Giovanni Cerminara

MARKETING STRATEGICO PER VILLAGGI E RESORT

Il modello Villaggio Sold Out

Prefazione di Francesco Mongiello

FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Giovanni Cerminara

MARKETING STRATEGICO PER VILLAGGI E RESORT

Il modello Villaggio Sold Out

Prefazione di Francesco Mongiello

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Il marketing è troppo importante per essere lasciato solo al reparto marketing.
David Packard

Indice

Prefazione, di *Francesco Mongiello* pag. 11

Introduzione » 15

Prima parte

1. Premessa » 18

2. Il villaggio turistico » 20

1. Il villaggio turistico oggi » 21

3. Un po' di storia » 24

1. Il web: gli esordi » 25
2. L'arrivo delle Online Travel Agency (OTA) » 26
3. La rivoluzione social » 28

4. Il *travellearcher*: una "nuova" generazione di clienti » 30

1. Il *travellearcher*: il turista di "quarta" generazione » 30

5. Il marketing dei villaggi turistici » 33

1. Dal segmento alla nicchia » 36
2. Dalla Long Tail alla persona » 37
3. Il posizionamento di mercato di un villaggio turistico » 38
4. La brand reputation » 43
5. Mission e vision dei villaggi turistici » 45

Seconda parte

6. Obiettivi e strategia pag. 48

7. Le analisi » 52

1. Analisi della domanda » 53
2. Analisi dei competitor » 57
3. Analisi interna » 60
4. Misurare le performance – Indicatori (Key Performance Index) » 63
5. Caratteristiche dei KPI » 65

8. Il processo d'acquisto » 66

1. Scoperta o problema » 68
2. Riferimento (*top of mind brand*) » 73
3. Acquisizione delle informazioni » 74
4. Prenotazione (acquisto) » 75
5. Soddisfazione (o insoddisfazione) » 76

9. Il processo di acquisto e le procedure in chiave strategica » 77

1. Strumenti all'interno del processo di acquisizione » 77
2. Strumenti all'interno del processo di gestione (o di connessione) » 81
3. Strumenti all'interno del processo di acquisto » 89
4. Strumenti all'interno del processo di assistenza » 95
5. Strumenti all'interno del processo di fidelizzazione » 96

10. Gli strumenti del processo di acquisto nella strategia » 100

1. Strumenti di analisi » 101
2. Strumenti di acquisizione delle informazioni » 101
3. Strumenti di connessione col potenziale cliente » 102
4. Strumenti di acquisto » 112
5. Strumenti interni » 112
6. Strumenti trasversali: wi-fi e app » 113
7. Strumenti di assistenza del cliente » 114
8. Strumenti di fidelizzazione e di rivendita del cliente » 114

11. Lo strumento delle timeline » 115

1. Le offerte dinamiche » 117
2. Le offerte statiche » 117
3. Offerte collegate e offerte estemporanee » 118
4. Offerte esclusive » 118

5. La timeline degli sconti pag. 119
6. La promo-commercializzazione delle offerte » 120
7. Offerte e cannibalizzazione » 122

12. La comunicazione » 123

1. La comunicazione all'interno del processo di acquisizione » 126
2. La comunicazione all'interno del processo di connessione e gestione » 127
3. La comunicazione all'interno del processo di acquisto » 130
4. La comunicazione all'interno del processo di assistenza » 131
5. La comunicazione all'interno del processo di fidelizzazione » 132
6. Conclusione » 132

Terza parte

13. Il marketing interno » 134

14. Dalla strategia alle procedure dei reparti » 139

1. Procedure e marketing all'interno di un villaggio » 140

15. Customer care e customer service » 147

1. Customer care e customer service all'interno del processo di acquisto del cliente » 148
2. Customer care e customer service all'interno del processo di gestione » 149
3. Customer care e costruzione del processo di fidelizzazione » 151

16. Spese di marketing o "investimenti"? » 152

1. Costo per contatto, costo per acquisto e costo per cliente » 154
2. Quanto costa un nuovo cliente e quanto costa un vecchio cliente? » 156
3. Ricavo cessante e costo emergente » 157
4. Online Travel Agency vs web marketing » 158
5. Una nuova visione del budget: il budget di marketing strategico previsionale » 159

Conclusioni » 162

Bibliografia » 167

Ringraziamenti » 170

Prefazione

di *Francesco Mongiello**

Quando Giovanni Cerminara mi ha chiesto di affiancarlo nella stesura di questo libro ho accettato volentieri, non solo perché da sempre marketing e turismo mi appassionano, oltre a essere il mio pane, ma anche per poter dare un contributo per capire meglio le dinamiche di questo settore e migliorare le mie stesse conoscenze.

