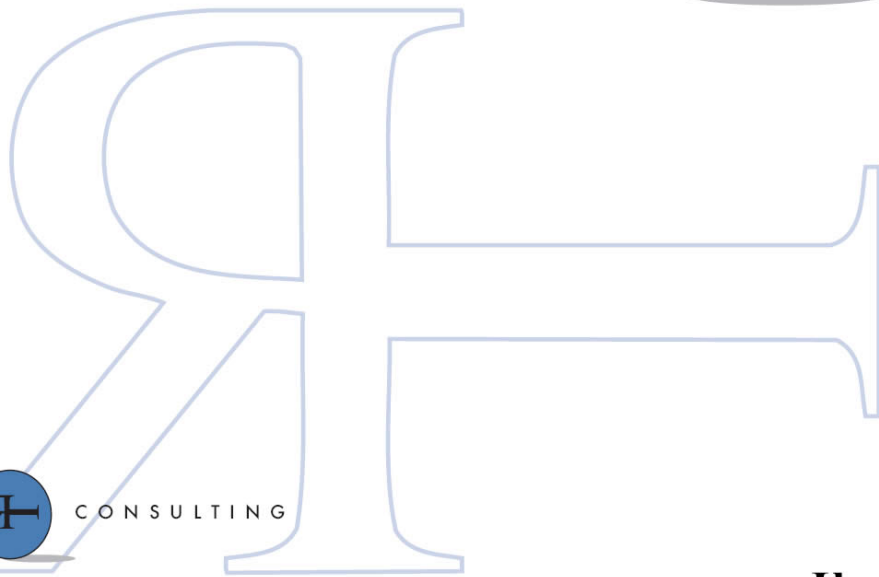


le pagine di

RISPOSTE



TURISMO



 CONSULTING

 TRAINING

 MANAGEMENT

**Il marketing relazionale
nella gestione alberghiera:
il caso Starwood**

di Donata Vianelli e Elena Dam

Il marketing relazionale nella gestione alberghiera: il caso Starwood

Donata Vianelli, Elena Dam

L'evoluzione delle tecnologie informatiche, la globalizzazione dei mercati e la diffusione della value e network society sono tra i principali cambiamenti che, in particolare nell'ultimo decennio, hanno determinato la crisi del paradigma dominante di marketing management integrandolo, soprattutto nel settore dei servizi, con la prospettiva del marketing relazionale. In particolare, tra le aziende che più possono beneficiare dell'adozione del Customer Relationship Marketing (CRM), si riconoscono quelle del settore alberghiero. L'interazione continua con il cliente consente infatti di raccogliere una grande quantità di informazioni che, se correttamente utilizzate, permettono all'impresa ricettiva di personalizzare il singolo soggiorno in base ai bisogni del consumatore, differenziandosi dalla concorrenza ed acquisendo un vantaggio competitivo rispetto il mercato target. Sono soprattutto le grandi catene internazionali, presenti con le loro strutture in diversi paesi, ad avere l'opportunità di

disporre di numerosi dati utili per offrire un servizio eccellente in tutto il mondo secondo criteri omogenei senza trascurare le preferenze individuali. Ma sono più numerose le imprese alberghiere che, invece, non hanno ancora la capacità di utilizzare efficacemente le notizie a loro disposizione, non disponendo di adeguati sistemi di raccolta ed analisi dei dati.

Il presente articolo analizza lo sviluppo del marketing relazionale nel settore alberghiero e descrive come le imprese ricettive internazionali gestiscono il rapporto con i loro clienti. Viene presentato il caso Starwood Hotels & Resorts, prima impresa alberghiera al mondo ad aver adottato come sistema di CRM il modello Six Sigma di Total Quality Management (TQM), comprendendo la necessità di stabilire una relazione basata sull'apprendimento continuo di informazioni utili per soddisfare le richieste della propria clientela ed offrire un servizio ottimale.

Customer Relationship Marketing in Hotel Management: the Starwood case

Donata Vianelli , Elena Dam***

The evolution of information technologies, the globalization of markets and the diffusion of the value and network society are among the main changes that, especially in the last decade, have produced the crisis of the dominant paradigm of marketing management which was integrated, mainly in the service sector, by the relational marketing perspective.

Companies of the hospitality industry can strongly benefit from the implementation of the Customer Relationship Marketing (CRM). In fact the frequent interaction with the customer allows to collect a large amount of information which can enable the receptive company to tailor the single staying experience to the customer's needs, standing out from competition and acquiring a competitive advantage if compared with the target market.

Above all, international hotel chains, being present with their structures in different countries, have got the opportunity to

benefit of a large amount of useful data in order to offer an excellent service provided worldwide according to homogeneous criteria without neglecting individual preferences. Nevertheless the majority of hotel businesses is still not able to use effectively the information at their disposal, since they do not have adequate systems of data gathering and processing.

The present article analyzes the development of CRM in the hotel sector and describes how the international receptive companies manage the relationship with their clients. More precisely, the case analysis focuses on Starwoods Hotels & Resorts, the first hotel company in the world that has adopted the model Six Sigma of Total Quality Management (TQM) as CRM system, understanding the necessity of establishing a relationship based on a continuous learning of useful information in order to satisfy customers' requirements and to offer an excellent service.

* Associate Professor of International Marketing, Faculty of Economics, University of Trieste.

** Graduated in Economics of International Commerce and Foreign Exchange Markets, Faculty of Economics, University of Trieste.

