

Ask

Un Pannello di Controllo Strategico per la Destinazione Firenze

Cinzia Parolini – Firenze 17 Maggio 2007

Bocconi



Università Commerciale
Luigi Bocconi



Camera di Commercio
Firenze



- Presentazione finale del progetto commissionato dalla CCIAA di Firenze
- Attenzione: il lavoro svolto sinora rappresenta solo un'analisi preliminare
- Idea di Fondo: provare ad adattare ad una destinazione turistica lo strumento del “Pannello di Controllo Strategico” o “Balanced ScoreCard” (BSC)

Il concetto di pannello di controllo strategico o Balanced Scorecard (BSC)

- Lo strumento del “Pannello di Controllo Strategico” o “Balanced Scorecard” è stato messo a punto per il controllo strategico delle imprese
- Concetti di fondo:
 - affiancare alle misure di risultato (misure *lagging*), anche indicatori operativi (misure *leading*) che consentono di poter anticipare i probabili risultati futuri
 - concepire gli indicatori come un sistema di misure legate da relazioni di causa-effetto
- La sfida del nostro progetto: provare per la prima volta ad applicare ad una destinazione turistica (e non ad un’impresa) il metodo della balanced scorecard → Progetto Sperimentale

Prospettiva Finanziaria

- Redditività
- Mix Vendite
- Crescita fatturato
- Cash Flow
- Affidabilità previsioni

Prospettiva dei Clienti

- Customer satisfaction assoluta
- Customer satisfaction relativa
- Quota di mercato
- Tasso ritenzione clienti
- Competitività prezzo

Prospettiva Interna

- Tempi sviluppo prodotti
- Numero distributori
- Preventivi/ordini
- Tempi di consegna
- Ordini/consegne
- Resi

Apprendimento e Innovazione

- Dipendenti in rete
- Corsi di formazione
- % fatturato da nuovi prodotti
- Crescita fatturato
- Staff survey
- N° si suggerimenti da dipendenti

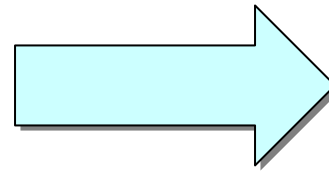
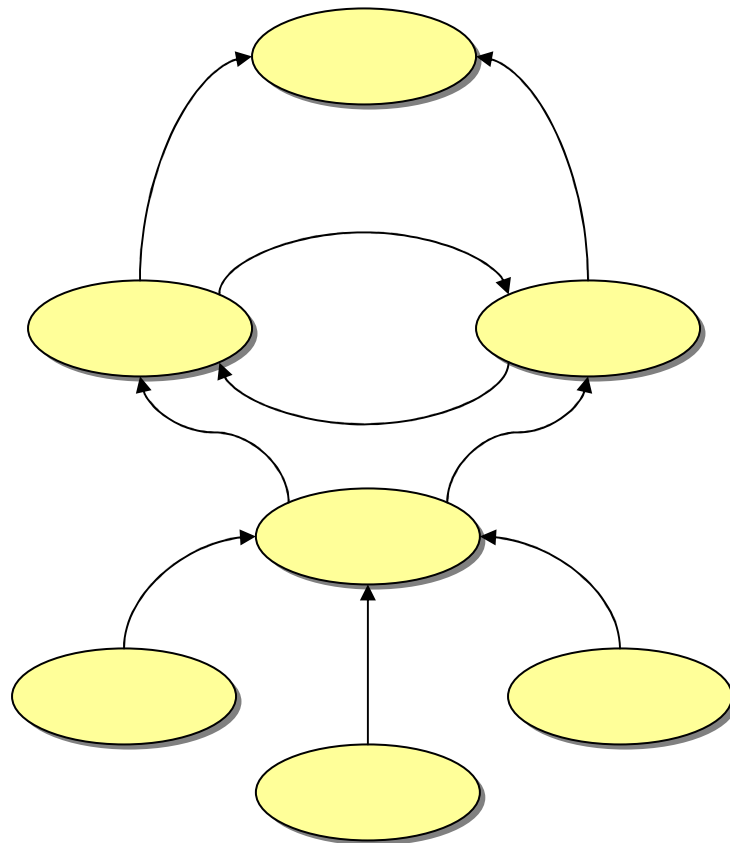
Linee guida per la scelta delle misure

