



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**L'ANALISI DELLA STRATEGIA AZIENDALE
ATTRAVERSO GLI INDICI DI PERFORMANCE**

**BUSINESS STRATEGY ANALYSIS USING KEY
PERFORMANCE INDICATORS**

Relatore:
Prof.ssa Chiucchi Maria Serena

Rapporto Finale di:
Ercolani Gaia

Anno Accademico 2020/2021

A Grazia e Maria

INDICE

Introduzione.....	2
I. La progettazione di un sistema di misurazione della performance.....	3
1. Misurazione della performance aziendale: definizione.....	4
2. I criteri guida.....	6
3. La metodologia di determinazione delle misure di performance....	8
1. Comprensione degli obiettivi strategici.....	8
2. Conoscenza del modello organizzativo.....	9
3. Definizione degli indicatori di performance.....	10
II. Gli indicatori di performance.....	12
1. Gli indicatori di performance globali o finali.....	12
2. Gli indicatori di performance analitici o parziali.....	13
III. L'analisi degli indicatori di performance in Blue Bee Group.....	15
1. La società e le sue linee di business.....	15
2. Gli obiettivi strategici e il modello organizzativo adottato.....	18
3. Indicatori di economicità analitici delle principali linee di business e relative scelte strategiche.....	22
Conclusioni.....	28
Ringraziamenti.....	29
Bibliografia.....	30

INTRODUZIONE

Nel presente lavoro si vuole fornire un'analisi della strategia aziendale adottata dalla Blue Bee Group S.r.l nell'anno della pandemia globale da Sars-CoV-2, attraverso gli indici di performance. Il fine è quello di mostrare come le restrizioni cautelari imposte dal governo abbiano impattato sul sistema aziendale e come quest'ultima abbia reagito di conseguenza.

A tal fine, è stata svolta un'attività di ricerca sulla letteratura inerente all'argomento della misurazione della performance ed è stata analizzata la società e la sua strategia.

Il primo capitolo si sostanzia in un approfondimento inerente alla progettazione di un sistema di misurazione di performance; partendo dall'esposizione dei criteri guida si passa alla spiegazione della metodologia da attuare per la determinazione degli indicatori. Nel secondo capitolo ci si sofferma sugli indici di performance e sulle loro diverse tipologie. Nel terzo capitolo, invece, vengono presentati la società Blue Bee Group S.r.l., le sue linee di business nonché gli obiettivi strategici, per poi procedere con un'analisi degli indici di performance.

L'obiettivo della presente Tesi è dimostrare come, attraverso la lettura degli indici di performance, si possano prendere decisioni strategiche al fine di trasformare un problema (pandemia) in una opportunità di crescita d'Impresa.

LA PROGETTAZIONE DI UN SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

La progettazione di un sistema di misurazione della performance all'interno del complesso aziendale ha come obiettivo l'individuazione delle relazioni causa-effetto esistenti tra prestazioni economiche globali e prestazioni parziali.

Per meglio dire, si vuole offrire al management degli strumenti che non mirino alla sola verifica dei risultati (indicatori di tipo lagging), ma che siano in grado di anticipare le tendenze evolutive (indicatori di tipo leading).

Per progettare un sistema di misurazione della performance c'è la necessità di:

- identificare
- integrare e coordinare
- rilevare

i parametri utili per conseguire o migliorare la performance aziendale.

In altri termini vengono definiti gli obiettivi e gli scopi della misurazione, le tipologie di performance da sottoporre a misurazione, i destinatari della misurazione e gli effetti di quest'ultima sul sistema aziendale e quindi sui processi organizzativi e gestionali.

I.1 MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE: DEFINIZIONE

La misurazione è un sistema coordinato di strutture, metodologie, processi con cui si procede all'assegnazione di valori a oggetti ed eventi rilevanti secondo norme e scopi prestabiliti (Silvi, 1995)

In questo caso l'oggetto della misurazione è la performance e con essa la creazione di valore economico. Per performance si intende il grado con cui l'azienda è stata capace di raggiungere in modo efficace ed efficiente gli obiettivi di economicità, dove:

- per economicità si intende l'attitudine della gestione a remunerare i fattori produttivi e le risorse impiegate;
- per efficienza si intende la relazione tra i risultati conseguiti e i fattori impiegati, ed attiene all'ottimizzazione nell'impiego di tali fattori;
- per efficacia si fa riferimento alla capacità di raggiungere prefissati obiettivi strategici e operativi.

È possibile misurare la performance aziendale attraverso il confronto tra i risultati, ovvero operando una comparazione tra i valori attesi e quelli conseguiti, fornendo alla Direzione dati utili per gestire e migliorare i processi aziendali verso il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

La misurazione della performance aziendale, quindi, ha un duplice ruolo:

- scientifico, o per meglio dire, di sostegno agli scopi informativi circa la dinamica aziendale cercando di rappresentare il fenomeno oggetto di rilevazione nel miglior modo possibile;
- pragmatico, in quanto la misurazione relativa all'esigenza conoscitiva dell'utilizzatore deve avere la capacità di orientare le azioni dei soggetti al perseguimento degli scopi aziendali.

In sintesi, se si vuole misurare la performance occorre misurare le azioni e le leve poste in essere che la definiscono, le quali variano a seconda della realtà aziendale e del suo orientamento strategico¹.

