>mark-up</i> alle commissioni: breve storia dell'intermediazione	5
Capitolo I Dentro l'Hotel: la <i>Unique Selling Proposition</i>	8
Capitolo II Ricerca Verticale: comprendere il cambiamento	15
Capitolo III <i>Engage & Convert</i> : le cinque fasi del <i>booking</i>	21
Capitolo IV Website, Booking Engine e Channel Manager	27
Capitolo V Conclusioni: il Point Break e la U-Rovesciata	33
Ringraziamenti	37

© 2014 Simone Puorto. Tutti i diritti riservati. simonepuorto.com

Copertina di Gianni IAN Puri www.giannipuri.com

E-book realizzato in collaborazione con Digital Marketing Turistico.



Premessa

Nel linguaggio del *surf* per *Point Break* si intende il punto di "rottura" delle onde o, più tecnicamente, il luogo dove queste si infrangono progressivamente roteando attorno ad un determinato asse¹.

Comprendere il moto ondoso, cosa lo influenza e gli intervalli che separano le onde è parte integrante di questo affascinante sport, e ogni surfista deve avere almeno delle nozioni basilari di meteorologia marina per cavalcare con successo e in relativa sicurezza quelli che spesso sono dei veri e propri "muri d'acqua".

Ma perché prendere in prestito un termine dal mondo del *surf* per parlare di *distribution mix*?

Perché se è vero che non bastano una tavola, un *leash* e un pò di paraffina per sfidare l'oceano, è altrettanto vero che non bastano un sito *web* e un *booking engine* per aumentare le proprie prenotazioni dirette. Proprio come nel *surf*, se non si comprende il *moto* che regola la *distribuzione*, c'è il rischio di farsi trascinare a fondo dai "cavalloni" delle OTAs.

Inoltre il *surf* è uno sport che si basa principalmente sull'equilibrio: non è facile rimanere in piedi su una tavoletta di poliuretano mentre si è trascinati dalla corrente, come non è facile per un hotel trovare il giusto bilanciamento tra prenotazioni dirette e intermedie.

In questa ottica possiamo pensare al *Point Break* come a quel punto di perfetto equilibrio tra i vari canali distributivi.

Il successo di ogni albergo (e, in ultima analisi, di ogni azienda), non è dato dalla percentuale di prenotazioni disintermedie che riceve, ma esclusivamente dal profitto che genera, ed è bene tenerlo a mente se si desidera intraprendere con successo una politica di *riequilibrio distributivo* (evito da subito il termine *disintermediazione* in quanto, come vedremo nel capitolo conclusivo, non ha valore se analizzato singolarmente).

L'obiettivo di questo breve *e-book*, quindi, non è quello di aumentare indiscriminatamente le tue prenotazioni dirette, bensì farti individuare il tuo personale *Point Break*, aiutarti a raggiungerlo e mantenerlo.

Buona lettura,

Simone Puerto

¹ Surfabolario - <http://tirreniasurf.altervista.org/surfabolario.htm>

L'Autore



Simone Puerto opera nell'*hospitality* da quindici anni, ricoprendo via via ruoli diversi.

Dal 2005 si interessa in maniera sempre più esclusiva di *on-line strategy*.

Dopo aver diretto due *Boutique Hotel* a Roma (uno dei quali stabile in *Top-10* TripAdvisor durante tutto il periodo della sua gestione e l'altro per il quale detiene ancora record imbattuto di *global turnover* annuo) all'inizio del 2012 lascia la Direzione per ricoprire la posizione di Hotel Analyst e Senior Key Account Manager EMEA per WIHP (wihphotels.com).

È stato Project Assistant per il WHR (webhotelrevenue.com) durante tutta l'edizione *Destination* del 2013, per la quale ha curato *panel*, forum di discussione e *content management*.

Ex-albergatore appassionato, stakanovista instancabile, al momento è consulente di quasi 50 strutture nel mondo, cura un blog di hotel marketing (simonepuorto.com), pubblica su diverse testate internazionali e tiene seminari in giro per il mondo.

Introduzione:

Dai *mark-up* alle commissioni: breve storia dell'intermediazione

In principio fu il il *GDS*.

Erano gli anni '60 quando *Sabre* sviluppò il primo sistema di prenotazioni elettroniche (*Global Distribution System*, appunto) per l'American Airlines.

Un decennio dopo nacque *Galileo*, di nuovo a opera di una compagnia a Stelle e Strisce (la United) e alla fine degli anni '80 arrivò finalmente in Europa *Amadeus*, grazie agli sforzi combinati di Air France, Iberia, Lufthansa e SAS.

Sebbene inizialmente nati per la biglietteria aerea, presto i *GDS* si estesero a macchia d'olio a tutto il mercato travel, fino a monopolizzarlo. Non solo flights, quindi, ma anche car rental, biglietti per treni, crociere e, ovviamente, hotel.

In questo periodo, che Jason Price (Executive VP per HeBS Digital) definisce *romantico*², l'intervento strategico di un albergo per la vendita delle proprie camere era sostanzialmente limitato a fornire un listino statico, uno stock di camere in *allotment* e qualche foto ai propri distributori.

E l'atteggiamento passivo dell'albergatore cambiò poco anche quando, agli albori della Web (r)Evolution, i *GDS* approdarono in Rete.

Anche allora, l'unica differenza per gli hotel fu che i loro interlocutori cominciarono a essere sempre meno esseri umani (gli agenti) e sempre più degli strumenti (gli *switch*).

Sembra preistoria, ma fino al 2000 la parola *disintermediazione* non significava ancora nulla in ambito alberghiero e il lavoro di un albergatore iniziava e finiva nella *comfort zone* del proprio hotel.

Nessuna azione di marketing era contemplata e agli hotel non veniva richiesto di essere degli esperti di *SEO* (*Search Engine Optimization*) o di *SEM* (*Search Engine Marketing*), né di avere conoscenze di *Revenue Management*.

Bastava un *GDS*, delle belle camere e qualche *brochure* sul bancone del front office.

² Was hotel marketing always this complicated? - <http://www.tnooz.com/article/was-hotel-marketing-always-this-complicated-part-one-of-three-birth-of-the-gds/>

Tuttavia, nessun mercato di monopolio è capace di resistere per sempre e i GDS non fecero eccezione.

Quali furono le cause principali della perdita di mercato da parte di Sabre & co.?

In uno studio pubblicato da Global Aviation Associates Ltd. intitolato *The Economics of Travel Distribution In an Internet Driven Environment*³ si legge che tra il 1990 e il 2000 le *booking fees* dei GDS crebbero in media dell'7% ogni anno, senza considerare le commissioni d'agenzia (che nel 1994 si aggiravano intorno al 12%) e il canone fisso annuale (diversi milioni di lire). Questi altissimi costi, di fatto, tagliarono gli hotel indipendenti fuori dalla distribuzione GDS, che divenne appannaggio unico di big player e hotel di catena.

Oltre a questa insostenibilità da parte degli hotel più piccoli, tuttavia, ci furono almeno altre due cause principali dietro la crescita e il consolidamento delle OTAs durante i primi anni '00.

La prima è intrinseca nel loro business model: una OTA opera, appunto, on-line e il biennio '98-'00 fu quello in cui la fiducia e i mezzi riposti nella rete furono tali da far triplicare il Nasdaq, trainato da qualsiasi titolo fosse in qualche modo connesso a internet (tanto da portare a inizio millennio a una bolla speculativa, la cosiddetta "*Dot-Com Bubble*"⁴)

In questa fase tutti i mezzi pubblicitari alternativi al web vennero in qualche misura marginalizzati, e le OTAs si trovarono letteralmente al posto giusto al momento giusto.

La seconda causa è quello che il filosofo Nassim Nicholas Taleb definisce un *Cigno Nero*⁵, ovvero uno di quegli eventi rari e imprevedibili dei quali è piena la Storia.

Il *cigno* in questione fu l'attacco al World Trade Center di New York del 2001, che inflisse un colpo durissimo al turismo.

Gli hotel, disperati, si affidarono alle OTAs per correre ai ripari, offrendo sconti altissimi, promozioni non presenti sui canali ufficiali, decine di camere in *allotment*, etc. Peccarono, insomma, di leggerezza e approssimazione: sembra impossibile da credere oggi, ma solo un decennio fa non era raro vedere hotel che trattavano le OTAs alla stregua dei *wholesaler*, pubblicando tariffe al netto del *mark-up* e, quindi, di gran lunga inferiori a quelle ufficiali.

Uno studio di HeBs Digital sottolinea che nel 2003 le rates pubblicate sulle OTAs erano in media tra i 150 e i 200 dollari più basse di quelle sul sito⁶.

³ The Economics of Travel Distribution In an Internet Driven Environment - http://govinfo.library.unt.edu/ncecic/other_testimony/ga_study.pdf

⁴ Peter M. Garber, *Famous First Bubbles: The Fundamentals of Early Manias* - MIT Pr

⁵ *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (Random House Trade Paperbacks)

Inoltre le *OTAs* hanno sempre fatto del *Miglior Prezzo Garantito* il proprio punto di forza (Hotelsdiscount.com, oggi ribattezzata Hotels.com, pubblicizzava la *Best Rate Guaranteed* già nel '95) e non si iniziò a parlare seriamente di parità tariffaria almeno fino a metà anni 2000: una vera e propria Babele di prezzi.