Il marketing relazionale nella gestione alberghiera: il caso Starwood

*Donata Vianelli**, *Elena Dam***

1. L'attività di marketing relazionale nel settore turistico

Il *Customer Relationship Marketing* può essere definito come un approccio di marketing che, attraverso l'importanza riconosciuta ai concetti di relazione, interazione e *network* (Gummesson, 2006), consente di creare, mantenere e rafforzare le relazioni con la clientela (Grönroos, 1994). L'attività di marketing relazionale pone infatti il singolo consumatore al centro delle scelte aziendali e cerca di instaurare con tale soggetto un rapporto duraturo, basato su una miglior conoscenza della clientela e, quindi, sulla possibilità di fornire un valore superiore grazie alla maggior personalizzazione dell'offerta e alla diffusione di un orientamento alla qualità dell'intera organizzazione (Dogan, 2004).

Lo sviluppo di un'adeguata strategia relazionale rappresenta quanto mai un fattore critico di successo nel settore

turistico, dove il marketing esterno deve essere concepito in una logica di complementarietà rispetto al marketing interno, considerato strumentale per lo sviluppo e l'ottimizzazione della relazione tra l'impresa alberghiera e il cliente finale (Dall'Ara, 2002; Kotler, Bowen e Makens, 2003; Casarin, 2007). Lo sviluppo di un'attività integrata di marketing consente infatti di acquisire, soddisfare e fidelizzare il turista creando un rapporto durevole che si evolve nel tempo secondo il ciclo di vita della relazione (Figura 1).

Tale ciclo può essere scomposto in tre fasi distinte, di cui la prima volta a far conoscere l'impresa e i suoi servizi, la seconda relativa all'effettuazione del primo acquisto e l'ultima legata allo sviluppo di un legame continuo tramite la creazione di nuove vendite (Dall'Ara, 2002; Pencarelli e Civitarese, 1999). Ovviamente, a seconda dei diversi stadi, l'impresa deve cercare di utilizzare in maniera corretta gli strumenti di marketing che ha a disposizione. Mentre

* Professore Associato di Marketing Internazionale, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Trieste.

** Laureata in Economia del Commercio Internazionale e dei Mercati Valutari, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Trieste.

le leve tradizionali di *marketing mix* permettono infatti al fornitore di instaurare il rapporto iniziale con il cliente attirando il suo interesse, nelle due fasi successive questo legame deve essere potenziato

attraverso un adeguato marketing interattivo, che consente di influenzare maggiormente le preferenze della clientela (Dall'Ara, 2002; Grönroos, 1994; Pencarelli e Civitarese, 1999).

Figura 1 – *Il ciclo di vita delle relazioni nel settore turistico*

Fasi	Fase iniziale	Fase di acquisto	Fase di consumo
Obiettivi	Creare interesse nell'azienda e nei suoi servizi	Vendere i servizi (primo acquisto)	Creare nuove vendite e rapporti duraturi con i clienti
Marketing	Tradizionale	Tradizionale e interattivo	Interattivo

Fonte: adattato da Dall'Ara, 2002, p. 264

2. Gli alberghi e la strategia di gestione delle relazioni

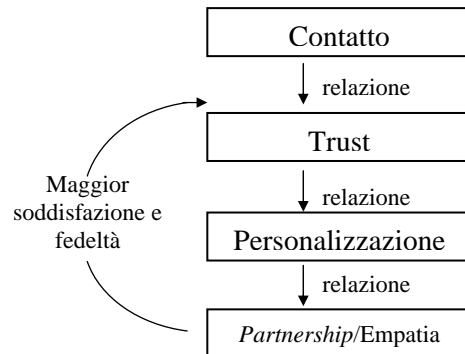
Gli aspetti di carattere generale, riferiti al marketing relazionale e alla gestione delle relazioni nel settore turistico, possono essere approfonditi e ripresi in modo più specifico facendo riferimento alle imprese alberghiere, nelle quali l'ospite può essere addirittura definito come quasi-dipendente date le molteplici funzioni che assume durante la fornitura del servizio. Tale soggetto svolge infatti non solo un ruolo di supervisore del livello qualitativo della

prestazione, ma anche di consulente e promotore oltre che di co-produttore (Ford e Heaton, 2001), evidenziando ancor di più la necessità di sviluppare un'adeguata attività relazionale.

I clienti devono diventare il centro d'attenzione delle attività pianificate ed attuate dagli hotel che, utilizzando diversi strumenti quali telefono, contatti personali o tecnologie informatiche, cercano di avviare un dialogo interattivo per acquisire un numero elevato di informazioni significative rispetto la gestione della

relazione. La conoscenza adeguata degli ospiti permette infatti di avviare rapporti più duraturi basati su un maggior livello di fiducia, in quanto i consumatori hanno la consapevolezza che l'impresa, a partire dalle informazioni raccolte o dai *feedback* ottenuti, può adattare il sistema di fornitura ed erogare un servizio personalizzato.

Figura 2 – *La relazione di apprendimento*



Fonte: Lamonica, Piraccini e Venegoni, 2002, p. 239

Questo adattamento a specifiche esigenze rappresenta la condizione necessaria per creare delle relazioni basate su un maggior livello di empatia in grado di influire positivamente sulla fidelizzazione della clientela (Figura 2) (Lamonica, Piraccini e Venegoni, 2002). D'altra parte, come ben evidenziato da Di Vittorio (2007, p.178), è la stessa fedeltà del cliente a costituire un

supporto al CRM in quanto non è possibile instaurare un sistema di relazioni duraturo se il cliente stesso non è disposto ad "aprirsi" nei confronti dell'azienda turistica.

