Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria della produzione industriale
e dell'innovazione tecnologica

POLITECNICO
DI TORINO

Analisi e miglioramento del Customer Relationship Management nel settore hoteliero dei microsoggiorni: il caso ByHours

Relatore:
Prof. Guido Perboli

Candidato:
Luca Alpe

Anno Accademico 2018/2019
28 marzo 2019

Ringraziamenti

Desidero ringraziare ByHours per l'opportunità di apprendimento concessami presso l'hub di innovazione "Pier01" a Barcellona, Spagna, per avermi insegnato l'importanza di lavorare in un gruppo multiculturale e giovane, aperto al miglioramento continuo e all'innovazione.

Un doveroso ringraziamento spetta al Prof. Guido Perboli per i suoi consigli e per la sua cortese attenzione dedicata al sottoscritto durante la stesura di questo lavoro.

Un grazie anche alla mia famiglia, agli amici, ed ai miei compagni di università per il costante supporto, per avermi sopportato e fatto usare la testa, durante questi 5 anni di università presso il Politecnico di Torino e l'Universitat Internacional de Catalunya.

Infine, un ringraziamento speciale va a Laura, Alex, Rory, Dominik e Rafael, la mia famiglia erasmus, che mi ha aiutato nei momenti difficili e mi ha motivato per raggiungere gli obiettivi.

Abstract

Il settore hoteliero si è affermato, nel corso degli ultimi decenni grazie all'utilizzo dei software PMS e del channel manager. Eppure, è un settore arretrato e con poca innovazione, rispetto a quelli che propongono servizi differenti. La nascita di un servizio pay-per-use grazie al quale il cliente paga solamente per quanto rimane nell'albergo, con una flessibilità di decidere check-in e check-out sta favorendo un cambio di paradigma. Tutto ciò si riassume con Microstay o microsoggiorno.

Una delle aziende più caratterizzanti di questa trasformazione è ByHours, una start-up di Barcellona (Spagna): fornisce un servizio di prenotazione di camere a 3,6,12 ore, con la totale flessibilità a favore del cliente nel decidere quando effettuare il check-in e quando effettuare il check-out.

Di essa si analizza la gestione della relazione con i clienti, il customer relationship management, e successivamente si crea un action plan, con l'implementazione di un software CRM e attraverso alcune migliorie sul piano gestionale.

Inizialmente, vengono descritti gli attori principali di questo settore presentando ByHours. Dopodiché, viene indicata la struttura aziendale a livello di reparti e si prosegue con i punti di forza ed i punti di debolezza, da un punto di vista di CRM.

Una terza parte è relativa alla fidelizzazione del cliente, al customer retention e soprattutto, al customer relationship management, proponendo una soluzione software; inoltre, si risolvono i punti deboli di ByHours elencati in precedenza, attraverso una soluzione CRM in parte software ed in parte metodologica.

Infine, si vedono i benefici apportati alla startup da parte della soluzione.

Indice

Introduzione 2
Gli attori del settore hoteliero 6
Il Microsoggiorno: I casi Dayuse e ByHours 10
Dayuse *10*
ByHours *11*
ByHours: l'azienda 17
Captación *19*
Optimización *24*
Contenido *28*
Problematiche relative alla customer relationship management 29
Hotel partner *29*
Potenziali Hotel partner *33*
End User *34*
La fidelizzazione 35
Il CRM 41
Il CRM nelle PMI: caratteristiche e softwares 52
Caratteristiche *52*
Softwares *55*
Analisi e miglioramento del processo CRM in ByHours 61
Analisi *62*
Miglioramento *71*
Conclusioni 84
Fonti 87

Introduzione

Il settore hoteliero con quello della produzione industriale ha poco a che fare, se non si pensa in termini di stock e di lead time. Lo stock infatti è rappresentato dal numero di camere che ogni struttura possiede. Quindi, il compito dell'hotel è quello di tenere sempre al minimo lo stock, cercando di vendere più camere possibili. Infatti anche il tasso di occupazione gioca un ruolo importante: più l'hotel riesce ad avere un maggior numero di camere occupate nel giorno, nella settimana, nel mese e nell'anno, più si avrà revenue. Otre allo stock vi è Il concetto di lead time che si riferisce all' intervallo di tempo da quando il cliente prenota la camera a quando effettua il check out. Il trend di oggi è quello di minimizzare il lead time, aumentando il numero di clienti durante il giorno. La riduzione del lead time è uno dei punti cardine del lean thinking, nella sua sfumatura di produzione. Quindi si può dire, prendendo la seguente frase con le pinze, che "il settore hoteliero sta avendo la sua rivoluzione lean". In aggiunta, termini come Customer relationship management, Customer & User experience, retention marketing, Customer Obsession, service quality, prodotto esteso e tanti altri, sono entrati nella mente dei manager aziendali a partire dal ventennio 1990-2000. Questo poiché si sono consolidati attraverso una crescente importanza del business focalizzato sui servizi. L'iper competizione ha spinto a diversificare l'offerta di ogni azienda, indipendentemente dal fatto che essa proponga prodotti o servizi. Il leitmotiv di queste companies, specialmente quelle che sono nate negli anni 90 (ad esempio le companies dotcom), consiste nel rendere il cliente al centro del proprio business. Amazon, azienda cardine del customer obsession e del working backwards, è un chiaro esempio di quanto affermato precedentemente. Tutti questi elementi hanno portato ad un nuovo mondo, il cui il cliente riesce sempre più ad essere soddisfatto, ed in qualche maniera manipolato dall'offerta stessa.

I settori principali che si sono avvalsi di questo nuovo paradigma, basato sull'orientazione del cliente, sono principalmente le companies dotcom e quelle automotive, ma piano piano anche le

aziende di altri settori si stanno conformando a ciò. Tra questi settori ce n'è uno in particolare, che è un po' più arretrato rispetto agli altri, vale a dire il settore del turismo. Il settore del turismo infatti, non ha subito grandissimi cambi radicali, a livello di business. Anzi, l'ultima rivoluzione risale circa 20 anni fa, con l'avvento di internet e la fine delle agenzie di viaggio grazie alla nascita di piattaforme online di hotel come Booking, o Expedia. Ma non solo: anche le compagnie di aerei, le aziende di car renting, eccetera, stanno sfruttando questa tecnologia per offrire un servizio innovativo. Anche le aziende hoteliere, internamente, hanno avuto un cambiamento, grazie alla la nascita di software PMS, di Channel Manager e di altri software fondamentali. Tuttavia, il servizio in sé che offrono, che siano hotel, online travel agencies, agenzie di viaggi "off-line" è sempre quello dei pernottamenti. E se invece il cliente volesse avere un servizio più flessibile, in termini di check in ed anche di pernottamento. soggiornando solo un paio di ore, anziché tutto il giorno, pagando solo per l'utilizzo?

Negli ultimi 10 anni, molte persone hanno cominciato a volere un servizio molto più flessibile rispetto a quello che potrebbe fornire un motel. Anche perché la globalizzazione ha portato alla nascita e allo sviluppo di mansioni in cui è necessario viaggiare spesso, rimanendo magari fuori di casa anche per un giorno o più. Inoltre la crisi, ha ridotto il numero di turisti ed anche il numero di giorni di vacanza.

Questa domanda viene soddisfatta attraverso il microsoggiorno, di cui parleremo più tardi. ByHours, azienda leader nel settore hoteliero dei microsoggiorni, propone una soluzione consistente nella vendita di pacchetti di ore. E non è la sola: Dayuse, Daybreak ed altre, sono le aziende che stanno per rivoluzionare definitivamente il tanto arretrato settore hoteliero.

Nel lavoro seguente, si è deciso di affrontare il tema dei microsoggiorni e pertanto, di unirlo alla customer relationship management. È stata analizzata la start-up ByHours, con il fine di migliorare il suo approccio di relazione con i clienti.

Per rendere più efficace il lavoro, si è deciso di dividerlo in 4 parti:

- Nella prima parte si vanno a fare gli opportuni richiami del mondo del turismo, in particolare andando a parlare inizialmente delle componenti principali del settore hoteliero, con i relativi software, e successivamente si va ad analizzare il contesto socio-economico di questo settore, spiegando le ragioni attraverso le quali si stia passando dall'offerta di un servizio a pernottamento, ad uno basato sui soggiorni ad ore, che successivamente o microsoggiorni. Dopodiché, si vanno ad analizzare e a descrivere chi sono i principali attori mondiali dei microsoggiorni, vale a dire DayUse e ByHours, e se ne descriveranno i principali punti di forza, debolezze e differenze cruciali tra i due business model. Infine verrà descritta ByHours, prendendo in considerazione ogni dipartimento e andando ad analizzare anche il processo di acquisizione di un nuovo hotel e la post vendita, concludendo con il customer service. Verranno accennate le problematiche che poi verranno risolte nella terza parte, relativa all'analisi e miglioramento del processo del CRM in ByHours.
- Nella seconda parte si affronta inizialmente il tema della fidelizzazione del cliente, che è il punto centrale di tutto il lavoro, e da qui si descrive in poche parole che cos'è il CRM non solo da un punto di vista del software ma anche da un punto di vista della teoria. Si parla quindi di marketing acquisition e di marketing Retention; dei punti a favore e dei punti a sfavore, per poi analizzare in profondo, come detto precedentemente, il ruolo del customer relationship management all'interno dell'organizzazione aziendale, in particolar modo in una start-up quale ByHours. Anche qui verranno analizzati i motivi per cui bisognerebbe implementare una strategia basata sul customer relationship management. Si parlerà dell'origine del CRM, del contenuto e dei suoi features, per poi discutere dell'importanza di tale metodologia. Infine verrano descritti i metodi attraverso i quali si possa utilizzare una logica CRM anche in altri dipar-

timenti estranei a quelli tipici del CRM, come per esempio le risorse umane. Verranno spiegati i vari misunderstanding ed i misconception del CRM, toccando anche il futuro prossimo di questa strategia. Si va a parlare infine dei software CRM relativi alle start-up o alle PMI, che sono quelli più efficaci per ByHours, andando a vedere sia i punti di forza che i punti di debolezza. Per concludere, si andrà a parlare dell'importanza dell'industria 4.0 anche all'interno del Customer relationship Management, focalizzandosi sul cloud computing.

- La terza parte è relativa dunque all'analisi e al miglioramento del processo del Customer Relationship Management della Start-up di hotel, ByHours. Nell'analisi si descrivono i dipartimenti che sono più legati al CRM e si individuano non solo i punti di forza ma sopratutto i punti di debolezza, che erano già stati anticipati nella prima parte di questo lavoro ma che verrano poi risolti completamente nella sezione successiva denominata miglioramento. Infatti, in questa sezione, si utilizza la metodologia di implementazione della strategia dei CRM definita da Bill Band, ex figura importante della Forrester Research, che individua 4 step fondamentali per perseguire e mantenere la strategia CRM nell'organizzazione aziendale. Si individuano inoltre i benefit dell'implementazione, attraverso un confronto di un periodo temporale di 5 anni tra una azienda PMI che non ha implementato il CRM ed una che lo ha implementato, in termini di EBITDA ed in termini di Ricavi delle vendite. Infine, vengono presi in considerazione anche altre soluzioni integrate alla soluzione CRM, al fine di migliorare la performance complessiva.
- La quarta e ultima parte si riferisce alle conclusioni finali dell'applicazione della metodologia di Bill Band nella start-up ByHours e si considerano i punti di forza di questa strategia applicata.

Gli attori del settore hoteliero[1]

Prima di procedere con la definizione di Microsoggiorno, è necessario chiarire una serie di concetti fondamentali. Bisogna descrivere quali sono gli attori ed i principali software manageriali del mondo alberghiero.

- *PMS*: il property management system è l'applicazione di un software che migliora la gestione delle diverse funzioni dell'hotel tra cui le prenotazioni e le informazioni, che andranno analizzate, affinché il revenue manager, figura sempre più importante nel settore alberghiero in termini decisionali, possa gestire al meglio la struttura. Tra le varie funzioni abbiamo i pagamenti, la documentazione, la presenza (es. domotica), la fatturazione, i clienti, l'e-commerce ed il pay per consume. Collegato al PMS vi sono altri due attori fondamentali, ossia il CRS ed il RMS.
- *CRS*: il central reservation system gestisce le camere a stock (un albergo possiede varie camere che possono essere viste come lo stock di una azienda di manufacturing) e comunica in real time con il PMS affinché entrambi possano avere la stessa tipologia di informazione. Serve solamente per non perdere la informazione.
- *RMS:* il revenue management system analizza i dati del PMS attraverso un algoritmo e aiuta il revenue manager a prendere le decisioni. È un sistema molto intelligente, perché va ad analizzare milioni di dati attraverso un algoritmo complesso, al fine di evitare di prendere decisioni che aumentino i costi. Va ad ottimizzare i ricavi.

Un tempo, gli hotel, per poter vendere le camere, lavoravano con i tour operator, ovvero dei fornitori veri e propri. Le agenzie di viaggio comunicavano con i tour operator per sapere se ci fossero delle determinate camere in determinati siti turistici, in un preciso momento dell'anno. Ora vi sono le OTA o online travel agencies, come booking.com, che hanno sostituito in parte questo

[1] Elaborazione personale

sistema. I loro clienti non sono altro che B2C. In alternativa, abbiamo i GDS o global distribution system, che sono sistemi informatici usati da agenzie di viaggi o corporate bookers per visualizzare, comprare e realizzare prenotazioni di voli, camere di hotel, affitto di mezzi, più altri servizi turistici. Di natura B2B, è lo strumento ideale affinché i fornitori possano connettersi con le agenzie di viaggi o con i clienti aziendali.

Ma ovviamente, gestire lo stock di camere di tutto il mondo non è per nulla facile, e c'è il rischio che una camera venga prenotata più di una volta lo stesso giorno, alla stessa ora, da più persone differenti. Questo problema viene definito in gergo overbooking, e la maniera più adatta per risolvere questo intoppo è il channel manager. Il channel manager è un software che smista lo stock per varie OTA, andando a prevenire le sovra prenotazioni, oltre a gestire il prezzo delle camere e la parità di prezzo, in maniera efficiente.

Oltre a questi attori possiamo vedere business intelligence, CRM, Rate Shoppers e Benchmarking Reports.

Dunque, per riassumere, un hotel, dotato di uno stock ovvero dalla totalità delle camere, dovrà interfacciarsi con sistemi informatici interni e con il mondo esterno per poter neutralizzare i costi, al fine di generare un ricavo, andando a vendere lo stock, con l'ausilio del channel manager, nelle differenti agenzie online di viaggio o OTA. Più camere vende, ovvero, più sarà alta l'occupazione di tali camere, più l'hotel riuscirà a vendere lo stock, più aumenterà ricavi e l'occupazione. Quest'ultimo infatti è molto importante: viene definito tasso di occupazione[2] il rapporto tra il numero di camere occupate ed il numero di camere totali disponibili, in un determinato arco temporale. È uno degli indicatori più importanti per definire l'efficienza della gestione dell'attività

[2] https://www.federalberghi.it/rapporti/viii-rapporto-sul-sistema-alberghiero-e-turistico-ricettivo-in-italia.aspx#.XAv8ORNKjVo

alberghiera e per misurare la redditività di tale struttura. È fondamentale associare questo indice al prezzo della camera.

Di certo, il tasso di occupazione dipenderà dall'hotel, dalla sua posizione, dal livello della pulizia, dalla qualità e disponibilità dei servizi e dal livello di soddisfazione dei clienti. Inoltre bisogna anche considerare la variabile stagionale: ad esempio, se l'hotel è vicino ad un impianto sciistico, ovviamente avrà un alto tasso di occupazione durante l'inverno. Vi sono varie maniere per poter aumentare il tasso di occupazione, come ad esempio la creazione di pacchetti e offerte, sfruttare gli eventi, avere prezzi competitivi, conoscere al meglio il proprio target e i nuovi trend, la collaborazione con le imprese locali e le agenzie immobiliari, eccetera .

Il grafico 1[3] mostra l'andamento del tasso di occupazione in Europa nel 2015.

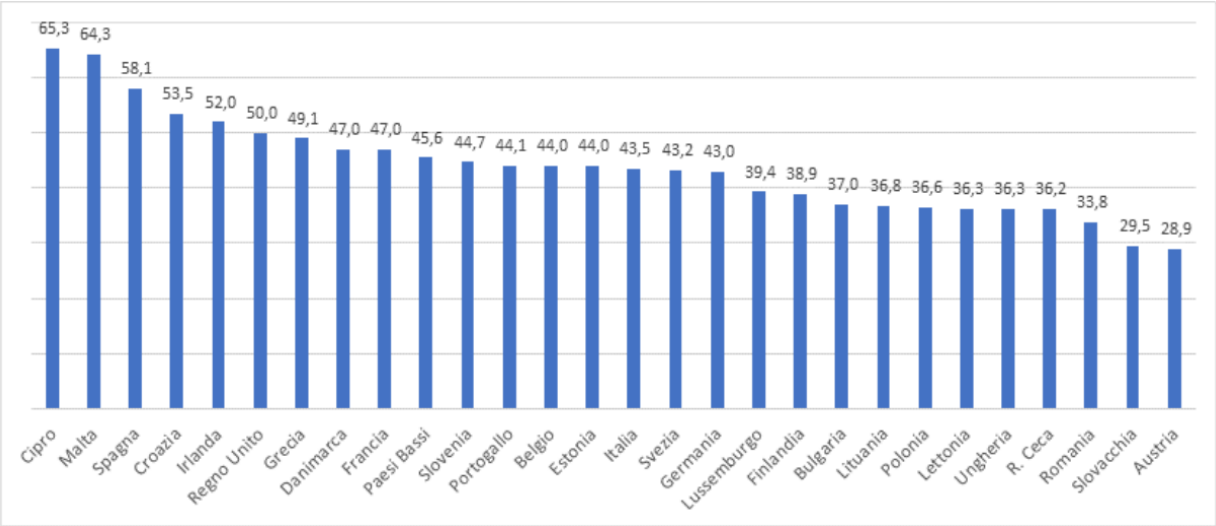

Grafico 1

L'Italia, come si evince dal grafico 1, è nella posizione mediana, con il 43,5%, mentre la media europea è attorno al 42,2%. Per poter comprendere questa percentuale, bisogna considerare che hotel, situati nelle località marittime (es. Rimini) per esempio, effettuano una chiusura stagionale, da fine settembre a inizio Aprile, circa. In generale, gli alberghi non hanno un flusso di vendite

---

3 https://www.federalberghi.it/rapporti/viii-rapporto-sul-sistema-alberghiero-e-turistico-ricettivo-in-italia.aspx#.XAv8ORNKjVo , grafico 25

nel fine settimana, specialmente la domenica. Questo fatto potrebbe essere visto come un problema, in quanto, come abbiamo detto precedentemente, una occupazione bassa significa meno efficacia nella gestione dell'albergo e, di conseguenza, meno ricavi. Quindi, la prima domanda cui ci dobbiamo focalizzare è come si potrebbe risolvere il problema della bassa occupazione puntuale (cioè in determinati giorni) e stagionale (nei mesi in cui, per svariati motivi, non si può vendere le camere durante la notte).

Il secondo punto da analizzare è il momento storico in cui viviamo: a causa della crisi globale del 2008, anche il settore turistico ha avuto perdite in termini di guadagno e perciò, anche il customer behaviour è cambiato. Si basti pensare che i consumatori preferiscono sempre di più sfruttare gli alberghi secondo la modalità day-use, ossia sfruttare le camere alberghiere durante il giorno e non più per notti, dovuto al fatto che, per motivi di risparmio, anche le vacanze sono più corte[4]. Inoltre, dovuto alla globalizzazione, sta aumentando il trend di posizioni lavorative in cui è necessario viaggiare molto, rimanendo fuori casa anche settimane, e dunque è importante avere un posto in cui, anche solo per un paio di ore, ci si possa riposare dalle fatiche giornaliere. E questo luogo di riposo non è altro che l'albergo, la maggior parte delle volte.

Bisogna anche considerare il fatto che il prodotto in generale è esteso, e dunque il prodotto stesso si sta trasformando in un servizio o in una serie di servizi. Ed è per questo che non solo si deve prendere atto del tasso di occupazione e del momento storico vissuto, ma anche del momento tecnologico, vale a dire la quarta rivoluzione industriale. La seconda domanda a cui bisogna rispondere è come sfruttare la struttura alberghiera per reagire alle esigenze del mondo contemporaneo.

---

[4] https://www.ilsole24ore.com/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/ILSOLE24ORE/Online/_Oggetti_Correlati/Documenti/Impresa%20e%20Territori/2014/07/Italiani-in-viaggio.pdf

Il Microsoggiorno: I casi Dayuse e ByHours

Da qui alcuni esperti hanno iniziato a pensare a come sfruttare le camere d'albergo per soggiorni minori di un giorno, anche solo un paio di ore, aumentando il tasso di occupazione e di conseguenza i profitti, senza andare a rovinare la strategia propria dell'hotel. Negli anni '10 del ventunesimo secolo, in europa è stato inventato il concetto di microsoggiorno. Un microsoggiorno descrive la permanenza in un hotel per meno di 24h[5].

Dayuse

Un chiaro esempio di pionieri del microsoggiorno è l'OTA Dayuse.com[6], una start-up francese fondata nel 2010 che si dedica nel vendere camere durante il giorno. Una soluzione che ha riscontrato un grande successo in Europa. Quello che offre Day-use è pagare il servizio per il tempo che lo si usa, vale a dire pay-per-use. Questo perché il cliente vuole pagare per quanto tempo utilizza la camera, e non più per tutta la notte. Dunque, questa start-up offre sempre il Miglior prezzo garantito.

Inoltre offre il pagamento senza carta di credito, affinché il cliente possa pagare con qualunque metodologia di pagamento in struttura (in europa non tutti pagano ancora con la carta di credito). Day-use offre una politica di cancellazione gratuita e l'accesso a tutte le funzionalità dell'hotel, come per esempio la SPA, il centro fitness ecc.

Dunque, è un servizio rivolto non solo ai leisure travellers, ovvero quei viaggiatori che vogliono riposarsi dopo un lungo viaggio in un albergo, prima di ripartire, ma anche per tutti quei businessmen che magari devono stare in una città per una settimana e non conviene ritornare a casa,

---

[5] https://it.wikipedia.org/wiki/Microsoggiorno

[6] https://www.dayuse-hotels.it/

oppure ancora tutti coloro che hanno un aereo in ritardo oppure cancellato, e vogliono sostare in una struttura alberghiera, anziché permanere nell'aeroporto per molte ore.

