

An aerial photograph of a scenic mountain valley. In the foreground, a large, clear blue lake is visible, with a small island in the middle. A river winds through the valley, surrounded by green fields and small towns with red-tiled roofs. In the background, majestic mountains rise under a blue sky with scattered white clouds.

eme

**Un nuovo modello
di marketing per le
destinazioni
turistiche**

maggio 2024

Indice

Introduzione	1
Accessibilità mentale	3
Notorietà	4
Disponibilità mentale	5
Reputazione	6
Nota importante, ma davvero importante	7
Accessibilità fisica e digitale	7
Raggiungibilità	8
Disponibilità simbolica	9
Disponibilità commerciale	10

The story behind the story

Questo è il testo che ho scritto per strutturare l'intervento (e la presentazione) che ho dato a Riva del Garda il 17.05.2024 in occasione del [Destination Lab - il futuro delle destinazioni turistiche](#). Se, dopo la lettura, volete discuterne per chiarire qualche aspetto, approfondire e muovere le vostre critiche, mi trovate su [Linkedin](#).

Prologo

All'inizio della primavera del 2023, nello stesso periodo in cui annoto alcune riflessioni che poi diventeranno la base di questo articolo, mi accorgo che la campagna di marketing *Open to Meraviglia* è molto simile in due precisi aspetti a *Come and Say G'day*, lanciata ad ottobre del 2022 da Tourism Australia, l'ente del turismo australiano.

Il primo aspetto è l'idea creativa di fondo. In *Open to Meraviglia* una Venere nei panni di una moderna influencer porta per mano ogni visitatore internazionale alla scoperta del nostro Paese: prima i luoghi più iconici, per poi passare agli angoli più nascosti dell'Italia. In *Come and Say G'day*, Ruby, un canguro animato mostra a Louie, un unicorno in visita, alcuni dei luoghi più belli dell'Australia (Uluru, l'Opera House di Sydney e la Grande Barriera Corallina) mentre in sottofondo suonava il classico inno australiano "We Come from a Land Down Under".



Il secondo aspetto riguarda l'accoglienza scettica e molto critica dell'opinione pubblica e di (molti, ma non tutti) esperti di marketing. Riporto qui alcuni giudizi sintetici comuni che ho annotato. *E' questo il meglio che abbiamo per promuovere il turismo in....? Abbiamo di più da offrire al mondo? Siamo ancora a questi stereotipi? Di cosa parla davvero la campagna? Sembra seguire la linea delle campagne precedenti che utilizzano solo stereotipi ?*

Tuttavia, le due campagne presentano molte differenze di cui una degna di nota: la trasparenza. Di Come and Say G'day sappiamo quanto è costata (l'equivalente di circa 75 milioni di euro, comprensivo del media plan per due anni), gli obiettivi e i risultati attesi, i target raggiunti e quelli falliti, come è stata progettata e sviluppata. Sono informazioni che tutti possiamo leggere nei report sulla performance dell'ente del turismo australiano e nelle varie interviste che Susan Coghill, responsabile marketing dell'ente, ha rilasciato sul tema. Su Open to Meraviglia non abbiamo la stessa quantità e qualità di dati. Approfitto quindi delle informazioni disponibili su Come and Say G'day perchè sono un modo tangibile per presentare un marketing di destinazione EME proof, cioè effective, market oriented e evidence based.



Notate bene. Come tutti i rapporti esterni, anche questo è fatto con uno stile e un tono di comunicazione corporate. La celebrazione supera la riflessione. Tuttavia, anche grazie all'esistenza e applicazione di principi di accountability più seri di quelli a cui siamo abituati alle nostre latitudini, ci sono molti dati sui quali si possono fare analisi e arrivare a conclusioni diverse da quelle celebrative riportate. Inoltre, di questo report considero solo gli aspetti che mi interessano per fare la mia riflessione. Ammetto quindi di fare del cherry picking perchè **il mio proposito non è analizzare un caso e proporvi una buona pratica, ma evidenziare che certe pratiche che consideriamo utili sono fattibili.**



