

La Balanced Scorecard

BSC

Francesca Francioli

Università di Napoli Parthenope

francesca.francioli@uniparthenope.it

L'evoluzione storica

L'organizzazione industriale fino agli anni '90

- **struttura fortemente gerarchica**
- **specializzazioni per funzione**
- **sistema decisionale accentrato**
- **I sistemi informativi e di controllo rispecchiavano questa struttura: il loro scopo principale era quello di ridurre i costi e verificare che l'impresa producesse valore per gli azionisti**

I limiti di tale organizzazione

- **Privilegia gli obiettivi finanziari a breve termine: in questo modo si corre il rischio di rincorrere l'abbattimento dei costi senza tenere in considerazione gli investimenti necessari allo sviluppo futuro**
- **non soddisfano le esigenze degli investitori: questi infatti richiedono di essere portati a conoscenza delle prospettive future**

Il cambio di orientamento

- ⊗ Contesto dinamico in continua evoluzione:
 - molta più attenzione ai servizi
 - decentramento del potere decisionale
 - aumento dei processi automatizzati
- ⊗ Necessità di tradurre la strategia in azione (allineare l'organizzazione agli obiettivi strategici)
- ⊗ Problematiche aziendali legate al concetto di strategia
 - scarsa diffusione
 - limitata correlazione tra incentivi e obiettivi
 - incoerenza nell'allocazione delle risorse agli obiettivi strategici

Strumenti di misurazione delle performance

- ⊗ Difficoltà di analisi dei dati aziendali
 - numerosi
 - poco organizzati
 - ridondanti
 - I sistemi informativi servono a trasmettere informazioni che, prodotte da un numero sempre più elevato di utenti, contengono moli di dati enormi.
- ⊗ Strumenti di misurazione della performance tradizionali
 - Scarso orientamento al lungo periodo (più tattici che strategici)
 - Legati a grandezze esclusivamente di tipo finanziario
 - * non colgono la rilevanza di parametri, quali la reputazione dell'azienda o la soddisfazione del cliente
 - * fanno riferimento a performance passate

La Balanced Scorecard

- Un migliore sistema di controllo:
 - deve dare indicazioni sugli andamenti futuri
 - deve avere indicatori di performance integrati
 - deve essere in grado di valutare elementi intangibili
- Kaplan & Norton svilupparono una Balanced Scorecard che sottolineava l'equilibrio raggiunto tra indicatori, obiettivi e performance; l'impresa è orientata al medio-lungo termine.
- La Balanced Scorecard è uno strumento concepito per colmare il gap tra lo sviluppo della strategia e la sua realizzazione, supportando e collegando quattro processi critici di gestione:
 - Tradurre e rendere comprensibile la strategia aziendale
 - Comunicare e collegare obiettivi strategici e misure di performance
 - Pianificare e impostare gli obiettivi, allineando le iniziative di tipo strategico
 - Accrescere il feedback e l'apprendimento

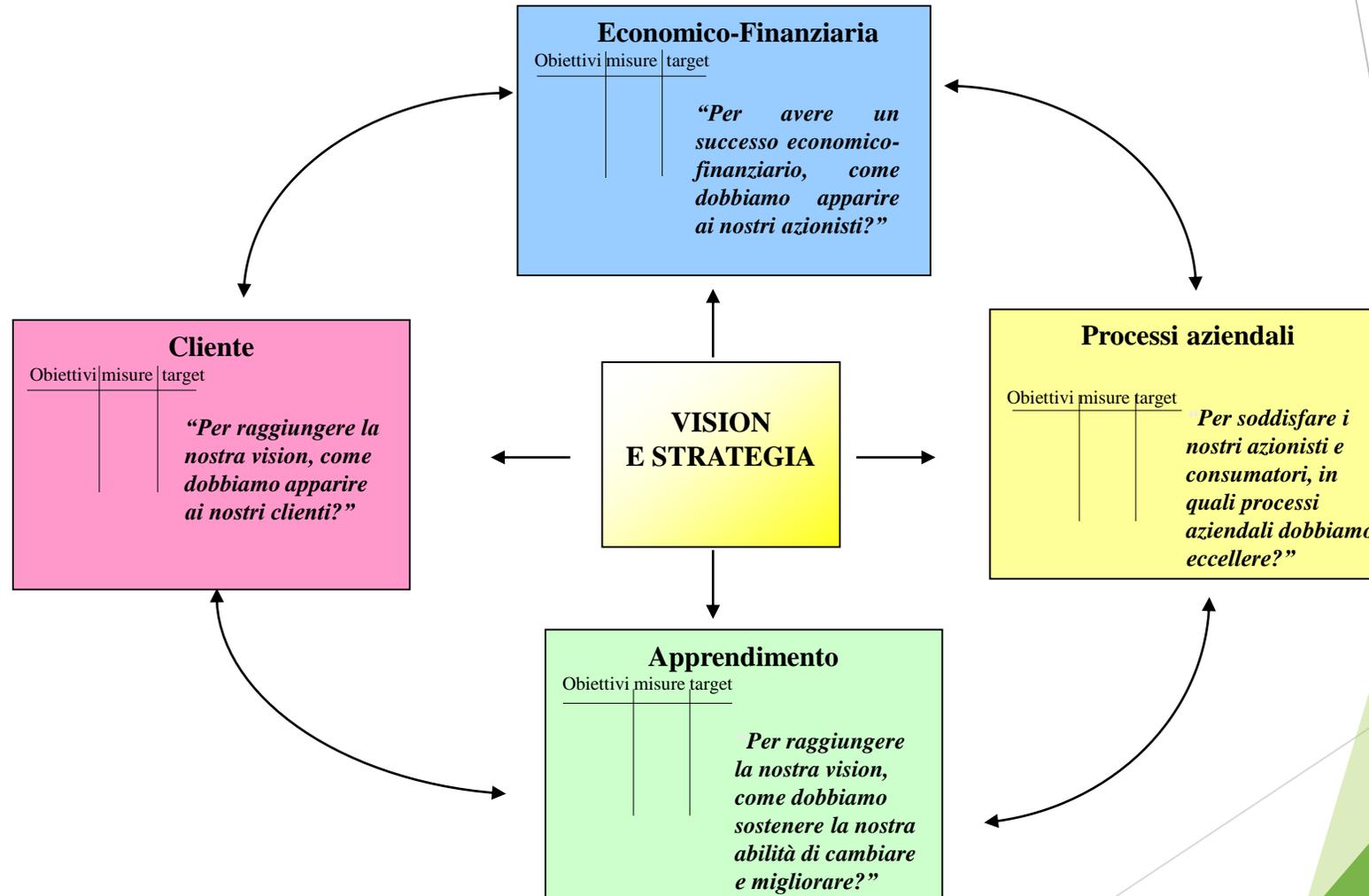
La Balanced Scorecard: l'innovatività del modello

- ✓ porre al centro dell'attenzione del controllo la vision aziendale;
- ✓ focalizzare l'attenzione su di un insieme bilanciato di misure;
- ✓ monitorare le diverse aree di creazione del valore aziendale;
- ✓ garantire l'allineamento tra obiettivi strategici ed operativi;
- ✓ ricercare la correlazione causa effetto tra le misure di performance individuate;
- ✓ mantenere un collegamento importante alle misure finanziarie.

