

## **Capitolo 22:**

**Le tecniche per la valutazione dell'efficienza aziendale: balanced scorecard**

## **Capitolo 22:**

**La misurazione della «performance» sociale nella prospettiva del valore allargato**

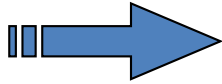
## **Applicazione 4**

**La valutazione dell'efficienza prospettica mediante la *balanced scorecard*. Il caso Grand Hotel Caesar Palace**

Roberto Micera  
roberto.micera@unibas.it

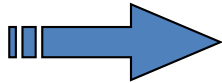
# La balanced scorecard: obiettivi e limiti

## Obiettivi



La BSC è un **sistema di rilevazione dell'efficienza aziendale** in cui si estende lo **spettro di «prospettive»** da monitorare per una **valutazione complessiva della performance d'impresa**, attraverso **indicatori quali-quantitativi**, espressivi degli obiettivi aziendali di medio-lungo termine.

## Limiti



- Estrema soggettività.**
- Utilizzabile per comparazioni temporali, ma non per quelle spaziali.**

## I limiti dei sistemi di rilevazione tradizionali

- Informano sulla capacità dell'azienda di raggiungere **obiettivi di breve termine**;
- La principale, a volte unica, fonte dei dati rilevati è rappresentata dal **bilancio**;
- Non informano su **Vision, Mission, e Strategie**;
- Non rappresentativi del **carattere sistemico dell'impresa**.

## L'innovatività del modello

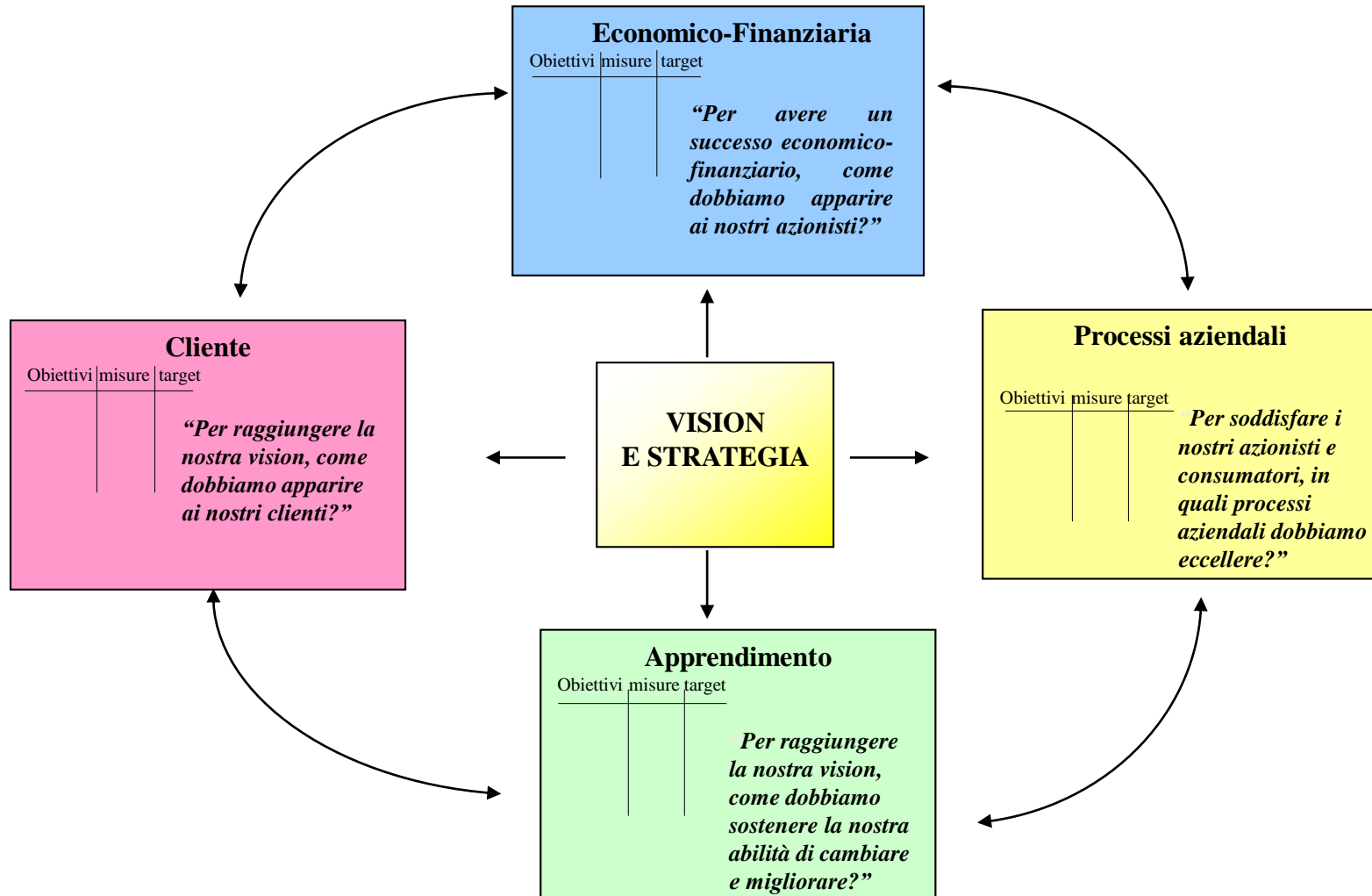
- ✓ porre al centro dell'attenzione del controllo la **vision aziendale**;
- ✓ focalizzare l'attenzione su di un **insieme bilanciato** di misure;
- ✓ monitorare le diverse **aree di creazione del valore** aziendale;
- ✓ garantire l'allineamento tra **obiettivi strategici** ed **operativi**;
- ✓ ricercare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

