

YBM | 2022

WHITE PAPER N° 1 - DEDICATO AL MONDO DELL'HOSPITALITY

# YBM E LO SPIRITO DEL TEMPO.

Quando **generare ricavi**  
non basta.

**ybm**

Yield  
Boost  
Management

**“C’EST MAGNIFIQUE,  
MAIS CE N’EST PAS LA GUERRE,  
C’EST LA FOLIE.”**



# LA GEN RAZION-

## La generazione dei ricavi è l'attività primaria, e la più gratificante, dell'impresa.



Per l'imprenditore la realizzazione di un surplus periodico tra i ricavi prodotti e i costi gestiti è lo scopo ultimo ed il metro di misurazione del successo.

La strategia tradizionale che ne consegue è la massimizzazione dei ricavi per un verso, il contenimento dei costi per un altro. Le due linee d'azione procedono in modalità indipendente l'una dall'altra. L'incitamento dei capi è al massimo sforzo. L'incentivazione delle forze vendita è parametrata sulle quantità.

**Quest'approccio** assai comune e di buon senso ha il pregio di **semplificare** sia la fase di preparazione del piano d'azione, sia quella dell'esecuzione.

**Tuttavia**, l'assenza di fondamentali correlazioni tra le spese, il loro scopo imprenditoriale specifico, oltre che l'ammontare, e ogni specifica fonte dei ricavi prodotti può determinare criticità anche gravi che, in sintesi, privano l'impresa di fertili elementi di analisi e ne **indeboliscono** la capacità di programmazione delle proprie iniziative.



# I ricavi e i costi, ai fini del Bilancio, sono una fotografia del passato.



La **separazione contabile tra i ricavi e i costi** dell'impresa è utile ai fini del bilancio. Ma questo fondamentale atto societario registra un risultato consuntivo, quindi è utile a valutare la **prestazione del passato**. In esso i costi sostenuti dall'impresa sono classificati in ordine alla loro natura e non sono correlati allo scopo manageriale per cui quelle risorse sono state impiegate.

La gestione dell'impresa nella fase della sua progettazione e, poi, dell'attuazione richiede una costante ed analitica correlazione tra l'impiego delle **risorse** finanziarie e gli specifici **obiettivi** dell'azione commerciale.

Il **marketing** quale orientamento dell'azienda alla fonte dei propri ricavi, il **mercato** ed i **consumatori**, è imprescindibilmente connesso alla pianificazione e controllo di gestione.

Esattamente come nel caso di un piano militare, l'impresa **pianifica l'impiego** di ogni singola risorsa finanziaria, e umana, non in base alla natura dell'acquisto, ma in base allo scopo che l'acquisto deve perseguire nel campo dell'azione commerciale. Quando quest'ultima è scissa dal controllo di gestione persegue il proprio scopo in modalità casuale e ricerca naturalmente la massima quantità di clienti e di ricavi determinando sovrapposizioni, contraddizioni e sprechi. Il marketing è la funzione che indirizza

l'azione commerciale selezionandone il campo d'azione, focalizzando le priorità dell'azione, allocando le risorse finanziarie nella misura strettamente necessaria per conseguire gli specifici obiettivi, ristretti nel tempo e nello spazio, assegnati ad ogni unità commerciale. **L'errore** più comune dell'impresa è la confusione del ruolo del controller con quella dell'auditor. Quest'ultimo verifica ex post che una determinata decisione di spesa sia congrua, trasparente, legale, conforme alle procedure che l'impresa si è data. Il controller è invece l'alter ego del marketer. Verifica esclusivamente che la spesa sia funzionale all'obiettivo di ricavo, che sia **tempestiva** e non temporeggiata, che sia effettivamente realizzata in misura né superiore, né inferiore a quanto pianificato, che sia interrotta se l'obiettivo si rivela irraggiungibile, che sia incrementata se l'obiettivo si rivela sul campo più benefico di quanto assunto in pianificazione.

Con analogia militare, si può affermare che il marketer controller è il generale sul campo di battaglia, l'auditor è il cronista che racconta la battaglia.

Le imprese che non correlano ogni singolo costo al suo obiettivo specifico di ricavo, lasciano le forze commerciali isolate e anarchiche, seppur magari eroiche nel loro intento di perseguire il massimo ricavo.



## Dal mondo militare, un esempio da non seguire.



La **linea d'azione** tradizionale della massima quantità delle vendite somiglia alla carica degli Ussari nella battaglia di Balaklava in Crimea nel 1856, valorosa e disastrosa allo stesso tempo. Quella carica della brigata leggera di cavalleria continua a essere considerata dagli storici come esempio perfetto di ciò che capita sul campo di battaglia in assenza di un'accurata strategia militare e di ordini chiari.

