ITALY FLASH DEALS

Group Buying e Social Commerce: desperation, strategy or opportunity?

Gabriele Piccoli, PhD
Università di Sassari, CHR - Cornell University, Tourism Plus
gpiccoli@uniss.it

Antonio Usai, PhD
Università di Sassari, Tourism Plus
ausai@uniss.it

INDICE

1) Presentazione dell'indagine
2) Group Buying e Social Commerce in Italy: desperation, strategy or opportunity? Il profilo degli albergatori italiani
3) I risultati dell'indagine
   3.1 Il campione
   3.2 *Planners*
   3.3 *Haters*
   3.4 *Users* e i risultati di utlizzo
   3.5 Conclusioni

1) Presentazione dell'indagine

Gli autori, nell'ambito delle attività di ricerca di Tourism Plus srl, spin off sostenuto dall'Università degli studi di Sassari, in collaborazione con il Center for Hospitality Research della Cornell University e Buy Tourism Online, hanno promosso un'indagine sulla diffusione e la percezione dei *flash deals* nel mercato turistico italiano.

L'obiettivo della ricerca, in precedenza proposta per il mercato globale[1], è stato di verificare il rapporto fra i gestori delle strutture ricettive ed i *flash deals*.

I *flash deals*, infatti, sono commercializzati su piattaforme elettroniche con condizioni molto particolari, che presentano delle implicazioni sia dal punto di vista della copertura dei costi, fissi e variabili, che da quello dell'immagine aziendale. Considerando che tendenzialmente questo canale per il momento non cannibalizza altri target di clientela delle strutture (stante anche la diffusione comunque "contenuta" del mezzo), si è avviata un'indagine sul mercato italiano per capire se e in che modo i *flash deals* vengano utilizzati dai gestori, quali siano stati i risultati conseguiti da parte di chi li ha utilizzati e soprattutto per quali tipologie di strutture e tramite quali strategie sia possibile massimizzare gli effetti di promozioni veicolate tramite gli intermediari *flash sales*.

Con l'indagine è stato possibile:

- ✓ Verificare lo stato di evoluzione delle tecniche di vendita delle strutture ricettive italiane;
- ✓ Quantificare e qualificare una domanda potenziale che potrebbe essere "aggredita" tramite nuove tecniche di vendita;
- ✓ Capire se e come piccole strutture a gestione familiare, caratterizzanti il tessuto ricettivo locale, possano gestire in modo proattivo questo tipo di strumenti;
- ✓ Capire se e come piccole strutture ricettive potrebbero modificare il proprio modello di business per recuperare i mancati introiti derivanti dalla vendita scontata tipica delle promozioni tramite Flash Sale.

[1] Piccoli, G. and Dev C. Emerging Marketing Channels in Hospitality:A Global Study of Internet-Enabled Flash Sales and Private Sales, *Cornell Hospitality Report*, Vol. 12 Issue 5, February 2012.

La novità dello strumento, che si profila come utilizzabile su larga scala nel mercato italiano meno di tre anni fa, provoca negli operatori e negli osservatori ancora molta confusione. Nello studio abbiamo individuato e separato con attenzione i principali rappresentati delle tre classi di intermediari che rappresentano il mercato dei Flash Sale:

- *Deal of the Day (DD)*. Questi intermediari, come Groupon o LetsBonus, propongono l'acquisto di voucher da parte del cliente che successivamente deve chiamare la struttura per prenotare il soggiorno.
- *Private Sale (PS)*. Questi intermediari, come Voyage-Privè e Jetsettter, richiedono ai clienti di registrarsi, con o senza invito obbligatorio, entrando a far parte di una community. A questa community vengono poi offerte promozioni esclusive, le vendite private appunto, di strutture selezionate.
- *OTA Flash Sales*. Questa categoria, di cui fanno parte Expedia Flash Sales e Booking Offerte Super Segrete, rappresenta una recente evoluzione. Sono prodotti con caratteristiche tipiche dei DD (voucher) o dei PS (vendite private), lanciati dalle grosse online travel agencies.

2) Group Buying e Social Commerce in Italy: desperation, strategy or opportunity?

L'indagine condotta grazie ad un *convenience sample* di operatori localizzati in tutta le regioni ha consentito di tracciare un inedito quadro generale sui rapporti tra le strutture ricettive italiane e le promozioni *flash sale*. Un rapporto caratterizzato da luci e ombre.

Infatti, gran parte degli intervistati non crede alle promesse degli intermediari Flash Sale e ne limita l'utilizzo, pur riconoscendo la loro utilità per ampliare il mercato e intercettare nuovi target di clientela.

Tuttavia, il 70% delle strutture italiane dichiara ancora oggi di non utilizzare i nuovi canali commerciali (contro il 58% delle strutture americane e il 53% di quelle asiatiche). Non una moda diffusa pertanto, ma uno strumento complementare tendenzialmente incompreso, in molti casi più per diffidenza che per effettiva non utilità.

Gli utilizzatori, differenziabili tra consapevoli (implementano lo strumento in una strategia deliberata) e gli inconsapevoli a tratti disperati (sono attratti dalla

possibilità di intercettare nuovi clienti e riempire le camere, a scapito anche della qualità dell'offerta) propongono prevalentemente short stay e praticano una gestione limitata delle opportunità di *up-selling* e *cross-selling*.

Per il sistema turistico italiano i *flash sales* rappresentano uno strumento innovativo tutto da scoprire, probabilmente utile per un mercato alla costante ricerca di una strategia commerciale in grado di aiutare le strutture ad intercettare, soddisfare e fidelizzare i clienti. È fondamentale però che tali strumenti (non dimentichiamo che nella categoria dei *flash sales* coesistono strumenti molto diversi) siano utilizzati a complemento di una strategia di distribuzione multicanale, all'interno della quale sfruttarne appieno le loro caratteristiche.

3) Risultati

3.1 Il campione

L'indagine è stata realizzata nell'ottobre del 2012. Abbiamo ottenuto risposta da un campione di 257 strutture alberghiere distribuite sull'intero territorio nazionale e segmentate per tipologia (esercizi alberghieri/hotel ed esercizi complementari/agriturismo e b&b) e classificazione (da due a cinque stelle lusso).

Il campione, seppur non rappresentativo in termini statistici, è indicativo del mercato italiano, nel quale vi è un'alta concentrazione di strutture a gestione familiare, per lo più identificabili con esercizi alberghieri tre/quattro stelle ed esercizi complementari quali agriturismo e B&B, localizzati prevalentemente nel centro delle grandi città o nelle città minori.

