



YBM | 2022


WHITE PAPER N° 2 - DEDICATO AL MONDO DELL'HOSPITALITY

TECNOLOGIA E TEMPO.


Le **due T** per interpretare
lo **scenario** del **mercato reale**
in cui si opera.

ybm

Yield
Boost
Management



**LA SELEZIONE
ACCURATA E REALISTICA
DEL TEATRO DELLE OPERAZIONI
È DA SEMPRE PREMESSA
IMPRESCINDIBILE,
AL TEMPO STESSO LA CAPACITÀ
DI LEGGERE E INTERPRETARE
IL TEATRO IDENTIFICATO
NE È IL FONDAMENTALE
COROLLARIO.**



Le **lenti contemporanee** più efficaci che consentono una lettura produttiva del proprio teatro delle operazioni sono quelle delle **potenti innovazioni tecnologiche dell'ultimo ventennio** che hanno modificato definitivamente il **concetto di tempo e spazio** per tutti gli esseri umani.

Nel mondo pre-internet e proto internet le persone per svolgere la propria attività lavorativa impiegavano la maggior parte del proprio tempo in spazi fisici dedicati ed esclusivi con orari lunghi e continuativi.

L'accelerazione tecnologica di internet, esaltata dal biennio della pandemia, ha stravolto lo svolgimento dell'attività lavorativa, svincolandola dalla circoscrizione temporale e spaziale.

Di conseguenza anche il tempo libero, prima circoscritto e residuale rispetto al tempo lavorativo, si è modificato radicalmente sia in termini temporali che fisici.

Oggi il tempo libero spesso e volentieri convive con quello del lavoro.

All'inizio si è trattato semplicemente di poter fare la spesa attraverso internet durante una pausa regolamentare di lavoro. Dopo la pandemia le persone stanno apprendendo a lavorare nelle pause del tempo libero. Si tratta di una rivoluzione copernicana per l'umanità. Interpretare il proprio teatro delle operazioni ed i consumatori che lo abitano attraverso le lenti di Tecnologia e Tempo è, nello scenario contemporaneo, la modalità più potente di market intelligence.



Il progresso tecnologico ha, infatti, amplificato strutturalmente le capacità umane di impiego del tempo. In particolare, la tecnologia contemporanea consente di svincolare il tempo dedicato al lavoro dal luogo fisso di svolgimento dell'attività produttiva. È novità epocale per l'umanità che non deve più necessariamente separare in modo netto il tempo del business da quello del leisure.



Per l'industria turistica è un'opportunità straordinaria destinata a cambiarne i modelli di attività in modo definitivo e imprescindibile.

Il tempo della vacanza rigidamente definito dai week end, dal Ferragosto e dal Natale sarà progressivamente soppiantato da vacanze diffuse e frequenti durante le quali, quando necessario, si svolgeranno anche azioni di lavoro che ne beneficerà ampiamente in termini di produttività. La resistenza post pandemica del sistema

produttivo per riportare la separazione tra tempo libero e tempo del lavoro allo status quo ante avrà certamente vita breve di fronte agli enormi benefici dell'affrancamento del tempo libero dal ghetto residuale in cui il tempo del lavoro lo ha tradizionalmente costretto.

Intercettare i cambiamenti di comportamento del pubblico e adeguare rapidamente la gestione commerciale, nonché le infrastrutture di servizio, al nuovo scenario sono le condizioni inderogabili per il successo delle aziende.

La segmentazione tradizionale del pubblico ha perso efficacia e tutti i pubblici sono accomunati dalla ricerca di una qualità elevata delle esperienze di consumo.



Quali sono i modelli di attività ormai obsoleti?

