

**COME SVILUPPARE UNA STRATEGIA DI
COMUNICAZIONE EFFICACE
PER ESPRIMERE
L'ANIMA "VERDE" DELL'HOTEL**



INTRODUZIONE

Tante ricerche recenti segnalano che l'eco-sensibilità sia in costante crescita tra i consumatori, e i turisti non fanno eccezione, come testimoniano ad esempio i numeri del mercato ecoturistico¹. Aumentano quindi le motivazioni per una **conversione green delle strutture ricettive**, spinta non solo dai risparmi gestionali che si possono ottenere, ma anche dalle opportunità di marketing.

Tuttavia alcuni studi evidenziano come l'acquisizione di nuovi clienti grazie a queste "buone pratiche verdi" resti ancora un'aspettativa solo parzialmente soddisfatta². Un recente lavoro pubblicato dalla **Cornell University** ci aiuta a capire **come sviluppare una efficace strategia comunicativa per far conoscere le vostre scelte** ecosostenibili³.

La cassetta degli attrezzi per risolvere i problemi più frequenti

Molte aziende ricettive stanno spendendo tempo e denaro in iniziative ambientali. Spesso però queste imprese **non ottengono il riconoscimento e il supporto** che meritano per il loro impegno.

Analizzando la comunicazione ambientale di **90 organizzazioni del settore dell'ospitalità**, i ricercatori della Cornell hanno messo a punto delle linee guida per aiutare le imprese a sviluppare strategie di comunicazione efficaci per spiegare le loro iniziative ambientali a dipendenti, clienti, proprietari e altri *stakeholders* e finanziatori.

Spesso infatti i direttori o i responsabili delle strutture riscontrano numerosi **ostacoli e difficoltà** comunicative in merito:

- Resistenza da parte dei dipendenti nell'attuare misure di risparmio dell'acqua;
- Scetticismo da parte dei clienti business e dei meeting planner aziendali verso nuove forme di "Green Meetings";
- Rifiuto da parte della proprietà della struttura di investire in attrezzature per il risparmio energetico;
- Difficoltà a realizzare un nuovo sito web che riesca a evidenziare e valorizzare con il giusto messaggio visivo e il giusto registro espressivo gli sforzi fatti.

¹ <http://www.greenstyle.it/eco-vacanze-e-record-per-litalia-nel-2012-8860.html>

² "Aspettative, benefici e costi della certificazione ambientale per le pmi del turismo" a cura di Confturismo in collaborazione con Iulm
http://www.fondazioneiulm.it/index.php?option=com_content&view=article&id=651:aspettative-benefici-e-costi-della-certificazione-ambientale-per-le-pmi-del-turismo&catid=65&itemid=39

³ <http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/tools/tooldetails-16121.html>

Per riuscire a superare queste difficoltà, ci vuole una strategia di comunicazione efficace che racconti una storia interessante sui valori e le pratiche green della struttura ricettiva.

Per raccontare la storia green di un hotel si sono individuati i seguenti strumenti:

- **3 green story lines:** la storia ambientale, la storia finanziaria, la storia basata sul servizio
- **7 focus pattern,** attraverso i quali la storia può essere raccontata
- **4 principi che aiutano a scegliere media, canali e timing** della strategia di comunicazione green

Vediamo in dettaglio come questa cassetta degli attrezzi può aiutarvi a risolvere questi e altri problemi.

Cos'è una strategia di comunicazione green?

La struttura ricettiva può utilizzare le linee guida che seguono per progettare e attuare una sistematica strategia di comunicazione, costruita intorno ad una **storia avvincente** in relazione agli sforzi di sostenibilità dell'impresa.

In primo luogo però dovrà capire che cosa sia una strategia di comunicazione green, perché tale strategia sia necessaria e infine come scegliere tra approcci alternativi per creare una strategia di comunicazione che racconti al meglio la storia verde della organizzazione.

Una buona strategia di comunicazione green offre un accurato messaggio su valori, obiettivi, programmi e pratiche ambientali di un'organizzazione. Questo deve avvenire in modo sistematico e coordinato, attraverso gli appropriati media e canali, collegando fatti e dettagli in una coerente storia vera, nella forma di una sequenza logica o tematica di eventi reali.