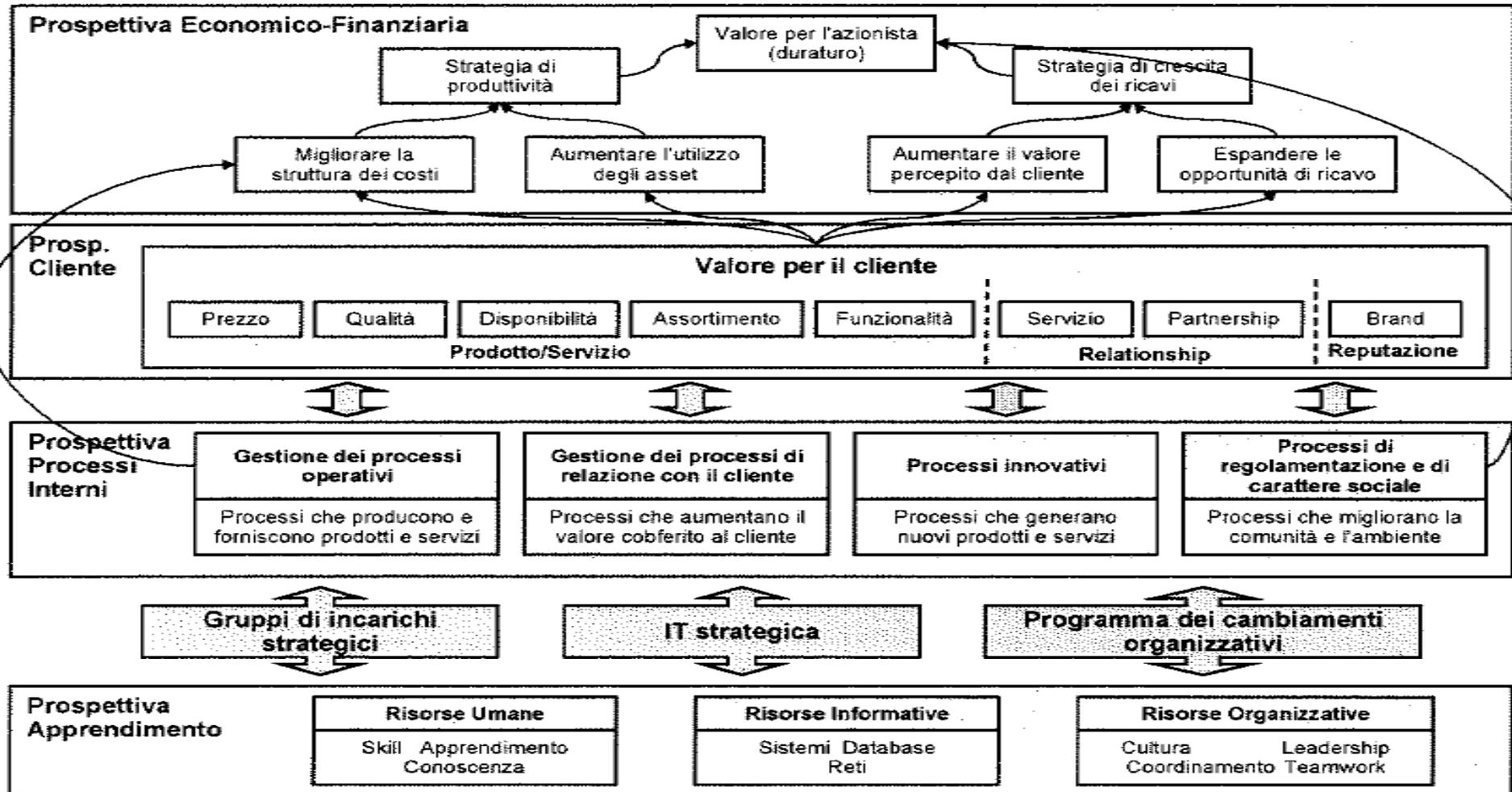
La definizione della struttura



La Balanced Scorecard (Kaplan, Norton 1992)



Processi e intangibile assets nella strategia di creazione del valore



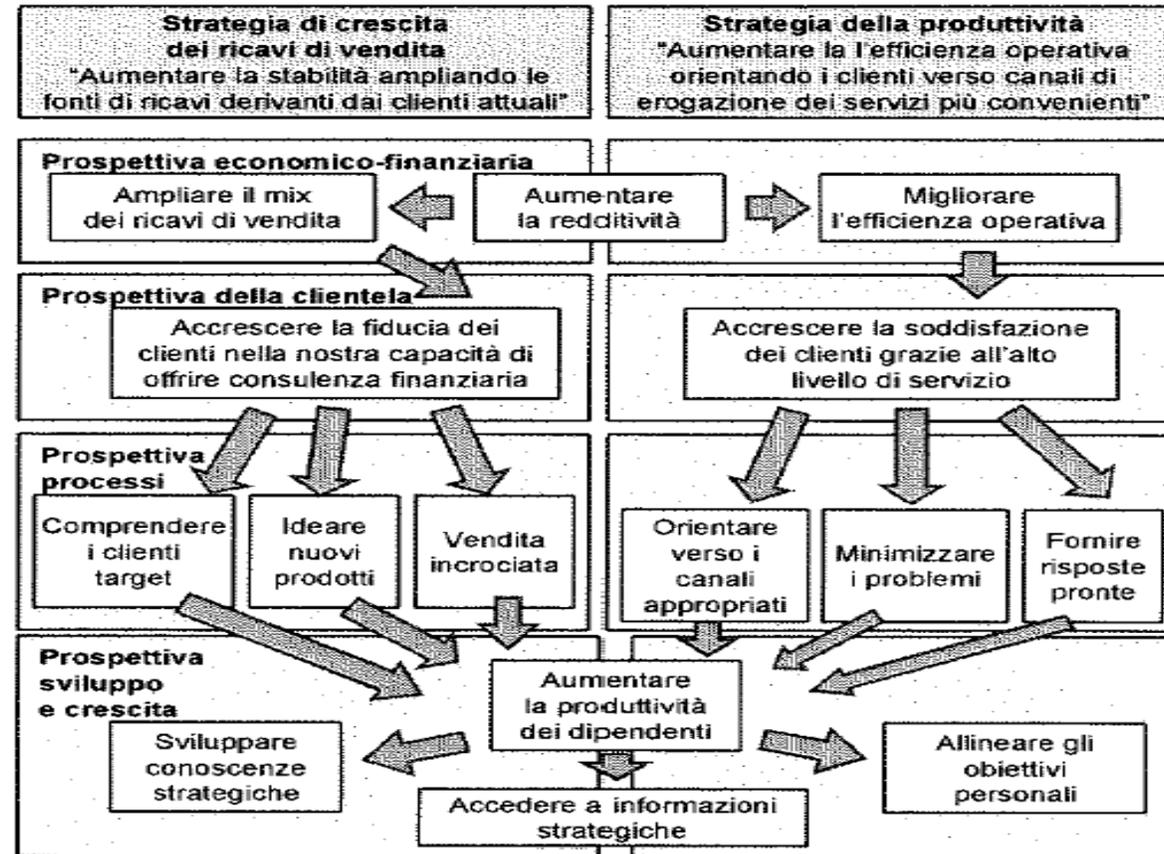
La definizione della struttura

Visione

- Identifica lo stato in cui si dovrebbe trovare l'impresa dopo un determinato periodo

Strategia & obiettivi

- La strategia definisce le prospettive che mettono in condizione l'impresa di mantenere e sviluppare il proprio core business nel medio/lungo periodo. È utile realizzare una mappa strategica (è un'ipotesi di strategia) che viene rappresentata dalla catena logica di rapporti causa-effetto



Balanced Scorecard

| Balanced Scorecard | | | | |
|----------------------|----------------------|------------|--------|-----------------------|
| Prospettive | Obiettivi strategici | Indicatori | Target | Interventi strategici |
| Finanziaria | | | | |
| Clienti | | | | |
| Processi di business | | | | |
| Sviluppo e crescita | | | | |

Implementazione

Basandosi su quattro prospettive differenti (finanziaria, clienti, processi di business, crescita e apprendimento) si procede a:

- * definire gli obiettivi strategici
- * selezionare gli indicatori di performance
- * stabilire i valori-obiettivo per gli indicatori
- * proporre interventi strategici (a seguito di eventuali scostamenti).

Le 4 prospettive

Le prospettive

- Finanziaria : riguarda gli interessi degli investitori (es. profittabilità)
- Clienti : fa riferimento alle richieste dei clienti (es. soddisfazione del cliente)
- Processi : riguarda l'efficienza dei processi e delle procedure (es. produttività)
- Sviluppo e crescita : valutazione di elementi indispensabili alla crescita dell'impresa (es. patrimonio intellettuale)

| Prospettive | Obiettivi strategici | Indicatori | Target | Interventi strategici |
|----------------------|----------------------|------------|--------|-----------------------|
| Finanziaria | | | | |
| Clienti | | | | |
| Processi di business | | | | |
| Sviluppo e crescita | | | | |