- In un Balanced Scorecard le misure devono essere:
 - Oggettive
 - Facili da rilevare
 - Derivanti automaticamente dai processi di gestione ordinaria → tempestive
 - Diffuse il più rapidamente possibile
 - Adattate al contesto
- Nel caso di variabili difficili da misurare: misure “proxy”
- Obiettivo: spostare le discussioni dai risultati alle determinanti dei risultati

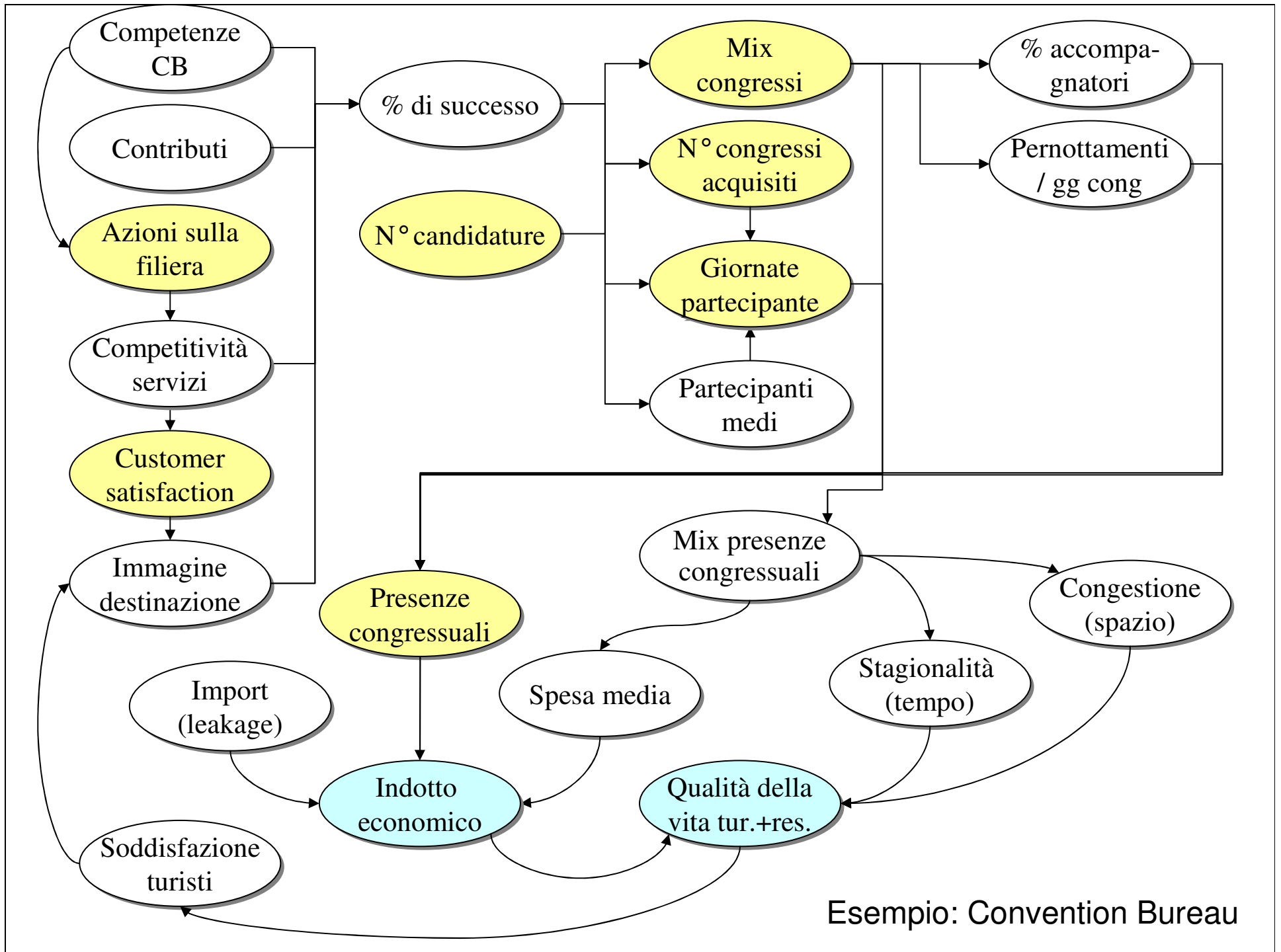
Ask

Strategia: Insieme di ipotesi sulle relazioni causa-effetto che conducono ai risultati finanziari

Bocconi



Misure



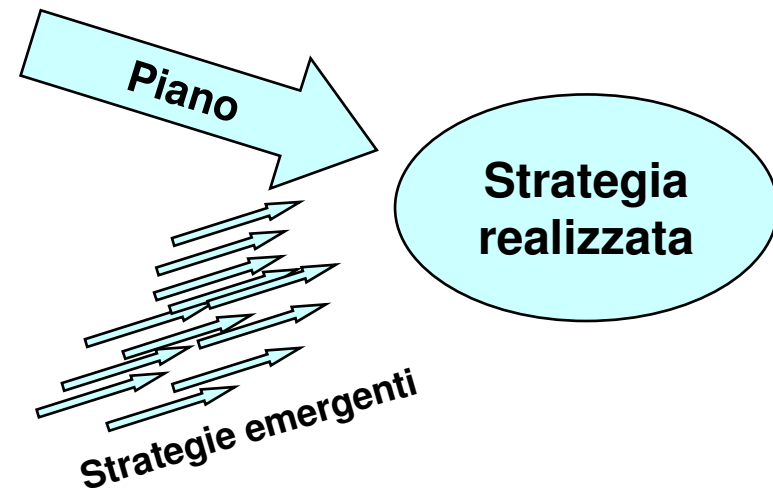
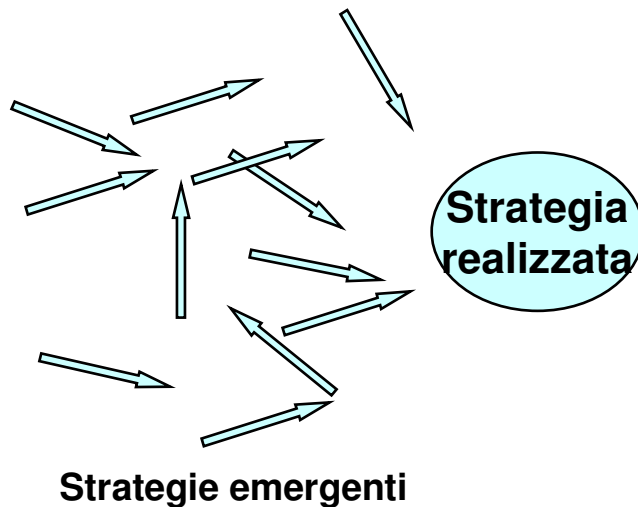
Esempio: Convention Bureau

Destinazioni turistiche: Perché è difficile “fare sistema”

- Nella maggior parte delle destinazioni turistiche, i continui inviti a “fare sistema” e a costituire “cabine di regia” non riescono a trasformarsi in azioni concrete
- Gli ostacoli ad un maggior coordinamento possono ricondursi essenzialmente a:
 - Difficoltà ad elaborare una visione di sintesi
 - Carenze nei sistemi informativi
 - Difficoltà nel fissare obiettivi di risultato chiari e condivisi
- I **Piani Turistici** di destinazione e i **Pannelli di Controllo Strategico** di destinazione sono gli strumenti utilizzabili per superare questi ostacoli

