

Balanced Scorecard (BSC)

Per un personale più motivato



L'adozione della BSC, grazie agli incontri periodici di verifica, consente di accrescere il coinvolgimento del personale nel perseguimento degli obiettivi aziendali

In albergo l'attenzione ai particolari è alla base della soddisfazione dei clienti e conseguentemente del miglioramento dei risultati. La cura dei dettagli ricade in buona parte sul personale operativo di tutti i reparti che con un atteggiamento pro-attivo può contribuire al miglioramento dei processi. Se ben gestita la BSC può incidere sensibilmente sulla motivazione del personale. Questo articolo è il terzo appuntamento sulla logica della Balanced Scorecard per il controllo di gestione già presentata nei numeri di ottobre e novembre

Miriam Berretta (ricercatrice CST) e Anna Lia Scannerini (docente Università di Perugia)

L'hotel Alu di Rimini è un albergo 3 stelle che offre trattamenti B&B. Da sempre il personale è stato sensibilizzato sull'importanza della qualità per aumentare il livello di soddisfazione e di fidelizzazione dei clienti.

Il personale ha risposto svolgendo con diligenza le mansioni previste dai diversi ruoli, senza però apparire particolarmente motivato nella ricerca di soluzioni innovative a favore della qualità. D'altra parte la valutazione della soddisfazione dei clienti basata esclusivamente sulla compilazione di tradizionali questionari non ha mai evidenziato l'esigenza di specifici interventi migliona-

tivi. Le schede rilevano giudizi eccellenti per alcuni servizi e abbastanza soddisfacenti per altri, ma nessun giudizio totalmente negativo. Malgrado ciò, il livello di fidelizzazione dei clienti non è mai stato molto elevato.

Due anni fa l'hotel Alu ha introdotto un sistema di controllo strategico basato sulla Balanced Scorecard (BSC), mettendo a

calendario incontri trimestrali con il team dell'albergo a tutti i livelli. Il sistema collega organicamente i risultati economico-finanziari con la soddisfazione dei clienti, condizionata dalle prestazioni dei processi aziendali, che a loro volta dipendono in larga parte dal personale in essi coinvolto. L'adozione della BSC, grazie agli incontri periodici di verifica, consente di accrescere il coinvolgimento del personale nel perseguimento degli obiettivi aziendali, rendendolo consapevole dell'importanza del suo ruolo e ponendo, al contempo, le basi per un efficace e trasparente sistema di ricompense. Nel corso del primo meeting, dopo l'illustrazione della BSC sono stati invitati tutti – dalla direzione agli addetti al front-office, dalle cameriere agli addetti all'housekeeping – a favorire la circolazione delle informazioni e a fornire suggerimenti e consigli per migliorare la qualità del servizio e la soddisfazione degli ospiti.

L'incontro ha fortemente motivato il personale, in particolare una delle cameriere addette alla prima colazione che da tempo aveva notato che i clienti non consumavano mai completamente le brioche presenti al buffet. Ponendo attenzione alle conversazioni degli ospiti dell'albergo, ha riscontrato che quasi tutti rilevavano sia la scarsa varietà del buffet, che l'eccessiva dimensione delle porzioni. Per migliorare il servizio, ha proposto alla direzione di ampliare l'assortimento del buffet, compensando i maggiori costi con una riduzione delle porzioni. La direzione è andata a rileggere i risultati dei questionari compilati dai clienti notando che alla voce "prima colazione", pur in assenza di giudizi pienamente negativi, difficilmente corrispondeva un punteggio massimo, diversamente da altri servizi. La prima colazione poteva quindi essere un servizio sul quale intervenire per raggiungere risultati migliori. Si è scelto quindi un nuovo fornitore per la pasticceria e per un periodo di prova si sono seguiti i suggerimenti della cameriera.

Dopo sei mesi di questo nuovo regime sono stati rilevati i seguenti effetti:

1. le porzioni venivano completamente esaurite
2. le schede di valutazione rilevavano una più alta soddisfazione relativamente al servizio di prima colazione
3. si riscontrava una crescita del tasso di fidelizzazione delle clientela



Un personale più consapevole dell'importanza del proprio ruolo è incentivato a lavorare meglio e a partecipare attivamente per migliorare la qualità del servizio e la soddisfazione degli ospiti



4. i tassi di occupazione erano aumentati, non solo per l'effetto della fidelizzazione, ma anche per l'acquisizione di nuovi clienti, grazie al "passaparola".

La direzione ha premiato la cameriera sottolineandone l'impegno di fronte ai colleghi e attribuendole una gratifica economica.

La BSC, oltre che cruscotto di indicatori di management, se ben gestita, può essere considerata anche un valido strumento di coinvolgimento e motivazione del personale, consentendo di comunicare con facilità che, con semplici accorgimenti, ognuno è in grado di svolgere un ruolo importante per il miglioramento dei risultati.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Per approfondire l'argomento, potete consultare il sito www.hotelinfolab.it, nato per fornire un contributo consapevole, rigoroso e specialistico alla ricerca e sviluppo della tecnologia informatica nel business dell'ospitalità. HotelInfoLab è promosso congiuntamente da Sestante, Proxima Service e Centro Studi sul Turismo di Assisi, tutti leader nei rispettivi settori e che operano, da lungo tempo, esclusivamente nell'ambito del business turistico. www.hotelinfolab.it