

Organizzare il lavoro

Scrivere “chi fa cosa”, disciplinare le regole di cortesia, arricchire di contenuti gli strumenti di marketing, impostare le iniziative di rinforzo competitivo

Maurizio Droli • info@destinationpartnering.com



Il partnering turistico, per riepilogare, propone di fare due cose prima di iniziare a lavorare insieme: informare gli interessati su quello che non sanno ma che è importante che sappiano circa i pro e i contro della partnership strategica e raccogliere informazioni sui risultati, sulle innovazioni, sugli ostacoli, nonché sulle necessità delle organizzazioni interessate. Fare queste due cose permette di creare un circuito di informazioni completo su cui basarsi nei passaggi successivi.

Una volta fatto questo si può creare la partnership attraverso marketing e management. Si pensa al posizionamento, agli obiettivi, al brand, alla strategia di marketing e al rinforzo competitivo del gruppo, ossia a tutte le cose di cui il partnering turistico non si occupa, ma senza le quali una partnership strategica non può nemmeno esistere. Il partnering è anche opportunismo e propone di cogliere l'occasione della strategia di marketing per mettere a punto il portafoglio-servizi interni in modo da aiutare ogni organizzazione a beneficiare al massimo di ogni azione di promozione e vendita. Il partnering turistico propone inoltre di adeguare al brand i servizi offerti dalla destinazione, dal consorzio o dalla catena attraverso quello strumento meraviglioso che



è il packaging dinamico. Un gruppo di imprese che ha fatto questo, può iniziare a fare branding in modo industriale e può creare l'organizzazione adatta al lavoro che inizia a svolgere.

La necessità di organizzare la cooperazione nasce da qui?

Nasce da un fatto di cui si parla poco: un'organizzazione fatta di diritti senza doveri non porta da nessuna parte. La necessità di organizzare il lavoro nasce dal fatto che una partnership strategica non sarà mai una singola impresa ma, dal momento in cui opererà sul mercato globale, dovrà confrontarsi con le multinazionali più grandi del settore più dinamico e complesso che esista: il turismo e quindi sentirà la necessità di comportarsi come se fosse un'unica impresa.

Esistono altri ostacoli da superare?

Purtroppo sì. Le organizzazioni che creano un gruppo, malgrado abbiano una strategia, alle volte non vogliono essere limitate in nulla e perdono troppo tempo nel discutere su “chi mettere in cabina di regia”. Nel momento in cui si discute sul “chi guida chi” e non più del “che cosa fare per”, la questione da tecnica può diventare politica, deci-

dere diventa più difficile e il sistema rischia di incepparsi. I primi tre mesi di vita della strategia del gruppo sono i più delicati. Il coordinamento scientifico può aiutare più organizzazioni indipendenti a sentirsi e a comportarsi come se fossero un'unica azienda, ma senza superiori e sottoposti. Non è un caso che le multinazionali definiscano una partnership di successo quella in cui tutti vincono e nessuno perde, un gioco win-to-win.

Non basta un buon management per organizzare il lavoro?

Una volta sì. Un buon marketing-management è indispensabile, ma oggi per fare la differenza fra una proposta e l'altra serve anche il gioco di squadra. D'altra parte, qualsiasi iniziativa di marketing per essere realizzata richiede una cooperazione sempre più stretta. I brand di destinazione contengono delle promesse di soddisfazione che in un regime di competizione globale si devono non solo raggiungere, ma anche superare. I siti e i portali web richiedono di essere riempiti di contenuti nuovi, originali e appealing. Anche

i cataloghi di promozione per il pubblico e quelli dei tour operator proprio per il fatto che se ne stampano meno contengono solo le informazioni più importanti, quelle sulle quali il pubblico non accetta scuse. Rispettare le promesse, migliorare la soddisfazione degli ospiti, aumentarne le spese, produrre innovazioni richiede un gioco di squadra sempre più stretto ed efficace. Anche dirigere consorzi, catene o destinazioni richiede più partecipazione di un tempo. La direzione tecnica che ha una strategia da realizzare richiama l'attenzione di tutte le organizzazioni sui fattori più importanti per il successo, cerca di finanziare e autofinanziare le attività. Inoltre la direzione tecnica, se deve attuare i rinforzi competitivi previsti dal piano su infrastrutture, strutture o impianti sportivi attraverso imprese esterne può farlo solo attraverso la supervisione, con tutti i limiti che questo comporta in termini di certezza del prodotto finale. Facilitare la direzione tecnica industriale costituisce l'obiettivo più importante del partnering turistico.



Quali sono i tranelli da evitare nell'organizzare il lavoro?

Nella fase di articolazione, ossia quella in cui si scrive, alcuni amministratori pubblici pensano che per dare il via alla realizzazione di una strategia sia sufficiente scrivere protocolli d'intesa e dichiarazioni d'intenti. Si tratta di strumenti che raccolgono delle semplici volontà (intese) e che non contengono una vera e propria agenda di lavoro. Come risultato finale questi documenti restano più spesso dei bei manifesti a vantaggio dei politici che li hanno proposti, ma che portano a pochi risultati. Alcuni direttori tecnici invece trattano i punti del disciplinare con i partner, ossia negoziano senza avere presente i punti su cui la strategia richiede di essere netti, su cui non si può trattare e su cui si deve ricorrere all'arbitraggio. Altri invece più ingenui, ma per fortuna sempre meno numerosi, scaricano da internet i disciplinari di altri consorzi, li copiano e si dimenticano che ogni sistema ha necessità in parte simili, ma anche diverse da quelle degli altri. Altri tranelli da evitare riguardano le altre due fasi di adesione e di attivazione.

Anche in questa fase non basta evitare i tranelli?