¹ Silvi osserva come, nell'ultimo secolo, siano intervenuti dei cambiamenti in merito all'orientamento strategico delle imprese. Nell'economia degli anni 50-60 vi era un orientamento alla produzione e all'efficienza, in cui l'attenzione era focalizzata sulla ricerca di economie di scala che consentissero la riduzione dei costi da sostenere per una produzione di grandi volumi e altamente standardizzata (gli indicatori, pertanto, erano sia di tipo contabile sia di tipo fisico-tecnico). A partire dagli anni Settanta l'orientamento strategico delle imprese si concentra sui bisogni del mercato dando luogo ad un progressivo processo di differenziazione. In tal caso, i fattori critici oltre al prezzo erano rappresentati dalla differenziazione del prodotto, dalla distribuzione e dalla promozione (in questo periodo storico gli indicatori restano sempre di tipo contabile, ma la misurazione non viene più vista come uno strumento informativo e decisionale bensì come uno strumento organizzativo). Infine, con riferimento agli anni Novanta, la strategia di differenziazione è orientata al cliente e ai suoi bisogni; in questa logica orientata alla *customer satisfaction* assumono rilievo, oltre al prezzo, nuovi fattori quali la qualità, l'assistenza, la puntualità nelle consegne, la capacità di introdurre nuovi prodotti rispetto alla concorrenza. (Silvi, 1995)

I.2 I CRITERI GUIDA

Le modalità con cui viene misurata la performance, ovvero il processo con cui si definiscono gli indicatori specifici, parte con la definizione di criteri² guida verso cui orientare la progettazione del sistema.

I criteri hanno il compito di evitare l'adozione di modelli precostituiti che non sempre sono universali al fine di consentire la continua interazione tra il modello progettato e la performance da misurare.

Nella progettazione dei sistemi di misurazione vengono assunti principi cibernetici, ovvero principi che derivano dalla scienza astratta che studia l'informazione e il controllo nei sistemi viventi e no, quali:

- la ricorsività dei sistemi, per il quale un qualsiasi intervento sul sistema aziendale non può prescindere dalle caratteristiche dell'ambiente esterno cui è posto;

² Ai fini della progettazione, il sistema di misurazione e i criteri organizzativi che informano sulla performance, evidenziano una serie di requisiti (sub-criteri) significativi e tra loro interdipendenti. Il sistema: deve essere *coerente* con gli obiettivi di misurazione e di performance perseguiti e con il sistema organizzativo ed informativo aziendale; deve avere il requisito di *completezza*, inteso come la capacità del sistema di misurazione di catturare tutte le variabili strategiche dell'azienda; deve rispettare i caratteri di *rilevanza e selettività*, cercando di misurare gli aspetti critici per il conseguimento della performance e utili per il management; deve essere *tempestivo*, ovvero deve rilevare e fornire la dinamica dei risultati nei tempi necessari all'attuazione di azioni correttive; deve essere *flessibile*, o per meglio dire, deve essere in grado di modificarsi in relazione alle nuove necessità di misurazione; deve essere *comprensibile*, cioè trasmettere i risultati conseguiti agli utenti in modo efficace e con un linguaggio proprio dell'unità organizzativa; infine, deve essere *attendibile*, caratteristica che concerne l'efficacia e il grado di accettazione e condivisione da parte dell'organizzazione del parametro di misurazione ritenuto rappresentativo dell'obiettivo richiesto. (Silvi, 1995)

- la varietà necessaria, definibile come il numero dei possibili stati di un sistema ed interpretabile come una misura della complessità del sistema;
- la capacità delle unità organizzative di trasferire o ricevere informazioni. In altro modo, i dati alla base della misurazione della performance devono essere rilevabili e trasferibili agli utenti in modo tempestivo;
- la comprensibilità del linguaggio utilizzato tra unità organizzative, che pertiene alla capacità di un'unità di trasferire un "messaggio" ad altre un'unità.

Ciò detto, occorre rapportare gli obiettivi del sistema aziendale all'ambiente e alle sue specificità, procedere con il monitoraggio dei vari fenomeni che incidono sulla performance e con la trasmissione dei dati strategici alla misurazione della performance agli utenti in modo chiaro e tempestivo, per poi concludere con la comprensione del linguaggio utilizzato dall'unità organizzativa.

I.3 LA METODOLOGIA DI DETERMINAZIONE DELLE MISURE DI PERFORMANCE

Una volta individuate le caratteristiche della performance e i criteri guida per la progettazione del sistema di misurazione, occorre procedere con la formulazione di una metodologia che concorra alla definizione di misure utili.

La metodologia proposta si articola idealmente nelle seguenti tre fasi (Silvi, 1995):

1. comprensione degli obiettivi strategici e dei correlati parametri di performance, in cui si comprendono le variabili critiche necessarie per competere e le leve utilizzate per il miglioramento della performance e per la creazione di valore economico;
2. conoscenza dell'organizzazione che opera per conseguire la performance e delle pluralità di azioni poste in essere dalle varie unità organizzative;
3. definizione degli indicatori di performance, i quali rendono le condizioni di efficacia, efficienza ed economicità che generano la performance.