a model for Marketing Destinations

E come effectiveness

Chiarezza della missione

Cosa fa un Tourism Australia in concreto? Il ruolo e le funzioni di un ente del turismo finanziati dai contribuenti sono definiti e descritti in apposite leggi (nel caso australiano il riferimento è a [pagina 15 del report](#)). Pertanto le parole scelte sono il frutto di negoziati e compromessi politici. Sta poi alla leadership degli enti trasformare tali parole in altre che diano il senso della missione a chi lavora all'interno dell'ente e con lo stesso ente. Di seguito ho annotato il modo efficace in cui Susan Coghil - responsabile marketing di Tourism Australia (TA) - descrive la missione del suo team in una [intervista a una rivista on-line di settore](#).

“If we create the mental availability, we have a strong set of partners and airlines ready to provide physical availability, to convert that demand into bookings, arrivals and spend. Our operators need it. Our industry needs it. Our economy needs it.”

Il ruolo dell'ente del turismo australiano è **contribuire** a rafforzare il brand, cioè fare in modo che l'Australia venga in mente come possibile meta di vacanza quando si pensa ad un viaggio lungo (per durata e distanza). Ho appositamente evidenziato la parola contribuire: la Coghil e il suo team sanno bene che la promozione di una destinazione turistica è un lavoro di squadra. In un'altra intervista afferma che:

“Promuovere con successo una destinazione turistica è molto più complicato di quanto possa sembrare a prima vista. Serve veramente la collaborazione di molte persone per aumentare la visibilità sul mercato e attirare turisti. Il mio ruolo non si limita a dirigere un team di esperti di marketing di primo livello, ma anche a influenzare l'intera industria turistica affinché migliori il modo in cui si presenta al mondo”

Vorrei anche mettere in evidenza che nelle parole della Coghil c'è una definizione di marketing di destinazione molto utile per chi fa questo mestiere. Una definizione non “definitiva”, che non pone l'accento sulle cose da fare, ma orientata allo scopo. In questo modo, come chiarito bene nei report, **la comunicazione è marketing communication se aiuta a rafforzare la mental e la physical availability, ma è comunicazione di prodotto se aiuta a pianificare e vivere meglio la vacanza.** In questo senso, il loro portale turistico *australia.com* viene progettato (anche in base ai dati raccolti in passato) più come strumento di prodotto, che per rafforzare brand e vendere.

La mental e la physical availability sono le risorse di mercato di qualsiasi brand. Essendo uno dei pilastri concettuali su cui si basa il nostro approccio lo affrontiamo meglio e più approfonditamente in altri articoli, post, canvas, ecc. Per spiegare in poche righe di cosa si tratti, vi invito a fare mente locale in due situazioni. Fate mente locale a quando avete pensato e organizzato la vostra unica vacanza. La destinazione (le le destinazioni) che vi è (o vi sono) venuta (venute) in mente sono state per voi *mental available*. Tutto quello che di visibile e tangibile che poi ha consentito di scegliere la meta e organizzare il vostro viaggio (informazioni, fotografie, video, offerte di servizi, collegamento aereo, ecc) è quanto ha reso la destinazione *physical available*.

Framework di marketing condiviso

La collaborazione tra enti del turismo ed industria turistica, finalizzata ad allineare strategie e risorse per avere un maggior impatto non è semplice. Perché questo accada non è sufficiente fare campagne di co-marketing. Come afferma la stessa Coghil per ottenere più risultati è fondamentale avere un linguaggio comune, condividere dati e scambiare continuamente esperienze e informazioni con l'industria turistica. In altre parole, la collaborazione deve basarsi in primo luogo su un framework di marketing condiviso.

Nel caso australiano, questo framework è un documento intitolato **Principi e le Pratiche del Marketing delle Destinazioni**. Sviluppato nel 2021/22, fornisce una guida chiara ai marketer all'interno e all'esterno dell'Ente su come promuovere in modo più efficace l'Australia come destinazione turistica. Si tratta di principi di marketing e di gestione consolidati in altri settori e comprovati dalla ricerca scientifica, che sono stati poi adattati al contesto specifico del marketing turistico. Il framework offre un linguaggio comune e un approccio per lo sviluppo e l'attuazione delle attività di marketing, fornendo anche una solida base per valutare i risultati ottenuti.