Perché una strategia di comunicazione green è necessaria?

Per ottenere il supporto, il riconoscimento e l'impatto che le iniziative ecosostenibili implementate meritano, le aziende ricettive **devono comunicare efficacemente con una vasta gamma di pubblici interni ed esterni: dipendenti, clienti, investitori, i media e il pubblico in generale.**

Questa varietà ed eterogeneità comporta numerose sfide che le strutture devono affrontare.

Alcune comunicazioni verdi non riescono a convincere perché basate su luoghi comuni, altre sono non coinvolgenti perché dirigono l'attenzione lontano dai locali problemi di conservazione della natura. **Ci sono messaggi che perdono di credibilità perché mescolano motivi di profitto con quelli altruistici.**

Avere una strategia di comunicazione green è importante anche perché i cambiamenti ambientali sono spesso invisibili agli occhi dei clienti (che, ad esempio, come mostrano

alcune ricerche, non si accorgono delle funzionalità di risparmio energetico⁴ impiegate dall'hotel).

Un altro motivo per avere una strategia di comunicazione green è dovuto al fatto ampiamente riscontrato dalle ricerche che **i consumatori sono molto scettici sugli annunci delle aziende su iniziative di sostenibilità.**

Questi e altri problemi di comunicazione attirano alle organizzazioni la **critica di "greenwashing" (fingersi ecosensibili** mettendo in secondo piano i principali problemi ambientali per concentrarsi esclusivamente sulle soluzioni per quelli superficiali).

Quindi è necessario scegliere la giusta strategia di comunicazione per aumentare la credibilità aziendale.

⁴ Intervista a Francesco Tapinassi, direttore di APT Maremma su Booking Blog
(<http://www.bookingblog.com/tecnologia-tradizione-anima-green-maremma-toscana-intervista-francesco-tapinassi/>)

PROGETTARE UNA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE GREEN EFFICACE

Progettare una strategia di comunicazione green prevede **tre fasi principali**: la scelta di una trama, mettere a fuoco la storia da raccontare e infine decidere quando e dove raccontarla.

Utilizzate le linee guida che seguono per progettare e attuare una sistematica strategia di comunicazione costruita intorno a una storia avvincente, in relazione agli sforzi di sostenibilità dell'hotel.

STEP 1: SELEZIONATE UN'OTTIMA TRAMA

Scegliete una trama rilevante, cioè un coerente e accurato resoconto di come e perché l'hotel ha già trasformato o presto trasformerà i suoi valori ambientali in particolari azioni.

Sono state **identificate tre tipologie di storie globali** che aumentano l'impegno e la partecipazione a iniziative green e che fanno leva su diverse emozioni:

LA STORIA AMBIENTALE (ENVIROMENTAL STORY):

La storia ambientale è **un resoconto di come l'hotel influisca direttamente o sia stato influenzato dalla Natura**. Include azioni come onorare la natura, fare sacrifici per aiutare il ripristino di stati naturali e la creazione di programmi per migliorarla, compensando così l'eccessivo consumo di risorse naturali nel passato.

Vantaggi: I simboli associati con la storia ambientale spesso hanno **toni spirituali e fanno appello alle emozioni dell'audience**, che si sentirà virtuosa per il suo impegno altruistico. La scelta di una storia ambientale consente di sfruttare l'accresciuta consapevolezza del pubblico dei problemi ambientali e la sua espressa volontà di partecipare alle iniziative verdi.

Possibili svantaggi: questo approccio potrebbe non differenziare la vostra società da parte dei concorrenti perché oggi tanti si promuovono con programmi verdi.

Una storia ambientale può suscitare **scetticismo** se il pubblico crede che i veri motivi siano di ordine finanziario. Questo potrebbe accadere, per esempio, se il programma verde sembra superficiale o trasferisce i costi ad altri. Per evitare tale scetticismo, alcuni alberghi offrono agli ospiti uno sconto per rinunciare al servizio di cambio automatico della biancheria/asciugamani o donano una parte dei risparmi conseguiti a una causa ambientale. Se si sceglie di raccontare una storia ambientale, quindi, occorre cercare i modi per **distinguere** il vostro programma e per **aumentarne la credibilità**.