Provando a storicizzare l'evoluzione delle imprese dal modello di business orientato dalla produzione a quello orientato dal marketing e controllo di gestione si possono distinguere le seguenti fasi:

I. Massimizzazione della capacità produttiva, Fase del Fordismo (Product driven)

All'inizio del '900 le imprese si organizzano per produrre in modalità seriale il massimo numero di unità di prodotto al fine di saturare il mercato. Il modello esclude ogni considerazione relativa alle preferenze dei consumatori. L'affermazione tipica di Henry Ford in occasione del lancio del Model T "Può averla in qualsiasi colore, purché sia nero" illustra perfettamente lo spirito imprenditoriale di questa fase. Il successo del Model T è tuttora un punto di riferimento dell'industria automobilistica, benché il modello di business, se si esclude l'industria estrattiva dei minerali rari, appaia oggi preistorico.

Per analogia con il campo militare, questa fase di strategia d'impresa corrisponde con lo sviluppo degli eserciti di leva che

potevano garantire ampia disponibilità di soldati a basso costo e fortemente standardizzati. È la base del successo militare delle polis greche nel confronto con i Persiani. Della Roma repubblicana nel confronto con i Cartaginesi. Più tardi della Francia napoleonica infrantasi soltanto di fronte ad un avversario capace di mettere in campo un numero infinitamente maggiore di soldati di leva.

II. Promozione del punto vendita, Fase del Retail (Channel driven)

Già negli anni '30, in parallelo con l'incremento del grado di concorrenza, le imprese spostano il focus dalla saturazione del mercato alla conquista della massima quota competitiva di mercato facendo leva sulla saturazione

delle organizzazioni di distribuzione. È la fase in cui si affermano imprese il cui ruolo esclude la produzione ed è esclusivamente concentrato sulla rivendita dei prodotti e servizi dei terzi. Fioriscono i General Stores, i Department Stores, i Concessionari. Nel settore dei servizi e dei viaggi e turismo si affermano i General Sales Agents (GSA) da cui, in prosieguo di tempo, si svilupperanno i Tour Operators e i Travel Agents. Nella competizione tra i produttori per la massima quota di mercato essi si affidano, dunque, a partners indipendenti i quali sviluppano le prime rudimentali tecniche di marketing impostate sulla promozione dei propri punti vendita e sugli sconti di prezzo ai consumatori detratti dai propri ricavi commissionali. Benché questo modello assicuri una eccellente penetrazione alle imprese produttrici capaci di concludere numerosi contratti con partners potenti, esso erode alla lunga la redditività soprattutto perché sbilancia il potere negoziale a favore dei partner della distribuzione che, in quanto indipendenti, dettano le condizioni contrattuali di prezzo. Le imprese che, ancora oggi, limitano la propria strategia a questo modello sono poco autonome e dipendenti dai partner della distribuzione. Un'industria tuttora condizionata fortemente da questo modello è quella dei prodotti alimentari la cui redditività è falciata dalle commissioni ai partner della distribuzione in misura superiore al 50% del valore di mercato dei propri prodotti. Né la progressiva affermazione dei distributori via internet, che pure inizialmente ha alleviato i costi distributivi, può alla lunga essere un modello profittevole. Una volta sbaragliata la concorrenza dei distributori tradizionali, i distributori internet saranno in posizione negoziale ancora più forte rispetto ai loro predecessori e nel confronto con i produttori. Il caso dell'industria turistica è esemplare: CRS e OTA hanno sbaragliato TO e TA, riducendo all'osso i ricavi commissionali di quest'ultimi, quando addirittura non li hanno

azzerati. Ma oggi il costo di CRS e OTA erode mediamente non meno del 20/25% del valore di mercato dei servizi di viaggio e turismo. Le imprese che si affidano ancora esclusivamente o principalmente a questo modello di business sono strutturalmente deboli e costrette a tagliare i costi connessi alla qualità dei propri prodotti e servizi per garantire la continuità aziendale, perdendo così progressivamente appeal per i consumatori.

Per analogia con il campo militare, questa fase di strategia d'impresa corrisponde con l'affermazione degli eserciti mercenari formati da soldati professionisti al soldo degli Stati. Questo modello già sperimentato dai Cartaginesi, dalla Roma imperiale, dall'Inghilterra elisabettiana raggiunge il suo apogeo nei secoli dal Rinascimento alle guerre napoleoniche, contro il cui modello di leva si infrange.