Le prime due fasi forniscono gli elementi necessari alla definizione dei due livelli di indicatori di performance, quali indicatori di performance globali o finali e gli indicatori di performance intermedi o analitici.

I.3.1 Comprensione degli obiettivi strategici

La comprensione degli obiettivi strategici e delle logiche di funzionamento del business in cui è impegnata l'azienda è il punto di partenza del processo di

progettazione del sistema di misurazione della performance.

Si tratta di comprendere i fattori critici di successo (FCS), ovvero quelle variabili chiave su cui il management può agire, e le leve utilizzate per migliorare i livelli di performance. Si adotta uno sguardo critico alla formula imprenditoriale che si compone di cinque elementi: clienti target, sistema di prodotto, stakeholder esclusi i clienti, struttura organizzativa.

L'esplicitazione dei fattori critici di successo svolge, inoltre, una funzione di controllo *ex ante* comportamentale e di comunicazione poiché facilita il management verso la focalizzazione degli aspetti con maggior rilevanza nella gestione. Una volta compreso quali sono suddette variabili critiche, a ciascuna verranno collegati specifici obiettivi strategici e connessi a parametri di misurazione.

I.3.2 Conoscenza del modello organizzativo

Come illustrato in precedenza, la performance è il risultato di una pluralità di azioni organizzative e gestionali, pertanto, è importante comprendere il contributo che le varie unità organizzative hanno dato al raggiungimento dell'obiettivo strategico prefissato. Vanno conosciute le unità organizzative, le relazioni che intercorrono tra esse e le attività svolte. Per iniziare, occorre prendere in esame le unità organizzative coinvolte e rilevanti per il raggiungimento della performance, ovvero i centri di responsabilità elementari. Le unità organizzative possono essere

qualificate come *di servizio* (quando svolgono una funzione di erogazione di prodotti/servizi ad altre unità organizzative o verso l'ambiente esterno) o *gerarchiche* (quando svolgono una funzione di governo e coordinamento delle unità organizzative subordinate e di servizio).

Successivamente c'è la necessità di capire le relazioni che intercorrono tra le unità e va verificato se il contributo erogato da un'unità organizzativa è in favore di un'altra, definendo la natura del servizio oggetto di scambio³ e le caratteristiche che il servizio erogato deve avere⁴. Si conclude, poi, con la definizione delle attività svolte dalle unità; pertanto, si vuole comprendere la modalità in cui le unità funzionano e le attività impegnate all'erogazione del servizio. Da un punto di vista operativo si andranno ad individuare: le attività necessarie ad erogare il servizio, l'activity driver (cioè il fattore che origina tali attività), l'indicatore di performance.

I.3.3 Definizione degli indicatori di performance

La terza fase conclude la progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale ed è costituita dalla definizione degli indicatori idonei a

³ I servizi possono essere di tipo interno, definibili come le routine, le procedure e gli interventi che si svolgono "dietro le quinte" e che forniscono il necessario supporto alle attività o funzioni dell'impresa, oppure di tipo esterno e cioè con il mercato di riferimento (Davis, 1993; Eiglier-E e Langeard, 1991, p.36)

⁴ "La definizione dei servizi scambiati tra le diverse unità organizzative deve essere completata con indicazioni circa la loro *criticità* (dove s'intende l'importanza attribuita dal cliente interno al servizio oggetto di analisi ai fini della realizzazione della propria missione) e la loro *qualità* (dove s'intende la conformità del servizio ricevuto con riferimento ai requisiti di puntualità, attendibilità, completezza, comprensibilità, precisione, tempestività, economicità, rispetto alle aspettative o ai desideri dei clienti)" (Silvi, 1995, p.127)

misurarla. Partendo dal presupposto che la performance economica sia il risultato delle condizioni di efficacia, efficienza ed economicità, possiamo dire che gli indicatori saranno di efficacia, efficienza ed economicità.

L'individuazione degli indicatori idonei a misurarla e rappresentarla sarà focalizzata su due distinti livelli; verranno definiti indicatori di primo livello relativi ai risultati di sintesi, conseguiti dall'azienda nella sua globalità (indicatori globali o finali) e successivamente gli indicatori di secondo livello delle performance intermedie (indicatori intermedi o analitici) che vanno esplicitati e messi in relazione con quelli globali (Silvi, 1995)

Gli indicatori di primo livello vengono rilevati al momento dello scambio con l'ambiente esterno all'azienda o per progetti rilevanti da un punto di vista strategico e che non necessariamente si concludono con una transazione tra cliente e fornitore.

Gli indicatori di secondo livello, invece, riflettono sia il funzionamento delle singole unità organizzative che i risultati economici intermedi delle combinazioni prodotto-mercato-organizzazione.

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

II.1 GLI INDICATORI DI PERFORMANCE GLOBALI O FINALI

Gli indicatori di performance globali o finali misurano gli obiettivi, i risultati di ordine economico-finanziario e i fattori critici di successo su cui si basa l'azione aziendale. Specificamente, sono:

1. gli indicatori di economicità e indicano la capacità attuale o prospettica dell'azienda di operare remunerando adeguatamente nel tempo tutti i fattori produttivi (Silvi, 1995). A tal fine si fa riferimento a due particolari tipologie: gli indicatori di redditività e gli indicatori finanziari.
2. gli indicatori strategici e misurano lo stato di attuazione della strategia aziendale finalizzata a raggiungere variabili critiche di successo da cui sono attesi livelli di performance economica. Il loro processo di definizione prevede che vengano determinati:
 - a. gli obiettivi strategici e i fattori critici di successo;
 - b. i parametri di performance;
 - c. gli indicatori di performance.