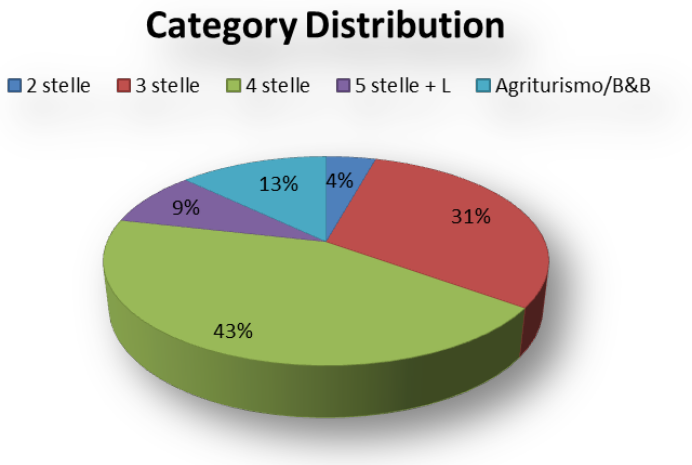


Grafico 1. Category distribution

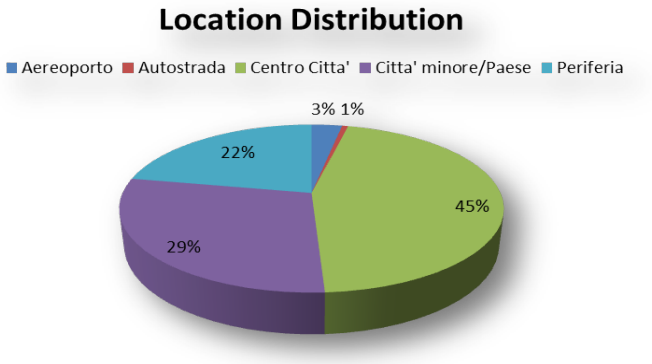


Grafico 2. Location Distribution

Capacità degli esercizi ricettivi in Italia			
Indicatori di capacità			
Classe dimensionale per numero di camere			
Anno	2011		
Italia			153729
esercizi alberghieri			33911
alberghi di 5 stelle e 5 stelle lusso			383
alberghi di 4 stelle			5224
alberghi di 3 stelle			15289
alberghi di 2 stelle			6654
alberghi di 1 stella			3612
residenze turistico alberghiere			2749
esercizi complementari			119818
campeggi e villaggi turistici			2659
alloggi in affitto			71971
agriturismi e alloggi del turismo rurale			17143
ostelli per la gioventù			463
case per ferie			2258
rifugi alpini			1041
altri esercizi			415
bed and breakfast			23868

Tabella 1. Numerosità strutture ricettive italiane. Fonte: Istat 2011.

Dal campione di partenza, formato da tutti i soggetti che hanno risposto all'indagine, è stato isolato il campione valido per le analisi, rappresentato dagli operatori che hanno prodotto risposte utilizzabili.

Pertanto le elaborazioni si son basate su 168 questionari (dei quali 146 completi e 22 utili), provenienti da 130 strutture indipendenti e 38 hotel appartenenti a catene/brand group, nell'ambito dei quali sono stati identificati tre differenti profili di operatori: gli users, i planners e gli haters.

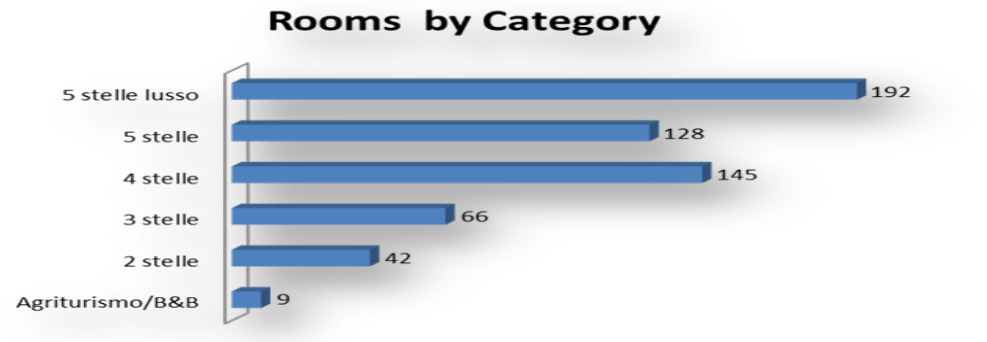


Grafico 3. Rooms by category

Il primo dato utile per comprendere il fenomeno analizzato riguarda il numero di coloro che hanno utilizzato le promozioni *flash sale*: la percentuale è nettamente a favore di quanti non hanno mai promosso alcuna azione mediante i nuovi canali commerciali, con un 70% di tradizionalisti contro il 30% di pionieri.

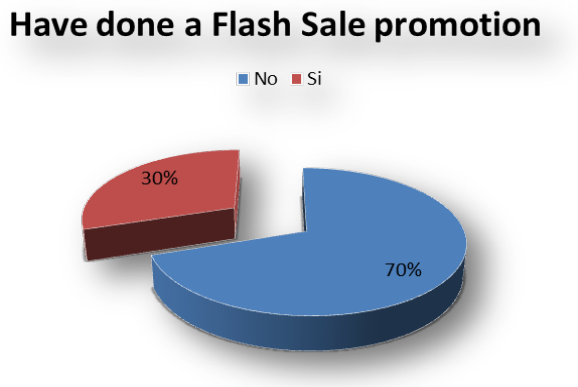


Grafico 4. Have done a Flash Sale promotion

L'approfondimento che scorpora le catene, che in alcuni casi hanno limitazioni imposte dalla strategy group, dimostra che tra gli indipendenti ci sono più utilizzatori (32%) che tra le catene stesse (22%).