In questa rivoluzione (non solo digitale, ma anche storica) l'albergatore cominciò a trovarsi in una situazione del tutto nuova: non era più sufficiente stilare un listino prezzi annuale e stampare qualche brochure, ma bisognava creare delle strategie coerenti, passare alla *tariffazione dinamica*, ascoltare i *trend* di mercato, studiare i flussi, bilanciare la propria distribuzione e così via.

La figura dell'albergatore come semplice "padrone di casa" venne spazzata via per sempre, e la colpa (o il merito) non fu solo di internet, come abbiamo visto, ma anche di una serie di avvenimenti del tutto non prevedibili che poco hanno a che fare con il web.

Fino agli inizi dei '00, i *GDS* assicurarono una certa distanza tra l'hotel e l'ospite, e l'albergo non aveva mai la percezione reale della tariffa finale venduta. Erano i distributori a applicare i *mark-up*, perciò né l'albergo né l'ospite finale sapevano esattamente a quanto questi markup ammontassero.

Per conoscere la tariffa pagata dai propri ospiti, l'albergo non aveva altro mezzo che chiederla, per scoprire (spesso) che il prezzo finale era il doppio di quello fornito ai distributori.

Le *OTAs*, di fatto, hanno riavvicinato gli hotel ai propri ospiti, tramite un semplice sistema basato su commissioni chiare e pattuite tra le due parti a monte.

E l'effetto collaterale positivo di questa maggiore trasparenza è stato che gli albergatori hanno iniziato a rendersi conto che potevano vendere le proprie camere non solo affidandosi a degli intermediari, ma anche direttamente.

Quindi questa "corsa alla disintermediazione" degli ultimi tempi non è dovuta tanto ai maggiori costi di distribuzione delle *OTAs* rispetto ai *GDS* (che, anzi, fino agli anni '90 erano spesso più alti delle commissioni medie di Expedia), ma al fatto che nessun albergatore aveva mai pensato prima di vendere e pubblicizzare direttamente la propria struttura.

Questo breve e-book ti aiuterà a capire come creare una corretta strategia distributiva e aumentare le tue prenotazioni dirette.

⁶ Déjà Vu: The Billion Dollar "Leakage" Continues to Drain the Hospitality Industry - <http://www.hebsdigital.com/blog/deja-vu-the-billion-dollar-leakage-continues-to-drain-the-hospitality-industry/>

Capitolo I

Dentro l'Hotel: la *Unique Selling Proposition*

La *Unique Selling Proposition* (o *Unique Selling Point*, abbreviato in USP) è un modello pubblicitario formulato alla fine degli anni '40 dall'americano Rosser Reeves (responsabile, tra le altre cose, della campagna elettorale di Eisenhower del '52)⁷.

Secondo tale modello una pubblicità, per essere efficace, deve vertere su un unico *punto di vendita*, ovvero su una caratteristica unica di un prodotto o servizio che non può essere offerta dalla concorrenza.

L'obiettivo di questo modello è eliminare (o quantomeno diminuire) la dispersione comunicativa e focalizzare tutti gli sforzi su un'unica leva di vendita, aumentandone il potere persuasivo.

Cosa ha a che fare un modello di ottanta anni fa con un corretto *distribution mix*? Tantissimo, in quanto pubblicizzare correttamente la propria USP sui canali di vendita diretti (sito *web*, motore di prenotazione, etc.) è il primo passo verso l'aumento dei *direct booking*: questo perché mentre le OTAs tendono a livellare e omogeneizzare l'offerta, il sito ufficiale permette una completa libertà di contenuti.

Ma è ancora possibile differenziarsi in un mercato così saturo come quello dell'*hotellerie*?

Se è vero che stiamo vivendo un'epoca dominata dal *Paradosso della Scelta* (come teorizzato da Barry Schwartz⁸) e nella quale l'eccesso di visibilità ha creato la totale invisibilità, ci si può davvero distinguere dai *competitor*?

La risposta è sì, a patto che si sappia dove guardare o, più precisamente, dove *ascoltare*.

Facciamo qualche esempio:

A Taiwan c'è un motel chiamato Eden (eden-motel.com.tw), dove per 50 dollari si può dormire in una "Bat-Room", con tanto di caverna e telefono rosso e impersonare Bruce Wayne per una notte.

A Dubai si può cenare in un acquario (atlantisthepalm.com) e in Olanda si può passare la notte "al fresco" in un'ex prigione convertita in hotel di lusso (hetarresthuis.nl).

Quest'ultimo albergo, in particolare, accompagna la propria USP con un geniale *payoff*: *Caught in Luxury* (letteralmente: *intrappolati nel lusso*).

⁷ Rosser Reeves. *Reality in Advertising*. Alfred A. Knopf Inc.

⁸ *Paradox of Choice*, Harper Perennial

Ora, questi sono ovviamente esempi limite, dove l'unicità delle strutture è evidente ed è semplice definire la *USP*, ma ricordate che qualsiasi hotel (non importa quanto ordinario o piccolo possa essere) ha un suo punto di vendita unico, ed esso si trova sempre e comunque in uno (o una combinazione) di questi fattori:

1. *Location*

2. *Comfort*

3. *Rapporto Qualità/Prezzo*

Un hotel di fronte a una stazione metro, ad esempio, può utilizzare questa vicinanza come *USP*, oppure un albergo che offre dei materassi memoryfoam o una carta dei cuscini avrà l'ago della bilancia *USP* verso il *comfort*, e ancora un piccolo *budget hotel* lontano dal centro o che necessita qualche ristrutturazione potrà imporsi come la scelta più economica in città.

Naturalmente, se il tuo hotel si trova a 20 km dalle principali attrazioni turistiche non utilizzare la *location* come *USP*!

Non è raro che si incappi in siti di alberghi fuori Roma con immagini del Colosseo in *homepage*.

Questo è quantomeno fuorviante, perché crea una falsa aspettativa nell'ospite che, se tradita, incide negativamente sulla reputation e, a cascata, sul fatturato (secondo un interessantissimo studio della Cornell University, infatti, all'aumento di reputazione dell'1% corrisponderebbe un aumento di *RevPAR* dell'1.42%⁹)

Stessa cosa per il *comfort*: se il tuo albergo è in piena ristrutturazione evita di pubblicizzarlo come un *angolo di relax* e non sottolineare il deal migliore se hai un'*ADR* molto alta. Allo stato dell'arte l'hotel perfetto è quello che si trova in centro, è completamente ristrutturato e costa poco, ma raramente una struttura possiede tutte e tre le caratteristiche, mentre è più comune trovare strutture molto competitive in uno dei tre punti e nella/sotto la media negli altri due.

Come individuare, dunque, la propria *USP*?

Un metodo è quello di assegnare a *location*, *comfort* e rapporto qualità/prezzo un punteggio da 0 a 10 e poi costruire il messaggio pubblicitario sulla base del risultato.

Peccato che il più delle volte questo metodo si riveli sbagliato, fuorviante e dannoso.

⁹ The Impact of Social Media on Lodging Performance –

<http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/abstract-16421.html>

Quando si tratta di *selling proposition*, basta seguire una semplice regola: la *USP* è sempre e solo quella che decidono i tuoi ospiti e non quella che deciditi tu.

Ricorda che il valore che si attribuisce a un bene o a un servizio (o, come in questo caso, a una o più parti di essi) è sempre relativo e soggettivo.

Nulla, a questo mondo, possiede un valore intrinseco di per se e *“le ragioni per cui la gente attribuisce un valore alle cose sono sempre, in ultima analisi, irrazionali”*¹⁰.

Ecco perché lo stesso ospite può trovare mille difetti nella camera vista-mare solo perché fuori piove oppure innamorarsi della *dus* sfortunata accanto al vano ascensore per il semplice fatto che è una giornata soleggiata.

È il concetto alla base della *Customer Value Proposition* (abbreviata in *CVP*, ovvero la *proposta di valore* che un cliente attribuisce soggettivamente a un bene o servizio) teorizzata da Norton e Kaplan¹¹ e secondo la quale il valore *percepito* dal cliente è di fatto l'unico che vale la pena tenere in considerazione.

Dimenticati, quindi, di tutto quello che pensi di sapere del tuo hotel, perché probabilmente è proprio quello che ti sta danneggiando.

Potresti aver speso decine di migliaia di euro per rinnovare le camere al terzo piano per poi scoprire che i tuoi ospiti preferivano il *look retrò* originale.

Sottovalutare questo aspetto può portare a conseguenze spiacevoli e gli errori nella definizione dello *USP* nascono sempre da una errata considerazione della propria struttura.

Il selling point è *l'Elefante in Salotto* dell'hotel business.

A questo punto cerchiamo di capire come evitare di rimanere vittime di questa miopia.

I tipici errori nell'individuazione dello *USP* sono sostanzialmente tre, ma sono tutti figli dello stesso peccato: la *superbia*.

Il più comune, soprattutto per gli alberghi di lusso, è quello di utilizzare un evento storico come *USP*.