2.1 CRM: pianificazione e gestione operativa della relazione

L'attività relazionale, se viene gestita nei modi e con le tempistiche adeguate, consente di fornire ai singoli clienti un valore conforme o anche superiore alle loro esigenze, permettendo così alle imprese di sviluppare una relazione profonda e personale con ogni singolo soggetto e creando, di conseguenza, una situazione opposta a quella del marketing di massa (Six Sigma CRM, 2007b).

Dati i vantaggi ottenibili, si può quindi comprendere come al CRM deve essere riconosciuta un'importanza fondamentale nella gestione alberghiera. Tale attività "si basa sui valori del marketing relazionale e consiste nella loro traduzione in strategie e in applicazioni pratiche" (Gummeson, 2006, p. 2). In altri termini può essere definita come "l'insieme delle strategie, metodologie, processi e *software* che consentono alle organizzazioni di valutare i bisogni attuali ed il potenziale di ogni singolo cliente/segmento di clientela e di definire offerte e servizi sulla base del

profilo specifico” (Lamonica, Piraccini e Venegoni, 2002, p. 25).

Tuttavia i benefici derivanti dallo sviluppo di un’adeguata attività relazionale sono conseguibili solo se l’azienda alberghiera riesce a sviluppare un modello integrato di CRM, che presti attenzione non solo alle tecnologie informatiche, ma anche all’attività di gestione della conoscenza e alle relazioni che si sviluppano sia all’interno, sia all’esterno dell’impresa (Sigala, 2005). Bisogna infatti sottolineare come, nonostante siano molte le aziende che applicano i sistemi di CRM, sono però meno numerose quelle che riescono ad usare in modo efficiente l’enorme quantità di informazioni a disposizione (Blank, 2003; Sigala, 2005). Questo avviene in quanto spesso gli alberghi sovrastimano il ruolo svolto da *software*, *database* o altre metodologie implementate a supporto dell’attività di gestione delle relazioni (Goldenberg, 2006), non comprendendo, invece, come questi rappresentino dei semplici strumenti. La loro utilizzazione deve essere accompagnata innanzitutto dallo sviluppo di una cultura fortemente incentrata sul cliente ed orientata alla conoscenza (Lamonica, Piraccini e Venegoni, 2002). In secondo luogo deve basarsi su un’attenta valutazione della capacità del sistema di adattarsi nel tempo (Beasty, 2005) e sulla precisa definizione

degli obiettivi da raggiungere (Tynan, 2005).

3. Six Sigma: un sistema di CRM basato sulla qualità

Six Sigma è un modello di TQM ideato da Motorola negli anni Ottanta (Chiarini, 2004) che ha conosciuto un notevole sviluppo a partire dal 1995, quando è stato adottato da General Electric (Six Sigma CRM, 2007a). Costituisce un’applicazione strutturata, in quanto l’implementazione dei progetti strategici richiede all’impresa sia l’attuazione di cinque fasi precise, conosciute con l’acronimo DMAIC, sia una formazione specifica dei soggetti impiegati nella sua realizzazione (Chiarini, 2004). Il cambiamento che ne deriva all’interno dell’azienda risulta tuttavia necessario al fine di perseguire l’obiettivo principale di Six Sigma: aumentare i profitti riducendo la variabilità, i difetti e gli sprechi, cioè tutti quegli elementi che mettono a repentaglio la fedeltà dei clienti (iSixSigma, 2007). Infatti, attraverso un controllo attento della variabilità di processo, questo sistema consente di migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi, garantendo così ai clienti un’offerta più attendibile, che si tramuta in un maggior livello di soddisfazione percepita e, di conseguenza, anche in

benefici economici per l'azienda (Antony, 2007; General Electric, 2007). Six Sigma non rappresenta pertanto solo un sistema statistico per misurare la qualità, ma è un metodo di gestione aziendale che presuppone di conseguire un controllo del processo tale da ottenere solo 3,4 difetti per milione di prodotti o servizi realizzati (indicati come DPMO, ovvero *Defects Per Million Opportunities*) (Chiarini & Associati, 2007; SixSigmaIn, 2007), valore che corrisponde ad una deviazione standard pari a sei (da cui il termine Six Sigma) (Chiarini, 2004).

Quello che è importante sottolineare è che tale modello, in particolar modo nel settore dei servizi, si focalizza sul cliente, in quanto l'impresa deve comprendere le esigenze dei soggetti, cercare di fornire gli *output* adeguati e ideare nuovi prodotti e servizi se quelli esistenti non risultano adatti ai bisogni individuati. A tal fine i dati raccolti vengono analizzati per poter pianificare i miglioramenti qualitativi da attuare, destinando le risorse a quei processi che consentono di aumentare le percezioni positive della clientela in relazione alle prestazioni fornite e poter così allineare le esigenze del singolo individuo al valore creato dai processi aziendali critici (Swinney, 2007).

3.1 DMAIC: le cinque fasi applicative

Six Sigma si basa su un processo di miglioramento continuo caratterizzato da una metodologia applicativa definita DMAIC: definire, misurare, analizzare, migliorare e controllare (Figura 3).

