

Alex Alessandrini

STRATEGIE DI MARKETING TURISTICO

Scopri e crea il piano più efficace
per la tua struttura ricettiva

Prefazione di *Mirna Casadei*



IL MANUALE OPERATIVO E PRATICO CHE ASPETTAVI

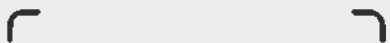


CAMBIARE CAPPELLO SIGNIFICA CAMBIARE IDEE,
AVERE UN'ALTRA VISIONE DEL MONDO.

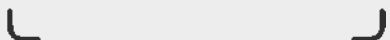
C.G. Jung

Ad Arianna e Ginevra

Dario Flaccovio Editore



DARIOFLACCOVIO



- ▶ entra su Instagram
- ▶ clicca sulla lente di ingrandimento
- ▶ clicca in alto a destra sul nametag
- ▶ inquadra questo nametag DF
- ▶ e seguici!

Alex Alessandrini

STRATEGIE DI MARKETING TURISTICO

Scopri e crea il piano più efficace per la tua struttura ricettiva

Prefazione di *Mirna Casadei*



Alex Alessandrini

STRATEGIE DI MARKETING TURISTICO

SCOPRI E CREA IL PIANO PIÙ EFFICACE PER LA TUA STRUTTURA RICETTIVA

ISBN 9788857913933

© 2022 by Dario Flaccovio Editore s.r.l.



linktr.ee/DarioFlaccovioEditore

Prima edizione: marzo 2022

Grafica di copertina: *Clarissa Trianni - illustration & Visual Development*
www.clarissatrianni.design

Alessandrini, Alex <1985->

Strategie di marketing turistico : scopri e crea il piano più efficace
per la tua struttura ricettiva / Alex Alessandrini. - Palermo : D. Flaccovio, 2022.

ISBN 978-88-579-1393-3

1. Turismo – Marketing.

338.4791 CDD-23

SBN PAL0353208

CIP - Biblioteca centrale della Regione siciliana "Alberto Bombace"

Nomi e marchi citati sono generalmente depositati o registrati dalle rispettive case produttrici. La fotocopiatura dei libri è un reato. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata dall'editore.

Indice

Prefazione di <i>Mirna Casadei</i>	pag.	9
Introduzione	»	11
1. Le basi teoriche e concettuali necessarie al marketing ..	»	15
1.1. Torniamo ad occuparci di brand.....	»	16
1.2. Costruire il valore.....	»	20
1.3. Il valore percepito	»	23
1.4. Scegliere da chi farsi scegliere	»	24
1.5. Capire quando si sceglie	»	27
2. Definire le risorse destinate al marketing	»	31
2.1. Non si parte mai dagli strumenti	»	32
2.2. Piano investimenti: scegliere quanto budget destinare al marketing della tua struttura ricettiva.....	»	33
2.3. Piano delle risorse (persone, tempo, spazi e strumenti).....	»	37
3. I dati storici e le previsioni.....	»	43
3.1. I dati esterni.....	»	44
3.1.1. Google Travel Insights.....	»	44

3.1.2. Google Trends.....	»	49
3.2. I dati interni	»	51
3.2.1. Google Analytics.....	»	51
3.2.1.1. Sessioni	»	52
3.2.1.2. Dati geografici	»	54
3.2.1.3. Dispositivi di navigazione.....	»	54
3.2.1.4. Canali di acquisizione del pubblico.....	»	55
3.2.1.5. Canalizzazioni multicanale.....	»	57
3.2.2. Profilo dell'attività su Google e Google Hotel Ads.....	»	59
3.2.3. PMS – Software gestionale alberghiero.....	»	62
4. Le basi per i contenuti: persone, ricerche e clienti	»	73
4.1. Chi sono: la selezione dei target e dei pubblici.....	»	74
4.2. Quel che la gente cerca: la keyword research.....	»	78
4.3. La pagina d'atterraggio	»	83
4.4. Non dimenticarti dei tuoi clienti già acquisiti: la fidelizzazione.....	»	85
5. Le attività continuative.....	»	87
5.1. L'era del passaggio dalla multicanalità all'omnicanalità.....	»	88
5.2. Il posizionamento organico sui motori di ricerca	»	90
5.3. Campagne Google Ads generiche e il remarketing	»	96
5.4. Remarketing e retargeting: quando, come e perché	»	106
5.4.1. Come un hotel può sfruttare il retargeting?	»	107
5.4.2. Come un hotel può sfruttare il remarketing?.....	»	109
5.5. Profilo dell'attività su Google – ex Google My Business.....	»	110
5.6. Google Hotel Ads.....	»	112
5.7. Le online travel agencies.....	»	115
6. Le attività mirate.....	»	119
6.1. Quando vale la pena investire e quando no	»	119
6.2. Cosa sono i micro momenti di marketing e perché serve conoscerli?.....	»	121

6.2.1. I want to know moment: come cerchiamo le informazioni?.....	»	123
6.2.2. I want to go moment: dove vogliamo andare?.....	»	123
6.2.3. I want to do moment: cosa impariamo adesso?.....	»	123
6.2.4. I want to buy moment: è il momento di comprare	»	124
6.2.5. I want to be happy: è il momento di divertirsi	»	124
6.3. Il piano offerte: come crearlo	»	124
6.4. Offerte: come scriverle.....	»	126
6.4.1. Altri consigli per scrivere un'offerta efficace	»	132
6.5. La selezione degli strumenti per le azioni mirate	»	133
6.6. Le campagne mirate su Google Ads.....	»	134
6.7. Le campagne mirate sui social.....	»	136
6.7.1. La selezione del pubblico.....	»	137
6.7.1.1. Pubblico per dati demografici, comportamenti ed interessi	»	138
6.7.1.2. Pubblici che derivano da connessioni/interazioni con la pagina o che hanno visitato il sito.....	»	140
6.7.1.3. Pubblici derivanti da database clienti, contatti, iscritti e clienti potenziali	»	141
6.7.2. La scelta dei contenuti.....	»	142
6.7.3. La durata delle campagne.....	»	144
6.8. Il direct mail marketing.....	»	144
6.8.1. L'approccio corretto per profilare i contatti.....	»	145
6.8.2. Costruire una DEM efficace.....	»	146
6.8.3. Le azioni automatizzate: i recall	»	149
7. La comunicazione	»	155
7.1. Social network	»	156
7.2. Il piano editoriale spiegato semplice	»	158
7.3. Il blog	»	162
7.3.1. Idee pratiche per il blog della tua struttura ricettiva	»	165
8. La prenotazione	»	171
8.1. Il telefono	»	172
8.2. Le chat	»	174

8.2.1. Alcune idee per usare WhatsApp	»	176
8.2.2. Usare bene WhatsApp per comunicare coi clienti del tuo hotel	»	177
8.2.3. Chatbot per automatizzare le conversazioni	»	178
8.3. Booking engine	»	179
8.4. CRM	»	182
8.4.1. Follow-up per i contatti "dormienti"	»	184
8.4.2. Email di pre-stay e check-in online	»	185
9. Il marketing in struttura.....	»	187
9.1. Wi-fi e lead generation	»	188
9.1.1. Comunicare esperienze per vendere servizi	»	188
9.1.1.1. Conferma di prenotazione	»	189
9.1.1.2. Alcuni giorni prima dell'arrivo	»	190
9.1.1.3. Arrivo in hotel	»	190
9.1.1.4. Alla partenza.....	»	196
9.2. Il cartaceo e le comunicazioni interne.....	»	198
9.3. L'accoglienza e lo staff della struttura ricettiva	»	199
9.3.1. Up selling e cross selling	»	201
Conclusioni	»	205

Prefazione

di Mirna Casadei

Ero in barca a vela con amici davanti all'isola di Tavolara in Sardegna, quando un post su Facebook di Alex mi ha fatto scendere una lacrima. Il post documentava la consegna da parte sua di un assegno a favore dell'associazione "La prima coccola" di Rimini, che offre sostegno ed assistenza alle famiglie dei bimbi nati prematuramente.