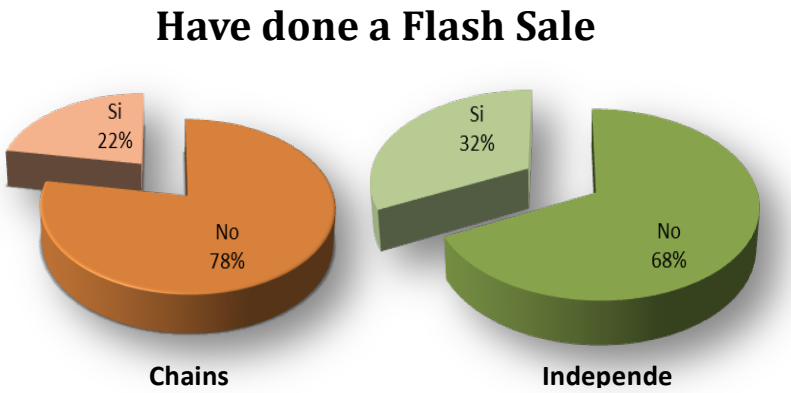


Grafico 5. Have done a Flash Sale: Chains and Independent

I nostri dati ci permettono un'altra segmentazione tra utilizzatori, non utilizzatori, e coloro i quali hanno in programma di provare una promozione *flash sale* in futuro. Anche con questa ulteriore analisi, il mercato italiano appare decisamente conservativo, con una percentuale di favorevoli e possibilisti che non raggiunge la metà del campione (43% degli indipendenti e 47% delle catene), condizionato da

quanti non vogliono neanche considerare l'opzione di utilizzo (57% e 53%), con una situazione sostanzialmente costante tra strutture indipendenti e catene, nelle quali risulta significativamente più alto però il numero di quanti stanno pianificando prossime azioni flash (25% contro il 10% degli indipendenti).

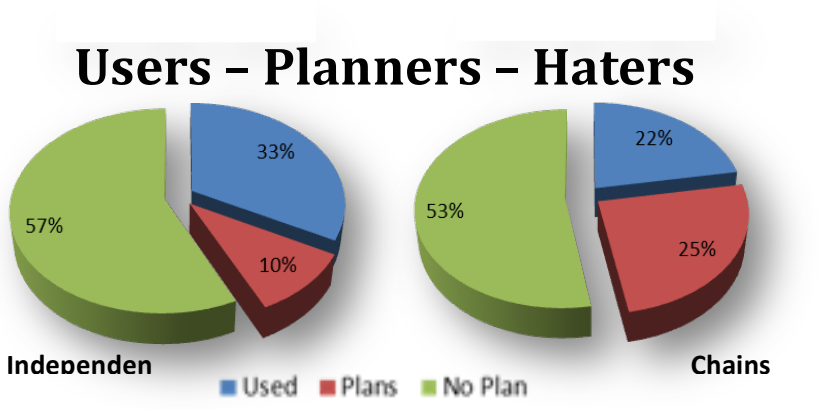


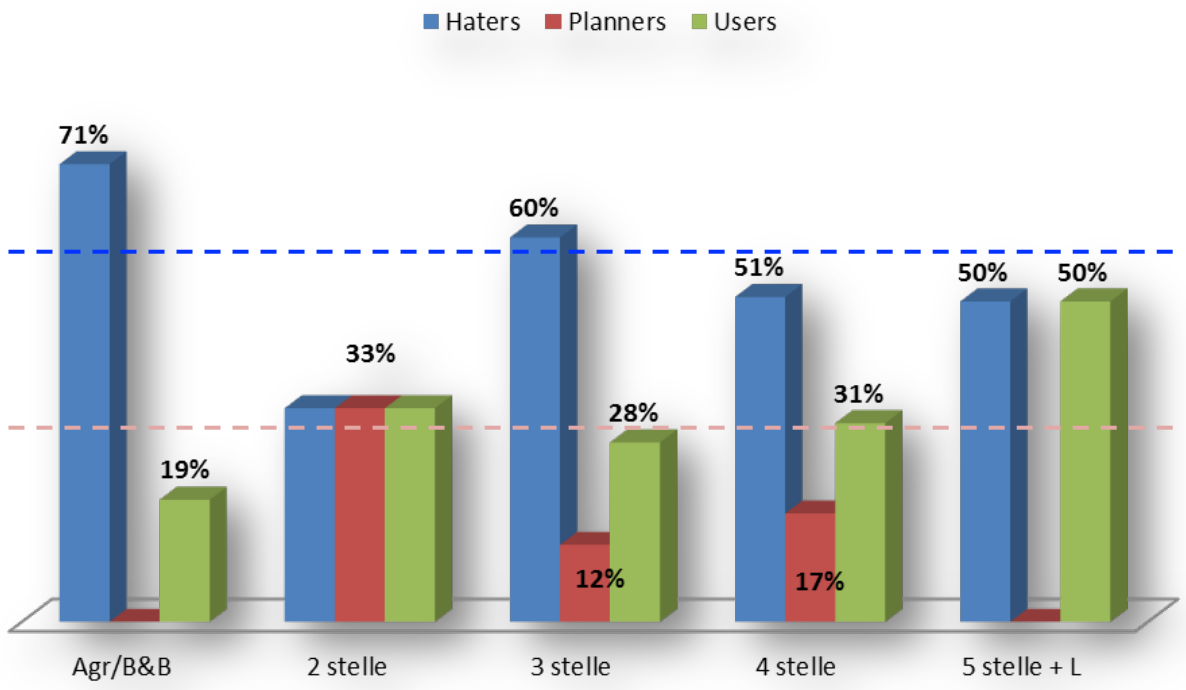
Grafico 6. Users, planners and haters

Per comprendere fino in fondo i dati fin qui presentati, è utile approfondire il comportamento degli operatori in relazione alla categoria ricettiva di appartenenza. Infatti, come evidenziato nel grafico 7, è possibile osservare come le strutture di piccole dimensione e tipicamente a gestione familiare, siano quelle maggiormente diffidenti verso i Flash Sale, con una percentuale di rifiuto pari al 71% nell'aggregato b&b/agriturismo. L'alta percentuale non stupisce, poiché la grande maggioranza di queste strutture offre esclusivamente camere, e di conseguenza trova difficile gestire l'aspetto finanziario delle promozioni Flash Sales.

Anche nei tre stelle, nei quattro stelle e nei cinque stelle/lusso gli haters rappresentano una percentuale importante (rispettivamente il 60%, 51% e 50%), alla quale si affianca un numero significativo di utilizzatori o di possibilisti, il cui valore risulta in linea o al di sopra del valore medio di mercato.

Concentrando l'attenzione sui cinque stelle si può notare come sia nulla la percentuale dei possibilisti, a conferma della visione strategica del management che ha già analizzato il fenomeno e preso una decisione. In questo ambito riscontriamo una percentuale significativamente superiore alla media di utilizzatori (50% contro 30%) che attribuiamo alla possibilità di queste strutture, più complesse e articolate

della media, di creare pacchetti che incentivano alla spesa i clienti una volta *on site*, permettendo quindi di ottenere discreti risultati finanziari nonostante scontistica e commissioni importanti.