III. Sviluppo delle reti commerciali in house, Fase delle forze vendita o del Push (Sales driven)

Già negli anni '50 la reazione strategica delle imprese al potere eccessivo dei distributori terzi le spinge ad organizzare reti di vendita interne alle proprie organizzazioni capaci di riacquisire autonomia commerciale per le imprese produttrici. Quantità e qualità dei venditori in campo fanno la differenza nella dinamica competitiva fra imprese. Nelle organizzazioni aziendali le figure commerciali, capaci di generare i ricavi, prendono il sopravvento su ogni altra professione interna. Nella corsa al vertice aziendale i venditori di successo prevalgono decisamente sugli ingegneri di produzione e sui contabili. La dominanza dei venditori sugli altri mestieri interni porta a strategie d'impresa scollegate da considerazioni sulle compatibilità produttive, finanziarie, sulla coerenza con le aspettative del mercato. L'orientamento è alla massima quantità dei ricavi; la qualità dei prodotti e servizi è uno standard indifferenziato e irrilevante,

ridotto a mera commodity. Le imprese non gestiscono i costi in modalità funzionale e i mestieri che si occupano dei costi sono ghettonizzati e retrocessi nelle gerarchie aziendali. Per le forze vendita i colleghi contabili sono bean counters, contafagioli. Nel mondo del turismo e dei viaggi le imprese iniziano a dotarsi di propri centri prenotazioni che, su base esclusivamente stagionale e prettamente inbound, si affiancano ai distributori terzi (TO, TA) con la missione di ridurre i costi variabili commerciali e fidelizzare i consumatori nella relazione diretta. In questa fase le imprese di successo sono solo quelle in grado di raggiungere i massimi volumi grazie ad imponenti disponibilità finanziarie per il sostegno di costi fissi crescenti per le imponenti forze vendita. L'erosione dei margini di redditività porta al fallimento di numerosi concorrenti e, allo stesso tempo, i bassi margini diventano barriera quasi insormontabile per i new entrants.

Per analogia con il campo militare, questa fase di strategia d'impresa corrisponde con l'affermazione da Napoleone in poi, e in parallelo con gli Stati nazionali, degli eserciti di leva. Questo modello si infrange con la prima guerra mondiale dove il conflitto, basato esclusivamente sul confronto numerico fra le forze militari in campo, ha una durata inusitata e distruttiva delle economie nazionali, traducendosi in un lungo stallo dove le ininterrotte battaglie hanno per obiettivo pochi metri di trincee che avanzano e arretrano come i decimali delle quote di mercato tra le imprese sales driven.

IV. Introduzione del marketing operativo, Fase del protomarketing o del Pull (*Advertising driven*)

Negli anni '80 le imprese reagiscono allo strapotere massificante delle forze vendita introducendo i primi rudimenti di marketing nelle proprie strategie. Si tratta principalmente del ricorso a massicce

campagne pubblicitarie che attirino (pull) i clienti verso il proprio prodotto o servizio invece di puntare esclusivamente sulla spinta (push) delle forze vendita. L'accesso agli spazi pubblicitari nella prima fase pionieristica appare certamente meno oneroso dei costi commerciali fissi (le reti vendita) e variabili (le commissioni ai distributori) del modello sales driven. Inoltre, la creatività delle campagne pubblicitarie consente di elaborare le prime elementari tecniche di posizionamento costruito esclusivamente sulla fase della promessa al pubblico veicolata dal messaggio pubblicitario. L'adozione di questo modello strategico consente alle imprese più piccole di guadagnare spazio nell'arena competitiva e ai new entrants di superare più facilmente, soprattutto più velocemente, le barriere all'ingresso. Nel settore dei viaggi e turismo l'epocale fase delle liberalizzazioni iniziata propria in quegli anni, soprattutto nell'industria del trasporto aereo, favorisce a proliferazione della concorrenza. Man mano che l'adozione del modello si estende a tutti gli attori tuttavia, il confronto competitivo tra le imprese si sposta dalla leva creativa a costo contenuto alla leva della pressione pubblicitaria, ovvero quantità di spazio e tempo impiegata per diffondere il proprio messaggio. Il potere delle imprese proprietarie degli spazi media o intermedie di questi aumenta a dismisura nei confronti dei produttori ed i prezzi degli spazi aumentano esponenzialmente. L'incremento di questi prezzi taglia fuori nuovamente piccole imprese e new entrants dall'arena competitiva riportando sul piano meramente muscolare il confronto. Nel nostro panorama nazionale le imprese turistiche, strutturalmente sottodimensionate, non fanno nemmeno a tempo a partecipare a questa fase. Dapprima, nella fase pionieristica, ne restano fuori per riluttanza e affidamento quasi esclusivo sul patrimonio di attrattività naturale delle risorse turistiche nazionali, nonché sul basso costo del lavoro