Ma sorgono i seguenti problemi: per riassumere in una frase il concetto, Day-use pecca di flessibilità.

I. l'hotel è obbligato a rendere disponibile una camera ogni giorno (nel gergo del turismo viene detto allotment obbligatorio). Quindi, l'hotel deve perdere una camera per pernottamento e rendere disponibile sempre questo servizio. Perciò, un servizio non adatto a quei luoghi turistici in cui, stagionalmente vi è il sold-out.

II. Il check-in di solito è dalle 10 e il cliente paga per il periodo di ore deciso dall'hotel per quella camera, resa disponibile con Day-use. Vale a dire, se il cliente vede una camera con check in alle 10 e check out alle 19, è obbligato a pagare per quel periodo. Dunque non può pagare meno se vuole stare di meno. Ed inoltre non si soddisfano tutti quei clienti che magari vogliono decidere di permanere in quel hotel per un periodo temporale diverso.

III. Metodologia di pagamento non univoca. La possibilità di pagare la prenotazione anche solo con i contanti porta a tutta una serie di clientela, che di solito non è ben voluta negli alberghi. Un pagamento, anche solo della booking fee, via app o sul sito, attraverso la carta di credito, potrebbe diminuire il numero di clienti non desiderati.

C'è una maniera, quindi, di sfruttare i microsoggiorni, soddisfacendo le esigenze descritte precedentemente, e rispondendo anche alla flessibilità, mancante in Day-use?

ByHours

Nel 2012, a Barcellona, nasce una start-up, il cui nome è ByHours.com[7]. ByHours ha inventato la parola microsoggiorno, e risolve queste tematiche attraverso la vendita di camere per pacchetti di

[7] https://www.byhours.com/

ore (3,6,12), in qualunque momento della giornata, a discrezione dell'hotel. L'albergo ha possibilità di stabilire il check-in ed il check-out dei propri ospiti e può usare questo servizio in qualunque momento dell'anno: per esempio, il gestore della struttura alberghiera può chiudere la disponibilità delle camere, volte all'utilizzo di ByHours nei periodi di alta stagione e aprirla qualora ci fosse qualche camera libera. Per quanto riguarda il pagamento, il cliente paga una tariffa di prenotazione sul sito o sull'app , tramite carta di credito, al fine di verificare se il consumatore abbia sufficiente fondo e successivamente, al momento del check in, il cliente pagherà il restante. Il pagamento della booking fee via carta di credito serve più che altro per filtrare i cosiddetti clienti non desiderati.

Ritornando sul discorso del check in e del check out, l'hotel può stabilire una fascia oraria in cui può decidere di rendere disponibile la camera o le camere, a seconda della disponibilità a stock e si può decidere di avere delle fasce orarie di check in completamente diverse tra i pacchetti di ore: ad esempio posso stabilire di porre una fascia oraria di check in per il pacchetto di 3 ore dalle 8 alle 20. ed il pack delle 6h dalle 10 alle 16. Questo significa che l'ultimo check out verrà fatto alle 23 (per il pack delle 3h) e alle 22 per il pack delle 6h.

Anche ByHours offre una politica di cancellazione gratuita e la rescissione del contratto tra azienda e hotel in qualunque momento, gratuitamente.

Di solito, le OTA , come Booking o Expedia si avvalgono di un channel manager. Un channel manager è un software che consente di "smistare" lo stock degli hotel nei canali di vendita. Azione importante del channel manager è quello di prevenire l'overbooking, vale a dire la prenotazione della stessa camera , lo stesso giorno, da parte di clienti diversi.

ByHours però, non si avvale degli stessi channel manager di cui si avvalgono Booking o Expedia, in quanto quello che offre sono pacchetti di ore, e non pernottamenti. Per questo motivo, la OTA di Barcellona offre ai sui clienti B2B (gli hotel) la possibilità di gestire una piattaforma gratuita, definita extranet, sulla quale si possono modificare le disponibilità delle camere, le fasce orarie di check in ed i prezzi, correlati ai pacchetti.

Ovviamente, i clienti che usano ByHours, dovranno pagare dei prezzi, che si basano su dei range di percentuali di prezzo ottimale sulla BAR dell'hotel. La BAR non è altro che il miglior prezzo garantito giornaliero. Ogni pacchetto avrà il suo range di prezzi, di cui l'hotel dovrà rispettare -ma non è obbligato- per ottimizzare l'extra profitto generato dalle vendite generate da questa soluzione. ByHours, così come Day-use e tutte quelle OTAs che offrono microsoggiorni, sono dei tool di ottimizzazione delle vendite e complementari alla strategia dell'hotel. Bisogna però prestare attenzione al fatto che una ragione tra le più ricorrenti di quei gestori di hotel, scettici nei confronti di ByHours è appunto la questione dei prezzi, ritenuti da questi ultimi troppo bassi e perciò non comporterebbero ad un flusso di ricavi. Per dare una risposta efficace a questo "prob-

Grafico 2

lema" basterebbe vedere il seguente grafico 2[8], sui costi fissi medi delle camere di hotel a 3 ,4 e 5 stelle.

Sono costi fissi, nei quali vengono inclusi anche i costi di housekeeping, di cui parleremo successivamente. Perciò, considerando che questi siano i soli costi cui i gestori di hotel scettici vedono al momento della negoziazione, e considerando anche il fatto che le fasce di percentuale di prezzo ottimale superino tali costi, non c'è alcun problema, e il flusso di ricavi è positivo. Bisogna pensare al fatto che ByHours è una soluzione complementare, volta, come detto precedentemente a migliorare il business degli hotel.

Per quanto riguarda il costo, l'hotel dovrà pagare una commissione sul venduto. Alla fine del mese, l'azienda emanerà una fattura, la quale dovrà essere pagata entro 30 giorni dall'hotel. La commissione è l'unico costo di ByHours. Pertanto, le principali fonti di guadagno di ByHours dai clienti B2B e B2C sono la booking fee, pagata durante la prenotazione, e la commissione. È chiaro che l'hotel potrà sfruttare le promozioni per vendere di più con il servizio di microsoggiorni: ad esempio potrà offrire colazioni/bottiglie di spumante omaggio, ore gratis, suite con vari features ad un prezzo maggiorato, eccetera. Ossia, tutte quelle proposte che possano migliorare l'extra profitto di questa soluzione complementare alla strategia dell'hotel.

Gli hotel, però, durante la fase di negoziazione hanno una serie di dubbi, concernente il business model, che sono i seguenti:

I. l'aumento del costo di housekeeping: ByHours non vuole l'aumento di costi di Housekeeping, in quanto vuole solamente neutralizzare il costo fisso, generato dalla camera invenduta. I prezzi dei pacchetti di ore sono studiati in maniera tale da poter coprire, in teoria, anche i costi di housekeeping. Inoltre, ByHours può essere sfruttato in diverse maniere, a seconda

[8] presentazione ByHours_Hoteliers_Microstays_en.pdf

della dimensione e dell'importanza dell'hotel. Per esempio, se l'hotel possiede molte stanze, si può utilizzare Byhours durante il giorno, e poi durante la notte venderle normalmente per pernottamenti. Se l'hotel invece è piccolo, le camere possono essere vendute solo in quei momenti in cui si vende molto poco , come durante la bassa stagione.

II. Channel Manager e Extranet: come spiegato precedentemente, non si può usare un channel manager per ByHours, in quanto il channel manager smista lo stock e l'extranet è pensato per la vendita di microsoggiorni, quindi due prodotti completamente distinti. Questo potrebbe essere visto come un doppio lavoro ed un doppio costo di manutenzione. Ma, l'extranet, ribadendo un'altra volta il concetto, è gratis in termine di gestione ed è molto semplice da utilizzare. Inoltre, la start-up di microsoggiorni possiede un dipartimento, il quale va a parlare con gli hotel per chiedere la disponibilità o l'ottimizzazione delle vendite quando l'hotel stesso non ha tempo di gestire l'extranet. Tuttavia, al momento dell'onboarding dell'hotel in questa piattaforma online di viaggi, viene svolta una formazione sull'utilizzo dell'extranet.

III. Il check-in: alcuni hotel manager pensano che il check in debba essere di 24h per tutti e tre i pacchetti. Bene, l'ideale per il business model di ByHours sarebbe questo, perché porterebbe ad una maggiore probabilità di ottenere un flusso di ricavi molto alto, però è necessario ricordarsi che ByHours è un servizio che deve essere flessibile, pertanto si consiglia un check in minimo di 7 ore per il pack da 3 ore e un minimo di 4 per il pack delle 6 ore. Totale flessibilità per il pack delle 12h. Questa soluzione aiuta l'hotel manager a gestire al meglio la sua strategia, e quella complementare con ByHours.

IV. La tipologia di clientela: è normale che uno dei primi pensieri cui si può avere di questo servizio, è senz'ombra di dubbio, l'incremento di coppie oppure di clienti indesiderati nell'hotel. C'è d'aggiungere che l'albergo ha sempre avuto una percentuale di clienti di questa tipologia, da quando è nato il settore hoteliero. Inoltre, con l'avvento di internet, e delle

agenzie online di viaggio, il fenomeno è incrementato, però bisogna dire che ByHours , anche se comunque fornisce una soluzione più appetibile per questa clientela, rispetto alle OTA di pernottamenti, non vuole, da un punto di vista di policy, legale e di marketing, incrementare il numero di ospiti all'hotel indesiderati. Anche perché:

A. Si può vedere da qualunque pubblicità che il target di customer sono persone ritenute leisure travellers o businessmen, e non coppie.
B. Come è già stato spiegato precedentemente, è necessaria la carta di credito per poter prenotare (e per verificare se si ha già sufficiente fondo) e, in qualche modo, questa metodologia di pagamento funziona da filtro.

Per riassumere quali sono i punti a favore dei microsoggiorni, in particolare modo quelli di ByHours, rispetto a una OTA come DayUse.

I. Con ByHours il cliente può scegliere i pacchetti di ore , più offerta rispetto a una OTA simil DayUse che offre un numero di ore ben determinato.
II. Anche i prezzi di ByHours sono più mirati al pay per use rispetto ai suoi competitors
III. Con ByHours il cliente ha più flessibilità nel scegliere l'ora di check in e di check out, grazie alla fascia oraria di check in , nell'hotel più vicino rispetto al cliente.
IV. Il check in può essere effettuato, in teoria (a discrezione della disponibilità del check in studiato ed offerto dall'hotel) sia di giorno che di notte, mentre i principali OTA di microsoggiorni come DayUse permettono il check in solo nelle ore diurne.

Per quanto riguarda i numeri, questa start-up spagnola, ha accordi con più di 3000 hotel in europa, dove le regioni principali sono Spagna, Germania, Italia e Francia; Sud America, con Argentina, Colombia e Cile; Emirati Arabi Uniti.

Uno dei valori cardinali in ByHours è la valorizzazione delle persone: essendo una start-up multiculturale e formata principalmente da dipendenti under 30, è molto importante fare gruppo e

valorizzare ogni singolo contributo di ogni dipendente. A livello manageriale vi è preferibile utilizzare un approccio di critica costruttiva nei confronti dei subordinati al fine di farli crescere professionalmente. Se il professionale dovesse trovare un'offerta più alettante da un punto di vista salariale, non li verrebbe fatta alcuna pressione per poter rimanere nella start-up. Inoltre è fondamentale lavorare in un posto challenging come ByHours perché aiuta a padroneggiare le soft skill come la comunicazione, fortemente impiegata durante la vendita del servizio. Secondo il founder di ByHours, è fondamentale sapersi vendere nel mondo odierno e quindi, ByHours è un primo banco di prova.

ByHours: l'azienda[9]

ByHours si trova negli edifici del Pier01, uno dei più importanti hub di innovazione di Barcellona e dell'europa intera. Ad esempio, in questo luogo sono nate aziende di successo come CornerJob, Glovo,

ByHours possiede 4 dipartimenti:

- *IT*: si occupa della gestione dell'informazione aziendale, dallo sviluppo, la manutenzione e aggiornamento delle piattaforme online come il sito e l'app, al controllo dell'extranet, piattaforma necessaria per il business B2B di ByHours. Tra le sue funzioni vi è anche la proiezione sugli schermi degli uffici dei KPI giornalieri come il numero di clienti, vendite, ricavi, eccetera.
- *Marketing*: per una start-up B2B-B2C è importante, in quanto deve far conoscere ai mercati l'idea dei microsoggiorni, attraverso campagne pubblicitarie, creazione di brochures per gli hotel, creazione delle mail e owner di tutta la gestione della comunicazione diretta con tali clienti. Ovverosia, la missione di questo dipartimento è "Perché ByHours è fondamentale per la strategia degli hotel e per la vita del customer target? Come convincerli di questo?"

[9] Elaborazione personale

- *Revenue*: si occupa principalmente di gestione delle fatture, customer service per gli hotel nel richiamo di fatture non pagate e risoluzione di problemi e gestione dei salari dei dipendenti.
- *Sales*: insieme al dipartimento di marketing, è fondamentale per la crescita del business dei microsoggiorni.

Da notare che ByHours non possiede un dipartimento di risorse umane e perciò potrebbe essere visto sia come un pregio che come un difetto allo stesso tempo:

Pregio: Effettivamente, il dipartimento di risorse umane va bene qualora si volesse creare un business a lungo periodo che comporta l'assunzione e la gestione di centinaia di lavoratori, ma, nel caso di questa start-up, sarebbe un costo molto difficile da giustificare ed un costo insostenibile a lungo periodo. A causa di ciò si preferisce investire suddetta quantità in altre attività core.

Se non è necessario il dipartimento di risorse umane, allora si va a semplificare tutto quel processo manageriale, che è importante se si vuole assolutamente evitare il fatto di dover gestire più impiegati e più servizi/programmi per queste risorse.

Contro: È importante però mantenere una relazione solida con i propri lavoratori. Infatti questo dipartimento gestisce la comunicazione aziendale, che è fondamentale da un punto di vista delle relazioni verticali ed orizzontali. Inoltre, i lavoratori vanno ascoltati, al fine di poter migliorare, continuamente, le practices aziendali: esiste una correlazione tra grado di soddisfazione del lavoratore e produttività. Se il lavoratore non è soddisfatto, è frustrato, di conseguenza potrebbe essere meno produttivo ed incidere negativamente sul revenue, fino a riconsiderare il contratto lavorativo tra se stesso e la company.

La gestione del personale da un aiuto al direttivo nel ridurre il tempo di ricercare talenti. Il direttivo perciò, può consegnare questo task al dipartimento di risorse umane, che consiste nel cercare i candidati, intervistarli, e così i manager possono focalizzarsi nei loro compiti giornalieri.

Dato che si vuole focalizzare il discorso sull'importanza della gestione della relazione dei clienti o customer relationship management, bisogna analizzare concretamente il dipartimento di sales, per capire quali possono essere le pecche e i miglioramenti da apportare.

Il dipartimento di vendite, perciò, è diviso in tre parti:

I. Captación: è la parte del dipartimento che si occupa di negoziare con i potenziali hotel partner al fine di ottenere il contratto.
II. Ottimizzazione: eseguono la formazione degli hotel partner in onboarding, e svolgono la consulenza agli hotel in termini di aumento di disponibilità delle camere, miglioramento del prezzo, aumento delle camere, gestione delle promozioni ecc…
III. Contenuto: una volta che l'hotel viene reclutato, è necessario creare sia sul sito/app che sull'extranet il contenuto di questo nuovo partner. Viene creata una nuova voce nel database dell'extranet, ovvero un account.

Ogni sotto dipartimento di sales si occupa anche del customer service e del problem solving con i clienti B2B e B2C.

Alla fine del mese, ogni dipartimento ha il suo obiettivo da raggiungere: di conseguenza ogni lavoratore ha degli obiettivi mensili individuali. Ovviamente, si parla di una start-up che ha bisogno di crescere esponenzialmente al fine di ottenere delle nuove serie di investimenti e di conseguenza trasformarsi in una grande azienda e quindi espandere il proprio business. Gli obiettivi non sono obbligatori, però è importante seguirli per il bene dell'azienda .

In conclusione, È necessario vedere a fondo ogni singola funzione per poter comprendere successivamente il significato di alcune affermazioni che verranno esplicitate successivamente.

Captación

In captación si vanno a "captare" (ottenere) i nuovi hotel partner, importanti per ampliare e consolidare i mercati già posseduti da ByHours. Si parla dunque di una decina di impiegati che, at-

traverso una tecnologia VoIP telefonano e contrattano con i clienti B2B. Vengono utilizzate tecnologie e tecniche tipiche di un centro chiamate ma effettivamente, questo dipartimento ha molte differenze rispetto ad un call center: ad esempio, nell'immaginario collettivo si pensa ad una numerosità di operatori specializzati o risponditori automatici. In ByHours, come detto precedemente, i dipendenti in questo "centro chiamate" sono al massimo una decina, e a volte svolgono conference call via Skype o tecnologie affini per parlare con i proprietari o le persone incaricate degli hotel. Inoltre, i dipendenti "senior" devono fare viaggi nei paesi core del business dei microsoggiorni per acquisire nuove catene di hotel e/o clienti davvero importanti, come gli hotel che si trovano in posti molto strategici (es. aeroporto). I lavoratori inizialmente vengono formati sul business model di ByHours, i competitors, le procedure, gli obiettivi da rispettare. Inoltre i lavoratori devono fare un numero minimo di chiamate per ottimizzare il processo, che aiuta alla fine a raggiungere gli obiettivi revenue prestabiliti mensilmente. I sales employees descritti in questo paragrafo, si avvalgono di search engine e di un foglio di calcolo condiviso online con il team per poter gestire le informazioni necessarie per creare empatia con il cliente: infatti è fondamentale creare empatia con quest'ultimo per creare "trust" , concetto che nel mondo degli affari ha una sua rilevanza. Essendo una attività affine al telemarketing, è necessario avere uno speech. Ogni lavoratore deve poter padroneggiare lo speech per comunicare e vendere il servizio di maniera efficace. Lo speech viene insegnato durante la formazione, ma, viene personalizzato in maniera diversa (non solo da un punto di vista delle parole , ma anche da un punto di vista del tono della voce) da ogni singolo impiegato. I concetti chiave dello speech sono: che cos'è il servizio, perché viene offerto al cliente, come funziona e quale valore apporta al cliente (questi concetti sono già stati descritti al momento della presentazione di ByHours). Più lo speech è efficace,chiaro e smart, maggiore sarà la probabilità di creare interesse. Prima della presentazione e della negoziazione bisogna sempre ottenere le informazioni necessarie come numero di telefono e tipologia di

hotel (attraverso le immagini e il proprio sito internet); dopodiché, si effettua la chiamata, che nella maggior parte dei casi inizierà con il receptionist che passerà la chiamata alla persona incaricata delle collaborazioni con le agenzie online di viaggi. Nel best case, la persona incaricata vorrà ricevere delle informazioni in più riguardo al business model, e qui, il lavoratore dovrà manda re una mail con la brochure, nella quale viene spiegato meglio il business model. Di solito, per questioni di empatia con il cliente, bisogna aspettare un paio di giorni affinché il cliente possa farsi un'idea di ByHours. Proseguendo con la negoziazione, il lavoratore dovrà risolvere ogni eventuale dubbio e specificare il "follow-up" per proseguire con la collaborazione. Il follow-up è una serie di informazioni che il lavoratore dovrà espletare al cliente. Infine, il sales employee dovrà organizzare la formazione con il cliente per utilizzare l'extranet e inviare il contratto. Compilare un documento con tutti i dati dell'hotel che verrà poi inviato a "contenuto" che dorrà poi creare l'account dell'hotel sull'extranet e far apparire l'icona sul sito/app di ByHours.com. Nel periodo di consegna del contratto e giorno della formazione, l'hotel sarà obbligato a firmare il contratto. Senza contratto firmato non si può fare la formazione. È semplicemente una procedura che segue il buon senso, ed è legata al vincolo contrattuale: non ha senso far utilizzare un servizio senza il contratto firmato. Dopo aver fatto la formazione, l'hotel poi potrà usufruire del servizio. Alla fine del mese, apparirà nell'apposita sezione della piattaforma una fattura che dovrà essere pagata in 30 giorni. Detta così sembra un processo facile e veloce, in verità dipende da caso a caso. Nei casi più veloci, una volta chiamati per la prima volta, gli hotel possono utilizzare ByHours anche il giorno dopo. Ci sono altri casi in cui, o perché non si trova mai la persona incaricata, o perché non si ha ancora avuto tempo di leggere il contratto ed altre infinite casualità, possono passare anche dei mesi.

Non solo l'empatia, la conoscenza del prodotto, la conoscenza dell'hotel e dei dintorni sono fondamentali, ma anche sapere in quale paese ci si trova a dover chiamare: caso emblematico è quel-

lo tedesco. Infatti in Germania, gli affari si svolgono faccia a faccia, con meeting e tra persone dello stesso rango; vale a dire, un manager può fare affari con un altro manager ma non con un direttore. Inoltre, vendite tramite call center o qualunque vendita tramite telemarketing è poco diffusa, tant'è che i call center in Germania sono davvero pochi, sia per clienti B2C che per clienti B2B. Per di più, le persone sono molto diffidenti dalla chiamata proveniente appunto da un centro che si dedica a questo tipo di vendite. Ultimo punto è che il business tedesco avviene di più tra aziende della stessa nazione: ovvero, è ben visto un business tra due aziende tedesche, o comunque del nord europa. Infatti il venditore deve far leva sul fatto che il servizio proviene da un'impresa europea, è che il business è internazionale, per evitare incomprensioni di tipo regionale.

Caso completamente opposto è quello sudamericano, dove ByHours è in forte crescita, e qui le persone sono molto più propense alle relazioni che suscitano empatia tra gli interlocutori, anche via chiamata, e quindi è in qualche modo più facile ottenere dei clienti in Sud America rispetto ad ottenere clienti in nord europa.

Ulteriore compito dei lavoratori in captación è chiamare i "reseller". Un reseller è una tipologia di cliente B2B, che ha scoperto ByHours non grazie al telemarketing, bensì attraverso il sito o alle campagne pubblicitarie e che vuole lavorare appunto con la compagnia. Tale potenziale hotel partner dovrà compilare un form sul sito, che, se completato, genererà una mail che verrà ricevuta dal team, il quale dovrà, prima di tutto verificare se l'hotel possiede gli standard per poter usufruire del servizio, e se possiede le potenzialità, da un punto di vista della locazione. Per fare un esempio, è molto ben visto un hotel in centro a Bogotà, capitale della Colombia, piuttosto che nei dintorni della stessa, non perché si parla di pericolosità della zona, piuttosto perché in centro città si avrà molto più successo che al di fuori della capitale. In poche parole, è molto meglio essere partner di un hotel in centro a Milano che nelle periferie.