Nella prima fase dell'implementazione del modello il gruppo di lavoro deve innanzi tutto procedere alla definizione di un piano di alto livello, la cui predisposizione richiede di identificare i ruoli da attribuire ai diversi soggetti, gli obiettivi del progetto da conseguire, i relativi costi e, tenendo conto dei bisogni dei clienti, di individuare le caratteristiche critiche per la qualità, cioè i CTQ (*Critical to Quality*). La seconda fase presuppone invece l'individuazione di un adeguato sistema di misurazione attraverso cui poter valutare lo stato attuale dei risultati ottenuti e confrontarli con le prestazioni richieste, mentre l'analisi dei dati rilevati permette, attraverso opportuni strumenti statistici, di individuare le cause dei difetti e l'effetto che queste, singolarmente o combinate tra loro, esercitano sugli attributi ritenuti importanti. La fase di miglioramento, effettuando anche eventuali indagini per rilevare i risultati ottenibili, individua i possibili rimedi ai problemi riscontrati ed infine lo stadio del controllo verifica le prestazioni ottenute permettendo di determinare l'efficacia del processo e di

stabilizzarlo, individuando anche le modalità per migliorarlo e per assicurare la sua continua adeguatezza alle esigenze dei clienti (Antony, 2007; Chiarini, 2004; Simon, 2007).

3.2 *Gli attori coinvolti nella implementazione del sistema*

L'analisi delle fasi DMAIC permette di comprendere come l'applicazione del

modello richieda che i dipendenti aziendali, di qualsiasi livello, assumano compiti specifici nel processo di miglioramento delle *performance* dell'impresa e che ciascun soggetto abbia le capacità necessarie per scegliere gli strumenti e le tecniche più appropriate da utilizzare nelle diverse situazioni.

Figura 3 – *La metodologia applicativa di Six Sigma*

D <i>Define</i>	• Definire gli scopi del progetto e le aspettative dei clienti
M <i>Measure</i>	• Misurare il processo per determinare le prestazioni correnti
A <i>Analyze</i>	• Analizzare e determinare le cause di difettosità
I <i>Improve</i>	• Migliorare il processo eliminando i difetti
C <i>Control</i>	• Controllare le <i>performance</i> future del processo

Fonte: adattato da Simon, 2007

Possono essere identificati cinque ruoli diversi per una corretta implementazione del modello: *Executive Leader*, *Champion*, *Master Black Belt*, *Black Belt* e *Green Belt*. Gli *Executive Leader* comprendono i membri dell'alta direzione che decidono di implementare tale modello e nominano i

Champion, ovvero i responsabili del coordinamento del programma all'interno dell'azienda, ai quali viene attribuito l'incarico di fissare gli obiettivi strategici da perseguire. Tali individui selezionano inoltre i progetti allineati con la strategia aziendale, rimuovono le barriere che

possono impedire il successo dell'implementazione e nominano i *Master Black Belt*. Questi ultimi sono manager o professionisti esterni che impartiscono a tutta l'organizzazione le competenze necessarie in materia di qualità per assicurare lo sviluppo, il miglioramento continuo e il raggiungimento dei risultati, avendo anche la responsabilità di supervisionare i progetti con le *Black Belt* e le *Green Belt*. Le *Black Belt* sono delle figure chiave per i processi Six Sigma, in quanto gestiscono le risorse, le competenze e gli strumenti della qualità necessari per migliorare le prestazioni aziendali. Tali individui hanno la responsabilità di un progetto specifico e guidano l'attività del *team* composto dalle *Green Belt*, soggetti che hanno dei ruoli precisi nell'impresa, ma che dedicano una parte del loro lavoro a seguire e supportare i progetti di gestione della qualità e le relative misurazioni, anche se ovviamente hanno delle competenze meno specifiche rispetto alle *Black Belt* (Antony, 2007; Chiarini, 2004; Chiarini & Associati, 2007).

4. Il caso Starwood: dall'adozione di Six Sigma alla gestione ottimale del cliente

Six Sigma è un modello di TQM che è nato e si è sviluppato facendo riferimento al processo produttivo dei beni, ma

successivamente è stato implementato anche da alcune aziende operanti nel settore dei servizi, prima fra tutte l'impresa americana Starwood Hotels & Resorts, gruppo alberghiero tra i più importanti al mondo (Figura 4) i cui tratti principali sono stati sintetizzati in Figura 5.

All'inizio del 2001, dopo uno studio condotto a livello *worldwide*, Starwood decide infatti di implementare Six Sigma, poiché ritenuto il sistema di gestione della qualità più adattabile al mondo dell'*hotellerie*.

Questa metodologia, che la catena considera a tutti gli effetti un sistema di CRM, viene inizialmente applicata con l'obiettivo di sostenere un rilancio di Starwood, ottenibile grazie ad un rafforzamento dei marchi, alla distribuzione tra i vari hotel dei migliori processi aziendali, nonché all'implementazione di nuove tecnologie per offrire alla clientela un'esperienza superiore (Marx, 2006). In tal senso Starwood può certamente essere considerata un'impresa innovatrice del settore.