Balanced Scorecard e Piano Turistico

- Le BSC di destinazione devono essere sviluppate parallelamente al Piano Turistico di destinazione
- Il Piano Turistico: definisce in modo integrato le politiche di sviluppo turistico della destinazione a supporto e indirizzo dell'azione pubblica e delle attività private



- → Leadership di chi ha la responsabilità di definire la politica turistica
- → Importanza della condivisione
- → La BSC può essere utile sia in fase di elaborazione sia in fase di implementazione del Piano Turistico

Risultati

- N° presenze
- Mix presenze
- Crescita presenze
- Spesa media
- Indotto economico
- ...

Prospettiva del mercato

- Customer satisfaction assoluta
- Customer satisfaction relativa
- Quota di mercato
- Tasso di fedeltà dei clienti
- Competitività prezzi

Prospettiva dell'offerta

- Qualità servizi ricettivi
- Qualità servizi di ristorazioni
- Pulizia e sicurezza delle strade
- N° collegamenti aerei
- Frequenza collegamenti ferroviari
- Servizi pubblici di accoglienza
- ...

Apprendimento e Innovazione

- Strutture ricettive in rete
- Corsi di formazione frequentati dagli addetti del settore
- ...

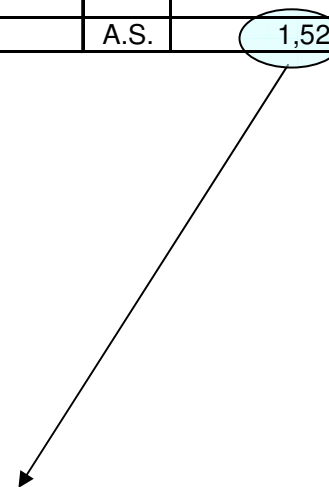
Il progetto “Pannello di controllo strategico per la destinazione Firenze”

- Maggio 2005: accettazione proposta da parte di CCIAA di Firenze
- Giugno-Luglio 2005: Costituzione Comitato Scientifico
- Settembre-Novembre 2005: presentazione agli attori locali e costituzione del gruppo di lavoro
- Dicembre 2005 – Ottobre 2006:
 - Elaborazione di rapporti dettagliati di analisi su 5 macro temi (flussi turistici, servizi commerciali, musei, mostre, eventi, fiere, congressi e promozione)
 - 5 seminari di presentazione al gruppo di lavoro
 - Coinvolti complessivamente circa 90 individui da 40 diverse organizzazioni
- Novembre-Marzo 2006: razionalizzazione risultati e stesura del report finale
- Maggio 2007: Presentazione finale
- Sviluppi successivi ?

La BSC di Firenze Indicatori di soddisfazione dei turisti

Categoria	Descrizione indicatori di 1° livello	Tipo (1)	Indicatore 1° livello	Aggiornamento	Var.% su anno prec.	Rosso	Giallo	Verde
Soddisfazione turisti	Indice generale pesato	A.S.	1,52	31/12/2003	n.d.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