L'assegno rappresentava i proventi della vendita del suo primo libro *Marketing Turistico. Rendi visibile la tua struttura ricettiva online* al quale io avevo partecipato con un contenuto extra, un capitolo che spiegava l'importanza della presentazione delle camere di hotel sul web: come allestirle, come fotografarle, come trasferire emozioni catturando il cliente online.

Alex mi aveva proposto, in qualità di home stager ed esperta di valorizzazione immobiliare, di collaborare al libro chiedendomi inizialmente quanto sarebbe costato il mio intervento. Mi offrii subito di farlo gratuitamente perché, quando incontro una

persona che mi piace, cerco subito dei modi per creare sinergie che possano giovare ad entrambi. Non sapevo che i proventi del libro sarebbero stati donati in beneficenza, per questo quando ho letto quel post mi sono commossa. Mi ha colpito il fatto che lui avesse già deciso tutto senza dirlo, senza "usare" lo scopo benefico per ottenere collaborazioni e agevolazioni.

Per questo da allora quando Alex mi dice "Vorrei parlarti di un'idea", io rispondo "Ok, ci sto!" senza nemmeno permettergli di finire la frase. Perché sono le persone che contano. Ho sempre sostenuto che ogni lavoro si impara, ogni competenza si acquisisce con lo studio e con l'impegno, ma l'importante è che ci sia alla base una persona vera, di sani principi e ben disposta verso il prossimo. In questo caso non ci sono limiti, tutto riesce in modo speciale ed ha un sapore diverso.

Alex è semplicemente vero. Un giovane romagnolo, figlio di ristoratori, nato nelle colline riminesi ma sceso presto al mare, che si occupa di comunicazione turistica con la semplicità e la praticità che contraddistinguono i romagnoli, che hanno innata la propensione verso l'accoglienza e l'ospitalità.

Non poteva che essere così visto che negli anni Settanta e Ottanta la Romagna era talmente presa d'assalto dai turisti che le strutture ricettive non bastavano e le famiglie, per arrotondare, cedevano la loro casa ai turisti trasferendosi per l'intera stagione estiva nel cosiddetto "bassocomodo", la zona dedicata ai servizi che di solito comprendeva lavanderia e magazzino, allestendo con tavolo, sedie, brandine per dormire e poco più. Intere generazioni sono cresciute così, estate dopo estate, e secondo me nasce proprio da qui la capacità naturale e spontanea di accogliere, ospitare e far star bene i turisti.

Noi romagnoli siamo così, nessuno ce l'ha insegnato, abbiamo assorbito questo stile di vita attraverso l'esempio delle nostre famiglie, che hanno fatto nascere e crescere il turismo in Romagna. Per questo Alex sa bene come alimentare la richiesta turistica e come accogliere, ce l'ha dentro di sé. È semplicemente un romagnolo.

Introduzione

Caro lettore,

eccoci di nuovo qua, di fronte ad un nuovo percorso all'interno del marketing turistico da affrontare insieme. Una sfida diversa, per certi versi nuova, per cui mi preme fare qualche premessa semplice ma essenziale.

Se con il mio *Marketing Turistico: Rendi visibile la tua struttura ricettiva online* l'obiettivo era cercare di creare consapevolezza rispetto a tutti gli strumenti e le opportunità a disposizione di una struttura ricettiva, con questo libro è arrivato il momento di passare all'azione e creare insieme una struttura strategica che ti permetta di agire in modo attivo.

Partiremo dalle basi, dalle necessarie fondamenta, aggiungendo un tassello operativo alla volta, fino al punto di capire che è un lavoro che non finisce mai e che necessita di cicli costanti, allo scopo di ottimizzare le risorse messe in campo e migliorare progressivamente i risultati.

Piani di lavoro, che sappiano combinare al meglio funzioni di mar-

keting e di comunicazione, collocando le professionalità giuste al posto giusto e che riescano a metterci nelle condizioni di soddisfare i bisogni e le esigenze di coloro che viaggiano oggi.

E non farti trarre in inganno dal periodo complesso che stiamo vivendo per via della pandemia: non è cambiato molto in ciò che è necessario fare per cercare di fidelizzare i clienti già acquisiti e per cercare di attrarne di nuovi. Tutto è rimasto esattamente come prima del Covid-19.

Ad essersi modificate, però, sono le abitudini delle persone, condizionate da variabili ambientali esterne che non dipendono né da loro né da te.

Le condizioni variano molto rapidamente, la "finestra di prenotazione" si è ulteriormente accorciata e la gestione corretta e puntuale delle informazioni ha raggiunto una velocità estrema a cui siamo costretti ad adeguarci. Per non perdere opportunità di business e per proseguire con le azioni in attesa (e sperando) che la domanda ritorni ad avere le dinamiche note di un tempo.

Non è più tempo di parlare di "ripartenza"; occorre restare in moto, seguire una strategia che sappia riconoscere le variabili esogene e capire quando è il momento di fare comunicazione e quando (e come) si può pensare di passare al marketing. Ci sono le condizioni per poter lavorare bene e mai come in questo momento è importante non perdere il passo con le azioni e gli strumenti che servono per fare marketing turistico. Anche perché gli ultimi dati a nostra disposizione ci dicono che quando le persone sono nelle condizioni di viaggiare e muoversi, lo fanno con molta più voglia e determinazione di un tempo.

Non ho la presunzione di dirti che quello che ti presenterò tra le pagine di questo libro è il modo giusto per fare marketing per la tua struttura ricettiva ma è certamente un modo che applico ogni giorno con i nostri clienti in Retorica Comunicazione e che ho cercato di affinare anno dopo anno nei miei dieci anni a stretto contatto con albergatori di tutta Italia.

Voglio che ti sia ben chiaro fin da subito: non si tratta di un metodo, ci credo poco negli approcci preconfezionati uguali per tutti, ma di un piano d'attacco in grado di plasmarsi in funzione di ogni cambiamento. La miglior cosa che tu possa fare è cercare di capirne le logiche ed il funzionamento per poi modificarlo e plasmarne una tua personale versione, che si adatti al meglio alla tua organizzazione ed i suoi protagonisti.