Gafico 7. Usage by category

Fin qui, i dati confermano che la tendenza degli operatori del settore turistico ricettivo appare fortemente orientate verso una conservazione degli standard e delle azioni commerciali *storiche,* con pochi player che operano con le varie forme di Flash Sale. Questi ultimi si caratterizzano per una visione strategica legata alla consapevolezza della continua innovazione del mercato, nell'ambito del quale lavorano per adeguare il proprio sistema di offerta.

Infatti, se incrociamo il numero di servizi a valore aggiunto offerto dalle strutture con la tendenza a utilizzare i Flash Sale (grafico 8), possiamo notare come al crescere dell'offerta di servizi complementari rispetto alla sola camera (indicatore di adeguamento dell'offerta) cresce anche il lancio di promozioni on line.

Questo dato conferma una delle considerazioni di base da noi fatte. L'appetibilità delle promozioni Flash Sale è inversamente proporzionale alla capacità degli operatori di creare pacchetti ad alto valore aggiunto che, a fronte di una scontistica

nominale rilevante, permettono agli operatori di attrarre clienti qualificati e, tramite politiche di up-selling e cross-selling di servizi complementari, di ottenere buoni risultati dal punto di vista finanziario.

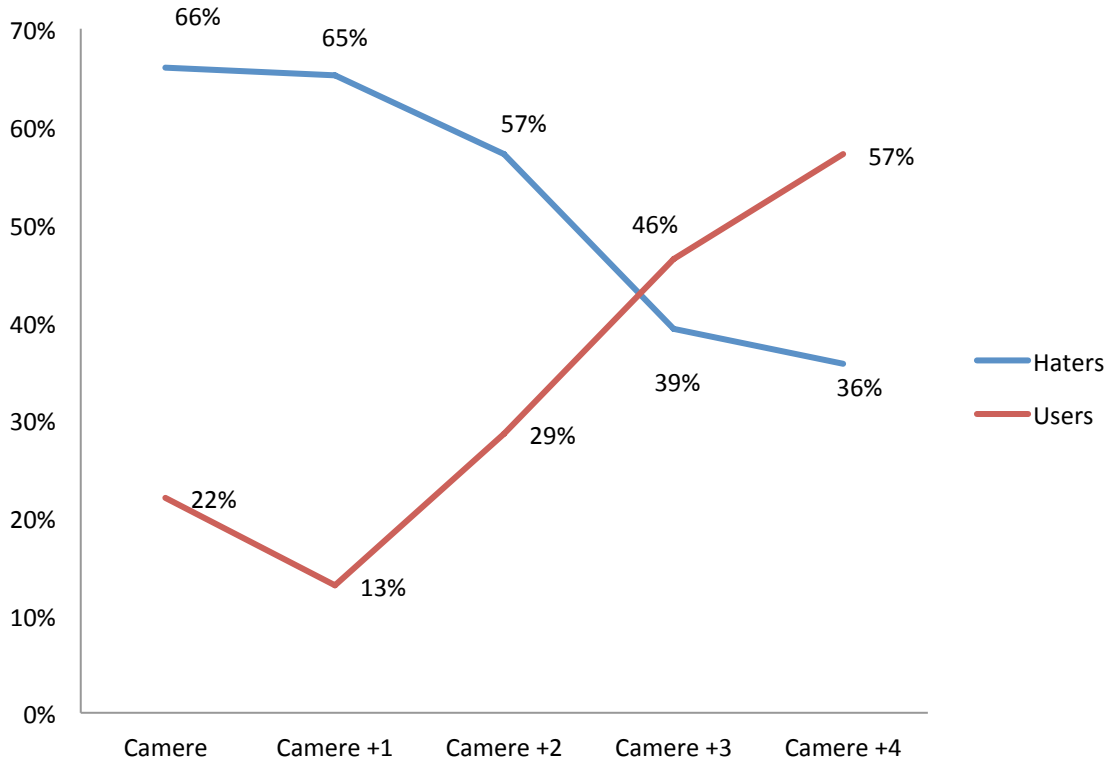


Grafico 8. Usage by Service Index

Concentrando l'analisi sui tre profili di operatori individuati, è possibile verificare come alcuni comportamenti appaiono aziendalmente non razionali, poiché basati su informazioni non complete e sulla scarsa conoscenza dei canali on line.

3.2) I planners

Concentrando l'attenzione sui planners, cioè su chi ha in programma di utilizzare una o più delle opzioni Flash Sales, l'analisi delle motivazioni evidenzia come la spinta alla sperimentazione nasca dalla volontà di aumentare la penetrazione del proprio brand sul mercato (indice pari a 109) e i livelli di occupazione della struttura (indice paria 102).

Nell'ambito di una struttura complessa in grado di offrire un'ampia gamma di servizi a valore aggiunto (prevalentemente 4 e 5 stelle), sia la strategia di brand che il sostegno al riempimento delle camere sarebbero funzionali alla crescita del proprio business e, di conseguenza, anche alla generazione di fatturato incrementale e profitti. Per contro, gli operatori che propongono la sola camera, rischiano di avventurarsi nell'utilizzo di uno strumento che, se mal gestito, può determinare problemi di ritorno negativo sull'investimento e perdite. In quest'ultimo caso, appare significativo il numero di quanti dichiarano di affidarsi ai Flash Sales per disperazione.