Giacomo Leopardi ha fatto un citybreak nel tuo albergo per spezzare la monotonia di Recanati? Interessante, peccato che agli ospiti interessi di più se offri *wi-fi* gratuito in camera.

All'inizio della mia carriera ho lavorato per una dimora storica che citava Napoleone ogni qualvolta le fosse possibile, solo perché il fratello (Luciano) l'aveva posseduta per qualche anno.

¹⁰ John Barth - *The Floating Opera*, Garden City, Doubleday

¹¹ *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press

Di fatto, in termini di prenotazioni globali, Napoleone ha portato non più di cinque pernotti di un laureando in Storia Contemporanea e un *day-use* per una mostra a tema.

Valuta, quindi, molto attentamente se e quanta importanza dare a messaggi di questo tipo.

Il secondo errore è quello di utilizzare le *amenities* come *USP*.

Un TV *flat screen a led 42"* poteva impressionare anni fa, ma oggi la tecnologia diventa obsoleta molto velocemente, e i costi di televisori e computer si sono molto abbassati, quindi non è raro che i tuoi ospiti abbiano già in salotto un TV *Oled* curvo in materiale organico la settimana dopo che tu sei passato al *FullHD*.

A meno che tu non offra sempre prodotti all'avanguardia nelle camere (ed è una via poco sostenibile a mio avviso), non sottolineare questo aspetto.

Il terzo errore è anche il più frequente: quello di utilizzare il prestigio della "Famiglia" come *USP*.

Si, l'albergo è gestito da 15 generazioni dalla famiglia Puerto. Come impatta ciò sul *comfort* dei tuoi ospiti?

C'è solo un modo per scoprire la *USP* di un hotel ed è quello di *ascoltare* gli ospiti.

TripAdvisor, Trivago, Booking.com, etc. possono essere utilizzati come dei veri e propri *focus group*.

Analizza le recensioni del tuo hotel, tramite dei *software* di aggregazione (ce ne sono tanti sul mercato a prezzi abbordabili) o manualmente: ti sarà sufficiente cercare le parole che tornano con più frequenza e catalogarle in base al contesto nel quale vengono utilizzate (positivo o negativo).

Facciamo un esempio pratico:

L'*Hotel Simone* ha complessivamente cinque giudizi on-line.

Analizziamo recensione per recensione e annotiamo quante volte determinate parole chiave ritornano.

In questo caso cinque recensioni su cinque parlano della *location*, quattro dello *staff*, due delle camere e una della connessione internet.

KEYWORD	GIUDIZI TOTALI
---------	----------------

Location	5
Staff	4
Camere	2
Connessione wi-fi	1

Questo significa che la *location* e lo *staff* sono i tuoi punti di forza e le camere quello debole? Non necessariamente. Significa solo che *location* e *staff* ricorrono più frequentemente nei giudizi degli ospiti.

Per dare un senso a queste indicazioni bisogna determinare se esse vengano menzionate all'interno di un'espressione positiva o negativa.

Gli aggettivi utilizzati e il contesto della frase possono aiutarci.

"*Location perfetta*", "*A due passi dal centro*" o "*Ottima Posizione*" hanno connotazione positiva, mentre "*Lontano dalla spiaggia*" o "*Mal collegato*" sono accezioni negative.

A questo punto possiamo dividere le *keywords* in base al significato, organizzarle in una griglia e calcolare il loro impatto percentuale (basta un semplice foglio *Excel*):

KEYWORD	GIUDIZI TOTALI	GOOD	BAD	GOOD	BAD
Location	5	5	0	100%	-
Staff	4	1	3	25%	75%
Camere	2	1	1	50%	50%

Wi-fi	1	1	0	100%	-
-------	---	---	---	------	---

Scopriamo così che il 100% degli ospiti apprezza la posizione ma il 75% non è soddisfatto dello *staff*, mentre sulle camere ci sono giudizi discordanti.

Nel caso specifico dell'*Hotel Simone*, quindi, è consigliabile avere delle foto della location in homepage, magari con un *payoff* che sottolinei la posizione (ad esempio: "*Best View in Town*"), mentre non bisognerebbe insistere troppo sul servizio *friendly*.

Questo tipo di scelte sono possibili esclusivamente dopo un attento studio di quelli che vengono comunemente chiamati *UGC*.

Gli *UGC* (o *User Generated Contents*, *Traveler Generated Contents* o *TGC*) sono quei contenuti generati *on-line* spontaneamente e senza motivazioni commerciali dai tuoi ospiti, come appunto le recensioni, i *post* su FaceBook, i *tweet*, etc.

Alle volte ci si riferisce a questi contenuti come agli *Earned Media*, ovvero i media *guadagnati*, proprio per la loro a-commercialità e spontaneità.

Questi contenuti sono talmente importanti da essere diventati, come scrive il giornalista del New York Times Alex Wright, "*una sorta di moneta virtuale per le aziende che desiderano commercializzare i loro prodotti, individuare nuove opportunità e gestire la loro reputation*"¹².

Tuttavia, è proprio qui che di solito gli albergatori tendono ad arrendersi, in quanto sono sopraffatti da troppe informazioni che non riescono a decodificare, disturbati da quello che tecnicamente viene chiamato *rumore di fondo*.

Il *web*, con la sua enorme quantità di dati (spesso non richiesti, come lo *spam*) è il tipico esempio di *rumore di fondo digitale*, e l'interesse sempre maggiore per strumenti di analisi dei *Big Data* conferma la necessità da parte delle grandi aziende di fornirsi di *tool* appropriati per interpretare questa moltitudine di informazioni destrutturate.

In un brillante studio di McKinsey¹³ si legge che in quasi la totalità dei settori (ben 15 su 17), le aziende americane con oltre 1.000 dipendenti stoccano qualcosa come 235 *TeraBytes* ciascuna, ovvero più informazioni di quelle contenute nella Biblioteca del Congresso di Washington DC!

¹² Mining the Web for Feelings, Not Facts –

http://www.nytimes.com/2009/08/24/technology/internet/24emotion.html?pagewanted=all&_r=0

¹³ Are you ready for the era of 'big data'? –

Tuttavia se si sa dove e come accedere alle informazioni desiderate, internet è una miniera d'oro infinita di contenuti.

C'è una parola inglese che definisce la pratica dello studio dei commenti online: *listening* (letteralmente: *ascoltare*).

Ascoltando quello che si dice online del tuo hotel avrai il *feedback* più vicino alla verità possibile, in quanto meno filtrato.

E se pensi che sia inutile perché preferisci parlare *vis a vis* con i tuoi clienti ricorda che un ospite timido difficilmente si lamenterà in hotel per l'aria condizionata non funzionante, mentre è molto probabile che scriva una recensione, nello spazio sicuro di casa sua.

Culturalmente, quando interagiamo con qualcuno faccia a faccia, tendiamo a attenuare i nostri messaggi (in psicologia il fenomeno si chiama *mitigazione*), mentre tendiamo ad essere più onesti e diretti quando siamo protetti dall'anonimato di un nickname.

Repetita iuvant: la *USP*, ovvero il punto unico di vendita sul quale devi impostare la tua strategia, non è mai quella che decidi tu, ma è sempre e solo quella che decidono i tuoi ospiti.

Basta solo *ascoltarli*.

Capitolo II

Ricerca Verticale: comprendere il cambiamento

Dal 2007 ad oggi le prenotazioni *on-line* sono aumentate di circa il 10% ogni anno¹⁴.

Mentre scrivo questo *e-book*, Booking.com ha superato i 400.000 hotel nel mondo, il giro d'affari dell'on-line travel è di oltre 150 miliardi di dollari e ogni minuto quasi 100 recensioni vengono scritte su TripAdvisor.

Persino AirBnB entra nelle società a dieci zeri della Silicon Valley, accanto a WhatsApp, DropBox e altri giganti. Sono numeri da capogiro.

Tuttavia, il volume di ricerca sui *search engines* classici (come Google, Bing o Yahoo) per chiavi di ricerca generiche legate al *travel* è in caduta libera.