Un vero mix tra strategia e tattica, che metta la tua struttura nelle condizioni di non essere mai ferma, anche quando le prenotazioni rallentano o, ancora peggio, si arrestano all'improvviso. Può succedere ma puoi star certo che non si fermerà mai la voglia (o il bisogno) delle persone di muoversi. Fatti trovare pronto ogni volta che succede.

È il momento di fare marketing turistico, dunque.

1. Le basi teoriche e concettuali necessarie al marketing

«Ognuno di voi è una combinazione magica che non si ripeterà mai più; e a me non interessa chi siate, o quanto vi sentiate euforici o depressi. Ognuno di voi è qualcosa di unico, di speciale. Vorrei che potessimo dir questo ai bambini, molto presto, perché non debbano impiegare tutta una vita per scoprirlo!»

Leo Buscaglia

Partiamo così, con una citazione tanto importante quanto impegnativa che mi piacerebbe riuscire a declinare verso ogni struttura ricettiva e la sua proprietà. A maggior ragione in questo momento particolare, dove la maggior parte delle sicurezze è stata azzerata e quel percorso verso la ricerca dell'unicità nel fare accoglienza è stato spazzato via da un autentico ciclone che ha stravolto ogni certezza sulle dinamiche relative alla domanda.

Ci siamo inesorabilmente abituati alla "non-programmazione" da DPCM, con una pericolosissima prospettiva a quindici giorni che obbliga ogni struttura a "prendere quel che arriva" senza andare troppo per il sottile e mettendo in stand-by tutti i dettami su

unique value proposition e sulla necessità di curare in primis il brand ed il posizionamento.

Filosofie tecnico-concettuali che stavano faticosamente prendendo piede e su cui è necessario riportarsi, indipendentemente da quel che succederà nel medio-breve periodo. Non perché possano in qualche modo risollevarne i numeri di questi tempi ma perché sono l'unica strada possibile per avvicinarsi con maggior precisione a ciò che le persone cercano e vogliono quando decidono di muoversi.

1.1. Torniamo ad occuparci di brand

Occorre quindi compiere il passaggio da semplice azienda che opera nel mondo dell'ospitalità a brand vero e proprio, soprattutto per i problemi a cui oggi le piccole-medie imprese non riescono a porre rimedio. Quello principale è che queste aziende, oggi come oggi, faticano a crescere e, quando lo fanno, il processo avviene in modo molto disordinato, ai limiti del casuale. Quando invece non trovano una prospettiva di crescita, finiscono per soffrire costantemente sugli utili.

La diretta conseguenza è che tutte le attività sono percepite come uguali tra di loro, finendo per non avere alcun tipo di riconoscibilità da parte dei clienti, e portando quindi le proprietà a non trovare mai un'organizzazione adeguata e mirata a fare in modo che le persone sappiano identificare le loro attività in modo inequivocabile.

Si arriva dunque ad una fase di stallo in cui i guadagni sono pochi, la perdita di quote di mercato è progressiva e le poche attività di marketing che si riescono ad avviare sono perlopiù dettate dalla contingenza e portano ad una grandissima perdita di tempo. Ogni volta.

Ne deriva che non vi è nessuna strategia di marketing, in un contesto in cui l'offerta supera di gran lunga la domanda e le persone sono sottoposte ad un bombardamento totale di informazioni da

qualunque tipo di media, digitale e non. Basti pensare che oggi su un quotidiano troviamo tutte le informazioni che una persona nel 1600 avrebbe gestito in una vita intera.

Erroneamente il concetto di brand identity viene preso in considerazione quando si parla di grandi catene e strutture importanti, pensando che si tratti di qualcosa di complesso e difficilmente strutturabile per una piccola-media impresa. Al contrario, in un contesto altamente competitivo e con dinamiche della domanda tutt'altro che semplici da gestire, per un hotel indipendente è essenziale avere un'identità unica, riconoscibile e ben definita da comunicare al proprio cliente target.

Il solo modo per riuscire ad emergere e convincere nuove persone a voler entrare in contatto con noi è fare brand positioning, trovandosi quasi di default a fare marketing in modo corretto.

Ma che cos'è sostanzialmente un brand?

Prende il nome dalla marchiatura a fuoco degli allevatori di bestiame e serviva per identificare il proprietario degli animali. Semplicemente si tratta di posizionare un prodotto/servizio nella testa delle persone, aiutandosi con il marketing per fare in modo che sia riconosciuto e ricordato prima di tutti gli altri, possibilmente evitando sprechi di tempo, dal momento che quest'ultimo è la vera risorsa scarsa dei nostri tempi.

La chiave è riuscire a creare un posizionamento tale per cui un solo messaggio viene veicolato verso le persone, chiaro e diversificante, facilitando i processi mentali di scelta e riducendo la sensazione di rischio (monetario, fisico, sociale, psicologico) che spesso blocca la mente delle persone.

Proviamo quindi a procedere lungo un percorso in cui diverso è meglio di migliore, approcciando le azioni di marketing in questo modo:

- ◆ concentrarsi su quello che rende la nostra azienda diversa da quella dei nostri concorrenti

- ♦ focalizzarsi sui nostri concorrenti (chi sono, che posizionamento hanno e in cosa siamo diversi da loro)
- ♦ domandarsi se questa differenza è rilevante per i clienti e se può essere universalmente riconosciuta.

Descritta in questo modo sembra tutto molto fumoso e poco concreto ma, proseguendo nella lettura, ti accorgerai come una strategia di marketing scorre più facilmente se indirizzata su questi binari ed evitando alcuni "luoghi comuni" con cui ti sarai dovuto confrontare almeno una volta fino ad oggi:

QUALITÀ

I clienti non sono in grado di valutarla in modo oggettivo e qualunque tipo di vantaggio in questo senso viene facilmente colmato. Una ricerca ha dimostrato che l'86% delle aziende che ha investito per migliorare la qualità non ha ottenuto risultati¹.

ORIENTAMENTO AL CLIENTE

Funziona ma non per acquisire nuovi clienti, anche perché c'è grande differenza tra soddisfazione e fedeltà. Oltre il 40% dei clienti che si dice soddisfatto cambia fornitore².

ASSORTIMENTO

"Nel mio hotel offro di tutto" è un'idea costosa e difficile da mettere in pratica, in cui i business più piccoli vengono facilmente schiacciati dai più grandi. La tendenza è esattamente opposta, muovendosi sempre di più verso l'iperspecializzazione e il lavoro per nicchie di mercato.

PREZZO

La battaglia sul prezzo è destinata a far perdere tutti. Ci sarà sempre qualcuno disposto a fare un prezzo leggermente più basso.

¹ Linehan M., *Consumer Behaviour: Irish Patterns and Perspectives*, Gill & Macmillan, January 2008.

² Vedi nota precedente.

Fondamentalmente l'idea è quella di fare brand positioning proprio per provare a percorrere una strada diversa, in cui identificare il nostro "ingrediente segreto" e la nostra nicchia di mercato, in modo da poter applicare il prezzo adeguato per un prodotto/servizio che viene percepito come diverso dagli altri (se non in senso assoluto almeno nel suo contesto di marketing).