In ogni caso, l'hotel viene chiamato e viene informato riguardo al servizio; poi, qualora l'hotel rientrasse negli standard, allora la procedura diventerebbe uguale come per qualsiasi altro hotel della lista che ogni lavoratore possiede. In caso contrario, gli viene detto semplicemente di no, perché non rientra negli standard, ma verrà comunque preso in considerazione se un giorno l'hotel si allineerà agli standard di ByHours o se gli standard stessi di ByHours cambieranno.

Ultimo fattore da prendere in considerazione sono le catene di hotel. Le catene di hotel sono le più importanti per il business dei microsoggiorni, per svariati motivi:

- Una catena di hotel porterebbe a più hotel partner;
- Parte del target di ByHours di solito va a soggiornare in hotel famosi, che nella maggior parte delle volte provengono da catene;
- Più catene di hotel risulterebbero partner di ByHours, più crescerebbe l'awareness del servizio in sé.

Ovviamente, non è per tutti contrattare con una catena. Solo i dipendenti senior hanno diritto a poter negoziare con entità di tale importanza. I junior di solito negoziano con hotel di tre, quattro stelle, in regioni non core. A volte, nei casi più rari, possono negoziare con mini catene, ma che non sono famose. Inoltre, una catena può essere una franchigia o no: ci sono catene a cui è già stato negoziato una tipologia di contratto speciale e quindi, qualunque hotel nuovo che appartiene a questa e che vuole entrare a far parte di ByHours, dovrà rispettare tali clausole; gli hotel delle catene senza contratto univoco invece, non andranno chiamati, ma bisognerà chiamare la sede centrale per poter discuterne con la persona incaricata.

Per concludere, ogni lavoratore, indipendentemente se è Junior o Senior, avrà un numero specifico di hotel da captare. Di solito, i Senior hanno all'incirca 20/30 hotel da ottenere al mese, mentre i nuovi arrivati o i Junior avranno 10/15 hotel mensili. C'è da aggiungere che, secondo la regione in cui si chiama in quel determinato mese, ed altri fattori critici, l'obiettivo può cambiare. Inoltre,

secondo la criticità della situazione o del lavoro, il team di captación si riunisce per parlare degli hotel che possono entrare nell'imminente o per fare un ripasso / aggiornamento dello speech o comunque delle FAQ. Per rendere ancora più dinamico e smart il lavoro, si preferisce una comunicazione via chat piuttosto che una comunicazione verbale. Alla fine di ogni giorno, è necessario avvisare il team leader via mail su quello chi è si è fatto o su quello che si è osservato nell'arco della giornata. Questa serie di feedback aiutano a migliorare continuamente le practices aziendali.

Optimización

Questa parte di sales è fondamentale per poter migliorare la fidelizzazione del cliente B2B, al fine di incrementare non solo il revenue dell'hotel, ma anche quello di ByHours, potenziando il brand awareness di questa start-up di microsoggiorni.

Come detto nell'apposita sezione riguardante l'extranet, l'hotel può stabilire la disponibilità ed il numero delle camere, i prezzi, raccomandati da delle fasce di percentuali di prezzo ottimale sulla BAR, la fascia di check-in di ogni singolo pacchetto. Nella maggior parte dei casi però, specialmente nei casi in cui l'hotel non è famoso oppure non proviene da catene importanti, quest'ultimo si dimentica di gestire l'extranet. Qua interviene il dipendente del dipartimento di Optimización, che dovrà appunto chiamare questi hotel e potrà, modificare in tempo reale, i dati richiesti dalla persona incaricata dell'hotel in questione. Di solito, una volta completate le modifiche, bisogna mandare una mail di conferma dell'avvenuta modifica alla persona incaricata di collaborazioni con agenzie online di viaggio. Sia nel caso di Captación che nel caso di Optimización, bisogna aggiornare la lista degli hotel condivisa ogni volta in cui vi è una modifica sull'extranet od un cambiamento di stato. Importantissimo aggiornare la data ogni volta, perché si potrebbe perdere informazione e tempo prezioso.

I dipendenti di Optimización sono coloro che devono intraprendere le formazioni con i nuovi hotel partner, al fine di educarli sulle funzionalità della relativa piattaforma. Di solito la formazione

dura attorno i 40-60 minuti ed in questo periodo di tempo verrà spiegato ogni singolo funzionamento dell'extranet; verrà anche negoziato non solo la disponibilità di camere, ma anche i prezzi raccomandanti, quali pacchetti di ore utilizzati e di questi ultimi anche la fascia oraria di check-in. Di solito, se il dipendente di Captación ha svolto con professionalità il proprio lavoro, questa seconda fase di negoziazione è molto facile. Però quasi sempre non è cosi. Anche perché le persone incaricate degli hotel non sempre hanno le idee chiare e quindi può risultare davvero difficile negoziare.

Durante la spiegazione verranno anche descritte dove si può scaricare la fattura, le modalità di pagamento, la metodologia di rimborso dei codici promozionali (qualora il cliente B2C li utilizzasse durante il microsoggiorno), ed una volta completata la formazione, verrà ricevuta una mail chiamata di benvenuto in ByHours in cui viene riassunto l'utilizzo della extranet, e i canali di contatto con il customer service. Un hotel formato diventerà parte di quelli hotel che andranno ottimizzati.

A livello processuale, un hotel che deve essere formato viene definito "onboard"; un hotel che viene formato o che è partner si chiama "online"; un hotel che invece ha deciso di non voler collaborare più con la piattaforma online di hotel in questione, "offline". Quando il lavoratore di "Contenuto" crea l'account dell'hotel e l'icona sul sito/app, si va a formare una nuova riga nel database di onboard.

Un altro lavoro svolto da parte del team di Optimización è il controllo della partita di prezzo: vengono presi i 10 hotel più importanti nelle città core e si confrontano i prezzi con quelli "teorici - raccomandati". Se un hotel dovesse andare incontro alla politica dei prezzi, verrebbe chiamato e si cercherebbe di modificare tale trend. Non sempre si riesce a risolvere tale problema, in quanto vi sono svariate variabili, non solo stagionali, ma anche a livello contrattuale, decisi a priori in sede di negoziazione.

Ulteriore mansione svolta da questo dipartimento è il reclamo dei contratti. Durante la fase di MVP , si cercava di ottenere il maggiore numero di Hotel possibili e renderli subito disponibili per i clienti B2C. Questo atteggiamento ha portato ad una serie di hotel di lavorare con ByHours senza contratto. Al fine di evitare una serie di problemi legati alla natura contrattuale del servizio, è compito degli "ottimizzatori" di avvertire gli hotel ad inviare il prima possibile i contratti.

Ci sono alcuni hotel invece che non riescono a fare fatturato, dovuto a molteplici ragioni, oppure esistono alcuni hotel che invece vendono molto: a entrambe le categorie vengono offerte delle promozioni. Una promozione consiste nel dare una feature in più al cliente B2C come per esempio un'ora gratis, un omaggio (una bottiglia di spumante, una colazione); la possibilità di avere una camera suite, a prezzo maggiorato rispetto alla politica dei prezzi di ByHours, oppure ancora altri servizi come la cucina incorporata (specialmente se i partner in questione sono dei gestori di appartamenti) , la vasca idromassaggio, e così via. Insomma, qualunque cosa in più che possa migliorare la customer experience del cliente B2C e valorizzare ancor di più il cliente B2B, per migliorare la visibilità dell'hotel partner sul sito/app e per ottimizzare i ricavi sia dell'hotel che di ByHours.

Ultimo lavoro fondamentale è la gestione degli hotel problematici. Un hotel problematico può essere ad esempio un qualunque hotel offline, quindi clienti persi, che in qualche modo bisogna cercare di riprendersi. È molto difficile da un lato, dovuto alla natura del cliente stesso, ma a volte è anche semplice. Infatti nella categoria "problematici" non ci sono solo gli hotel offline, ma anche hotel cui sono in fase di ristrutturazione, vi è stato un cambio di gestione, si sta cambiando la commissione eccetera. Obiettivo dell'azienda è quello di ridurre al minimo il numero di hotel offline e problematici in generale per massimizzare la offerta di hotel sul sito. Quest'ultimo lavoro viene gestito dai senior, così come il controllo della parità di prezzo nelle città principali.

Ai Junior invece, viene affidato il servizio di consulenza/ottimizzazione, le formazioni, ed il reclamo dei contratti.

Ultima attività svolta è quella del customer service. Come detto all'inizio, non vi è solamente il customer service dei clienti B2B, ovvero di hotel o di appartamenti, bensì anche quello rivolto ai clienti B2C, che magari hanno problemi di prenotazione o di pagamento. Ad esempio, per alcuni B2C, non è ben chiaro la modalità di pagamento: quindi bisogna dir loro che si paga una booking fee sul sito tramite carta di credito e che verrà pagamento il restante al momento del check-in , sia in contanti che di nuovo con la carta. Tra i problemi principali invece degli hotel, resta sicuramente quello rivolto al pagamento delle fatture. Inoltre, qualora un hotel dovesse aver terminato la disponibilità di camere che si avvalgono del servizio di ByHours, a causa del fatto che sono state vendute tutte, il sistema manderebbe una mail ai dipendenti, i quali dovrebbero chiamare tale hotel e convincere la persona incaricata a poter aggiungere una camera in più per quel determinato periodo. In aggiunta, il sistema in questione invierà dei messaggi di allerta ogni qualvolta un hotel cerca di superare i prezzi raccomandati. È compito quindi degli "ottimizzatori" di ovviare tale problema.

Anche questo dipartimento dovrà effettuare alcuni briefing di aggiornamento o di recap di situazione temporale (giornaliera, settimanale, mensile) e avrà un numero di chiamate da effettuare ogni giorno. A volte può capitare che vengano fatte delle riunioni di dipartimento sales, cui tutti partecipano. Anche gli "ottimizzatori" dovranno scrivere un daily report alla fine di ogni giornata. Anche in questo caso, per rendere il meno statico possibile il lavoro, ci si avvale di un foglio di calcolo condiviso contenente la lista di hotel da chiamare, da fare il check della parità di prezzo o da formare, e si usano nuovamente le chat per comunicare.

Effettivamente, obiettivi da raggiungere non ce ne sono come nel caso di "captación" , però di solito si devono ottimizzare almeno 7 hotel al giorno, almeno per quanto riguarda il mercato ital-

iano. È importantissimo rispondere alle mail degli hotel per poter migliorare la comunicazione e la fidelizzazione del cliente. Anche perché a volte, non sempre il B2B è raggiungibile via telefono, quindi è necessario avere un dialogo con il cliente in questione via mail.

Per mantenere sempre i dati aggiornati, viene aggiornato il commento sulla situazione non solo nel foglio di calcolo, bensì nell'extranet, nell'apposita sezione dell'account.

Contenido

Contenido infine è la sezione minore del dipartimento di Sales in cui vengono creati gli account dei nuovi hotel partner, grazie all'informazione ricevuta da parte della sezione di Captación e viene creata l'icona dell'hotel su sito/app. Quelli di contenido inoltre pongono i link dell'hotel nella pagina principale dell'account che di solito sono due: quello di booking e quello del sito proprio dell'hotel (se disponibile); inoltre mettono la descrizione dell'hotel e dei suoi principali pinti di forza, il dipendente che ha ottenuto l'hotel, chi lo ha formato, il numero di stanze, mail e numeri di telefono di contatto vari, il nome della persona incaricata e la tipologia di hotel (se è core o non core), l'indirizzo. Contenido inoltre chiede agli hotel partner le foto che andranno inserite sulla pagina, e gestisce anche le promozioni, insieme ad Optimización, andando a creare delle nuove tipologie di camere sull'entrante da utilizzare durante le promozioni.

Prima di proseguire l'excursus, è fondamentale precisare l'importanza della comunicazione tra dipartimenti per conseguire l'obiettivo: il dipartimento di vendite e quello di marketing sono i due dipartimenti che devono collaborare di più. Vi dev'essere una sorta di sinergia e di teamwork se si vuole davvero migliorare il business dei microsoggiorni. Vale a dire, il dipartimento di marketing deve fornire le brochure e le mail preimpostate al dipartimento di vendite; deve fornire KPI importantissimi per poter convincere l'hotel via telefono. Nel caso in cui ci fosse una campagna di marketing imminente o una concentrazione di chiamate in una determinata regione al

fine di consolidare tale mercato, bisognerà fornire dati sull'importanza di quella regione, quali saranno i canali di comunicazione pubblicitaria (affissioni, televisione), business cases da inviare al potenziale partner B2B e così via. Marketing dovrà anche studiare i trend per poter migliorare ancor di più non solo il prodotto, ma anche il know-how dei lavoratori in sales.

Infine, il dipartimento deve dare consigli, nelle riunioni, per esempio, sulla strategia di vendita.

Problematiche relative alla customer relationship management

Vi sono però dei difetti a livello di gestione della relazione con i clienti, in termini di consumatori finali, hotel partner o potenziali hotel partner. Però va detto che questi difetti hanno una causa risalente al tema della comunicazione interna ed esterna. Una comunicazione efficace è fondamentale non solo per il business, per l'azienda in sé, ma anche per il miglioramento dell'empatia con i relativi clienti, che siano B2B o B2C, al fine di migliorare i propri affari, anche intesi come potenziamento del prodotto/servizio cui si va vendere. Per questi motivi, quando si parlerà del tema del CRM più avanti, si cercherà di analizzare il tutto, ponendo al centro il cliente. Verranno descritte le problematiche dei singoli clienti menzionati precedentemente, ad uno ad uno, sempre da un punto di vista del CRM.

Hotel partner

Bisogna fare una premessa essenziale a livello del servizio offerto da questa company. ByHours è nato principalmente per soddisfare quei clienti, specialmente businessmen che vogliono avere tutto quel confort necessario, nel caso in cui si vogliano riposare dopo un meeting o durante l'attesa del proprio volo o altro mezzo di trasporto, in un hotel "di lusso", di quattro-cinque stelle. Questi hotel sono i clienti primari, e sono gli stessi delle catene. Effettivamente, questi hotel partner garantiscono una maggior possibilità di stock disponibile per microsoggiorni e di conseguenza, sono quelli che beneficiano di più con ByHours e, ByHours medesima ottiene un maggiore

revenue flow proprio da loro. Effettivamente, gli hotel partner menzionati in questo paragrafo non hanno così tanti problemi, tali per cui vi siano delle issues a livello di CRM. Inoltre, le persone incaricate nella struttura, in questo caso, hanno la perfetta conoscenza del channel manager di ByHours, e del suo business model. Dunque, anche da questo punto di vista, la relazione è buona/ottima. In aggiunta, possono garantire le promozioni, l'implementazione di camere suite e così via. Insomma, sono il Target di ByHours.

Sostanzialmente, quando questa azienda ha cominciato a espandere il proprio market, concentrandosi anche sugli hotel a 3 stelle, son iniziati i problemi. Iniziano i problemi poiché bisogna adattare il modello di negozio anche a realtà ben più piccole rispetto al target iniziale. Bisogna adattarsi a strutture che non forniscono tutto quello stock che magari potrebbe offrire un hotel da 800 camere, e di conseguenza, revenue flow molto più bassi, sia per l'hotel che per la start-up. Bisogna adattarsi anche a strutture cui potrebbero non avere una reception. Bisogna adattarsi anche a strutture che non sono degli alberghi ma delle residenze, come gli affittacamere. Bisogna adattarsi anche non solo a tutte queste features, ma anche al fatto che ci si sta allontanando dalle grandi città, dove il know-how dell'hotel management è molto più alto rispetto alle città di periferia o città turistiche. Questo significa anche ad un'espansione del target, aggiungendo anche i leisure travellers. Tutta questa serie di variabili da aggiungere alla nuova equazione, porta ad un cambiamento del business model, e porta anche ad alcune problematiche in termini di CRM, che tutt'ora sono state risolte in parte dall'azienda.

Si necessita un maggior customer service nei confronti di questi hotel. Di solito stiamo parlando di hotel che hanno la chiusura stagionale, come ad esempio la maggior parte degli hotel di Rimini, la quale è una città turistica sopratutto in estate. Gli albergatori sono abituati da molto tempo a gestire il proprio business dalla settimana di pasqua a fine ottobre circa, con alti picchi di clientela, che significano generalmente un sold out continuo delle camere (un alto livello di utiliz-

zazione) e quindi, proporre un servizio che consenta di tenere aperto anche nei mesi di bassa stagione, potrebbe generare un cambiamento a livello strategico. Per di più, potrebbe essere normale che i manager di questi hotel, che sono generalmente da 2-3 stelle, non possiedano la know-how e anche la flessibilità, come detto precedentemente, che hanno sicuramente i manager degli hotel di catene. Per di più potrebbe darsi che tali hotel non possiedano un channel manager e che gestiscano le prenotazioni con agende cartacee. Questi ultimi sono casi alquanto rari, anche perché significherebbe non essere più protagonisti nel mercato, vista la grande presenza degli online travel agencies e del loro possedimento del mercato. Però è lecito affermare che questi hotel potrebbero farsi gestire il channel manager dalle OTA, tramite il servizio che possiede anche ByHours, nel dipartimento di customer service. Infatti, aggiungere un altro channel manager - quello di ByHours - che offre una soluzione complementare potrebbe essere un rischio ed una perdita di tempo per la start-up: un rischio, perché l'hotel potrebbe non beneficiare a pieno il sevizio che ByHours offre; una perdita di tempo, perché bisogna comunicare ogni volta con il cliente per poter aprire disponibilità in un determinato periodo di tempo, e questo effettivamente è un muda, in termini di lean thinking, per l'azienda. Inoltre, potrebbe capitare che, questi hotel, avendo molte meno camere rispetto agli hotel del target primario, possano non avere mai disponibilità con il servizio di microsoggiorni, e dunque, vi è il rischio di perdere questi come partner. ByHours, ha ricorso dunque a delle promozioni che a volte funzionano, in quanto le strutture risiedono in aree strategiche, magari molto turistiche; a volte non funzionano proprio perché non sono localizzate in luoghi dove, il flusso di uomini di affare o dei viaggiatori di piacere è alto. In quest'ultimo caso, nella maggior parte delle volte si va a perdere l'hotel. C'è d'aggiungere che non avendo tutto il know-how che gli hotel grandi possiedono, è anche difficile far assorbire il modello di negozio alle persone incaricate, e quindi vi è un ulteriore spreco di tempo che influisce negativamente nel customer service e nel dipartimento di ottimizzazione, che si trasforma

in questi casi nel servizio consumatori stesso. Per questi motivi che a volte sia il customer service che il dipartimento di ottimizzazione va a comunicare con l'hotel che deve adempiere ai pagamenti delle commissioni, su base mensile. Per concludere, a volte capita di dover andare a comunicare con questi hotel partner "secondari" per ottenere il contratto, che mai è stato mandato all'azienda firmato; a volte capita anche che i clienti non sanno cosa fare poiché non trovano la reception (che in alcune strutture non è presente) per effettuare il check in e pagare il dovuto. A causa di tutte queste problematiche, ByHours ha deciso di implementare dei nuovi standard con il fine di migliorare il revenue flow e di alleggerire il lavoro improduttivo del customer service e sopratutto del dipartimento di ottimizzazione. Questi standard sono sostanzialmente 3:

I. Un numero minimo di camere, tale per cui vi possa essere un revenue flow decente;
II. Una reception, per facilitare il discorso check in e pagamenti e per assicurare una maggior disponibilità da parte dell'hotel;
III. Senza contratto firmato e inviato all'azienda, l'hotel non può avvalersi della formazione e di beneficiare di ByHours.

Ovviamente ci sono stati dei benefici a riguardo in quanto si è riusciti a conoscere meglio il target e ad agevolare il miglioramento del flusso di revenue. Però quegli hotel che non rispettano i nuovi standard, non si possono perdere perché sono pur loro dei clienti. Ed è comprensibile la perdita di questi clienti se sono pochi. Purtroppo nel mercato italiano (uno dei principali mercati) sono un numero davvero considerevole e perciò non conviene perdere questi clienti di "serie B". Pertanto, la domanda che sorge e che si cercherà di rispondere nei capitoli successivi è la seguente: "Come si possono migliorare le vendite degli hotel con poche camere e senza reception senza perdere la partnership?" Ovverosia, "Può un miglioramento del customer relationship management migliorare il revenue flow dei clienti di serie B senza andare ad intaccare la strategia di questi ultimi e senza andarli a perdere?"

Potenziali Hotel partner

Vi sono problematiche anche relative agli hotel partner, in termini di comunicazione. Dato che gli hotel partner sono nostri potenziali clienti, bisogna trattarli come fossero dei clienti veri e propri. Il concetto che spiega al meglio tutto questo è il customer obsession di Amazon, dove bisogna partire dal cliente, in questo caso il potenziale hotel partner, e working backwards. Nella parte di customer obsession di ByHours, si studia inizialmente la localizzazione dell'hotel, se è strategica o meno. Esempi possono essere la vicinanza ad un aeroporto, ad un luogo turistico, se vi sono concerti od altri eventi durante l'anno eccetera. Per trovare tutte queste informazioni non c'è un software CRM nell'azienda, ma si trovano informazioni su internet. Infatti questo potrebbe essere visto come un tempo improduttivo, poiché è molto più efficace visionare un database con tutte le informazioni piuttosto che spendere tempo improduttivo su vari siti internet per ottenere le informazioni necessarie. Infatti, non si parla solamente di informazioni relative agli eventi, bensì alle caratteristiche ed informazioni della struttura stessa: l'estetica, il numero di camere, i prezzi, la presenza di reception, informazioni sulla località della struttura, ed anche il numero telefonico più adatto. Scegliere il numero telefonico più adatto è uno delle maggiori difficoltà. Infatti si deve sempre comunicare con la persona più adatta per quanto riguarda le collaborazioni e non sempre è così facile: infatti in paesi come la Germania, in cui non vi sono molti call center ed il telemarketing non è molto efficace, ed in aggiunta gli affari si fanno di solito in meeting, con persone dello stesso rango del venditore (es. manager con manager, ma no manager con direttore), è molto più difficile stabilire accordi con hotel. Molto più semplice invece in paesi come quello italiano o spagnolo, dove la negoziazione via telefono è molto meno complessa[10] [11]. Inoltre, la comunicazione efficace non proviene solamente da una miglior conoscenza del potenziale cliente,

---

[10] https://businessculture.org/it/western-europe/germany/

[11] Elaborazione personale

ma anche attraverso gli opportuni mezzi di informazione, per destare interesse al nostro target, come per esempio brochure di presentazione, emails, file in cui si descrive il business case relativo a quella determinata località. E' importante inviare tutto questo nella lingua del paese in cui si va a comunicare. E' giusto che il cliente B2B in questione si senta nel suo spazio di comfort e sicurezza, nel ricevere le informazioni relative al modello di negozio, non solo via files/mails, ma anche a voce, attraverso la comunicazione via telefono durante le skype calls. E' perciò un aspetto da non sottovalutare. Il tema della lingua e della cultura è davvero importante: per esempio, in Sud America bisogna dimostrarsi più amichevoli, in quanto hanno culturalmente un carattere molto aperto, mentre bisogna essere più seri e mostrare moltissima professionalità negli stati del nord europa, dove invece hanno un determinato rigore, sopratutto nel negozio. Inoltre bisogna anche menzionare il fatto che i paesi del nord europa, come ad esempio la Germania, tendono a fare business tra aziende della stessa nazione o nazioni limitrofe (es. Paesi Bassi). Questo discorso è stato ribadito poiché è un aspetto da migliorare nell'azienda e che a poco a poco sta per essere risolto, attraverso la relazione tra il dipartimento di marketing e quello di vendite. Perciò, per accelerare il processo, e quindi arriva la seconda domanda, "quali misure si potrebbero attuare al fine di migliorare la relazione con questi potenziali partner, sempre da un punto di vista CRM, andando a migliorare la comunicazione interna, per esempio tra dipartimento di marketing e quello di sales?"

