



FUTOUR

Corso Online: Strutture per il Turismo del Futuro

2021-2-DE02-KA220-VET-000048785



Insegnare a gestire una crisi digitale

Unità 10

Struttura e Obiettivi dell'Unità



L'Unità 10 fornirà agli insegnanti gli strumenti per trasformare un'ipotetica crisi digitale in un progresso strategico..

I contenuti proposti dall'Unità sono:

- **Come rafforzare la reputazione online** grazie al suggerimento di alcuni modi per migliorare la gestione della reputazione online.
- **Come gestire le recensioni negative** attraverso passi specifici per gestirle e ridurre al minimo i danni..
- **Come rinnovare un'attività specifica** concentrando l'attenzione sull'importanza del concetto di Branding e fornendove strategie specifiche.

INDICE

1.

Introduzione

Che cos'è la Gestione di una Crisi Digitale e quali sono le sue Fasi

2.

Strumenti per trasformare una potenziale Crisi Digitale in un Vantaggio Strategico

Fasi della Gestione delle Crisi

3.

L'Importanza della Gestione delle Crisi per l'Industria del Turismo

L'importanza dell'immagine e come gestire una Crisi nel Turismo

4.

Comunicazione

Gestire le recensioni negative, rafforzare la reputazione digitale.

5.

Rebranding

Come dare un nuovo brand a un'attività.





I.
Gestione delle Crisi Digitali

Che cos'è la Gestione delle Crisi?



- *La gestione delle crisi è un processo composto da fasi diverse e riguarda l'applicazione di strategie volte ad aiutare un'organizzazione ad affrontare un evento negativo improvviso e significativo.* ^[1]
- *La letteratura sulle crisi non ne fornisce una definizione univoca. Tuttavia, è possibile identificare sei caratteristiche chiave delle crisi: sono rare, significative, ad alto impatto, sfuggenti, urgenti e coinvolgono un'elevata posta in gioco. Comportano un periodo di discontinuità e richiedono forti capacità decisionali, poiché la comunicazione online è difficile da gestire in modo efficace, una volta che le informazioni sulla crisi stessa diventano pubbliche.* ^[2]





2.

Strumenti per trasformare una
potenziale Crisi Digitale in un
Vantaggio Strategico

Fasi della gestione delle crisi

[6]



PRE – CRISI : Valutazione dei rischi e pianificazione strategica



- **Utilizzate l'analisi SWOT (punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce) uno strumento chiave per una gestione strategica e la valutazione dei rischi** ^[3]
- **Le analisi SWOT mirano a fornire una prospettiva realistica, basata sui fatti e sui dati, dei punti di forza e di debolezza di un determinato contesto. Per sfruttare appieno questo strumento, le organizzazioni devono continuare a concentrarsi su contesti reali.**
- **Le aziende dovrebbero utilizzarlo come strumento di orientamento, piuttosto che come una prescrizione obbligatoria.**



PRE – CRISI: Valutazione dei rischi e pianificazione strategica



- **Coinvolgete più parti possibili. La creazione di un team di gestione della crisi** che includa membri con competenze diverse può aiutare l'azienda a rispondere in modo rapido e decisivo e ad impegnarsi più a fondo e con maggiore frequenza nell'organizzazione della gestione delle crisi. ^[4]
- I team di risposta alle crisi aziendali spesso includono rappresentanti del personale legale, delle risorse umane (HR), finanziario e operativo dell'organizzazione.. **È inoltre comune identificare una persona affinché assuma il ruolo di gestore della crisi.**

Che cosa si intende per Analisi SWOT?



- Un'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica che può essere d'aiuto nel valutare pressochè ogni aspetto di un'azienda^[5]
- In breve, l'analisi SWOT richiede di elencare (e analizzare) i seguenti aspetti:
 - Che cosa sta funzionando bene all'interno dell'azienda (punti di forza)
 - Che cosa non sta funzionando (punti di debolezza)
 - I fattori esterni di cui l'azienda potrebbe avvantaggiarsi (opportunità)
 - I fattori esterni che potrebbero danneggiare l'azienda (minacce)

Come fare un'analisi SWOT



RISPOSTA ALLA CRISI: Mettere in pratica il piano di risposta alle crisi dell'azienda



È importante che il Gestore della Crisi:

- Diriga la risposta dell'azienda seguendo il piano di gestione delle crisi prestabilito;
- Sia anche la persona incaricata di comunicare con il pubblico;
- Rilasci una dichiarazione pubblica il prima possibile.