Figura 1.1. Gli step del brand positioning

Naturalmente camere e servizi ancillari si vendono ancora e questo resta il nostro obiettivo primario, tuttavia dobbiamo riuscire a capire che serve una strada diversa per arrivare meglio ad un risultato decisamente migliore.

Un percorso fatto in primis di marketing strategico e poi di marketing operativo. Dobbiamo offrire alla nostra strategia di marketing le basi concettuali per poter funzionare correttamente, altrimenti rischiamo di creare il migliore degli armamenti senza neanche una pallottola da sparare.

1.2. Costruire il valore

Nel mio libro precedente *Marketing Turistico: Rendi visibile la tua struttura ricettiva online* mi ero focalizzato principalmente sul concetto di unique selling proposition (USP), orientandomi sulla vendita e sull'approccio più diretto ed immediato da far arrivare al potenziale cliente. Provando a fare un passo indietro, alla ricerca delle argomentazioni che devono renderci differenziati e differenzianti, spostiamo il focus nell'ambito dei valori e parliamo di *unique value proposition*.

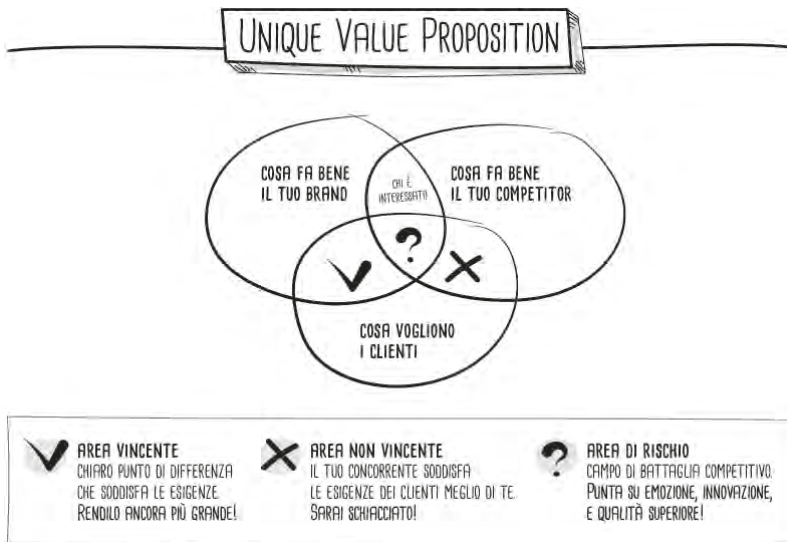


Figura 1.2. Le aree della unique value proposition

Come sempre, basiamoci sulla definizione:

la UVP (unique value proposition/proposta unica di valore) è un messaggio univoco, chiaro, convincente che presenta chi è l'azienda, i suoi aspetti di unicità e perché un utente dovrebbe sceglierla.

In pratica con la UVP vogliamo accendere i riflettori su quegli aspetti per i quali vale la pena che i clienti ci prestino attenzione e riescano a distinguerci nel fortissimo rumore di fondo che

trovano sui media, differenziandoci dal bombardamento di messaggi che proviene da tutti i competitor, diretti ed indiretti.

Un'inequivocabile prova di diversità, costruita sulla base di un'idea differenziante plasmata sulle caratteristiche e necessità di chi quella diversità deve essere in grado di percepirla (e noi dobbiamo essere bravi a comunicarla).

Con poche parole dobbiamo essere in grado di far arrivare al cliente il valore connaturato nel prodotto/servizio che stiamo proponendo, ottenendo di riflesso una migliore riconoscibilità per il nostro brand rispetto ai competitor agli occhi dei potenziali clienti. Questa frase verrà poi trasformata nel cuore di tutta la comunicazione aziendale, finendo per trainarla in ogni ambito e diventando il motivo per cui i tuoi clienti si sono innamorati del tuo brand.

Quali caratteristiche ha una UVP efficace?

- ◆ È specifica
- ◆ riconosce ed incontra i bisogni del pubblico che fa parte del mercato di riferimento
- ◆ riassume il valore offerto
- ◆ porta prove evidenti di successo, anche attraverso l'utilizzo di numeri e percentuali che ne supportino il concetto.

Il percorso per costruire una UVP efficace inizia con la comprensione di chi sono i nostri clienti, tenendo presente che è impossibile che tutti siano interessati a ciò che abbiamo da offrire.

Cercare di parlare a tutti sperando di risultare interessanti equivale a non parlare a nessuno. Devi necessariamente concentrarti sul tuo target, sulle buyer personas che hai definito, cercando di avere più informazioni possibili su di loro.

Cosa le emoziona positivamente e cosa negativamente? Quali problemi hanno? In cosa possiamo aiutarli? Dove si trovano in questo momento? Quanti anni hanno? E via di seguito.

Completato il processo cognitivo che deve portarti a conoscere meglio te stesso attraverso gli occhi dei tuoi potenziali clienti, non ti resta che analizzare i movimenti dei tuoi rivali, i competitor.

Sotto la lente d'ingrandimento devono passare i loro modelli di business, quello che offrono e come viene comunicato allo scopo di riuscire ad evidenziare cosa ci differenzia, portando alla luce la motivazione lampante che ci porti ad essere migliori.

A quel punto non resta che focalizzarsi verso un problema specifico che va studiato in profondità, mettendosi nei panni del cliente. L'obiettivo è offrire una soluzione che risolva una difficoltà specifica delle persone intercettate.

Cosa siamo in grado di fare in più rispetto ad altri? Perché non si può fare a meno di sceglierci? Siamo in grado di far risparmiare tempo in qualche modo?

Chiunque crede di possedere la struttura ricettiva che offre i migliori prodotti e servizi possibili sul mercato ed il compito della UVP che vogliamo creare è semplicemente dimostrare che non è così. Può sembrare brutale ma è esattamente quello di cui abbiamo bisogno e dobbiamo farlo in modo inequivocabile ed inattaccabile. Oggettivo insomma.

Provo a mostrarti un esempio concreto (anche se vagamente semplificato) di unique value proposition, immaginando di doverla definire per un hotel per famiglie della mia Riviera romagnola.

Offriamo ai nostri clienti family servizi per ogni momento della giornata, per garantire il riposo dei più grandi e il divertimento dei più piccoli. La valutazione media da parte di tutte le famiglie che abbiamo già ospitato è di 9,1 su 10. In questo caso ci siamo focalizzati su un segmento che si rivolge ad un solo target ma con esigenze suddivise tra adulti e bambini.

La chiave sta nel convincere i genitori che tutti i membri della famiglia troveranno l'ambiente adatto per stare bene, trascorrendo giorni di vacanza piacevoli come sperato. L'utilizzo del punteggio tipico di una famosa OTA ci consente di sfruttare una metrica universalmente riconosciuta ed un punteggio molto alto che "certifichino" la soddisfazione di altri clienti che fanno parte dello stesso target.