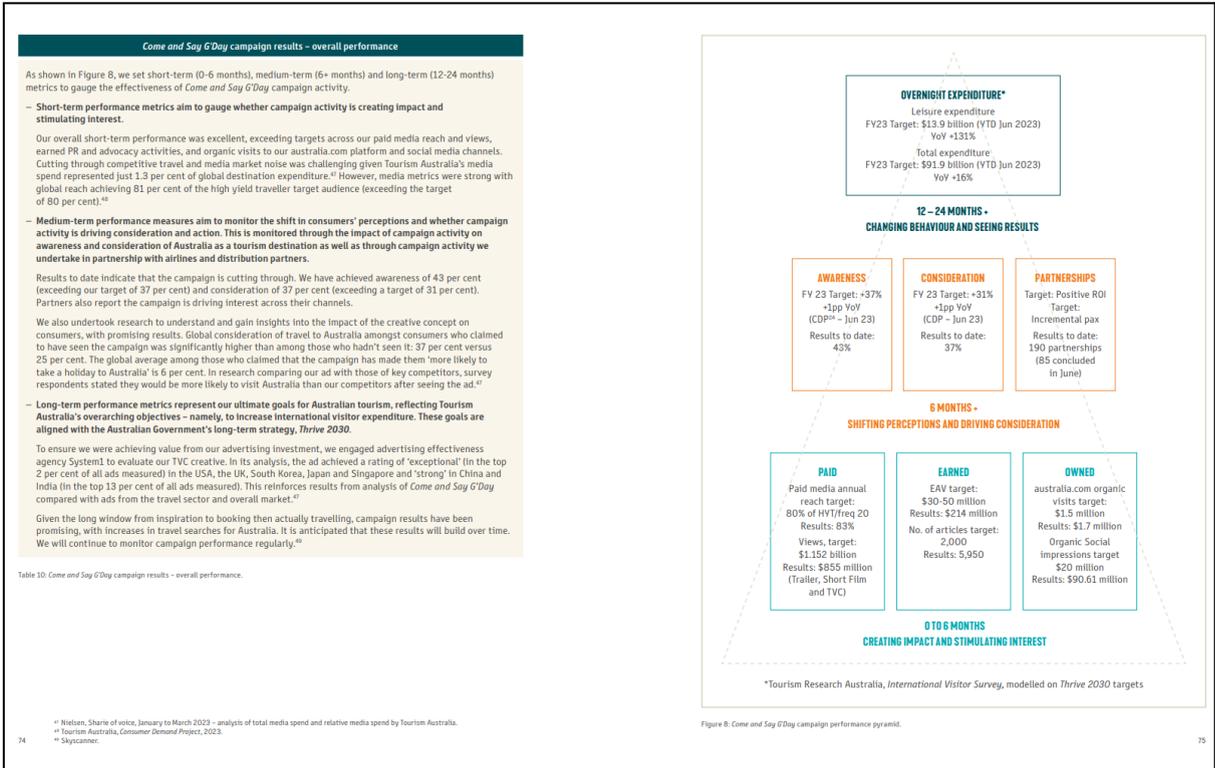
Strategia FLS

La collaborazione si fonda su una strategia **Focused, Logical e Simple**. Non sono necessarie decine di pagine intrise di gergo tecnico e parole ambigue. Basta una semplice tabella dove sono evidenti il focus (su alcuni mercati e segmenti), le priorità e la logica che lega le azioni agli obiettivi. Per i più secchioni, [qui](#) trovate il documento di strategia completo.