II.2 GLI INDICATORI DI PERFORMANCE INTERMEDI O ANALITICI

Gli indicatori di performance aziendale analitici riguardano la misurazione della performance delle diverse unità organizzative aziendali, le relazioni connesse tra loro. Non esistendo categorie di indici universalmente applicabili alle diverse realtà aziendali, si forniscono le linee guida alla loro determinazione.

Possono essere:

1. indicatori di efficacia delle relazioni tra unità organizzative e misurano l'efficacia qualitativa della relazione. Si parte determinando il grado di soddisfazione dell'unità organizzativa più a valle della catena cliente-fornitore per poi procedere con quelle a monte. Il grado può essere espresso come un punteggio tra un valore minimo e uno massimo (preferibile in situazioni di elevata complessità) oppure come un rapporto tra il numero di servizi erogati diffusi e il totale dei servizi erogati;
2. indicatori di efficienza delle unità organizzative e misura l'efficienza delle singole unità organizzative impegnate nell'attuazione della performance aziendale. Definendo le loro modalità di funzionamento, le attività svolte e i fattori determinanti tali attività, si può arrivare alla misurazione dei risultati attesi o conseguiti e delle attività svolte;
3. indicatori di economicità analitici o parziali e sono una tipologia di indicatori che verte sulla misurazione dei risultati economici attesi o conseguiti dalle combinazioni di prodotto-mercato-organizzazione poste in

essere dall'azienda (Silvi, 1995). Il metodo di lavoro per la loro determinazione si articola in tre fasi:

- a. individuare gli oggetti di misurazione economica (rintracciabili nelle aree di risultato, nelle unità organizzative o in particolari processi aziendali);
- b. individuazione degli elementi di costo e di ricavo da attribuire all'oggetto di misurazione economica (tale comprensione riguarda la definizione del fattore produttivo impiegato e le connesse configurazioni di costo);
- c. definizione delle modalità di attribuzione degli elementi di costo e di ricavo all'oggetto di misurazione (che può essere di tipo diretto, quando l'elemento è collegabile all'oggetto di misurazione sulla base di relazioni causali, o indiretto, nel caso in cui ci fosse la necessità di individuare un criterio di ripartizione espressivo delle modalità di consumo del fattore produttivo).

L'ANALISI DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE DELLA BLUE BEE GROUP

Nel rispetto della metodologia esposta e con riferimento alla realtà aziendale Blue Bee Group, si propone un'analisi della strategia adottata dalla stessa nell'anno della pandemia globale di Covid-19 attraverso alcune tipologie di indicatori di performance. L'obiettivo è evidenziare come le restrizioni imposte dal periodo storico abbiano portato l'azienda alla scelta strategica di modificare il proprio atto statutario per indicare come attività prevalente quella formativa e non più quella turistica che, come sappiamo, ha avuto notevoli difficoltà in questo ultimo anno.

III.1 LA SOCIETA' E LE SUE LINEE DI BUSINESS

La Blue Bee Group S.r.l. è una società commerciale che si occupa di formazione, consulenza e turismo, attiva da Agosto 2019.

Si pone sul mercato con sei linee di business identificate con i seguenti marchi:

- MC Executive School, scuola di formazione che organizza Master intensivi erogati a distanza in diretta streaming;
- Easy Training, scuola di formazione che organizza corsi brevi erogati a distanza in diretta streaming e video corsi erogati in modalità asincrona;
- Residenza Cleopatra, gestione di affittacamere situati nella provincia di Ancona (attività extra-alberghiera);
- Result on Result, servizi di consulenza alle imprese;

- Easy Tourism, servizi di consulenza specifici per gli operatori del settore extra alberghiero;
- Città in Mano, web-app che permette a turisti e residenti di trovare e acquistare facilmente on-line, servizi e prodotti degli esercizi commerciali di uno specifico comune.

La scelta di porsi sul mercato con tali business deriva dalla volontà dei soci di mettere a frutto, in un'ottica imprenditoriale, la propria esperienza pluridecennale in ambito formativo, turistico, commerciale, consulenziale e dalle proiezioni di sviluppo dei mercati di riferimento.

La MC Executive School è una Business School che progetta, commercializza e eroga servizi di alta formazione a distanza, di carattere prevalentemente manageriale. Al momento eroga dodici diverse tipologie di Master.

Easy Training è una scuola di formazione che progetta, commercializza e eroga corsi brevi a distanza sia di gruppo che "one to one". Al momento eroga diciannove diverse tipologie di corsi.

L'erogazione delle attività formative (sia per MC Executive School che per Easy Training) avviene attraverso il proprio Campus Virtuale dove i discenti possono interagire in diretta streaming con i Docenti e gli altri discenti, scaricare il materiale didattico e fare esercitazioni.

