

Creare una Partnership strategica di successo

Mettere a punto i servizi da offrire ai partner e dare seguito subito alla strategia di marketing attraverso il packaging dinamico

Maurizio Droli • info@destinationpartnering.com

Due o più organizzazioni che firmano un accordo creano una partnership ma che non sempre è strategica e, soprattutto che non sempre funziona come potreb-

be. Esistono partnership che non hanno definito la propria strategia di comunicazione e che comunicano con il mercato in modo generico, altre che hanno una propria strategia, ma che

non hanno ben chiari i ruoli e i compiti che ciascuno deve svolgere. Altre partnership ancora dimenticano che i primi mesi di vita di un piano sono i più importanti per realizzare le iniziative previste e perdono troppo tempo a discutere fra loro su "chi mettere in cabina di regia".

Come risultato finale, le diverse organizzazioni non vengono coinvolte a sufficienza, i servizi offerti si adeguano poco alla domanda e gli obiettivi o la strategia non si assestano.

Morale? Troppi dubbi e poche certezze possono soffocare qualsiasi piano ambizioso. Un grande come Walt

Disney diceva spesso "puoi avere il migliore progetto del mondo, ma poi ti servono le persone disposte a realizzarlo".



Che novità propone il Partnering turistico ?

Le "novità" in questa fase sono due: il primo accorgimento è di assestare la strategia. Una strategia di marketing individua in sostanza i prodotti su cui si è più competitivi verso i clienti che tendono a spendere di più. Il Partnering propone di cogliere l'opportunità offerta dalla strategia per scegliere i servizi da offrire all'interno perché ciascun partner ottenga il massimo dei vantaggi dalla strategia e la sostenga al meglio delle proprie possibilità.

Il secondo accorgimento consiste nell'adeguare l'offerta alla strategia. Questo significa offrire servizi agli ospiti coerenti con la strategia per fare in modo che da subito un gran numero di organizzazioni tragga vantaggi dalle nuove richieste di informazioni che vengono dai clienti per il prodotto offerto dalla catena, dal consorzio, dalla destinazione o dal sistema turistico.

Assestamento e adeguamento sono le due variabili-cardine nella creazione della partnership strategica di successo.

In questa fase, quali sono i tranelli da evitare?

Ce ne sono diversi, alcuni più pericolosi di altri come i seguenti tre:

- evitare di imbarcarsi in partnership strategiche che non hanno ... uno straccio di strategia di marketing da realizzare. Una partnership strategica di successo sa dove vuole arrivare, su quali prodotti concentrare le energie, su quali tipi di ospiti si hanno le maggiori probabilità di successo, quali metodi, strumenti e canali di vendita utilizzare per arrivare sul mercato, come rinforzare la competitività dell'offerta, attrarre investimenti, eccetera. Questo premette di non disperdere le energie;

- evitare (se possibile) di coinvolgere da subito le imprese che non hanno obiettivi chiari o che raggiungono risultati di gestione generale molto discontinui. Le organizzazioni che non hanno una propria strategia di medio termine formalizzata "viaggiano a vista", mentre quelle che raggiungono risultati molto discontinui tendono a considerare la cooperazione come un rifugio buono quando le cose vanno male, ma da abbandonare quando le cose riprendono ad andare per il verso giusto. Entrambe hanno un'alta probabilità di rivelarsi, nel tempo, dei partner inaffidabili;

- evitare di banalizzare l'"unicità prodotta" attraverso pacchetti, laddove è chiaro che questi non funzionano verso i clienti alto-spendenti interessati di più a servizi personalizzati, ma solo (forse) verso i clienti orientati allo standard e al budget. La partnership strategica che nei primi mesi di vita della strategia non offre i servizi sfusi richiesti dal cliente nella qualità e nel momento "giusti", ossia quelli in cui il cliente li richiede, "perde i soldi" fatturabili dalle organizzazioni prima ancora che queste divengano partner, si

brucia parte della propria base associativa e si riducono le proprie capacità di auto-finanziare le attività.