# I quesiti per la costruzione del modello

- 1) Come ci giudicano gli **azionisti**?
- 2) Come ci giudicano i **clienti**?
- 3) Com'è possibile **eccellere**?
- 4) Come possiamo continuare a **migliorare** e a **creare valore**?

Con la BSC le informazioni di tipo esterno, volte a controllare il **grado di soddisfazione dei consumatori e degli azionisti**, sono collegate a quelle destinate a monitorare i **processi critici** del business e le variabili guida dell'**apprendimento**

# La Balanced Scorecard (Kaplan, Norton - 1992)



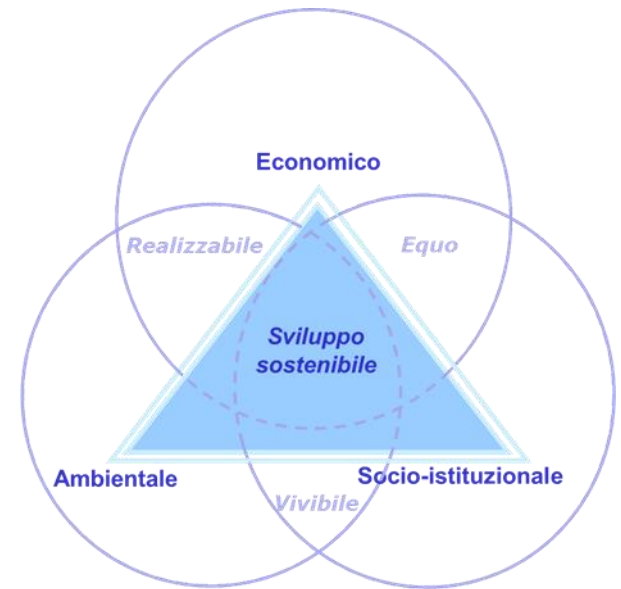
# Tabella bilanciata di efficienza: esempio

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
Prospettiva	Indice di perequazione	Obiettivi	Indicatori	Obiettivi minimi	Misure (2014)	Misure (2015)	Misure (2016)	Punteggio 2014	Punteggio 2015	Punteggio 2016
Economico-Finanziaria	1	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
<b>TOTALE</b>								<b>0</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Cliente	2	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
		N. reclami annui /N. presenze annue		10%	10%	10%	10%	0	0	0
		<i>Customer loyalty</i>	% utilizzo <i>Caesar Card</i> emesse	15%	14%	15%	15%	-2	0	0
<b>TOTALE</b>								<b>-1,4</b>	<b>0,6</b>	<b>3,2</b>
Processi Interni	0,5	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
<b>TOTALE</b>								<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Innovaz. e Apprendim.	0,5	Aggiornamento del tasso tecnologico	% investimenti in <i>Information &amp; 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
		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
<b>TOTALE</b>								<b>0</b>	<b>1,5</b>	<b>2</b>
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>								<b>2,6</b>	<b>12,1</b>	<b>17,2</b>

# CSR e sostenibilità

**L'ampliamento della platea dei destinatari della performance aziendale si accompagna anche ad una ridefinizione delle dimensioni della stessa:** in sostanza, la dimensione economica deve integrarsi con quella sociale ed ambientale, secondo quanto indicato dalla Triple Bottom Line e dai principi della sostenibilità

La sostenibilità di un'impresa, infatti, si configura come l'intreccio di **tre profili**, che devono essere compatibili e sinergici: **economico, sociale ed ambientale**. Ciò significa che il management deve contemporaneamente rispettare i fondamenti dell'equilibrio economico, produrre un impatto sociale positivo sugli stakeholder e sulla comunità e puntare a minimizzare l'impatto ambientale sul territorio.



