

VALUTAZIONI MEDIANTE LA BSC: Il caso Grand Hotel Caesar Palace

Il Grand Hotel Caesar Palace è una struttura alberghiera di lusso (5 stelle) costituita nel 2005 e situata sulla collina di Posillipo. La struttura comprende 50 camere (per un totale di 90 posti letto), un centro congressi, una sala bar-ristorante, una piscina esterna, una sauna, un centro estetico e un solarium.

All'inizio del triennio 2011-2013, il management dell'hotel ha deciso di affiancare ai tradizionali sistemi di **reporting** (carenti di informazioni in termini di obiettivi raggiunti) strumenti di controllo dell'efficienza globale dell'impresa. Con l'aiuto di alcuni consulenti esterni sono stati individuati i fattori indispensabili a costruire la **Balanced Scorecard**.

Il processo di costruzione ha seguito una logica **top-down**, partendo dalla **vision** aziendale (creazione e diffusione di valore a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale). Vision e strategie sono state tradotte in una serie di **obiettivi e indicatori operativi**.

DELL'INNOVAZIONE E DELL'APPRENDIMENTO

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

Secondo tale prospettiva, sono rilevanti sia gli investimenti in ICT che lo sviluppo della cultura dell'accoglienza in tutti i livelli aziendali.

Prospettiva	Obiettivi	Indicatori
Innovazione e Apprendimento	Aggiornamento del tasso tecnologico	% Investimenti in <i>ICT</i>
	Diffusione cultura dell'accoglienza	N° corsi di formazione e aggiornamento
		Tasso di partecipazione a iniziative promosse dall'impresa
Motivazione/Fidelizzazione del personale	% di <i>Turnover</i> del personale	

LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI

Le misure basate sul cliente sono importanti, ma devono essere rapportate a misure che indichino le correlazioni tra i processi aziendali interni e la creazione di valore per i clienti. Le performance dei processi interni sono state valutate attraverso indicatori su produttività ed efficienza del personale, sviluppo di modalità di acquisto alternative e 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 di check-in e check-out
		Tempo medio di risposta per la risoluzione di richieste della clientela
	Modalità d'acquisto	% prenotazioni on-line
		% prenotazioni presso agenzie e tour operator
	Ottimizzazione capacità produttiva	Grado di occupazione

La considerazione secondo cui i turisti rappresentano uno degli **stakeholder** primari, dalla cui soddisfazione dipende la performance complessiva aziendale, ha indotto il Grand Hotel Caesar Palace alla creazione di una prospettiva ad hoc che considerasse ed individuasse i driver generatori di valori per la clientela.

La BSC traduce la vision in indicatori che riflettono fattori rilevanti per i consumatori.

Prospettiva	Obiettivi	Indicatori
Cliente	Incremento della quota di mercato	<i>Market Penetration Index:</i> (Grado di occupazione albergo) / (Grado occupazione media delle strutture concorrenti)
	Customer satisfaction	Giudizio sulla qualità dei servizi offerti (scala da 1 a 10)
		N° reclami annui / N° presenze annue
Customer loyalty	% utilizzo <i>Caesar Card</i> emesse	

LA PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA

Gli obiettivi di lungo periodo individuati con le precedenti prospettive, affinché contribuiscano al miglioramento delle performance aziendali, devono essere accompagnati da risultati positivi anche di breve periodo, indicativi della situazione economico-finanziaria dell'azienda. Non si può prescindere dagli obiettivi di redditività, di economicità e di equilibrio finanziario, che restano condizioni primarie per la sopravvivenza e lo sviluppo di un'impresa.

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

LA BSC 2011-2013

Prospettiva	Indicatori	OBTV minimi	Ris. 2011	Ris. 2012	Ris. 2013	Punt. 2011	Punt. 2012	Punt. 2013
Economico finanziaria	ROE	8%	9%	9%	9%	1	1	1
	ROI	11%	11%	11%	11%	0	0	0
Indice di Perequazione = 1	Capitale di Terzi / Capitale investito	50%	51%	48%	47%	-1	2	3
	Costi di produzione / Valore della produzione	78%	78%	75%	75%	0	3	3
TOTALE						0	6	7
Cliente Indice di Perequazione = 2	<i>Market Penetration Index</i>	1	1.3	1.3	1.6	0.6	0.6	1.2
	Giudizio sulla qualità dei servizi offerti	8	8	8	9	0	0	2
	N° reclami annui / N° presenze annue	10%	10%	10%	10%	0	0	0
	% utilizzo <i>Caesar Card</i> emesse	15%	14%	15%	15%	-2	0	0
TOTALE						-1.4	0.6	3.2