Da sottolineare che:

- Blue Bee Group nel 2021 è diventato Ente di Formazione Accreditato presso la Regione Marche;
- Blue Bee Group, da Giugno 2020, è Business Partner de Il Sole 24 Ore per la Formazione Manageriale;
- Emagister, l'importante portale dedicato alla formazione, ha conferito a Blue Bee Group nel 2021 il premio "Cum Laude" per l'alto numero di recensioni positive ricevute dai corsisti.

Residenza Cleopatra è una rete di appartamenti (affittacamere) situati nella provincia di Ancona che offre alloggio sia ad una clientela leisure sia business.

Al momento la rete si compone di quattro appartamenti (tre ad Ancona e uno a Falconara Marittima). In sintesi, gli affittacamere sono attivati in appartamenti presi in locazione dalla società, posizionati nelle città di Ancona e Falconara in zone di interesse per il mercato famiglia, business e hanno tutti caratteristiche simili.

Easy Tourism offre servizi agli operatori del settore extra-alberghiero, sia di carattere gestionale (tramite la realizzazione di software gestionali di semplice utilizzo, che possano automatizzare le attività giornaliere tipiche di chi svolge questa attività) sia consulenziale in ambito fiscale, giuslavoristico, marketing ecc.

Result On Result offre servizi informatici alle imprese come la creazione siti, gestionali, CRM e servizi di consulenza marketing, commerciale, organizzativa.

Città in Mano è una web-app che permette di trovare e acquistare i diversi servizi offerti dagli esercenti delle singole città (ristoranti, noleggio auto, parrucchieri, spa, taxi ecc.), mentre oggi si trovano prevalentemente applicazioni che permettono di trovare e acquistare solamente servizi di un singolo settore. Tale web-app mappa e “clusterizza” tutti i servizi di un singolo comune (es. Ancona) per permettere al turista che arriva e anche al cittadino che risiede di trovare e acquistare ciò che cerca. Viene reso quindi visibile e chiaro tutto ciò che si può trovare nella città favorendo così le vendite degli esercenti, quindi la promozione del territorio locale (in futuro dei vari territori/comunità). L’utente ha anche la possibilità di segnalare anomalie che può avere riscontrato in giro per la città e addirittura inviare consigli e/o proposte migliorative per il buon funzionamento delle strutture. Tale web-app non è ancora in commercio in quanto ancora in fase di implementazione.

III.2 GLI OBIETTIVI STRATEGICI E IL MODELLO ORGANIZZATIVO ADOTTATO

Con riferimento alle linee di business MC Executive School e Easy Training l’obiettivo dell’anno 2021 è l’aumento dei ricavi e marginalità attraverso:

- l’ampliamento dell’offerta formativa. I master offerti saranno venti contro gli otto del 2019. I corsi brevi offerti saranno venti contro gli otto del 2019.

L’incremento dell’offerta formativa verrà realizzata grazie al contributo di un comitato scientifico composto da docenti con esperienza pluriennale.

- il potenziamento dell'area marketing e comunicazione. Sanno impiegate tre risorse dedicate alla promozione dei corsi e master contro una sola risorsa impiegata nel 2019.
- il potenziamento dell'area commerciale. Sanno impiegate cinque risorse dedicate alla vendita dei corsi e master contro una sola risorsa impiegata nel 2019.
- l'introduzione di Product Manager a capo di ogni singola linea di business. Questo permetterà di attuare un processo di delega dall'alto verso il basso così da alleggerire la direzione aziendale la quale potrà porre la propria attenzione su attività più strategiche e meno operative.
- la qualificazione dell'offerta formativa attraverso processi di accreditamento sia pubblici (presso la regione Marche come Ente Formativo) che privati (certificazione di specifici corsi Master presso l'importante società di certificazione Accredia).

Per la linea di business Residenza Cleopatra si ha come obiettivo quello di incrementare ricavi e marginalità attraverso:

- l'aumento del numero di affittacamere in gestione passando da tre del 2019 a cinque nel 2021;
- l'aumento del prezzo medio di vendita migliorando sia l'estetica degli appartamenti con piccoli lavori di restyling che il numero di servizi messi a

disposizione dei clienti come, ad esempio, servizi navetta gratuiti da aeroporto e stazione;