È quindi con grande piacere che vi introduco alla lettura di *Marketing strategico per villaggi e resort. Il modello Villaggio Sold-Out*, dedicato alla creazione di un villaggio turistico *marketing-oriented*, perfetto, di successo e sold-out, per l'appunto. Un obiettivo che, come Giovanni stesso ammette, è una pura utopia, ma che non deve scoraggiare imprenditori e addetti ai lavori a perseguire quella che definisco una sfida costante.

La mia stima per Giovanni non è misurabile. La sua professionalità, la dedizione, l'amore e la passione per il settore si assaporano anche leggendo le pagine del libro. Conosciuto quando era ancora all'università, l'ho accompagnato e visto crescere, percorrendo insieme esperienze professionali e formative nel marketing turistico.

Giovanni Cerminara ha una profonda conoscenza dell'industria dell'ospitalità e del marketing, grazie alla sua esperienza più che decennale in questo campo. E ciò ne fa, di fatto, una prima garanzia per voi che avete deciso di leggerlo.

Questo volume è una preziosa risorsa per coloro che lavorano nell'industria dell'ospitalità che desiderano migliorare le loro strategie di marketing e management.

* CEO Formazioneturismo.com, esperto di marketing turistico.

È scritto per aiutare, in particolare, i gestori di villaggi turistici e resort a migliorarsi, a colmare le lacune negli approcci di management, concentrandosi sulla creazione di un'esperienza turistica unica e specifica per i clienti e sulle procedure che devono essere messe in atto nei vari reparti e tra i vari reparti.

Ed è una guida applicativa che prende spunto da modelli di gestione concreti e sperimentati direttamente nel corso degli anni di affiancamento a villaggi turistici che si sono avvalsi del nostro aiuto. Grazie all'esame di variabili che possono influenzare il successo di un villaggio turistico, il libro offre un approccio innovativo alle tecniche di marketing e management, orientato a comprendere la valenza e le metodologie di definizione della strategia e meno focalizzato sugli strumenti, che vanno e vengono, e di cui la letteratura in tema hospitality è zeppa.

Gli strumenti, tecnologici o digitali che siano, devono restare confinati al loro ruolo essenziale: essere, cioè, funzionali alla strategia e non rappresentare essi stessi la strategia. La loro adozione nell'ambito dell'organizzazione va considerata sempre in funzione del valore e dell'apporto potenziale che essa può dare agli obiettivi di strategia. Pensiamo a ciò che già rappresentano la robotica, l'intelligenza artificiale o il Metaverso.

Giovanni presenta così un'analisi approfondita del settore dei villaggi turistici, circoscrivendolo come un'entità unica che richiede un approccio strategico specifico. E ridefinisce la tipologia di approccio al marketing, focalizzandosi sugli strumenti e sull'ideazione di una strategia completa e ben strutturata.

Uno dei punti di forza del libro è una concezione olistica del villaggio turistico, che considera ogni singolo reparto del villaggio e che sottolinea come ogni intervento su un determinato ambito possa influenzare tutti gli altri, senza perdere mai di vista il punto sul cliente in tutto il suo percorso. Un villaggio turistico che è il risultato di un complesso di unità interconnesse, in cui l'obiettivo principale sono le performance economiche e i profitti duraturi nel tempo, conseguenza della sinergica creazione di valore tra organizzazione, personale e tecnologia.

Il libro è composto da tre parti. La prima parte prende in considerazione le evoluzioni che hanno caratterizzato il villaggio turistico negli anni, le esigenze dell'individuo moderno e i suoi modi di intendere la vacanza, delineando l'importanza del giusto equilibrio tra l'approccio *business-oriented* e quello *customer-oriented*. Questo è fondamentale per creare un'esperienza turistica unica e specifica per ogni cliente.

Nella seconda parte del libro viene illustrato un modello strategico che aiuta i gestori di villaggi turistici a raggiungere gli obiettivi prefissati. Que-

sto modello parte dall'analisi del mercato, passando per la definizione della strategia e l'adozione degli strumenti più idonei, fino alla creazione di procedure utili per soddisfare gli obiettivi aziendali. L'importanza del marketing interno non viene trascurata in questo processo.