Analizziamo questo grafico di GoogleTrend¹⁵, dove la linea blu rappresenta la query "Hotel a Roma" e la rossa "Hotel in Florence" e i relativi volumi dal 2007 a oggi:



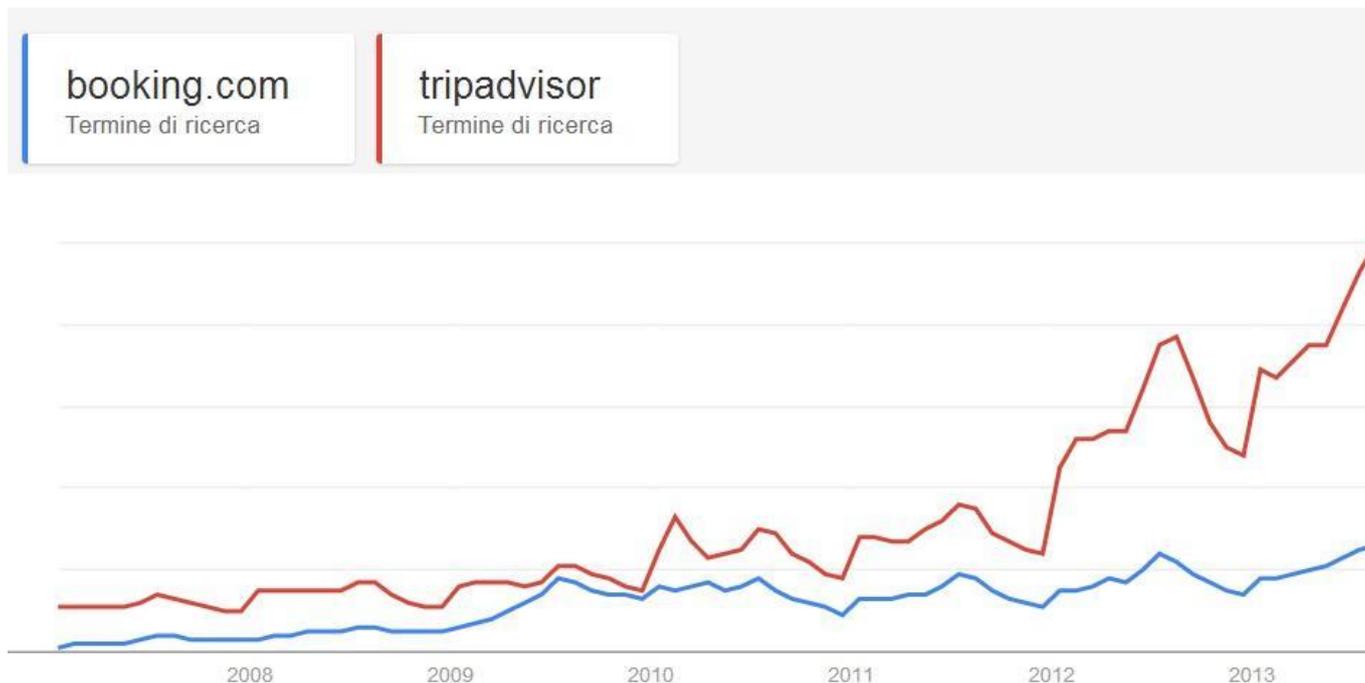
Sembra un paradosso, vero?

Le prenotazioni *on-line* aumentano, ma il volume di ricerca diminuisce. Come è possibile?

Proviamo a confrontare questi dati con due *keywords* diverse, ovvero "Booking.com" e "TripAdvisor":

¹⁴ eTrak report - <http://www.travelclick.com/en/industry-insights/distribution-channel-performance-outlook>

¹⁵ <https://www.google.it/trends/>



Un aumento vertiginoso negli ultimi cinque anni.

Questo dimostra che il punto di partenza per le prenotazioni alberghiere non è più, come una volta, il motore di ricerca classico, ma quello che tecnicamente viene chiamato un motore *verticale*.

Un motore di ricerca verticale, a differenza di Google *et similia*, si concentra su un segmento specifico di contenuti online.

Invece di indicizzare grandi porzioni del web, quindi, si limita solo a determinate pagine relative a un argomento predefinito o di nicchia: tipici esempi di motori verticali sono i siti di *shopping on-line*.

Se voglio acquistare un libro è più probabile che la mia ricerca inizi su Amazon.com piuttosto che su Google.

I miei risultati saranno migliori, ordinati e filtrabili, con le recensioni dei lettori, i prezzi delle varie edizioni e suggerimenti per autori simili.

Potrò inserire i libri nel carrello, salvarli in una *wishlist* o compararli con altri titoli.

Insomma, la *user experience* verticale è molto più soddisfacente di quella generica quando si tratta di volontà di acquisto, e questo in parte spiega le ingenti risorse impiegate da Big G. in progetti paralleli come HotelFinder o GoogleFlights.

Secondo il New York Times, meno del 15% delle ricerche mirate all'acquisto parte da un motore di ricerca classico¹⁶.

Per un albergo, quindi, essere primi per *keyword* secondarie come "Hotel + nome città" non è più importante come una volta, anzi, possiamo tranquillamente affermare che è pressoché inutile.

La maggior parte degli ospiti scoprirà per la prima volta il tuo albergo su un *vertical search engine*, e nel mondo del travel "vertical" si traduce in *OTAs*, *ReviewSites* e *MetaSearch*.

Ecco spiegato il grafico numero uno di GoogleTrends e l'incremento di volume per Booking.com e TripAdvisor.

La ricerca verticale cresce a un ritmo elevatissimo, quindi dovresti essere più preoccupato della tua posizione su TripAdvisor piuttosto che di quella su Google.

Gi sforzi *SEO* per mantenere alto il *ranking* di parole ad alta competitività ("Hotel a Firenze", "Albergo zona Termini", "Cenone Capodanno") sono sempre meno remunerativi in termini di *ROI* (*Return on Investment*, ovvero il ritorno sugli investimenti effettuati) e le uniche *keywords* che vale davvero la pena di indicizzare sono il *brand* dell'hotel e, al massimo, qualche *long tail* (le parole a coda lunga, o *long tail keywords*, sono quelle parole chiave molto specifiche, di solito composte da più di quattro termini, come "Hotel Centro Benessere vicino Piazza Duomo" o "Albergo convegni per team building").

Guardando le statistiche del tuo *analytics* ti starà capitando sempre più spesso di imbatterti in prenotazioni come questa:

Ricerca per nome dell'hotel su motore di ricerca classico (Google, Bing, Yahoo, etc.)

↓

Breve navigazione (alle volte solo HomePage)

↓

Click su *Booking Engine*

↓

Prenotazione effettuata

¹⁶ Google Struggles to Unseat Amazon as the Web's Most Popular Mall - <http://www.nytimes.com/2012/09/10/technology/google-shopping-competition-amazon-charging-retailers.html>

Questa è molto probabilmente una prenotazione iniziata su un motore verticale, anche se *analytics* afferma il contrario.

Nonostante gli strumenti di analisi *cross-device* (ovvero che tracciano la navigazione anche quando è effettuata su più dispositivi o da *browser* differenti) inizino a essere sempre più performanti (*Universal Analytics*¹⁷ ad esempio), in linea di massima gli hotel continuano a valutare i propri visitatori in termini di *unicità*.

Ma, seguendo questa logica, se un ospite inizia la sua navigazione sul *desktop* dell'ufficio la mattina, la continua sul suo *smartphone* il pomeriggio e infine prenota da *tablet* la sera, questo verrà calcolato non come un singolo visitatore, ma come ben tre! Con buona pace dell'attendibilità del tasso di conversione.

Ad un'analisi superficiale, quindi, questo *Cerbero digitale* sarebbe entrato nel sito colto da un'improvvisa ispirazione e avrebbe deciso di prenotare senza neanche guardare le foto dell'hotel.

Improbabile.

Due famosi esperti di *analytics*, Sagnik Nandy e Justin Cutroni, hanno creato un divertente acronimo per definire questa situazione, ovvero *W.T.M.D.* (*Way Too Many Devices*, letteralmente: *Davvero troppi dispositivi*)¹⁸.

È vero, è ormai rarissimo trovare qualcuno che possiede un unico *device*.

Facciamo un test?

Quante persone conosci che hanno un *desktop PC* a casa ma non hanno un *laptop*?
E quante di queste non hanno anche almeno uno *smartphone*?

O un *Tablet*?

O un *Kindle*?

O una *Apple TV*?

Chromecast? PlayStation? GoogleGlass? XBox? Wearable?

Ricorda che tutte queste piattaforme sono connesse al *web*, quindi potenzialmente tracciabili. Il problema nasce quando la navigazione è, appunto, spalmata su più dispositivi.

¹⁷ Informazioni su Universal Analytics - <https://support.google.com/analytics/answer/2790010?hl=it>

¹⁸ Questo divertente video spiega esattamente il concetto: <http://youtu.be/ApXZt5z4nV0>

Stando al rapporto annuale Cisco Visual Networking Index¹⁹, nel 2015 ci saranno due *device* connessi per ogni abitante del Pianeta, per un totale di oltre 15 miliardi di dispositivi.

Persino mio nonno ha due *smartphone* e un *tablet*, e non è certo un *geek*.

Ma torniamo alla prenotazione-esempio.

Fino a quando non sarà possibile tracciare con esattezza ogni singolo abitante della Terra dandogli un *ID* univoco svincolato dai *device* o dai *browser* utilizzati, bisognerà lavorare di deduzione e buon senso.

Solitamente, in una prenotazione che arriva da una ricerca verticale si riscontrano almeno due delle seguenti tre caratteristiche:

1) *Navigazione breve*

Dall'entrata sul sito alla prenotazione vera e propria non passano più di dieci minuti (la media è di circa il doppio, distribuiti quasi equamente tra sito e *booking engine*), e la breve permanenza suggerisce che l'ospite già conosce la struttura e sa esattamente cosa acquistare (quindi l'ha scoperto altrove).

2) *Arrivo sul sito da ricerca specifica*

Questo ospite ha già visitato una o più *OTAs* o *ReviewSites*, quindi già conosce il nome del tuo albergo e lo digita sui motori di ricerca classici.

3) *Limitata navigazione tra le pagine*

Infine, questo ospite non indugia troppo nelle varie sottosezioni del sito ma passa dall'*homepage* al *booking engine* in pochi *click*.