*Ns. elaborazione da Elkington, 1992*



# La rendicontazione sociale

Un'importante direttiva europea sulla disclosure non finanziaria delle grandi imprese () è stata recepita in Italia con il d.lgs. n. 254/2016, che prevede l'obbligo di redigere la dichiarazione di carattere non finanziario per «gli enti di interesse pubblico» di certe dimensioni (oltre 500 dipendenti, 20 milioni di euro di attivo patrimoniale, oltre 40 milioni di euro di fatturato).

Questo orientamento ad integrare l'informazione economico-finanziaria con quella di natura sociale ed ambientale si è tradotto nello **sviluppo di modelli di rappresentazione come il bilancio sociale o, come viene più diffusamente chiamato oggi, di sostenibilità (sustainability report) o anche di forme ibride di rendicontazione, come il reporting integrato**

# Il bilancio sociale

**Il “bilancio sociale” è .....**

*..... un documento di sintesi, esito e strumento di un processo di rendicontazione sociale, che rende conto in una prospettiva sia consuntiva sia programmatica della missione e delle strategie formulate, delle attività realizzate, dei risultati prodotti e degli effetti determinati, considerando congiuntamente l'insieme degli stakeholder dell'organizzazione e la pluralità (economica, sociale e ambientale) delle dimensioni.*

**(Colombo e Stiz, 2003)**

# Il bilancio sociale

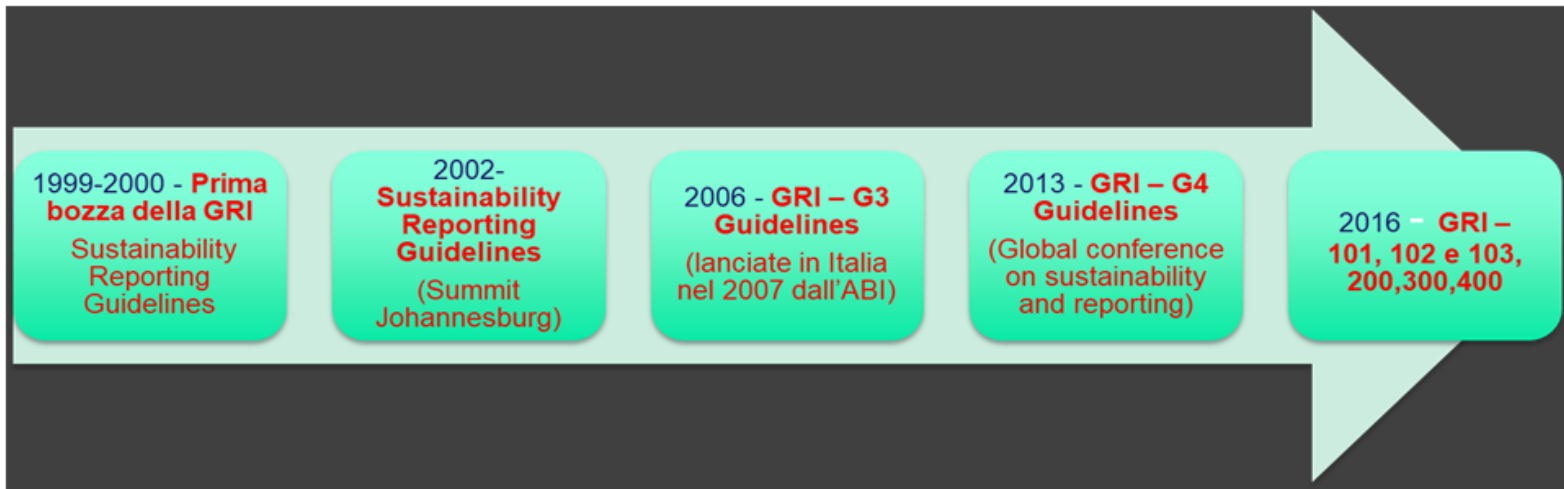
La struttura ed i principi di redazione del bilancio sociale (o rapporto di sostenibilità) seguono diversi standard e linee guida proposti, come detto, da organismi che vedono la partecipazione di professionisti, accademici, società di revisione, esponenti del mondo delle imprese e delle organizzazioni non profit

- *GRI*
- *GBS*

# II GRI

Il GRI è creato nel 1997 dal Ceres (Coalition for Environmentally Responsible Economies), una associazione no profit US costituita da ambientalisti, investitori istituzionali, gruppi religiosi e sindacati, con lo scopo di *“ideare, promuovere e diffondere linee guida di generale adesione per la rendicontazione volontaria delle performance economiche, ambientali e sociali”*.