End User

Infine è davvero fondamentale la gestione della relazione con i clienti finali, ovvero coloro che utilizzano il servizio per poter "microsoggiornare" negli hotel. Per fare questo bisogna sempre tenere aggiornato il sito internet, con tutti gli hotel disponibili nel range del cliente, favorire un canale di comunicazione per la recensione, mandare comunicazioni promozionali via web, via Facebook, social network, via mail, via app, via sito web, eccetera, sempre per comunicargli la

migliore opzione e offerta del momento. Altro aspetto fondamentale è la pubblicità, tramite inserzioni ed altre modalità di comunicazione via internet, via tv, tramite affissioni pubblicitarie per far conoscere questo servizio dei microsoggiorni. Altro punto centrale sono le FAQ sul sito/app e il customer service. Tutti questi aspetti sono gestiti da parte dell'azienda. Però un aspetto negativo è presente ed è stato già detto nel sotto paragrafo precedente, ossia il fatto che il customer service non è un dipartimento a se stante ma tra i principali task dei relativi sotto dipartimenti di sales. Infatti, può capitare che il lavoratore di ottimizzazione possa perdere metà della sua giornata lavorativa nel risolvere i problemi del cliente end user, quando invece sarebbe molto più semplice se i compiti venissero tutti concentrati in un nuovo sotto dipartimento. La ultima domanda è: "esiste una maniera per poter snellire il lavoro del customer service attraverso un processo od un software CRM, sopratutto per aumentare l'efficacia comunicativa non solo interna, bensì quella esterna?"

La fidelizzazione

Prima di parlare di CRM, bisogna chiarire un concetto che proviene dal marketing, vale a dire il concetto di fidelizzazione del cliente: usando la definizione del treccani[12] la fidelizzazione è "Il fatto di fidelizzare, di far sì che una o più persone diventino acquirenti abituali dei prodotti di una ditta o facciano abituale ricorso ai servizi offerti da un'impresa". La fidelizzazione è importante per poter accrescere il brand, vendere di più il proprio prodotto e servizio. Ma non solo: è molto più difficile effettuare una customer retention rispetto ad acquisire nuovi clienti , ma è molto più oneroso, circa 20:1. Di conseguenza questo dato ci permette di dire che fidelizzare il cliente porti ad accrescere il proprio ROI, non considerando il fatto che il cliente fidelizzato è quello che ac-

12 http://www.treccani.it/vocabolario/fidelizzazione/

quista ancora, dopo aver beneficiato di un determinato prodotto/servizio[13]. Per concludere sono una serie di operazioni che vanno fatte per aumentare il grado di soddisfazione del cliente.

Ed è qui che si può dire che il retention marketing, branca del marketing che si occupa appunto di come poter fidelizzare i clienti (e si oppone all'acquisizione marketing), deve intervenire. Ed i numeri parlano chiaro: uno studio di Harvard[14] dice che se noi aumentassimo di circa il 5% il valore di retention dei nostri clienti, si andrebbe a far crescere i profitti di molto, spingendosi anche fino al 95%. Il retention marketing tiene anche un valore di investimento molto più basso rispetto a quello dell'acquisition. I concetti su cui ruota attorno il retention marketing sono due: il Customer lifetime value e i metodi data driven.

Il customer lifetime value[15] è il guadagno che ogni nostro cliente può generare nel tempo. Tiene conto di alcuni fattori come il costo di acquisizione dei clienti, il retention rate dei clienti, il churn rate dei clienti; ed il tasso di sconto per l'attualizzazione dei ricavi futuri. E' importantissimo questo concetto in quanto conferma il concetto di retention marketing, sfruttando il diagramma di Pareto: infatti, il 20% dei clienti "top", ovvero quelli che sono molto fidelizzati, corrispondono ad un 75% circa dei ricavi. Quindi conviene molto di più apportare un maggior valore a questa nicchia di clienti affinché possa da un lato soddisfare meglio questa clientela e, dall'altro aumentare considerevolmente il profitto da essa generato. Perciò, uno dei mezzi per poter migliorare il CLV è sostanzialmente migliorare il retention rate. Il retention marketing però deve dare una nuova definizione al concetto di customer lifetime value, ancora ancorato al "prezzo più basso" o valore della prima transizione effettuata. Le aziende dovrebbero staccarsi dal valore della prima transizione effettuata cercando di dare priorità alla qualità, rispetto al prezzo. Questo significa che il

---

13 https://it.wikipedia.org/wiki/Fidelizzazione

14 https://hbswk.hbs.edu/archive/the-economics-of-e-loyalty

15 http://www.themarketingfreaks.com/2016/02/clv-il-customer-life-time-value-per-il-marketing/

cliente sarebbe disposto a spendere di più, una volta soddisfatto, per esserlo ancora di più, come avviene nel caso degli iPhone.

Applicare tecnologie basate sui metodi data driven aiuta l'azienda a fornire una customer experience al cliente su misura, andando anche a potenziare il brand image, il posizionamento che ha il cliente verso il determinato prodotto/servizio. Un tempo era molto difficile avvalersi di tecnologie capaci di comunicare su larga scala, nella maniera 1 to 1; ora, attraverso la raccolta dei dati, le aziende potranno capire meglio il comportamento del cliente nei confronti del prodotto, con il fine di fornire una migliore UX/user experience. Qui sale fuori il marketing relazionale, capace di poter creare empatia con il cliente, e fidelizzarlo ancor di più, spingendolo a investire qualche euro in più per una maggiore qualità e soddisfazione. Ci si deve dunque, sottomettere all'approccio customer-centric o, tra i punti salienti di amazon.com, il customer obsession.

I cinque punti cardine del Retention marketing sono il fornimento di customer service ad alto valore aggiunto, Email Marketing, Programmi fedeltà, Piattaforme di problem soling management e sviluppato un prodotto od un servizio di successo. Quindi, questa branca del marketing migliora anche il vantaggio competitivo e il brand positioning, spingendo ancor di più i clienti ad acquisire, ricevendo sempre più soddisfazione e ottenendo una maggior fetta di clienti acquisiti. Infatti il retention marketing deve avere la stessa importanza, se non di più, rispetto al marketing di acquisizione. Anche il content marketing trae beneficio dal retention marketing: la pubblicazione di contenuti ad alta qualità a cadenza regolare, l'onboarding ed il customer service, la creazione di un pubblico informato, le relazioni di intrattenimento con il brand ed il coinvolgimento e la diffusione sono i 5 motivi per cui si può aggiungere valore al cliente attraverso il contenuto digitale[16].

---

16 https://blog.advmedialab.com/retention-marketing

Tutto questo si può riassumere in un unico concetto: la relazione, a lungo periodo. Una long term relationship è la base del marketing relazionale, dove il cliente ha sempre ragione. E' Re. Dunque, il relationship marketing viene pensato come una "strategia che punta sulla fidelizzazione dei clienti, la soddisfazione e da valore non solo all'acquisizione del nuovo cliente ma a instaurare una relazione più lunga possibile con il cliente" [17]. Tra i vantaggi vi sono una riduzione della sensibilità del cliente al cospetto dei concorrenti; il passaparola, un toccasana nella riduzione di costo di acquisizione di nuovi clienti attraverso la riduzione di campagne di marketing e di pubblicità; una maggior frequenza e quantità di acquisto e di aumento della probabilità di acquistare prodotti/servizi differenti e/o complementari. Il passaparola può essere, ovviamente un'arma a doppio taglio in quanto l'insoddisfazione tende a ridurre la possibilità di acquisire cliente ad un valore che, messo in confronto in valore assoluto con quello generato dalla soddisfazione, è tremendamente più alto.

Con il marketing relazionale la relazione diventa molto più importante della vendita: ossia, l'obiettivo primario non è di vendere, ma di instaurare una relazione con il cliente, attraverso la comunicazione bilaterale tale per cui la vendita diventi una conseguenza. Bisogna tener in conto del fatto che la relazione tra azienda e cliente non è una relazione qualunque, bensì una value relationship, che va posta al primo piano con il value creation. I principi fondamentali del relationship marketing sono l'identificazione del cliente da un punto di vista comportamentale, predittivo e descrittivo; il cliente, dato che si parla di value relationship con l'azienda, dev'essere valutato secondo il valore della company stessa; come terzo punto, ad ogni cliente dovrò associare una una relazione appunto fatta a su misura; sottolineare la comunicazione, ovvero scoprire tutti i possibili canali comunicativi 1 to 1 tra cliente e impresa ed infine applicare una strategia di apprendimento e di adattamento, ovvero cercare di apprendere dal cliente per poter diventare suo

[17] https://fdtrainingteam.com/marketing-relazionale-definizione-strumenti-utili/

“amico”. Per far ciò è sicuramente necessario un database marketing, una limitata segmentazione per poter avere più marketing mix successivamente, il dialogo e la fidelizzazione[18].

L’ultime due definizioni che si vogliono dare prima della spiegazione del CRM e della sua importanza è senz’ombra di dubbio il cliente e la qualità.

Il cliente è colui che compra il prodotto o il servizio, colui che dev’essere soddisfatto. Il cliente è quella persona, quell’animale, quell’organizzazione cui bisogna prendersi cura, proteggere e guidare[19]. Questi 3 elementi se addizionati assieme portano ad un unico risultato: la fidelizzazione e la soddisfazione del cliente. Infatti, un cliente curato è , come detto precedentemente un cliente che apporta la maggior parte del profitto aziendale benché appartenga ad una cospicua nicchia di customer; un cliente protetto è quello che si sentirà al sicuro e difficilmente tradirà una determinato brand; un cliente guidato è colui che in qualche modo viene prima soddisfatto e poi gli viene indicato quale sarà il suo prossimo problema da risolvere. Su questo discorso bisogna soffermarsi un attimo: è lecito dire che il cliente vada soddisfatto, ma è anche lecito dire che per gestire al meglio la domanda, e per ridurre uno dei famosi muda del lean thinking, il numero eccessivo di scorte, è necessario applicare alcune misure per poter gestire la domanda, livellarla e quindi manipolare in qualche modo il cliente, portandolo, come detto precedentemente, ad acquisire non solo il bene che necessita, ma anche una serie di prodotti complementari; una volta che il cliente è soddisfatto e si fida molto dell’azienda, in qualche modo, l’azienda stessa riuscirà a influenzare il cliente e a pilotare in qualche modo il suo VoC.

Temi legati alla soddisfazione del cliente sono riportati anche nella ISO 9001[20], standard della ISO nella gestione della qualità; infatti la qualità è il secondo tema importante. Questo termine

---

18 https://four.marketing/2005/07/cose-il-marketing-relazionale/

19 http://www.encob.net/blog/2011/02/07/quale-e-il-significato-della-parola-cliente/

20 ISO 9001

non è altro che una misura del grado di soddisfazione del cliente attraverso un prodotto o un servizio. L'obiettivo della qualità è quello di cercare di tendere alla perfezione, puntando alla qualità ideale. Perciò, la qualità è un pilastro fondamentale nella customer experience e di conseguenza, nella fidelizzazione del cliente. Si parla quindi di unificare le aspettative del cliente con la percezione, data dal bene. Ed è per questo che si deve parlare di qualità percepita e di qualità attesa. La prima si riferisce a quando il cliente si trovi soddisfatto con rispetto a quello cui attendeva, ovverosia la seconda. Sono temi che si riferiscono al metodo servqual[21], dove viene misurata la qualità percepita dal cliente come rapporto tra la qualità attesa e quella percepita durante l'utilizzo. Il servqual si riferisce a 5 macroaree o must have del prodotto / servizio al fine di essere qualitativamente accettabile: la qualità tangibile, in termini per esempio di estetica; l'affidabilità del prodotto / servizio e dell'azienda; la capacità di risposta e di rassicurazione ed infine l'empatia e la capacità di soddisfare le vere necessità dei clienti. Un altro strumento valido per la customer experience con un focus sulla qualità potrebbe essere il service blueprint[22], strumento che analizza il value flow del servizio front e back office per migliorare l'esperienza e la soddisfazione del cliente.

Per concludere, l'orientamento alla customer satisfaction è stato cominciato ad essere valutato verso la fine del secolo passato: Busacca[23] ritiene che alcune tendenze strutturali tra la domanda e l'offerta, abbiano portato ad un orientamento di business focalizzato sulla soddisfazione del cliente: la pressione concorrenziale, nuove fonti di vantaggio competitivo, tecnologie sempre più

---

[21] A. Parasuraman, V.A. Zeithaml e L.L. Berry, Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research, in Journal of Marketing, vol. 58, 1994, pp. pp. 111-124.

[22] Shostack, G. Lynn. "Designing Services that Deliver", Harvard Business Review, vol. 62, no. 1 January - February 1984, pp 133–139

[23] Le risorse di fiducia dell'impresa: soddisfazione del cliente, creazione del valore strategie di accrescimento, Torino, Utet, 1994

avanzate ed un cliente che vuole di più in termini qualitativi che in termini di enhanced product ovvero ad una sempre maggiore servizializzazione del prodotto.

Il CRM

Il CRM nasce verso gli anni 70 del secolo scorso quando si è cominciato a capire che bisognava dare un'empatia nel cliente e non nel prodotto; si è passato quindi ad un business che non ha più al centro l'azienda e i suoi prodotti/servizi, bensì il cliente. Il CRM dice sostanzialmente che il cliente e la sua relazione sorpassa il business in sé, e si ritorna in qualche modo al discorso sull'importanza di dare priorità al retention marketing rispetto all'acquisition marketing, non solo in termini di profitti ma anche di investimenti. All'inizio di tutto, il customer relationship management era basato su tre capisaldi: proteggere i clienti attuali, spingere i nuovi clienti a comprare ed essere protetti dall'azienda e potenziare tutti quegli asset di valore di tutti i consumatori. Era appunto un qualcosa di manageriale, un qualcosa simile ad una best practice ma, con l'avvento della terza rivoluzione industriale, la tecnologia e l'informatica si uniscono a questa teoria manageriale per stravolgere completamente l'economia aziendale. La strategia del CRM si basa da un lato sulla riduzione dei costi e degli investimenti e dall'altro sull'aumento dei profitti, attraverso il miglioramento della soddisfazione del cliente e della sua fedeltà. Il tutto condito da un sistema informatico, in grado di recepire e analizzare dati. La strategia di relazione con i clienti si basa su 10 prospettive, che tutt'ora sono ancora valide e risultano tuttavia le fondamenta di questa branca di scienza dell'organizzazione aziendale[24].

I. I clienti sono l'asset vero e proprio, non solo semplicemente delle persone.
II. La consolidazione della comunicazione 1 to 1.
III. L'automatizzazione del lavoro e la detenzione di informazioni utili grazie a software e tecnologie.

[24] https://www.managementstudyguide.com/origin-of-crm.htm

IV. La realizzazione di benefit nell'uso proattivo di informazioni.

V. Il passaggio da un business focalizzato sulle transazioni ad uno invece basato sulla relazione.

VI. L'importanza sempre più rilevante dei valori del consumatore che sovrastano la modalità di consegna.

VII. Il passaggio da profitto e auto soddisfazione a fedeltà e customer satisfaction.

VIII. La consapevolezza dell'utilizzo di tecnologie e software che riducono drasticamente i costi senza danneggiare la qualità della soluzione.

IX. La tendenza crescente nel customer retaining.

X. La realizzazione che il marketing e le vendite tradizionali stanno svanendo a poco a poco.

Dunque, la gestione della relazione con i clienti è una strategia customizzata dall'organizzazione a beneficio degli end user per rendere il proprio business eccellente. Il CRM esiste poiché la natura del business è sempre più market oriented, dando importanza anche all'esterno, ovvero ai clienti, e non solo più alle transizioni economiche. Attraverso questo si riesce a creare una relazione tra l'azienda ed il mondo circostante che permette all'azienda stessa di aumentare il proprio benefit , migliorando l'ambiente esterno, formato da enti, organizzazioni o individui B2B o B2C. Il tutto è permesso da un'analisi di dati dello storico dei legami del cliente con l'azienda, al fine di migliorare questa tipologia di processo di business relationship. Il customer relationship management si avvale di alcuni feature che sono rappresentati dai bisogni, dalla risposta, dalla soddisfazione, dalla fedeltà, dalla retention, dai complaints e dal service del customer[25].

I Bisogni: è fondamentale conoscere alla perfezione i bisogni del cliente. Bisogna ottenere da loro una VoC in grado di capire che cosa vogliono effettivamente. Così facendo si riuscirà ad instaurare una relazione a lungo periodo.

---

[25] https://www.managementstudyguide.com/features-of-crm.htm

La risposta: viene misurata la capacità dell'azienda nella gestione di queries ed attività del cliente. Anche in questo caso è necessario comprendere che cosa vuole effettivamente il cliente per poter fornire una i risposta eccellente. Non devono esistere misunderstandings.

La soddisfazione: più è alta quest'ultima da parte del cliente, più il business dell'azienda risulta fortificato. La soddisfazione è data da quanto siamo riusciti a soddisfare le aspettative del cliente, se non superandole.

La fedeltà: è fondamentale per il successo aziendale e consiste nel cliente che, una volta aver comprato un prodotto o un servizio, continua a comprare di più o a comprare quello stesso tipo di prodotto o di servizio.

Retention: capita quando il cliente è soddisfatto e non si vuole che venga sensibilizzato da un altro concorrente che offre lo stesso prodotto /servizio della azienda cui il customer è legato. Si parla di nuovo di protezione, cura e guida del cliente.

Complaints: come detto precedentemente non esiste la qualità ideale e di conseguenza non esiste la soddisfazione perfetta da parte del cliente. Pertanto l'azienda dovrà esser capace di soddisfare il cliente una seconda volta, migliorando il rapporto con esso.

Customer service: in un'azienda il customer service non è altro che lo scambio di informazioni su prodotti e servizi verso un cliente, che può essere B2B o B2C, al fine di creare una situazione di relazione di empatia per favorire non solo il proprio business, bensì quello di tutti. Inoltre il customer service è fondamentale nel gestire tutte quelle situazioni di problem solving.

Perché il CRM è importante? Prachi Juneja[26] individua 8 punti fondamentali che giustificano un deployment della gestione della relazione dei clienti nell'organizzazione:

1. Un CRM è utile quando si vuole migliorare la ricerca e la correlazione dei clienti ed una previsione dei customer needs più efficace. Questo grazie alla presenza dei dati storici contenuti

[26] https://www.managementstudyguide.com/importance-of-crm.htm

nel database e all'analisi dei dati dei clienti acquisiti e di quelli potenziali. Questa prospettiva tendere a ottimizzare il business.

2. Una maggior facilità nel poter determinare il target, da un punto di vista del profitto, come era stato detto per quando riguarda la visione Paretiana dei clienti di un'azienda. È facile tutto questo perché i software di gestione della relazione con i clienti contiene tutti i minimi dettagli di ogni singolo cliente.
3. Una metodologia ed un software di questo tipo genera anche nel focalizzarsi e nel concentrarsi su ogni cliente, uno ad uno, grazie alla categorizzazione di quest'ultimo: infatti la popolazione viene divisa sulla base del tipo di affari che svolge ogni singolo campione, magari anche la localizzazione regionale. Ogni manager dell'azienda che si occupa appunto di CRM avrà una determinata categoria, formata da un determinato numero di clienti, e vengono definiti account manager.
4. Come ribadito, l'azienda deve puntare al miglioramento della fidelizzazione dei clienti che portano più profitto all'azienda, e questo focus deve essere più importante dell'acquisizione di nuovi clienti. Questo però non vuol dire che non bisogna più acquisire nuovi clienti. Allo stesso modo viene usato il sistema integrato CRM. innanzitutto, il primo step consiste nell'identificare l' "opportunity of business", ovverosia quella parte del sistema CRM in cui vengono catalogate tutte le informazioni concernenti il clienti identificato; successivamente, attraverso una logica di follow up (rimanere a stretto contatto con il cliente per aggiornamenti) i rappresentanti del CRM nell'azienda cercano di trasformare l'opportunità in una vittoria, secondo un approccio win-win, comunicando con i clienti. È ovvio che il sistema integrato del CRM facilita tutta questa serie di funzioni e di tasks.
5. Forse il punto centrale di tutta la questione sull'implementazione di un CRM in un'azienda è il suo costo: infatti la tecnologia per implementare un sistema del genere è davvero economi-

ca, se confrontata con altri modelli di fare business. Inoltre, un ulteriore beneficio del CRM non è solamente il costo, bensì l'informatizzazione dei processi, in quanto il CRM è un sistema "paperless", e della riduzione delle risorse per il lavoro manuale da gestire.

6. Un altro punto di forza è la centralizzazione dei dati:infatti, come detto precedentemente, i minima dettagli dei clienti sono contenuti nel database CRM, e quindi vi è anche la possibilità di avere informazioni utili a portata di mano. Il concetto si traduce in riduzione del tempo di processo ed aumento della produttività.
7. Attraverso una maggiore deep knowledge dei bisogni e delle necessità dei clienti, il CRM propone una maniera efficace di soddisfare e di comunicare meglio con il cliente La customer satisfaction, come ripetuto più e più volte, se migliorata, porta al passa parola e riduce quindi i costi del marketing, ottimizzando il business di ogni singolo cliente. Per concludere, vi è un aumento del profitto.
8. Il punto 7 ha come conseguenza il potenziamento della customer loyalty nei confronti dell'azienda, poiché ho maggiore customer satisfaction. La desiderata permanenza del cliente negli affari aziendali fa si che venga espansa anche il customer base e potenzia la crescita del business e della rete di affari.