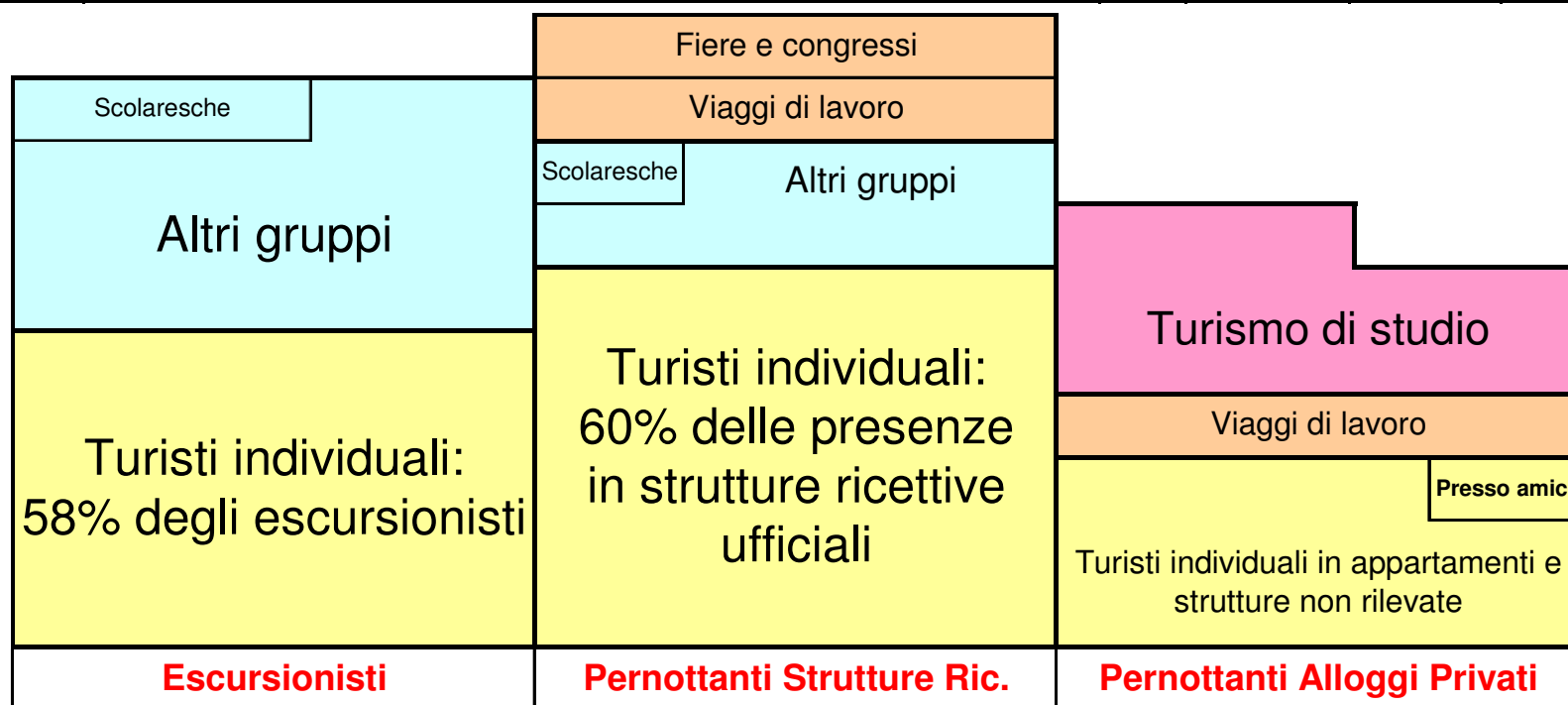
Descrizione Indicatori di 2° livello	Indicatore 2° livello
Indice di gradimento medio ricettività (1)	1,74
Indice di gradimento medio ristorazione (2)	1,86
Indice di gradimento medio musei (3)	n.d.
Indice di gradimento medio mostre (4)	1,53
Indice di gradimento medio spettacoli e altri eventi (5)	n.d.
Indice di gradimento medio qualità ambiente urbano (6)	n.d.
Indice di gradimento medio trasporti pubblici locali (7)	1,18
Indice di gradimento medio viabilità (8)	1,29
Indice di gradimento medio parcheggi (9)	1,23
Indice di gradimento medio taxi (10)	1,06
Indice di gradimento medio negozi (11)	1,38
Indice di gradimento medio segnaletica (12)	1,28
Indice di gradimento medio informazione in loco (13)	1,38
Indice di gradimento medio informazione online (14)	n.d.