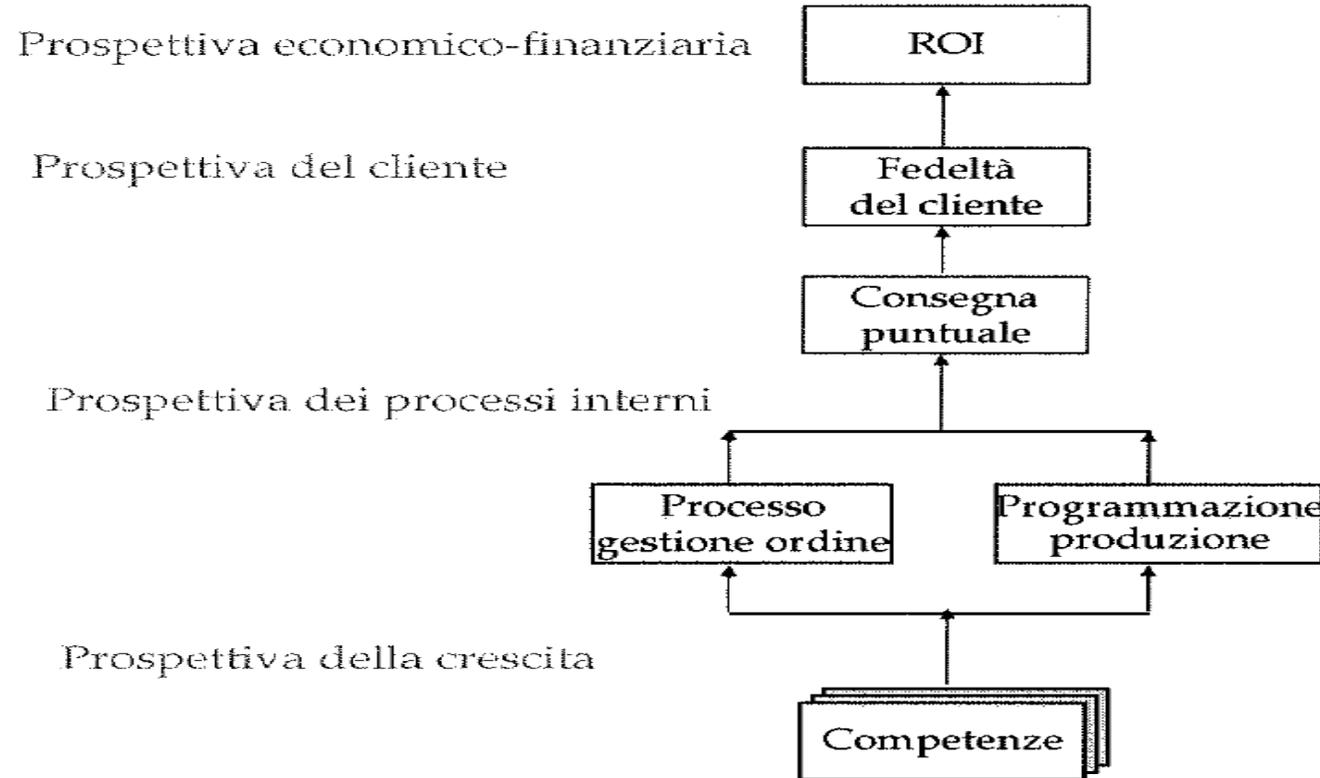
Le 4 prospettive

- * Nella prospettiva economico-finanziaria
 - Crescita dei ricavi di vendita e miglioramento del mix dei prodotti
 - Riduzione dei costi e miglioramento della produttività
 - Redditività degli asset e del capitale netto
 - Incremento del risultato operativo % (EBIT%)
 - Riduzione del "gearing ratio" D/E
 - ...
- * Nella prospettiva del cliente
 - Quota di mercato
 - Fedeltà del cliente
 - Acquisizione di nuovi clienti
 - Soddisfazione dei clienti
 - Numero dei reclami
 - ...

Le 4 prospettive

- Nella prospettiva dei processi interni
 - Time to market
 - Qualità (difettosità%, numero lotti difettosi, etc.)
 - Efficacia della distribuzione (lead time, etc.)
 - Riduzione degli overhead di produzione (setup, etc.)
 - Sistemi informativi (tempestività, etc.)
 - Gestione magazzino (rotazione, etc.)
 - Saturazione degli impianti
 - ...
- Nella prospettiva dell'apprendimento e della crescita
 - Competenze del personale (scolarità, formazione, anni esperienza, etc.)
 - Motivazione e sistemi di incentivazione
 - ...

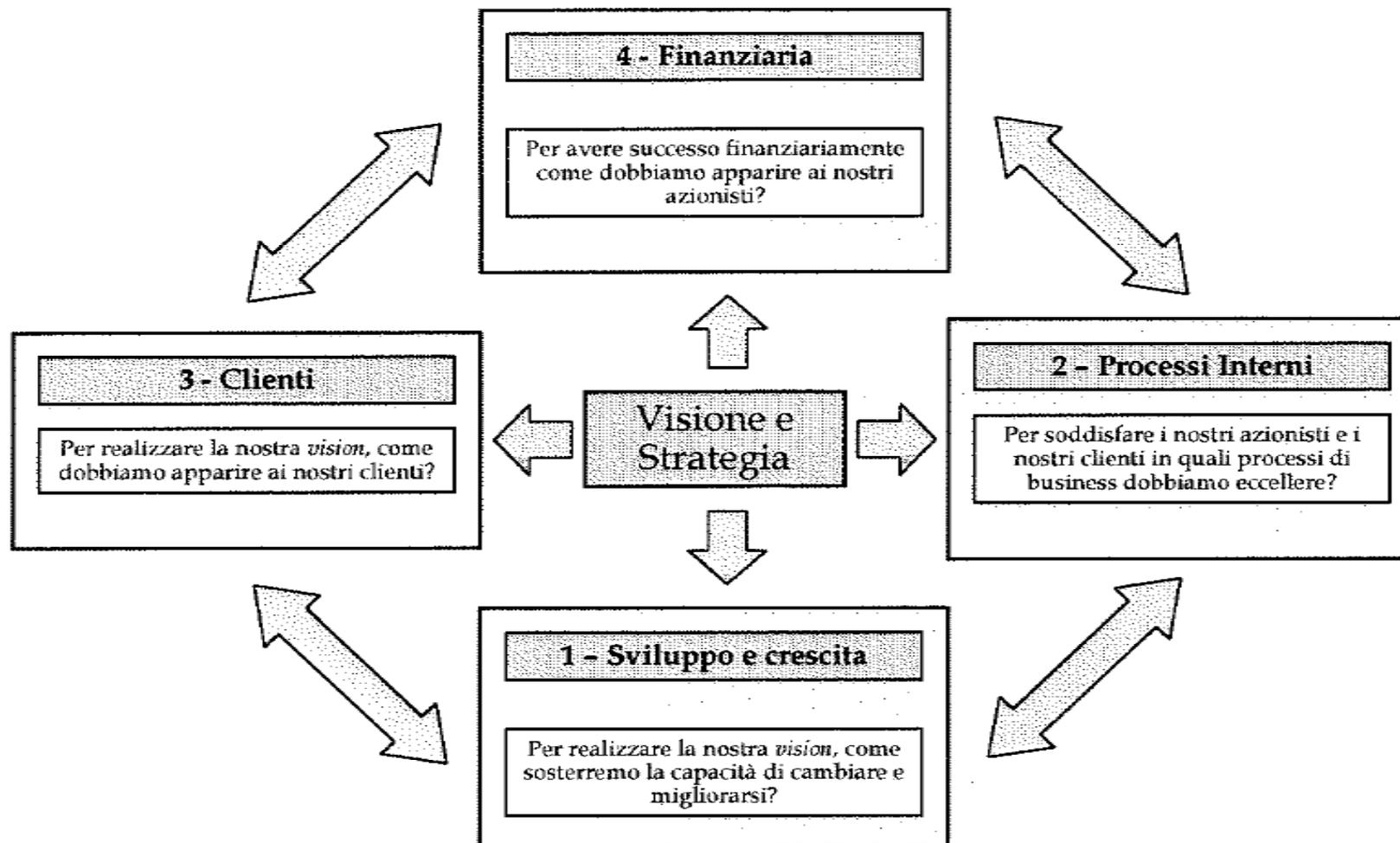
Catene di causalità tra fattori critici di successo



Le 4 prospettive

- Le prospettive rappresentano tre dei maggiori stakeholders dell'impresa (azionisti, clienti e dipendenti) e sono caratterizzate da forti legami, in quanto intervenire su un aspetto riguardante una delle prospettive ha effetti anche sulle grandezze relative alle altre
- Ad esempio riducendo il lead time di produzione si interviene sui processi, ma ciò si traduce in un miglior servizio ai clienti che potrebbe portare ad un incremento dei profitti (nel caso la diminuzione del lead time non comporti costi eccessivi: trade-off costi vs benefici)