Facciamo un piccolo test?

Nel definire gli obiettivi della partnership è ad esempio importante capire se gli obiettivi individuati sono visti come calati dall'alto, sono vissuti come tecnicismi, oppure coinvolgono le organizzazioni. Proviamo a farci alcune domande:

- invenduto, utili persi e margini di recupero individuali sono stati rilevati e posti alla base del piano?
- tutti i decisori più importanti avevano chiari i propri obiettivi?
- una volta impostati gli obiettivi individuali, c'è stato un momento in cui obiettivi generali e relative priorità sono state presentate e discusse all'interno del gruppo?
- la discussione ha ridotto i dubbi sugli obiettivi generali?

Se gli obiettivi del gruppo riescono ad aggregare gli interessi individuali tutto quello che viene dopo risulta più semplice.



Creare una Partnership strategica di successo

Che cosa prevede la fase di assestamento strategico?

Il metodo proposto dal partnering turistico propone di:

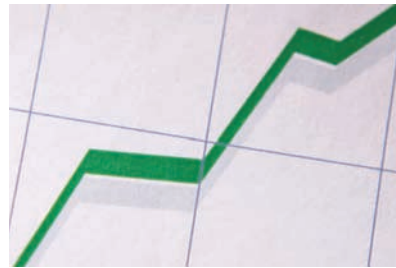
- accorgersi dell'esistenza di obiettivi ambigui per tentare, se possibile di chiarirli subito;
- verificare le attività operative necessarie per realizzare la strategia;
- impostare gli obiettivi e la gamma dei servizi ai partner;
- decidere quali servizi sono più importanti e urgenti e definire i requisiti di qualità dei servizi ai partner;
- individuare i soggetti erogatori più adatti e creare un metodo di controllo efficace.

Un sistema che deve realizzare una strategia di marketing se è costituito da strutture poco competitive o poco portate alla cooperazione richiede servizi e metodi di controllo diversi rispetto a quello formato da alberghi di eccellenza o in cui la cooperazione è all'ordine del giorno.

Che cosa prevede il lavoro nella fase di adeguamento?

Propone di utilizzare le richieste di informazioni generate dalle iniziative di promozione fatte con un brand nuovo e più forte, di sfruttare la forza del packaging dinamico per adattare tutta l'offerta nel senso del brand stesso. Il lavoro di adeguamento-adattamento prevede di:

- individuare i "colli di bottiglia" dei programmi di package statico preesistenti alla strategia di marketing;
- comunicare che il packaging dinamico diviene lo strumento attraverso cui realizzare le prime fasi della strategia;



- controllare la rete delle attività e dei fornitori e rinforzare di continuo entrambi nel senso della strategia. Attraverso il packaging dinamico è possibile porre in campo offerte che si adattano in modo fedele al profilo dell'ospite strategico nel senso del brand senza dovere richiamare nessuno al dovere di fare squadra.

Il packaging dinamico ha davvero tutta questa forza?

Creare unità minime di attività diverse da commercializzare è importante per i clienti, per l'intermediazione e per i partner. Le persone più esigenti e anche quelle orientate al budget cercano (e trovano) attività special interest differenti per tipo, per durata, per



gamma, per qualità, che incontrino le loro disponibilità e i loro interessi. I tour operator e le agenzie se aiutate "dal basso" possono creare combinazioni pressoché infinite di pacchetti a partire dalle stesse risorse naturali, storiche, dotazioni o impianti esistenti. Il package dinamico poi trasmette ai partner il messaggio forte che attraverso questa strategia (e questo gruppo) tutti gli imprenditori e anche i soggetti pubblici possono:

- sviluppare servizi aggiuntivi di qualità a costi fissi contenuti o pari-a-zero;
 - avere maggiori possibilità di aumentare l'occupazione delle camere e gli utili aziendali;
 - diventare leader di prodotto in modo indipendente dalle dimensioni o dal budget della propria azienda.
- Se vogliamo essere sintetici il packaging dinamico cambia molto per l'ospite, ma fa restare le cose esattamente come prima per l'operatore. La sua forza è tale da fare evolvere in partner organizzazioni anche in forte concorrenza fra loro e questo è il modo forse più bello di iniziare a lavorare insieme.