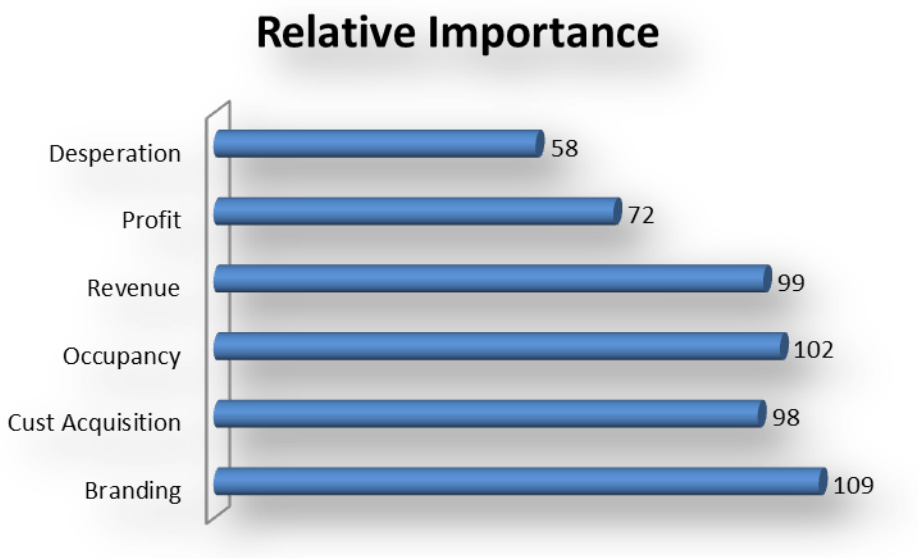


Grafico 9. Relative importance

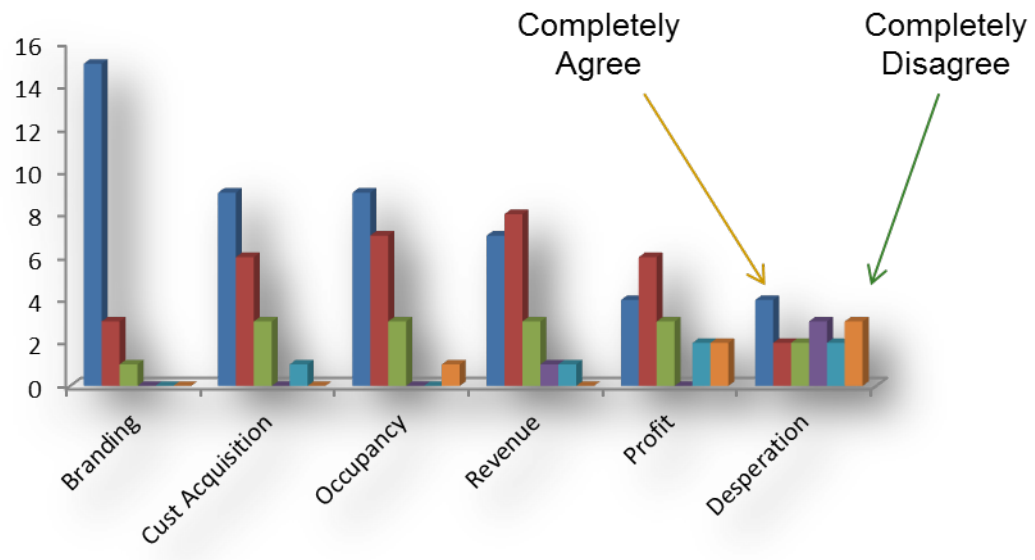
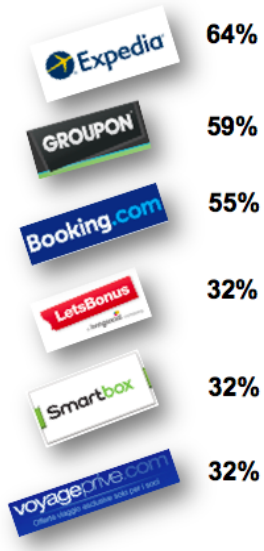


Grafico 10. Reason for considering use



Questi dati suggeriscono che la grande maggioranza degli operatori che sta considerando un'uscita promozionale con Flash Sale, pur non avendo preclusioni preconcette, non ha ancora avuto tempo di analizzare attentamente lo strumento.

Nell'ipotesi, la scelta ricade nel 64% dei casi su Expedia, nel 56% su Groupon e nel 55% su Booking che, seppur non necessariamente i più utilizzati dagli operatori che hanno già sfruttato lo strumento (sezione 3.5), hanno dei brand forti.

Questo risultato è in linea con l'ipotesi che vede gli operatori poco informati e molto attenti alla forza del brand degli intermediari più che alla effettiva efficacia degli stessi per la propria struttura.

3.3) Gli haters

Questa categoria rappresenta quegli operatori che non hanno mai utilizzato intermediari *flash sale* e che non intende in alcun modo avvalersene. In questo scenario, gli *haters* sembrano determinati nella loro scelta, con un insieme di motivazioni che accomuna il 56% degli operatori, principalmente convinti di poter

subire degli effetti negativi nel rapporto con il cliente, nell'equilibrio finanziario e nell'immagine. Con valutazioni strategiche condivisibili, ma limitate a una percentuale marginale di coloro che rifiutano l'opzione Flash Sale.



Immagine 1. Reason to hate

Se analizziamo a fondo le diverse motivazioni proposte, alcune confermano l'ipotesi di non conoscenza dello strumento e la conseguente impossibilità di assumere decisioni strategiche.

Le dichiarazioni maggiormente critiche riguardano la non fedeltà dei clienti e la possibilità di attrarre target non graditi. Tuttavia, se incrociamo tali informazioni con il profilo dei clienti tipo che si avvalgono di Flash Sale on line, emerge che se è confermata la scarsa fidelizzazione dei viaggiatori, prevalentemente attratti dalla novità e variegata natura dell'offerta, piuttosto che dalla singola struttura, non è condivisibile l'idea stereotipata del *bad client* che, in generale, presenta una buona

cultura e un reddito medi alto, con una propensione positiva alla spesa a patto che gli siano offerti servizi a valore aggiunto (dati da indagine mercato globale[2]). Ovvero il profilo classico dell'innovatore, pronto alla scoperta e alla sperimentazione delle nuove offerte commerciali Internet-enabled. Con conferma di alcune delle promesse fatte dagli intermediari *flash sale* riguardo alla loro capacità di produrre traffico incrementale a seguito di promozioni (sezione 3.5).

Riguardo ai rischi finanziari, anche questo parametro dimostra come le piccole strutture a gestione familiare che caratterizzano il mercato italiano non riescono ad ammortizzare il costo dell'operazione, in termini di tariffa netta, soprattutto per la mancanza di fonti di ricavo complementari. Per queste strutture noi proponiamo una strategia orientata al territorio e alla ricerca di servizi a valore aggiunto da pacchettizzare insieme alla camera, in modo da creare alcune delle sinergie descritte in precedenza.

I danni di immagine risultano i più temuti nel panorama di coloro che si rifiutano di sperimentare, sia perché consapevoli dei limiti della propria struttura (che in caso di forti sconti non potrebbe garantire la qualità del servizio), sia perché convinti del danno derivante dall'ospitare clienti non graditi in termini di online review negative, sia, più comunemente, perché convinti che la scontistica imposta dagli intermediari porti ad un'impossibilità futura di riguadagnare l'allineamento tra tariffa e valore percepito dal cliente.