Nello stadio di lancio le caratteristiche del modello sono risultate compatibili con la struttura aziendale esistente richiedendo, pertanto, solo di individuare alcune figure interne che si dedicassero a tempo pieno

Figura 4 – I principali gruppi alberghieri per n° di hotel e n° di stanze

	Gruppi	N° di hotel	N° di stanze	Nazionalità
1	InterContinental Hotel Group	3,520	536,318	UK
2	Cendant Corp.	6,402	518,747	USA
3	Marriot International	2,718	490,564	USA
4	Accor	3,894	453,403	France
5	Choice Hotel International	4,810	388,618	USA
6	Hilton Hotels Corp.	2,173	348,483	USA
7	Best Western International	4,110	310,245	USA
8	Starwood Hotels & Resorts WorldWide	738	229,247	USA
9	Carlson Hospitality World Worldwide	881	147,624	USA
10	Hilton Group plc	392	98,689	UK

Fonte: Ista, 2005

Figura 5 –Starwood Hotels & Resorts: dati di sintesi 2007

Fatturato (in milioni di \$)	6.153
N° di dipendenti	155.000
Principali marchi	Sheraton Hotels & Resorts - Le Méridien - Four Points by Sheraton - Westin Hotels & Resorts - The Luxury Collection - W Hotels - St. Regis Hotels & Resorts - Element - Aloft
Distribuzione per aree geografiche:	N° di strutture (in totale 925)
- Nord America	472
- Europa, Africa e Medio Oriente	261
- Asia pacifica	136
- America latina	56
Principali forme di gestione alberghiera (n° di strutture)	<i>Management contract (415)</i> <i>Franchising (408)</i> <i>Proprietà (74)</i> <i>Resort in multiproprietà (28)</i>

Fonte: adattamento su dati Hoover, 2008

all'implementazione del sistema. Invece il processo formativo, indispensabile per sostenere tale introduzione e per coinvolgere tutti i livelli dell'organizzazione, è stato programmato con una società di consulenza specializzata e, attraverso corsi, seminari e programmi di apprendimento, si sono creati i primi *team* con le conoscenze necessarie per utilizzare il sistema e per analizzare le informazioni disponibili al fine di massimizzare i processi (Di Loreto, 2006). Quanto appena esposto ci consente di comprendere sia le motivazioni principali che hanno portato questa catena alberghiera ad adottare Six Sigma, sia il processo iniziale d'implementazione dello stesso. Di seguito si cercherà invece di evidenziare in che modo l'applicazione del sistema ha influenzato i processi operativi, la cultura aziendale e la struttura organizzativa di Starwood, nonché di individuare i risultati positivi e le problematiche che possono derivare dall'adozione di tale metodologia nel settore alberghiero.

4.1 Il processo di sviluppo dei progetti Six Sigma

Six Sigma consente di sviluppare e trasferire rapidamente in tutta l'organizzazione soluzioni innovative incentrate sul cliente, ma il raggiungimento di questo obiettivo finale ha comportato

innanzi tutto una modifica dei processi operativi aziendali, che si devono basare sulle cinque fasi DMAIC.

Nello sviluppo di tale metodologia applicativa è importante sottolineare come le idee, legate all'implementazione di nuove iniziative, nascono tutte all'interno di Starwood, i cui alberghi sono allocati in quattro Divisioni principali, cioè America del nord, Asia pacifica, America latina ed Europa, Africa e Medio Oriente. A sua volta ciascuna Divisione è composta da più Regioni, differenti da quelle geografiche, a cui appartengono le strutture ricettive collocate in più Aree. Questa struttura operativa della catena permette di conoscere i diversi livelli attraverso cui si sviluppano i progetti Six Sigma, in quanto, generalmente, il Comitato di Area individua possibili strategie future, che vengono filtrate dal Consiglio di Regione e presentate successivamente al Comitato di Divisione, costituito dai dirigenti aziendali. A quest'ultimo spetta il compito di esaminare i progetti proposti da ogni Area o, eventualmente, anche da una singola struttura ricettiva, al fine di individuare le *best practice* che possono essere applicate in altri hotel e, quindi, utilizzate a livello divisionale.

Molteplici sono gli strumenti che Starwood utilizza per l'individuazione dei nuovi progetti potenzialmente attuabili. Tra

questi si possono menzionare le consulenze esterne HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*), il *report* finanziario e il sistema *Star Guest Respons.* Quest'ultimo, ad esempio, è un sistema in rete dove vengono registrate tutte le richieste o i bisogni dei clienti e nel quale vengono raccolte non solo le notizie relative alle modalità e ai tempi necessari per risolvere i problemi riscontrati dalla clientela, ma anche i costi sostenuti dall'impresa alberghiera per rendere possibile tale risoluzione. Questo caricamento in rete dei dati avviene per tutti gli alberghi della catena e permette, quindi, di disporre di una quantità elevata di informazioni, che vengono poi analizzate al fine di individuare eventuali richieste che gli hotel non riescono ancora a soddisfare e sulle quali occorre intervenire opportunamente. Le notizie raccolte complessivamente nel sistema hanno permesso di rilevare, ad esempio, come i clienti americani ritenessero insufficiente la dotazione giornaliera di asciugamani nelle camere e, pertanto, gli alberghi si sono adeguati a questa necessità aumentando il numero di asciugamani disponibili.