**L'accurata strategia commerciale e la coerente impartizione di ordini chiari consentono alle imprese di raccogliere frutti più consistenti e duraturi dall'attività svolta.**

La capacità di interpretare lo scenario del mercato in cui si opera attraverso le lenti della contemporaneità; l'abilità di individuare e definire l'aspettativa essenziale del pubblico nello scenario contemporaneo; la brillante individuazione della propria specifica proposizione al mercato, la Unique Selling Proposition; le leve di attuazione della unique selling proposition, pricing, comunicazione, canali di distribuzione; la misurazione costante del risultato della vendita confrontato con il costo di realizzazione della unique selling proposition. Tutti questi sono i pilastri di un'accurata strategia e di una coerente esecuzione.

# L'indirizzo **strategico** e le **forze in campo.**

Come per un'accurata strategia militare, la prima decisione di un'impresa consiste nel selezionare il teatro delle operazioni, ovvero il **campo d'attività delle forze commerciali**.

Questo è il primo momento in cui l'impresa fissa il proprio indirizzo strategico, se orientato alla massima quantità o, invece, alla massima redditività.

In termini pratici, se si assume il caso, ad esempio, di un hotel situato sull'Appennino abruzzese che dispone di 100 camere e di ampi spazi comuni per servizi qualificati di piscina, palestra, SPA e ristorante, in assenza di pianificazione, la naturale tendenza delle forze commerciali sarà di proporre la struttura al mercato più ampio possibile, il teatro delle operazioni.

Questa scelta di teatro presuppone la disponibilità illimitata di risorse finanziarie, e umane, per perseguire un successo globale. In altri termini, il **budget stanziato** per le campagne pubblicitarie dovrà essere **adeguato** al confronto competitivo in ogni singola regione del teatro globale; il budget per l'intermediazione dovrà essere adeguato all'ampiezza logistica del teatro; la struttura dei prezzi dovrà essere articolata nella ricerca della corretta equazione di convenienza per pubblici fortemente diversificati; gli adeguamenti del prodotto e dei servizi dovranno essere sacrificati per garantire il denominatore comune minimo che può soddisfare una

gamma di aspettative eccessivamente differenziata.

Il numero di risorse umane impiegate nello sforzo globale dovrà essere coerente con l'ambizione globale.

L'allocazione delle risorse in correlazione con gli obiettivi di ricavo risulterà impossibile e, in conseguenza, le risorse saranno stanziare non in funzione degli obiettivi, ma in funzione delle capacità finanziarie dell'impresa. Il risultato di questa pianificazione ambiziosa sarà la **dispersione delle risorse**, la caoticità dell'azione di vendita, il mancato raggiungimento degli obiettivi di ricavo e redditività, il conseguente taglio dei costi che, in un circolo vizioso, porterà a generare ulteriore frustrazione degli obiettivi e, ancor peggio, dell'umore dell'impresa.

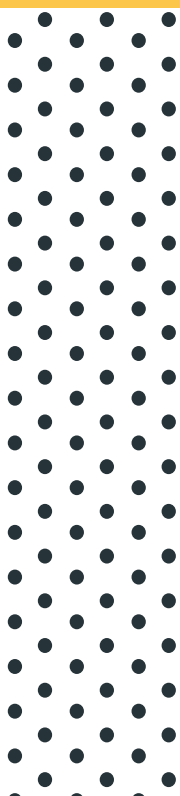
Nel tentativo di rimediare le forze vendita proveranno ad acquisire gruppi di ospiti ad elevato costo di intermediazione che, pur apparendo ideali per la contemporaneità della vendita realizzata da un unico contratto, andranno in sovrapposizione con la clientela abituale nell'occupazione delle stanze, in contraddizione con le aspettative di altre tipologie di ospiti, in spreco della redditività per la necessità di scontare il prezzo per contratti tipicamente a volume.

In conclusione, l'impresa apparirà nel complesso **inadeguata** a conseguire i risultati attesi e necessari per la sua continuità.

# La CREATIVITÀ e il PENSIERO LATERALE sono doti importanti per affrontare gli imprevisti non pianificati che, sempre, si manifestano nel corso dell'azione reale.

**Ma la definizione accurata del teatro delle operazioni**, in coerenza con le caratteristiche quantitative e qualitative del proprio prodotto e con la **effettiva disponibilità di risorse**, che devono essere sufficienti ad alimentare lo sforzo

commerciale, è il primo passo essenziale di un'impresa guidata dal marketing e dal controllo di gestione. In questa fase, la qualità essenziale richiesta al management non è la creatività e la fantasia, ma la **rigorosa coerenza** tra strumenti e obiettivi.



Per saperne di più seguici su  
[www.ybmitalia.it](http://www.ybmitalia.it)

oppure contattaci per un primo colloquio gratuito  
[info@ybmitalia.com](mailto:info@ybmitalia.com)

o al numero  
**(+39) 06 3280 3522**

**ybm**

Yield  
Boost  
Management

Tel: (+39) 06 3280 3522  
Mobile: (+39) 340 3651 276

info@ybmitalia.com  
www.ybmitalia.it

PEC: ybmitalia@pcert.it  
P. IVA / C.F. 16339731008