LA BSC 2011-2013

Prospettiva	Indicatori	OBTV minimi	Ris. 2011	Ris. 2012	Ris. 2013	Punt. 2011	Punt. 2012	Punt. 2013
Processi interni	N° premi produttività	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
	Tempo medio check-in/out	5	5	5	5	0	0	0
Indice di Perequazione	Tempo medio di risposta alle richieste della clientela	15	17	17	15	-1	-1	0
	% prenotazioni on-line	45%	47%	47%	48%	1	1	1.5
	% prenotazioni ADV e TO	30%	32%	32%	30%	1	1	0
	Grado di occupazione	65%	63%	69%	70%	-1	2	2.5
TOTALE						4	4	5
Innovazione e apprendimen.	% Investimenti in <i>ICT</i>	10%	9%	12%	13%	-0.5	1	1.5
	N° corsi di formazione	4	5	5	5	0.5	0.5	0.5
Indice di Perequazione	Tasso di partecipazione a iniziative promosse dall'impresa	50%	50%	50%	50%	0	0	0
	% di <i>Turnover</i> del personale	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE						0	1.5	2

Dalle tabelle precedenti è possibile osservare come la BSC affianchi a ciascuno degli indicatori individuati per le quattro prospettive gli obiettivi minimi stabiliti in sede di programmazione strategica. Nella colonna di punteggio viene riportata la differenza tra le misure ottenute e gli obiettivi minimi, ponderata per l'indice di perequazione (il grado di importanza che si attribuisce alle aree).

È possibile calcolare, per ogni singolo anno, sia il titolo di ogni area (sommando il punteggio di ogni indicatore) che quello generale (sommando il punteggio di tutte le aree).

					2011	2012	2013
PUNTEGGIO TOTALE					2.6	12.1	17.2

I RISULTATI 2011-2013

- Durante il primo anno di applicazione delle BSC si rileva che non tutti gli obiettivi minimi individuati per la prospettiva dei **clienti** sono stati raggiunti. Il risultato è influenzato dal mancato raggiungimento degli obiettivi in termini di fidelizzazione. Tuttavia i risultati del 2012 e soprattutto del 2013 testimoniano un netto miglioramento.
- Riguardo ai **processi interni**, nel 2011, i risultati emersi sono in linea con quelli fissati dalla programmazione strategica, tranne che per l'efficienza del personale (tempi medi di risposta ai clienti più alti del previsto) e sul livello di occupazione della struttura. Il miglioramento dei risultati su quest'ultimo indicatore ha fatto sì che nel biennio 2012-2013 la performance globale dell'area fosse positiva.
- Positiva anche la performance nella prospettiva **dell'innovazione e dell'apprendimento**. Il risultato neutro del 2011 è migliorato negli anni successivi grazie all'aumento degli investimenti in ICT.
- Infine, la prospettiva **economico-finanziaria** ha ottenuto una performance neutra nel 2011 e decisamente positiva nel 2012-2013. In particolare, un livello di redditività costante, una crescita dell'economicità (minore impatto dei costi di produzione sul valore della produzione) e una riduzione del livello di indebitamento hanno contribuito a un sensibile miglioramento delle performance.

- La Balanced Scorecard rappresenta un indubbio strumento innovativo nell'ambito del controllo di gestione, traducendo la strategia in azione e mantenendo un allineamento costante tra le azioni puramente operative e gli obiettivi di lungo periodo.
- I limiti principali del modello sono rappresentati dalla corretta individuazione delle aree che effettivamente risultano di maggiore criticità per il successo globale dell'impresa, dall'attribuzione delle relative ponderazioni, nonché dalla selezione degli indicatori più significativi, derivanti da un percorso di scelta soggettivo.
- La costruzione della BSC è partita dalla vision aziendale. Il rischio è che la vision non sia sufficientemente esplicita e diffusa in tutti i livelli dell'organizzazione, con la difficile comprensione anche delle azioni operative che ne derivano per la sua realizzazione. Un altro limite del modello è costituito dal fatto che non è sempre facile reperire tutte le informazioni e le misurazioni necessarie per il controllo delle performance.
- Nonostante questi limiti e le difficoltà nel processo di costruzione, la BSC manifesta una spiccata centralità strategica, coinvolgendo tutte le aree di creazione di valore e tutti i livelli organizzativi. Tramite questo prezioso strumento il management riesce ad assicurarsi che le performance operative siano sempre in linea con gli obiettivi strategici di lungo termine.