Bisogna anche mettere in evidenza come ciascun progetto, prima della sua reale implementazione, venga sottoposto ad alcuni *test* pilota che, a seconda del tipo di

progetto attuato, possono durare solo una settimana oppure parecchi mesi. Il tempo richiesto dipende anche dalla disponibilità o meno dei dati necessari per effettuare le relative analisi, che si riferiscono solitamente ad un arco temporale di dodici mesi. Nel caso in cui le informazioni non siano disponibili, i tempi di esecuzione si allungano notevolmente, in quanto occorre prestare particolare attenzione alla seconda fase della metodologia, cioè quella di misurazione, che permette di raccogliere le notizie utili che verranno successivamente esaminate, prima di una reale e corretta implementazione. Per poter comprendere più chiaramente questo processo si può riportare come esempio un progetto sviluppato da novembre 2006 ad aprile dell'anno seguente, riguardante la riorganizzazione delle procedure di prenotazione di cinque dei sei alberghi Starwood di Venezia, cioè l'hotel Danieli, Gritti, Europa e Regina, Des Bains ed Excelsior. I dati necessari per poter attuare concretamente questo processo non erano disponibili e quindi, nella fase iniziale, la catena ha attuato un'apposita raccolta di informazioni circa il numero di chiamate perse, i tempi di attesa o il numero di fax ricevuti, notizie che oggi vengono raccolte settimanalmente. L'analisi effettuata e l'attuazione del relativo piano di miglioramento, hanno permesso di

raggiungere ottimi risultati, quali un netto incremento delle vendite di queste cinque strutture ricettive rispetto il fatturato totale e una riduzione del 75% delle chiamate perse.

4.2 *L'impatto del sistema nella realtà aziendale di Starwood*

L'industria ricettiva basa il suo successo sull'eccellenza e Starwood ha deciso di abbracciare Six Sigma in quanto ha compreso come tale sistema possa rappresentare, in tal senso, un elemento chiave per acquisire un vantaggio competitivo nel settore (Jaggi, 2007). È infatti un programma flessibile che permette di conseguire, sostenere e massimizzare i successi aziendali attraverso l'attenzione quotidiana che deve essere riconosciuta ai clienti e alla capacità dell'impresa di migliorare i processi in base ai bisogni da loro manifestati. Obiettivo di questo processo non è solo di soddisfare la clientela, ma anche deliziarla attraverso un'offerta di livello superiore rispetto le aspettative e rispetto la concorrenza (De Wilde, 2007). Questo è possibile in quanto il sistema, analizzando i dati raccolti tramite questionari o altri strumenti di rilevazione, consente di identificare le ragioni di qualsiasi problema, intervenire in modo opportuno e permettere così all'impresa alberghiera di crescere continuamente. La corretta

implementazione di Six Sigma richiede pertanto la diffusione di una nuova cultura aziendale, maggiormente focalizzata sui commenti provenienti dal singolo ospite, che devono diventare la principale fonte informativa per gli alberghi della catena.

La possibilità di offrire alla clientela un'esperienza perfetta durante ogni soggiorno è un obiettivo che richiede tuttavia non solo un cambiamento culturale, ma anche un'innovazione della struttura organizzativa, in quanto tutto il personale è chiamato a condividere ed a partecipare ai progetti dell'impresa e deve comprendere pienamente le modalità di svolgimento del modello, per riuscire ad offrire un servizio adeguato alle aspettative (Di Loreto, 2006). Risulta pertanto fondamentale che Starwood investa notevoli risorse per la formazione specifica dei soggetti impiegati nella realizzazione dei progetti individuati. Basti pensare che i *Black Belt* e i *Green Belt* attivi in azienda vengono formati unicamente attraverso dei corsi interni adeguatamente predisposti, tanto che eventuali certificazioni esterne non vengono riconosciute dalla catena proprio per il processo di adattamento a cui Six Sigma è stato sottoposto per poter essere applicato nell'industria dell'ospitalità.

Ai dipendenti di qualsiasi grado, anche nel caso degli addetti di più basso livello,

l'impresa alberghiera concede inoltre la possibilità di aver accesso e di consultare i dati aziendali, per creare così un clima di maggior condivisione circa gli strumenti e gli approcci utilizzati. E proprio per tale motivo che Starwood ha compreso l'esigenza di creare diversi *team* che possano disporre di tutte le competenze necessarie, dalla fase di analisi a quella di implementazione, componendo i gruppi di lavoro prevedendo ruoli diversi, destinati a svolgere sia funzioni amministrative che operative.

L'importanza di prim'ordine riconosciuta ai gruppi funzionali presuppone però che nell'impresa si sviluppi anche una *leadership* forte, perché sono i *manager* che forniscono ai dipendenti i mezzi adatti per svolgere le attività in maniera efficiente e che devono anche creare il giusto coinvolgimento a tutti i livelli dell'impresa, diffondendo la nuova cultura organizzativa e facendo percepire a tutto il personale i benefici ottenibili dal modello (Di Loreto, 2006).

4.3 I benefici e le difficoltà derivanti dall'applicazione del sistema

È la stessa catena alberghiera a mettere in luce gli enormi vantaggi ottenuti dall'applicazione di questo sistema di CRM, che riuscendo a combinare creatività ed efficienza, permette all'impresa di

svilupparsi in modo dinamico (Spencer, 2007).

Con riferimento specifico alla gestione dei processi di erogazione del servizio alberghiero Six Sigma consente, ad esempio, di ridurre le eccedenze o il tempo compreso tra il momento dell'ordinazione e quello del servizio, ma permette anche di velocizzare le procedure di *check-in/out* o di aumentare la soddisfazione del personale (Jaggi, 2007).

Oltre a questi vantaggi, un ulteriore beneficio che Starwood ha ottenuto dall'implementazione di Six Sigma è rappresentato dalla creazione di un vero e proprio *network* tra colleghi di Aree e nazioni diverse, che ha permesso di diffondere un clima di maggior collaborazione reciproca. Prima dell'adozione del modello, in caso di problemi rilevati a livello locale, c'era una certa diffidenza a ricercare la soluzione adeguata rivolgendosi a livello di Divisione. Oggi questa situazione non si viene più a creare, in quanto ciascun collega conosce gli altri e, pertanto, sa a chi poter rivolgersi nel caso in cui si venga a verificare uno specifico inconveniente, sviluppando così un *network* che favorisce nettamente i processi operativi. A questo aspetto si ricollega, ovviamente, uno dei vantaggi principali legati all'implementazione di Six Sigma, cioè la

possibilità di condividere a livello mondiale le *best practice*.