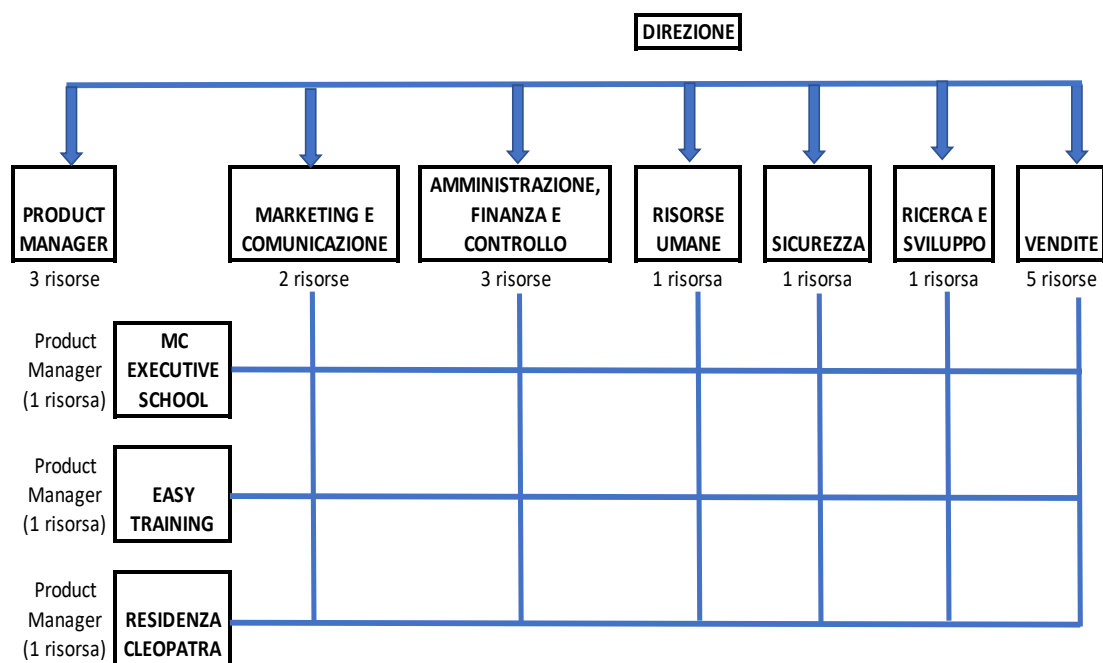
- il potenziamento della promozione.

Le linee di business Città in Mano, Result On Result e Easy Tourism non sono messe a budget per il 2021 in quanto l'azienda non effettuerà investimenti per tali attività sino al termine dell'emergenza Sars-CoV-2.

La struttura organizzativa scelta è quella a matrice (si veda la figura 3.1) che meglio si adatta alla scelta di introduzione di Product Manager. L'organizzazione è composta prevalentemente da soci, professionisti e collaboratori esterni, quasi tutti con una retribuzione variabile in relazione al raggiungimento di obiettivi prefissati. Non sono previste assunzioni almeno per tutto il 2021. I business descritti ed eventuali business futuri saranno pensati e costruiti sempre con strutture organizzative quanto più flessibili possibile e a basso costo fisso così da permettere maggiori investimenti sul prodotto e sul pricing.

Di seguito verranno inoltre mostrati gli obiettivi di ricavo per linea di business (si veda figura 3.2).

Figura 3.1 – La struttura organizzativa di Blue Bee Group anno 2021



Fonte – Business Plan Blue Bee Group

Figura 3.2 – Obiettivi di ricavi per il 2021 (valore senza l'IVA)

	OBIETTIVO RICAVI	PREZZO MEDIO	N. CLIENTI
MC EXECUTIVE SCHOOL	60.000	500	120
EASY TRAINING	160.000	500	320
RESIDENZA CLEOPATRA	72.000	60	1200
TOTALE	292.000	/	1640

Fonte – Business Plan Blue Bee Group

III.3 INDICATORI DI ECONOMICITA' ANALITICI DELLE PRINCIPALI LINEE DI BUSINESS E RELATIVE SCELTE STRATEGICHE

Nel seguente paragrafo verrà presentata l'evoluzione economica che i principali business della Blue Bee Group S.r.l hanno avuto dal primo semestre del 2020, periodo che ha inciso sul modello statutario dell'azienda a causa della pandemia globale di Sars-CoV-2, ad oggi. La finalità è di dimostrare come le restrizioni cautelari imposte dal governo in merito agli spostamenti sul territorio nazionale abbiano portato ad una forte diminuzione dei ricavi in alcune linee di business.

Per fare ciò verranno utilizzati e, quindi, determinati gli indicatori di economicità analitici. Come precedentemente esposto, il metodo di lavoro per la loro determinazione parte con l'individuazione dell'oggetto di misurazione economica.

Volendo procedere con un confronto tra l'andamento dei ricavi dei tre principali servizi erogati, l'oggetto di misurazione coinciderà con queste aree di risultato: Residenza Cleopatra, MC Executive School, Easy Training. Successivamente, occorrerà individuare gli elementi di costo e ricavo per ciascun oggetto di misurazione e le loro diverse modalità di attribuzione.

Il primo oggetto di misurazione è rappresentato dalla linea di business Residenza Cleopatra (attività extra-alberghiera). Tra gli elementi di costo distinguiamo le diverse tipologie e le loro modalità di attribuzione:

- A) costi variabili diretti (portale di promozione “Booking”, portale di promozione “Airbnb”, costo noleggio biancherie della lavanderia industriale)
- B) costi fissi diretti (affitti degli appartamenti adibiti ad affittacamere, portale di promozione “Beb.it”, spese di condominio, utenze, pulizie, wi-fi, pay tv)

Il secondo oggetto di misurazione è rappresentato dalla linea di business MC Executive School (attività di formazione). Tra gli elementi di costo ad essa attribuiti distinguiamo le diverse tipologie e le loro modalità di attribuzione:

- A) costi variabili diretti (costo docenti, e portale di promozione Emagister)
- B) costi fissi diretti (portale di promozione Emagister)

Il terzo oggetto di misurazione è rappresentato dalla linea di business Easy Training (attività di formazione). Tra gli elementi di costo ad essa attribuiti distinguiamo le diverse tipologie e le loro modalità di attribuzione:

- A) costi variabili diretti (costi dei docenti, Royalty partner)
- B) costi fissi diretti (portale di promozione Emagister)

Oltre alle due tipologie di costi diretti, l’azienda ha sostenuto costi fissi generali, ovvero costi indiretti. Questa tipologia di costo viene attribuita percentualmente a ciascuna linea di business in base al fatturato generato da ognuna.