Nell'ultima parte si affrontano le difficoltà che possono sorgere nella gestione delle risorse umane all'interno delle diverse *strategic business unit*, sottolineando l'importanza degli strumenti di marketing all'interno della strategia complessiva, rimettendo talvolta anche in discussione dei capisaldi della letteratura di marketing.

Mentre raggiungere la perfezione può essere una chimera, il libro di Giovanni dimostra che aspirare al meglio può portare indubbiamente a risultati migliori.

Un cambio di passo e di mentalità auspicati, che rimettono in discussione vecchi modelli e metodologie di gestione, reinterpretano la struttura nella sua interezza e in modo olistico, per immaginare in modo strategico e improntare, concretamente, un modello di villaggio turistico *marketing-oriented* di successo.

Un modello di gestione del villaggio turistico che deve avere al centro il potenziale cliente con le sue necessità e i suoi desideri, e progettare l'intera strategia di acquisizione e di mantenimento definendo all'interno dell'azienda le competenze necessarie e le tecnologie più adatte.

Consiglio questo libro come strumento di studio e fonte di ispirazione a tutti coloro che si occupano di marketing per l'ospitalità, ai gestori di villaggi turistici, village resort e a quanti intendano approfondire le proprie conoscenze sul marketing strategico per il settore turistico per migliorare la propria strategia.

Grazie, Giovanni, per aver condiviso la tua esperienza attraverso questo libro.

Introduzione

Scrivere un libro sul marketing per i villaggi turistici non è sicuramente occupazione da tutti i giorni: implica avere non solo occhio e intuito all'interno del mercato specifico ma esperienza (molta), praticità e, soprattutto, diversi casi reali da raccontare.

L'obiettivo di questo libro non è quello di istruire il management di un villaggio turistico a svolgere delle attività invece di altre, a scegliere degli strumenti o imparare a utilizzarli, quanto a comprendere quali possano essere le giuste metodologie da applicare per poter raggiungere i propri obiettivi in modo consapevole e avere sotto controllo la strategia di crescita della propria struttura.

Lo scenario attuale, sapete meglio di me, cari lettori, è sempre in costante mutamento, e ci pone davanti a situazioni sempre più complesse da comprendere e da decifrare. In linea di massima sono tre oggi gli attori che cambiano ed evolvono: la **domanda**, l'**offerta** e la **tecnologia**.

Definire, quindi, un metodo per un villaggio turistico non è solo importante, ma essenziale. Il metodo è la stella polare che vi consentirà di capire verso quale direzione l'azienda sta andando rispetto al mercato, quale strategia adottare per raggiungere la meta e quali strumenti e risorse sono necessari.

Di sicuro attuare un qualsiasi metodo all'interno di un villaggio non è cosa semplice, nella nostra esperienza abbiamo incontrato tanti e diversi manager più o meno propensi a farlo; il perché è presto detto: quando si parla di cambiamento non tutti reagiscono allo stesso modo. Il cambiamento implica rimettere in discussione diversi elementi: ripensare ai ruoli, ai reparti, riorganizzarsi e, soprattutto, rivedere il modo di gestire spesso ancorato a vecchie logiche.

È assai riduttivo oggi intendere o pensare al proprio resort – o struttura turistica più in generale – come un'organizzazione a "compartimenti stagni". Il villaggio è una macchina composta da diversi reparti più o meno interconnessi tra loro e con eguali pesi specifici; contrariamente a come si possa pensare, nessun reparto è più importante di un altro. So benissimo che qualcuno di voi storcerà il naso, ma ognuno a modo suo contribuisce prima, durante e dopo ad apportare valore alla struttura, quel valore che si riflette durante il processo di acquisto del cliente e del potenziale cliente che va dalla scelta della struttura ricettiva alla post experience.

Provate a pensare a quanto sia importante accogliere i clienti al momento dell'arrivo, o, ancora, pensate ai disservizi che può causare una brigata di cucina che vi lascia nel bel mezzo della stagione, immaginate quanto può essere proficuo un ufficio booking che riesce a tappare i buchi o a spostare prenotazioni alla settimana successiva, potrei andare avanti con gli esempi.

Ogni singolo lavoratore che abbia direttamente o indirettamente a che fare con i clienti è un touchpoint della struttura e riflette i valori aziendali (anche se questi non esistono) per adattarli alle esigenze del mercato della domanda. Da qui la necessità di ripensare al villaggio turistico come un'entità aziendale ***marketing-oriented*** che necessita di un modello da seguire basato su una strategia.