Ask

La BSC di Firenze Indicatori relativi alle presenze

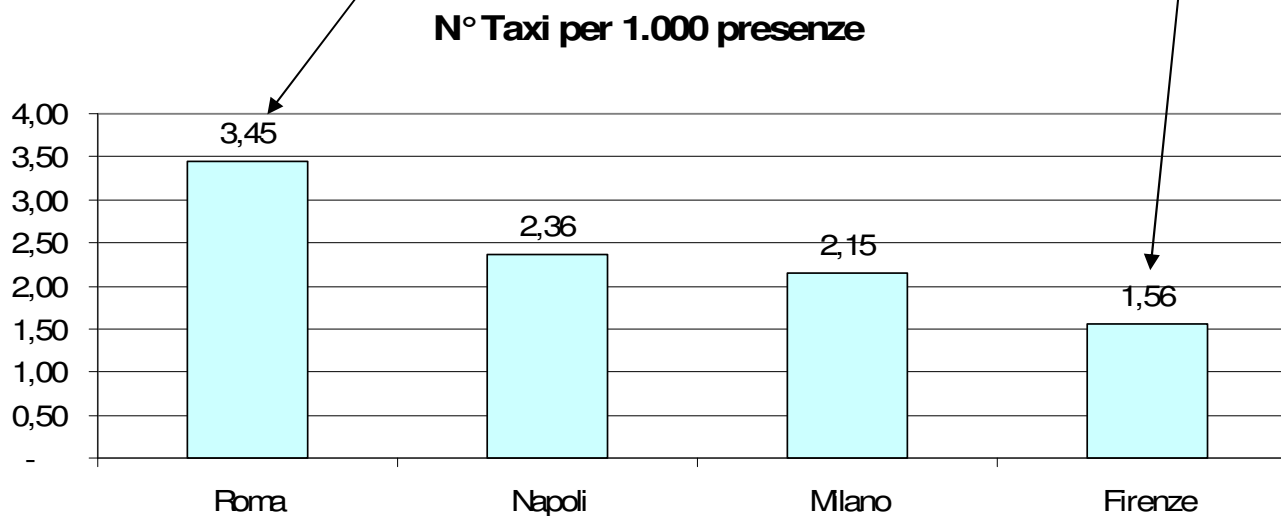
Categoria	Descrizione indicatori di 1° livello	Tipo (1)	Indicatore 1° livello	Aggiornamento	Var.% su anno prec.	Rosso	Giallo	Verde
Presenze e mix	Pernottamenti (presenze) ufficiali alberghi	M.M.	5.481.977	31/12/2005	2%	○	●	○
	Pernottamenti (presenze) ufficiali extra-alberghieri	M.M.	1.213.543	31/12/2005	13%	○	○	●
	Pernottamenti (presenze) ufficiali totali	M.M.	6.695.520	31/12/2005	4%	○	●	○
	Indice pernottamenti (2000 = 100)	A.S.	97	31/12/2005	-	●	○	○
	Pernottamenti gruppi pernottanti in autobus	M.M.	1.080.080	31/12/2005	n.d.	○	○	○
	N° turisti gruppi non pernottanti in autobus	M.M.	2.123.375	31/12/2005	n.d.	●	○	○
	Incidenza presenze scolaresche su gruppi in autobus (pernottanti e non)	M.M.	15%	31/12/2005	n.d.	○	○	○
	N° turisti gruppi non pernottanti in autobus/Presenze totali	M.M.	32%	31/12/2005	n.d.	●	○	○



Ask

La BSC di Firenze Indicatori relativi ai trasporti

Trasporti	Passeggeri aeroporto di Firenze	M.M.	1.520.621	31/12/2006	-10%	○	●	○
	N° città collegate (Inverno 2004 = 15)	Data	22	28/02/2007	n.d.	○	●	○
	N° settimanale collegamenti (Inverno 2004 = 217)	Data	267	28/02/2007	n.d.	○	●	○
	N° viaggiatori trasportati CitySightseeing	A.S.	310.500	31/12/2005	97%	○	○	●
	Rapporto Taxi /1000 presenze (Roma = 3,45)	A.S.	1,56	31/12/2005	n.d.	●	○	○