A questo punto ci sarebbero tutte le premesse per provare a mettere in moto la macchina del marketing ma ci sono ancora alcuni aspetti legati al prodotto e al contesto che vorrei provassimo a considerare insieme.

Nessuno di questi invalida il concetto di UVP che abbiamo cercato di esplicitare il più possibile finora ma, sicuramente, lo influenza e spesso ne rende meno netti e definiti i confini. Questi aspetti fanno capo al prodotto, alla sua definizione e al fondamentale concetto di valore percepito.

1.3. Il valore percepito

Sarà l'ultimo concetto teorico che esamineremo, promesso, prima di affrontare i passi necessari a costruire una base strategica utile e pratica per promuovere la tua struttura ricettiva in qualunque condizione di mercato possibile.

Conoscere il concetto di valore percepito ci è utile per capire che il raggiungimento dei nostri obiettivi passa necessariamente dalla fusione di quello che noi vorremmo ottenere e ciò che le persone stanno cercando/si aspettano da noi. Non sto parlando di prezzo ma di valore, di cui il prezzo è solo la diretta conseguenza.

Avrai sentito parlare più volte dell'importanza di creare valore per i propri clienti. Il valore percepito è la prova provata di esserci riusciti poiché rappresenta il valore attribuito da un consumatore ad un determinato prodotto o servizio. Spesso e volentieri questo valore è ben diverso da quello reale ed il motivo risiede nelle componenti del valore che sono: valore d'uso, valore edonistico e valore del segno.

Con **valore d'uso** s'intende quella parte di valore attribuita dall'utilizzo del prodotto. Un ambito sostanzialmente pratico e legato direttamente all'esperienza di consumo del bene. Le caratteristiche, le funzionalità e le prestazioni del prodotto in grado di soddisfare un'espressa o implicita necessità dei consumatori.

Il valore d'uso corrisponde alla domanda: "A cosa mi serve utilizzare questo prodotto?".

Il **valore edonistico**, invece, è legato alle emozioni del consumatore nel momento in cui viene a contatto con il prodotto o servizio. Non ci si limita quindi ad una semplice valutazione degli attributi dello stesso ma anche a tutti quegli aspetti meno razionali e più emotivi.

Il valore edonistico corrisponde alla domanda: "Che sensazioni mi sta procurando questo prodotto?".

Infine c'è il **valore del segno**, ovvero un valore simbolico di riconoscimento sociale derivante da possesso e utilizzo di un determinato prodotto o servizio. Qualcosa di molto vicino al concetto di riprova sociale che ho già illustrato nel mio primo libro e di cui avrai sicuramente già sentito parlare.

Il valore di segno corrisponde alla domanda: "Qual è l'immagine che hanno di me le altre persone?".

A questo punto ti risulterà abbastanza semplice intuire come il valore sia un concetto molto soggettivo ed in buona parte legato a una sfera emozionale, irrazionale e intangibile. Per questo motivo è tanto importante provare a immedesimarsi nei nostri potenziali clienti e cercare di rispondere in anticipo alle tre domande legate alle componenti del valore percepito.

Ascoltare e cercare di anticipare i bisogni dei clienti: ce lo ripetiamo spesso ed è proprio da qui che bisogna partire per creare la nostra strategia di marketing.

1.4. Scegliere da chi farsi scegliere

Partiamo da un presupposto semplice: è impensabile anche solo credere di piacere a chiunque. È normale, logico e concettualmente giusto. Ogni persona ha i propri gusti, le proprie esigenze e conferisce un valore soggettivo, come abbiamo visto poco fa parlando di valore percepito. Questo non va visto come un limite ma

come la migliore delle strade per portare le attività di marketing verso l'ottimizzazione delle risorse e il miglioramento delle performance.

Scegliere il proprio mercato in funzione della UVP è il passo da fare, cucendo di fatto il prodotto attorno alle persone, sfruttandone le caratteristiche, le abitudini e le preferenze.

Le informazioni che oggi abbiamo sui potenziali clienti sono infinite e non usarle per ottenere azioni più mirate ed efficaci è uno spreco immane. Inizia quindi a capire quali tipi di informazioni possono essere determinanti per "selezionare" la clientela potenzialmente interessata all'unicità che hai trovato per la tua struttura ricettiva e che viene riflessa nei suoi prodotti e servizi. Ci sono diverse prospettive e variabili per segmentare, desumendo che persone con caratteristiche simili e che si trovano nello stesso insieme abbiano la stessa reazione se sottoposte ad una sollecitazione di marketing:

VARIABILI GEOGRAFICHE

Ha come riferimento principale la geolocalizzazione e si basa sostanzialmente su dove si trovano i potenziali clienti in un determinato momento o in quali condizioni climatiche.

Pensiamo ad esempio a quanto è fondamentale sapere se le persone sono in una destinazione marittima per viaggio o se ci vivono tutto l'anno.

VARIABILI DEMOGRAFICHE

Genere, età, livello di studi, professione o situazione familiare sono i parametri più utilizzati e i più facili da gestire poiché possono essere raccolti in modo semplice e rapido, consentendo di suddividere facilmente un mercato e identificando il segmento di riferimento per noi. Pensiamo, ad esempio, alla macro distinzione che si attua tra turismo per coppie e turismo per famiglie.

VARIABILI PSICOGRAFICHE

In questo caso si cerca di mettersi nella prospettiva dell'utente, per far emergere sensazioni che fanno capo a fattori più intimi e personali come interessi, personalità, valori, credenze e opinioni che influenzano in modo più o meno diretto le abitudini d'acquisto. Sono le informazioni più complesse da ottenere poiché è necessario "farcele raccontare" direttamente dalle persone. Pensiamo, ad esempio, a quei siti che ci propongono immediatamente di scegliere tra mare e montagna per identificare la macro area di viaggi che possono interessarci per poi fornire, in un secondo momento, il resto delle informazioni.

VARIABILI COMPORTAMENTALI

Necessitano di uno strumento come il sito web in cui monitorare le azioni compiute dagli utenti. Alcuni di questi dati dipendono da comportamenti avvenuti in passato mentre altri fanno riferimento ad azioni immediate.

Per una migliore comprensione possiamo suddividerli in due macro gruppi di dati, a seconda del contesto in cui vengono misurati e come:

- ♦ online: si dividono in freddi e caldi e possono essere, ad esempio, la lunghezza della visita sul sito, numero di pagine visitate, abitudini di acquisto, fidelizzazione al brand (iscrizione newsletter), dispositivo utilizzato, origine del traffico, ecc;
- ♦ offline: numero di visite, cronologia di acquisto, data e importo degli ultimi ordini.

Naturalmente queste informazioni possono essere combinate tra di loro nel processo di segmentazione facendo attenzione a non confondere il tuo mercato potenziale – il totale delle persone che compongono il tuo mercato target – con quello effettivo – il totale delle persone che potrebbero essere interessate ad acquistare i tuoi prodotti o servizi.