Le 4 prospettive



La prospettiva finanziaria

La prospettiva finanziaria

- * Riguarda gli interessi degli investitori (es. profittabilità)
- * Rappresenta il traguardo a lungo termine dell'impresa (profitto) e indica la strategia da adottare per raggiungerlo; gli obiettivi individuati condizionano quelli delle altre prospettive attraverso i rapporti causa-effetto. Una politica finanziaria ad hoc può supportare la scelta delle linee strategiche, più semplicemente individuabili per stadio di vita:
 - Sviluppo: grande richiesta di investimenti
 - Mantenimento: investimenti ma anche ritorni sul capitale investito
 - Rendita: ritorni sugli investimenti passati

| Prospettive | Obiettivi strategici | Indicatori | Target | Interventi strategici |
|----------------------|----------------------|------------|--------|-----------------------|
| Finanziaria | | | | |
| Clienti | | | | |
| Processi di business | | | | |
| Sviluppo e crescita | | | | |

La prospettiva dei clienti

La prospettiva dei clienti

- ⌘ Fa riferimento alle richieste dei clienti (es. soddisfazione del cliente)
- ⌘ Identifica i segmenti di mercato, i relativi clienti e indicatori, focalizzandosi sull'acquisizione, fidelizzazione, soddisfazione e redditività del cliente, con particolare attenzione alle quote di mercato

| Prospettive | Obiettivi strategici | Indicatori | Target | Interventi strategici |
|----------------------|----------------------|------------|--------|-----------------------|
| Finanziaria | | | | |
| Clienti | | | | |
| Processi di business | | | | |
| Sviluppo e crescita | | | | |

La prospettiva dei processi interni

La prospettiva dei processi interni

- Riguarda l'efficienza dei processi e delle procedure (es. produttività)
- Devono essere individuati i processi critici che vanno a costituire la catena del valore
- È necessario conoscere il valore percepito dal cliente per un prodotto/servizio

| Prospettive | Obiettivi strategici | Indicatori | Target | Interventi strategici |
|---------------------|----------------------|------------|--------|-----------------------|
| Finanziaria | | | | |
| Clienti | | | | |
| Processi interni | | | | |
| Sviluppo e crescita | | | | |

La prospettiva di sviluppo e crescita

La prospettiva di sviluppo e crescita

- È inerente alla valutazione di elementi indispensabili alla crescita dell'impresa (es. patrimonio intellettuale)
- Ha come scopo quello d'individuare l'infrastruttura necessaria a creare sviluppo e crescita nel lungo periodo in termini di fattori critici di successo. Tre sono le fonti principali:
 - Persone: soddisfazione, fidelizzazione, produttività
 - Sistemi informativi: capacità di fornire informazioni in tempo utile
 - Procedure organizzative: misurano la correlazione tra incentivi, fattori critici e tassi di miglioramento

| Prospettive | Obiettivi strategici | Indicatori | Target | Interventi strategici |
|----------------------|----------------------|------------|--------|-----------------------|
| Finanziaria | | | | |
| Clienti | | | | |
| Processi di business | | | | |
| Sviluppo e crescita | | | | |

Definizione degli obiettivi strategici

Definizione degli obiettivi strategici

- Identificare in modo chiaro le varie finalità e assegnarle ad una prospettiva
- In generale gli obiettivi strategici devono avere le seguenti caratteristiche:
 - Concretezza: rappresentare azioni specifiche
 - Allineabilità: essere relazionati alle prospettive
 - Misurabilità: essere misurabili
- È necessario creare una mappa delle relazioni di causa-effetto intercorrenti tra gli obiettivi strategici

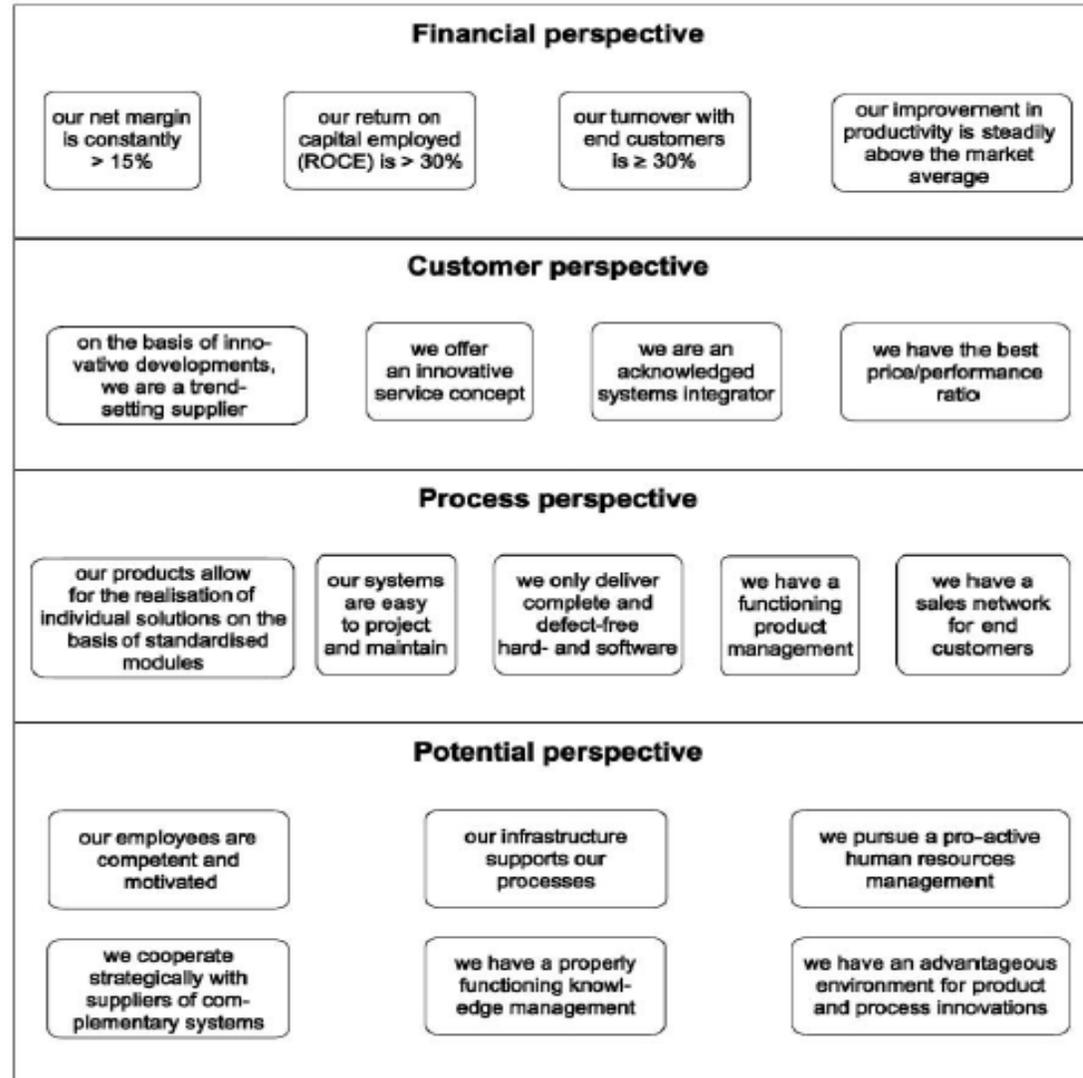
“A good Balanced Scorecard tells the story of your strategy through a set of cause and effect objectives and measures” R.S. Kaplan

| Prospettive | Obiettivi strategici | Indicatori | Target | Interventi strategici |
|----------------------|----------------------|------------|--------|-----------------------|
| Finanziaria | | | | |
| Clienti | | | | |
| Processi di business | | | | |
| Sviluppo e crescita | | | | |

Definizione degli obiettivi strategici

Caso ABB printing facilities
(progetto pilota del gruppo)