Coloro che analizzano strategicamente i motivi del loro rifiuto formulano delle ipotesi reali, che individuano i *flash sale* come azioni spot, di breve termine, per il cui utilizzo consapevole è necessario essere a conoscenza delle potenzialità e dei limiti di tutti i canali, con l'opportunità di disporre di una struttura in grado di monitorarli e gestirli.

3.5) Gli users e i risultati di utilizzo

Gli users, con il loro 30%, rappresentano una percentuale minore tra le strutture ricettive italiane. Dimostrano generale consapevolezza sul funzionamento dei Flash Sales, che scelgono tenendo conto delle caratteristiche delle proprie strutture e delle strategie che intendono realizzare.

[2] Piccoli, G. and Dev C. Emerging Marketing Channels in Hospitality:A Global Study of Internet-Enabled Flash Sales and Private Sales, *Cornell Hospitality Report*, Vol. 12 Issue 5, February 2012.



34%

30%

30%

22%

16%

16%

16%

L'analisi della classifica degli operatori on line scelti mostra una buona distribuzione di utilizzo tra *daily deal* e *private sale*, con le OTA a seguire poiché più recentemente affacciatesi nel mercato.

Questi ultimi vengono scelti solo da quanti vogliono massimizzare le loro politiche di brand attivando un rapporto commerciale con intermediari con cui hanno già un rapporto consolidato di partnership e fiducia.

Il nostro studio ha permesso l'analisi approfondita di 93 promozioni *flash sale* veicolate attraverso tutte e tre le tipologie di intermediario. Le caratteristiche di queste promozioni sono interessanti e generalmente supportano l'idea che tramite Flash Sale siano veicolate offerte di *staycation* – parola generata dalla fusione dei termini *stay* e *vacation*. La propensione all'acquisto di *staycation* tramite *flash sale* è corroborata dalla *length of stay* media delle promozioni descritte nel nostro campione (2.15 giorni) con il 93% dei pacchetti di durata inferiore alle quattro notti.

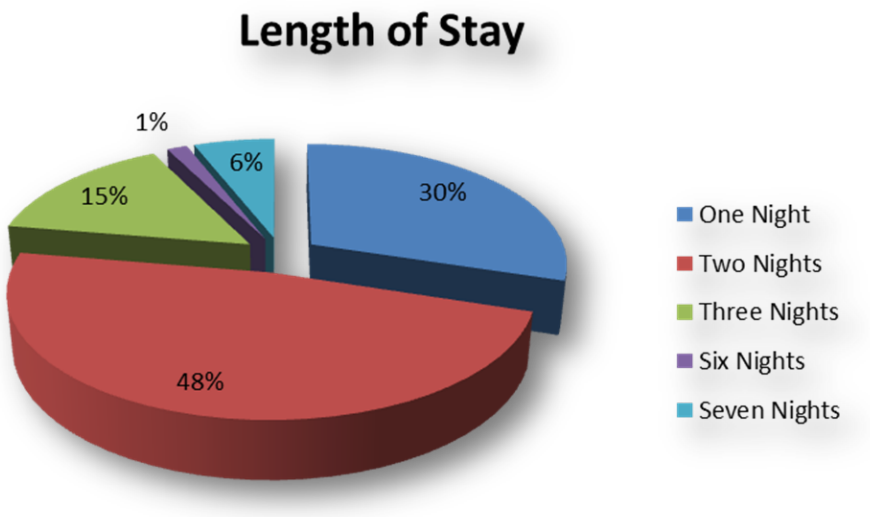


Grafico 11. Lenght of stay

Il valore medio del pacchetto è di 104,89€ (58,67€ al giorno). La scontistica si attesta su livelli aggregati del 38% per gli sconti nominali mentre la riduzione effettiva, cioè calcolata rispetto al costo di un pacchetto comparabile trovato sul sito della struttura, si attesta intorno al 29%. Le commissioni richieste sono in media intorno al 25%, con variazioni di rilievo tra le varie categorie di intermediari. Una nota a parte merita la scontistica dei *daily deals*, che risulta più elevata della media.

Infatti, se confrontiamo il prezzo di listino delle camere/pacchetti di viaggio delle strutture ricettive dichiarato dagli intermediari *daily deals* con il prezzo scontato offerto direttamente dagli stessi operatori turistici, emerge chiaramente che, a fronte di uno sconto nominale che si attesta intorno al 50%, lo sconto effettivo varia dal 33,49% al 37,28%.