Infine, con riferimento ai ritorni economici, i programmi Six Sigma hanno permesso complessivamente di registrare un miglioramento significativo nei profitti della catena, che nel 2006 sono aumentati di circa cento milioni di dollari anche grazie alle iniziative sviluppate impiegando tale metodologia (Spencer, 2007).

Per quando riguarda gli svantaggi, o forse più correttamente si dovrebbe parlare di difficoltà legate all'utilizzazione del sistema, si deve evidenziare la complessità di controllare la *standard deviation*, in quanto nel settore dei servizi, a differenza di quello dei beni, non è possibile avere un esatto livello di sigma, dati i molteplici fattori che influenzano il processo di fornitura e dai quali dipende il giudizio espresso dai clienti. Proprio la difficoltà di valutare la deviazione standard dei processi di fornitura del servizio ci permette di comprendere come Six Sigma venga impiegato da Starwood come metodologia e sistema di gestione aziendale, ma di come risulti abbastanza utopistico, in tale settore, riuscire a raggiungere un livello di sigma pari a sei. Un'ulteriore difficoltà legata al modello, ma più in genere alla complessiva attività di fornitura del servizio alberghiero, è quella di riuscire a

coinvolgere e indurre i clienti al cambiamento. La sfida principale di Starwood è infatti quella di sottrarre clienti alla concorrenza fidelizzandoli ai propri marchi. La necessità di raggiungere questo obiettivo è sicuramente stata uno dei motivi che ha indotto la catena ad adottare Six Sigma, riconoscendo il contributo che tale metodologia è in grado di apportare nella formulazione di soluzioni innovative, che possono costituire un importante fattore di differenziazione nel mercato.

5. Considerazioni conclusive

L'analisi effettuata ha permesso di evidenziare l'importanza strategica che l'attività di marketing relazionale sta assumendo nel settore del turismo.

Con riferimento specifico all'industria dell'ospitalità, è stata in particolare descritta la relazione di apprendimento che gli hotel dovrebbero riuscire ad instaurare con il singolo ospite, dal primo contatto fino alla creazione di una vera e propria *partnership* personalizzata, che permette di soddisfare e fidelizzare i clienti, acquisendo così un vantaggio competitivo nel mercato.

Nonostante questi vantaggi, si sono altresì individuati alcuni aspetti critici legati all'applicazione del CRM nel comparto alberghiero. Infatti sono molte le aziende

ricettive che non riescono a sviluppare efficacemente la loro strategia relazionale, poiché non comprendono l'importanza di integrare le tecnologie informatiche non solo con le relazioni che si creano all'interno e all'esterno dell'impresa, ma anche con l'attività di gestione della conoscenza.

I fattori critici del CRM sono emersi anche dall'analisi di Six Sigma, modello di TQM che l'azienda alberghiera Starwood ha deciso di applicare per prima nell'industria dell'ospitalità: una scelta strategica che ha consentito a questa catena di crescere e svilupparsi, grazie alla filosofia di innovazione continua su cui poggia questo sistema.

Anche se nel settore dei servizi si presenta la difficoltà di valutare la deviazione standard, a causa dei molteplici fattori che condizionano l'erogazione del servizio, numerosi sono i benefici che la catena alberghiera ha ottenuto dall'adozione di questo strumento di CRM. Tra i principali si possono ricordare, oltre naturalmente al miglioramento dei processi di fornitura del servizio alberghiero, anche la possibilità di importare, nelle diverse strutture, le migliori iniziative sviluppate, o ancora la capacità di tramutare semplici idee, individuate analizzando le informazioni sui clienti, in progetti concreti. Starwood è tuttavia riuscita ad adottare con successo la

metodologia DMAIC solo in quanto ha compreso la necessità di affiancare all'implementazione del sistema un processo di cambiamento culturale ed organizzativo, condizione basilare per migliorare in modo significativo l'offerta aziendale, differenziarsi dai concorrenti e soprattutto gestire al meglio la relazione con il singolo cliente.

Questo contributo, nel suo complesso, ha consentito pertanto di comprendere in che modo le aziende alberghiere dovrebbero applicare il marketing relazionale, al fine di operare con successo. Dall'analisi effettuata è emerso infatti che tali imprese possono fidelizzare la propria clientela solo se riescono a creare, sviluppare e mantenere una relazione di apprendimento continuo con i propri clienti, attraverso cui raccogliere quante più informazioni possibili sulle loro necessità, proposte o preferenze. Analizzando i dati raccolti l'impresa deve avere l'abilità e le competenze necessarie per personalizzare l'offerta e fornire alla clientela un servizio eccellente, che possa non solo soddisfare, ma anche superare le attese degli ospiti. Tale obiettivo può essere però raggiunto soltanto se l'albergo da un lato utilizza in maniera adeguata gli strumenti tecnologici e i sistemi a disposizione, ma nello stesso tempo riesce anche a diffondere tra tutti i dipendenti una nuova cultura aziendale,

incentrata e attenta al singolo individuo
nelle attività quotidiane.