Prima parte

1

Premessa

L'Istituto nazionale di ricerca statistica (Istat) nella sua più recente ricerca[1] ha evidenziato un aumento di posti letto per la categoria "campeggi e villaggi turistici", i quali si attestano oggi a oltre 1.300.000 posti letto. Un dato significativo e che definisce intrinsecamente l'importanza di tale categoria e il peso sull'economia turistica italiana. C'è da precisare che la ricerca Istat è frutto di un'analisi effettuata unitamente – ancora – sia su villaggi turistici sia su campeggi, i quali, se si somigliano per la categoria "all'aria aperta", meritano, a oggi, una distinzione in quanto appartenenti a mercati molto differenti tra loro e che rispondono a ben altre logiche.

Per definizione, un villaggio turistico è – in linea di principio – una struttura turistica ricettiva con specifici criteri architettonici e la presenza di servizi aggiuntivi come l'animazione, gli sport e tante altre attività accessorie.

Nel corso degli anni molte delle strutture ricettive alberghiere si sono adattate nella formula inserendo i classici servizi che per definizione appartengono a un villaggio turistico e divenendo dei veri e propri "prodotti surrogati" del villaggio turistico. Si pensi agli hotel che offrono la formula all inclusive (tipica dei villaggi turistici), servizi di animazione, e così via.

Tutto ciò che per i puritani può apparire un sacrilegio è invece un "primordiale" adattamento a un mercato tale da consentire – consapevolmente o meno – al management di rispondere anche alle richieste del mercato *leisure* per definizione.

[1] https://www.istat.it/it/files//2019/12/C19.pdf.

È una naturale conseguenza, quindi, che all'aumentare dei posti letto si generi maggiore concorrenza e un cliente totalmente differente, ponendo i vari management ogni anno davanti a nuove e difficili sfide.

L'esigenza di scrivere il libro nasce dopo anni di esperienza nel settore dell'hospitality e del marketing di cui mi occupo da oltre dieci anni. Anni di studio, di lavoro, di sperimentazione, di osservazione e test, che hanno portato quasi la totalità delle strutture gestite ad avere benefici, sia economici sia di qualità del lavoro.

L'obiettivo, quindi, è quello di colmare delle lacune cercando di creare un villaggio turistico perfetto, sold-out. Un obiettivo che è pura utopia, ma che non deve scoraggiare l'imprenditore, anzi i temerari gestori di villaggio che vogliono perseguire questa sfida sicuramente seppur coscienti di non raggiungere mai la perfezione (il che sarebbe impossibile) arrivano a creare quasi sicuramente un villaggio che funziona bene.

Le ragioni per cui non è possibile raggiungere la perfezione sono legate alle dicotomie management-risorse umane, e tra le risorse umane stesse all'interno delle varie *strategic business unit* le quali, per motivazioni economiche, di asimmetria informativa, di background culturale e personali tendono a generare degli scompensi di gestione e di organizzazione, che si riflettono sull'intera azienda. Non solo, l'attuale "mercato della formazione" persegue, volutamente o meno, l'idea che lo strumento sia il fine ultimo, tralasciando gli aspetti della strategia che ha il compito di far prosperare durevolmente una struttura ricettiva.

Ragionando in quest'ottica si denota pertanto una certa "miopia" nello scegliere e comprendere se uno strumento è utile o meno. Mancando infatti chi governa gli strumenti, e che ne valuta la validità o meno all'interno della strategia, si rischia di essere alla mercé del primo venditore di strumenti il quale rivendica il proprio *io* sventolando la bandiera del profitto certo.

Un libro che vede, quindi, il villaggio dal punto di vista del marketing strategico, con una concezione olistica, molto concentrata sul cliente, in tutto il suo percorso di acquisto, sulle procedure che devono essere messe in piedi nei vari reparti e tra i vari reparti, non tralasciando tuttavia il personale che coopera per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Pur rimanendo una chimera la perfezione, da essa non si possono che trarre solo dei benefici, i quali **si riflettono in maniera trasversale sull'intera organizzazione** del villaggio turistico. Aspirare al meglio non può che portare a migliori risultati.

Il libro è consigliato a tutti coloro che si trovano a gestire un villaggio o un resort, e hanno voglia di migliorare o di confrontare il proprio operato partendo dal reparto marketing. È raccomandato a tutti coloro che hanno voglia di capire l'importanza delle procedure e a chi, come me, si occupa di marketing per l'hospitality da anni e vuole leggere e comprendere un altro punto di vista.