Perché non visita altre pagine? Non è interessato al tuo sito?

Non necessariamente.

Introduciamo il concetto di *latenza (latency)*, vale a dire quel periodo che intercorre tra la scoperta di un albergo e la prenotazione vera e propria.

¹⁹ Visual Networking Index (VNI) - <http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/service-provider/visual-networking-index-vni/index.html>

Di media dura una settimana, e in quest'arco di tempo i potenziali ospiti navigano tra le offerte di vari distributori e/o comparano il tuo hotel con *competitor* o altri alberghi che soddisfano i propri bisogni (dieci, in media)²⁰.

La latenza è molto spesso *multidevice* e quindi, tranne in alcuni casi, è impossibile tracciare l'intera navigazione (almeno per ora).

È quindi probabile che, durante il periodo di latenza, questo ospite abbia già visitato accuratamente il tuo sito web ma, provenendo da un altro dispositivo (o da un altro *browser*, o semplicemente dopo aver cancellato la propria *cache*), non abbia lasciato traccia di questa navigazione o, meglio, sia stato identificato come un visitatore qualunque che alla fine non ha prenotato.

Ecco quindi spiegata la navigazione limitata e l'alto *bounce rate* (il *bounce*, o *rimbalzo* avviene quando l'ospite abbandona un sito dopo aver preso visione di una sola pagina entro pochi secondi): non è infatti raro che un utente passi dall'*homepage* direttamente al *booking engine*, in quanto ha già tutte le risposte alle sue domande, e adesso vuole solo prenotare.

Questa è la *ricerca verticale*.

²⁰ Studio WIHP - <http://www.wihphotels.com/insights-publications/>

Capitolo III

Engage & Convert: le cinque fasi del booking

Qualche anno fa, Procter&Gamble introdusse uno schema rivoluzionario per la comprensione del mercato, i cosiddetti tre *momenti della verità*, ovvero le tre fasi durante le quali i consumatori interagiscono con i prodotti²¹.

Questi tre *momenti* sono fondamentali per capire esattamente come si comportano i tuoi ospiti nelle varie fasi del loro viaggio, e comprenderli ti aiuterà a effettuare le operazioni giuste al momento giusto, evitando investimenti a basso ROI o inutile spreco di energie.

Vediamoli nel dettaglio.

(NdA: per praticità di solito ci si riferisce a questi momenti attraverso degli acronimi. Siccome queste sigle sono mutate dalla nomenclatura inglese e crearne di nuove italiane avrebbe probabilmente creato confusione, ho preferito spiegare le fasi utilizzando sempre la traduzione italiana estesa. Troverai comunque gli acronimi inglesi tra parentesi)

Stimolo

(Stimulus)

È il momento in cui il potenziale cliente scopre per la prima volta un determinato bene o servizio (tramite uno *spot* radio o una pubblicità in TV, un cartellone, un film, etc.). In questo momento si *crea* il bisogno nel consumatore.

Facciamo un esempio banale ma chiaro: è venerdì sera, sei sul divano facendo zapping e il tuo frigorifero è vuoto.

Vedi lo *spot* di una pizza surgelata, inizia a brontolarti lo stomaco per un riflesso condizionato, *et voilà!* Ecco *creato* il bisogno (la fame).

↓

1° Momento della Verità

(First Moment Of Truth, abbreviato in FMOT)

È quel lasso di tempo (per P&G quantificabile tra i 3 e i 7 secondi) durante il quale il potenziale cliente decide se acquistare o meno, quando il *brand parla* al consumatore.

²¹ <https://www.pg.com>

Continuiamo la storia della pizza: preso dai morsi della fame hai guidato fino al *supermarket* e ti sei fermato di fronte al reparto surgelati, indeciso se comprare o meno la *quattro stagioni* dello spot.

Ecco, la prossima volta che la mamma con carrello della spesa *supersize*, due passeggini e una squadra di bambini al seguito ti urterà mentre decidi se acquistare o meno *junk food*, fai valere i tuoi diritti e dille chiaramente che stai vivendo il tuo *primo momento della verità!*

↓

2° Momento della Verità

(Second Moment of Truth, SMOT)

In questa fase il cliente (non più potenziale) ha acquistato il prodotto e finalmente lo utilizza.

Quindi, hai comprato la famosa pizza (e preso un meritato ceffone dalla mamma del momento precedente), l'hai scaldata nel microonde e finalmente te la gusti (con una punta di rimorso per le 500 kcal extra che dovrai smaltire sul tapis roulant domani!!!)

L'avvento di *internet*, tuttavia, ha reso necessario un ampliamento della formula magica proposta da P&G.

Jim Lecinski, in un geniale libro del 2012²², ha individuato un punto intermedio tra lo *Stimulus* e il primo momento di verità, chiamato **Momento Zero della Verità** (*Zero Moment of Truth, ZMOT*).

In questa fase, il potenziale cliente naviga on-line e consulta siti di *reviews*, *social networks* e *forum*, per farsi un'idea del bene/servizio ancora prima di arrivare al *supermarket*.

Secondo uno studio commissionato a Shopper Sciences da Google nel 2011²³, i consumatori consultano oltre 10 fonti di informazioni diverse prima di prendere una decisione (nel 2010 erano la metà) e per l'84% di essi il *momento zero* è stato decisivo per la decisione d'acquisto.

Ma questo non è ancora sufficiente: manca un piccolo tassello.

Nel libro "What's the future of business"²⁴, l'analista Brian Solis introduce una fase finale e conclusiva (ti giuro, non ce ne sono più!): il **Momento Finale della Verità** (*Ultimate Moment of*

²² ZMOT Ways to Win Shoppers at the Zero Moment of Truth - Handbook http://ssl.gstatic.com/think/docs/2012-zmot-handbook_research-studies.pdf

²³ The Zero Moment of Truth Macro Study –

http://www.gstatic.com/ads/research/en/2011_ZMOT_Macro_Study.pdf

²⁴ Brian Solis, What's the Future of Business: Changing the Way Businesses Create Experiences - Wiley

Truth, UMOT), ovvero quando il cliente ha usufruito del suo bene o servizio e ne scrive *on-line*, su siti di *reviews, social networks* e *forum*.

Riassumendo l'epopea della pizza surgelata: hai visto in TV lo *spot* della pizza (*stimolo*), hai letto qualche recensione online per avere più informazioni sugli ingredienti (*momento zero*), hai guidato fino al supermarket e ti sei fermato di fronte al reparto surgelati (*primo momento*), hai comprato la pizza e l'hai mangiata (*secondo momento*) e ora torni *on-line* per scrivere la tua personale recensione (*ultimo momento*).

Déjà vu?

Noti delle similitudini tra il *momento zero* e il *momento finale*? Bravo! Il *momento finale* di un consumatore è il *momento zero* di un altro.

Se un cliente è soddisfatto della propria esperienza ne scrive positivamente *on-line*, condizionando la scelta di altri clienti che a loro volta scriveranno *online*, che a loro volta condizioneranno la scelta di altri clienti e così a *loop* per sempre.



Quindi abbiamo, nel mercato attuale, non più tre momenti, ma cinque.

Analizziamoli di nuovo, ma questa volta lasciamo da parte la pizza e mettiamoli in relazione con l'*hotel business*:

Stimolo

Il potenziale ospite scopre per la prima volta il tuo hotel

↓

Momento Zero

Il potenziale ospite naviga on-line, cerca più informazioni e legge le recensioni

↓

1° Momento

Il potenziale ospite decide se prenotare o meno

↓

2° Momento

L'ospite prenota, arriva in albergo e vive il soggiorno

↓

Momento Finale

L'ospite torna a casa e scrive *on-line* del tuo hotel, arricchendo i contenuti per il momento zero di qualcun altro.

Perché è così importante conoscere questi cinque momenti?

Perché conoscendoli puoi intervenire al meglio su ognuno di essi, ottimizzando i tuoi investimenti e essendo sempre visibile laddove serve davvero.

In fase di *stimolo*, per esempio, devi far in modo che il tuo *brand* sia facilmente rintracciabile, perché è il primo contatto che l'ospite ha con l'hotel.

La navigazione è sempre più verticale, quindi non bisogna posizionarsi per parole secondarie ("Hotel a Roma") ma avere un buon *ranking* su *OTAs* e *reviewsites* per struttarne il *Billboard Effect* (in italiano alle volte ci si riferisce al *Billboard Effect* come all'*Effetto Manifesto*, ovvero quella pratica che consiste nell'utilizzare le *OTAs* come delle *vetrine* per veicolare traffico e prenotazioni dirette sul proprio sito ufficiale²⁵).

Durante il *momento zero*, invece, l'ospite sta cercando più informazioni specifiche su di te, quindi la sua ricerca sarà mirata.

Non più "Hotel a Roma", ma "Hotel Simone".

In questa fase devi proteggere il tuo *brand* a tutti i costi, sia legalmente (registrando il marchio²⁶) che tramite *AdWords*, ovvero acquistando il nome dell'hotel e le varie derivazioni su Google

²⁵ Chris Anderson, The Billboard Effect: Online Travel Agent Impact on Non-OTA Reservation Volume

²⁶ Presso l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi - <http://www.uibm.gov.it/>

(“Hotel Simone”, “Hotel Simone Roma” o i possibili errori di digitazione, come “Hotel Simona”, “Htole Smne”, etc.).