LA STORIA FINANZIARIA (THE FINANCIAL STORY):

Un'altra via per comunicare le proprie iniziative ambientali è quella di attirare l'attenzione sul loro impatto finanziario. È un resoconto di come le organizzazioni del settore ricettivo utilizzino le iniziative ambientali per **ridurre i costi o aumentare le entrate**. Azioni in una tipica trama finanziaria includono la selezione delle

opzioni del programma, l'esecuzione di studi pilota, il calcolo del loro impatto, e poi la loro implementazione piena. La storia finanziaria celebra queste azioni come **etiche e corrette**, non come avide o materialiste.

Vantaggi: Naturalmente, un approccio basato sull'impatto finanziario non è adatto a tutte le situazioni e si ritorce contro se applicato erroneamente, ma se ben disegnato, è in grado di **motivare i dirigenti e i dipendenti** (che partecipano ai piani di partecipazione azionaria o che ricevono bonus legati ai risultati finanziari o al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità).

Svantaggi: se i dipendenti non sentono di avere diretto beneficio dai risultati, questo approccio può rivelarsi controproducente. Quindi in questo caso è importante fornire prove concrete e far capire che l'audience ne beneficerà direttamente.

LA STORIA BASATA SUL SERVIZIO (THE SERVICE STORY):

La terza tipologia di storie che abbiamo osservato si concentra sul servizio: **dare alle persone ciò che vogliono pur rispettando l'ambiente**. Questa storia riguarda spesso il servizio fornito per gli ospiti o i clienti, ma a volte si allarga al servizio per i dipendenti. Fa appello alle emozioni del pubblico facendolo sentire importante: i suoi desideri diventano di primaria importanza.

Vantaggio: è una buona scelta quando il pubblico comprende persone con atteggiamenti marcatamente diversi nei confronti delle iniziative verdi. Fa appello ai molti **ospiti ambivalenti**, che vogliono soggiornare in un hotel verde ma senza sacrificare la convenienza o il pagamento di un *premium price*. Raccontare una storia di servizio soddisfa una certa varietà di desideri degli ospiti ed esemplifica anche la tradizionale attenzione al servizio del settore dell'ospitalità.

Svantaggi: manca il tema altruistico della storia ambientale e il sentimento di successo professionale con prove quantitative della storia finanziaria.

In sintesi, ciascuno di questi tre tipi di storie green presenta vantaggi e svantaggi. nel decidere quale approccio utilizzare, si deve considerare quale tipo di appello meglio si adatta al pubblico con il quale si desidera comunicare. Fondamentale è essere consapevoli che ogni storia ha una dimensione emotiva sottostante. La storia ambientale risponde al bisogno del pubblico di sentirsi virtuoso, la storia finanziaria al suo bisogno di sentirsi di successo, la storia basata sul servizio sul suo bisogno di sentirsi importante.

STEP 2: METTETE A FUOCO LA STORIA

Il secondo passo nel processo di progettazione di una strategia di comunicazione verde è quello di **decidere chi racconterà la storia a chi** (combinazione di un particolare tipo di narratore con un particolare tipo di pubblico). Nell'analisi linguistica delle comunicazioni verdi delle organizzazioni nel settore ricettivo, sono stati individuati **7 focus pattern principali**. Ogni schema potrebbe essere utilizzato con una qualsiasi delle tre trame sopra presentate, anche se alcune combinazioni sono più comuni di altre.

Ciascuno di questi focus pattern presenta una **diversa dinamica** che intercorre tra il comunicatore e il pubblico:

- ✓ Insegnante-studente
- ✓ Allenatore-giocatore
- ✓ Amico-amico
- ✓ Venditore-cliente
- ✓ Cheerleader-fan
- ✓ Ospitante - ospite
- ✓ Statista-cittadino

Vediamoli in dettaglio:

Insegnante – Studente (Teacher-to-Student)

In questo focus pattern si applica un approccio educativo, in cui il narratore si rivolge al pubblico come un insegnante che parla agli studenti. L'assunto alla base di questo modello è che se il pubblico capisce la situazione, sceglierà di agire nel modo desiderato dall'organizzazione. Ogni racconto implica sempre una distanza tra narratore e pubblico. Questa distanza può essere fisica, intellettuale, emotiva o in relazione a qualche altra dimensione umana. In questo caso la distanza è la maggiore tra i 7 schemi.