Nella Figura 3.3 vengono riportati, invece, gli elementi di ricavo e il loro andamento con riferimento all'anno 2020. È evidente come già nel mese di Marzo i ricavi si siano contratti a causa delle regole restrittive connesse alla pandemia (chiusure forzate, limitazioni degli spostamenti). Tale flessione proseguirà fino all'inizio del periodo estivo con una leggera ripresa nei mesi di Luglio, Agosto e Settembre, comunque ridotta rispetto agli anni precedenti. Questo scenario ha motivato la scelta strategica della Blue Bee Group di iniziare un processo di potenziamento delle linee di business legate alla formazione che, al contrario dell'attività turistica, ha evidenziato un incremento al livello macroeconomico grazie anche alla possibilità di poter erogare tale servizio in modalità streaming, risultando quindi totalmente immune alle restrizioni della pandemia.

Tale scelta strategica, ha portato alla Blue Bee Group (nel periodo Maggio – Novembre 2020) a vedere come primaria l'attività formativa, in appena sei mesi. A riprova della correttezza della scelta strategica si può notare, infatti, come nel periodo Ottobre – Dicembre 2020 (coincidente con la seconda ondata della pandemia) i ricavi dell'attività extra-alberghiera crollino vertiginosamente, mentre i ricavi della formazione continuano nello stesso periodo ad incrementarsi e a mantenersi superiori anche nei primi cinque mesi del 2021 (si veda Figura 3.4)⁵.

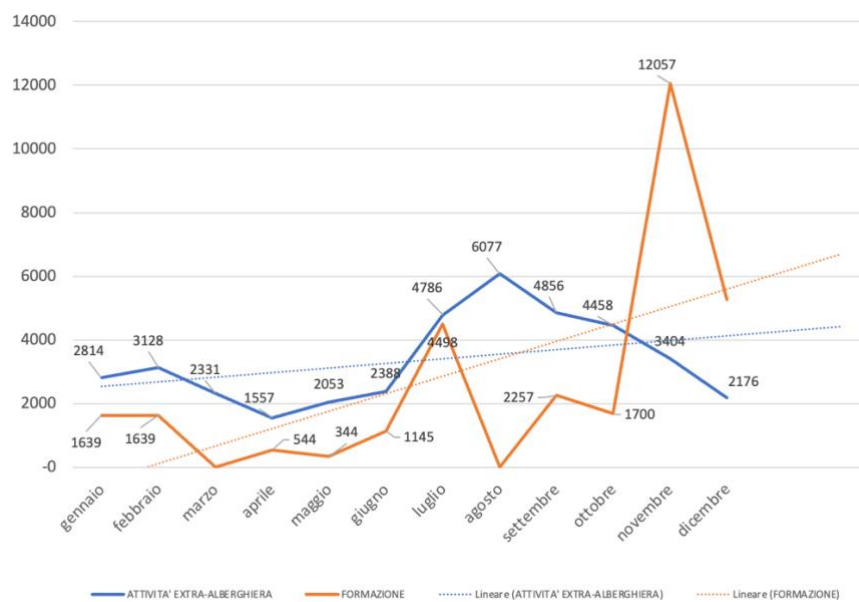
⁵ I ricavi di “MC Executive School” ed “Easy Training” vengono accorpati con l'intento di far emergere con maggior semplicità le differenze fra l'attività extra-alberghiera e le attività di formazione.

Ciò detto, vengono determinati tre diversi tipi di indicatori di economicità analitici come segue:

- 1° Margine di contribuzione, dato dalla differenza tra i ricavi conseguiti e i costi variabili sostenuti per ciascuna linea di business;
- 2° Margine di contribuzione, dato dalla differenza tra il 1° margine di contribuzione e i costi fissi specifici sostenuti per ciascuna linea di business;
- 3° Margine di contribuzione o Reddito operativo, dato dalla differenza tra il 2° Margine di contribuzione e i costi fissi generali attribuiti a ciascuna linea di business proporzionalmente al fatturato generato da ognuna.

