



YBM | 2022

WHITE PAPER N° 3 - DEDICATO AL MONDO DELL'HOSPITALITY

L'ASPETTATIVA UNIVERSALE.

La **qualità contemporanea** non è più una
funzione lineare correlata al concetto di lusso.

La **qualità è l'aspettativa essenziale**
nello scenario contemporaneo.

ybm

Yield
Boost
Management



**NEL MONDO DEI CONSUMI
DEL PASSATO LA QUALITÀ DI UN BENE
O DI UN SERVIZIO CRESCOVA
IN RAPPORTO LINEARE CON
LA LUSSUOSITÀ/ESCLUSIVITÀ
CHE SI DESIDERAVA CONFERIRE
AL BENE O SERVIZIO.**

LA RELAZIONE LINEARE È



QUALITÀ CRESCENTE



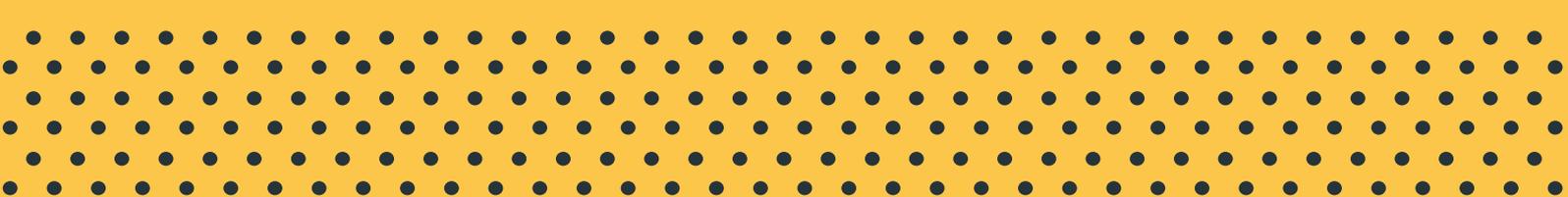
LUSSO/ESCLUSIVITÀ CRESCENTE



APPREZZAMENTO CRESCENTE



PREZZO D'ACQUISTO CRESCENTE



Nel mondo contemporaneo la qualità è dissociata dal concetto di lusso/esclusività.

In ogni settore di produzione, mass market o nicchia, il prodotto o servizio offerto non può prescindere dalla massima qualità relativa.

Il concetto di "utilitaria" è decaduto e non più accettato.

Gli attributi di una city car, di un panino con hamburger, di una carta di credito, di una sala cinematografica, di un orologio da polso sono diversi tra una Smart e una Range Rover, tra McDonald e una Steak House, tra una Mastercard e American Express, tra una sala cinematografica di periferia e una downtown, tra un Casio e un Rolex, **ma ognuna di queste imprese sarà chiamata ad erogare la massima qualità relativa per il proprio pubblico di riferimento.**

LA NUOVA RELAZIONE NON È PIÙ LINEARE, MA



QUALITÀ RELATIVA MASSIMA

ACCESSIBILITÀ UNIVERSALE

APPREZZAMENTO CRESCENTE

PREZZO D'ACQUISTO APPROPRIATO

Nel settore dell'ospitalità turistica, ad esempio, il campeggio mantiene il suo posizionamento di massima convenienza economica associata ad una vacanza "easy", ma il trend del camping è evoluto verso il nuovo concetto di "glamping", neologismo che realizza la crasi fra il vecchio termine e il desiderio di glamour relativo che appartiene anche ad un pubblico in cerca di un'esperienza informale e rilassata.

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.

In altri termini, il pubblico contemporaneo non è rigidamente divisibile in segmenti omogenei. Accade comunemente, nel settore della vacanza, che lo stesso cliente possa muoversi tra un'esperienza open air in campeggio e un hotel cinque stelle lusso. L'esperienza ricercata è ovviamente diversa, ma l'attesa di qualità relativa sarà la medesima. Per quanto il reddito disponibile conserva notevole peso nel consentire una tale mobilità di consumo attraverso beni e servizi ampiamente distanti nella gamma dei prezzi, tale elemento ha perso il carattere di "invalicabile barriera". Il minor reddito disponibile influenza piuttosto la frequenza dei consumi, né va sottovalutata la crescente assistenza di meccanismi finanziari che facilitano l'accesso ai prezzi alti di coloro che non dispongono di redditi particolarmente elevati. Un buon esempio di massima qualità relativa è certamente rappresentato, nel settore del trasporto aereo, dal successo crescente della nuova classe di servizio "premium economy" introdotta dai pionieri British Airways e Singapore Airlines nel 2004. Allora sembrò a molti una scommessa azzardata... e costosa:

- Circa 15 cm. in più di pitch (distanza tra i sedili)
- Circa 6 cm. in più di ampiezza della poltrona
- Check-in separato
- Priorità della consegna bagaglio
- Maggior ampiezza del vano bagaglio a bordo
- Più prese di alimentazione per pc
- Amenity kit e software di intrattenimento più sofisticati



Si tratta di incrementi della qualità erogata effettivamente costosi poiché necessitano di riduzione dello spazio (il patrimonio dell'impresa) commerciabile in cabina, di aumento dello staff di contatto (i costi fissi del lavoro).

La Premium Economy è venduta, tuttavia, ad un prezzo mediamente aumentato del 20% rispetto alla Economy.

Il successo commerciale dell'innovazione del 2004 è stato potente se oggi, a distanza di 18 anni, non vi è compagnia aerea nel lungo raggio che non proponga la Premium Economy alla propria clientela. La classe di servizio Premium Economy è il melting pot di cabina che annulla la rigida segmentazione tra motivazione "affari" e motivazione "turismo", tra viaggiatori in blue jeans e sneakers e quelli con cravatta e Church's, tra Vuitton "trolleyers" e backpackers.