Esempio: La [ITP \(International Tourism Partnership\)](#) fondata dal principe Carlo in Gran Bretagna, che riunisce grandi catene alberghiere e aziende di viaggio a livello internazionale, ha dispensato a tutti i membri delle guide pratiche per incentivare iniziative green dal titolo "**Going Green: Minimum Standards Toward a Sustainable Hotel**". All'interno si spiega in modo autorevole 73 step che gli hotel manager possono affrontare per ridurre l'impatto dell'hotel sull'ecosistema. Il nuovo portale [Green Hoteliers](#), che dispensa consigli e informazioni sull'Ospitalità Green, svolge la stessa funzione.

Allenatore – Giocatore (Coach-to-Student)

È simile al modello studente-insegnante, in quanto comprende un rapporto gerarchico, ma è differente dal precedente in tono e situazione. Il ruolo del narratore è principalmente quello di **motivare il pubblico a lavorare per fargli raggiungere obiettivi ambientali**.

Esempio: il report 2008 della Marriott International, "[Social Responsibility & Community Engagement](#)", mostra ai membri del team come gli impiegati abbiano collaborato con i manager, i proprietari, i fornitori e le associazioni esterne. La presentazione non contiene quasi mai immagini della natura, ma mostra come persone collaborino e lavorino insieme, in modo da motivare lo staff a impegnarsi ancora di più.

Amico – Amico (Friend-To-Friend)

Veicola un **modello egualitario di rapporto**. Il narratore parla come un amico o un collega a un altro. La motivazione deriva dal rapporto personale tra pari e poca o nessuna distanza esiste tra il narratore e il pubblico.

Esempio: La [Thayer](#) Lodging Group, un'azienda privata di investimento nel settore alberghiero, ha lanciato il suo "**Thayer Lodging's Sustainability Standards Program**", rivolto ai manager dei propri hotel per sostenere e lanciare iniziative green efficaci. Il tono è quello informale della condivisione, la mutua ricerca dei modi migliori per preservare l'ambiente.

Venditore – Cliente (Salesperson-to-Customer)

Questo è il primo di modelli che mettono il pubblico al di sopra del narratore. Qui il narratore riconosce e fa appello alle esigenze e preoccupazioni del pubblico, sottolineando i benefici diretti che potrebbero derivare dall'adozione o il sostegno a iniziative e programmi verdi. Quando si deve **raccontare la propria storia verde a un pubblico che è particolarmente scettico** o concentrato sul proprio benessere, allora questo modello può essere una buona scelta.

Esempio: [Project Planet](#), un programma ambientale di servizi e prodotti ecosostenibili utilizzati in migliaia di hotel nel mondo, sostenuto dall'American Hotel and Lodging Association e da varie catene alberghiere, ha prodotto un Press Kit che impiega il pattern venditore-cliente. Il press kit si rivolge sia ai giornalisti che ai manager dell'hotel: comprende il comunicato stampa e molti altri materiali che spiegano i benefici per l'hotel, per il cliente e per la comunità, nonché per le generazioni future.

Cheerleader – Fan (Cheerleader-to-Fan)

È simile al modello precedente, ma è meno intenso e si presume che ci sia meno scetticismo tra il pubblico. Il narratore **incoraggia i membri del pubblico a essere fan attivi di iniziative ambientali e celebra i loro successi**. Questo focus pattern funziona meglio quando il suo scopo è quello di celebrare i successi di programmi ambientali per motivare. È particolarmente efficace se si dispone di ricchi dettagli concreti che consentono di raccontare una storia sui successi dell'organizzazione.

Esempio: il "[Green Lodging Program](#)" dello stato della Florida, diffonde materiali che raccontano la storia di successo di diversi hotel che hanno raggiunto gli standard per diventare *green*, mettendo nero su bianco i dati relativi ai risparmi economici, come hanno raggiunto nuove nicchie di mercato e hanno avuto accesso a pubblicità gratuita sul sito del Programma.

Un altro esempio è la newsletter "[Our Planet](#)" del Six Continents Hotels.