Partecipano manager, associazioni di consumatori, professionisti, revisori contabili, associazioni di risparmiatori, sindacati, università, centri studi di 35 paesi



# II GRI

Nel 2016 il contenuto delle linee guida del GRI è stato completamente ristrutturato in un sistema modulare e interconnesso di standard, distinguendo tra

## A. tre standard universali

101, *Foundation*;

102, *General disclosure*;

103, *Management approach*

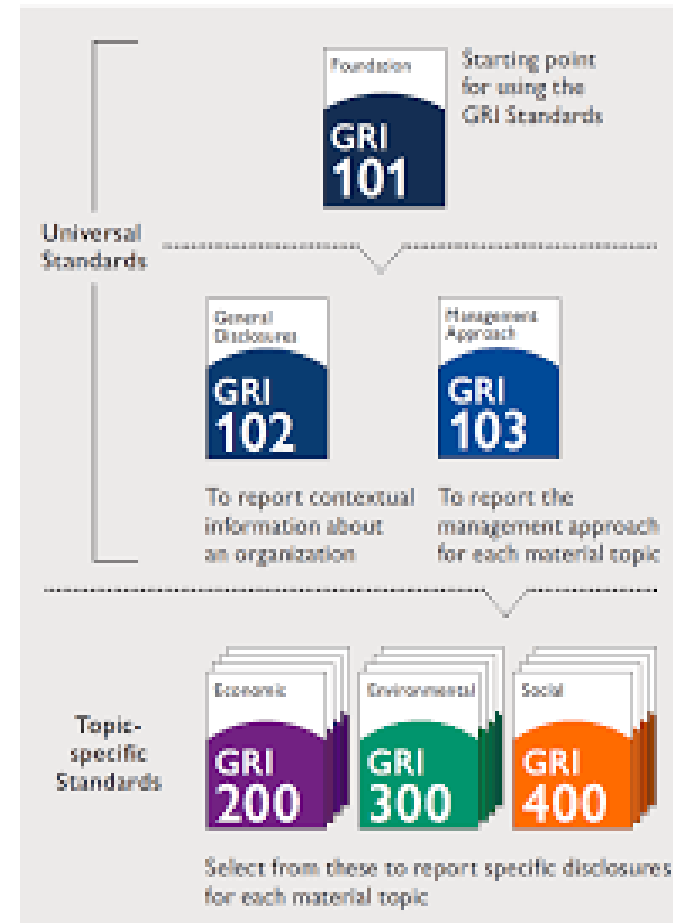
tre serie di standard specifici, uno per ciascuna dimensione della sostenibilità

200 – *Economic*;

300 – *Environmental*;

400 – *Social*.

Gli standard universali danno indicazioni sul processo di rendicontazione, quelli specifici sui contenuti relativi alle tre dimensioni della sostenibilità.



# La rendicontazione sociale: i principi del GBS

- **Responsabilità (chiara identificazione degli stakeholders)**
- **Identificazione (chiara identificazione della proprietà e del governo)**
- **Trasparenza (nei dati e nelle informazioni)**
- **Inclusione (di tutti gli stakeholders)**
- **Coerenza (descrizione esplicita della conformità delle politiche ai valori dichiarati)**
- **Neutralità (imparzialità)**
- **Competenza di periodo (rendicontare le attività sociali quando si manifestano)**
- **Prudenza**
- **Comparabilità (nel tempo e nello spazio)**
- **Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità**
- **Periodicità e ricorrenza (non episodico)**
- **Omogeneità (unità di misura)**
- **Utilità**
- **Significatività e rilevanza**
- **Verificabilità dell'informazione**
- **Attendibilità e fedele rappresentazione**
- **Autonomia delle terze parti**

# La struttura del bilancio sociale secondo il GBS

Identità aziendale

- Assetto istituzionale, *mission*, *vision*, valori etici

Produzione e  
distribuzione del  
valore aggiunto

- Distribuzione del valore aggiunto tra gli stakeholder

Relazione socio -  
ambientale

- Risultati ottenuti, impegni assunti, programmi dichiarati ed effetti sui singoli stakeholder e sull'ambiente

# Il Social ROI

*Social Return On Investment (SROI), introdotta nel 1996 dalla Roberts Enterprise Development Foundation negli USA e poi sviluppata dalla britannica New Economics Foundation.*

La volontà delle imprese di assorbire nei **propri modelli di gestione il concetto di responsabilità sociale d'impresa e di comunicarlo agli stakeholder**, richiede sempre più l'adozione di un unico stimatore empirico che possa misurare le esternalità positive derivanti dalle attività di un'organizzazione.