Riferimenti Bibliografici

- ANTHONY J., *Key ingredients for a successful Six Sigma program*, retrieved July 23, 2007.
From http://www.qualityamerica.com/knowledgecente/articles/ Antony_SuccessfulSS.pdf.
- BEASTY C., “11 ways to ensure CRM success”, *Customer Relationship Management*, vol. 5, n. 12, December, pp. 30-33, 2005.
- BENEVOLO C., GRASSO M., *L'impresa alberghiera: produzione, strategie e politiche di marketing*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- BLANK D., “Debate intensifies over data control”, *Hotel & Motel Management*, vol. 218, n. 14, August, p. 32, 2003.
- CASARIN F., *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, Giappichelli Editore, Torino, 2007.
- CHIARINI A., *Total quality management: modelli e strumenti di gestione totale della qualità Six Sigma, EFQM, Hoshin, Balanced Scorecard, Lean Manufacturing*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

- CHIARINI E ASSOCIATI, *La gestione strategica sei sigma*, retrieved July 21, 2007.
From http://www.qualityi.it/la_gestione_strategica.htm.
- DALL'ARA G. (a cura di), *Le nuove frontiere del marketing applicato al turismo*, FrancoAngeli, Milano, 2002.
- DE WILDE G., *Where is the hotel manager?*, retrieved July 25, 2007.
From <http://www.bbt.be/Library/guest/guests032005.cfm>.
- DI LORETO M. (a cura di), *Human capital management: l'esperienza Starwood Italia. Strategia-Brand-Six Sigma*, Guerrini e Associati, Milano, 2006.
- DI VITTORIO A., *Customer Relationship Management e nuovi processi I acquisto per il consumatore turistico*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- DOUGAN S., *Customer relationship management strategies in financial services*, Business Insights Ltd, London, 2004.
- FORD R. C., HEATON C. P., "Managing your guest as a quasi-employee", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 2, n. 2, pp. 46-61, 2001.
- GENERAL ELECTRIC, *Cos'è Six Sigma?*, retrieved July 7, 2007.
From <http://www.ge.com/ch/it/ourCommitment/sigma/quality.html>.
- GOLDENBERG B., "CRM: the past and the future", *Customer Relationship Management*, vol. 10, n. 1, January, p. 18, 2006.
- GRÖNROOS C., *Management e marketing dei servizi*, ISEDI, Torino, 1994.
- GUMMESSON E., *Marketing relazionale*, HOEPLI, Milano, 2006.
- ISIXSIGMA, *Six Sigma*, retrieved August 9, 2007.
From http://www.isixsigma.com/dictionary/Six_Sigma-85.htm.
- ISTA, 2005, *Rapporto 2005 sul sistema alberghiero in Italia*, Edizioni Ista – Istituto Internazionale di Studi e Documentazione Turistico Alberghiera, Roma, 2005.
- JAGGI S., *The Six Sigma syndrome*, retrieved June 25, 2007.
From <http://www.expresshospitality.com/20051130/hospitalitylife01.shtml>.
- KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J., *Marketing del turismo*, McGraw-Hill, Milano, 2003.
- LAMONICA S., PIRACCINI M., VENEGONI D., *Customer relationship management. Strategie e strumenti per la soddisfazione del cliente*, IPSOA, Milano, 2002.
- MARX M., *Six Sigma at Starwood Hotels & Resorts*, retrieved July 25, 2007, From http://www.sixsigmacompanies.com/archive/six_sigma_at_starwood_hotels_amp_resorts.html.

- PENCARELLI T., CIVITARESE C., “Marketing tradizionale, marketing relazionale e marketing interno nell’industria turistica: verso un’integrazione”, *Economia e Diritto del Terziario*, vol. 11, n. 1, pp. 125-153, 1999.
- SIGALA M., “Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 24, n. 3, September, pp. 391-413, 2005.
- SIMON K., *DMAIC Versus DMADV*, retrieved July 21, 2007
From <http://www.isixsigma.com/library/content/c001211a.asp>.
- SIX SIGMA CRM (2007a), *An introduction to Six Sigma*, retrieved July 20, 2007
From http://six-sigma-crm.com/whitepapers/An_Introduction_to_Six_Sigma.pdf.
- SIX SIGMA CRM (2007b), *Customer Relationship Management (CRM)*, retrieved July 25, 2007
From http://six-sigma-crm.com/customer_relationship_management.
- SIXSIGMAIN, *Genesi del Six Sigma*, retrieved July 21, 2007.
From <http://www.sixsigmain.it/>.
- SPENCER E. A., *Six Sigma kick-starts Starwood*, retrieved September 4, 2007.
From http://www.businessweek.com/innovate/content/aug2007/id20070830_103596.htm.
- SPENCER E. A. *Starwood announces global launch of Six Sigma - First in hospitality industry, 2001*, retrieved July 20, 2007, From http://www.corporate-ir.net/ireye/ir_site.
- SWINNEY Z., *Defining Six Sigma for your business or organization*, 2007. Retrieved July 26, 2007. From <http://software.isixsigma.com/library/content/c001029a.asp>.
- TYNAN D., “The 10 biggest CRM mistakes”, *Sales and Marketing Management*, vol. 157, n. 12, December, pp. 30-33, 2005.

Tutti gli articoli dal 2001 ad oggi
de "le pagine di Risposte Turismo"
sono disponibili on-line
nella sezione dedicata del sito
www.risposteturismo.it



Risposte Turismo s.r.l.

Fond.ta S.Giacomo 212/a | 30133 Venezia
tel. +390412446990 | fax. +390412446985
www.risposteturismo.it | info@risposteturismo.it