!! I media cercheranno inevitabilmente di parlare con i dipendenti per avere dei commenti una volta che la crisi diventa pubblica: è fondamentale per le aziende **definire in anticipo chi è e chi non è autorizzato a parlare con i media durante le crisi !!**

POST-CRISIS : Rivedere, adeguare e aggiornare il piano di risposta per il futuro



- Il Gestore della Crisi deve **continuare gli incontri con i membri del team per la gestione della crisi;**
- **valutare i progressi delle operazioni per la ripresa;**
- il Gestore della Crisi dovrà provvedere a comunicare dati sempre aggiornati a tutte le principali parti interessate al fine di tenerle aggiornate sulla situazione;

!! Nel periodo successivo, è anche importante che il team di gestione della crisi riveda il piano di gestione dell'azienda con l'obiettivo di valutare in che misura il piano abbia funzionato e quali aspetti di esso debbano essere rivisti sulla base di quanto appreso durante la sua attuazione.





3.

L'Importanza della Gestione delle Crisi
nell'Industria del Turismo

Come affrontare la Gestione delle Crisi nell'Industria del Turismo



- **Seguite le tre Fasi della Gestione delle Crisi** (slide 8)^[6];
- **Una strategia di comunicazione dettagliata** ha un grande valore, poichè i media giocano un ruolo importante nella gestione delle crisi;
- **Adottate un approccio che coinvolge le parti interessate** con riferimento al variegato settore del turismo e ai suoi molti attori influenti;
- **Il coinvolgimento sia del settore pubblico che di quello privato** e una piena collaborazione sono essenziali per una ripresa completa;
- **Una buona gestione delle Pubbliche Relazioni** è fondamentale per una efficace collaborazione con i media;
- **Si raccomanda il supporto di federazioni e associazioni**, che hanno lo scopo specifico di assumere il controllo della gestione della crisi.

L'importanza dell'IMMAGINE DELLA DESTINAZIONE



L'IMMAGINE DELLA DESTINAZIONE^[7]:

- **Influenza la decisione di visitare** una specifica destinazione turistica;
- **Varia, dal momento che le persone hanno immagini differenti di una stessa destinazione**, in base alla precedente conoscenza di un luogo e di una cultura;
- **Le notizie e i media sono un'importante fonte di informazione che influenza l'immagine della destinazione**, poiché comunicano al pubblico gli eventi politici, economici e sociali attuali: **una percezione sfavorevole della destinazione si può diffondere in tutto il mondo attraverso i numerosi canali mediatici**;
- **La distanza tra il luogo di acquisto del prodotto e la destinazione rende difficile per il potenziale turista valutare in anticipo la qualità della destinazione stessa.**

L'importanza dell'IMMAGINE DELLA DESTINAZIONE– Esempi

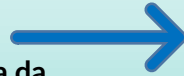


L'immagine di questa destinazione **non funziona** perchè:

- Non c'è un **punto focale**;
- Non ci sono **soggetti che informano** il pubblico sulla destinazione;
- L'immagine **non è chiara**;
- Non c'è **niente che rappresenti la destinazione**.

L'immagine della destinazione **funziona** perchè:

- C'è un **punto focale**;
- **Dice qualcosa sulla destinazione**;
- Offre l'opportunità di **vedere che cosa la destinazione ha da offrire** (montagne, colline, mongolfiere, paesi);
- È più facile **immaginare ciò che si può trovare**, anche se non è incluso nell'immagine



Conclusioni

- Il settore turistico, come nessun altro, si basa sulla **promozione di immagini attraenti**, dato che il **prodotto turistico è intangibile**.
- Tuttavia, **il coinvolgimento paritario di tutti le parti interessate è difficile**, perché il **governo controlla tutte le attività commerciali attraverso politiche e regolamenti** e quindi svolge un ruolo più importante rispetto agli altri partecipanti al mercato.
- **Le istituzioni private possono sostenere la gestione efficace e congiunta di una crisi attraverso diverse attività**, e dovrebbero concentrarsi sulla **cooperazione con le istituzioni private che non dipendono dal sostegno governativo**.





4.

Comunicazione

Come rafforzare la reputazione digitale.

La reputazione online del vostro marchio è in costante evoluzione e viene ridefinita da ogni commento sui social media, dalle recensioni e dai post sui blog. Quando qualcuno scopre la vostra azienda, esprime giudizi e prende decisioni di acquisto sulla base dei contenuti disponibili online. **Dovete gestire e migliorarvi in modo propositivo in base a tutti i feedback che ricevete da Internet.**

ABBIAMO 5 CONSIGLI PER AIUTARVI!



CONSIGLIO NUMERO UNO

Monitorate la vostra reputazione e la vostra presenza online:

- **Non dimenticate i blog!** Essere online non significa solo occuparsi del sito web. Dovete preoccuparvi anche di forum, blog, siti di notizie e di tutti i social media: dovete seguire tutte questi mezzi di comunicazione per avere una chiara visione della vostra reputazione online.
- **Un buon strumento di monitoraggio dei media** vi permette di tenere tutto sotto controllo da un unico dashboard, in modo da non dover andare a cercare su ogni piattaforma. Ci sono molte opzioni valide, come **NapoleonCat** o **Brandwatch**..



CONSIGLIO NUMERO DUE



Scegliete una strategia per le recensioni online

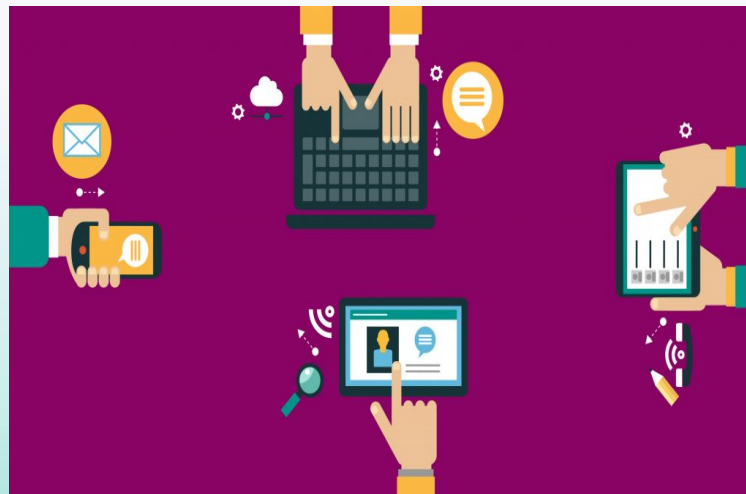
- Potete iniziare chiedendo attivamente una recensione dopo una transazione o dopo che un cliente ha utilizzato il vostro servizio per un po' di tempo: la maggior parte delle volte, i clienti soddisfatti accetteranno di lasciarvi un messaggio positivo se lo chiedete gentilmente e spiegate quanto è importante per voi.
- È utile creare profili ufficiali per la vostra azienda. Questi saranno utilizzati dalla persona responsabile per rispondere alle recensioni, monitorare i siti di recensioni online, ecc.



CONSIGLIO NUMERO TRE

Lavorate con i Micro-influencer

- **I micro-influencer promuovono prodotti in linea con i loro interessi o le loro competenze (e/o con quelle dei loro follower):** si pensi a un food blogger che promuove un ristorante o a uno scrittore di viaggi che condivide il suo alloggio preferito in una destinazione.
- **Nel mondo dei micro-influencer, l'autenticità è importante:** quando una celebrità condivide un prodotto, i follower probabilmente vedono il post come una pubblicità. Ma quando un micro-influencer condivide un prodotto, i follower idealmente vedono il post come un vero e proprio supporto sincero e sono più propensi a fare domande o a inviare il post agli amici.



CONSIGLIO NUMERO QUATTRO

Siate coerenti e mantenete le promesse

- Per mantenere la vostra reputazione online, è fondamentale che vi impegniate a portare a termine i cambiamenti che vi siete impegnati a fare. Dal momento che tutto viene detto online ed è pubblico, chiunque sia interessato può seguire la storia e vedere come va a finire.
- Se il vostro servizio di assistenza clienti non è mai disponibile o trattate i clienti insoddisfatti in modo irrispettoso, nessun influencer o campagna di marketing potrà aiutarvi a salvare la vostra reputazione online.
- Al contrario, se prendete il feedback dei clienti come un'opportunità per apportare cambiamenti reali alla vostra attività e migliorare effettivamente la vostra organizzazione, i clienti se ne accorgeranno e torneranno a chiedere di più.



CONSIGLIO NUMERO CINQUE

Seguite la reputazione online e le strategie della concorrenza:

- Il miglior vantaggio del monitoraggio dei concorrenti è che potete evitare molti errori. Oppure potete notare qualcosa che stanno facendo bene e implementarlo, o ancora potete imparare dagli errori di qualcun altro.
- Se il vostro concorrente fa marketing online, **probabilmente potete trovarlo e analizzare la sua strategia di gestione della reputazione online.**
- **Ci sono una miriade di cose diverse da guardare:** i loro siti web, i profili dei social media, le campagne pubblicitarie a pagamento, gli invii di email di marketing, la gestione delle PR, ecc. Ogni canale e area è un'opportunità per imparare e migliorare la vostra strategia di gestione della reputazione online.



Come gestire le recensioni negative!^[8]



Le recensioni online negative possono causare **una perdita di potenziali clienti**, con un impatto negativo sulla vostra attività. **È importante seguire questi passi:**

- **Rispondere alle recensioni dei clienti:** gli hotel che rispondono alle recensioni dei clienti ricevono il 12% in più di recensioni ed è un ottimo modo per imparare dai vostri clienti e conquistare la buona volontà dei vostri clienti più esigenti;
- **Siate gentili ed evitate di andare sul personale:** è importante riflettere a fondo prima di rispondere a una recensione negativa. Se un recensore ritiene che siate scortesì o accondiscendenti, potrebbe anche prenderla sul personale e arrabbiarsi, e voi finireste per peggiorare ulteriormente la situazione;

Come gestire le recensioni negative!^[8]



- **Ringraziare i recensori e personalizzare le risposte:** scusarsi con il cliente e ringraziarlo per aver dedicato del tempo a evidenziare problemi nella vostra azienda e personalizzare le risposte dimostrerà che la vostra azienda apprezza davvero il feedback dei clienti.
- **Prendetevi il tempo di caricare un'immagine con la risposta a una recensione:** se state rispondendo a una recensione negativa, realizzate un messaggio di risposta video o inviate foto pertinenti con la vostra risposta. In questo modo dimostrerete di prendere sul serio il reclamo e di rispondere in modo diligente.
- **Dimostrare di aver intrapreso le azioni necessarie:** il feedback dei clienti è una parte essenziale del miglioramento delle prestazioni aziendali. Se avete ricevuto una recensione online negativa, dimostrare di aver preso le misure necessarie per risolvere il problema potrebbe aiutarvi a trasformare una recensione negativa in una positiva.

Un Esempio:

Cliente



“Ho trascorso quattro giorni in questo alloggio sulle Alpi, il posto era meraviglioso grazie alla natura e a un sacco di escursioni con la famiglia. Solo un problema: la nostra camera era fredda perché c'erano problemi con il riscaldamento. Abbiamo dormito con tre coperte a testa e il problema non è stato risolto fino alla partenza. Speriamo che la vostra esperienza sia migliore!”

Albergatore

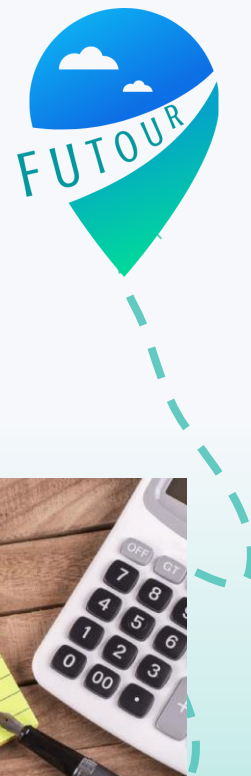
“Gentile [NOME DEL RECENSORE], grazie per aver condiviso il suo feedback. Ci dispiace che la sua esperienza non sia stata all'altezza delle sue aspettative. Si è trattato di un caso fuori dall'ordinario e faremo meglio in futuro. La invitiamo a contattare [INSERIRE INFORMAZIONI DI CONTATTO] per qualsiasi altro commento, dubbio o suggerimento che desideri condividere. Saremo lieti di sistemare le cose se ci darà un'altra possibilità.”





5.
Rebrand

Ragioni che portano al rebrand di un'attività specifica



Ecco quattro dei motivi più comuni che spingono le aziende a cambiare marchio:

- **Rinfrescare un marchio ormai vecchio.** Il mercato è in continua evoluzione. Dopo alcuni anni di abbandono, un marchio può perdere la sua rilevanza, apparire e sembrare obsoleto e diventare un ostacolo per il successo di un'azienda.
- **Affrontare una fusione o un'acquisizione.** Una fusione o un'acquisizione importanti possono creare un cambiamento significativo per il pubblico di riferimento o per la strategia aziendale; questa situazione può anche richiedere un nuovo nome.
- **Superare una crisi di relazioni con il pubblico.** Il rebranding può essere un modo efficace per cambiare la percezione negativa del pubblico e iniziare il processo di ricostruzione della reputazione di un'azienda.
- **Riposizionare l'azienda.** La maggior parte delle società di servizi professionali non dispone di forti elementi di differenziazione o di un motivo convincente per cui gli acquirenti le scelgano rispetto ai concorrenti. Il rebranding può far emergere i vostri elementi di differenziazione e raccontare una storia significativa.



Le aziende hanno bisogno di connettersi a livello emotivo con il proprio pubblico.

Un marchio forte dà ai potenziali clienti un motivo per notarvi.

Fasi del rebrand

1. INIZIATE CON LA RAGIONE AZIENDALE

I motivi per un rebrand possono essere:

- Dovete competere a un livello superiore o in un nuovo mercato.
- Il vostro marchio non rispecchia più la vostra identità.
- La vostra azienda è stata scorporata da un marchio esistente.
- Avete un motivo legale che vi obbliga a cambiare.
- Avete bisogno di semplificare e focalizzare il vostro messaggio.
- Avete un nuovo team di marketing.
- State lanciando una nuova linea di servizi.

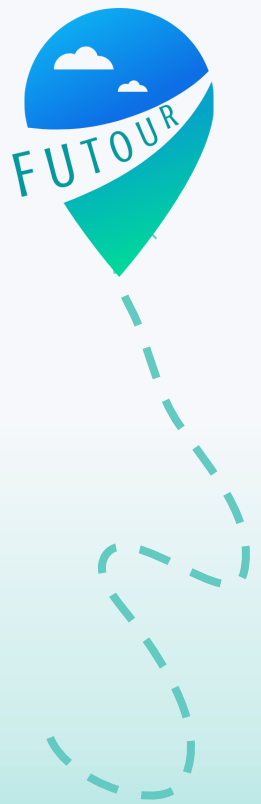


Fasi del rebrand

2. FATE UNA RICERCA SULLA VOSTRA AZIENDA E SUL VOSTRO TARGET DI CLIENTI

- Conducete una ricerca indipendente sulla vostra azienda e sui vostri clienti.
- Cercate di comprendere in modo oggettivo la percezione e le competenze attuali del vostro marchio.

!! Senza questa ricerca, opererete solo da una prospettiva interna.!!



Fasi del rebrand:

3. UTILIZZARE IL POSIZIONAMENTO E LA MESSAGGISTICA PER DEFINIRE LA STRATEGIA DEL MARCHIO

- Il vostro posizionamento è una breve descrizione della vostra posizione all'interno del mercato. Siete un leader innovativo o un fornitore a basso costo?
- Il posizionamento di mercato deve essere in equilibrio tra chi siete come azienda e chi volete diventare.
- La vostra strategia di messaggistica articola i messaggi per ciascuno dei vostri principali destinatari. Questi messaggi devono essere coerenti con il vostro marchio in generale e sostenibili.

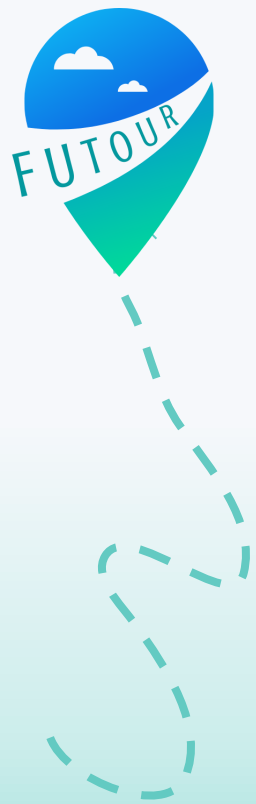


Fasi del rebrand:

4. COSTRUIRE L'IDENTITÀ DEL VOSTRO MARCHIO

- Questa è la parte della strategia di rebranding in cui si sviluppano gli elementi visivi che comunicheranno il marchio: nome dell'azienda (se necessario), logo, slogan, colori, design del biglietto da visita.

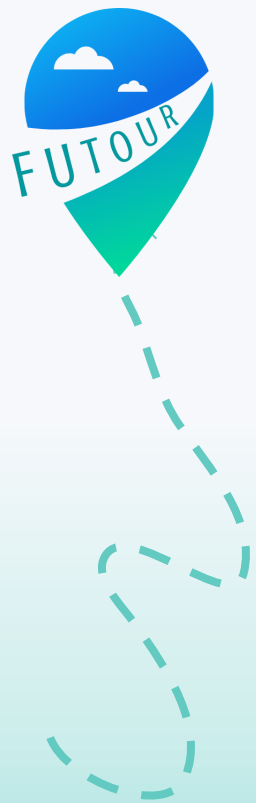
!! Molti confondono questi elementi con il vostro marchio. Il vostro marchio è la vostra reputazione e la vostra visibilità, non il nome o il logo della vostra azienda. L'identità del marchio è una sorta di stenografia visiva del vostro marchio.



Fasi del rebrand:

5. COSTRUIRE IL VOSTRO SITO WEB E LA VOSTRA PRESENZA ONLINE

- Il sito web è il primo luogo al quale un potenziale cliente o dipendente si rivolge per saperne di più sulla vostra azienda.
- Un sito web è costruito sulla base della vostra strategia di messaggistica. Insieme al resto della vostra presenza online (ad esempio, i social media), è l'espressione completa del vostro posizionamento.



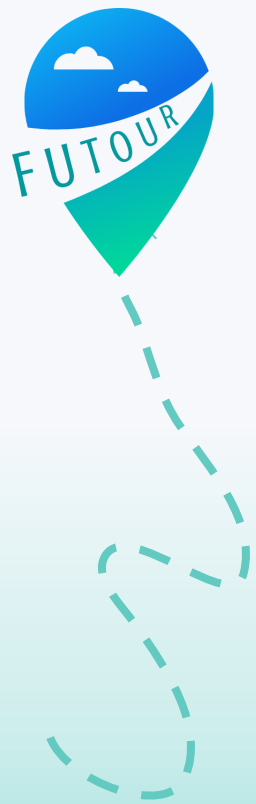
Fasi del rebrand:

6. MATERIALE DI MARKETING

- Sviluppo di tutti i materiali di marketing necessari per comunicare i messaggi del vostro marchio e dei vostri servizi: pitch deck, modelli di proposta, brochure, volantini e stand fieristici.