Il CRM però non deve essere solamente visto come un qualcosa che migliora le performance interne ed esterne del dipartimento di sales od anche quelle di marketing (magari anche attraverso l'ausilio del web e email marketing, andando ad analizzare il comportamento dei consumatori quando comprano online e a costruire strategie sempre più customer oriented), e nemmeno come un qualcosa che faciliti solamente la comunicazione tra i due dipartimenti citati precedentemente: un approccio basato sul CRM si potrebbe utilizzare nel dipartimento delle risorse umane. Gli impiegati, le risorse umane in generale, potrebbero essere viste come dei clienti interni all'azienda, di cui bisogna soddisfare, al fine di migliorare la produttività non solo del singolo impiegato e

lavoratore, ma anche di tutta l' organizzazione. Dunque potrebbe essere considerata un'eresia dire che il CRM deve essere solo utilizzato nella gestione dei clienti "esterni", in quando una serie di dipartimenti di HR di varie aziende utilizzano il CRM appunto per gestire e migliorare la gestione delle risorse umane all'interno dell'organizzazione. Per usare un termine tecnico, non è proprio corretto dire che il CRM è l'approccio che facilita la gestione delle risorse umane, anzi, il termine migliore è ERM o Employee Relationship Management: un approccio che colma il gap tra azienda e lavoratore, per instaurare una relazione lavorativa ancora più forte ed andando a generare un win-win deal tra i singoli attori. Bisogna tenere conto dell'importanza di una relazione lavorativa tra lavoratore e azienda, in quanto più è forte questo legame, maggiore saranno i benefici in termini di miglioramento del clima azienda, del know-how, della produttività, e dell'efficacia di perseguire la Mission aziendale e il conseguimento degli obiettivi. Un ERM ben fatto ed integrato fornisce informazione ben ordinata e dettagliata di tutte le risorse umane. Questo aspetto infatti viene gestito da un sistema di informazione delle risorse umane (HRIS) che permette quindi di migliorare la gestione del problem solving(competenza del HR) tra la risorsa lavorativa interna e altra/e risorsa/e lavorativa/e o l'azienda stessa. Tra le features abbiamo la gestione dei profili, il pagamento dei salari, la formazione, la gestione dei licenziamenti/dimissioni, la gestione degli incontri o delle certificazioni, il miglioramento anche della capacità di importare o di esportare dati, ed infine la generazione di lettere per i lavoratori e la gestione delle alert online[27].

Ma conviene avere il CRM in un'azienda? Non si andrebbe ad aumentare il lavoro? Non è difficile da comprendere e da utilizzare? Può essere implementato anche in una Start-Up o in una PMI senza che vengano sommersi dai costi? Chi è effettivamente il responsabile nella gestione del CRM: il responsabile di Sales, quello di Marketing, quello del customer service o quello di IT?

---

[27] https://www.managementstudyguide.com/crm-hr.htm

[28]Ci sono altre domande sicuramente che potrebbero andare a generare scetticismo nei confronti della gestione della relazione con i clienti ma si trattano di incomprensioni tra chi formula queste domande ed il CRM in sé.

Come detto precedentemente, la fidelizzazione del cliente è davvero importante: si basti pensare tutto il discorso riguardo il cliente ed il diagramma paretiano; in aggiunta, le aziende hanno sempre cercato di utilizzare un approccio CRM, quindi non è una cosa che si è sviluppata nelle ultime decadi. In aggiunta,le fondamenta della fidelizzazione non è altro che l'empatia, e l'empatia è un tema davvero importante per generare una relazione con il cliente, o per vendere qualcosa, oppure ancora per attirare le persone nel proprio business;

Il lavoro non aumenta, o aumenta nel caso in cui la suddivisione del lavoro non sia standardizzata. Santino Dela[29] sostiene infatti che un software CRM non porta più lavoro da eseguire, anzi, ritiene che i lavoratori non valutano il processo di lavoro nella maniera in cui lo avevano fatto tanto tempo fa. Santino Dela trova come causa di tutto la pigrizia della vita, provocata dalla vita stessa, in quanto è un sentimento generato da una cultura focalizzata sull'intrattenimento e sull'assorbimento di molta informazione. Questo potrebbe andare a confondere un software CRM come fosse un Facebook o un Twitter, ossia viene vista come fosse il prossimo fenomeno di social media;

In aggiunta, lo scopo del CRM è dare l'informazione che si vuole con meno sforzo. E' molto meglio un database con tutti i dati, piuttosto che spendere un'ora su internet per andare ad ottenere le informazioni rilevanti. L'unica parte forse difficile di tutto il mondo CRM è dovuto al progresso tecnologico che è continuo, non lasciando fiato ai lavoratori dell'IT nel fornire la tecnologia più adatta al proprio business, non solo da un punto di vista della performance, ma anche

---

28 http://www.sharepointcrmtemplate.com/blog/five-misconceptions-about-crm/

29 http://www.sharepointcrmtemplate.com/blog/five-misconceptions-about-crm/

da un punto di vista della modernità della soluzione. Però, gli obiettivi principali del CRM sono davvero facili: si tratta di acquisire nuovi clienti, di fidelizzarli sempre più e di massimizzare il profitto aziendale.

Sostanzialmente, il concetto di vedere un eccessivo costo di implementazione del CRM nelle piccole o medie imprese o nelle Start-Up è un semplice mito: difatti, i costi di manutenzione del software non sono così tanto alti. Oggi, vi sono molti ASP che propongono soluzioni CRM "cheap" e semplici, con funzioni limitate ma necessarie per poter migliorare il business. Questi modelli inoltre non richiedono l'ausilio (caro in termini pecuniari) di professionali nel campo dell'information technology.

Chi è colui che si incarica nella gestione del processo CRM nell'organizzazione aziendale? Non conviene far ricadere tutta la responsabilità su un unico lavoratore del calibro di Responsabile di Sales, IT, Customer Service o Marketing, in quanto non tutti hanno tutte le competenze fondamentali, poiché CRM è l'unione di tutto il know-how delle vendite, dell'IT ed anche del marketing. In teoria, un responsabile unico all'interno dell'organizzazione potrebbe essere il CEO, il capo dell'azienda e colui che formula le strategie basate sul business. Perciò, il CEO va formato affinché possa essere il supervisione di questa parte dell'azienda[30] .

Quali sono i pro ed i contro del CRM?

PRO:

1. La centralizzazione dei dati di cui si ha bisogno: in un unico database CRM ho tutte le informazioni di tutti i clienti affinché si possa migliorare il proprio business. Avere le informazioni giuste al momento giusto significa anche una maggiore produttività del singolo lavoratore e di tutta la organizzazione.

---

30 https://www.managementstudyguide.com/misunderstandings-about-crm.htm

2. La scalabilità della soluzione: inizialmente, potrebbe essere facile incontrare e definire bene i bisogni del cliente, ma con il passare del tempo, diventa sempre più complicato fino a quando non è più conveniente proseguire in quella direzione. Pertanto si può scalare il CRM verso altre direzioni oppure persino verso altri dipartimenti, come nel caso del ERM nel dipartimento delle risorse umane.
3. Agevola il data mining: la centralizzazione dei dati più rilevanti permette anche di avere l'andamento della situazione in tempo reale, senza dover andare perdere tempo per raccogliere i dati e così viene aiutata tutta la parte di problem solving relativo al trend di cui l'azienda si avvale per conseguire l'obiettivo.
4. La possibilità di combinare il Cloud computing con il CRM: se un tempo le informazioni del CRM erano accessibili solo tramite software CRM, adesso, grazie all'avvento della quarta rivoluzione industriale e della conseguente tecnologia cloud, si può accedere alle informazioni di cui si ha bisogno anche da remoto, senza andare a perdere la qualità del dato oppure la produttività. Non ci sono problemi di sicurezza in quanto vengono progettati per evitare qualunque falla informatica.
5. Migliora la conoscenza del cliente: avendo tutti i dati alla portata di mano, si riesce ad ottimizzare il tempo per conoscere al meglio il proprio cliente, con il fine di andare a soddisfare nella miglior maniera possibile i suoi needs.
6. Riduce i costi giornalieri: grazie alla centralizzazione dei dati ed al suo approccio paperless, il CRM permette di ridurre i costi improduttivi giornalieri come la perdita di file, di documenti od altre situazioni che generano tempi persi. La riduzione dei costi e dei tempi improduttivi migliora innanzitutto il valore aggiunto, quindi il flusso di valore e sopratutto va migliorare la overall performance.

CONTRO:

1. L'uomo diventa sempre meno importante nel business aziendale: si va ad automatizzare il processo, quindi si potrebbero perdere alcuni aspetti umani relativi al business, che potrebbero andare a danneggiare la customer experience, in quanto non si ha più relazione tra essere umano ed essere umano, ma tra essere umano e software.
2. Problemi di sicurezza: la centralizzazione dei dati potrebbe andare a causare svarianti problemi di sicurezza. Inoltre il CRM potrebbe permettere ad alcune persone di immettere dati che non sono qualitativamente accettabili. Per mantenere l'integrità dei dati, si dovrebbe stabilire un sistema di crittografia, di supervisione del processo e di creazione di backup.
3. La formazione del CRM: solo una volta che il processo del CRM è stato implementato e solo una volta che l'organizzazione ha assimilato in termini di know-how il CRM, si possono ottenere grandi benefici. Prima invece, potrebbe essere difficile l'accettazione o l'assimilazione via formazione aziendale di tale processo.
4. Supporto tecnico: ci sono due maniere per il supporto tecnico di un software CRM. La prima maniera è quella di assumere degli specialisti, oppure di mandare in outsourcing il processo di supporto. Di solito chi fornisce la soluzione CRM può fungere da supporto, ma ad un costo maggiore.
5. Con una cattiva manutenzione si possono perdere dati importanti: adesso, grazie al cloud computing, i back-up vengono eseguiti automaticamente; però, non sempre un'azienda può avvalersi di tecnologie che consentono questa sfumatura di automatizzazione dei processi. oppure ancora può capitare che il cloud non faccia il back-up automatico dovuto a problemi informatici. Quindi, è sempre necessario un ausilio manuale del back-up, per evitare di andare a perdere dati preziosi.

6. Dati sensibili nelle mani di terze parti: è importantissimo eseguire una due diligence prima di finalizzare qualunque relazione di questo caso, perché è molto comune che compagnie di web hosting possano raccogliere dati dal CRM e venderli a terzi[31].

Quali sono le sfide ed il futuro del CRM?

Tra le sfide si ha l'investimento di molti soldi nel processo, senza essere impazienti nel richiedere soluzioni istantanee. Le implementazioni del CRM richiedono commitment da parte del lato business che devono essere profondi e significativi. Inoltre, anche la più probabile e migliore delle soluzioni può incombere a sgradevoli conclusioni. Questo aspetto è dovuto alla mancanza di coordinazione tra il business strategico ed i venditori. Ciò risulta nel fallimento nel raggiungere i risultati sperati poiché vi sono incomprensioni tra queste due sfere: I venditori non hanno la completa consapevolezza e padronanza delle richieste e la sfera business dell'azienda mette pressione sulla prima sfera per velocizzare il processo di consapevolezza delle richieste e dell'ottenimento dei risultati sperati. Un' ulteriore sfida è sicuramente il miglioramento della formazione per poter utilizzare al meglio il software e padroneggiare la teoria del CRM.

Per quanto riguarda il futuro del Customer relationship management, si può parlare di web based e di processi guidati dall'analisi. I CRM verrano utilizzati insieme all'analisi dei Big Data ed al web 2.0 . Nonostante questi due trend, quello più importante è relativo all' eCRM, cioè una gestione di relazione con i client basati sull'e-commerce, utilizzando EDI (un meccanismo di trasmissione basato sullo scambio di eData) per implementare le soluzioni CRM al meglio. Un ultimo trend risale nel vedere il CRM non come un singolo processo, ma parte dell'automatizzazione organizzativa e del processo di integrazione[32].

---

31 https://brandongaille.com/12-pros-and-cons-of-customer-relationship-management/

32 https://www.managementstudyguide.com/customer-relationship-management-software.htm

Il CRM nelle PMI: caratteristiche e softwares

Dato che il lavoro si basa sulla analisi ed sul miglioramento di una start-up da un punto di vista di CRM, è fondamentale andare ad analizzare il CRM delle PMI. Infatti, in questo paragrafo si andranno a commentare le caratteristiche principali ed i motivi per cui le PMI sono spinte ad acquisire tale approccio e, di conseguenza, verrà analizzata la soluzione informatica che meglio soddisfa le richieste di queste imprese.

Caratteristiche

La domanda da porsi è perché una PMI vuole il CRM? E soprattutto, quali sono le funzionalità che spingerebbero una piccola/media impresa ad assimilare un processo del genere all'interno della propria organizzazione; riassumendo, che cosa si aspetta una PMI dal CRM?

Si può dire che i motivi per cui una PMI voglia proseguire con una strategia basata sul CRM sono molto simili a quelli di una grande impresa: in una frase sola, migliorare i propri affari conoscendo meglio il cliente.

Manash Chaudhuri[33], CEO di ConvergeHub, company CRM, sostiene che uno small business ricerca in una soluzione CRM le seguenti caratteristiche:

Ease of use: spesso in inglese viene definita come usability nel campo dell'ingegneria del software, ed è il grado in cui un software può essere usato dai clienti specifici per raggiungere obiettivi quantificabili con efficacia, efficenza e soddisfazione. L'EoU, oltre ad andare a migliorare l'UX, e le performance degli user (specialmente nella loro postazione di lavoro), indirettamente porta ad incrementare le vendite, quindi i ricavi e va a ridurre i costi, specialmente quelli di sviluppo, di supporto e di manutenzione; inoltre vi sono benefici anche in termini di formazione del personale, e in termini di grado di apprendimento. Famigliarizzare con un software il prima

[33] http://customerthink.com/why-is-crm-the-ideal-solution-for-every-small-business-2/

possibile è davvero importante affinché un nuovo processo possa essere accettato nell'organizzazione. Questo discorso vale specialmente per le PMI[34][35][36];

Funzionalità Mobile: correlata al cloud CRM, consente ai venditori di avere accesso ai dati del cliente via telefono portatile, per migliorare la produttività ed ottenere del vantaggio competitivo sui concorrenti in termini di rapidità di informazione. Perciò, il cellulare non sarà il canale, bensì la piattaforma[37];

Customizzazione: non tutti i business sono uguali, perciò non tutte le PMI sono uguali, e, di conseguenza, anche le strategie CRM e i relativi software CRM non sono uguali. Questi ultimi devono in particolar modo soddisfare i bisogni del business, e, di conseguenza, è necessaria una piattaforma adattabile. L'adattabilità al business da parte del CRM è sinonimo di customizzazione[38].

Formazione: la formazione in qualche modo può essere collegato all'usability già descritta precedentemente in quanto gli obiettivi della formazione sono di garantire il prima possibile l'assorbimento della nuova practice nell'organizzazione; migliorare la produttività e la soddisfazione del lavoratore. La formazione, dunque, è uno dei punti cardini del CRM, sopratutto per quanto riguarda le PMI[39].

Aggiornamenti del CRM frequenti: essendo un software, è importante garantire sempre, di maniera iterativa, gli ultimi aggiornamenti con le ultime integrazioni e funzionalità, al fine di

---

34 https://www.interaction-design.org/literature/topics/ease-of-use

35 Ergonomic Requirements for Office Work with Visual Display Terminal, ISO 9241-11, ISO,Geneva, 1998

36 Usability Resources: Usability in the Real World: Business Benefits. Usabilityprofessionals.org. Archived from the original on 2013-10-31. Retrieved 2013-11-01

37 https://blog.advmedialab.com/mobile-crm

38 https://www.bitrix24.com/glossary/what-is-crm-customization-definition.php

39 https://servicemuse.com/importance-training-crm-success/

garantire un servizio sempre più performante e sopratutto sicuro. Performance e sicurezza sono cruciali nel raggiungimento dell'obiettivo dell'organizzazione e dell'obiettivo della strategia CRM.

API: anche per una PMI, l'interazione tra piattaforme, applicazioni e database è fondamentale ed è per questo che sono necessarie tecnologie API che consentono di dialogare, attraverso lo scambio di dati ed informazioni. Per esempio sul mercato esistono soluzioni che si integrano al CRM e permettono al lavoratore, ancor prima della chiamata (per esempio), di avere già tutte una serie di informazioni del cliente, per poter parlare con lui in maniera proattiva[40].

Sicurezza: sicuramente tra le caratteristiche da tenere più sotto controllo è la sicurezza del CRM, a causa del fatto che contiene un innumerevole quantità di informazioni e che possono essere non così difficilmente reperibili da parte di terzi se non si attuano misure di rinforzo o comunque è stato implementato un software poco sicuro. La PMI quindi deve fare attenzione a scegliere il CRM anche sulla base di questo concetto.

Supporto: Le PMI necessitano di supporto costante ed in real time, al fine di risolvere ogni eventuale dubbio e perciò, garantire una performance sempre più rilevante, da un punto di vista CRM. Sul mercato le soluzioni sono importanti: dalla community ai più classici customer service, oppure ancora ai chatbot.

Cloud: secondo l' international data corporation (IDC), tra il 2014 e il 2018 ci è stato un incremento degli investimenti sulla tecnologia cloud del 23%, quindi, è una tecnologia sempre più rilevante[41]. Il cloud è cruciale se si vuole incrementare criticamente il valore aggiunto e se si vogliono evitare i costi di manutenzione della parte IT e delle licenze, includendo i costi di upgrade del CRM. Inoltre, riesce a risolvere il seguente problema: una PMI o una Start-up non

---

[40] http://www.cmimagazine.it/17576-limportanza-delle-integrazioni-in-ambito-customer-care/

[41] https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43511618

possiede i propri server dove poter mettere in memoria anche il CRM. Un Cloud CRM è un CRM che è accessibile via internet, in quanto è host del cloud stesso, ed è facilmente accessibile da tutti coloro che sono responsabili del processo di gestione di relazioni con i clienti, in qualunque momento della giornata e dell'anno e in qualsiasi posto, in quanto ci si può fare accesso anche dallo smartphone. Vi sono 8 ragioni per cui è davvero fondamentale possedere un Cloud CRM se si ha una PMI o una start-up: si utilizza via internet; la possibilità di poter accedere al Cloud dove e quando si vuole e con qualunque device allacciato ad internet; è facile da utilizzare e da mantenere e l'unico costo è un abbonamento. La manutenzione di solito è offerta dal vendor di questo servizio; il prezzo di un abbonamento può toccare anche cifre inferiori ai 40 euro; la sicurezza, la quale è un altro punto fondamentale di questa nuova rivoluzione industriale, benché non sia un punto forte della tecnologia cloud. (come ben dimostra il sondaggio eseguito da Forrester Research[42]). Ciò nonostante, i cloud sono molto più sicuri di una IT room ed i fornitori di Cloud CRM garantiscono politiche di back up o data recovery in caso di hacking del sistema, autenticazione a due fattori, password forti e GDPR compliance; il Cloud CRM è super affidabile (99.99% delle volte), al fine di evitare i crash di sistema; flessibilità e capacità di aggiornamento istantaneo, per fornire una maggiore performance ed UX; la possibilità di integrare il proprio software al pacchetto office o alla propria mail[43].

Softwares

Come detto precedentemente, il CRM si avvale di un software. Seppur la teoria del CRM è la stessa se si parla di una grande multinazionale o di una PMI oppure ancora di una start-up, i soft-

---

42 https://core0.staticworld.net/images/idge/imported/article/cio/2010/06/01/forrester_saas_460x353-100348209-orig.jpg

43 https://www.superoffice.com/blog/cloud-based-crm-for-small-business/

ware sono diversi e svariati, da un punto di vista del prezzo e della qualità , anche in termini di user interface e features. Ci focalizzeremo sui CRM più propensi per una start-up, dato che By-Hours fa parte di queste tipologie di companies. Infatti, sono molto utilizzati gli opensource che godono anche di una versione gratuita ma limitata, con possibilità di upgrade con un abbonamento non così costoso, però hanno la pecca di avere l'assistenza non di alti livelli. Ne verranno analizzati alcuni[44]:

- *Really simple systems*[45] si definisce come il migliore CRM europeo per le PMI/start-up. È un cloud CRM B2B. Possiede di una prova gratuita di 14 giorni ed è semplice da usare, andando a ridurre i tempi di formazione dei lavoratori sull'utilizzo; ha un supporto gratuito, con customer service, webinars, guide step by step, ecc.; è stato progettato anche per l'importantissima GDPR compliance; è un CRM che cresce con il proprio business in quanto è scalabile e quindi flessibile; è un CRM che si adegua ai bisogni del proprio business, essendo customizzabile ed essendo Cloud, è accessibile da qualunque device e non è necessaria la manutenzione o installazione di applicazioni; è uno strumento potente per gli insight di marketing/vendite e riesce anche a fornire analisi profonde e previsioni di vendite; può essere integrato in alcuni software di accounting; peculiarità di questo programma è che riesce in real time a "catturare" la mail del cliente, registrarla nel suo account. Insomma, sincronizzarla al database CRM; è sicuro e può essere anche utilizzato nelle scuole di marketing e di sales.