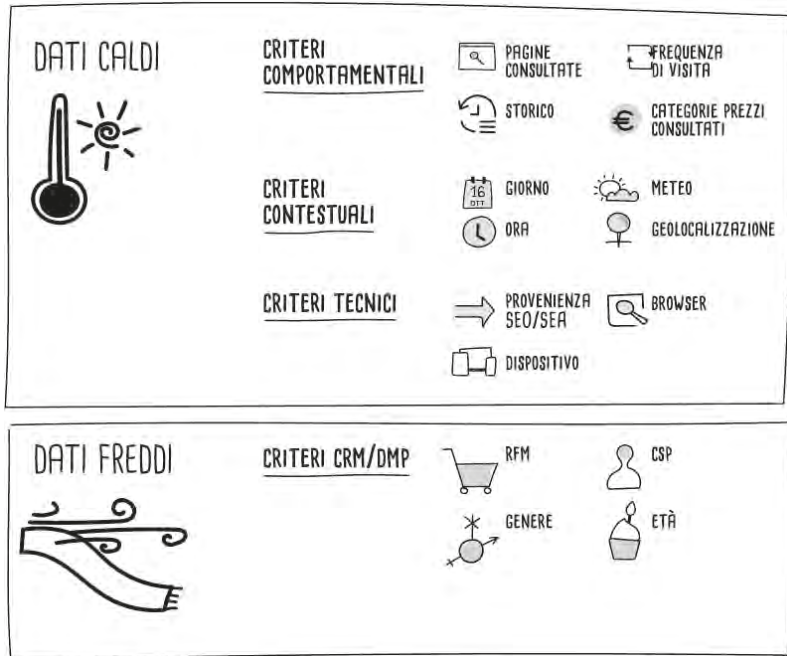


Figura 1.3. Dati utili a segmentare il proprio mercato

Una volta segmentato il mercato (e quindi suddiviso in sottoinsiemi ottenuti in base ad alcune caratteristiche), sarà impossibile utilizzarne ogni segmento. Dovremo scegliere a quali indirizzare le attività di marketing e destinare di conseguenza le risorse a disposizione. Questa è la fase successiva e prende il nome di *targeting* o *targetizzazione*.

1.5. Capire quando si sceglie

Nell'era della multicanalità e dell'abbondanza di informazioni a disposizione delle persone è essenziale farsi trovare pronti e capire come e dove nasce la decisione d'acquisto. Intercettare con tempismo il processo decisionale serve a evitare di vanificare tutto il lavoro svolto nella creazione del valore e nella segmenta-

zione del mercato e a rendere efficace ogni azione di marketing pronta per essere messa in campo.

Avremo modo più avanti di entrare nel dettaglio di come allinearsi con le persone lungo il percorso verso la decisione di prenotare una vacanza ma, prima di arrivarci, è bene conoscere un concetto introdotto da **Jim Lecinski** che si chiama **Momento Zero della Verità (ZMOT – Zero Moment of Truth)**.

In un e-book chiamato *Winning The Zero Moment Of Truth*, il vicepresidente delle vendite per Google negli Stati Uniti introduce un nuovo paradigma di marketing che descrive il cambiamento dei comportamenti dei consumatori sotto i condizionamenti generati dai media digitali, in particolar modo quelli derivanti dai canali mobile.

Prima di introdurre però il Momento Zero è necessario fare un passo indietro e ricordare quali sono gli altri momenti della verità che arrivano subito dopo lo stimolo percepito dagli utenti circa il desiderio/necessità di acquistare un prodotto o un servizio. Questi sono step determinanti del processo decisionale e si suddividono in:

- ◆ *primo momento*: quando un cliente si confronta con il prodotto o servizio nella vita reale
- ◆ *secondo momento*: quando un cliente acquista un prodotto o servizio e ne sperimenta la sua qualità mettendola a paragone con il valore percepito
- ◆ *terzo momento*: quando il consumatore si trasforma in promotore ed offre un proprio parere circa il prodotto o servizio attivando il passaparola.

Il Momento Zero anticipa tutti questi passaggi ed è quello in cui si inizia a costruire nella testa del consumatore un'idea del prodotto/servizio. Avviene sul web, dove le persone raccolgono idee, informazioni ed opinioni che iniziano ad incidere sul da farsi.



Figura 1.4. Il momento zero della verità
(fonte: *Winning the Zero Moment of Truth*)

Non facciamo l'errore di pensare ai vari momenti come a qualcosa di distinto e facilmente riconoscibile; i vari momenti talvolta si sovrappongono ed avvengono in tempo reale, appiattendolo la distanza tra raccolta d'informazioni, decisione ed acquisto. I consumatori cercano informazioni con tempi e modalità personali e personalizzate, rispondendo raramente ad impulsi esterni che difficilmente riescono ad essere più attraenti del proprio ambiente web. Avere in tasca uno smartphone è naturalmente determinante in tutto questo. Il passaparola rimane il miglior strumento di marketing esistente e, grazie alle nuove tecnologie, acquista ancora più vigore poiché questa pratica digitale è ormai consolidata. Basti pensare alle recensioni, sdoganate da TripAdvisor e oggi inserite in qualunque ambito. Diventa dunque ancora più importante capire come farsi trovare dal proprio pubblico di riferimento e, ancora di più necessario, è osservare il comportamento dei consumatori online allo scopo di fornire contenuti interessanti al momento giusto, influenzandone le decisioni.

Naturalmente tempestività nel farsi trovare, utilità nell'informare l'utente e facilità nel guidarlo verso la conversione completano il processo e ne garantiscono l'efficacia.

2. Definire le risorse destinate al marketing

In questo secondo capitolo partiamo da una verità inconfutabile: gran parte delle strategie di marketing turistico non viene completata e si ferma (fallendo) prima del previsto.

Sulla carta, prima di cominciare, sembra tutto molto semplice e lineare da mettere in pratica ma, spesso e volentieri, ci si scontra con piani marketing che non trovano le giuste risorse per poter funzionare e che si incartano in una scarsa valutazione preventiva sul "cosa serve" per poter lavorare bene al proprio piano di marketing turistico.

Una strategia completa e basata sull'omnicanalità può arrivare a coinvolgere diversi strumenti, molte persone con il loro tempo e diverse aziende esterne. Definire prima di iniziare quanto esporsi sotto ogni aspetto legato alle risorse delinea quasi automaticamente l'ampiezza della strategia, evitando di sovradimensionarla o sottodimensionarla. Naturalmente è necessario prevedere aggiornamenti costanti e monitoraggio in corso d'opera ma l'aspetto determinante è creare una base con cui iniziare a lavorare.

2.1. Non si parte mai dagli strumenti

Troppo spesso le azioni legate al marketing ed alla promozione di una struttura ricettiva sono spinte dal desiderio di usare qualche strumento nuovo o perché abbiamo sentito qualche collega che ha iniziato a fare lo stesso. L'utilizzo dello strumento guida l'azione e rovescia completamente ogni ragionamento fatto finora sugli obiettivi, il costruire valore e tutto il resto.

Vedremo più avanti come i diversi ambiti del marketing e della comunicazione necessitino di più strumenti che lavorano in sinergia tra di loro ed in contemporanea, legati da un filo conduttore, che è il messaggio da comunicare, e indirizzati dalla necessità di intercettare le persone nel modo giusto al momento giusto in una logica di omnicanalità e capillarità informativa.