Ricorda che il 57% degli *internet user* si ferma al primo risultato della *SERP*²⁷ (con *SERP* o *Search Engine Results Page* si intende la pagina dei risultati di un motore di ricerca), e per gli hotel il primo risultato è (quasi) sempre un annuncio di una *OTA*.

Quindi con un piccolo investimento in *advertising* si intercetterebbe (potenzialmente) ben il 57% dei visitatori prima che questi incappino in Booking.com.

In questa fase, inoltre, l’ospite verificherà la tua *reputation on-line* e la confronterà con quella dei tuoi *competitor*.

Fai in modo che tutte le recensioni (non solo quelle negative) abbiano una replica della direzione.

Difatti per l’87% degli utenti TripAdvisor il giudizio su un hotel migliora se sono presenti risposte alle recensioni²⁸, quindi vale la pena prendersi qualche minuto per rispondere a tutti.

Ricorda che quando scrivi su TripAdvisor non stai rispondendo più a quel singolo ospite, ma stai scrivendo ai 260 milioni di visitatori mensili che potrebbero leggere la tua risposta.

Quindi valuta sempre per bene le parole che utilizzi e evita di rispondere a caldo ai commenti negativi.

Il buon senso imporrebbe una replica entro 24 ore, ma se hai bisogno di schiarirti le idee e sbollire la rabbia è meglio aspettare qualche giorno prima di scrivere qualcosa della quale potresti pentirti.

Tornando a noi: ora l’ospite è nel *primo momento* e devi far in modo che sia invogliato all’acquisto, tramite una *call-to-action* chiara, un sito emozionale e un *booking engine* performante (questi argomenti verranno trattati a fondo nel prossimo capitolo).

Prenotazione confermata. Bravo!

Ora sei nel *secondo momento*, l’esperienza vera e propria, in cui tutto è nelle tue mani. L’ospite è in house, quindi cura del servizio e professionalità!

Infine, per stimolare il *momento finale*, invita l’ospite a condividere l’esperienza una volta tornato a casa, tramite un *reminder* via *mail*, una *card* data al *check-out*, oppure utilizzando strumenti di mailing gratuiti come ReviewExpress²⁹.

²⁷ Secondo uno studio di BlueRank - <http://www.bluerank.pl/>

²⁸ TripBarometer 2013 - <http://www.tripadvisor.it/TripAdvisorInsights/n1914/tripbarometer-global>

Evita gli incentivi e diffida di chi vuole venderti fantomatiche scalate di *ranking*.

Una buona reputazione si ottiene solo con un servizio che non solo rispetti le aspettative del cliente, ma le superi.

Più recensioni positive significa più possibilità di convincere altri ospiti a prenotare il tuo hotel.

²⁹ <https://www.tripadvisor.it/ReviewExpress>

Capitolo IV

Website, Booking Engine e Channel Manager

Se hai letto i precedenti capitoli con attenzione, a questo punto del libro saprai qualcosa in più sulla storia della distribuzione online, avrai determinato la *USP* del tuo albergo, avrai capito cosa si intende per ricerca verticale e sigle come *ZMOT* e *UMOT* non saranno più un mistero per te.

Come vedi, tuttavia, non ho ancora parlato di *sito web*.

Non è un caso che affronti questo argomento solo in questo capitolo, in quanto è impossibile creare un sito senza conoscere dati fondamentali come il tuo punto di vendita unico, il modo con il quale i tuoi ospiti prenotano e, soprattutto, le reali aspettative del tuo *target*.

Ecco perché, quando ci si rivolge a una *web agency* per la creazione del sito ufficiale bisogna stare molto attenti a quello che viene proposto.

Ricorda che quello di un hotel non è un sito qualunque e per convertire deve essere creato seguendo le regole specifiche dell'*hotel business* (in generale) e del tuo albergo (in particolare).

Se la *webagency* alla quale ti stai rivolgendo annovera tra i suoi clienti autosaloni, studi di architettura, idraulici e alberghi molto probabilmente non è il *partner* che fa per te.

Punta sempre su agenzie di provata esperienza e composte da professionisti dell'*hotellerie* oltre che da *designer* e *webmaster*.

Ogni strategia di *marketing* è creata intorno a un prodotto o servizio, perciò, se non si conosce quel prodotto e quel servizio nei minimi dettagli, la strategia sarà un insuccesso.

Gli americani utilizzano l'espressione *Tailor Made* (letteralmente *cucito addosso*): il tuo sito web dovrebbe esserti *cucito addosso*.

Immagina di acquistare un bel vestito Adam Kimmel e accorgerti una volta a casa che non è della tua taglia.

Resta un gran bel vestito, vero, lo puoi mettere in mostra nella cabina-armadio, però non lo puoi indossare.

Quindi se la tua *webagency* non conosce la tua *taglia* come pretende di venderti un abito?

Ricorda che per un *webmaster* parole per noi di uso comune come *ADR*, *RevPAR* o *Reputation* non hanno senso.

Anche un *designer*, per quanto bravo sia, è a conti fatti un semplice *esecutore*, e ha bisogno di un *brainstorming* da parte di un *hotel analyst*.

Se ti rivolgi a un'azienda specializzata in hotel non avrai problemi del genere, in quanto prima di iniziare a lavorare sul tuo sito analizzerà la tua struttura a fondo, studierà il tuo storico, individuerà lo *USP*, invierà un *Account Manager* per una *site inspection* e, solo allora, si dedicherà al *design*.

Nel caso decidessi per una soluzione *home-made* o hai un *budget* limitato, comunque, non disperare: ci sono alcune linee guida che, se rispettate, dovrebbero garantirti un discreto margine di successo.

Vediamole insieme.

Crea il tuo sito pensando agli ospiti, non a Google.

Non c'è bisogno di avere tanto testo in *homepage* per essere "indicizzati". Gli anni '90 sono finiti da un pezzo e se da un lato ci hanno lasciato tanta buona musica, dall'altro hanno radicato altrettanti pregiudizi duri a morire su come funziona il *web*.

Per gli *hotel sites* vale solo una regola, quella dei *tre secondi*.

In questi tre secondi devi *vendere* il tuo hotel, perché è solo la prima impressione quella che determinerà l'acquisto e, come dice Wilde, "Non c'è mai una seconda occasione per fare una buona impressione la prima volta"³⁰.

In quei tre secondi il sito deve *emozionare*, non *informare*.

Dando per scontato che in tre secondi si riesce a malapena a leggere la parola *supercalifragilistichepsalidoso* e riprendere fiato, 50.000 caratteri in *homepage* non saranno d'aiuto.

Un buon sito *web* per hotel deve avere delle grandi foto in *full-screen*, il testo ridotto all'osso e una (e una sola) chiara *call to action*, cioè un *invito* a compiere una determinata azione (letteralmente: *Chiamata all'azione*).

Di solito è un bottone, molto spesso rosso, composto da un verbo imperativo (*Prenota!* o *Book Now!*), posizionato in un'area a alto interesse per il cervello (per noi occidentali in alto a destra, stando alla psicologia cognitiva).

È preferibile un semplice *button* ai calendari di disponibilità, in quanto questi aumentano inutilmente il numero di *click* necessari a raggiungere il motore di prenotazione.

Ricordati: il fine ultimo del sito è ricevere prenotazioni.

³⁰ Oscar Wilde, Aforismi - Newton Compton

Quindi togli tutto quello che non è indispensabile e che può confondere o distrarre.

In caso di dubbio vale la formula *less is more*: meglio troppo poco che troppo (e questo non vale solo per *l'homepage*).

Non servono a nulla trenta sotto-menu.

Home, Camere e Tariffe, Offerte Speciali, Galleria, Dove Siamo e Contatti: non serve davvero nient'altro.

Puoi aggiungere *Meeting* se hai segmento MICE o *SPA* se hai un centro benessere, ma è inutile avere sezioni come *Link Utili, Dicono di Noi* o *Come Raggiungerci*, senza parlare di residui di due decenni fa come *SiteMap* o *GuestBook*.

Lo ripeto per essere chiaro: ogni elemento che aggiungi diminuisce la conversione.

Una navigazione semplice aumenta del 40% i click al bottone *Prenota*³¹.

Stessa storia per i *widget*.

Sei contento perchè TripAdvisor ti ha inviato il *certificato d'eccellenza* e vuoi pubblicarlo *on-line*? Cattiva idea, in quanto se un potenziale ospite clicca sul *widget* si ritrova in chiaro la lista di tuoi *competitor* diretti e il *remarketing* di TripAdvisor farà il resto, portandoti via un potenziale cliente.

Hai una pagina Facebook, Instagram o altri *social network*?

Evita di pubblicare i *link* diretti, usa invece il tasto *share* che permette ai tuoi ospiti di condividere il tuo sito sui loro profili *social*, aumentando così la viralità e evitando che gli utenti vengano esposti al tuo *competitive set*.

Immagina il tuo sito come una trappola per topi: una volta catturato l'ospite non deve uscire, se non con una prenotazione confermata. Tutti i collegamenti all'esterno sono possibili vie di fuga.