AMBITION	FULL RECOVERY TO FY2019 EXPENDITURE LEVELS BY FY2025			
PURPOSE	GROW DEMAND TO ENABLE A COMPETITIVE AND SUSTAINABLE AUSTRALIAN TOURISM INDUSTRY			
ANNUAL GOALS	GROW VISITOR EXPENDITURE	IMPROVE BRAND METRICS	DRIVE INDUSTRY RECOVERY	REBUILD THE BUSINESS EVENTS PIPELINE
AUDIENCES	LEISURE			BUSINESS EVENTS
	High yielding travellers	Premium / Luxury	Working holiday makers	International incentive and association decision makers
MARKETS	Grow – China, UK, USA, Germany, Singapore, Japan, South Korea, India, Malaysia, Canada			Incentive – New Zealand, China, North America, UK, South-Southeast Asia Association – UK/Europe, North America
	Sustain – France, New Zealand, Indonesia, Italy	UK, USA, China	UK, France, South Korea	
STRATEGIC PRIORITIES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reinvigorate our brand to recapture market share 2. Maximise conversion and support aviation recovery 3. Rejuvenate advocacy fast with face-to-face engagement with trade and media 4. Elevate and champion Indigenous and sustainable tourism 5. Support industry recovery and growth 			<ol style="list-style-type: none"> 6. Expedite business events recovery
ENABLING FACTORS	Engaged and supportive stakeholders Timely data and insights Motivated staff Agile resourcing Strategic financial management Robust governance			

Strategia marketing communication

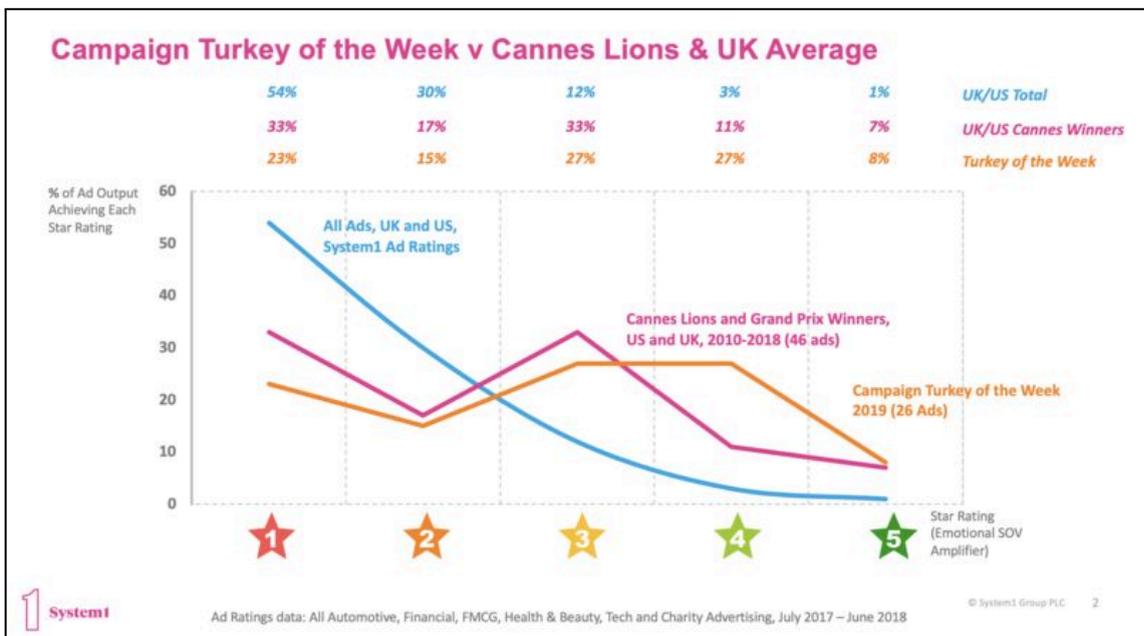
La chiarezza della strategia di marketing communication e la sua logica sono raffigurate nel triangolo della performance della campagna di comunicazione. Al vertice c'è l'obiettivo finale (incrementare il numero di turisti e quindi di spesa turistica), il cui raggiungimento è misurabile nel medio e lungo termine. Alla base c'è l'obiettivo operativo necessario (misurabile fin da subito e nei tempi di dispiegamento della campagna su media): la qualità di esecuzione della stessa campagna. Si tratta di dispiegare un media planning (in particolare la scelta dei media) che consenta di raggiungere almeno l'ottanta per cento del pubblico target e una strategia creativa efficace nel catturare l'attenzione minima necessaria. Nel mezzo, gli obiettivi strategici, cioè i cambiamenti necessari perché quanto si è fatto alla base impatti sul vertice. In questo caso si tratta di aumentare la considerazione dell'Australia come meta di viaggio, la frequenza dei collegamenti aerei e incrementare il numero di partner (hotel e tour operator) nelle attività di marketing più commerciali.