Nel melting pot di cabina della Premium Economy, tutti appaiono accomunati dal bisogno di comfort, dalla richiesta di massima qualità relativa in cambio di un prezzo appropriato. L'unica differenza sarà la frequenza d'acquisto.

**Il costo della Qualità sostenuto dall'Impresa
e il Prezzo effettivo medio pagato dai suoi clienti devono coincidere.**



Non è sufficiente, tuttavia, che quest'equazione risulti allineata in fase di pianificazione e budgeting.

È fondamentale che essa sia costantemente monitorata durante la sua gestione.

Il monitoraggio riguarda la Qualità che, nella fase di pianificazione deve essere:

- **Progettata (Qualità obiettivo) in perfetto allineamento con le attese della clientela target**
- **Finanziata adeguatamente per garantirne l'effettività e non ridurla a mero wishful thinking**

Nella fase di gestione deve essere monitorata in termini di:

- **Qualità erogata per correggere disallineamenti operativi dalla Qualità obiettivo**
- **Qualità percepita per correggere disallineamenti tra l'erogazione ai clienti e la loro percezione del beneficio ricevuto**

Nel settore dei servizi alberghieri questo processo è particolarmente delicato poiché erogazione e percezione avvengono simultaneamente e il management non ha tempo per correggere le devianze dagli obiettivi che si è dato. Per questa ragione lo staff di contatto e la sua preparazione a gestire gli imprevisti è una leva cruciale della competitività aziendale. Le devianze di erogazione e percezione per i clienti presenti possono essere rimediate soltanto dall'eccellente performance dello staff di contatto, laddove il management potrà porre rimedi soltanto per i clienti futuri.

La gestione dei clienti presenti non è problema secondario, in quanto questi sono gli unici che possono confermare o smentire la reputazione aziendale, il capitale immateriale fondamentale dell'impresa.

Si può verificare il caso che l'impresa, nella fase gestionale, realizzi che non ha risorse finanziarie, e umane, adeguate a conseguire lo standard di Qualità obiettivo che si è pianificato.

Se ciò accade le ragioni sono due:

- **Si è commesso un errore nell'interpretare le aspettative essenziali del proprio pubblico**
- **L'errore è nello stanziamento delle adeguate risorse finanziarie, e umane, necessarie a raggiungere l'obiettivo**

In entrambi i casi è necessario correggere con immediatezza gli errori.

Ma se l'interpretazione dello scenario e del pubblico risultasse errata per falso scenario e/o inconsistenza quantitativa del pubblico target, l'impresa si ritroverebbe fuori mercato. Riportare un'impresa nel mercato è operazione complessa e costosa che richiede accesso a nuovi capitali.

Ugualmente, se l'impresa nel correggere l'errore, constata che interpretazione dello scenario e del pubblico sono corretti, ma le maggiori risorse finanziarie e umane per conseguire l'obiettivo non sono alla sua portata, essa si ritrova fuori mercato.

Per rientrare deve accedere a nuovi e maggiori capitali.



È fondamentale che l'impresa verifichi costantemente, attraverso la leva del revenue management, l'equazione di valore dei prezzi al pubblico. Quest'attività, che deve essere su base giornaliera, perfino oraria, è l'unica che consente di rilevare tempestivamente gli errori e correggerli mediante gli interventi gestionali su

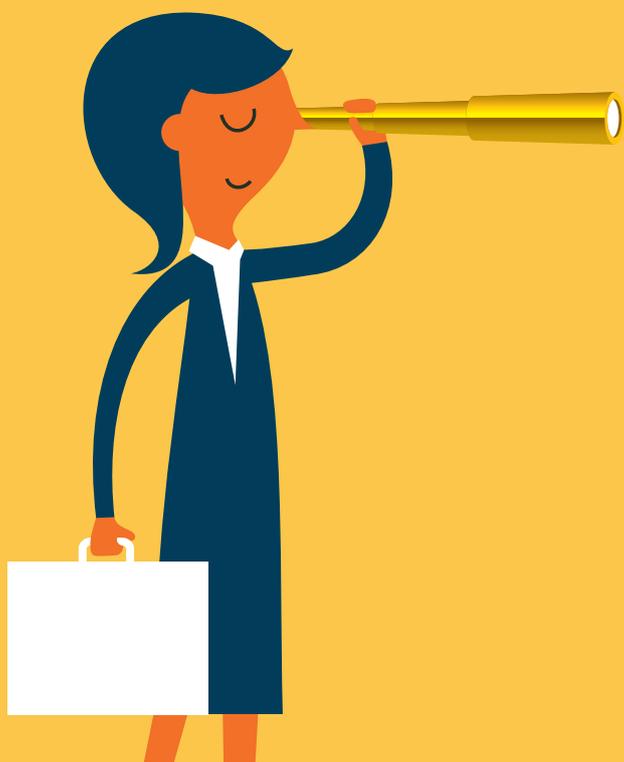
- **Qualità dell'erogazione (prodotti, servizi, staff di contatto)**

- **Qualità della comunicazione
(divergenza tra la corretta erogazione e l'errata percezione)**

- **Equilibrio del mix di distribuzione
(peso eccessivo o deficitario dell'intermediazione)**

- **Equità del pricing che può essere
o Disallineato verso l'alto, nel qual caso esso pecca di avidità impraticabile
nei mercati in concorrenza
o Disallineato verso il basso, nel qual caso esso pecca di prodigalità letale
per la continuità aziendale**

L'attuazione degli interventi gestionali di correzione non può prescindere dalla verifica che le risorse finanziarie incrementali necessarie siano effettivamente disponibili e non erodano, oltre i limiti di tollerabilità, lo Yield programmato.



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