Ospitante – Ospite (Host-to-Guest)

Amplifica la gerarchia del modello venditore-cliente, elevando il pubblico ancora maggiormente. Il narratore **subordina apertamente i suoi bisogni e desideri a quelli dei singoli membri del pubblico**. In un approccio che è l'ideale per la storia basata sul servizio, il tono è spesso formale, e il narratore trasmette l'onore, la considerazione, la cortesia e il rispetto verso "l'ospite".

Può funzionare anche parlando agli azionisti: un dirigente aziendale può raccontare una storia finanziaria in merito alle iniziative di sostenibilità in un linguaggio che esprime il tono di un ospite che accoglie i suoi invitati e cerca di soddisfare le loro esigenze e risolvere le loro preoccupazioni. Attenzione: se il tono non è sincero, questo modello può rivelarsi controproducente.

Esempio: gli hotel Wyndham hanno avviato il [EarthSmart Program](#), un programma che narra agli hotel affiliati storie su come la protezione dell'ambiente sia stata un modo per onorare le preferenze dei clienti.

Statista – Cittadini (Statesman-to-Citizens)

È simile al precedente, ma **pone l'accento sui benefici collettivi di un gruppo (piuttosto che di un individuo)**. In questo approccio il narratore è come uno statista che sta scrivendo ai cittadini della comunità e che è al loro servizio. Spesso il narratore ha un nome e una foto (magari appartiene all'alta direzione aziendale). Lo scopo del narratore è quello di rassicurare il pubblico che l'organizzazione è sana dal punto di vista della filosofia, programmi e risultati ambientali. L'enfasi è sull'organizzazione nel suo complesso più che sugli individui all'interno di essa.

Esempio: Le [comunicazioni legate alla sostenibilità dei progetti della Hilton](#) sono improntati a questo tipo di comunicazione. Nei discorsi pubblici si fa esplicito riferimento ai notevoli costi iniziali delle iniziative e al fatto che i risultati non saranno immediati, ma solo le generazioni future potranno giudicare e trarne vantaggio. Si rassicura comunque il pubblico che gli Hotel Hilton vaglieranno con cura e attenzione quali iniziative green intraprendere.

SCEGLIENDO UN FOCUS PATTERN APPROPRIATO PER UNA STORIA GREEN, LE ORGANIZZAZIONI POSSONO SEGNALARE DIVERSE RAGIONI PER ACCETTARE, CREDERE, E AGIRE IN BASE AI PROPRI PROPRI VALORI AMBIENTALI. OGNI FOCUS PATTERN COSTRUISCE UN DIVERSO RAPPORTO TRA IL NARRATORE E IL PUBBLICO E, PER ESTENSIONE, TRA L'ORGANIZZAZIONE E I SUOI FINANZIATORI.

STEP 3: DECIDERE QUANDO E DOVE RACCONTARE LA STORIA GREEN

Dopo aver deciso quale storia da utilizzare e chi parlerà a chi, allora siete pronti per il terzo passo: la scelta di **dove e quando raccontare la vostra storia verde**.

La questione del “dove” si riferisce alla scelta dei **mezzi di comunicazione** e dei **canali**. Potete raccontare la vostra storia attraverso una combinazione di comunicazione scritta, orale o visiva. La questione del “quando” si riferisce alla scelta di quante volte raccontare la storia verde e con quali intervalli temporali. Nella maggior parte delle situazioni è necessario raccontare una storia più di una volta per raggiungere il proprio obiettivo.

Fate la vostra scelta sulla base di questi 4 principi:

Principio 1: Se possibile, raccontate la storia green attraverso più media - scritti, orali e visivi – per fare appello ai differenti stili di apprendimento e alle differenti abilità linguistiche dei membri dell’audience

Utilizzare solo un media è semplice e veloce, ma probabilmente non sarà granché efficace a causa delle differenze negli stili di apprendimento delle persone. Di conseguenza, **è meglio utilizzare più opzioni multimediali per convogliare la vostra storia green**.