Market orientation

La lezione che possiamo imparare dalla distanza tra i risultati della campagna "Come and Say G'Day" e le critiche ricevute dagli esperti e dal pubblico è chiara: nel marketing delle destinazioni turistiche, non siamo noi (esperti e marketer) i turisti, ma coloro che devono vendere il prodotto. Vendere richiede una conoscenza approfondita del mercato, non solo del prodotto. Tutto ciò che pensiamo dell'Italia e dei nostri territori come destinazioni turistiche potrebbe essere sbagliato, perché non siamo noi i visitatori. Dobbiamo essere umili e *ammettere di sapere di non sapere*. Come ho scritto e detto in altre circostanze, chi vende e promuove non deve essere necessariamente appassionato della sua terra, ma deve conoscere come le sue tasche a chi vende.

Questo concetto dovrebbe essere chiaro e facile da capire. Tuttavia, la maggior parte dei marketers continua a fare sempre lo stesso errore di sostituirsi al cliente. Jon Evans, noto marketer e podcaster, ha pubblicato [sul suo profilo linkedin](#) un grafico illuminante sul tema (la figura che vedete sotto l'ho presa da lì). Premessa: la rivista *Campaign* pubblica ogni settimana uno spazio in cui un professionista di spicco del mondo pubblicitario nomina un "Tacchino della Settimana" - la peggiore nuova campagna pubblicitaria - secondo la sua opinione. System 1, gruppo di cui fa parte lo stesso Evans, è specializzato nel testare le probabilità di successo di un'idea creativa o di una campagna pubblicitaria. I risultati dei loro test vanno da 1 stella rossa (per niente efficace) a 5 stelle verde (super efficace). System1 ha esaminato questi "tacchini" e li ha confrontati con l'insieme totale di tutte le pubblicità e con quelle che hanno avuto riconoscimenti per i risultati ottenuti. Il grafico sotto sintetizza il risultato della loro analisi.



In estrema sintesi, le pubblicità che alcuni *volti noti* dell'industria della pubblicità hanno selezionato come le peggiori si sono rivelate commercialmente più efficaci di quelle che hanno selezionato come le migliori. In altre parole, l'intuito e l'esperienza, non sono le sole armi di un bravo marketer. Servono soprattutto l'umiltà e la capacità di saper analizzare i dati di mercato.

Evidence Based

Il turismo non è un mondo a parte

Nel marketing delle destinazioni turistiche mancano schemi e regole consolidate e condivise su cosa determini la crescita di una destinazione turistica come brand. Tuttavia, ci sono solide evidenze che i fondamentali del comportamento dei consumatori (decisioni di acquisto, comportamento del nome della destinazione come brand) non differiscono da quelli di altre categorie di consumo. Partendo da questo presupposto, Tourism Australia ha adottato metodologie di ricerca e misurazione della crescita simili a quelle utilizzate nel settore dei beni di consumo. E i risultati ottenuti confermano la bontà della scelta.

Condivisione delle informazioni

È stata creata una dashboard che raccoglie dati da varie fonti. A tal proposito è molto importante sottolineare che non sono state comprate piattaforme di dati già disponibili, ma che la strategia ha portato a farsi domande di ricerca e a individuare una serie di metriche per studiare i mercati e valutare i risultati delle iniziative di marketing. Su queste componenti si è poi basata la richiesta di dati. La dashboard è utilizzata da una varietà di stakeholder, inclusi i responsabili di mercato di TA e le organizzazioni statali e dell'industria.