---

44 https://www.pmi.it/impresa/pubblicita-e-marketing/approfondimenti/125961/crm-software-open-source-free-per-pmi.html

45 https://www.reallysimplesystems.com/?aid=223

- *SuiteCRM*[46] è l'alternativa al leader del settore del CRM come Salesforces e Dynamics in quanto a potenza, ma molto più customizzabile e con tecnologia più avanzata. La versione gratuita offre spazio di archiviazione, contatti ed utenti illimitati. Può essere utilizzato non solo in start-up ma anche in una PMI, enterprise e perfino non profit; inoltre, viene utilizzato per qualunque tipologia di business, da quello finanziario a quello manufacturing, da quello healthcare a quello del retail, fino ad andare a quello del settore travel oppure pubblico. Il servizio clienti per questo CRM è tutto sul sito, nel quale vi è anche il forum per risolvere qualunque dubbio o perplessità, ed anche il manuale di SuiteCRM, con tutti i relativi add-on. I suoi 4 features principali sono sales, marketing, service ed IT. Si avvale del servizio SuiteAssured, che permette di fornire una miglior customer experience agli user di organizzazioni trainate dalla compliance. In questo caso, fornisce le caratteristiche peculiari di questo particolare open source come le libertà, la qualità, l'innovazione ed anche la sicurezza.
- *CapsuleCRM*[47] è un CRM che si basa sul supporto della community. Sul sito infatti è presente una community di esperti nel settore tra attori di una partnership con gli user di questo software aziendale. Può essere integrato con la G suite, Zendesk ed anche Twitter, ed è per questo che CapsuleCRM può essere visto come un social network, in cui vengono forniti i classici KPI che magari potrebbero apparire in social network come LinkedIN. Con questo CRM si possono anche gestire in maniera smart e social i propri account dei contatti, con le liste e le categorie. La versione gratuita presenta fino a 2 utenti, 250 contatti e 10MB di storage, ma con un ab-

46 https://suitecrm.com/

47 https://capsulecrm.com/

bonamento dal prezzo contenuto è possibile ampliare lo storage fino a 2GB, ed avere 50000 contatti, oltre alla integrazione con i softwares menzionati precedentemente. Un contro di questo CRM è l'assenza di un numero di telefono per il supporto, un supporto online non molto tempestivo, benché comunque ci siano le FAQ e la community di esperti online.

- *Insghtly*[48], che, come dice il sito, garantisce una crescita annuale del revenue del 20%, è un CRM integrabile ad una moltitudine di softwares come Google Drive, Dropbox ecc.; permette di tracciare nel tempo la forza di legame tra l'azienda ed il cliente e potenziarlo sempre di più attraverso delle mappe relazionali. Grazie all'automazione del flusso di lavoro, Insightly è in grado di sincronizzarsi con ERP come SAP od Oracle in tempo reale; è ottimo nella gestione dei progetti e nelle consegne ai clienti, oltre ad essere un CRM sicuro, evitando di perdere dati preziosi. Con Insightly si può anche ottenere una Dashboard o metriche importanti per il proprio business e si può lavorare da qualunque device, tramite l'app ottenibile via android o iOS, oppure attraverso lo scan di business card, con il fine di poter aggiornare i progetti in tempo reale. Anch'esso possiede una versione gratuita e limitata, con un numero di utenti fino a 2, 2500 registrazioni e 200 MB di storage. Con la versione a pagamento si ottengono invece 25000 registrazioni ed 1 GB di spazio; tuttavia, vi è anche la possibilità di sfruttare al massimo il built-in marketing system, funzione che era limitata nel caso della versione gratuita. Possiede anche la capacità di supporto online , grazie soprattutto ad un chatbot.

La seguente tabella 1 [49] riassume i 4 software descritti in precedenza.

---

[48] https://www.insightly.com/why-insightly/

[49] DiscoverCRM

	Insightly	Really Simple Systems	Suite CRM	Capsule
Software Features				
API access				
Cadence				
Contact Management				
Contract Management				
Database management				
Funnel Reporting				
Integrations				
Partner Tracking				
Performance Reporting				
Pipeline Management				
Product & Price Control				
Sales Gamification				
Quotation Handling				
Task Assignment				
Territory/Quota Management				
Supplementary Features				
CPQ				
Customer Service Automation				
Marketing Automation				
Social Relaitonship Management				

	Insightly	Really Simple Systems	Suite CRM	Capsule
Other Features				
Multiple Locations				
Multiple Currency				
Customizable				
Mobile Features				
iOS app				
Android App				
Native Web App				
Hosting Method				
Cloud				
On-Premise				
Customer Size				
Small (1-50 Users)				
Medium (51-200 Users)				
Enterprise (201+ Users)				

Tabella 1

Perciò, quale potrebbe essere il CRM tra questi quattro che potrebbe efficace per quanto riguarda le PMI? Si ritiene che il migliore sia effettivamente SuiteCRM. Sono tutti e 4 dei Cloud CRM, ma SuiteCRM offre una tecnologia più avanzata rispetto a CRM usati nelle grandi companies; è flessibile da un punto di vista di dipartimento; è notabile in termini di usability, si può utilizzare con qualunque device, anche telefonini ed è molto semplice da utilizzare, con un ottimo supporto, al fine di ridurre tempi e costi sulla formazione; potente già con la versione gratuita ed infine offrendo libertà di innovazione, qualità e sicurezza ed essendo un open source, si riesce ad adattare il CRM sulla base del proprio business, pertanto è molto customizzabile;

Un ultimo punto da analizzare prima di proseguire con il discorso sull'analisi e sul miglioramento del processo CRM in ByHours, è quanto un'azienda dovrebbe investire per garantirsi un CRM efficace, sopratutto per il revenue growth. Adesso si andranno ad analizzare gli aspetti fondamentali di questo concetto.

Selezionare il CRM in base al proprio business: è importantissimo sapere quello che l'azienda propone come soluzione e di conseguenza anche il CRM deve seguire questa impronta. Non ha

senso per esempio, implementare un CRM per un'azienda di manufacturing se l'azienda in sé in verità è un'azienda di finanza, poiché vi sono differenze tra un software CRM ad uso manufacturing con quello a scopo finance, e dunque si andrebbero magari ad investire più del previsto. Inoltre, per business non si intende solamente che cosa l'azienda fa, ma anche la dimensione aziendale. Come detto precedentemente, benché i leader del settore possiedano software CRM non solo per grandi imprese, ma anche soluzioni per PMI o start-up, non conviene installare un software CRM di una grande impresa in una start-up dovuto al fatto che verrebbe fornita una potenza non necessaria e si avrebbe un costo inutile.

La customizzazione del software: i CRM di adesso garantiscono una maggiore customizzazione del CRM secondo il proprio business, o la propria dimensione aziendale. Tuttavia, se si è già una impresa di degno spessore, è inutile sfruttare i propri esperti IT per poter customizzare il software CRM, con il fine di ridurre il costo di manutenzione. Conviene di più assumere un tecnico di CRM poiché vi è una grande differenza tra un esperto in tecnologie ed un esperto di CRM. Perciò qualora si volesse utilizzare il proprio esperto IT ci sarebbe un rischio di mal implementazione del software e sopratutto il rischio di causare determinati problemi di software che permarrebbero nel tempo.

La migrazione dei dati: è sicuramente il processo più difficile tra quelli di implementazione di una soluzione CRM in quanto richiede tempo e costi. Bisogna essere certi della messa in discussione con l'esperto in CRM di questo tema davvero importante.

La formazione: oltre ad essere necessaria al fine di capire perfettamente non solo il software, ma anche la teoria CRM, se non è presente, la formazione può portare al malfunzionamento non solo del CRM ma anche di tutta l'azienda.

il project manager: è rilevante avere un project manager che affianchi il consulente CRM al fine di vedere la gestione del raggiungimento delle milestones ed anche del tempo, delle risorse e dei costi.

La manutenzione: essendo un software il CRM, è anche fondamentale avere qualcuno che si occupi di manutenzione. Ovviamente non è un discorso relativo a quelle PMI o quelle start-up che si avvalgono di un Cloud CRM per le ragioni che sono state espletate in precedenza. Sono costi alti che però vengono assorbiti da tutti i benefit che un buon e ben mantenuto CRM offre[50].

Analisi e miglioramento del processo CRM in ByHours

Prima di procedere con la dovuta analisi e la implementazione di tutte le misure necessarie al fine di potenziare il processo CRM in ByHours, è fondamentale mostrare a priori la metodologia usata: nella sezione analisi verranno descritte in maniera precisa tutte le attività del processo CRM, prendendo in considerazione le operazioni del dipartimento di sales, in tutte le sue sotto componenti, e del dipartimento di marketing. Nella sezione miglioramento invece, verrà ripreso il processo con tutte le dovute implementazioni in stile CRM. Per quanto riguarda l'implementazione del software, verrà implementato un software che si avvale del cloud computing, in quanto l'azienda utilizza molto G suite e pacchetti office, dunque tecnologie cloud. Inoltre sarebbe meglio implementare un CRM che sia a su misura con la crescita dell'azienda. Verranno utilizzati anche dei key performance indicator, che ovviamente saranno la linea guida per analizzare dapprima il processo CRM e di conseguenza il miglioramento dello stesso. Sicuramente verranno presi in considerazione[51]:

---

50 https://financesonline.com/much-startup-invest-crm-solution/

51 Reiter,Band,Davey https://www.mycustomer.com/selling/crm/crm-metrics-what-should-you-monitor-and-measure

- il numero di chiamate giornaliere
- il numero di nuovi clienti
- il numero di clienti fidelizzati
- il numero di nuovi contatti aggiunti alla settimana/mese
- la produttività misurata con il tempo di permanenza nel VoiP
- soddisfazione del cliente

Bill Band, ex persona di spicco di forrester research, attraverso il paper "the right CRM metrics for your business"[52] analizza 4 step importantissimi per migliorare il processo CRM e di conseguenza scegliere le metriche giuste:

I. Definire e quantificare i Business goals, cioè dire come la propria iniziativa sul CRM possa migliorare i costi di acquisizione di servizio e potenziare i revenues da parte del consumatore.
II. Formulare le strategie CRM, e le attività per ogni dipartimento dipendente del CRM come Sales, marketing e service.
III. Usare le metrics appropriate per il CRM e migliorare il processo, e monitorare per agire in qualora ci fossero decisioni da prendere.
IV. Legare gli obiettivi del CRM, alle strategie e alle metrics.

Analisi[53]

Come funziona il processo di ByHours da un punto di vista di customer acquisition e retention? Per quanto riguarda l'acquisition, tutto inizia dal dipartimento di marketing. Suddetto dipartimento, sulla base degli obiettivi e del target stabilito a priori va a definire tutti quei punti strategici

---

52 https://www.forrester.com/report/Define+The+Right+CRM+Metrics/-/E-RES59408?objectid=RES59408 con riferimento a https://www.mycustomer.com/selling/crm/crm-metrics-what-should-you-monitor-and-measure

53 Elaborazione personale

dove l'azienda ed il proprio business possono avere successo. Regioni del mondo influenti o meno da un punto di vista turistico, città grandi o piccole, con eventi importanti o meno, hotel appartenenti a catene o no, B&B e case appartamenti. Il dipartimento, dopo aver deciso la o le regioni, stabilisce una classifica di hotel più e meno strategici, sulla base di quanto detto prima. Una volta fatto questo, prepara tutta la documentazione relativo alla brochure, flyer, Co-stesura dello speech e delle FAQ con il dipartimento di Sales, ipotetiche campagne di marketing e così via. Dopodiché, sulla base di tutte queste caratteristiche, vi è comunicazione con gli owner del dipartimento di sales per definire la strategia e sopratutto quali hotel "attaccare". Viene definita perciò una lista di potenziali hotel partner, suddivisi in difficoltà di acquisizione (di solito il numero di stelle, la dimensione della città o appartenenza o meno di catene). Con questa lista, il product owner del dipartimento di sales traduce l'informazione, in un google sheet in cui viene elencato per ogni riga, il nome dell'hotel, e lascia vuote tutte le altre informazioni che poi i sales employees andranno a riempire. Il product owner di conseguenza, spartisce gli hotel per ogni employee, in base alla difficoltà di ottenere quell'hotel. Ovviamente, gli assistant avranno una serie di hotel molto più facili da ottenere e nessuna catena, in quanto non hanno l'esperienza necessaria. Ogni employee dunque sarà incaricato di informarsi dell'hotel tramite una ricerca sul search engine e di riempire tutte le informazioni mancanti del google sheet: numero di telefono, mail. Una volta fatto questo, l'employee chiama l'hotel in questione, andando a parlare, se possibile, con la persona incaricata, la quale, di solito, rilascia i propri contatti, come il nome, il telefono e la mail personale. Il lavoratore, conclusa la chiamata, va a finalizzare la riga dell'hotel chiamato con gli ultimi dati mancanti, e pone un commento, di solito in lingua spagnola o in inglese (le due lingue principali dell'azienda) efficace, qualora l'hotel passasse nelle mani di un altro suo collega o per ricordarsi gli ultimi aggiornamenti prima di proseguire con un follow up. L'ultima colonna è relativa alla data di follow up, che sarà quando la persona incaricata dell'hotel

andrà chiamata una seconda volta per il proseguimento della negoziazione o della finalizzazione del processo. Se il cliente è interessato, gli si lascia via mail una brochure contenente tutte le informazioni e una mail standardizzata in cui si spiega brevemente il business model di ByHours e le sue features. Di solito si aspettano 2-3 giorni prima di chiamare di nuovo l'hotel in questione. Se la person in charge risponde via mail e ha alcuni dubbi, di solito la risposta da parte dell'azienda è via telefono, in quanto la comunicazione vocale è molto più efficace da un punto di vista di vendita di un prodotto o di un servizio, rispetto ad una ulteriore mail preconfezionata. Questa seconda chiamata permette di risolvere ogni eventuale dubbio o ostacolo che non permette il proseguimento della negoziazione o l'ottenimento del nuovo hotel partner. All'inizio della giornata quindi, il sales employee dovrà innanzitutto chiamare quegli hotel più importanti in termini di acquisition: cioè si da priorità a tutti quegli hotel che solo sul punto di essere acquisiti oppure hanno destato particolare interesse. Ovviamente, qualora un hotel che destasse interesse avesse solo disponibilità nel ricevere una chiamata verso le 12.00 per esempio, è possibile, in quanto in una delle colonne del google sheet degli hotel da acquisire è riservata all'ora in cui la persona incaricata delle collaborazioni di un determinato hotel è presente. Precedentemente si è parlato di mail pre confezionata, in quanto sono stati sviluppati dei format standard per i dubbi principali delle persone incaricate. Non sono disponibili in tutte le lingue, e lo stesso vale per la prima mail e per la brochure. Di solito vi sono solo mail pre confezionate per i mercati principali. Per quanto riguarda le chiamate, ogni employee deve avere un numero specifico di chiamate al giorno e un numero di ore di chiamata. Queste metriche servono per analizzare l'impegno del lavoratore durante la giornata. Ovviamente non ha alcun senso fare 200 chiamate al giorno con un tempo di chiamata complessivo pari a 6 ore se poi non vi sono sviluppi importanti nelle negoziazioni o nell'ottenimento di nuovi hotel partner. Non ha alcun senso inoltre fare delle microchia-

mate, in quanto non si riesce a mostrare empatia ed interesse nei confronti di quel potenziale hotel partner e non si riesce ad evincere alcun sviluppo positivo sul proprio lavoro.

Qualora l'hotel avesse davvero interesse, l'employee deve spiegare via voce tutte le clausole e il follow up necessario per l'onboarding del nuovo hotel partner (formazione) e di conseguenza per lo sfruttamento della piattaforma online di microsoggiorni. Viene mandato il contratto via mail , e fissato un appuntamento per la formazione. L'hotel molto interessato può anche mandare il contratto firmato e fare la formazione lo stesso giorno. Fissato l'appuntamento, l'hotel passa da essere hotel partner a hotel onboarding, e da qui il lavoro passa alla sezione di Ottimizzazione e contenuto del dipartimento di sales. L'employee che ha concluso la negoziazione, crea un documento pre confezionato in cui inserisce tutti i dati dell'hotel e lo manda alla sezione di contenuto per poter creare l'account sul channel manager. Nell'account di solito vengono immesse tutte le informazioni relative all'hotel partner e anche chi ha ottenuto l'hotel e chi lo forma. L'employee di formazione , quando riceve il contratto da parte dell'hotel partner, e viene creato l'account dell'hotel in questione sull'extranet, potrà chiamare l'hotel che dev'essere formato. Il giorno dell'appuntamento, come detto prima viene fissato dall'employee che ha ottenuto quell'hotel e inserisce tutti dati fondamentali in un altro foglio di calcolo in condivisione, sempre in formato google sheet, in cui viene inserito il nome dell'hotel, la città, il numero di camere, la persona incaricata con il nome, il numero e la mail, l'employee di ottimizzazione che si dedicherà alla formazione, i parametri del contratto trattati. Si ricorda che ByHours propone la possibilità di rendere flessibile il contratto, andando a modificare alcune clausole. Perciò, durante la fase di onboarding, l'employee di ottimizzazione va a fare il training alla persona incaricata. I training vengono divisi in base alla lingua dell'interlocutore e l'esperienza del formatore. Il training dura una oretta circa, e di conseguenza, una volta terminato l'appuntamento, il lavoratore dovrà mandare una welcome mail con la conferma dell'avvenuta formazione e l'inserimento di tutti i contatti di

customer service. Lo stesso lavoratore dovrà poi immettere, con l'aiuto del key account manager, l'hotel acquisito nella lista di ottimizzazione.

Con questo si conclude la parte di customer acquisition. Nella parte di Customer retention invece, viene tutto gestito dal dipartimento di marketing, in congiunto con il product owner del dipartimento di sales, e attuato dalla sezione di ottimizzazione. La funzione di marketing con il product owner definisce quali sono le strategie su cui puntare per l'aumento della disponibilità globale di hotel che si avvalgono di ByHours. Il dipartimento di ottimizzazione andrò poi a chiamare gli hotel partner. Ogni employee ha il suo google sheet in condivisione con i suoi colleghi, ed ogni lavoratore ha il suo foglio di calcolo, nel quale vi sono tutte le informazioni relative l'hotel acquisito, vale a dire il nome dell'hotel e la città. Le altre caselle inizialmente sono vuote, come nel caso degli employees che negoziano con gli hotel partner, ma anche in questo caso, gli "ottimizzatori" vanno a riempire le informazioni grazie alla pagina personale di quell'hotel sull'extranet, che è in condivisione e internet. Compilate le informazioni mancanti, si analizza la situazione di quell'hotel, per poi andare ad agire di conseguenza ed andare perciò a fidelizzare sempre più l'hotel, attraverso la chiamata. Di solito le tecniche di fidelizzazione per ottimizzare le vendite, sono l'aumento del numero di camere, porre le percentuali di prezzo ottimale a quello desiderato dalla company, potenziare la disponibilità temporale (dei check in) di ogni pacchetto di ore, aumentare la disponibilità annuale degli hotel con il servizio di ByHours. Sulla base dell'esperienza personale del sottoscritto vi sono tre tipologie di hotel partner:

I. L'hotel fedele: è colui che, se viene chiamato ogni settimana o ogni tot di giorni/mesi da sempre disponibilità di camere e ha almeno una prenotazione per mese. Sostanzialmente è quello più soddisfatto ed è quello che accetterà ogni consiglio fornito dall'azienda. Di solito non bisogna nemmeno chiamare questi hotel poiché hanno una conoscenza del business model e del channel manager dell'azienda tale che non è necessario il customer service.

II. L'hotel semifedele: è colui che permette la disponibilità di camere ma non vende molto, a causa di molteplici fattori. E' l'hotel che potrebbe dire basta da un momento all'altro e qui bisogna intervenire per evitare spiacevoli situazioni, andando a proporre le promozioni, che sono un ulteriore strumento di customer fidelization.

III. L'hotel infedele: non vende mai ed è prossimo alla cancellazione del contratto. Molto difficile da contattare e poco soddisfatto. Di solito non dà mai disponibilità perché può essere insoddisfatto di ByHours come potrebbe avere a che fare con dei cambi di gestione, passaggi di proprietà, chiusura della struttura stessa eccetera. Difficilmente si può far cambiare idea ad un hotel partner di questo genere. Di solito vengono contattati una volta ogni mese.

Vi sono anche tutti gli hotel offline. Sono quegli hotel che una volta erano partner di ByHours, ed erano online sia sul sito di ByHours che nell'entrante e per alcune ragioni hanno deciso di interrompere l'iniziativa. Ovviamente questi hotel sono in un altro foglio di calcolo e vengono posti offline sia sul sito (non si vedranno a schermo), sia nell'apposita sezione dell'extranet. I motivi per cui un hotel è offline potrebbero essere il cambio di gestione, di strategia dell'hotel, una ristrutturazione oppure ancora la chiusura definitiva della struttura, come nel caso degli hotel infedeli. Almeno una volta all'anno vengono chiamati per vedere se hanno cambiato idea o se hanno concluso le opportune pratiche o ristrutturazioni. Di solito questi ultimi vengono chiamati una volta all'anno, tempo in cui normalmente l'hotel si dimentica di ByHours, in quanto ByHours non ha un proprio brand positioning rilevante come potrebbe essere quello di coca cola. Lo stesso discorso vale anche per tutti quegli hotel che hanno detto di no durante la fase di acquisizione. Si applica questa strategia in quanto gli hotel non sono illimitati e rispetto a tutti quelli che sono esistenti nel mondo, solo una parte può essere considerata come potenziale partner o partner acquisito di ByHours. Anche i lavoratori di ottimizzazione hanno un numero di chiamate da fare ed un tempo di chiamata complessiva giornaliera minimo. Infine, ogni qualvolta eseguono modi-

fiche accordate via telefono con il B2B, dovranno inviargli una mail di conferma con la descrizione dell'operazione eseguita ed anche gli screenshot della schermata dell'extranet. Passando invece al customer service, si dovrà aiutare non solo il cliente B2B che ha bisogno di alcuni dubbi o di risolvere qualche problematica relativa al channel manager oppure al servizio in sé, ma anche gestire i clienti B2C qualora avessero problemi di pagamento o, più in generale, di prenotazione. Non hanno un numero di chiamate od un tempo minimo di occupazione al telefono in quanto sono gli stessi lavoratori del dipartimento di ottimizzazione oppure ancora di quelli di sales che si occupano dell'acquisizione del cliente partner. In conclusione, qualora l'hotel avesse bisogno di avvisare il cliente a causa di problemi nell'area circostante dell'hotel, come ad esempio la ristrutturazione del parcheggio o eventi avversi che modificano la viabilità di quella zona, devono contattare il prima possibile il customer service, al fine di informare la sezione di contenuto per poter modificare la descrizione sul sito internet di ByHours.