tipico di questo settore in Italia che garantisce prezzi al pubblico competitivi. Poi, nella fase di maturità di questo modello di business, per sottocapitalizzazione e conseguente incapacità finanziaria a sostenere il confronto, oramai muscolare, nel mondo dell'advertising. Nel primo decennio di questo secolo l'affermazione dei media internet a basso costo ha aperto l'introduzione di questa strategia nuovamente a tutti. Le imprese turistiche nazionali hanno, e stanno, cavalcando quest'opportunità in modo massiccio. È facilmente ipotizzabile, però, che presto la forza propulsiva di questo modello si esaurirà per due ragioni: i media internet guadagneranno potere negoziale e alzeranno i prezzi come già accaduto con i loro colleghi che operano nella vendita; il ricorso di tutti alla medesima strategia la trasformerà in un me too meramente difensivo, poco capace di generare differenze competitive. Per le imprese turistiche nazionali di taglia piccola e media farsi trovare impreparate nel prossimo scenario potrebbe essere eccessivamente rischioso per la continuità aziendale.

Sempre in analogia con il campo militare, questa fase della strategia delle imprese corrisponde all'affermazione, della seconda guerra mondiale in avanti, del modello di guerra dinamica con l'adozione di movimenti veloci che scavalcano le trincee grazie alle truppe aviotrasportate, ai carri armati, all'aviazione d'attacco con i bombardieri. Gli eserciti penetrano oltre le linee nemiche, l'arena del mercato per le imprese, andando vicine al cuore dello Stato, i consumatori per le imprese.

V. Introduzione del marketing strategico, Fase del megamarketing (Consumer driven)

Già negli anni '90 le imprese hanno potentemente arricchito la panoplia delle leve del marketing introducendo massicciamente profonde fasi di market intelligence. Gli scopi di questo modello di business consistono nell'interpretazione analitica di aspettative e gusti del pubblico dei potenziali consumatori. Nel definitivo assorbimento dello sviluppo del prodotto nella logica del

marketing, posizionando attentamente l'offerta in relazione con gusti e aspettative dei clienti, sempre più definiti come target, termine di chiara importazione dal lessico militare. L'organizzazione aziendale procede rapidamente da un complesso di funzioni separate che concorrono al perseguimento dell'obiettivo comune ad un insieme olistico focalizzato sulla comprensione dei consumatori e sull'accaparramento delle loro preferenze. Ai criteri di segmentazione tradizionali, geografia, anagrafe, censo, capacità di spesa, motivazioni si affianca e prevale quello della frequenza d'acquisto. Sui consumatori frequenti si concentra il massimo investimento in risorse finanziarie e umane. I programmi di fidelizzazione fioriscono fino a diventare elefantiaci. Le forze vendita sono ridimensionate in quantità e focalizzate sui clienti ad alta frequenza. All'intermediazione, progressivamente sempre più basata su internet, viene demandato il compito di acquisire la clientela più occasionale a bassa frequenza. I budget pubblicitari sono calmierati dai bassi costi e dal potere innovativo dalla fase pionieristica di internet. Questo modello, quando applicato con metodo e coerenza, garantisce il successo soprattutto in un mercato dove l'alta frequenza dei consumi è associata allo stile di vita tradizionale che prevede la netta separazione tra il tempo del lavoro e il tempo del leisure. Sono soprattutto i clienti business quelli su cui si concentra la strategia. Essi sono consumatori frequenti, relativamente poco sensibili ai prezzi, con un modello di qualità attesa molto elevato, ma anche fortemente standardizzato, soprattutto esclusivo, nel senso che non ammette contaminazioni con stili di vita e aspettative dei clienti occasionali a bassa frequenza. Anche l'utilizzo della leva del pricing è mirato alla netta separazione tra clienti business e clienti occasionali. Per i primi si costruisce e costantemente si nutre una qualità mirata ed esclusiva che va di pari passo con l'incremento dei prezzi ad essi proposti. Per i secondi, l'offerta diventa progressivamente commodity, ma i prezzi offerti sono