Ask

La BSC di Firenze Indicatori di Stagionalità

Categoria	Descrizione indicatori di 1° livello	Tipo (1)	Indicatore 1° livello	Aggiornamento	Var.% su anno prec.	Rosso	Giallo	Verde
Stagionalità	Presenze ufficiali nei 4 mesi di bassa stagione (nov-feb)	4 mesi	1.269.329	28/02/2005	6%	○	●	○
	Indice presenze ufficiali in bassa stagione (00-01 = 100)	4 mesi	92	28/02/2005	-	●	○	○
	Tasso di occupazione strutture ricettive nov-feb (00-01 = 44%)	4 mesi	35%	28/02/2005	-	●	○	○

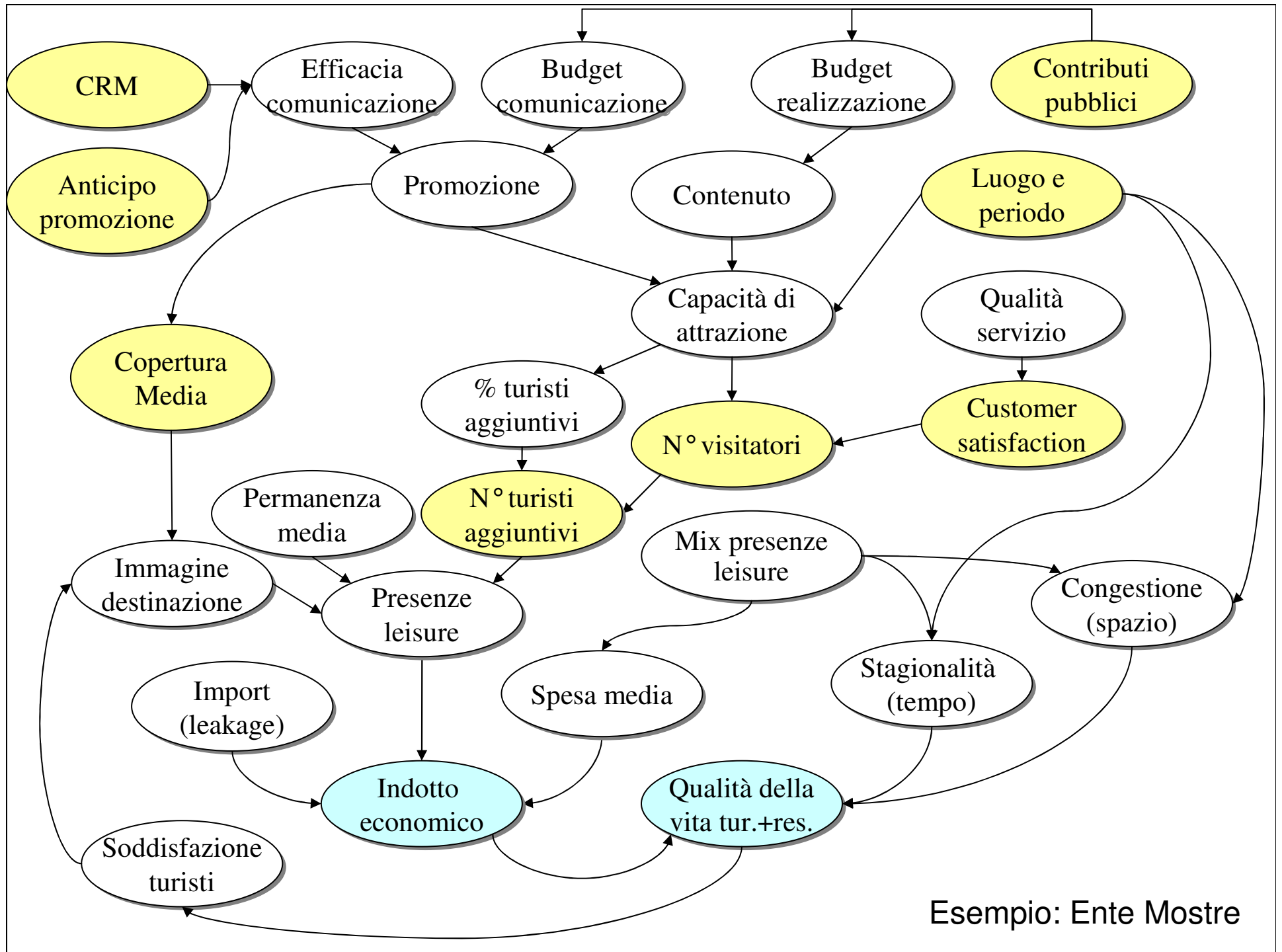
Totale 4 mesi invernali	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05
Presenze	1.306.311	1.260.259	1.283.259	1.383.714	1.225.012	1.225.818	1.198.799	1.269.329
Presenze (00-01 = 100)	94	91	93	100	89	89	87	92
Posti letto	2.974.236	3.023.429	3.150.798	3.179.778	3.253.319	3.388.705	3.531.246	3.582.168
Tasso di saturazione	44%	42%	41%	44%	38%	36%	34%	35%