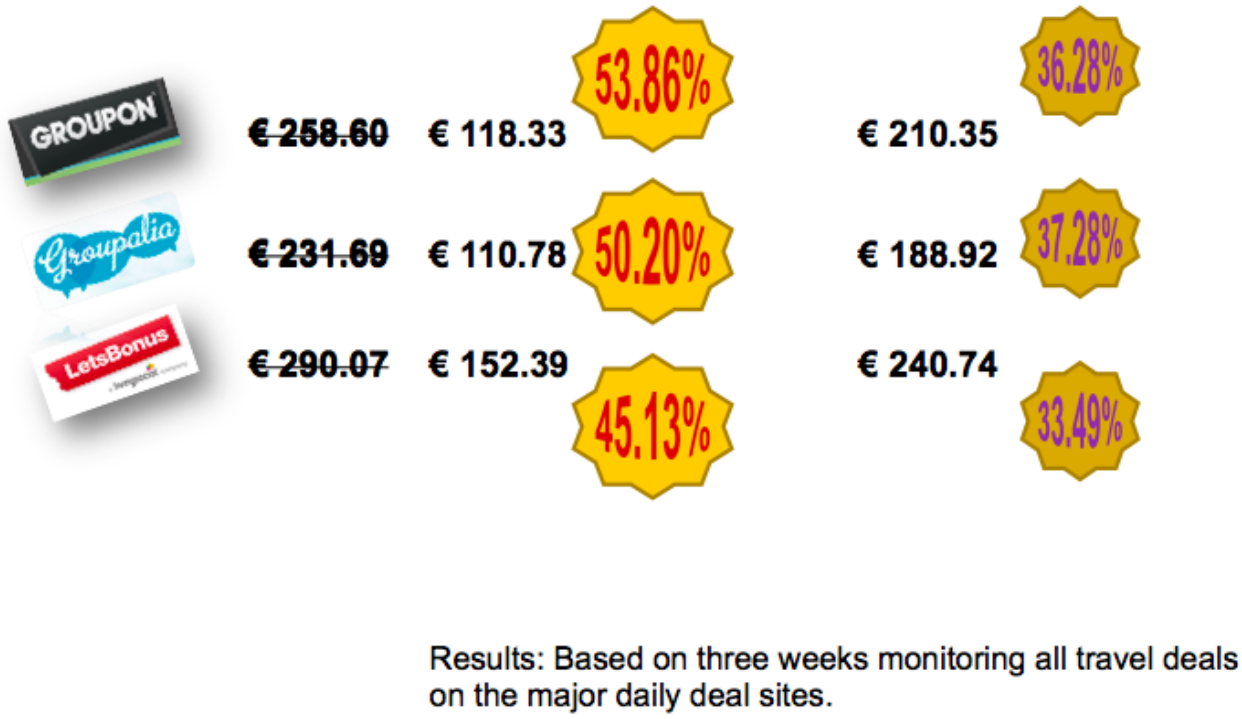


Grafico 12. Focus sulla scontistica dei Daily Deals

L'approfondimento sull'esperienza di quanti hanno veicolato promozioni tramite intermediari *flash sale* ci permette di trarre delle conclusioni interessanti riguardo alla tipologia di clienti che sfruttano queste opportunità e di testare alcune delle *credenze* degli operatori che rifuggono lo strumento *flash sales*.

Prima di tutto, è utile rilevare che i *flash sale* producono traffico incrementale. In media, i nuovi clienti acquisiti tramite le promozioni on line arrivano al 90% e oltre,

qualsiasi sia la tipologia di intermediario utilizzato. Questo risultato corrobora quanto sostenuto dagli intermediari stessi.

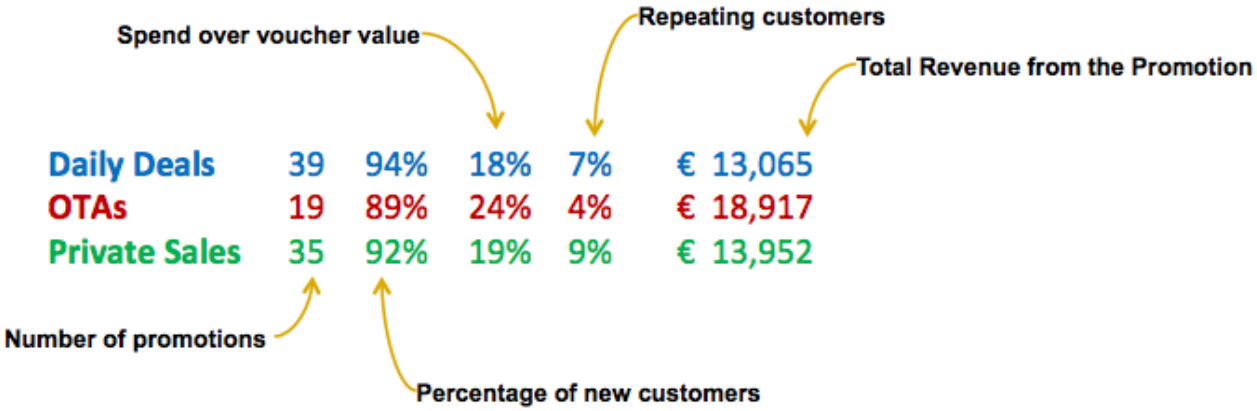


Grafico 13. Who is attracted by Flash Sales

A differenza di quanto invece alcuni intermediari sostengono, e a supporto di quanto affermato da chi non intende fare promozioni di questo tipo (gli haters), fidelizzare clienti che utilizzano *flash sales* è estremamente difficile. La media delle promozioni da noi studiate identifica meno del 10% di repeat business. Mentre si attesta intorno al 20% la percentuale di spesa media oltre al valore del pacchetto. Un risultato che dimostra che i clienti veicolati dai Flash Sales hanno capacità di spesa, e rimane alla creatività e capacità degli operatori stimolarli.

Uno dei dati più interessanti, e forse sorprendenti, è che i flash sales sono apprezzati da quanti li utilizzano consapevolmente. La nostra analisi indica che nell'86% dei casi gli operatori che hanno utilizzato le promozioni ritengono l'operazione *di successo* o *di grande successo*, con maggiore consenso nel caso di lancio tramite i *private sales* (90% di successo).