Tuttavia, una definizione chiara di impatto sociale deve ancora essere condivisa.



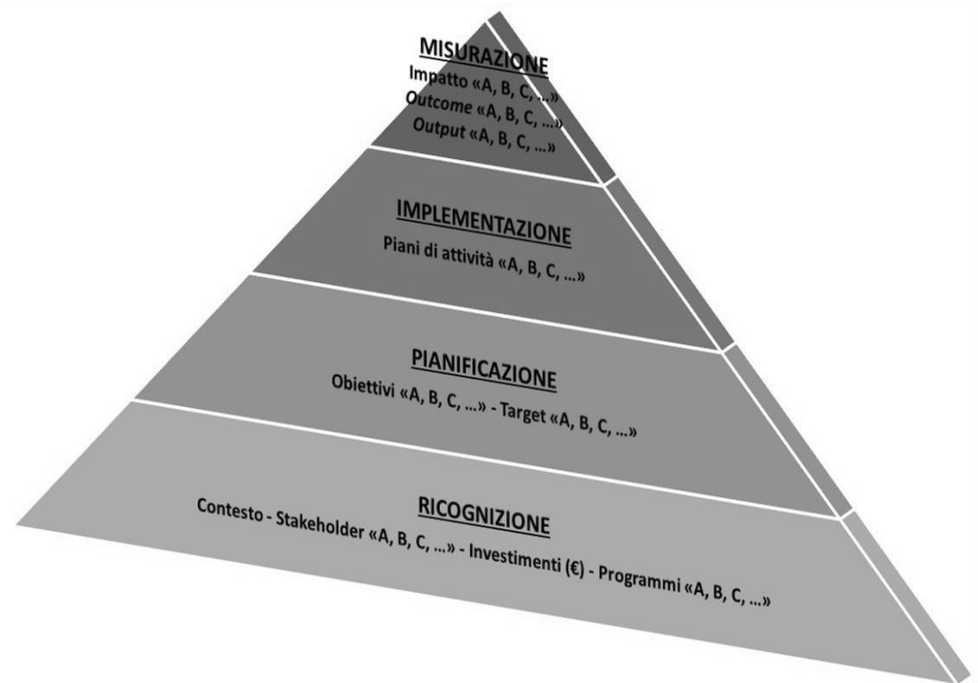
# Il Social ROI

Il *Social Return On Investment* prevede due distinte fasi:

-una prima fase qualitativa di analisi e identificazione dell'impatto;

-una seconda fase quantitativa di misurazione basata sull'evidenza empirica di una chiara strategia iniziale.

Questo nuovo indicatore aziendale stabilisce una correlazione tra i momenti di *identificazione*, *quantificazione* e *monetizzazione* dell'impatto sociale di una strategia, rappresentandone la redditività economica rispetto ai capitali che sono stati impiegati per raggiungerlo



## Il Social ROI

Il modello parte con una ricognizione delle condizioni economiche, politiche e sociali del contesto in cui opera un'impresa. Successivamente si identificano le caratteristiche di ogni singolo gruppo di *stakeholder*, sulla base delle loro attitudini, conoscenze e bisogni.

