

Impostare una partnership strategica di successo

Una semplice analisi per capire vantaggi e svantaggi di ogni singolo albergo ad aderire o meno a consorzi o catene

Maurizio Droli • info@destinationpartnering.com



Lavorare "gomito a gomito" fra albergatori o con il pubblico, per un periodo di tempo pluriennale, con successo, non è mai semplice perché richiede know-how specifico circa il metodo di lavoro da seguire. Cerchiamo di capire, attraverso alcune domande se chi legge questo articolo sa "come lavorare insieme ad altri albergatori":

- se il suo albergo non ha aderito a consorzi e/o a catene, lei personalmente ha un'idea precisa dei vantaggi, degli svantaggi, dei tranelli da evitare nella cooperazione?
- se invece ha esperienza di cooperazione, ha capito con esattezza "che

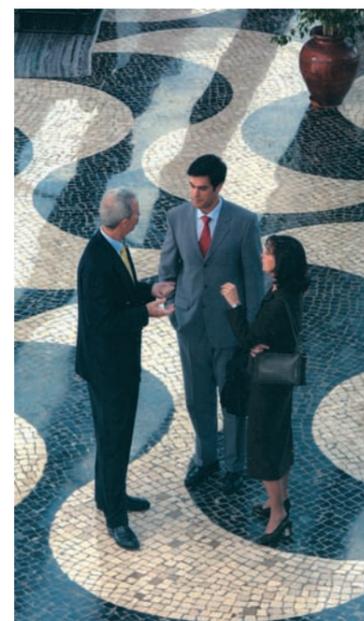
Foto cortesia: azienda VDA



cosa ha funzionato" e "che cosa no" nel lavoro di gruppo svolto l'anno passato? Ne ha tratto degli insegnamenti precisi?

- ha avuto modo di condividere questi insegnamenti con altre organizzazioni simili alla sua?
- l'insieme degli insegnamenti così condivisi, ha dato luogo a una lista ristretta delle "cose da fare" e delle "cose da evitare" per il successo della partnership presente o futura? (Schema-base: Mead1).

Nel caso in cui lei abbia risposto "sì" a



tutte le domande vuol dire che un minimo di metodo esiste, che lei ha maturato del know-how e che è, o che può diventare un partner influente. Se lei collabora o desidera collaborare con colleghi che forniscono risposte simili, allora la cultura di base sulla cooperazione è diffusa e questo aiuta molto nelle fasi successive. Nel caso contrario, l'assenza del know-how di base farà sì che lei personalmente e le altre organizzazioni farete molta più fatica del dovuto a cooperare.

Quali sono gli ostacoli per creare il know-how?

Il primo ostacolo è costituito dall'assenza di informazioni. Gli albergatori che hanno una visione condivisa del proprio futuro partono con più entusiasmo, ma questo "da solo" non basta per lavorare insieme per lunghi periodi di tempo, per creare nuovi prodotti, per aiutare e per farsi aiutare. L'entusiasmo, senza informazioni dettagliate, crea dubbi, che se non vengono chiariti restano nel tempo e possono ridurre l'operatività della partnership. Impostare la partnership strategica significa creare le informazioni di base riguardo al metodo di lavoro e alle imprese interessate su cui basare tutte le fasi successive.

Foto cortesia: a sinistra, Golden Tulip Hotel Inns Resorts, in basso, Tivoli Hotels Portogallo

Che tipo di aiuto può dare il partnering turistico in questa fase?

Aiuta a essere chiari, a capire che lavorare insieme comporta anche degli svantaggi. Il potere di supervisione diminuisce così come i margini di autonomia personali. Se i pro e i contro della partnership emergono strada facendo può nascere l'idea che la co-operazione sia fondata su considerazioni parziali e che questa sia soggetta a cali di rendimento nel tempo. Il partnering turistico consiglia di approfondire i vantaggi e gli svantaggi della cooperazione da ridurre prima di iniziare a lavorare insieme.

Conoscere pro e contro è sufficiente per impostare una partnership?

Il buon senso non basta se la partnership desidera raggiungere risultati importanti nel medio termine. Sviluppare innovazioni difficili da imitare o proteggere l'ambiente sono operazioni dalle quali dipende il successo della partnership e il destino del nostro sistema economico. In questi casi, è necessaria una metodologia, ossia un percorso di lavoro in grado di produrre risultati utili non solo nel breve termine (palliativi), ma anche nel medio periodo.

Che cosa prevede la metodologia proposta?

La metodologia consiglia di approfondire la conoscenza sul metodo e di raccogliere informazioni altrettanto approfondite sulle necessità degli stakeholders. La **tavola seguente** presenta i passaggi proposti per offrire e raccogliere le informazioni. Offrire informazioni sul metodo e raccogliere indicazioni sulle necessità di rinforzo competitivo delle imprese crea

Tav. 1. Metodologia: punti da sviluppare

Informazioni	Aspetti	Messaggi-tipo:
A. Sul metodo:	- vantaggi immediati e futuri (incerti):	la co-operazione non è il "porto sicuro" in cui molti sperano di entrare, ma richiede impegno nell'innovazione, pazienza e dedizione
	- svantaggi:	perdita di autonomia, necessità di competenze specifiche, rischi di scorrettezze sono all'ordine del giorno
	- tranelli:	un'abitudine negativa da riconoscere e da evitare è ad esempio il NON mettere il cliente al primo posto
B. Sulle imprese interessate:	- marketing e organizzazione:	risultati individuali, ostacoli al rinforzo delle iniziative per vie individuali, necessità di supporto, di risorse, conferimenti, ecc.

un circuito della conoscenza, una base fondamentale per impostare qualsiasi piano d'azione che nasca "dal basso".

Questa metodologia ha dei punti deboli?

Si, introduce trasparenza nella partnership, solo se ... i decisori lo vogliono! Orientare stabilmente al mercato un gruppo di operatori può essere difficile se, ad esempio, la partnership che si cerca di impostare dovrà gestire un piano di investimenti pubblici o se la stessa si occuperà di organizzare un evento di visibilità internazionale. In questi casi la tentazione di guardare ai finanziatori come ai clienti della partnership e dimenticare le necessità degli ospiti è molto forte.

Come si può ovviare a questi punti deboli?

E' importante misurare (in base a numeri) se gli imprenditori non solo vogliono, ma se sono pronti per creare una partnership strategica. Il passaggio è dalla descrizione alla diagnosi dei problemi che producono le necessità.

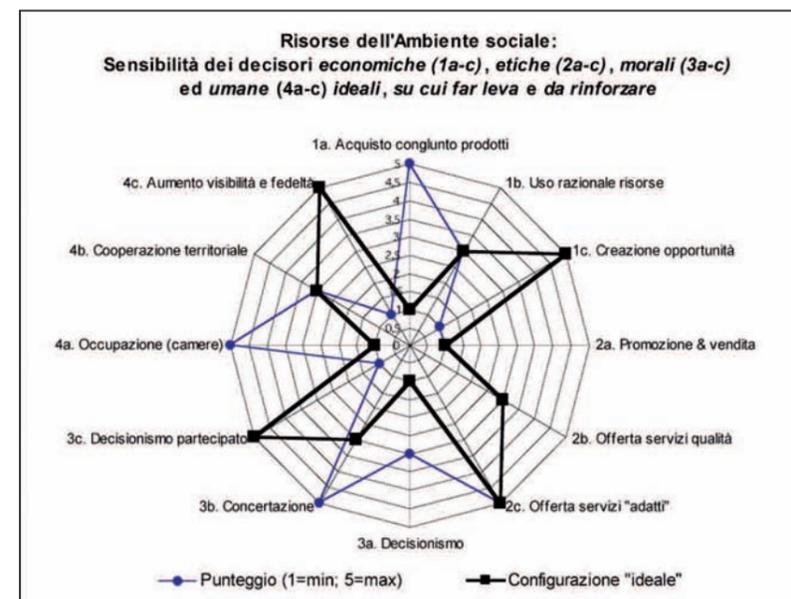
Servono quindi strumenti per analizzare l'orientamento degli imprenditori, per capire se affrontano le questioni economiche, organizzative o finanziarie guardando all'offerta, alla promozione o alla domanda e al mercato. "Quello che gli imprenditori non dicono" a volte è ancora più importante di quello che dichiarano in pubblico, perché è la radice del problema e la base su cui verrà impostata ogni relazione successiva.

Qual'è lo strumento utilizzabile per impostare la partnership?

Lo strumento, in questo caso, è costituito da un test che analizza la mentalità degli imprenditori. Gli albergatori che desiderano creare una partnership strategica sono infatti simili a degli ingegneri: vogliono costruire un ponte tra passato e futuro e sono in genere più ambiziosi; quelli che desiderano creare una partnership operativa sono invece più guidati dalle necessità. Il test utilizza e sviluppa il concetto di ideal-tipo proposto da uno fra i maggiori sociologi dell'epoca moderna: Max Weber.

Lo strumento proposto è un grafico a radar in grado di rappresentare "quello che gli imprenditori considerano più importante fare per risolvere specifiche questioni organizzative fondamentali". La mentalità degli imprenditori (o meglio i suoi indicatori, quali la sensibilità degli imprenditori) possiede due caratteristiche che la rendono adatta a essere osservata e "fotografata": è abbastanza stabile nel tempo e poco influenzabile dai direttori tecnici o dai presidenti dei consorzi. Il grafico che rappresenta i risultati del test si chiama "Modello Lignano Sabbiadoro": è stato collaudato con successo in questa località nel 2001 e raffigura due distribuzioni di dati. La prima distribuzione raffigura le sensibilità ideali. Questa distribuzione ha la forma di un'elica perché esiste una combinazione ideale della mentalità. Le sensibilità più tradizionali (anni '60-'70) formano la base dell'elica, quelle più tipiche anni '80-'90 stanno a metà, mentre quelle più razionali e di medio termine (post 2001) formano la punta dell'elica. La partnership strategica funziona meglio se la

Tav.2. Il Modello Lignano Sabbiadoro



(periodo di riferimento: 2004, località: diversa da Lignano Sabbiadoro)

maggioranza degli imprenditori è costituita da albergatori con una mentalità anch'essa strategica e se a questi seguono quelli con sensibilità via via più "antiche", anni '80-'90 e anni '60-'70. La seconda distribuzione è riferita al caso osservato.

La maggior parte degli albergatori che discutono di cooperazione considera più importante stabilire obiettivi in termini di risparmio sull'acquisto di prodotti di uso comune (1.a), desidera offrire servizi allineati alle richieste dei clienti (2.c), pensa sia giusto decidere e creare valore senza avvalersi della direzione tecnica (3.b) e sono pronti a dirsi soddisfatti se la cooperazione porta alla maggiore occupazione delle proprie camere (4.a) in modo indipendente dal successo della destinazione. L'unico aspetto su cui è possibile fare leva per sviluppare l'attività strategica è costituito dalla grande attenzione a offrire servizi allineati alle richieste dei propri clienti. Gli altri aspetti sono tipici della partnership operativa, promozionale.

Quali sono i risultati della fase di impostazione?

Usare questo strumento permette di:

- misurare (in base a numeri) quello che gli operatori magari non chiedono, ma desiderano fortemente che sia fatto;
- capire se gli albergatori sono pronti alla partnership strategica oppure no;
- impostare la mission del consorzio o catena in modo coerente con la mis-



sion dei singoli alberghi in modo che gli imprenditori non si estranino, ma anzi sostengano al meglio l'attività;

• prevedere con una certa approssimazione i problemi che gli imprenditori incontreranno nel lavorare insieme. Applicare la metodologia, ossia informare le imprese di quello che significa co-operare nel bene e nel male, rende gli albergatori più preparati ad affrontare le difficoltà che inevitabilmente si presenteranno loro. Mentre capire le loro necessità aiuta a impostare i servizi da offrire ai partner. Infine, applicare il metodo che consiste nel conoscere i tranelli della cooperazione consente di fare una prima scrematura degli indecisi prima che questi abbiano il tempo di entrare nella partnership strategica, di seminare dubbi e confondere le idee a chi ha una visione precisa di quello che vuole fare.

Riferimenti bibliografici

Mead, G., H., (1972), *Mente, sé e società*, Giunti Barbera, Firenze.
 Weber, M., (1958), *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino.
 Droli, M., (2007), *Partnering turistico. L'impostazione, la creazione, l'organizzazione e il rinforzo di una partnership strategica di successo*, Forum, Udine.