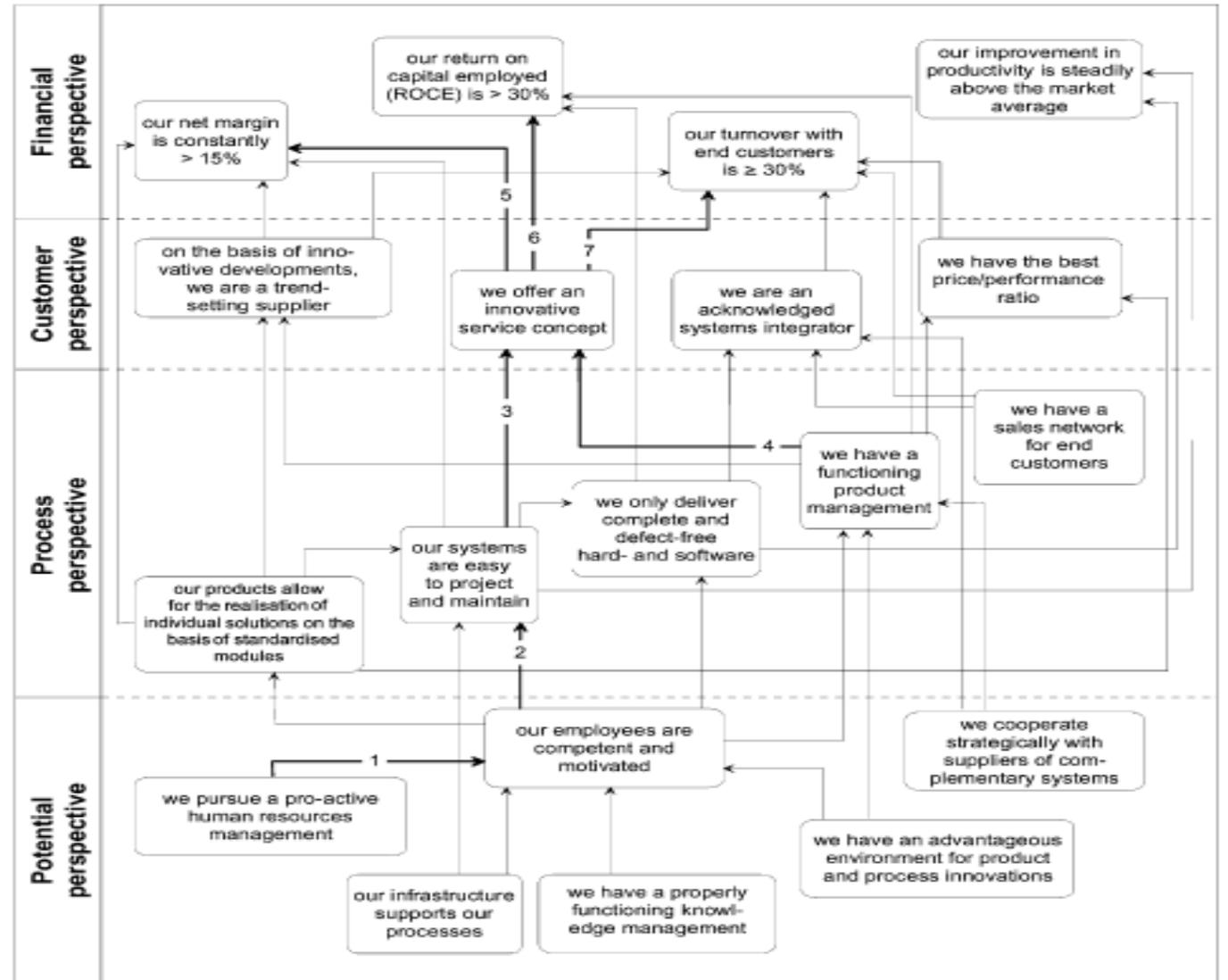
- Progettazione e produzione di sistemi meccanici ed elettronici per la stampa di giornali
- Metodo delle interviste al BSC-team, selezionato in modo che tutti gli aspetti del business fossero contemplati nell'analisi (eterogeneità)
- Identificazione degli obiettivi strategici; criteri di selezione:
 - Significatività strategica
 - Alto potenziale di miglioramento
 - Zona di influenza (nell'azienda)
 - Misurabilità
 - Fattibilità (in termini economici e di trade-off)



Definizione degli obiettivi strategici

Caso ABB printing facilities (progetto pilota del gruppo)

- ☉ Determinazione relazioni causa-effetto; esempio:
- ☉ Un'accorta gestione delle risorse umane aumenta la competenza del personale (1), la quale permette di realizzare sistemi di facile progettazione e manutenzione (2) che, assieme ad una corretta attività di product management, contribuisce al miglioramento del servizio al cliente (3) (4).
- ☉ Un servizio al cliente di livello elevato influenza in modo positivo gli aspetti finanziari quali il margine netto (5), il ROCE (6), la quota di fatturato proveniente dal cliente finale (7).
- ☉ $ROCE = EBIT / \text{capitale medio investito}$



Selezione degli indicatori di performance

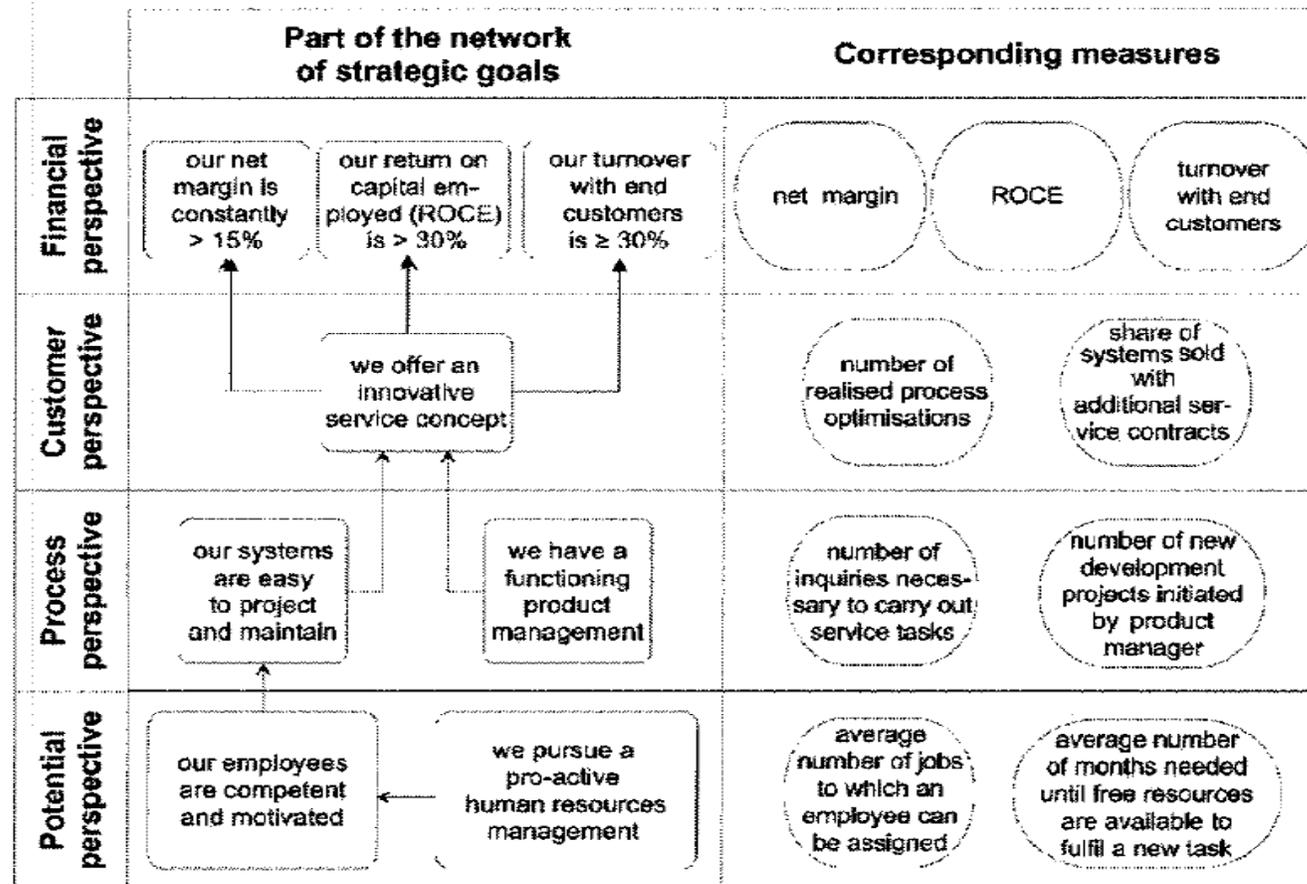
Selezione degli indicatori di performance

- Si deve procedere ad identificare delle misure rappresentative, ovvero informazioni che indichino il grado di raggiungimento di un obiettivo strategico.
- Le misure devono rispondere alle seguenti caratteristiche:
 - allinearsi alle strategie
 - quantificare il beneficio (e non lo sforzo) del raggiungimento dell'obiettivo
 - motivare i collaboratori
 - rappresentare i vari aspetti dell'obiettivo prefissato (quindi non solo indicatori di tipo finanziario)

| Prospettive | Obiettivi strategici | Indicatori | Target | Interventi strategici |
|----------------------|----------------------|------------|--------|-----------------------|
| Finanziaria | | | | |
| Clienti | | | | |
| Processi di business | | | | |
| Sviluppo e crescita | | | | |