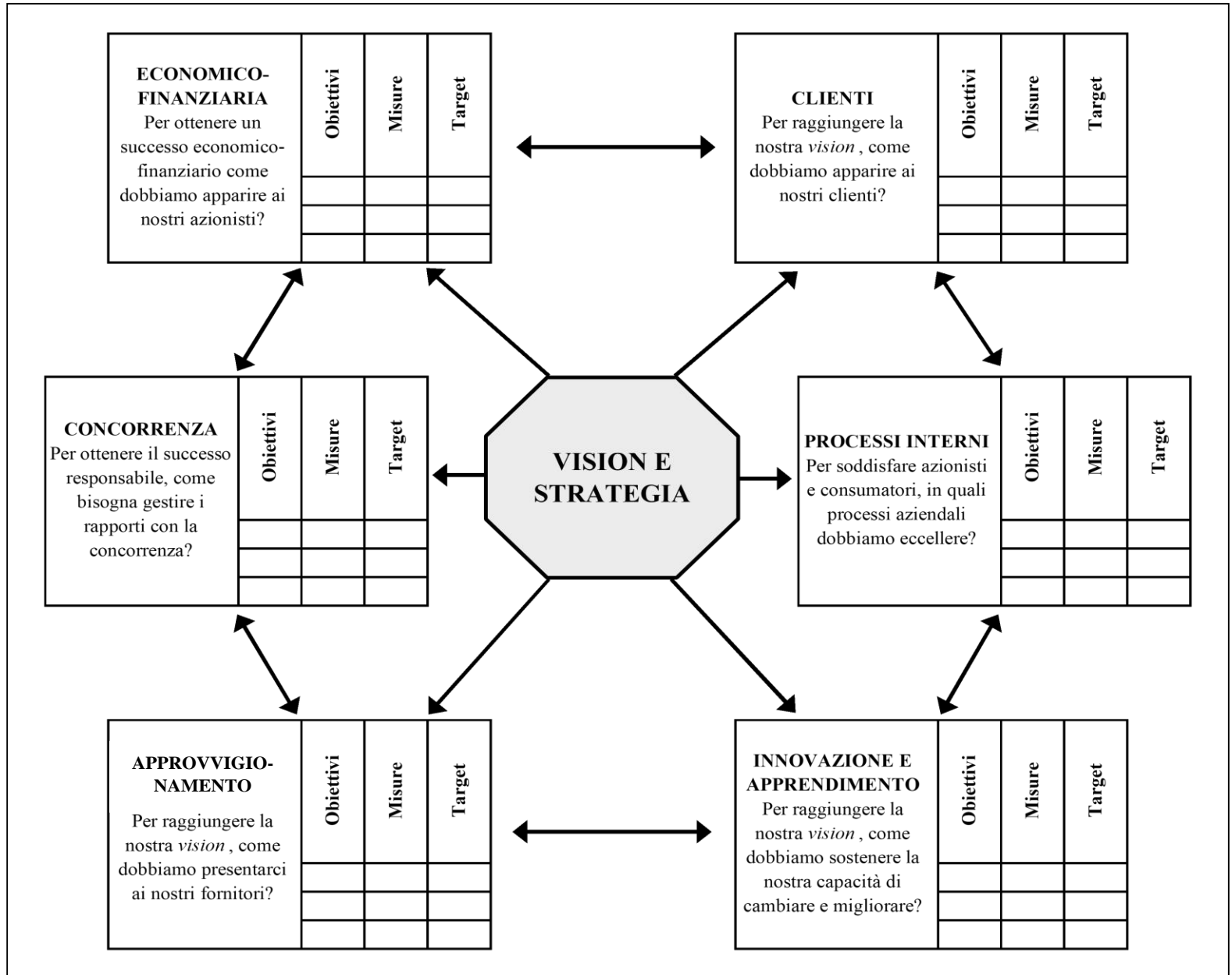
Questa fase iniziale si conclude con la definizione del *budget* finanziario da impiegare e delle risorse umane da coinvolgere, nonché con l'inquadramento giuridico-economico del progetto che si intende avviare.

Un'altra fase importante del modello di impatto riguarda la pianificazione delle attività di un programma, che in termini operativi significa associarne gli obiettivi iniziali a dei *target* ben specifici.

L'ultimo stadio del modello di impatto concerne la misurazione finale della performance sociale d'impresa

l'impresa dovrebbe stimare l'effetto di un progetto sulla collettività al netto di quelle conseguenze positive che si sarebbero verificate ugualmente, esplicando la causalità degli effetti sociali di un progetto in relazione ad uno specifico programma di interventi.

# Social Balanced Scorecard



# Il caso aziendale: Grand Hotel Caesar 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).**

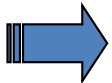


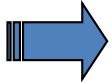
**50 camere (per un totale di 90 posti letto)**

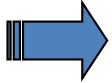


- centro congressi**
- sala bar-ristorante**
- piscina esterna**
- Sauna**
- centro estetico**
- Solarium**
- numerosi spazi aperti (giardini e parcheggi).**

# Grand Hotel Caesar 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 erano solo alcuni degli strumenti che andavano individuati per la gestione della qualità nell'impresa neo-costituita