Ask

La BSC di Firenze Indicatori relativi alle mostre

Categoria	Descrizione indicatori di 1° livello	Tipo (1)	Indicatore 1° livello	Aggiornamento	Var.% su anno prec.	Rosso	Giallo	Verde
Mostre	Visitatori paganti complessivi alle mostre con biglietto indipendente	M.M.	89.272	31/12/2005	-78%	●	○	○
	Visitatori paganti complessivi alla mostra principale	M.M.	60.467	31/12/2005	-80%	●	○	○
	Quota Firenze mostre con biglietto indipendente prime 10 città (2004 = 9%)	A.S.	3%	31/12/2005	-	●	○	○
	N° grandi mostre in portafoglio e periodo coperto da mostre in programma	F	n.d.	n.d.	n.d.	○	○	○
	Budget annuo Fondazione Palazzo Strozzi (milioni di Euro)	A.S.	2,85	31/12/2006	n.d.	○	○	●
	Indice di gradimento medio mostre (4)	Data	1,53	31/12/2003	n.d.	○	○	○
	Numero di articoli positivi su stampa nazionale mostre (15)	M.M.	95	31/08/2006	n.d.	○	○	○
	Contributi pubblici alle mostre principali per ogni visitatore aggiuntivo (21)	A.S.	n.d.	n.d.	n.d.	○	○	○

Città	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Totale 00-05
Roma	2.118.570	2.498.832	1.515.669	942.308	912.955	937.479	8.925.813
Milano	671.000	1.255.622	644.781	763.002	662.854	660.531	4.657.790
Venezia	305.725	1.001.286	464.890	959.585	802.220	681.533	4.215.239
Torino	299.520	293.341	479.837	725.479	620.368	587.924	3.006.469
Treviso	235.269	418.335		964.249			1.617.853
Firenze	135.668	321.650	118.080	246.523	406.967	89.272	1.318.160
Mantova	121.916	177.199	518.933		313.850	53.002	1.184.900
Ferrara		99.164	293.559	169.578	280.275	114.898	957.474
Napoli	65.524	268.033	56.595	262.148	95.191	159.588	907.079
Genova	165.523	78.210	177.422	46.932	327.080	63.395	858.562
Totale Top 10	4.118.715	6.411.672	4.269.766	5.079.804	4.421.760	3.347.622	27.649.339
Quota Firenze	3%	5%	3%	5%	9%	3%	5%



- Ampiezza delle BSC di destinazione
- Sistema di raccolta e condivisione delle misure
- Il processo di impletazione della BSC:
 - Analisi preliminare
 - Definizione del sistema di raccolta e condivisione delle misure
 - Affinamento del sistema
 - Diffusione dello strumento nelle organizzazioni più rilevanti
 - Graduale modifica dei sistemi di incentivazione
 - Messa a punto del piano turistico
- Supporto del vertice