sempre più aggressivi e condizionati dalla distribuzione. Anche nel settore dell'ospitalità alberghiera si sviluppa il focus sul segmento business e sul cosiddetto business/leisure. Fioriscono le strutture che dedicano ampie risorse finanziarie e umane alle attività congressuali, convegnistiche e, in generale, di interesse per i clienti aziende. Questo modello si basa sull'assunzione che il mondo del business sia sempre in costante crescita, che mantenga l'indifferenza relativa ai prezzi, che il tempo del lavoro sia sempre separato nettamente da quello della vacanza. Questo paradigma si infrange nell'uno/due della crisi finanziaria, e poi economica, nel 2008 e nella crisi pandemica del 2020. Il mondo del business cessa di crescere in trend lineare e diventa altamente sensibile ai prezzi. Anche grazie a internet i consumatori a bassa frequenza conoscono la qualità, la apprezzano e la richiedono. La separazione netta tra tempo del lavoro e tempo della vacanza, grazie allo sviluppo tecnologico, reso evidente a tutti nel biennio pandemico, perde importanza. Il focus strategico sull'alta resa della vendita concentrato esclusivamente sui consumatori ad alta frequenza non garantisce la continuità delle imprese il cui modello seguito a basarsi su nette cortine di separazione tra segmenti di clientela. La concentrazione di ingenti risorse finanziarie e umane esclusivamente su un segmento in declino strutturale porta oggi le imprese più lente e pigre nel voltare pagina a segnare il passo nel contesto competitivo e, probabilmente, a finire in uno stato di crisi cronica. Nel settore dell'ospitalità turistica il tema della miscelazione tra tempo del lavoro e tempo della vacanza è la grande opportunità, il tema della qualità è la grande sfida.

Analogamente al campo militare, questa fase della strategia delle imprese corrisponde alla guerra selettiva contemporanea dove lo sviluppo tecnologico consente di mirare con aviazione dotata di missili teleguidati, non più bombe, satelliti e droni a target selezionati con alto valore strategico. Questo modello tuttavia non garantisce

il controllo definitivo del territorio come dimostra la recente esperienza siriana nella quale la sconfitta dell'avversario ISIS è stata possibile solo con l'adozione di operazioni sul campo delle milizie curde e dei soldati professionisti e mercenari schierati dai russi. Nel futuro della condotta militare è possibile intravedere il ritorno alle operazioni di terra e, probabilmente, robotica e intelligenza artificiale saranno le leve competitive.

VI. Introduzione della pianificazione, Fase del Planning (*Yield budget driven*)

Benché la pianificazione non sia una novità nel mondo delle imprese, essa tuttavia è spesso limitata ad un utilizzo pregestionale, altamente intellettuale, poco connesso con l'operatività aziendale. La situazione contemporanea in cui gli scenari mutano con velocità crescente e, di conseguenza, i paradigmi intorno ai quali si elaborano i modelli di business, l'esercizio di pianificazione necessita di una pratica costante e fortemente operativa (rolling planning). I piani strategici elaborati, spesso da consulenti esterni, condivisi con gli investitori e riposti nel cassetto in attesa di celebrare nuovamente il rito quando se ne presenta la necessità, sempre di origine relazionale, minano la competitività delle imprese e la continuità aziendale. Il piano industriale triennale, quinquennale o decennale che sia, necessita di verifica e aggiornamento costante attraverso lo strumento del budget di gestione. Questo è il principale strumento manageriale e richiede approccio analitico, revisione critica anche settimanale, completezza delle poste economiche e finanziarie realisticamente disponibili. In sostanza, deve consentire il micromanagement di ogni obiettivo di ricavo e delle risorse finanziarie e umane strumentali al suo raggiungimento. Se il bisogno di qualità è l'aspettativa comune e imprescindibile di tutti i segmenti di domanda e se la tecnologia ha cambiato irreversibilmente la distribuzione del proprio tempo per tutti i consumatori, la strategia