 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***



# BSC: la 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
<b>Cliente</b>	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 1 a 10)
	<i>Customer loyalty</i>	% utilizzo <i>Caesar Card</i> emesse

# BSC: la 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
<b>Processi Interni</b>	Produttività del personale	N° premi produttività erogati
	Efficienza del personale	Tempo medio <i>check-in/check-out</i>
	Modalità d'acquisto	% Prenotazioni <i>on-line</i>
	Ottimizzazione capacità produttiva	Grado di occupazione



# BSC: la 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
<b>Innovazione e Apprendimento</b>	Aggiornamento del tasso tecnologico	% Investimenti in <i>Information &amp; Communication Technology</i>
	Diffusione cultura dell'accoglienza	Numero corsi di formazione e aggiornamento
	Motivazione/Fidelizzazione del personale	% <i>Turnover</i> del personale



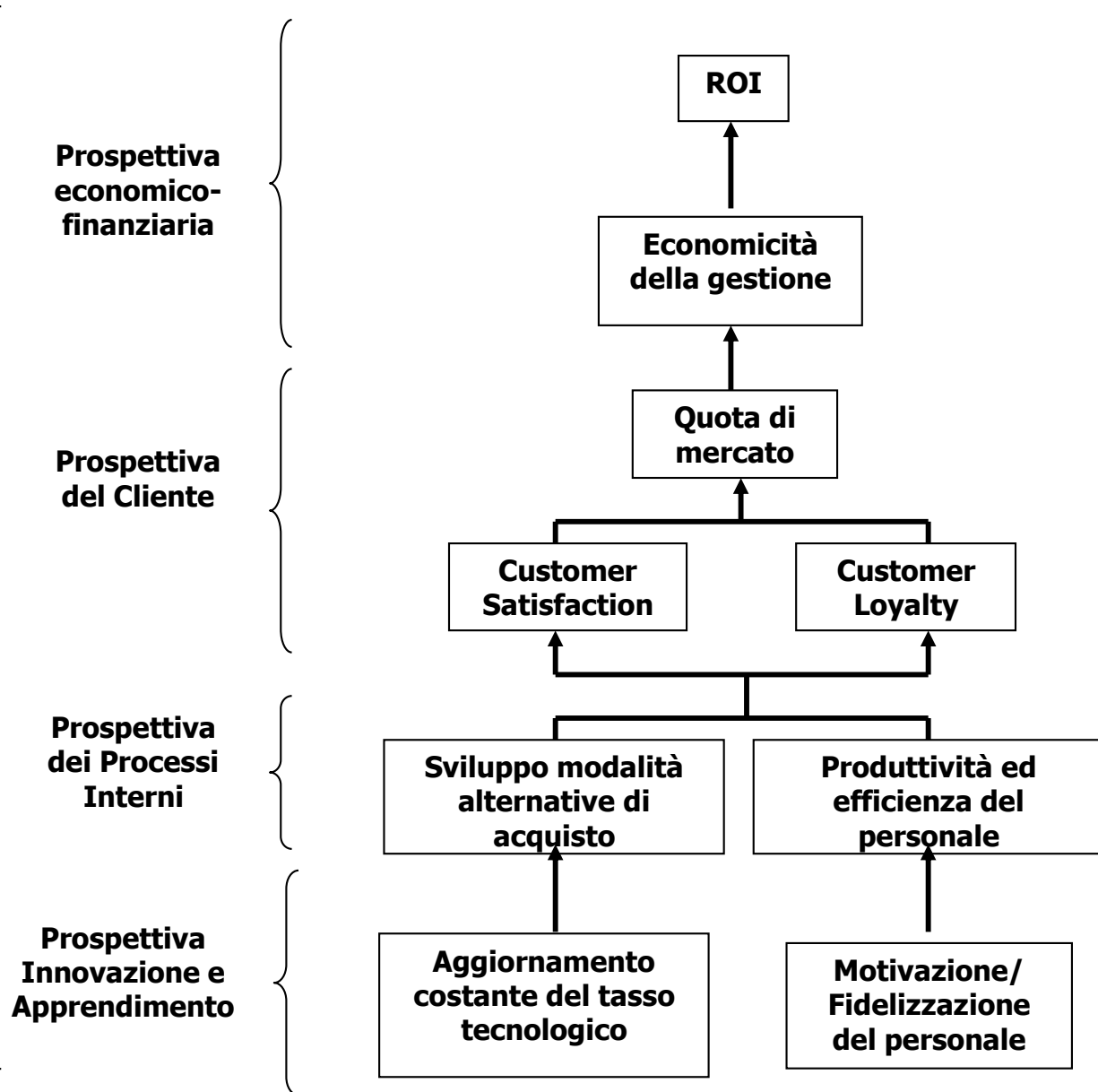
## BSC: la prospettiva economico-finanziaria