È anche importante andare ad analizzare il customer acquisition e retention da un punto di vista dei clienti B2C. Il cliente B2C ha diritto a una serie di codici promozionali, con il fine di pagare meno il microsoggiorno nell'hotel scelto. Sono codici promozionali mensili o che dipendono sulla base della festività presente in quella determinata regione. Il cliente inoltre potrà avvalersi anche di alcuni features in base a quale hotel abbia scelto: Di solito quelli fedeli e quelli semifedeli, possono fornire delle promozioni, come per esempio sconti, camere suite, idromassaggio, ora gratis, colazioni gratuite eccetera. Sia i clienti B2B che quelli B2C possono visionare il sito web qualora avessero dei dubbi, tramite l'apposita sezione FAQ. I clienti iscritti B2C inoltre, vengono informati via newsletter sulla mail qualora ci fossero degli sconti o delle offerte importanti. I potenziali clienti B2B inoltre possono chiamare direttamente l'azienda via telefono del customer service per chiedere informazioni sull'uso di ByHours, oppure, se sono davvero interessanti ad iniziare una collaborazione, possono compilare un hotelier form, sezione presente sul sito web, in

cui devono immettere il nome dell'hotel, il paese di appartenenza il nome della persona incaricata delle collaborazioni e i contatti, come ad esempio una mail e il numero di telefono. ByHours riceverà una notifica via mail e compilerà in un google sheet apposito, definito reseller, tutte le relative informazioni. uno degli employees che di solito negoziano dovrà contattare il nuovo potenziale hotel partner e gli dovrà spiegare un po' come funziona il business model e cercare di capire se rispetta gli standard di ByHours. Dopo la chiamata verrà poi completata la riga con le relative informazioni, la scrittura del determinato commento e la data di follow up. Se invece un hotel ha ricevuto una prenotazione per la prima volta (first booking), bisognerà chiamarlo per fare un riassunto dei dati della prenotazione (prezzo, data di check in , pacchetto scelto eccetera). Se un hotel partner invece ha reso indisponibile le camere del suo hotel con ByHours in un determinato giorno dovuto al fatto che ha ricevuto tutte le prenotazioni possibili e immaginabili da parte di clienti che si avvalgono del servizio dei microsoggiorni, arriverà una notifica che informerà quelli di ottimizzazione riguardo all'episodio, e di conseguenza bisognerà reagire attraverso una chiamata, oppure se la chiamata non è disponibile, via mail, chiedendo se l'hotel voglia inserire una camera addizionale per quel giorno. Ogniqualvolta l'ottimizzatore riesce a migliorare il revenue growth dell'hotel partner attraverso la chiamata o la mail, dovrà inviare una mail di conferma all'hotel partner con tutta l'informazione di conferma delle modifiche e gli screenshot per mostrare la modifica attuata via extranet. L'hotel partner però potrà anche comunicare via mail a ByHours per chiedere di attuare determinate modifiche del piano di disponibilità o del numero di camere o del check in oppure ancora dei pacchetti di ore o delle promozioni.

Dato che non è possibile fornire dati precisi di quanti hotel partner effettivamente siano fidelizzati, si può benissimo dire che sono solamente un 20-30% anche in ByHours, Pareto Docet. Gli hotel semifedeli sono la maggior parte (50-60%) ed i restanti sono infedeli. un'altra buona fetta di hotel sono anche quelli offline. L'azienda ha come obiettivo strategico, non solo di confermare il

revenue da parte dei partner fedeli, ma anche di combattere sul fronte infedeli, offline poiché sono davvero tanti e di migliorare in qualche modo le performance dei semifedeli, attraverso il gioco forza delle promozioni o dei mesi a commissione 0%. Effettivamente non sono così efficaci, sopratutto per quegli hotel come i B&B o gli affittacamere che non hanno la reception o hanno un numero irrisorio di camere.

Fino ad ora si è parlato della gestione di singole strutture, che siano hotel, B&B o affittacamere. Vi è una categoria di mezzo tra queste strutture e le catene di hotel importanti, che sono le piccole catene di hotel. Per piccole catene di hotel ci si riferisce non solo a delle catene di un numero cospicuo di strutture, che possiedono un determinato brand, bensì anche di quei gestori che controllano un numero molto basso di hotel, o B&B o affittacamere (per esempio quattro o cinque). Generalmente, sulla base dell'esperienza del sottoscritto, ByHours non ha molte collaborazioni con piccole catene brandizzate, quanto meno in Italia. Nel bel paese invece va più di moda la seconda tipologia. Questi hotel sostanzialmente vengono contattati in una maniera simile rispetto agli hotel normali oppure agli hotel facenti parti di grandi catene che possono decidere di avere una collaborazione o meno, senza la decisione dell'HQ. Praticamente, il lavoratore, con l'aiuto della person in charge, deve ottenere tutti i dati relativi a tutti gli hotel cui potrebbero entrare in ByHours. Inoltre, prima di avviare la collaborazione, il lavoratore deve individuare quali hotel rispettino gli standard o meno. Una pecca però, per quanto riguarda questa categoria di hotel è che l'ottimizzatore sul google sheet e sull'extranet non possiede le informazioni dirette e necessarie affinché possa essere consapevole del fatto che l'hotel cui sta chiamando sia effettivamente facente parte di una piccola catena e che lavori in ByHours, con il rischio di chiamare magari 4 volte la stessa persona per 4 hotel diversi. Inoltre non ha a vista d'occhio tutti i dati relativi alle vendite di tutte le strutture (le uniche informazioni che ha a disposizione per tutti gli hotel contemporaneamente sono i commenti del foglio di calcolo, però non sono sufficienti la maggior

parte delle volte), quindi deve andare ad analizzare uno ad uno gli elementi delle piccole catene, prima di poter interagire con la persona incaricata delle strutture, qualora volesse effettuare una chiamata unica. Questo significa semplicemente un aumento dei tempi produttivi e della presa di decisione.

Miglioramento

Passando finalmente al miglioramento del processo CRM , si va a seguire la metodologia proposta da Bill Band. Nel primo punto della metodologia, bisogna andare a individuare gli obiettivi, utilizzando cioè il CRM al fine di diminuire i costi di acquisizione ed aumentare di conseguenza i revenues, generati dal cliente. Perciò andando ad utilizzare un CRM cloud per i benefici descritti precedentemente, si può ottenere una riduzione costo aziendale in generale poiché riesco ad aumentare la produttività ed il tempo in chiamata del employee che si occupa di negoziare con i potenziale hotel da acquisire, a causa del fatto che con un CRM si riesce ad avere in real time le informazioni necessarie, quindi si riesce ad avere ad inizio giornata per esempio i meeting da fare, le call importanti per chiudere il deal, le visite ed inoltre anche avere le informazioni di contatto quando le desidero (qualora ricevessi una mail importante da parte di un potenziale partner); le informazioni in real time sono anche dovuto alla sincronizzazione della G suite, in cui vi è la maggior parte dei dati. Il lavoratore perciò eviterà di fare ricerche improduttive sul motore di ricerca per andare a ricavare tutte i facts fondamentali per poter acquisire un determinato cliente. Un CRM aiuta anche a migliorare la vita a lavoro dei lavoratori, poiché avranno da fare meno chiamate e riusciranno ad essere più soddisfatti in quanto riusciranno ad eseguire con successo più negoziazioni. Il CRM inoltre aiuta anche il customer service e il dipartimento di marketing ad eseguire con maggior efficacia il proprio lavoro, andando a localizzare clienti sempre più vicini al target ideali e costruendo materiale informativo sempre più mirato ed efficace, al fine di non solo acquisire il cliente, ma anche di ritenerlo nel proprio business. Si ritiene interessante mostrare con

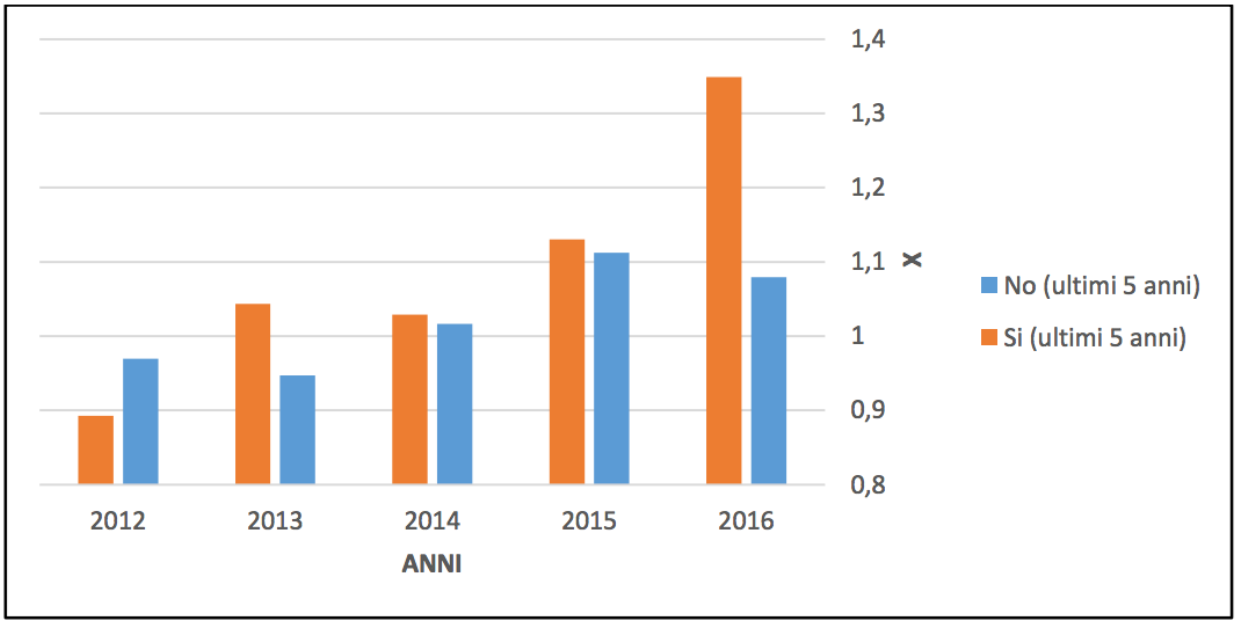

Grafico 3

numeri i dati dell'EBITDA e dei ricavi delle vendite di imprese che non hanno ancora implementato il CRM con imprese che già hanno il CRM, misurate in un arco temporale di 5 anni: per farlo è stato preso in considerazione una tesi magistrale sul CRM e l'impatto di quest'ultimo sui ricavi delle vendite e sull'EBITDA del Dott. in Ingegneria Gestionale Roberto Maceri del Politecnico di Torino[54].

Le figure successive mostrano appunto il miglioramento dell' EBITDA e dei ricavi delle vendite di un'impresa che ha implementato il CRM negli ultimi 5 anni.

Il grafico 3[55] mostra l'andamento dell'EBITDA dal 2012 al 2016 di un'azienda che non possiede il CRM (blu) e un'azienda che ha implementato un software di customer relationship

[54] tesi di laurea magistrale, aprile 2018, R.Maceri, Analisi di mercato e studio di settore dei sistemi CRM (Customer Relationship Management). Impatto su Ricavi dalle Vendite e EBITDA, Politecnico di Torino

[55] Figura 35 di tesi di laurea magistrale, aprile 2018, R.Maceri, Analisi di mercato e studio di settore dei sistemi CRM (Customer Relationship Management). Impatto su Ricavi dalle Vendite e EBITDA, Politecnico di Torino

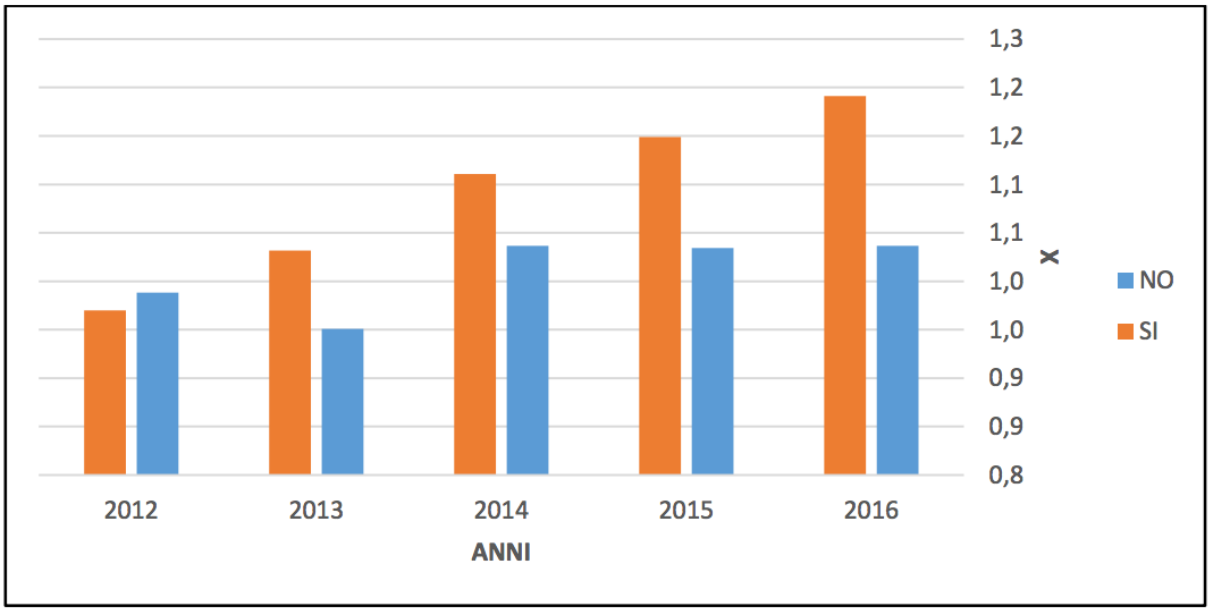

Grafico 4

management (arancio). X è la mediana dei valori dell'EBITDA su ciascun anno, dove per valori dell'EBITDA si intende il rapporto tra il valore dell'EBITDA di ciascun anno e il valore assoluto

della media aritmetica. Potrebbe essere una sorpresa il fatto che non ci siano margini di miglioramento al primo anno per l'azienda che ha appena implementato il CRM: infatti l'EBITDA è minore rispetto a quello dell'azienda che non lo ha. Invece è normale, in quanto il primo anno è l'anno del cambiamento per così dire, e quindi il personale necessita di una formazione, la nuova strategia dev'essere perfezionata ed espansa in tutta l'azienda. Infatti i miglioramenti cruciali si notano l'anno successivo e l'azienda che ha implementato il CRM ha sempre un vantaggio considerevole rispetto all'azienda senza CRM. Anche se comunque negli anni successivi non ci sia stata una differenza sostanziale, almeno per gli anni 2014 e 2015, la differenza invece è quasi doppia se andiamo a notare l'anno 2016.

Il grafico 4[56] mostra invece l'andamento dei ricavi sulle vendite di due imprese: la prima, contrassegnata dal colore arancio è un'azienda che ha implementato il CRM negli ultimi 5 anni; la seconda invece, ha deciso che negli ultimi 5 anni non fosse necessario implementare il CRM.

Come prima, è stato preso in considerazione l'arco temporale quinquennale dal 2012 al 2016 ed è stato preso in considerazione la mediana dei valori dei ricavi sulle vendite, il quale non è altro che il rapporto dei valori dei ricavi sulle vendite di quell'anno diviso il valore assoluto della media aritmetica. Il risultato è simile al grafico precedente sull'andamento dell'EBITDA di un'impresa con il CRM ed un'impresa senza. Infatti il primo anno, quello dell'implementazione, è appurato che i ricavi sulle vendite dell'azienda che ha implementato sia minore rispetto a quella che ha deciso di non implementarlo nella propria strategia, dovuto alle ragioni spiegate nella descrizione del grafico precedente. Gli anni successivi quindi hanno un miglioramento notevole nel caso dell'ultimo anno, in quanto è quasi il doppio circa la differenza tra le due aziende in termini di ricavi sulla vendite influenzate o meno dal CRM, però è già importante questo gap a partire dal secondo anno.

Per concludere quindi, i due grafici mostrano in maniera chiara ed efficace il motivo per cui è necessario implementare un CRM, anche a basso costo come quello Cloud in una PMI o, nel caso della tesi, di una start-up.

Tornando alla metodologia, gli obiettivi di ByHours al fine di migliorare le revenues sono:

---

[56] Figura 36, tesi di laurea magistrale, aprile 2018, R.Maceri, Analisi di mercato e studio di settore dei sistemi CRM (Customer Relationship Management). Impatto su Ricavi dalle Vendite e EBITDA, Politecnico di Torino

- l'incremento degli hotel online, andando a migliorare la relationship degli hotel offline. Per online si intende passare da clienti semifedeli a fedeli e quelli infedeli a semifedeli o ancor meglio fedeli.
- Sul lato acquisition, migliorare la comunicazione interdipartimentale tra marketing e sales , anche con il software CRM, al fine di avere una maggiore chance di acquisizione di nuovi hotel partner e di migliorare la produttività.

Per quanto riguarda il costo di acquisizione del servizio, la seguente tabella 2[57] mostra tendenzialmente il costo medio di una start-up con rispetto ai costi fissi di un progetto di implementazione CRM .

La tabella 2 mostra il costo fisso medio di implementazione del CRM in migliaia di lire italiane per ogni utente in una piccola impresa. Come si può notare, è data dalla configurazione/installazione e dalle consulenze strategiche e di processo, seguito dalle licenze e dalla formazione. È un dato che ricade nella sfera di ByHours, in quanto i lavoratori in sé sono una cinquantina e circa il 60% utilizzano il CRM (marketing/sales). Perciò questa tabella ci dice che per ogni utente CRM, il costo unitario medio sarà circa di 8500 Lit. Sono costi che non considerano i costi relativi allo staff di marketing e di IT. Tuttavia, bisogna ricordarsi che quando si va a valutare il costo di implementazione, dobbiamo ricordarci di questi fattori[58]: il numero di utenti e di aree geogra

---

57 http://www.valuelab.it/wp-content/uploads/implementazione_sistema_crm.pdf , Henson Group & Sistrum

58 http://www.valuelab.it/wp-content/uploads/implementazione_sistema_crm.pdf , Henson Group & Sistrum

Costi fissi per progetto CRM in una Startup (migliaia di lire italiane)		
Numeri utenti medio	35	%
Licenze	42.000	14%
Configurazione/installazione	70.000	24%
Interfacce	30.000	10%
Consulenze Strategiche e di processo	55.000	19%
Gestione del Progetto	36.000	12%
Attività di Roll Out	20.000	7%
Formazione	42.000	14%
Toale Costi	295.000	100%
Costi fissi per utente	8429	3%

Tabella 2

fiche coinvolte, il numero di funzioni coinvolte e la necessità di re-ingegnerizzazione di alcune di esse, il numero di configuratori di sistemi richiesta, il livello di integrazione con i sitemi di back office, la dimensione richiesta dal data mart e dal customer warehouse, l'esigenza di acquistare nuovo hardware, l'esistenza o meno di un'infrastruttura di comunicazione, altre iniziative in corso, la disponibilità di risorse specialistiche in-house, qualità e accessibilità dei dati esistenti.

Un ultimo punto da considerare è che le soluzioni cui abbiamo visto in precedenza di software CRM per start-up/PMI possono in qualche modo rendere trascurabili alcuni costi della tabella che abbiamo analizzato in precedenza.

Il secondo punto della metodologia di Band consiste nel formulare le strategie CRM per ogni funzione coinvolta dell'organizzazione (Sales, Marketing, Customer Service, IT) e definire per queste le attività necessarie. Ora si andrà ad analizzare ad una ad una le funzioni coinvolte.

- IT: per questo dipartimento è necessario fornire una manutenzione costante dell'app e del sito internet, tra a garantire la manutenzione della extranet e del CRM, al fine di migliorare non solo la performance degli employees che si occupano di negoziare con gli hotel o da ottimiz-

zare il business B2B con gli hotel, ma anche di migliorare il revenue growth aziendale e di ogni singolo hotel, oltre al fatto di migliorare l'UX dei clienti B2C quando decidono di avvalersi del servizio di ByHours. IT dovrà anche comunicare costantemente e in real time con gli altri dipartimenti per dar loro informazioni circa l'analisi e il miglioramento odi tutto le piattaforme software e qualora ci fossero degli aggiornamenti di software CRM oppure ancora di Extranet, di app o di sito web (per questi ultimi 2 ci vuole una forte collaborazione con Marketing), di comunicare ia tutta l'azienda, affinché ogni singolo lavoratore possa familiarizzare con il nuovo software o con le nuove features integrate.

- Marketing: come detto precedentemente, marketing dovrà comunicare con IT per gli aggiornamenti riguardo ai software come sito internet e app. Dovrà fornire una documentazione più incisiva riguardo ai dati delle singole città e delle singole regioni al dipartimento di sales per migliorare tutto il concetto di customer acquisition e soprattutto di marketing retention. Dovrà dunque fornire anche brochure scritte e tradotte in ogni lingua. Per fare un esempio, in paesi in cui il venditore, se non parla la lingua locale ma l'inglese, ha molte meno chance di poter vedere la sua soluzione se paragonato con un venditore che sa parlare quella lingua locale, come per esempio in Germania, è necessario avere dei german speaker sia nella fase di customer acquisition che nella fase di customer retention, creare mail in lingua tedesca affinché la persona incaricata possa leggerla con tutta tranquillità senza dover disturbarsi con l'inglese. E tutto questo va fatto prima dell'inizio della campagna di marketing in quel determinato paese, e ancor prima di attaccarlo aggressivamente da un punto di vista di marketing acquisition. Dovrà comunicare con il dipartimento di sales per modificare lo speech non solo sulla base della regione con cui si va parlare (con il discorso della lingua) ma anche da un punto di vista delle parole: ad esempio, se si fa di nuovo l'esempio della Germania, è meglio avere un German Speaker che parla di company europea o comunque internazionale, piuttosto che avere un eng-

lish speaker che parla di compagnia Spagnola. Questo perché è appurato, grazie all'esperienza che la Germania è un paese con pochi call center ed è molto difficile effettuare telemarketing in una lingua diversa dal tedesco. Inoltre è anche importante la gerarchia, nel senso che un manager può fare business con un altro manager, ma non con un direttore. Dovrà fornire i mezzi sempre al settore di sales per il marketing retention, quindi tutte una serie di tecniche affinché finalmente si possano portare i B&B o gli affittacamere con poche stanze o addirittura senza reception a potersi avvalere positivamente di ByHours, e di trasformare perciò, clienti infedeli in clienti semifedeli/fedeli. Per fare questo, si potrebbero utilizzare delle promozioni come ad esempio un "B&B month" in cui i B&B costano la metà con ByHours e possa spingere quindi la domanda a utilizzare anche i ByHours per effettuare il microsoggiorno. Il tutto potrebbe essere condito anche con una tessera fedeltà per i clienti, affinché dopo un numero ben preciso microsoggiorni nei B&B o negli affittacamere si possa ottenere una sorta di premio, come ad esempio un ulteriore sconto sul prossimo microsoggiorno, facendo praticamente una gamification del microsoggiorno che spinga appunto questi clienti poco fedeli a sviluppare una crescita dei ricavi sia per loro stessi, sia per la start-up. Potrebbe essere anche fondamentale potenziare la comunicazione tramite social media: per il momento, l'azienda ha un profilo Instagram, Facebook e LinkedIn. Dato che non si possono tirare fuori grandi numeri di vendite B2C dirette da LinkedIn, in quanto è un social network più professionale, si potrebbero utilizzare Facebook e Instagram, attraverso le storie ed i post per vendere molto di più. Si potrebbe di nuovo utilizzare la gamification, coinvolgendo i clienti B2C nel descrivere i propri soggiorni e ricevere dei punti. Dopo aver ricevuto una serie di punti si può ottenere degli sconti non solo per i prossimi microsoggiorni ma anche per eventi vicini, o buoni sconto per la prossima spesa in un determinato negozio. Sarebbe davvero fondamentale anche poter tenere conto delle applicazioni metasearch come Momondo, per poter pubblicizzare ByHours: ad esempio se compri un bigli-

etto per andare ad un meeting a Barcellona, Momondo o la compagnia di volo stessa potrebbe fare una partnership con ByHours attraverso la quale può direttamente fornire una promozione di una camera da microsoggiorno in un hotel vicino a quel meeting o ad un qualunque evento della città in questione. Ultima implementazione fondamentale da parte di Marketing per il customer relationship management, e senz'ombra di dubbio la possibilità di offrire un chatbot sul sito o sull'app per poter dare risposte in tempo reale qualora i clienti B2B e B2C avessero dei problemi. Un'altra opportunità sarebbe di creare un'apposita app per i clienti B2B con la quale si possano modificare i dati della disponibilità senza andare a modificarli sul pc o comunicare via telefono o via mail con gli ottimizzatori.