delle imprese deve adattarsi a questi due cruciali fattori. I tempi di esecuzione dei progetti aziendali devono essere concentrati nel tempo se l'instabilità e la mutevolezza sono le caratteristiche distintive e definitive degli scenari. Per l'esecuzione di tutti i progetti, anche quelli di dimensione minore, sono necessarie competenze ampie, non meramente funzionali, ma piuttosto gestionali e poiché l'onniscienza è un mito, l'organizzazione del lavoro deve essere improntata alla flessibilità e

alla collegialità piuttosto che alla rigida ripartizione funzionale. Il marketing, nel modello di business yield budget driven, deve essere sempre connesso con la misurazione dell'efficacia economica e finanziaria nell'impiego delle risorse. Il successo dell'impresa e la continuità dell'azienda dipendono dallo yield di ogni singolo progetto. La misurazione dello yield può tollerare la posticipazione del risultato economico nel tempo purché la disponibilità finanziaria lo consenta.

In altri termini il valore aggiunto di ogni singola iniziativa deve rispondere sempre all'equazione di valore per il cliente, salva l'ipotesi che si agisca in monopolio o in rigido cartello.

L'equazione di valore del marketing è

**Valore intrinseco
+
Valore aggiunto
=
Valore percepito
=
Prezzo**



L'equazione di valore del marketing è:

VALORE INTRINSECO + VALORE AGGIUNTO = VALORE PERCEPITO = PREZZO, dove:

- Il valore intrinseco è la spesa complessiva sostenuta dall'impresa per
 - costruire il prodotto/servizio
 - distribuirlo al mercato
 - promuoverlo
- Il valore aggiunto è l'extravalore in soddisfazione generata per il cliente, ovvero il beneficio distintivo, possibilmente unico che l'azienda promette ed eroga al cliente
- Il valore percepito è l'apprezzamento del cliente per il prodotto/servizio ricevuto
- Il prezzo è la quantità di danaro medio che in T0, T1, T2 ... Tn il cliente effettivamente paga

La tolleranza di un prezzo in T0, T1 o oltre inferiore al valore intrinseco è possibile solo e per il tempo in cui la struttura finanziaria dell'impresa lo regge. La bassa capitalizzazione delle imprese ne mina la forza finanziaria e le espone a crisi di continuità aziendale o alla predazione di concorrenti più forti.