Fai anche in modo che il tuo sito riconosca automaticamente la lingua del *browser* degli utenti, evitando le inestetiche bandierine per la scelta della lingua.

E a proposito, sfatiamo questo mito che tutti parlino inglese: quando si tratta di mettere mano al portafogli i clienti vogliono capire esattamente cosa stanno acquistando.

Booking.com è pubblicato in quaranta lingue per raggiungere il pubblico più vasto possibile, quindi non limitarti al solito italiano e inglese, ma studia la provenienza del tuo traffico e scegli almeno quattro lingue *extra* basandoti sulla nazionalità dei visitatori più frequenti.

³¹ Studio WIHP - <http://www.wihphotels.com/insights-publications/>

Tornando al *design*, il centro del tuo sito saranno le foto. Sì, ma quali?

Scegli dei particolari del letto, come la testata in legno pregiato, oppure il dettaglio di un *flute* di spumante, o un bel cesto di frutta.

Ora cestinale.

Sì, hai letto bene: i tuoi ospiti vogliono vedere le camere, non bicchieri o elementi di design.

Mostra esattamente quello che gli ospiti compreranno.

Niente grandangolo o inquadrature ardite, sii il più naturale possibile ma senza sembrare sciatto.

Ovviamente un pò di *photoshop* non fa male, ma non creare false aspettative.

Una volta date tutte queste indicazioni al *webmaster* e creato il sito, scegli un servizio di *hosting* (ovvero il *server* che ospiterà fisicamente il sito) professionale e affidabile.

È inutile avere una *landing* ottimizzata se poi è compromessa dai tempi lunghi di caricamento.

Secondo un'indagine svolta da Phocuswright³², il 57% degli acquirenti *online* attende il *loading* di un sito per un massimo di tre secondi e, se allo scadere non si è ancora caricato, lo abbandona definitivamente e acquista altrove (ad esempio, su una *OTA*).

È un punto che, pur avendo un grosso impatto sulla conversione, viene spesso sottovalutato.

Quanto agli *url*, non c'è bisogno di averne dieci diversi.

.biz .it .org .eu sono davvero poco utili in termini di conversione: un buon dominio .com, magari includendo la tua città (ad esempio www.hotelsimoneroma.com) è più che sufficiente.

Potrai utilizzare questi soldi risparmiati in investimenti più redditizi, come ad esempio la creazione di un sito *ad hoc* per i *device* mobili o, se preferisci un'alternativa più economica, un sito *responsive* (*Responsive Web Design* o *RWD* è un termine utilizzato per indicare una tecnica di *web design* che permette di adattare automaticamente il *layout* del sito a seconda del dispositivo sul quale viene visualizzato).

Sapevi che gli ospiti che alla fine prenotano sul tuo sito ci passano in media 14 minuti contro gli 11' sul motore di prenotazione³³?

³² Consumer Response to Travel Site Performance –

http://www.akamai.com/html/awe/login.html?campaign_id=AANA-9BQFFQ&curl=/dl/whitepapers/Akamai_PCW_Travel_Perf_Whitepaper.pdf

³³ Studio WIHP - <http://www.wihphotels.com/insights-publications/>

E' quasi lo stesso tempo!

Quindi non rovinare un buon lavoro montando un *booking engine* scadente.

Affidati a dei *BOL* (*Booking On Line*, ovvero il motore di prenotazione, alle volte chiamato *BE* o *WBE*) seri che operano a livello mondiale, scartando le piccole realtà locali e non prendendo neanche in considerazione quelli sviluppati artigianalmente.

In un mondo dominato dalla ricerca verticale un *booking engine* deve essere in grado di connettersi ai *metamotori* (un *metamotore*, o *metasearch*, è un'interfaccia che interroga più motori di ricerca contemporaneamente. Tipici semp di *metasearch* in ambito *travel* sono Trivago, Kayak, GoogleHotelFinder e Wego) e per farlo deve avere un team di sviluppatori sempre in aggiornamento, ciò significa grossi investimenti in *Dev* che non puoi aspettarti da un piccolo *booking engine*.

Tuttavia, questo è uno di quei punti sui quali non puoi proprio risparmiare: scegli soltanto i *Big Player*, anche se hanno un costo più alto.

Potrebbe sembrare paradossale, ma è meglio avere un sito *casalingo* ma un buon *booking engine* piuttosto che il contrario.

Non è raro che i miei clienti raddoppino il tasso di conversione semplicemente passando da un motore di prenotazione di fascia medio/bassa a uno di qualità superiore, mentre poco (o nulla) cambia mettendo *on-line* un sito da 30.000 euro con un *BOL* scadente.

La *user experience* (o *UX*, ovvero ciò che un utente prova utilizzando un prodotto o un servizio) deve essere più fluida e confortevole possibile sul *booking engine*, quindi è imperativo scegliere con cura questo *tool*.

Qualcosa si può comunque risparmiare con il *channel manager* (o *CM*, ovvero quel software, di solito *web-based*, che consente di aggiornare da un'unica interfaccia tutti i canali distributivi, come il *sito web*, le *OTAs*, i *GDS*, etc.).

Fintanto che viene offerta una *connessione a due vie certificata* (anche detta *connessione API .xml a due vie* o *2-way-communication*) con il tuo *booking engine*, non c'è una grossa differenza in termini di conversione.

Ovviamente, accertati che la connessione non sia effettuata in *screenscraping* (un sistema di connessione poco affidabile che, in parole povere, *simula* le azioni che si fanno manualmente sulle *OTAs*, quando si aggiorna la disponibilità o si scaricano le prenotazioni) e informati sui tempi massimi di aggiornamento canali (non dovrebbero superare i 10 minuti).

Importante, invece, è che il *channel manager* si connetta al tuo *PMS* (*Project Management System*, ovvero il gestionale alberghiero).

L'*inventory* deve essere sempre aggiornato, perché non puoi creare una corretta strategia distributiva se non hai il controllo totale della tua disponibilità.

Per riassumere: buon *design* + *hosting* professionale + ottimo *booking engine* + interconnessione con *channel manager* e *PMS* = più prenotazioni dirette.

Capitolo V

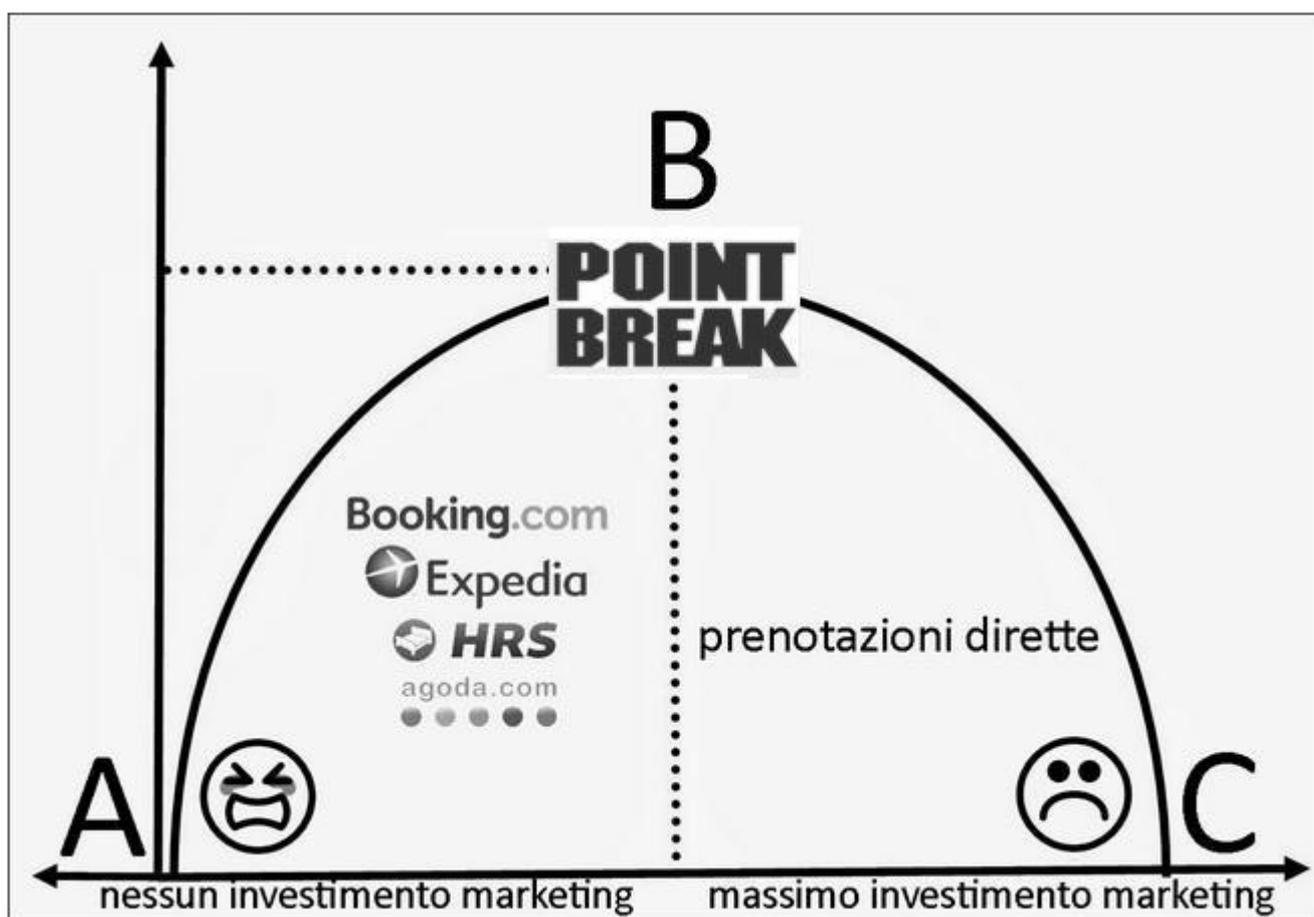
Conclusioni: il Point Break e la U-Rovesciata

Ora non resta che definire qual è il *Point Break* del tuo hotel, ovvero la segmentazione corretta dei vari canali distributivi e per farlo ci serviremo della lettera U, ma la gireremo... sottosopra!