Prima apprendere, poi testare

Una parte consistente dell'investimento iniziale della campagna è stata dedicata a ricerche e test approfonditi, i cui risultati hanno ispirato due decisioni importanti. La creazione di Ruby, il canguro. Rispolverare il famoso slogan della campagna di Paul Hogan del 1984, "Come and Say G'day". Due decisioni contro la corrente del tradizionale modo di fare marketing di destinazione, cioè ricercare sempre e comunque novità.

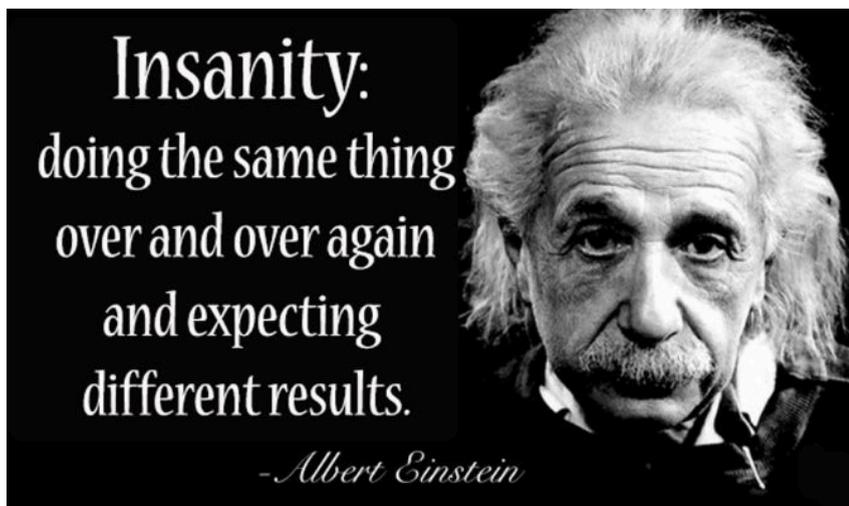
Nelle interviste, la Coghil ha più volte evidenziato che una cosa che i marketer di destinazione sottostimano (proprio perchè non sono market oriented) è *l'affollamento del supermercato dei viaggi*. Non è vero che la maggior parte dei turisti sappia riconoscere una spiaggia, il vino, il cibo, un monumento non iconico, ecc. Ogni volta che si fa pubblicità si rischia di fare confusione e di promuovere altre destinazioni invece della propria. L'Australia non poteva permettersi di essere attribuita erroneamente - un problema importante negli

annunci turistici quando tutti mostrano spiagge e cascate, secondo la Coghill. Perciò il canguro, inequivocabilmente australiano, è diventato il volto della campagna.

Nelle interviste dove racconta il processo decisionale dietro la creazione della campagna "Come and Say G'day", la Coghill commenta in modo ironico sul fatto che ci sono voluti sei mesi e un bell'investimento in ricerca per scegliere un canguro come elemento distintivo della campagna. Tuttavia, nei passaggi di queste interviste c'è tutto il coraggio e la competenza necessaria per esercitare il ruolo di responsabile marketing in modo che abbia un impatto sulle imprese turistiche. Coraggio perché sa di dover sfidare non solo il Board della sua *impresa*, ma anche politici e l'opinione pubblica australiana che giudica l'immagine del canguro come troppo stereotipata o poco contemporanea. Competenza perché un bravo marketer sa che la pubblicità è una *forza debole* che agisce e rinfresca le memorie esistenti (associazioni mentali) e pertanto è necessario usare codici esistenti (come il canguro) per distinguersi in mercati internazionali affollati.

L'innovazione non consiste nel creare nuovi codici, ma nel saper comunicare in modo nuovo e fresco quelli esistenti. L'uso di test creativi (attraverso System 1, di cui ho scritto prima) ha contribuito a confermare la validità e l'efficacia della campagna stessa.