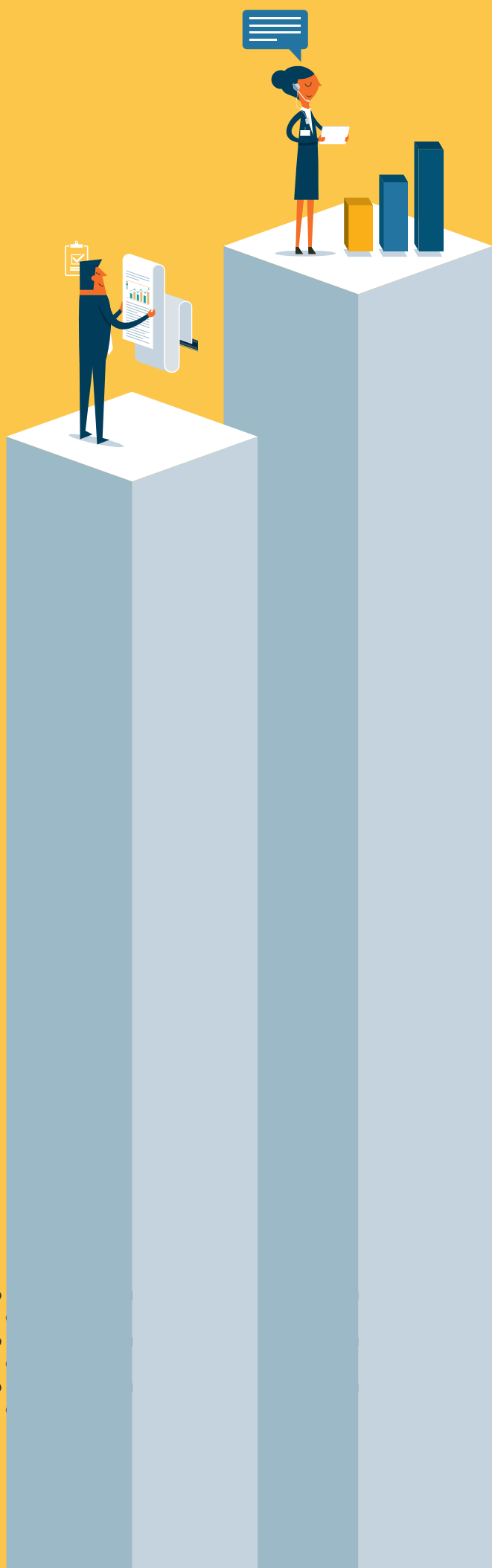
In ogni caso un prezzo medio uguale al valore intrinseco porta l'impresa al pareggio, ma non genera profitto.

Il profitto si genera solo quando il prezzo è uguale alla somma di valore intrinseco e valore aggiunto, ma questa condizione non è sufficiente se non si verifica anche quella dell'uguaglianza tra valore intrinseco + aggiunto con il valore percepito poiché in assenza di questa ulteriore uguaglianza il prezzo medio nel tempo uguale a intrinseco + aggiunto non sarà effettivamente corrisposto dai clienti. Anche il caso in cui il valore percepito è superiore alla somma di intrinseco + aggiunto non è salutare per le imprese

nel tempo se il prezzo medio corrisponde a intrinseco + aggiunto, ma è inferiore a percepito.

In questa situazione l'impresa non sta remunerando adeguatamente il valore aggiunto, ovvero la sua spesa immateriale per il confezionamento e questo è tollerabile solo per un periodo limitato coincidente all'avviamento di un nuovo prodotto/servizio o alla penetrazione di un nuovo mercato.

In campo militare la strategia contemporanea delle imprese corrisponde alla guerra totale in cui il capitale di una nazione, le sue finanze e la sua reputazione mediatica sia sul fronte esterno, sia su quello interno, sono messe in gioco nell'impresa bellica. La capacità di dimensionare gli obiettivi bellici sulle risorse finanziarie e reputazionali effettivamente disponibili è condizione necessaria e imprescindibile per attivare azioni di guerra. Altresì, la capacità di gestire appieno le tecnologie, i media e le risorse umane in modalità olistica è il modello bellico contemporaneo che ne condiziona il successo.



Da dove iniziare per cambiarli?

L'adeguamento del modello di business per un'impresa deve partire necessariamente dalla valutazione delle competenze di cui essa dispone.

Come decidere "come" cambiarli?

In presenza di gap tra competenze disponibili e competenze necessarie la decisione fondamentale consiste nel chiudere il gap nella modalità più conveniente e rapida.

Si tratta di un investimento capitale per un bene immateriale che dovrà contribuire alla generazione del valore aggiunto e dovrà essere percepito e pagato dal cliente.

Conclusioni

Perspiciace lettura dello scenario e del mercato, adeguatezza delle risorse disponibili, misurazione costante della coerenza tra risorse impiegate e obiettivi di ricavo sono gli strumenti cognitivi delle imprese competitive. Queste non devono mai cessare di leggere e rileggere gli scenari, di reperire e adeguare costantemente le risorse, di misurarne continuamente l'impiego coerente con lo yield obiettivo

Per saperne di più seguici su
www.ybmitalia.it

oppure contattaci
per un primo colloquio gratuito
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