Certo, non è detto che iniziando direttamente dall'utilizzo di uno strumento le cose non possano funzionare e non portare risultati, anzi. È pieno di case history di questo tipo. Tuttavia nel caso in cui qualcosa vada storto finiresti per escludere per sempre uno strumento di marketing, con il rischio di non volerlo più utilizzare anche quando ti potrebbe essere utile. E lo faresti non perché questo non funziona in senso assoluto ma perché non hai messo la tua strategia nelle condizioni di vedere questo strumento come un mezzo con cui provare ad ottenere un risultato. Un mezzo le cui performance possono e devono essere costantemente misurate, controllate e confrontate tra i diversi periodi dell'attività.

Quindi preparati a creare la tua strategia consapevole che ciò che deve abbondare fin da subito sono le idee. Gli strumenti li aggiungeremo un po' alla volta, mano a mano che gli obiettivi di marketing e il bisogno di arrivare alla gente ce lo richiederanno. Finiranno per essere molti ed andranno introdotti con i giusti tempi rispetto alla curva di apprendimento tua e di tutti coloro che lavorano alla promozione della tua struttura ricettiva.

Tutto questo dipende naturalmente da quanto puoi e vuoi investire nel piano marketing che stai per cercare di comporre.

Non è facile stabilirlo all'inizio ma ritengo sia importante avere un'idea dell'impegno che si sta prendendo per evitare di accorgersene strada facendo, quando ormai è tardi e la sola alternativa è fermarsi con buona parte di investimenti già sul campo e non ancora tornati nel portafoglio. Anche perché, anno dopo anno e storico dopo storico, quelle che inizialmente saranno stime diventeranno confronti tra preventivo e consuntivo e diventerà sempre più facile stilare una corretta definizione delle risorse marketing e comunicazione per il tuo hotel o struttura ricettiva che dir si voglia. Dobbiamo quindi mettere mano a due piani distinti: quello degli investimenti e quello delle risorse.

2.2. Piano investimenti: scegliere quanto budget destinare al marketing della tua struttura ricettiva

Ogni volta che presento una strategia di marketing a qualche proprietario di struttura ricettiva, la prima domanda che mi viene fatta è sempre la stessa: "Ok, ma quanto devo spendere per farla funzionare?". Sicuramente lecita ma, a mio avviso, dobbiamo provare a rovesciare questo paradigma che finisce col portare a considerare le azioni di marketing come costi e non come degli investimenti quantificabili e verificabili nel tempo.

Nel mio libro precedente ci siamo soffermati ampiamente sull'importanza di muovere ogni azione di marketing in funzione di obiettivi predefiniti che devono rispondere all'acronimo inglese **S.M.A.R.T.**, traducibile in: specifico, misurabile, raggiungibile, rilevante e definito nel tempo. In sostanza ci servono per costruire idealmente dei paletti utili a rendere tangibili attività che di base non lo sono e, proprio per questo, diventano difficili da valutare in termini di performance e ritorni sull'investimento. Di conseguenza è complesso decidere quanto sia necessario investire nelle attività di marketing e comunicazione anno dopo anno e non cedere alla sensazione che il budget non basti mai e mai torni.

Non faccio il commercialista nella vita e quindi alcune mie considerazioni vanno analizzate e valutate in funzione di dati economico-finanziari in tuo possesso (o di qualche professionista per conto tuo) ma c'è una strada per riuscire a definire la nostra forza di investimento nel marketing, almeno a grandi linee. Naturalmente è necessaria un po' di flessibilità ed elasticità ma una definizione preventiva del budget consente di creare delle strategie dimensionate in rapporto alle possibilità dell'azienda che le vuole mettere in atto. Un percorso che deve partire ben prima della scelta degli strumenti da utilizzare o dei professionisti da coinvolgere.

Sì, perché lo scopo del budget marketing è fare in modo di avere la giusta quantità di benzina per mettere in moto tutti gli ingranaggi del marketing, cercando di dare un fondamentale supporto a chi deve definire le priorità nelle azioni. Ogni giorno sempre di più, ripartite tra le diverse aree strategiche, tattiche e operative. Il resto dipende dalla capacità di organizzare le azioni in base a come stanno funzionando e di ottimizzare le spese destinate ai vari strumenti.

Esistono diversi approcci e scuole di pensiero per la definizione del budget da allocare al marketing, rapportati a diversi fattori tra cui la grandezza dell'azienda, il fatturato, gli obiettivi, i competitor e quanto investono in marketing, la tipologia d'azienda ed il tempo per raggiungere gli obiettivi. Una delle formule più semplici è quella raffigurata in figura 2.1.

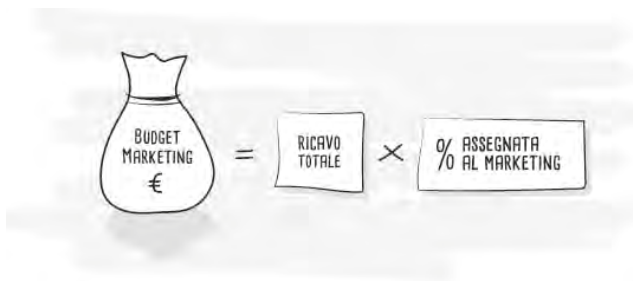


Figura 2.1. La formula per calcolare il budget per il marketing

Il problema di questa è che non tiene conto del contesto e dei molteplici fattori che compongono la strategia di marketing. È necessario ampliare la visione all'interno e all'esterno dell'impresa, cercando di avvicinarsi quanto più realisticamente possibile alla realtà in cui l'azienda vive ed opera.

A questo punto è importante aver definito un sistema di misurazione tale per cui sei in grado di ottenere informazioni molto chiare rispetto al tuo processo di vendita e le relative performance. Nello specifico è bene aver chiaro:

- ◆ quante visite fa in media il tuo sito in un mese? E in un anno?
- ◆ quante richieste di preventivo (lead) ricevi in un mese? E in un anno?
- ◆ quanto ti è costato generare uno di questi lead?
- ◆ quanti di questi lead si trasformano in clienti?
- ◆ quanto ricavi in media da ogni lead?

Allo stesso modo è essenziale avere un'idea chiara rispetto ai costi operativi attuali o previsti.

Devi cercare di individuare i costi che sono stati necessari per ottenere i contatti fino a quel momento e cercare di ipotizzare quali costi si genererebbero per cercare di crearne di più. Non rimane poi che guardarti intorno, identificando chi sono i tuoi competitor e quali strumenti di marketing utilizzano per promuoversi.

Riassumendo:

Budget di marketing = (costo di acquisizione dell'obiettivo di marketing × numero di obiettivo di marketing) + costi operativi di marketing.

Messa in questo modo non è poi così chiara e quindi facciamo un esempio pratico.

Iniziamo cercando di definire il costo di acquisizione degli obiettivi di marketing:

- ◆ costo del marketing/numero delle conversioni all'obiettivo.