Selezione degli indicatori di performance

Caso ABB printing facilities: selezione degli indicatori



Stabilire i valori-obiettivo per gli indicatori

Stabilire i valori-obiettivo per gli indicatori

- ⊗ Per ogni misura/indicatore determinato si deve fornire un livello-obiettivo
- ⊗ Il livello stabilito fornisce un parametro necessario per valutare le performance (es. analisi degli scostamenti)
- ⊗ I valori-obiettivo devono essere realisticamente raggiungibili (in caso contrario verrebbe meno la funzione incentivante)
- ⊗ Generalmente si definiscono valori per un intervallo di tempo abbastanza esteso (aspetto strategico), fissando target differenti per ogni anno (colgono l'evoluzione della strategia)

| Prospettive | Obiettivi strategici | Indicatori | Target | Interventi strategici |
|----------------------|----------------------|------------|--------|-----------------------|
| Finanziaria | | | | |
| Clienti | | | | |
| Processi di business | | | | |
| Sviluppo e crescita | | | | |

Stabilire i valori-obiettivo per gli indicatori

| Perspectives | Strategic Goals | Measures | Milestones | | Target |
|-----------------------|---|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| | | | End of 1st year | End of 2nd year | End of 3rd year |
| Financial perspective | Our net margin is constantly >15% | Net margin | 13% | 15% | >15% |
| | Our ROCE is >30% | ROCE | 15% | 20% | >30% |
| | Our turnover with end customers is $\geq 30\%$ | Turnover with end customers | 15% | 20% | 30% |
| Customer perspective | We offer an innovative service concept | Number of realised process optimisations | 1 | 3 | 5 |
| | | Share of sold systems with additional service contracts | 15% | 30% | 40% |
| Process perspective | Our systems are easy to project and maintain | Number of inquiries necessary to carry out service tasks | <300 | <100 | <50 |
| | We have a functioning product management | Number of new development projects initiated by the product manager | 3 | 7 | >10 |
| Potential perspective | Our employees are competent and motivated | Average number of jobs to which an employee can be assigned | 5 | 7 | 9 |
| | We pursue a proactive human resource management | Average number of months needed until free resources are available to fulfil a new task | 5 | 3 | 2 |

Interventi strategici

- * L'analisi delle variazioni tra valori obiettivo e i risultati ottenuti costituisce il punto di partenza per decidere quali interventi strategici compiere al fine di riallineare l'azienda verso gli obiettivi prefissati (feedback).
- * E' auspicabile, in tale fase, tener conto di tutte le conseguenze di ogni intervento, attraverso la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti nel processo in discussione (detentori di informazione).
- * Gli interventi non fanno riferimento alla prospettiva finanziaria, in quanto essa comprende gli effetti degli interventi sulle altre prospettive.

- * Gli interventi sono generalmente selezionati da un insieme di proposte caratterizzate da :
 - supporto al raggiungimento degli obiettivi
 - fattibilità dal punto di vista organizzativo ed economico (trade-off costi-benefici)

| Prospettive | Obiettivi strategici | Indicatori | Target | Interventi strategici |
|----------------------|----------------------|------------|--------|-----------------------|
| Finanziaria | | | | |
| Clienti | | | | |
| Processi di business | | | | |
| Sviluppo e crescita | | | | |

Interventi strategici

Caso ABB printing facilities : interventi strategici

| Perspectives | Strategic Goals | Strategic Programes |
|-----------------------|---|--|
| Customer perspective | We offer an innovative service concept | Introduction of pro-active service in sales negotiations Hiring or training of employees competent to carry out the service tasks 'optimisation' and 'instruction' |
| Process perspective | Our systems are easy to project and maintain We have a functioning product management | Determination of suggestions to improve the systems and products Making available enough time for product management tasks |
| Potential perspective | Our employees are competent and motivated We pursue a pro-active human resource management | Encouragement of job rotation Development of training programs Hiring and training according to the capacity requirement plan one year in advance |

L'allineamento strategico

- ⊗ È fondamentale che la strategia venga condivisa da tutta l'impresa; ciò è possibile attraverso l'informazione ed il coinvolgimento attuati attraverso tre meccanismi:
 - programmi di comunicazione e istruzione
 - programmi di definizione degli obiettivi
 - correlazione del sistema di gratifiche
- ⊗ Spesso l'esigenza di cambiamento appare ovvia (performance insoddisfacente o radicali cambiamenti tecnologici o nell'ambito competitivo), ma se l'esigenza non è così evidente tocca ai leader motivare l'organizzazione spingendola verso il raggiungimento di traguardi ambiziosi.
- ⊗ La capacità di creare un'impresa orientata alla strategia non dipende da questioni strutturali o progettuali ma da dalla leadership del management dell'impresa; la BSC ottiene i risultati più performanti quando viene impiegata per comunicare visione e strategia

Feedback e allineamento strategico

- La situazione attuale del mercato richiede che le imprese monitorino continuamente la validità delle iniziative intraprese, per evitare di inficiarne l'efficacia. Il processo di apprendimento strategico efficace necessita di tre elementi:
 - struttura strategica condivisa
 - feedback strategico
 - lavoro in team
- Lo scopo ultimo della BSC è quello di sfruttare questo sistema per creare un nuovo strumento di management come testimonia l'esperienza delle imprese che già l'hanno implementata.

BSC Plus

- Rende possibile ottenere una valutazione più completa dello stato dell'impresa grazie alle prospettive non-financial
- Permette l'allineamento tra strategia e azioni, nonché tra obiettivi di breve e lungo periodo
- Definisce in modo puntuale la percentuale del raggiungimento degli obiettivi in real-time e ne fornisce una visione prospettica
- Consente di focalizzare le risorse su pochi ma importanti obiettivi
- Rende possibile la condivisione della strategia da parte di tutti i livelli dell'impresa

BSC Minus

- ⊗ Necessità di una forte personalizzazione (non esiste una Balanced Scorecard standard)
- ⊗ Difficoltà legate alla misurazione dei differenti indicatori
- ⊗ Difficoltà nell'integrazione con altri sistemi di misurazione della performance (la Balanced Scorecard tende a sostituire tali sistemi)
- ⊗ Poca flessibilità (ad es. introdurre un nuovo indicatore significa rivedere tutta la struttura delle relazioni causa-effetto)
- ⊗ Scarsa considerazione del trade-off tra costi e benefici
- ⊗ Richiede tempi d'implementazione abbastanza ristretti con le complicazioni strutturali che ne derivano
- ⊗ Implica una riorganizzazione completa dell'impresa
- ⊗ Richiede un cambio di mentalità da parte dell'organizzazione in tutti i suoi livelli

Il caso aziendale: Grand Hotel Palace



struttura alberghiera di lusso (5 stelle)



situata sulla collina di Posillipo (nella città di Napoli) in un'area di circa 5.000 mq (di cui 3.700 coperti).

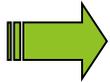


50 camere (per un totale di 90 posti letto)

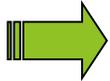


- **centro congressi**
- **sala bar-ristorante**
- **piscina esterna**
- **sauna**
- **centro estetico**
- **solarium**
- **numerosi spazi aperti (giardini e parcheggi).**

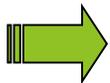
Grand Hotel Palace: scelte strategiche



il *management* ha da sempre manifestato la volontà di fare propria la cultura della qualità totale in azienda



sistemi di comunicazione interna, tecniche di motivazione del personale, servizi aggiuntivi gratuiti ai clienti



location caratterizzata da una notevole valenza paesaggistica, un facile accesso stradale da porto, aeroporto e stazioni ferroviarie, con la possibilità di raggiungere facilmente i principali siti turistici della città di Napoli

strategia competitiva basata sulla differenziazione del prodotto affiancando, al pernottamento, una serie di servizi di elevata qualità ed il connubio con risorse rare di cui non tutti gli altri alberghi concorrenti avrebbero potuto usufruire

Risultati 2001-2003: grado di occupazione

$$\text{Grado di occupazione} = \frac{\text{Presenze effettive}}{\text{Capacità ricettiva}}$$

$$\text{Capacità ricettiva} = \text{Posti letto} \times \text{Giorni di apertura}$$

| Anno | Presenze effettive | Posti letto | Giorni di apertura | Capacità ricettiva (Posti letto x gg apertura) | Grado di occupazione |
|------|--------------------|-------------|--------------------|--|----------------------|
| 2001 | 16.535 | 90 | 365 | 32.850 | 50% |
| 2002 | 16.936 | 90 | 365 | 32.850 | 52% |
| 2003 | 18.250 | 90 | 365 | 32.850 | 56% |

Risultati nel triennio 2001-2003

Dalla **gestione operativa** emerge un'elevata incidenza dei costi fissi:

- spese per il personale relative ai 35 dipendenti assunti, tra cui un direttore generale;
- costi per servizi, in particolare, quelli relativi a costi commerciali (per attività promozionali), utenze (elettricità, luce, telefono, gas) e altri costi di struttura (vigilanza, pulizia, assicurazioni);
- ammortamento dell'investimento iniziale.