L'importanza dei test



Tourism Australia ha condotto numerosi test, mostrando prototipi di annunci a "centinaia e in alcuni mercati migliaia di persone," come conferma la Coghill.

"In passato, ho dichiarato che i test creativi portano ad adattarsi al minimo comune denominatore. Tuttavia, era cruciale costruire fiducia nella campagna con il mio team interno e i nostri stakeholder," aggiunge. "Inoltre, abbiamo effettuato più cicli di test per comprendere come i consumatori rispondevano alle varie modifiche apportate,

nell'evoluzione della campagna, il che è stato davvero utile. Avevamo bisogno di capire se stavamo migliorando."

Questo non vuol dire che i test siano infallibili. Tutt'altro. Però, aiutano. Primo, perchè è una carta in più da giocare in un ambiente molto poco *market oriented*. Secondo, perché non è importante tanto il risultato del test, ma il processo di apprendimento che si porta dietro.

Sintesi

una cultura di marketing di destinazione EME proof



Effectiveness

Missione chiara

Framework condiviso

Strategia FLS



Market orientation

Umiltà

Competenza

Coraggio



Evidence based

Come funziona il settore

Sviluppare ipotesi

Testare le ipotesi



a model for Marketing Destinations

EME marketing in Italia

Quando Mauro Santinato mi ha proposto di partecipare all'edizione 2024 di DestinationLab, lo e Giancarlo Piccirillo abbiamo pensato di poter presentare una ricerca su quanto fosse diffuso in Italia l'approccio EME. La nostra (genuina) intenzione era trovare evidenza che il nostro pregiudizio, cioè davvero poco diffuso, non fosse totalmente corretto. Purtroppo ci siamo dovuti arrendere perché la quantità e la qualità delle informazioni pubbliche sull'operato dei nostri enti per il turismo non consente una simile ricerca.

Per superare questo ostacolo abbiamo cominciato a sviluppare un sondaggio che presto metteremo on-line. Sappiamo bene che non è lo strumento perfetto, ma da qualche parte dobbiamo cominciare. Nella preparazione, abbiamo dovuto pensare ad un modello e approccio totalmente opposto a quello EME. Lo abbiamo individuato e battezzato BIT o ITB (fate voi), cioè *Brainless, Ineffective, and Trivial*. E' il caso di sottolinearlo, nessun ente turistico e nessuna campagna può essere etichettata totalmente EME o BIT/ITB. Si tratta di stabilire quanto EME e quanto BIT/ITB.

La coincidenza con il nome di due degli eventi principali per le destinazioni turistiche non è casuale. Il punto è che il **modo in cui si partecipa alle principali fiere di settore** rappresenta in modo plastico il fatto che, per motivi politici e culturali, il corporate marketing prevale su tutto. Le iniziative sono (anche inconsapevolmente) pensate per piacere in primo luogo al proprio elettorato e per motivare l'industria turistica o una precisa parte di essa. Obiettivi legittimi e necessari, ma ai quali spesso si dedica l'intero budget per promuovere una destinazione.

Fermo restando che in una destinazione turistica, soprattutto se affermata, la promozione va con il pilota automatico e che è anche una scelta strategica (che in parte condivido) quella di non investire soldi pubblici in promozione bensì in attività di accoglienza e prodotto, ci sono molti modi di fare marketing, cioè promozione e supporto alla commercializzazione. In questo intervento ho evidenziato le caratteristiche di un approccio che mira a creare vantaggi misurabili e rendicontabili alle imprese turistiche.



a model for Marketing Destinations

by **Destination Management Insighers**

Learn more → www.betterdestinationmarketing.com



Decisioni più informate per il management delle destinazioni turistiche



Forte Design Studio, è uno piccolo studio di design specializzato in branding strategico, e UI/UX.



Gianni Beconcini, da oltre 10 anni si occupa di progettazione e realizzazione siti web per Aziende come la tua.



ACTA, impresa sociale, accompagna processi e realizza progetti di sviluppo locale, turistico, culturale e ambientale.