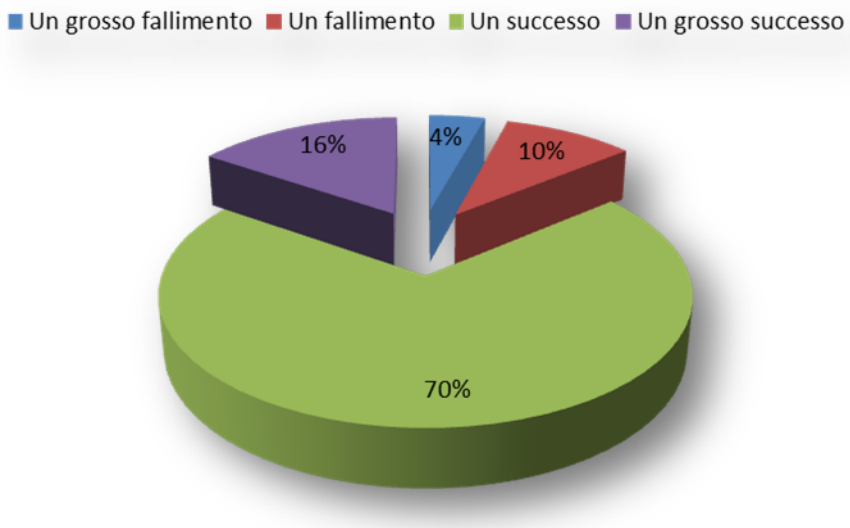


Grafico 14. Successo o fallimento delle promozioni con Flash deals

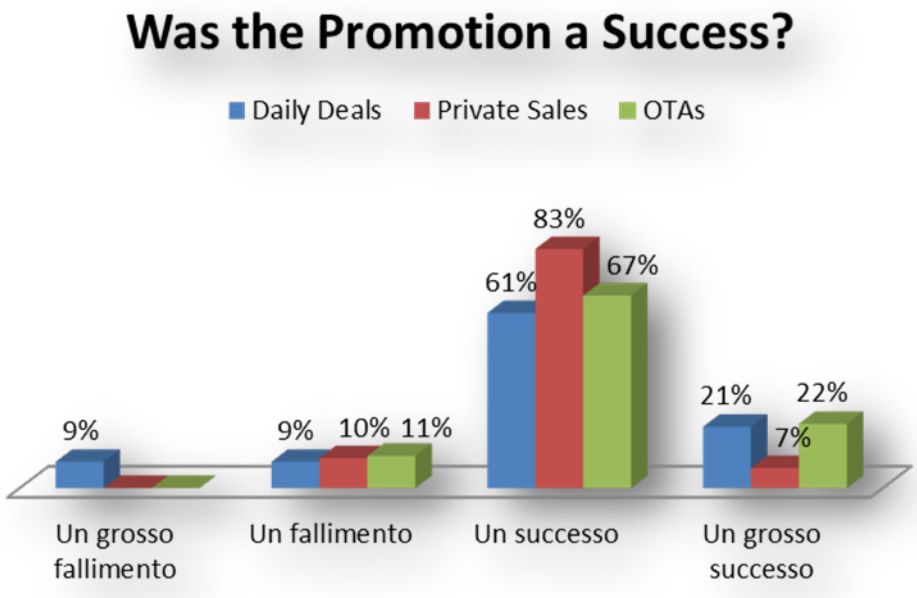


Grafico 15. Successo o fallimento delle promozioni per *Daily Deals*, *Private Sales* e *OTAs*

Infine, la nostra rilevazione suggerisce che molte delle paure legate al danno di immagine provocato dai *flash sales* si rivelano infondate, come confermato dagli operatori che hanno sperimentato lo strumento.

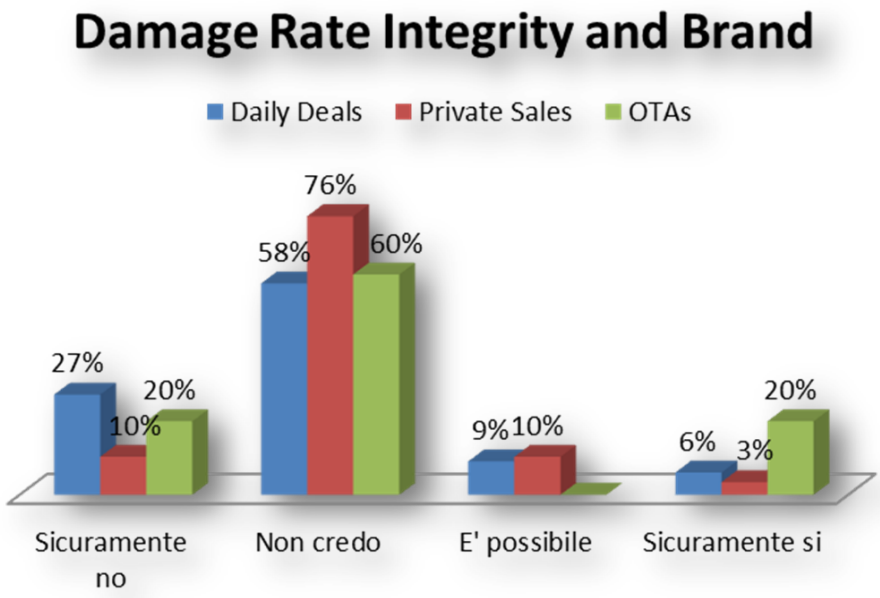


Grafico 16. Damage rate integrity and brand

3.5) Conclusioni

Lo studio proposto dimostra come gli operatori ricettivi italiani che hanno scommesso sui *flash sales* giudichino positivamente l'esperienza. Questo risultato è dato dal fatto che lo strumento, se oculatamente utilizzato all'interno di una strategia di multicanalità, può risultare proficuamente complementare agli altri. Attenzione però, lo strumento non è per tutti ed il successo ottenuto dagli users che appaiono nella nostra analisi è funzione di una self-selection e di una grande attenzione nell'implementazione della strategia.

Esiste quindi la possibilità di migliorare le proprie performance in relazione alla combinazione dei diversi intermediari, ma solo se si tiene debitamente conto delle caratteristiche della propria offerta.

La nostra analisi suggerisce che per massimizzare l'utilità di *flash deal* è necessario sempre tenere a mente e seguire alcune regole base:

- ✓ Definire con attenzione la strategia nell'ambito della quale possono essere inserite promozioni *flash sales*, avendo cura di identificare con attenzione gli obiettivi da raggiungere;
- ✓ Studiare l'offerta di ogni intermediario *flash sale*, individuando quello più funzionale al proprio business model e agli obiettivi specifici della promozione;
- ✓ Mantenere una costante apertura verso le innovazioni proposte dal mercato, sia per valutare e cogliere le opportunità, sia per conoscerle e decidere se e quando non usufruirne. Quando non è possibile fare ciò all'interno della propria struttura, è utile rimanere in contatto con centri di ricerca e soggetti orientati al monitoraggio del mercato;
- ✓ Negoziare i termini degli accordi con gli intermediari, con un'attenta valutazione sia della propria struttura dei costi che del numero di notti che si vorrà offrire (la capacità di attrare clienti da nuovi mercati, uno dei vantaggi offerti dalla possibilità di segmentare in maniera precisa tramite *flash sale*, dipenderà dalla durata dell'offerta);
- ✓ Avviare sperimentazioni mirate, anche piccole, per testare l'offerta e i risultati specifici per la propria struttura;
- ✓ Individuare tutti i servizi a valore aggiunto che possono consentire di generare nuove fonti di ricavo, con vantaggi per il nuovo cliente e per la struttura. Quando questi servizi non sono disponibili in-house (es. per B&B), verificare la possibilità di sfruttare le caratteristiche del territorio ed eventuali opportunità di partnership;
- ✓ Monitorare con attenzione e assiduità i risultati delle promozioni, il comportamento di acquisto e il comportamento in loco del cliente. Queste informazioni danno la possibilità di valorizzare le occasioni di up-selling e cross-selling, producendo nel contempo i dati necessari per un'analisi approfondita dei risultati. È solo tramite tale analisi che la struttura potrà evolvere la sua strategia di distribuzione multicanale, supportando le scelte efficienti ed efficaci riguardo ai tempi ed alle forme di nuove promozioni.