Immaginiamo che l'hotel "XYZ" in un mese sostenga questi costi, conteggiando il numero di richieste di preventivo come obiettivo principale:

- ◆ 1000 € di annunci advertising
- ◆ 1000 € di consulente marketing
- ◆ 500 € in creazione di contenuti.

Nello stesso mese l'hotel "XYZ" ha ricevuto 150 richieste.

Il costo acquisizione sarà: $1000+1000+500/150= 16,7$ € per lead.

Tanto? Poco? Giusto? È ancora presto per dirlo. Dobbiamo prima capire i costi operativi mensili da fronteggiare per riuscire a muovere queste attività che andranno sommati al costo di acquisizione di tutti gli obiettivi.

In questi costi si considerano tutti gli strumenti di marketing, le spese pubblicitarie, eventuale personale coinvolto, costi derivanti da piattaforme software o servizi, costi di hosting e servizio GDPR.

Immaginiamo che l'hotel "XYZ" affronti queste spese.

- ◆ € 1000 per le spese pubblicitarie
- ◆ € 25 costo di hosting/servizio email/certificati di sicurezza.

I costi operativi risultano essere 2225 €.

A questo punto non ci resta che fissare un obiettivo realistico di conversioni in un mese, basandoci sui dati storici e cercando di essere sufficientemente realistici da non esagerare ma, al tempo stesso, sufficientemente ambiziosi da voler provare a trovare le risorse necessarie a spostare gli equilibri.

Immaginiamo che l'hotel "XYZ" desideri 50 richieste al mese da queste attività:

$16,7 \times 50 + 1025 = 1860$ € è il costo da destinare al budget in un mese.

Basterà moltiplicare per 12 e troveremo un'indicazione piuttosto chiara di un ipotetico budget da destinare al marketing commisurato ai nostri obiettivi evitando di compiere l'errore di basare il budget per il marketing semplicemente valutandolo a sensazione rispetto a quel che rimane dopo aver coperto tutte le spese.

2.3. Piano delle risorse (persone, tempo, spazi e strumenti)

Sono volutamente partito dai soldi per analizzare il piano risorse perché comprendo che è più facile avere la tua attenzione ed è sicuramente più sensibile come argomento. Tuttavia quando si parla di pianificare le risorse a disposizione del marketing e della comunicazione di una struttura nel mondo dell'ospitalità, è importantissimo considerare altre tipologie di risorse altrettanto importanti (se non di più).

Quello della corretta valutazione e gestione delle risorse è un passaggio essenziale e troppo spesso sottovalutato contro cui si scontra gran parte delle strategie di marketing delle piccole-medie imprese.

La dinamica è sempre la stessa. Si parte con grande entusiasmo, con la voglia di cambiare passo abbracciando le nuove tecnologie. Di solito si chiede il supporto a qualche agenzia con l'idea che "bastano un po' di input e ci penseranno loro" e si strutturano piani marketing complessi e su più livelli che sulla carta hanno tutto per funzionare alla grande.

Il problema viene al momento dell'attuazione di questi piani, anche quando c'è l'agenzia che ha pensato a tutto, perché senza il giusto livello di informazioni che provengono dal cuore organizzativo dell'attività nessun piano è in grado di funzionare.

Per cercare di evitare questo problema devi in primis capire quante e quali persone sei in grado di coinvolgere nelle tue attività di marketing, tanto internamente quanto esternamente alla tua azienda, assicurandoti di vedere coperti alcuni ruoli di responsabilità e controllo.

Poniamo l'esempio "standard" di una piccola azienda a gestione familiare che alterna almeno due persone al ricevimento, di cui una con buone capacità comunicative e competenze base dal punto di vista del marketing. A supporto di questa azienda vi è un'agenzia in grado di seguire ogni ambito del marketing e della comunicazione, che si occupa del sito, delle campagne pubblicitarie online sia sui motori di ricerca che sui social, delle newsletter e della comunicazione sui social. Questi sono i ruoli che devi identificare:

- ◆ chi coordina e gestisce le attività marketing e comunicazione internamente all'azienda: il suo compito principale è assicurarsi che il piano business si allinei ai piani marketing e comunicazione
- ◆ chi coordina e gestisce i flussi informativi dell'azienda verso l'agenzia e viceversa: ha il compito di comunicare la direzione che l'azienda sta prendendo dal punto di vista business per mettere i professionisti nelle condizioni di poter prendere decisioni operative adatte
- ◆ chi coordina, pianifica ed attua tutte le attività marketing all'interno dell'agenzia: traduce le informazioni provenienti dall'azienda e le trasforma in azioni atte a far incontrare domanda ed offerta
- ◆ chi coordina, pianifica ed attua le attività comunicative all'interno dell'agenzia: trasforma in racconto la filosofia aziendale, unitamente alla direzione di business e al contesto
- ◆ chi raccoglie e presenta tutte le informazioni sulle performance di tutte le attività: supporta con i dati chi si trova a dover prendere decisioni nei diversi livelli di coinvolgimento nella strategia.

Tenere i ruoli legati al marketing e alla comunicazione separati il più possibile serve semplicemente a non confondersi e a delineare in modo ancora più netto quando si comunica e quando invece si cerca di vendere qualcosa, un concetto su cui insisto

da tempo e di cui ho ampiamente parlato in *Marketing Turistico: rendi visibile la tua struttura ricettiva online*.

È importante che in ognuno di questi ruoli vi sia una persona ed una soltanto, a cui affidare in toto tutte le responsabilità. Non è detto che debba prendere in autonomia tutte le decisioni, anzi.

Spesso e volentieri queste persone devono saper condurre un gruppo di lavoro verso una decisione e farsi portavoce verso gli altri referenti. In questo modo nessuna area di interesse per il marketing resta scoperta ed i principali flussi informativi per mettere in piedi un piano marketing "base" sono garantiti da massimo cinque persone suddivise in due aziende. Tutto molto fattibile. Se una persona dovesse trovarsi a coprire più ruoli, specie in aziende molto piccole, è importante che sappia delineare i confini e le aree di intervento per evitare che le informazioni non scorrano correttamente tra le varie aree portando la strategia a fermarsi ancora prima di aver l'occasione di dimostrare il proprio potenziale.

E la proprietà non partecipa? Certo che sì, ma ad un livello più alto, come specificato nel primo punto dell'elenco.

La proprietà deve cercare di assicurarsi che la parte di comunicazione sappia esprimere al meglio la mission e la vision aziendali e che dal punto di vista marketing le sorgenti che vengono utilizzate siano ottimizzate al meglio e ritornino nel miglior modo possibile gli investimenti. Il compito della proprietà non è giudicare l'estetica di un post programmato per i social o correggere un testo di una newsletter, giusto per fare qualche esempio.

Naturalmente in aziende ancora più piccole sarà necessario "sporcarsi le mani" e scendere ad un livello più operativo ma è importante entrare nella logica di delegare ed affidarsi a chi ha più competenze per evitare che le singole operatività assorbano gran parte delle energie che possono essere dedicate al marketing e che sono già poche rispetto a quante ne richiede la gestione complessiva di una ricettiva.