7. PIANO DI CREAZIONE DEL BRAND

- Sviluppate un piano per promuovere e rafforzare il vostro nuovo marchio.
- Iniziate con una solida strategia di rebranding.
- Trovate un partner esperto.
- Dedicate al rebranding l'attenzione che merita e i risultati arriveranno da soli.





Attività per gli Studenti

Quali immagini sono migliori come destinazioni turistiche? Perché?



Il vostro ristorante ha ricevuto una recensione negativa.
Come gestite la situazione?

Ristoratore

????

Cliente

“Questo ristorante era ottimo. Non sono sicuro che abbiano cambiato proprietario, ma è molto peggiorato sia nei piatti che nel servizio. Le ultime due volte il pollo era freddo e i dolci non erano fatti in casa.”



Per una destinazione turistica o un'azienda, quali sono i social media maggiormente adatti a promuoverla?

Rispondete e motivate la vostra risposta. Potete menzionare più di un social media.

Pensate che lavorare senza social media sia possibile oggi?

Rispondete e motivate la vostra risposta.



Esercizio sul Rebrand: Immaginate di fare un rebrand della vostra organizzazione turistica, lavorate in gruppo e seguite questi tre consigli di branding per aiutarvi.



1. Chi siamo?

- Create un elenco di aggettivi che descrivano il vostro marchio.
- Partite da ciò che i vostri dipendenti pensano che il vostro marchio rappresenti.
- Rivedete l'elenco e verificate se sono stati tralasciati alcuni aggettivi chiave.
- Assicuratevi che tutte le persone coinvolte abbiano una copia dell'elenco completato, in modo da poterlo consultare all'occorrenza.

2. Questo e non Quello

- Creare un elenco che includa gli aggettivi che non sono in sintonia con il posizionamento del marchio o con la cultura aziendale.
- Individuate parole più pertinenti per sostituire questi aggettivi. Ecco alcuni esempi per iniziare:
- Il nostro marchio è semplice ma non monotono.
- Il nostro marchio cerca di essere onesto ma non informale.
- Il nostro marchio privilegia la convenienza, ma non la scarsa qualità.

3. Create un Brand Persona

- Se il vostro team ha difficoltà a identificare gli attributi del vostro marchio, può essere d'aiuto considerare il vostro marchio come una persona. Questo esercizio vi permette di costruire un brand persona, ovvero un personaggio immaginario con i dati demografici e psicografici che rappresentano la vostra azienda.
- Ponetevi domande come: Che tipo di colori piacciono a questa persona? Userebbe un linguaggio complesso o semplice? Se questa persona fosse un personaggio immaginario, chi sarebbe? Come reagirebbe questa persona a determinate sfide? Come descrivono questa persona gli altri, ad esempio i vostri clienti?

Bibliografia

- [1] Coombs WT. September 2014. Crisis management and communications. <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/>
- [2] Simola S. Teaching corporate crisis management through business ethics education. *European Journal of Training and Development*. 2014;38(5):485-503. DOI: 10.1108/EJTD-05-2013-0055
- [3] Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- [4] Alpaslan, C.M., Green, S.E. and Mitroff, I.I. (2009), *Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17: 38-49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00555.x>



Bibliografia

- [5] Gürel, Ş., & Tat, M. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. The Journal of International Social Research, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- [6] Wut, T. M., Xu, J., & Wong, S. M. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. Tourism Management, 85, 104307. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>
- [7] Afshardoost, M., & Eshaghi, M. S. (2020). Destination image and tourist behavioural intentions: A meta-analysis. Tourism Management, 81, 104154.
- [8] Shin, H., Perdue, R. R., & Pandelaere, M. (2020). Managing Customer Reviews for Value Co-creation: An Empowerment Theory Perspective. Journal of Travel Research, 59(5), 792–810. <https://doi.org/10.1177/0047287519867138>
- [9] Minsky, L., Aron, D. (2021). Are you doing the SWOT analysis backwards?, Harvard Business Review.

GRAZIE!

Avete delle domande?



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