Dalla **gestione finanziaria**, l'incidenza degli oneri finanziari, seppur decrescenti nel triennio 2001-2003, denota che, in fase di reperimento delle fonti di finanziamento per la realizzazione dell'investimento iniziale, l'impresa ha fatto ampio ricorso a capitale di terzi.

Risultati 2001-2003: principali indici di bilancio

| | 2001 | 2002 | 2003 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| ROE | 7% | 8% | 8% |
| ROI | 8% | 10% | 11% |
| ROS | 14% | 17% | 20% |
| Oneri finanziari/Capitale di terzi | 6% | 6% | 6% |
| Rapporto indebitamento (C. Terzi/C. Investito) | 66% | 59% | 52% |
| Attività correnti/Passività correnti | 0,8 | 0,9 | 0,9 |
| <i>Break Even Point (in migliaia di euro)</i> | 2.134 | 2.196 | 2.263 |

- **elevato rapporto di indebitamento durante il primo anno di attività;**
- **effetto moltiplicativo della leva finanziaria sulla redditività del capitale proprio, essendo il ROI maggiore del costo del capitale preso a prestito;**
- **i tre indici di redditività più rappresentativi ROE, ROI e ROS hanno presentato valori crescenti nei primi tre anni di attività;**
- **buona capacità di raggiungere e superare il fatturato di pareggio (B.E.P.);**
- **indice di liquidità corrente prossimo ad 1 e che dimostra che l'azienda non ha dovuto affrontare ingenti rischi per far fronte ai propri impegni di pagamento.**

L'albero della creazione di valore del Grand Hotel Palace

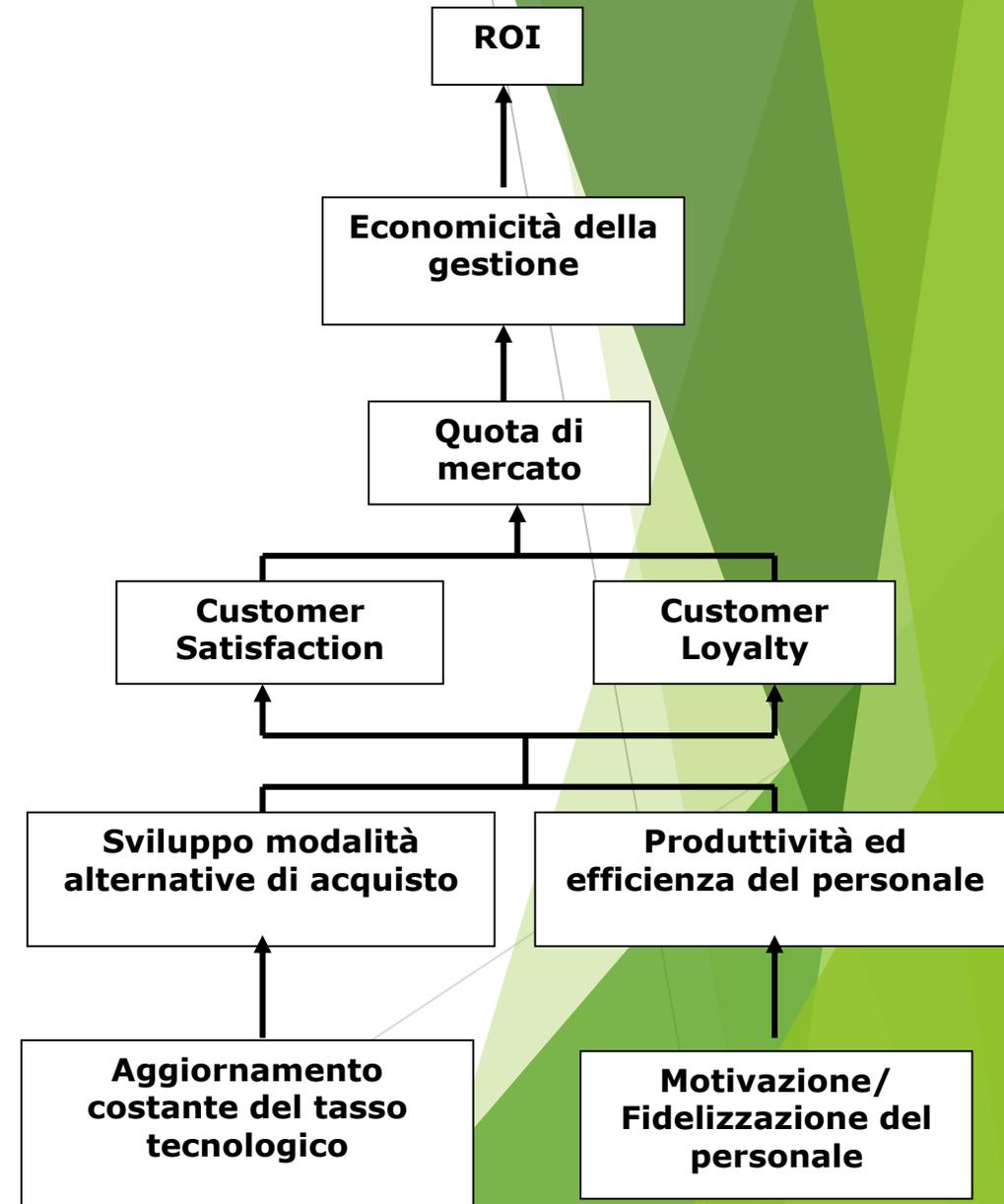
Le quattro prospettive costruite vanno considerate quale sistema integrato di valutazione e misurazione delle performance aziendali, le cui parti sono tra loro collegate da relazioni di tipo causa - effetto, sia a livello di prospettive che di indicatori

Prospettiva economico-finanziaria

Prospettiva del Cliente

Prospettiva dei Processi Interni

Prospettiva Innovazione e Apprendimento



La BSC: prospettiva innovazione e apprendimento

La valutazione dell'innovazione e dell'apprendimento è finalizzata alla sostenibilità del vantaggio competitivo in un contesto globale che obbliga ad un costante aggiornamento delle conoscenze e delle risorse aziendali e, soprattutto, allo sviluppo delle *dynamic capabilities*.

| Prospettiva | Obiettivi | Indicatori |
|--|-------------------------------------|---|
| Innovazione e Apprendimento | Aggiornamento del tasso tecnologico | % Investimenti in <i>Information & Communication Technology</i> |
| | Diffusione cultura dell'accoglienza | Numero corsi di formazione e aggiornamento |
| | | Tasso di partecipazione a iniziative promosse dall'impresa |
| Motivazione/Fidelizzazione del personale | % <i>Turnover</i> del personale | |

La BSC: prospettiva dei processi interni

Al fine di valutare la performance dei processi interni, sono stati definiti quali obiettivi principali da raggiungere l'incremento della produttività del personale e la sua efficienza, lo sviluppo di modalità di acquisto alternative e l'ottimizzazione della capacità produttiva.

| Prospettiva | Obiettivi | Indicatori |
|-------------------------|------------------------------------|---|
| Processi Interni | Produttività del personale | N° premi produttività erogati |
| | | N° disfunzioni rilevate/N° visite <i>Mystery Guest</i> |
| | Efficienza del personale | Tempo medio <i>check-in/check-out</i> |
| | | Tempo medio di risposta per la risoluzione di richieste della clientela |
| | Modalità d'acquisto | % Prenotazioni <i>on-line</i> |
| | | % Prenotazioni presso ADV o TO |
| | Ottimizzazione capacità produttiva | Grado di occupazione |

La BSC: prospettiva del cliente

L'obiettivo generale della soddisfazione del cliente deve essere tradotto dal management in specifiche misure che riescano a valutare la performance realizzata dall'impresa nei fattori a cui realmente i clienti attribuiscono importanza.