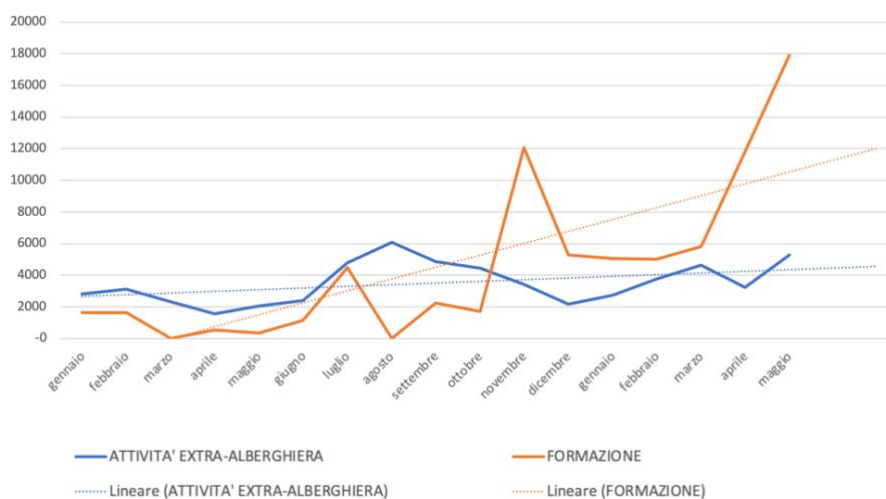
Nella Figura 3.5 (Conto Economico 2020) si evidenzia come a fronte di quanto sopracitato i risultati di marginalità di fine anno siano negativi per il business extra-alberghiero (3° Margine di Contribuzione pari al -8%) e, invece, positivi sia per il business formativo MC Executive School (3° Margine di Contribuzione pari all'8%) sia per il business formativo Easy Training (3° Margine di Contribuzione pari al 37%).

Figura 3.3 – Consuntivo 2020 e andamento lineare dei ricavi



Fonte – Elaborazione propria

Figura 3.4 – Business a confronto e tendente evolutive



Fonte – Elaborazione propria

Figura 3.5 – Aree di risultato, elementi di costo e di ricavo, indicatori di performance analitici (margini di contribuzione)

Periodo: Gennaio - Dicembre (2020)

ELEMENTI DI RICAVO E COSTO	Residenza Cleopatra	MC Executive School	Easy Training	TOTALE				
Ricavi	40028	9587	21510	71125				
Costi variabili								
Portale "Booking"	2652	0	0	2652				
Portale "Airbnb"	98	0	0	98				
Costo lavanderia	3873	0	0	3873				
Docenza	0	2640	4459	7099				
Emagister	0	1760	0	1760				
Royalty	0	0	465	465				
Totale costi variabili	6623	4400	4924	15947				
1° MDC	33405	83%	5187	54%	16586	77%	55178	78%
Costi fissi								
Affitti	14760	0	0	14760				
Portale "Beb.it"	132	0	0	132				
Spese di Condominio	600	0	0	600				
Utenze	2274	0	0	2274				
Pulizie	9878	0	0	9878				
Wi-fi	750	0	0	750				
Pay tv	450	0	0	450				
Emagister (una tantum)	0	2500	4363	6863				
Totale costi fissi	28844	2500	4363	35707				
2° MDC	4561	11%	2687	28%	12223	57%	19471	27%
Costi fissi generali								
Promozione	3208	768	1724	5700				
Consulenze	182	44	98	324				
Affitto ufficio	1925	461	1034	3420				
Cancelleria	143	34	77	254				
Canoni servizi informatici	653	156	351	1160				
Utenze ufficio	1070	256	575	1901				
Trasferte	97	23	52	172				
Oneri bancari	101	24	54	179				
Interessi passivi	520	125	279	924				
Totale costi fissi generali	7899	1891	4244	14034				
3° MDC	-3338	-8%	796	8%	7979	37%	5437	8%

Fonte – Elaborazione propria

CONCLUSIONI

Dal presente lavoro di Tesi e dalle analisi effettuate è emerso come le scelte strategiche possano impattare sugli indici di performance aziendali e come questi siano in parte utili per valutare il successo di un'organizzazione o di alcuni processi attuati. Operando una comparazione tra i valori attesi e quelli conseguiti, gli indici hanno l'obiettivo di fornire alla Direzione dati utili per gestire e migliorare i processi aziendali verso il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Inoltre, la loro caratteristica di *comprensibilità*, ovvero la capacità di trasmettere i risultati conseguiti agli utenti in modo efficace, rende maggiormente interpretabile un qualsiasi fenomeno aziendale e consente indirizzare al meglio le attività.

Nel caso di specie, è evidente come un'azienda orientata al turismo, che a causa della pandemia era destinata a chiudere in perdita o addirittura a cessare l'attività, ha potuto ottenere indici positivi (ricavi e margini) grazie ad una rapida riconversione verso un settore più profittevole in quanto meno connesso all'andamento della pandemia. Un caso reale di come è possibile, anche in ambito economico, trasformare un problema in una opportunità.

“La parola crisi, scritta in cinese, è composta di due caratteri.

Uno rappresenta il pericolo e l'altro rappresenta l'opportunità.”

- John Fitzgerald Kennedy

RINGRAZIAMENTI

Al termine di questo percorso vorrei ringraziare la Prof.ssa Maria Serena Chiucchi, mia relatrice, per l'affiancamento atto alla realizzazione di questo progetto. Ringrazio similmente il Presidente Luca Masieri della Blue Bee Group per avermi permesso di svolgere lo stage nella sua azienda e, in altro modo, per avermi fornito i dati fondamentali per lo sviluppo della tesi.

Vorrei ringraziare la mia famiglia per avermi sostenuto moralmente ed economicamente nel corso di studi e per avermi concesso questa opportunità. Spero di essere stata motivo di orgoglio e di aver ripagato, seppur in parte, i vostri sacrifici.

Gaia Ercolani

Bibliografia

SILVI R. (1995), *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino.

STEFANO MARASCA (a cura di) (2011), *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Esculapio Economia, Bologna.