Il timing dei messaggi può variare. Messaggi scritti possono essere letti all’orario e con il ritmo preferito da ogni membro dell’audience, mentre messaggi orali (a meno che non registrati) saranno comunicati nell’orario e con il ritmo scelti dallo speaker. A seconda se i messaggi visivi siano inviati o presentati di persona, il pubblico può o non può essere in grado di controllare il tempo e il ritmo.

Principio 2: Riducete lo sforzo che il pubblico deve fare per ricevere le comunicazioni verdi

Possibili canali attraverso i quali le aziende spesso raccontano le loro storie verdi includono **comunicazioni con i clienti, comunicazioni con i dipendenti, discorsi, relazioni, comunicati stampa, pagine web, manuali, annunci, newsletter, articoli, report sulla responsabilità sociale di impresa**.

In aggiunta i social media, in particolare **Facebook, Twitter e YouTube**, sono sempre più popolari e continuano ad evolversi rapidamente.

Alcuni canali lasciano arrivare la vostra storia senza lo sforzo attivo da parte dell’audience. È possibile organizzare un incontro o inviare posta elettronica o stampare documenti. Altri canali, tuttavia, richiedono ai membri della potenziale audience di cercare attivamente la vostra comunicazione, per esempio navigando sul sito, scaricando una relazione, accedendo a una rete sociale, o facendo una telefonata. **Quando il pubblico deve avviare le richieste per ascoltare la storia verde, la dimensione del pubblico stesso diminuisce**.

Principio 3: Favorite la partecipazione del pubblico alla storia green se possibile

Alcuni canali rendono possibile per il pubblico partecipare a una storia verde, ad esempio **votare iniziative, lasciare feedback, raccontare la propria esperienza**. Quando i membri del pubblico sono attivamente coinvolti in una storia verde, sono più propensi ad accettarla e agire in base ad essa.

Principio 4: Raccontate la storia green più volte

Dopo aver selezionato i vostri canali di comunicazione, è necessario considerare tempi. Se si racconta una storia abilmente per un **periodo di tempo prolungato**, si aumenta la probabilità che i destinatari capiscano e agiscano.

Una buona strategia di comunicazione in genere implica una sequenza di messaggi su un tempo esteso. **Senza rafforzare e ripetere la comunicazione, l'impegno dell'audience diminuirà.**

SCHEMA RIASSUNTIVO PER STABILIRE UNA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE GREEN

Sviluppate la vostra strategia di comunicazione. Rispondete a queste domande per scegliere la vostra strategia ideale:

Che tipo di storia green vuoi raccontare?	Storia Ambientale Storia Finanziaria Storia di Servizio
Chi racconta la storia a chi?	Insegnante - studente Allenatore - giocatore Amico - amico Venditore - cliente Cheerleader - fan Ospitante - ospitato Statista - cittadini
Quando e dove racconterai la storia?	Attraverso quali media Attraverso quali canali Quanto spesso e in che sequenza

CURATORE

Booking Blog™

qnt
hospitality

I dati presentati all'interno del presente white-paper sono stati tratti dalla ricerca [Telling Your Hotel's "Green" Story: Developing an Effective Communication Strategy to Convey Environmental Values](#), realizzata dalla Cornell University – School of Hotel Administration.

Ha curato il documento in collaborazione con Booking Blog™:



MASSIMILIANO GINI

Massimiliano è Consulente di Turismo Sostenibile e Responsabile presso il Centro Studi Turistici di Firenze. Si occupa da anni di tematiche legate all'eco-sostenibilità e aiuta le imprese a sviluppare e comunicare efficacemente il proprio modo di essere "green".

VUOI SAPERNE DI PIÙ SU COME PROMUOVERE INIZIATIVE ECO-SOSTENIBILI IN HOTEL?

Di seguito una scelta degli articoli di Booking Blog dedicati a questo argomento:

- [*Come diventare hotel eco-friendly: intervista esclusiva al presidente di Ecoworldhotel*](#)
- [*Green-meeting: 8 mosse per soddisfare i clienti business che amano il verde*](#)
- [*Il verde che incanta: come rendere l'hotel eco-friendly con idee originali*](#)
- [*Tecnologia, tradizione, anima green: la promozione intelligente della maremma toscana*](#)
- [*Eco-Travel: 3 ottimi motivi per rendere l'hotel eco-sostenibile*](#)