- Sales: questo dipartimento è quello che deve fornire una maggior performance del customer acquisition e del customer retention. Partendo dall'acquisition, dovrà interagire con marketing per formulare un miglior speech, fatto a su misura per la situazione ed vare tutta la documentazione di marketing relativa alla strategicità di quel determinato hotel in quella determinata regione. Infatti il business model di ByHours dovrebbe tendere alla mass customization, per avere la massima customer experience da parte dei cliente e per garantire un flusso di ricavi davvero enorme. Gli employees di sales che si occupano della negoziazione dovranno utilizzare il cloud CRM per diminuire i tempi improduttivi e massimizzare il tempo di chiamata per ogni singolo hotel. Così facendo, ogni lavoratore avrà meno hotel da chiamare, tutti in teoria potenzialmente partner, andando a scremare tutti quegli hotel che non rispettano gli standard. Ogni lavoratore inoltre potrà essere motivato da di nuovo la gamification del lavoro: per ogni hotel partner nuovo, viene dato un punto e, alla fine del mese, in base al numero di punti ricevuti, si potranno avere degli sconti sui microsoggiorni, dei bonus sullo stipendio eccetera. Un aspetto che potrebbe andare a rendere il processo paperless e la questione della firma del contratto a voce. Tecnica già utilizzata in molti centri chiamata tra cui anche quelli della Vodafone, perme-

tte di sostituire il contratto attraverso una serie domande e risposte registrate tra il lavoratore ed il cliente. Questa tecnologia apporterebbe valore aggiunto nella start-up in quanto si andrebbero a diminuire i tempi improduttivi dovuti all'attesa del contratto firmato prima di poter intraprendere la formazione. In poche parole, dopo la registrazione della firma del contratto virtuale, si potrebbe già salvare nel database del CRM il nuovo cliente ottenuto e il dipartimento di contenuto potrebbe già creare l'account. Se il nuovo cliente partner vuole, 30 minuti dopo potrebbe essere chiamato per poter eseguire la formazione. Oppure ancora, per evitare di perdere un'ora di formazione, si potrebbe creare un manuale sull'extranet da inviare nella mail di welcome ed effettuare una telefonata per poter chiarire ogni eventuale dubbio, specialmente nel caso della fatturazione. Il cloud CRM evita inoltre tutta la improduttiva compilazione dei dati mancanti su google sheet, e permette di creare un account con tutte le informazioni relative all'hotel partner potenziale. E si potrebbe magari allacciare il CRM all'extranet, fornendo già la creazione dell'account istantaneamente e poi finalizzarlo sull'entrante qualora il cliente sia un nuovo partner di ByHours. Tutta queste serie di misure potrebbe garantire al lavoratore maggior relax durante le mansioni, senza dover andare a correre troppo. Inoltre, una velocizzazione del processo aiuta anche ad estendere il numero di hotel da ottenere al mese, non solo individualmente, ma anche di team. Questo significa a lungo periodo espandere il proprio business in altri mercati core , potenziando i mercati in cui già ByHours è presente. Inoltre, come detto precedentemente, verrebbe valorizzano di più il tempo usato per le chiamate, andando a cambiare anche un po' l'utilizzo delle metriche utilizzate da parte del product owner per valutare la performance giornaliere di un lavoratore. Infatti, andando a considerare solamente il tempo di chiamata, ed evitando di contare il numero di chiamate effettuate, si mostra effettivamente chi si è impegnato di più per raggiungere i propri obiettivi giornalieri e chi no. Questo perché il numero di chiamate come KPI perderebbe di significato a causa di tutta la nuova mole di informazione che si an-

drebbe ad ottenere riguardo il cliente , che focalizzerebbe il lavoratore a negoziare solo con una determinata cerchia di hotel durante la giornata, senza dover andare a toccare tutta la lista. Infatti la mole di informazione andrebbe ad aggiungere valore nel lavoro dell'employee e nella possibile futura collaborazione con un determinato cliente B2B. Una maggior specializzazione del lavoro quindi, dovuto al fatto che si riesce a comunicare in molte lingue e non solo più in inglese, porta anche alla suddivisione regionale del dipartimento di sales, per quanto riguarda i ruoli: vi saranno lavoratori che si focalizzeranno sul mercato italiano, altri in quello francese, altri ancora in quello tedesco, altri in quello inglese e così via. In teoria, questa suddivisione esiste già, ed è praticamente consolidata nella sezione di ottimizzazione, però con l'implementazione del CRM, sarebbe routine di ogni giorno. Andando a parlare invece di Customer retention, gli ottimizzatori possono usare il CRM a loro favore per poter tirar fuori delle decisioni che si basano anche sugli eventi circostanti a tali hotel partner. Questo si traduce in promozioni, che gli hotel partner possono sfruttare per garantire una maggiore occupazione delle camere con il servizio offerto dalla azienda dei microsoggiorni. Come detto precedentemente, per costringere gli hotel infedeli o semifedeli a vedere di più, si può magari tirar fuori una gamification o un "B&B month", in grado di influenzare la domanda per assicurare una generazione di flusso di ricavi anche da parte di questa categoria di clienti B2B. Un ulteriore trucco nel garantire un aumento delle vendite con il portale online dei microsoggiorni è quello di sfruttare la piattaforma stessa senza il pagamento di una commissione sulle vendite, per un breve periodo, solitamente fino a quando iniziano ad arrivare i clienti. Infatti, prima si è parlato di influenzare la domanda, poiché la domanda di clienti che vogliono sfruttare un microsoggiorno è in continua crescita e quindi, proporre offerte e promozioni possono davvero livellare la domanda. Anche nel caso degli ottimizzatori, il Cloud CRM andrebbe a eliminare tutto il lavoro del google sheet e della ricerca su internet di informazioni preziose per fidelizzare ancor più l'ho-

tel. Come detto precedentemente, il CRM e la tecnologia della registrazione vocale del contratto potrebbe ridurre i tempi di formazione del nuovo cliente se non eliminarli, andando anche a costituire una user guide dell'extranet. La registrazione vocale del contratto permetterebbe anche di ridurre la memoria del cloud per quanto riguarda i file in formato pdf e di evitare tutta una inutile ricerca tra google drive e chiamate varie agli hotel di tutti quei contratti che non sono mai stati inviati all'azienda firmati. Anche qui il KPI riguardante il numero di chiamate perderebbe di significato, ma non tanto quanto come nel caso dei negoziatori. Infatti, uno degli obiettivi degli ottimizzatori è quello di coprire il più possibile con la comunicazione via mail o chiamata, tutti i clienti partner di ByHours. Queste implementazioni andrebbero a potenziare ancor di più la suddivisione regionale del lavoro per quanto riguarda gli ottimizzatori. Un'integrazione del CRM con l'extranet andrebbe anche a velocizzare tutto il lavoro sul controllo della parità di prezzo. Infatti, un sistema implementato dall'IT che controlla se i prezzi sono impostati bene o no, potrebbe aiutare moltissimo e andare a ridurre i tempi di controllo manuale. Nel caso dei lavoratori di contenuto, grazie al CRM si eviterebbe una serie di improduttività e perdita di tempo relative alla creazione dell'account sull'extranet. Facilita la modifica dei dati relativi all'hotel nel caso in cui ci fossero eventi come meeting o cambi di viabilità da aggiungere assolutamente sul sito internet o sull'app nella descrizione. Per concludere, il Cloud CRM potrebbe andare ad eliminare il tempo improduttivo (causato dalla ricerca del lavoratore), dei dati importanti di ogni singola struttura alberghiera delle piccole catene. Infatti, attraverso lo sfruttamento del CRM, il lavoratore potrebbe comprendere per esempio che il Signor Rossi, person in charge e di cui si hanno già mail e telefono, gestisca una serie di hotel convenzionati con la piattaforma online di microsoggiorni e potrebbe ottenere tutte le informazioni relative alla disponibilità di ogni hotel, del numero di camere caricate, dei prezzi, dei check in e degli eventi nei dintorni e di conseguenza riuscirebbe a fornire una consulenza efficace. Per queste

ragioni una relazione con il cliente di questo riuscirebbe ad estendere il numero di hotel partner in quanto la persona incaricata delle collaborazioni potrebbe avere altre strutture a suo carico che magari rispettano gli standard di ByHours e che quindi potrebbero entrare nel circolo. Si potrebbe affermare che, in questo caso, il customer retention funga anche da customer acquisition.

- Customer Service: il CRM aiuta il customer service a ricevere da parte del cliente tutte le queries che normalmente si trasformano in probabili VoC che aiutano in qualche modo l'azienda a migliorare il proprio business model. Così facendo, si riesce anche a sfruttare al meglio il CRM per poter garantire, alla fine di tutto una maggior customer experience da parte del cliente hotel partner e da parte anche dell'user finale. Il CRM inoltre andrebbe a migliorare il problem solving relativo alle prenotazioni oppure relativo ai problemi di pagamento di entrambi le tipologie di clienti. Il CRM può aiutare, in congiunto al team di sales tutti i reseller che vogliono entrare a far parte della famiglia ByHours, o tutti quegli hotel/end user che necessitano di informazioni.

Il terzo ed il quarto punto si riferiscono all'utilizzo delle metriche per migliorare il processo e le decisioni da intraprendere qualora fosse necessario e alla standardizzazione del processo CRM. Per analizzare il processo si va a vedere il revenue stream, il numero di ore di occupazione dei singoli utenti, il numero di hotel ottenuti durante il mese, la copertura degli ottimizzato nel chiamare e rendere disponibili più hotel possibili, la customer satisfaction, misurata come VoC grazie al customer service, l'UX del cliente B2C che sfruttano il servizio di ByHours. Un implementazione del CRM e sopratutto la standardizzazione del processo, come viene decantato nel lena thinking può infatti andare a migliorare la performance complessiva del CRM.

Conclusioni

Una volta aver analizzato il processo di ByHours da un punto di vista della generazione di valore per per il cliente e per la sua fidelizzazione e proposto i relativi miglioramenti relativi alla metodologia di implementazione CRM proposta da Bill Band, è necessario tirare le conclusioni e i risultati ottenuti.

Grafico 5

Il Grafico 5[59] mostra i benefici apportati dalla soluzione implementata, in particolare, nei successivi paragrafi si va a dettagliare ogni singolo beneficio.

- *Supporto al Clustering*: Il CRM aiuta l'azienda a determinare quali sono quei clienti strategicamente già rilevanti e a partire da questi ultimi, si riesce a tirare fuori un'analisi molto più completa e dettagliata se confrontata con un analisi non basata sulla tecnica della gestione delle relazioni con i clienti.
- *Miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia del dipartimento di sales*: il CRM porta il processo di vendita ad un livello superiore attraverso il miglioramento dalla fase di prevendita, quindi

[59] Figura 3,tesi di laurea magistrale, aprile 2018, R.Maceri, Analisi di mercato e studio di settore dei sistemi CRM (Customer Relationship Management). Impatto su Ricavi dalle Vendite e EBITDA, Politecnico di Torino

al momento della formulazione della strategia per negoziare e ottenere successivamente l'hotel a quelli di post vendita, grazie anche all'ausilio degli ottimizzatori. Il CRM, come detto più e più volte aiuta i lavoratori a facilitare il processo di inserimento dati, andando a ridurre tutti quei tempi improduttivi sinceramente non necessari. In aggiunta offre ai venditori uno strumento di supporto per ricavare offerte o promozioni fatte a su misura per il cliente; infatti il CRM aiuta nella mass customization della soluzione. Infine, riducendo i tempi improduttivi e aumentando la produttività dei lavoratori, automatizza i processi di vendita, dall'inizio alla fine del processo.

- *Miglioramento dei processi di marketing:* il CRM aiuta a penetrare i nuovi mercati in quanto si ha un maggiore controllo degli strumenti di vendita, della conoscenza del target non solo livello locale ma anche globale. Fornisce tale aiuto anche nel post vendita in quanto offre un ausilio nella ricerca di clienti da fidelizzare nel mercato core. Infatti gli ottimizzato possono trarre vantaggio da questa funzione del CRM . Il CRM aiuta a ridurre i costi delle prossime campagne di marketing ed anche a fornire più informazioni a questo dipartimento, che potrà eseguire un lavoro più efficiente ed efficace. Questo si trasforma nell'aumento del Return on Investment o ROI. Così come ne caso del dipartimento di sales, anche nel dipartimento di marketing avremo di conseguenza un aumento dell'automatizzazione dei processi ed anche un miglioramento dell'automation marketing.
- *Supporto al pricing e nella formulazione dell'offerta:* il CRM aiuta l'impresa ne lavorare una maggiore comunicazione interdipartimentale, in particolare modo tra il dipartimento odi sales e quello di marketing, al fine di migliorare il flusso dei ricavi a lungo periodo. ByHours in un futuro, potrebbe usufruire di partnership con altre companies al fine di favorire una vendita complementare e quindi attuando una strategia di cross selling, invogliando il cliente ad acquistare un prodotto differente mentre sta usufruendo del servizio dei microsoggiorni (es. no-

leggio auto). Inoltre si può invogliare il cliente a parlare con il proprietario dell'hotel a rimanere un paio di ore in più se l'azienda incentiva i suoi clienti nello stare più ore possibili in un hotel al fine della gamification. Insomma si potrebbe usare una strategia di up selling.

- *Un solo database per immagazzinare i dati:* si evita di utilizzare file e file di G suite o del pacchetto office per migliorare il processo informativo aziendale. Si diminuisce quindi l'incoerenza processuale del business, andando ad alleggerire la burocrazia interna (tra cui eliminazione dei contratti cartacei) e, grazie alla sincronizzazione in tempo reale dei dati nel CRM, i dati sono pronti per l'uso in qualunque situazione, in qualunque regione geografica ed in qualunque momento della giornata, sempre se si parla del Cloud CRM.
- *Miglioramento della comunicazione complessiva*: Infatti non solo si va a migliorare la comunicazione esterna, grazie al CRM, ma anche la comunicazione interna per i motivi precedentemente descritti. In particolare, si ottimizza la coerenza del flusso informativo aziendale, rendendolo anche più semplice e più espanso all'interno dell'organizzazione. Questo fa si che le relazioni interdipartimentali migliorino pesantemente. Inoltre, una comunicazione esterna efficace, anche grazie agli strumenti del marketing, porta ad una miglior customer experience del servizio di ByHours, non solo a livello B2B ma anche a livello B2C. In più si va a migliorare anche la fidelizzazione e la customer satisfaction complessiva.

Da un punto di vista del ricavo sulle vendite e dell'EBITDA si è notato che le performance a 5 anni di un'azienda con un CRM implementato sono nettamente superiori rispetto a quelle di un'azienda che ha deciso invece di poter fare a meno di un software di customer relationship management, tranne il primo anno, il quale è l'anno dell'implementazione e quindi bisogna anche tener conto della formazione del personale. Infine il miglioramento continuo delle decisioni del dipartimento di marketing e di quello di sales (es. gamification, registrazione vocale della fase di contrattazione eccetera) possono davvero migliorare il business complessivamente.

Fonti

Logo Dayuse pagina 8

Logo ByHours pagina 10

Logo Really Simple Systems pagina 50

Logo SuiteCRM pagina 51

Logo CapsuleCRM pagina 52

Logo Insightly Pagina 52

1 Elaborazione personale, dovuta alla formazione personale.

2 https://www.federalberghi.it/rapporti/viii-rapporto-sul-sistema-alberghiero-e-turistico-ricettivo-in-italia.aspx#.XAv8ORNKjVo

3 https://www.federalberghi.it/rapporti/viii-rapporto-sul-sistema-alberghiero-e-turistico-ricettivo-in-italia.aspx#.XAv8ORNKjVo , grafico 25

4 https://www.ilsole24ore.com/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/ILSOLE24ORE/Online/_Oggetti_Correlati/Documenti/Impresa%20e%20Territori/2014/07/Italiani-in-viaggio.pdf

5 https://it.wikipedia.org/wiki/Microsoggiorno

6 https://www.dayuse-hotels.it/

7 https://www.byhours.com/

8 presentazione ByHours_Hoteliers_Microstays_en.pdf

9 Elaborazione personale, dovuta alla formazione personale

10 https://businessculture.org/it/western-europe/germany/

11 Elaborazione personale, dovuta alla formazione personale

12 http://www.treccani.it/vocabolario/fidelizzazione/

13 https://it.wikipedia.org/wiki/Fidelizzazione

14 https://hbswk.hbs.edu/archive/the-economics-of-e-loyalty

15 http://www.themarketingfreaks.com/2016/02/clv-il-customer-life-time-value-per-il-marketing/

16 https://blog.advmedialab.com/retention-marketing

17 https://fdtrainingteam.com/marketing-relazionale-definizione-strumenti-utili/

18 https://four.marketing/2005/07/cose-il-marketing-relazionale/

19 http://www.encob.net/blog/2011/02/07/quale-e-il-significato-della-parola-cliente/

20 ISO 9001

21 A. Parasuraman, V.A. Zeithaml e L.L. Berry, Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research, in Journal of Marketing, vol. 58, 1994, pp. pp. 111-124

22 Shostack, G. Lynn. "Designing Services that Deliver", Harvard Business Review, vol. 62, no. 1 January - February 1984, pp 133–139

23 Le risorse di fiducia dell'impresa: soddisfazione del cliente, creazione del valore strategie di accrescimento, Torino, Utet, 1994

24 https://www.managementstudyguide.com/origin-of-crm.htm

25 https://www.managementstudyguide.com/features-of-crm.htm

26 https://www.managementstudyguide.com/importance-of-crm.htm

27 https://www.managementstudyguide.com/crm-hr.htm

28 http://www.sharepointcrmtemplate.com/blog/five-misconceptions-about-crm/

29 http://www.sharepointcrmtemplate.com/blog/five-misconceptions-about-crm/

30 https://www.managementstudyguide.com/misunderstandings-about-crm.htm

31 https://brandongaille.com/12-pros-and-cons-of-customer-relationship-management/

32 https://www.managementstudyguide.com/customer-relationship-management-software.htm

33 http://customerthink.com/why-is-crm-the-ideal-solution-for-every-small-business-2/

34 https://www.interaction-design.org/literature/topics/ease-of-use

35 Ergonomic Requirements for Office Work with Visual Display Terminal, ISO 9241-11, ISO,Geneva, 1998

36 Usability Resources: Usability in the Real World: Business Benefits. Usabilityprofessional-s.org. Archived from the original on 2013-10-31. Retrieved 2013-11-01

37 https://blog.advmedialab.com/mobile-crm

38 https://www.bitrix24.com/glossary/what-is-crm-customization-definition.php

39 https://servicemuse.com/importance-training-crm-success/

40 http://www.cmimagazine.it/17576-limportanza-delle-integrazioni-in-ambito-customer-care/

41 https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS43511618

42 https://core0.staticworld.net/images/idge/imported/article/cio/2010/06/01/for-rester_saas_460x353-100348209-orig.jpg

43 https://www.superoffice.com/blog/cloud-based-crm-for-small-business/

44 https://www.pmi.it/impresa/pubblicita-e-marketing/approfondimenti/125961/crm-software-open-source-free-per-pmi.html

45 https://www.reallysimplesystems.com/?aid=223

46 https://suitecrm.com/

47 https://capsulecrm.com/

48 https://www.insightly.com/why-insightly/

49 DiscoverCRM

50 https://financesonline.com/much-startup-invest-crm-solution/

51 Reiter,Band,Davey https://www.mycustomer.com/selling/crm/crm-metrics-what-should-you-monitor-and-measure

52 https://www.forrester.com/report/Define+The+Right+CRM+Metrics/-/E-RES59408?objectid=RES59408 con riferimento a https://www.mycustomer.com/selling/crm/crm-metrics-what-should-you-monitor-and-measure

53 Elaborazione personale dovuta a formazione personale

54 Tesi di laurea magistrale, aprile 2018, R.Maceri, Analisi di mercato e studio di settore dei sistemi CRM (Customer Relationship Management). Impatto su Ricavi dalle Vendite e EBITDA, Politecnico di Torino

55 Figura 35 di tesi di laurea magistrale, aprile 2018, R.Maceri, Analisi di mercato e studio di settore dei sistemi CRM (Customer Relationship Management). Impatto su Ricavi dalle Vendite e EBITDA, Politecnico di Torino

56 Figura 36, tesi di laurea magistrale, aprile 2018, R.Maceri, Analisi di mercato e studio di settore dei sistemi CRM (Customer Relationship Management). Impatto su Ricavi dalle Vendite e EBITDA, Politecnico di Torino

57 http://www.valuelab.it/wp-content/uploads/implementazione_sistema_crm.pdf , Henson Group & Sistrum

58 http://www.valuelab.it/wp-content/uploads/implementazione_sistema_crm.pdf , Henson Group & Sistrum

59 Figura 3,tesi di laurea magistrale, aprile 2018, R.Maceri, Analisi di mercato e studio di settore dei sistemi CRM (Customer Relationship Management). Impatto su Ricavi dalle Vendite e EBITDA, Politecnico di Torino