Nel suo ultimo libro³⁴, lo scrittore e giornalista del *New Yorker* Malcolm Gladwell rielabora la famosa *Teoria della U-Rovesciata*.

Questo modello può essere applicato (e spesso lo è) a un'infinità di situazioni, dallo sport (la *Legge Yerkes & Dodson*³⁵) alla finanza, fino al sistema scolastico.

Noi lo applicheremo alla distribuzione di un hotel. La U-rovesciata è composta da tre parti: una all'estrema sinistra (A), una al centro (B) e una all'estrema destra (C).



³⁴ Malcolm Gladwell, David and Goliath: Underdogs, Misfits, and the Art of Battling Giants - Little, Brown and Company

³⁵ Yerkes & Dodson, The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation - Journal of Comparative Neurology and Psychology

Se un albergo si trova nella parte più a sinistra della curva, significa che la distribuzione è pericolosamente sbilanciata a favore delle OTAs (oltre il 60-70%).

È una situazione preoccupante, quella che spesso gli albergatori descrivono con la calzante espressione “*Booking è diventato un mio socio occulto*”.

In questo gruppo rientrano gli hotel che non effettuano nessuna o pochissime azioni di *marketing*: spesso hanno un sito datato, non hanno *booking engine* o ne hanno uno scadente, non allocano *budget in advertising*, non hanno un *channel manager* né una *strategy* predefinita.

Se ti trovi in questo punto della curva, ogni investimento *marketing* (ovviamente a patto che sia strategicamente corretto) migliorerà la tua posizione nella U, spostandoti sempre più verso destra, fino ad arrivare al punto più alto (B, ovvero il *Point Break*), dove costi e benefici sono in perfetto equilibrio.

In questa posizione si trovano gli hotel che hanno almeno il 40% di prenotazioni dirette e il resto diviso tra i vari intermediari, il tutto senza spendere più del 10% per ogni *direct booking* ricevuto.

Come viene determinata questa incidenza?

Somma tutte le spese relative ai tool e alla pubblicità che utilizzi per ricevere prenotazioni dirette.

Se, ad esempio, il *sito web* ti è costato 10.000 € e prevedi di tenerlo per 2 anni il suo costo sarà di 13 € al giorno, il *booking engine* potrebbe costarti 2.000 € l'anno (circa 5,40 € al giorno), il *channel manager* 1.000 (2,70 €), il *PPC* 500 al mese (16,50 €), e così via.

Definisci un costo per ogni voce e calcola il totale giornaliero: ipotizziamo che la cifra finale ammonti a 50 €.

Se in media nel tuo hotel ogni notte 500,00 € vengono prodotti da prenotazioni dirette, il costo per un *direct booking* si aggira intorno al 10%.

È al limite, ma è ancora accettabile.

Si può affermare che se il costo di una prenotazione diretta supera il 15% c'è qualcosa da rivedere nella strategia globale, e ti stai spostando pericolosamente verso il punto C della curva, dove gli investimenti affrontati per disintermediare sono molto vicini (o uguali, o addirittura superiori) alla media delle commissioni che versi alle OTAs.

Come vedi, anche qui il dato “*prenotazioni dirette*”, se preso da solo, non significa nulla e potresti paradossalmente avere un profitto maggiore diminuendone il volume (o quantomeno gli investimenti sostenuti per ottenerlo).

Il *CostPAR* (*Cost per Available Room*, ovvero l'esatto contrario di *RevPAR* o *Revenue per Available Room*, è l'indice che permette di stabilire il costo medio di una camera) è ormai un termine di uso comune nel *Revenue Management*, ma c'è un acronimo altrettanto importante: il *CostPDB* (*Cost Per Direct Booking*, ovvero l'investimento affrontato per ricevere una prenotazione diretta).

Ora che hai capito come calcolarlo correttamente non devi far altro che confrontarlo con questa griglia:

<i>CostPDB <10%</i>	POINT BREAK
<i>CostPDB >10%</i>	

Tornando alla curva: statisticamente la maggior parte degli hotel italiani si trova tra il punto A e il punto B e cerca di tenersi in bilico, mirando sempre al *Point Break*.

Tuttavia c'è un particolare tipo di hotel, talmente ossessionato dal liberarsi delle "catene" delle *OTAs* da essere disposto a affrontare dei *CostPDB* del 20-30-40% e oltre.

Se il profitto non è il vostro traguardo finale questa è una via percorribile, ma per la stragrande maggioranza degli hotel non la è.

Per esperienza personale posso affermare tranquillamente che gli unici hotel in grado di vantare l'80-90% diretto con un *CostPDB* inferiore al 10% sono i piccoli *boutique* con poche camere, oppure gli hotel stagionali con uno zoccolo duro di clientela fidelizzata.

Per tutti gli altri casi, consiglio di non concentrarsi solamente sulla percentuale di prenotazioni disintermedate, che di per se significa poco (esattamente come nel *Revenue Management* significano poco *ADR* e *Occupazione*, se presi singolarmente), ma di confrontarla sempre con il *CostPDB*, esattamente come un *Revenue Manager* confronta l'*ADR* con il *RevPAR*.

Come accennato nella premessa, il mio consiglio è quello di approcciarsi al *riequilibrio distributivo* con la dovuta cautela e competenza, in quanto è facile perdere la visione d'insieme di quanto viene speso per raggiungere i risultati prefissati.

“Le R.O.I. est le Roi”, ovvero il ritorno sull’investimento è il Re, se mi passate il gioco di parole d’oltralpe. Quindi, per costruire una buona strategia a medio-lungo termine (e tengo fuori il breve volutamente, in quanto non esiste nessuna strategia a breve termine, solo *patch* temporanee), devi porti degli obiettivi realistici, fissare un *budget* per raggiungerli e tracciare correttamente il ritorno sull’investimento di ogni azione intrapresa.

Ovviamente la complessità dell’argomento richiederebbe molto più spazio di quello concesso da breve *e-book*, ma spero che questa guida abbia quantomeno chiarito parte dei tuoi dubbi e indicato la corretta strada da percorrere.

Simone Puorto, marzo-aprile 2014

Ringraziamenti

I miei più sentiti ringraziamenti vanno a:

Armando Travaglini, per avermi concesso l'opportunità di pubblicare questo e-book: senza la tua deadline starei ancora scrivendo la premessa.

Cristina Sarti, per supportarmi (compito abbastanza facile) e sopportarmi (molto meno).

Gianni IAN Puri, per aver (di nuovo) fatto un ottimo lavoro con la grafica di copertina.

Vito D'Amico, Cristiana Rubini, Lorenzo Macinanti, Giovanni Sedda, Leonardo Prati, Massimo Vichi e Sabato Colella per essere state le mie *cavie di lettura*: senza di voi alcuni passaggi di questo libro sarebbero rimasti oscuri e altri ridondanti.

Claudia Salvatori e Michela Cianfarani per la revisione grammaticale-sintattica, avete reso più agevole il libro e salvato i lettori dai miei (frequenti) quantum-leap verbali.

Alessandro Adriani per i suggerimenti e il brainstorming da Berlino.

Martin Soler, per avermi fornito statistiche preziose e per la continua ispirazione, *I owe you man!*

Tutti i colleghi in WIHP, soprattutto Quentin Lederer, Alessandro Lo Piano e Aldo Polledro per il supporto continuo.

Gli amici del WHR, Enzo Aita e tutti i membri del Social Media Club.

E infine un ringraziamento particolare va ai miei due gatti, Damien e Leila, per aver dormito beatamente sul MacBook tra la stesura dei capitoli.

Se trovate dei refusi posso sempre incolpare loro.

Che la Forza sia con tutti voi,

Simone

simonepuorto.com

info@simonepuorto.com

[linkedin.com/in/puortosimone](https://www.linkedin.com/in/puortosimone)

twitter.com/puortosimone

[facebook.com/puortosimone](https://www.facebook.com/puortosimone)

wihphotels.com

© 2014 Simone Puerto.

Tutti i diritti riservati

È consentito l'utilizzo di tutto o parte di questo e-book previa autorizzazione scritta da richiedere a info@simonepuorto.com e a patto di citare sempre l'autore.

E-book realizzato in collaborazione con Digital Marketing Turistico.