Quali sono i limiti della metodologia proposta dalle due variabili?

Il packaging dinamico è solo una delle tante attività che una partnership è chiamata a svolgere. Inoltre, realizzare una strategia attraverso un programma di packaging dinamico non è semplice. Alcuni fornitori di servizi all'inizio possono pensare che sia più conveniente per loro continuare a lavorare in nero piuttosto che alla luce del sole e possono negare la loro col-

laborazione ufficiale. Altri, invece, esclusi dalle riunioni precedenti, non sanno bene se fidarsi o meno di una proposta così poco impegnativa e allettante e propongono molto meno di quanto già offrono al mercato da soli. Questi e altri ostacoli richiedono che si analizzi la situazione prima di assestare degli obiettivi e prima di adeguare l'offerta alla strategia.

Creare una partnership in modo scientifico cosa prevede?

Prevede in linea generale due cose:

- **assestamento:** differenziare i servizi interni anche in base alla competitività dei singoli alberghi. Alberghi che stanno più vicino a porti, aeroporti, piste da sci o spiagge possono considerare queste risorse come dei punti di arrivo da sfruttare, oppure dei punti di partenza da valorizzare e questo incide molto sui servizi interni da offrire perché le diverse organizzazioni creino valore e innovazioni insieme;
- **adeguamento:** "partire con il piede giusto". Una strategia che parte con il piede giusto realizza le iniziative previste a partire da quelle meno difficili da realizzare nelle diverse organizzazioni. Questo significa individuare le iniziative su cui esistono già forti conflitti e quelle che di solito vengo-



no realizzate con meno problemi. Senza risolvere questi due problemi il gruppo di lavoro fa piani, accordi e discorsi ambiziosi, ma rischia di seguirli solo in piccola parte perché le organizzazioni possono dirsi interessate al cambiamento, ma tenderanno ad averne timore e potranno fare di tutto (anche di nascosto) per ritardarlo. Il problema delle strategie che restano nel cassetto nasce anche da qui.

Una dimostrazione?

Il modello di analisi statistica pensato per aiutare i decisori a capire come adeguare tutta l'attività di front-desk e le operazioni di back-office in base alla strategia misura i livelli di stress negativi, ossia le iniziative discusse più spesso nel corso degli incontri, ma realizzate più di rado (nella sezione sinistra) e positivi, ossia le cose al contrario discusse meno di frequente e realizzate più spesso (nella sezione destra del grafico). Nel grafico riportato in questa pagina, la distanza tra il dire e il fare diventa così massima e positiva per le cose facili da realizzare e viceversa. In questo caso, tratto dal manuale 2007, il coordinamento delle attività quotidiane risulta tra le iniziative più facili a farsi che non a dirsi. Iniziare da qui permetterebbe di realizzare la strategia prima e con meno conflitti. Le organizzazioni incontrano maggiori difficoltà a differenziare le proprie strategie e i prezzi, per cui realizzare una strategia a partire da iniziative su questo fronte rappresenterebbe un grande rischio. Evitare, nelle prime fasi di vita della partnership i temi più scottanti e concentrarsi sulle iniziative in cui è più facile decidere e soprattutto realizzare in concreto la strategia va a tutto vantaggio degli ospiti, degli intermediari, degli investitori e delle diverse organizzazioni.

Tav. 1. Scostamento tra azioni discusse nel corso degli incontri e realizzate; ossia: differenze tra il dire ed il fare (valori standardizzati)