| Prospettiva | Obiettivi | Indicatori |
|-------------------------|--|--|
| Cliente | Incremento della quota di mercato | <i>Market Penetration Index =</i> Grado occupazione albergo/Grado occupazione media delle strutture concorrenti |
| | <i>Customer satisfaction</i> | Giudizio sulla qualità dei servizi offerti (scala da 10) |
| | | N° reclami annui /N° presenze annue |
| <i>Customer loyalty</i> | % utilizzo <i>Fidelity Card</i> emesse | |

La BSC: prospettiva economico-finanziaria

Gli obiettivi di lungo periodo individuati con le precedenti prospettive devono essere accompagnati da risultati positivi anche di breve periodo, indicativi della dimensione economico-finanziaria dell'azienda.

| Prospettiva | Obiettivi | Indicatori |
|------------------------------|---|---|
| Economico-Finanziaria | Miglioramento della redditività aziendale | ROE |
| | | ROI |
| | Riduzione del tasso di indebitamento | Capitale di Terzi/Capitale investito |
| | Economicità della gestione | Costi di produzione/Valore della produzione |

Risultati 2008-2010: i principali indici di bilancio

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| ROE | 9% | 9% | 9% |
| ROI | 11% | 11% | 11% |
| ROS | 22% | 26% | 26% |
| Oneri finanziari/Capitale di terzi | 5% | 5% | 5% |
| Rapporto indebitamento (C. Terzi/C. Investito) | 51% | 48% | 47% |
| Attività correnti/Passività correnti | 0,70 | 1,11 | 1,10 |
| Break Even Point (in migliaia di euro) | 2438 | 2475 | 2485 |

- **incremento della redditività netta ed operativa (ROE e ROI) rispetto al triennio precedente e crescita costante dell'indice di redditività delle vendite (ROS);**
- **riduzione del tasso di indebitamento (dal 51% nel 2008 al 47% nel 2010);**
- **variazione in aumento delle immobilizzazioni immateriali, dovuta ad investimenti in nuove tecnologie ICT.**

BSC Grand Hotel Palace (triennio 2008-2010).

| Prospettiva | Obiettivi | Indicatori | Obiettivi minimi | Misure (2008) | Misure (2009) | Misure (2010) | Punteggi o 2008 | Punteggi o 2009 | Punteggio 2010 |
|------------------------------|---|--|------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Economico-Finanziaria | Miglioramento della redditività aziendale | ROE | 8% | 9% | 9% | 9% | 1 | 1 | 1 |
| | | ROI | 11% | 11% | 11% | 11% | 0 | 0 | 0 |
| | Riduzione del tasso di indebitamento | Capitale di Terzi/Capitale investito | 50% | 51% | 48% | 47% | -1 | 2 | 3 |
| | Economicità della gestione | Costi di produzione/Valore della produzione | 78% | 78% | 75% | 75% | 0 | 3 | 3 |
| TOTALE | | | | | | | 0 | 6 | 7 |
| Cliente | Incremento della quota di mercato | <i>Market Penetration Index</i> (Grado occupazione albergo/Grado occupazione media delle strutture concorrenti) | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,6 | 0,6 | 0,6 | 1,2 |
| | <i>Customer satisfaction</i> | Giudizio sulla qualità dei servizi offerti (scala da 1 a 10) | 8 | 8 | 8 | 9 | 0 | 0 | 2 |
| | | N. reclami annui /N. presenze annue | 10% | 10% | 10% | 10% | 0 | 0 | 0 |
| | <i>Customer loyalty</i> | % utilizzo <i>Fidelity Card</i> emesse | 15% | 14% | 15% | 15% | -2 | 0 | 0 |
| TOTALE | | | | | | | -1,4 | 0,6 | 3,2 |
| Processi Interni | Produttività del personale | N. premi produttività erogati | 25 | 30 | 27 | 27 | 2,5 | 1 | 1 |
| | | N. Disfunzioni rilevate/N. Visite <i>Mystery Guest</i> | 30% | 27% | 30% | 30% | 1,5 | 0 | 0 |
| | Efficienza del personale | Tempo medio <i>check-in/check-out</i> | 5 | 5 | 5 | 5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| | | Tempo medio di risposta per la risoluzione di richieste della clientela | 15 | 17 | 17 | 15 | -1,0 | -1,0 | 0,0 |
| | Sviluppo modalità alternative d'acquisto | % prenotazioni <i>on-line</i> | 45% | 47% | 47% | 48% | 1,0 | 1,0 | 1,5 |
| | | % prenotazioni presso ADV o TO | 30% | 32% | 32% | 30% | 1,0 | 1,0 | 0,0 |
| | Ottimizzazione capacità produttiva | Grado di occupazione | 65% | 63% | 69% | 70% | -1,0 | 2,0 | 2,5 |
| TOTALE | | | | | | | 4 | 4 | 5 |
| Innovaz. e Apprendim. | Aggiornamento del tasso tecnologico | % investimenti in <i>Information & Communication Technology</i> | 10% | 9% | 12% | 13% | -0,5 | 1 | 1,5 |
| | Diffusione cultura dell'accoglienza | Numero corsi di formazione e aggiornamento | 4 | 5 | 5 | 5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| | | Tasso di partecipazione a iniziative promosse dall'impresa | 50% | 50% | 50% | 50% | 0 | 0 | 0 |
| | Motivazione/Fidelizzazione del personale | % <i>Turnover</i> dei dipendenti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTALE | | | | | | | 0 | 1,5 | 2 |
| PUNTEGGIO TOTALE | | | | | | | 2,6 | 12,1 | 17,2 |

Prospettiva dei clienti: 2008-2010

2008



I risultati registrati dal *market penetration index*, dai giudizi sulla qualità dei servizi offerti e dal numero di reclami ricevuti mostrano una lenta crescita della quota di mercato ed un buon livello di soddisfazione della clientela, la *performance* riferita alla prospettiva dei clienti è inficiata dal mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati per la fidelizzazione della clientela.

2009



Oltre alle buone performance ottenute in termini di quota di mercato e di customer satisfaction, risulta positivo anche il grado di fidelizzazione della clientela (la percentuale di utilizzo delle Grand Hotel Card emesse raggiunge l'obiettivo del 15%).

2010



Incremento della quota di mercato, sia da un miglioramento nel giudizio dei turisti sui servizi erogati dall'albergo.

Prospettiva dei processi interni: 2008-2010

2008



La produttività del personale mostra una *performance* di gran lunga superiore a quella attesa, mentre non è soddisfatto il risultato sull'efficienza dei dipendenti. Sono coerenti, con gli obiettivi minimi, i valori registrati dalle modalità d'acquisto alternative. Di contro non sono stati compiutamente raggiunti i risultati inerenti il grado di occupazione della struttura.

2009-2010



Nonostante la riduzione dei risultati di produttività del personale, sono pienamente soddisfatti i risultati relativi all'efficienza del personale ed allo sviluppo delle modalità alternative di acquisto. In quest'ambito, inoltre, risulta estremamente positiva la performance sull'ottimizzazione della capacità produttiva (il grado di occupazione della struttura alberghiera dal 63% del 2008, raggiunge il 69% nel 2009 ed il 70% nel 2010)

Prospettiva innovazione e apprendimento: 2008-2010

Innovazione



Durante il primo anno, gli obiettivi prefissati non siano stati del tutto raggiunti, i valori ottenuti, tra il 2009 ed il 2010, mostrano una crescita degli investimenti in *information & communication technology* ed un conseguente aggiornamento del tasso tecnologico.

Apprendimento

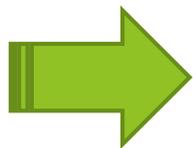


Pienamente soddisfatti sia gli obiettivi correlati alla diffusione della cultura dell'accoglienza, sia quelli legati alla fidelizzazione del personale

Prospettiva economico-finanziaria: 2008-2010

- In linea con quanto emerso per le precedenti prospettive, presenta una buona *performance* parziale
- Livello di redditività costante
- Crescita dell'economicità (minore incidenza dei costi di produzione sul valore della produzione)
- Riduzione del livello di indebitamento dell'impresa

Conclusioni



L'analisi temporale dei risultati ottenuti nel triennio 2008-2010 mostra, infatti, un costante miglioramento di tale *performance* (da un punteggio globale di 2,6 nel 2008, si giunge ad una *performance* di 12,1 nel 2009, fino ad ottenere un punteggio di 17,2 nel 2010).



Nel periodo 2008-2010 è possibile rilevare come il management del Grand Hotel Palace sia riuscito a realizzare una gestione efficace ed efficiente dell'impresa, avendo raggiunto la gran parte degli obiettivi quali-quantitativi prefissati in sede di programmazione strategica, ed avendo ottenuto una valutazione complessivamente positiva della performance globale.