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
<b>Economico-Finanziaria</b>	Redditività	ROI
	Riduzione del tasso di indebitamento	Capitale di Terzi/Capitale investito
	Economicità della gestione	Costi di produzione/Valore della produzione

# L'albero della creazione di valore del Grand Hotel Caesar 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



## Il triennio 2014-2016: indici di bilancio

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>ROE</b>	9%	9%	9%
<b>ROI</b>	11%	11%	11%
<b>ROS</b>	22%	26%	26%
<b>Oneri finanziari/Capitale di terzi</b>	5%	5%	5%
<b>Rapporto indebitamento (C. Terzi/C. Investito)</b>	51%	48%	47%
<b>Attività correnti/Passività correnti</b>	0,70	1,11	1,10
<b>Break Even Point (in migliaia di euro)</b>	2438	2475	2485

- **incremento della redditività netta ed operativa (ROE e ROI) e crescita costante dell'indice di redditività delle vendite (ROS);**
- **riduzione del tasso di indebitamento (dal 51% nel 2014 al 47% nel 2016);**
- **l'indice di liquidità corrente, prossimo ad 1, dimostra che l'azienda, in termini di liquidità, non ha dovuto affrontare ingenti rischi per far fronte ai propri impegni di pagamento.**



# BSC Grand Hotel Caesar Palace (2014-2016)

Prospettiva	Indice perequazione	Obiettivi	Indicatori	Obiettivi minimi	Misure (2014)	Misure (2015)	Misure (2016)	Punteggio 2014	Punteggio 2015	Punteggio 2016
Economico-Finanziaria	1	Redditività	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
<b>TOTALE</b>								<b>-1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Cliente	2	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
		<i>Customer loyalty</i>	% utilizzo <i>Caesar Card</i> emesse	15%	14%	15%	15%	-2	0	0
<b>TOTALE</b>								<b>-1,4</b>	<b>0,6</b>	<b>3,2</b>
Processi Interni	0,5	Produttività del personale	N. premi produttività erogati	25	30	27	27	2,5	1	1
		Efficienza del personale	Tempo medio <i>check-in/check-out</i>	5	5	5	5	0,0	0,0	0,0
		Sviluppo modalità alternative d'acquisto	% prenotazioni <i>on-line</i>	45%	47%	47%	48%	1,0	1,0	1,5
		Ottimizzazione capacità produttiva	Grado di occupazione	65%	63%	69%	70%	-1,0	2,0	2,5
<b>TOTALE</b>								<b>2,5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Innovaz. e Apprendim.	0,5	Aggiornamento del tasso tecnologico	% investimenti in <i>Information &amp; 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
		Motivazione/Fidelizzazione del personale	% <i>Turnover</i> dei dipendenti	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALE</b>								<b>0</b>	<b>1,5</b>	<b>2</b>
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>								<b>0,1</b>	<b>11,1</b>	<b>16,2</b>

## La prospettiva dei clienti: 2014-2016

**2014**



I risultati registrati dal market penetration index e dai giudizi sulla qualità dei servizi offerti 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.

**2015**



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 Caesar Card emesse raggiunge l'obiettivo del 15%).

**2016**



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



# La prospettiva dei processi interni: 2014-2016

**2014**



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.

**2015-2016**



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 2014, raggiunge il 69% nel 2015 ed il 70% nel 2016)



# La prospettiva innovazione e apprendimento: 2014-2016

## *Innovazione*



Durante il primo anno, gli obiettivi prefissati non siano stati del tutto raggiunti, i valori ottenuti, tra il 2014 ed il 2015, 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



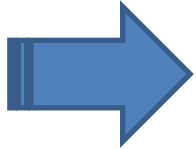
# La prospettiva economico-finanziaria: 2014-2016

- 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

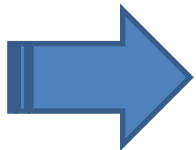




## Conclusioni



**L'analisi temporale dei risultati ottenuti nel triennio 2014-2016 mostra un costante miglioramento della performance globale (da un punteggio globale di 0,1 nel 2014, si giunge ad una performance di 11,1 nel 2015, fino ad ottenere un punteggio di 16,2 nel 2016).**



**Nel periodo 2014-2016 è possibile rilevare come il management del Grand Hotel Caesar 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.**