Non basta. Esistono ad esempio ottimi disciplinari, ma che sono stati scritti prima della strategia e che non vengono modificati quando la strategia del gruppo viene aggiornata. Può succedere che il disciplinare trascuri cose che sono diventate più importanti come ad esempio la necessità di spostare l'attenzione dagli standard alle possibilità di personalizzazione fondamentale nel caso di un riposizionamento sui mercati-luxury e viceversa. Un disciplinare non è un testo sacro e la destinazione che modifica il suo posizionamento competitivo e adotta un nuovo brand, dovrebbe anche rivedere disciplinare organigrammi e regole di cortesia per gli ospiti. Se questo non viene fatto un disciplinare introduce rigidità e paradossalmente non facilita il lavoro.

Che cosa propone il Partnering turistico?

Le fasi attraverso cui il partnering turistico propone di organizzare il lavoro sono tre. La prima fase è detta di articolazione, la seconda di adesione e la terza di attivazione strategica.

- La fase di articolazione propone di capire che cosa ha funzionato e che cosa non ha funzionato nella fase di packaging precedente, di individuare i principi-guida del package di successo ed i "colli di bottiglia" da mettere alla base del "chi fa cosa" (organigramma), del disciplinare che regola le attività fra i partner e delle regole di cortesia per gestire al meglio le relazioni con i clienti più importanti per la strategia. La propaganda è una tra le iniziative più importanti di questa fase ed è importante tanto quanto lo è il marketing per vendere il prodotto.

- La fase di adesione invece propone di raccogliere le informazioni sui risultati prodotti in modo sistematico e di gestire i dati sui risultati in modo chiaro e trasparente per aumentare l'entità della quota associativa e il numero dei partner. Se i risultati prodotti dalla partnership sono controllati da una persona sopra le parti, esterna o interna, il gruppo può sperare in un'adesione massiccia e quindi in una somma di denaro più ingente per autofinanziare tutte o buona parte delle proprie iniziative.

- La fase di attivazione tratta le cose da fare più importanti per la strategia, gli accordi per facilitare la loro realizzazione. Questa è una tra le fasi più delicate. Se l'analisi di marketing dice ad esempio che il gruppo offre prodotti forti e che il mercato attuale è attrattivo, la strategia potrà mirare ad aumentare i risultati ottenuti dal sistema di vendita. Gli accordi di partnering commerciale (od operativo) cercano proprio di rinforzare il co-branding, la rete di vendita, i contenuti proposti da cataloghi, siti e portali web, la creazione di valore a supporto del lavoro di agenzie, tour operator e compagnie aeree che trattano la destinazione. Se l'ana-

lisi dice invece che il prodotto è debole e la strategia punta sulla necessità di rinforzare il prodotto stesso, gli accordi di partnering competitivo o tattico hanno il compito di facilitare la realizzazione di interventi su strade, trasporti, intermodalità o altro in modo da rendere più incisivo il lavoro e facilitare il compito alla direzione tecnica.

- Gli accordi di partnering strategico hanno invece l'obiettivo di facilitare la ricerca, lo sviluppo di nuovi prodotti, il rilancio degli utili generati da parchi a tema, da centri benessere, da siti di interesse archeologico, da porti turistici o da altre risorse e dipendono solo in parte dalla strategia. In generale, più la strategia di marketing e il piano di rinforzo competitivo sono precisi più è semplice individuare le iniziative particolari e gli accordi di partnering commerciale, competitivo e strategico vitali per facilitarli.

Questa metodologia ha i suoi limiti ?

Si, certo anche se riguardano soprattutto le partnership miste pubblico-private che sono le più deboli quando si tratta di organizzare il lavoro. Grazie alla fase di packaging dinamico, molti amministratori pubblici hanno capito che l'orientamento ai propri ospiti



è l'unico che paga.

Questo metodo incontra resistenze nei gruppi, per fortuna sempre meno, in cui politici e amministratori utilizzano i finanziamenti pubblici come un'arma di ricatto. Il metodo ha di buono che offre a loro la possibilità di ricoprire un ruolo più alto, di diventare protagonisti sulla scena globale per i risultati che un'azione ben coordinata è in grado di produrre.

Quale soluzione propone il livello scientifico?

Nella fase in cui si scrivono i disciplina-

ri (articolazione) il metodo scientifico parte da una considerazione banale: creare disciplinari per soddisfare i clienti che spendono meno o per rinforzare prodotti su cui si è poco competitivi è meno urgente. Se una destinazione disciplina prima i prodotti deboli o poco remunerativi rischia di perdere tempo su aspetti secondari e di farsi del male per nulla.

Non sarà un caso, ma sono pochi gli imprenditori che amano i disciplinari e che sono pochi anche i disciplinari che vengono rispettati integralmente, a danno dell'immagine della destinazione quando si verifica un problema. Il partnering turistico propone di creare disciplinari a partire dai prodotti più importanti per la strategia, ossia da quelli su cui si è più competitivi, che si rivolgono ai mercati economicamente più attrattivi e fra questi, da quelli su cui esistono delle tradizioni di prodotto antiche o recenti (coerenza) e su cui operano partnership passibili di essere valorizzate (difendibilità).

Il grafico in basso individua i prodotti più robusti di una destinazione da cui è possibile iniziare per creare dei disciplinari di successo.

Un disciplinare creato su prodotti robusti ha più possibilità di essere rispettato, richiede meno controlli, è meno costoso da gestire, comporta meno correttivi e riesce a generare un circolo virtuoso: quello in cui le regole non sono più un vincolo, ma diventano una risorsa che aiuta a sua volta l'innovazione.

Bibliografia:
* grafico tratto da: M. Drolì, **Partnering turistico**. Impostare, creare, organizzare e rinforzare una partnership strategica di successo, Editrice Universitaria Forum, Udine, 2007.

