

Balanced Scorecard

Cosa c'è dietro la redditività di un albergo?

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

Le quattro prospettive della Balanced Scorecard permettono di individuare i collegamenti fra investimenti in apprendimento, processi interni, soddisfazione del cliente e risultati economici. Il loro monitoraggio aiuta a trovare le leve sulle quali intervenire per raggiungere il successo aziendale. Questo articolo approfondisce la logica della Balanced Scorecard per il controllo di gestione già presentata nel numero di ottobre



L'hotel City e l'hotel Metropol sono due alberghi operanti nella stessa area metropolitana, centro di riferimento per le attività business. Due anni fa, nei pressi dei due hotel è stato aperto un nuovo centro congressuale con conseguente incremento delle presenze del segmento business nella zona. Nonostante questa opportunità entrambi gli alberghi hanno però mantenuto lo stesso livello di presenze di clientela business registrato prima dell'apertura del centro congressi.

Nello stesso periodo l'hotel City ha introdotto nel sistema di controllo un nuovo strumento di management: la Balanced Scorecard (BSC). Nella costruzione della BSC i risultati economici di gestione sono stati visti come l'effetto della soddisfazione del cliente, diretta conseguenza del buon funzionamento dei processi interni, a loro volta condizionati dall'efficienza e capacità del personale e dei sistemi informativi.

Per monitorare l'andamento di questi rapporti causa-effetto, i tipici indicatori economico-finanziari (misurati in fatturato, Revpar ecc.) sono stati affiancati da indi-

catori di soddisfazione del cliente, nonché da quelli sull'andamento delle attività (prospettiva dei processi interni), e da indicatori sul miglioramento della professionalità del personale e sull'integrazione dei sistemi informativi dell'albergo (prospettiva di apprendimento e sviluppo).

Ad un anno dall'applicazione del sistema di BSC, dagli indicatori di soddisfazione del cliente, rilevati dai questionari di valutazione, è stata riscontrata un'insoddisfazione abbastanza generalizzata circa i tempi di check-out. Gli indicatori relativi ai processi di check-out (tempi medi di attesa e numeri di check-out rilevati su più fasce orarie giornaliere) hanno permesso di osservare che in alcuni periodi vi era un congestionamento di check-out con conseguenti lunghi tempi medi di attesa, e che i tempi medi di esecuzione del lavoro cambiavano da dipendente a dipendente. In particolare, il personale assunto da meno di sei mesi, gli stagionali alla prima assunzione e gli stagisti presentavano tempi medi più lunghi. La direzione dell'albergo, per migliorare il servizio al cliente, ha deciso di apportare alcuni cambiamenti.

In primo luogo è stata ampliata la fascia oraria di check-out, anticipando di un'ora l'apertura e posticipando di un'ora la chiusura del front-office. Secondariamente si è aumentata la capacità di effettuare check out nelle ore di maggior congestionamento, richiedendo al fornitore del sistema infor-



matico di aumentare le postazioni e cambiando i turni del personale, ottimizzando l'impiego. Infatti, sulla base degli indicatori relativi ai processi interni, si è aumentato il numero degli addetti al front-office nelle ore di punta e lo si è ridotto nelle ore di minor affluenza.

Nella definizione delle turnazioni, si è fatta la scelta di inserire il personale con tempi medi più lunghi, nelle fasce orarie meno congestionate, ottenendone un duplice vantaggio: evitare file di attesa più lunghe e migliorare la capacità di apprendimento per il personale di nuova assunzione, infat-

ti, il personale in affiancamento, nelle ore di minore affluenza, ha più tempo per dedicarsi alla formazione del collega.

Oggi, a due anni dall'installazione della BSC, l'hotel City vanta un incremento considerevole di presenze di business travel, indicatori di soddisfazione più elevati e un conseguente incremento della redditività. L'hotel Metropol, al contrario, non ha saputo cogliere l'opportunità offerta dall'apertura del nuovo centro congressi, anzi, ha subito una perdita di quote di mercato, a vantaggio dell'hotel City.

La Balanced Scorecard si è dunque rivelata uno strumento molto efficace per interpretare il business e individuare le giuste leve per acquisire un vantaggio competitivo.

La BSC consente di testare la soddisfazione del cliente, l'efficienza dei processi interni, il miglioramento della professionalità del personale e l'integrazione dei sistemi informativi dell'albergo



La Balanced Scorecard permette di misurare i vari aspetti dell'attività aziendale ricavando preziose informazioni a supporto dei tipici indicatori economico-finanziari (fatturato, Revpar, ecc.)



Per approfondire l'argomento, potete consultare il sito www.hotelfinfolab.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.hotelfinfolab.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA