

# POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria della  
Produzione industriale e dell'innovazione tecnologica

Tesi di Laurea Magistrale

## SISTEMI DI MISURAZIONE DI PERFORMANCE INNOVATIVI: IL CASO GES.A.P. S.P.A., SOCIETÀ DI GESTIONE DELL'AEROPORTO DI PALERMO



**Relatore**

Prof. Guido Perboli

**Co-relatore**

Prof. Stefano Musso

**Candidata**

Clara Volante

Anno Accademico 2018/2019

<b><u>1. INTRODUZIONE</u></b>	<b>4</b>
<b><u>2. L'AZIENDA: GES.A.P. S.P.A.</u></b>	<b>7</b>
2.1. I RICAVI	8
2.2. TRAFFICO PASSEGGERI	9
2.3. BUSINESS MODEL CANVAS	10
2.4. ANALISI SWOT	14
2.5. ANALISI PEST	19
<b><u>3. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE</u></b>	<b>24</b>
3.1. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE IN GES.A.P. S.P.A.	25
<b><u>4. ANALISI DELLE PERFORMANCE: METODI TRADIZIONALI</u></b>	<b>29</b>
4.1. MISURE DI PERFORMANCE IN GESAP S.P.A.	29
4.1.1. I RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI NEL 2018	30
4.1.2. I RISULTATI ECONOMICO-FINANZIARI NEL PRIMO QUADRIMESTRE 2019	31
4.1.3. BUDGET E RISULTATI	36
4.1.4. BENCHMARKING	37
<b><u>5. TREND EVOLUTIVI DEL MERCATO E DEL TRASPORTO AEREO</u></b>	<b>40</b>
5.1. L'IMPORTANZA DEL CAPITALE INTANGIBILE DELL'AZIENDA	42
5.2. LIMITI DEI METODI DI MONITORAGGIO TRADIZIONALE	42

<b><u>6. BALANCED SCORECARD: IL SUPERAMENTO DI UNA PROSPETTIVA ESCLUSIVAMENTE FINANZIARIA</u></b>	<b><u>45</u></b>
<b>6.1. LA COSTRUZIONE DELLA BALANCED SCORECARD</b>	<b>48</b>
<b>6.2. LA MAPPA STRATEGICA</b>	<b>49</b>
<b>6.3. VARIABILI E INDICI</b>	<b>53</b>
6.3.1. PROSPETTIVA FINANZIARIA	54
6.3.2. PROSPETTIVA DEL CLIENTE	55
6.3.3. PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI	57
6.3.4. PROSPETTIVA DI CRESCITA E APPRENDIMENTO	58
6.3.5. I TARGET E LA VALUTAZIONE	59
<b><u>7. IMPLEMENTAZIONI FUTURE</u></b>	<b><u>61</u></b>
<b><u>8. RISULTATI E CONCLUSIONI</u></b>	<b><u>62</u></b>
<b><u>9. BIBLIOGRAFIA</u></b>	<b><u>65</u></b>
<b><u>10. SITOGRAFIA</u></b>	<b><u>66</u></b>

*“Il successo di un’azienda si esprime nella ricerca di un’integrazione profonda ed efficiente delle attività svolte dalle diverse unità organizzative verso il miglioramento globale dell’offerta dei prodotti e dei servizi al cliente/utente.*

*La capacità di raggiungere e sostenere nel tempo il successo richiede, pertanto, il miglioramento continuo di tutte le attività e di tutti i processi gestionali e non soltanto delle componenti materiali e tangibili del servizio che viene proposto al cliente”*

Brimson e Antos, 1994

# 1. INTRODUZIONE

Il presente elaborato nasce dal desiderio di dare concreta applicazione alle conoscenze acquisite durante il corso di laurea magistrale in *Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica* ed affinate durante il periodo di tirocinio curriculare, svolto presso Ges.a.p. SpA, società di gestione dell'Aeroporto Internazionale "Falcone Borsellino" di Palermo. Nell'ambito del tirocinio summenzionato ho affiancato il responsabile della funzione "Pianificazione e Controllo di Gestione".

Il primo obiettivo dell'elaborato è quello di proporre l'integrazione di nuove metodologie per il controllo di gestione che forniscano una visione più ampia della situazione aziendale. In particolare, si vuole evidenziare che, in un settore come quello aeroportuale, in cui il traffico passeggeri ha registrato una crescita continua ed esponenziale nell'ultimo decennio, si fa forte la necessità di tecniche di valutazione di performance che siano dinamiche e non strettamente legate ai risultati economico-finanziari.

Infatti, il solo monitoraggio progressivo dei risultati economici dell'azienda risulta sì utile, ma per certi versi limitato ai dati storici senza alcun legame con la creazione futura del valore.

Inoltre, al giorno d'oggi, il vantaggio competitivo di un'azienda risiede maggiormente in quelli che vengono definiti "*asset intangibili*", piuttosto che nei beni tangibili: si sta assistendo ad una rivalutazione delle risorse umane, delle idee, delle relazioni antropiche, dell'armonia del team coinvolto, delle capacità organizzative come fonte di valore aggiunto. Ciò rende necessaria una visione d'insieme che coinvolga diverse prospettive. Si aggiunge, quindi, un ulteriore obiettivo per l'elaborato: ossia l'identificazione di indicatori di performance (KPI) che siano in grado di valutare l'azienda nella sua complessità, incluso il valore intangibile.

A tale scopo, si inizia con una breve descrizione dell'azienda e della composizione dei suoi ricavi, seguita da un'analisi delle sue caratteristiche tramite diversi strumenti strategici. Prima di tutto, è però importante introdurre un esame sull'andamento del traffico nel periodo preso in considerazione, in quanto è un indice fondamentale per la valutazione delle performance di un aeroporto.

Per capire come un'azienda crea, distribuisce e cattura valore è stato utilizzato il *business model canvas* secondo il modello di Osterwalder and Pigneur.

Si sono dunque individuate le nove componenti del *canvas* per identificare in particolare la proposta di valore e l'efficienza con cui l'azienda si relaziona con il cliente. In seguito si è proposta un'analisi critica dei risultati ottenuti.

Successivamente, è stata svolta un'analisi SWOT per mettere a fuoco i punti chiave dell'attività. Nello specifico, sono stati ricercati punti di forza e debolezze (fattori interni) e opportunità e minacce (fattori esterni) al fine di identificare la strategia che permetta all'azienda di sfruttare le opportunità, contrastare le minacce, sviluppare i punti di forza e ridurre le debolezze. Per un'analisi del contesto ambientale in cui opera l'organizzazione è stata utilizzata l'analisi PEST. A tale scopo vengono esaminate alcune variabili che riescono a tratteggiare lo scenario esistente.

Successivamente, è stato introdotto il ruolo della funzione "pianificazione e controllo" con relativi compiti e responsabilità e si è individuato il controllo delle performance aziendali come principale obbligo di tale mansione, alla base di ulteriori incarichi. In seguito, sono state riportate alcune tra le prestazioni monitorate in Ges.a.p. durante il tirocinio per evidenziare la situazione economico-finanziaria a breve termine nel 2018 e nel primo quadrimestre del 2019. È stata inoltre effettuata un'analisi di benchmarking prendendo in considerazione alcuni tra gli aeroporti italiani che risultano strutturalmente simili e con grandezze comparabili all'aeroporto di Palermo.

Nonostante la situazione economico-finanziaria dell'azienda percepita tramite tali indicatori sia positiva, sono stati individuati dei limiti che il controllo tradizionale presenta nel contesto attuale. Per il superamento di tali limiti è stata proposta l'integrazione di un sistema completo di sostegno alla gestione strategica: la *Balanced Scorecard*. Questo strumento mette a fuoco la *vision* dell'azienda per valutare tale impresa sotto quattro diverse prospettive: finanziaria, del cliente, dei processi interni e della crescita e apprendimento. Per ognuna delle quattro sezioni dello schema sono stati individuati i fattori critici di successo in base alla conoscenza sulla azienda acquisita durante il tirocinio e con gli obiettivi identificati è stata costruita la mappa strategica. Successivamente, per ogni variabile è stata proposta una metrica per la valutazione ed il monitoraggio.

Infine, dopo aver proposto un'implementazione futura che coinvolga la sostenibilità come ulteriore prospettiva, sono stati analizzati i risultati e sono state tratte le dovute conclusioni.

## 2. L'AZIENDA: GES.A.P. S.p.A.

Ges.a.p. SpA è la società di gestione dell'Aeroporto Internazionale "Falcone Borsellino" di Palermo, le cui azioni sono ripartite tra la Città Metropolitana di Palermo, il Comune di Palermo, la Camera di Commercio di Palermo, il Comune di Cinisi, Confindustria Palermo ed altri soci minori. La società è nata come società di handler<sup>1</sup> nel 1985, occupandosi di servizi di assistenza a terra per aeromobili. Successivamente, nel 1994 la stessa ottiene la gestione ventennale dello scalo della città di Palermo limitatamente al *land side* (aerostazione e aree di pertinenza) e conseguirà l'estensione all'*air side* nel 1999, aggiungendo quindi la gestione delle infrastrutture di volo. Infine, nel 2007, la Ges.a.p. consegue la gestione quarantennale dell'aeroporto del capoluogo siciliano con decreto interministeriale MIT/MEF n. 119T.

Ogni quattro anni la società è tenuta a presentare il Contratto di Programma come principale strumento di programmazione, per il periodo regolatorio in questione, con cui richiede l'approvazione del piano di intervento, del traffico, della qualità, della tutela ambientale e della dinamica tariffaria.

La Gesap pertanto, si occupa di progettazione, realizzazione e gestione di aree, infrastrutture e impianti dello scalo, inclusi i servizi manutentivi dello stesso. Attualmente, l'aeroporto di Palermo è il terzo del Sud Italia per traffico passeggeri dopo Catania e Napoli, e nel 2018 si è classificato al nono posto tra gli aeroporti Italiani. Lo scalo possiede due piste, tra cui una adatta a grandi aerei di linea non presente nello scalo di Catania.

---

<sup>1</sup> Per handling si intende l'insieme dei servizi svolti in aeroporto finalizzati a fornire assistenza a terra a terzi, vettori, utenti di aeroporto o in autoproduzione (self handling). Per svolgere l'attività di handling è necessario acquisire la relativa certificazione da parte dell'E.n.a.c., che vi provvede in conformità con la verifica del rispetto dei requisiti di cui all'art. 13 del D.Lgs. 18/99.

## 2.1. I RICAVI

I ricavi dell'azienda possono essere classificati come "regolamentati" e "non regolamentati". I ricavi regolamentati sono definiti tali perché sono ottenuti tramite tariffe calcolate in funzione delle previsioni di traffico stilate per i quadrienni componenti il contratto di programma (4 anni). Hanno l'obiettivo di remunerare a ricavo zero i costi operativi (*opex*), i costi di investimenti (*capex*), gli ammortamenti e gli oneri incrementali da normativa vigente.

In questo gruppo sono inclusi:

- Sosta;
- Approdo e decollo;
- Imbarco passeggeri;
- Imbarco merci;
- *Security* passeggeri;
- *Security* bagagli;
- *Security goods*;
- Passeggeri con ridotta mobilità;
- Beni di uso esclusivo *land side/air side*;
- Carburante;
- Infrastrutture centralizzate (pontili – stoccaggio merci)

I vettori dunque, per godere dei diritti sopra elencati, devono pagare una tariffa, che varia in base alla quantità acquistata.

Il modello che racchiude la procedura di determinazione delle tariffe è predisposto da ART<sup>2</sup>.

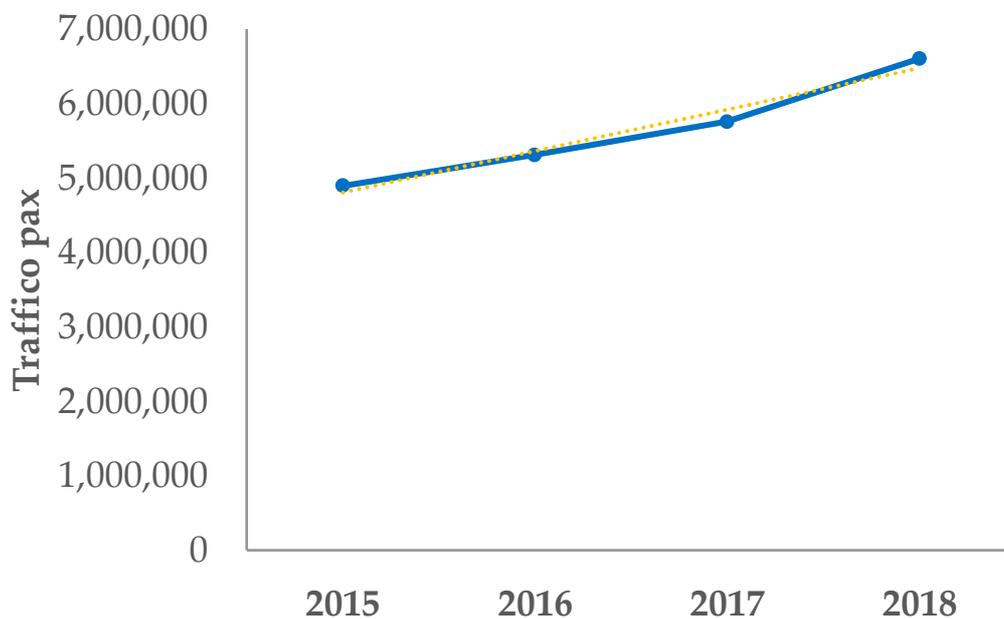
---

<sup>2</sup> L'Autorità di regolazione dei trasporti (ART) è un'autorità amministrativa indipendente italiana di regolazione e garanzia. Tra i suoi compiti figurano la regolazione del settore dei trasporti e di accesso alle relative infrastrutture, la definizione dei livelli di qualità minima dei servizi e la definizione dei diritti minimi degli utenti nei confronti dei gestori.

I ricavi “*non aviation*” sono invece derivanti dalle attività commerciali dell’azienda, gestite direttamente o in subconcessione, e includono: parcheggi, pubblicità, *retail, food, rent* e subconcessioni varie.

## 2.2. TRAFFICO PASSEGGERI

Nell’ultimo decennio si è registrato un forte incremento del traffico a livello internazionale, europeo e nazionale. L’aeroporto di Palermo è difatti il nono in Italia per traffico passeggeri (ultima rilevazione primo trimestre 2018 fonte Assaeroporti), con una crescita del 7,8% nel primo quadrimestre 2019 rispetto al primo quadrimestre 2018. L’incremento risulta inoltre superiore alla media Italiana (5,2%).



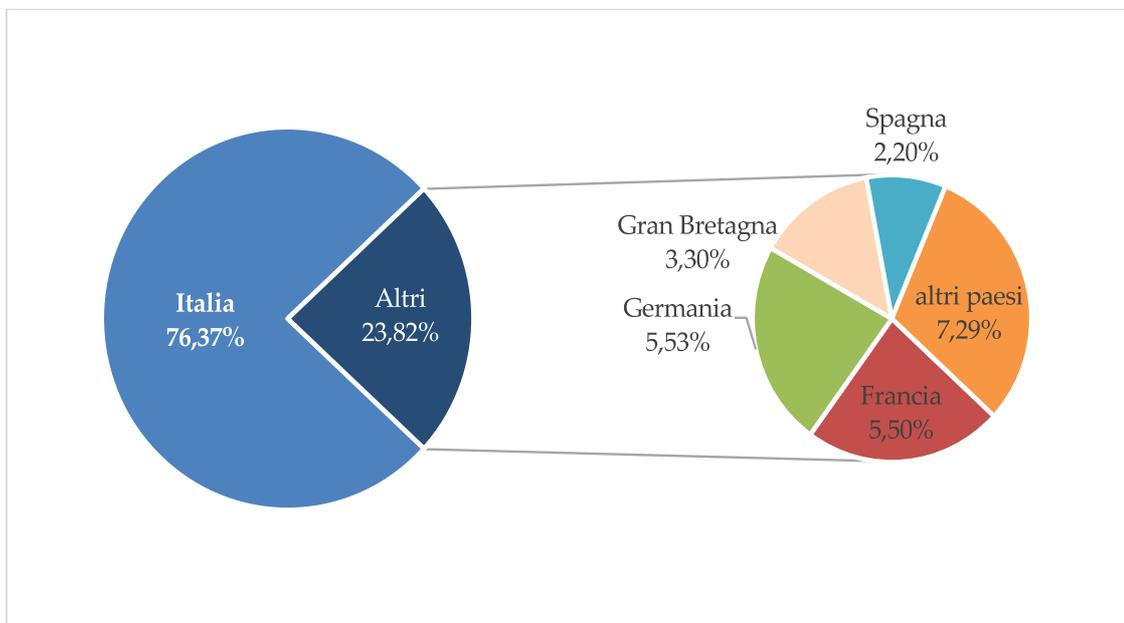
**GRAFICO 1 ANDAMENTO DEL TRAFFICO PASSEGGERI**

L’evoluzione del traffico passeggeri negli ultimi quattro anni dell’aeroporto di

Palermo, sopra riportata, evidenzia un trend continuo positivo con una crescita media del 10% sul periodo.

La distribuzione del traffico dei passeggeri per Paese è mostrata in figura 1.

La percentuale di passeggeri internazionali è cresciuta negli ultimi cinque anni del 79%. Tuttavia, la percentuale di passeggeri italiani rimane molto elevata nel 2019 e pari a circa il 76% del traffico commerciale totale. La percentuale rimanente è composta da altri Paesi, tra cui i più significativi, la Francia, la Germania e la Gran Bretagna. La distribuzione dei movimenti<sup>3</sup> risulta simile a quella del traffico, con il 78,22% proveniente dall'Italia.



**FIGURA 1 DISTRIBUZIONE TRAFFICO PASSEGGERI PER NAZIONE**

### 2.3. BUSINESS MODEL CANVAS

*“Il business model canvas descrive il modo in cui un’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”* come descritto da Osterwalder and Pigneur (2010) nel loro modello [1]. Questo strumento di tipo visivo permette di comprendere in

---

<sup>3</sup> Movimenti: Numero totale di aeromobili in arrivo e in partenza.



- risorse chiave
- attività chiave
- partner chiave
- struttura dei costi.

L'elemento centrale attorno al quale è costruito tutto il modello è la proposta di valore. Questa voce include il servizio offerto dall'organizzazione per uno specifico gruppo di clienti. Con segmenti di clientela vengono indicati i gruppi distinti in cui si possono classificare i clienti. I diversi segmenti possono essere identificati per necessità diverse, caratteristiche diverse, budget diverso e così via. La relazione con i clienti definisce il modo in cui una azienda comunica con i propri consumatori per conoscerne le richieste, accoglierne i reclami e rispondere alle domande. I canali invece indicano il modo in cui l'azienda fa conoscere il prodotto o il servizio da offrire ai clienti, presentando la sua proposta di valore. I flussi di ricavi sono l'ultima voce del "lato del valore" e fanno riferimento al meccanismo con cui l'azienda genera ricavi.

Il lato sinistro indica l'efficienza dell'azienda. Le risorse chiave sono utilizzate per supportare l'attività dell'azienda e possono essere di diverso genere: fisiche, intellettuali, umane o finanziarie. Le attività chiave, invece, indicano le attività svolte dall'azienda per esercitare la sua proposta di valore e assicurarsi che il "business model" sia efficiente. La penultima voce fa riferimento ai partner chiave, vale a dire coloro con cui collabora l'azienda per far funzionare il business. Infine, la struttura dei costi rivela le spese che l'azienda deve sostenere per esercitare la sua attività.

Nella progettazione del modello è di fondamentale importanza l'utilizzo di un approccio *customer oriented*, vale a dire orientato ad offrire soluzioni che massimizzino il valore percepito dal cliente.

- **Proposte di valore:** La proposta di valore dell'aeroporto si riferisce a tutto ciò che riguarda l'esperienza del cliente.

In particolare:

- Diverse rotte
  - Affidabilità e puntualità dei voli
  - Qualità dei servizi
  - Vicinanza alla città
- **Segmenti di clientele:** I clienti di un gestore di uno scalo sono certamente i passeggeri, ma bisogna anche tenere in considerazione le compagnie aeree in quanto anche queste godono di un servizio offerto dall'aeroporto. Le compagnie aeree possono essere segmentate in "low cost" o "di linea". Invece, una suddivisione dei passeggeri di un aeroporto può essere fatta considerando le motivazioni per cui viaggia ed i macro raggruppamenti sono dunque: "viaggio di lavoro" e "viaggio di piacere".
  - **Relazione con i clienti:** Indica il modo in cui l'azienda si mette in contatto con il cliente per richieste, lamentele, domande, ecc. Per il caso specifico le relazioni possono essere le seguenti:
    - Uffici all'aeroporto
    - Meeting
    - Comunicazione via mail
    - Richieste online (ad esempio il parcheggio)
  - **Canali di distribuzione:** I canali di distribuzione indicano il modo in cui l'azienda comunica con il cliente per far conoscere il servizio. Nel caso in questione potrebbero essere Social Media, newsletter, report e internet.
  - **Flusso di ricavi:** I ricavi per la società sono divisi in regolamentati e non regolamentati. I primi si riferiscono ai diritti acquistati dalle compagnie aeree, i secondi comprendono i ricavi commerciali dunque derivanti da retail, parcheggi, food ecc.

Le voci appena definite, formano il lato del “valore” e sono le caratteristiche a cui il business deve tendere per funzionare. Il lato dell’efficienza comprende:

- **Risorse chiave:** Le risorse chiave di una azienda sono il supporto per il funzionamento del business. Nel caso specifico:
  - Innovazione tecnologica
  - Personale specializzato
  - Servizi efficienti di retail, parking e food
- **Attività chiave:** si riferiscono alle attività svolte dall’azienda per esercitare la sua proposta di valore:
  - Miglioramento del settore commerciale
  - Rimodernamento del sito
  - Fidelizzare il cliente
- **Partner chiave:** I partner chiave sono certamente le compagnie aeree, i fornitori di servizi (esempio manutenzione), le autorità regionali, le società che si occupano di regolamentazione.
- **Struttura dei costi:** Investimenti, costi dell’infrastruttura, manutenzione, finanziamenti.

Una volta definite tutte le voci del canvas, bisogna analizzare criticamente il risultato con l’obiettivo di ottimizzare la proposta di valore.

## 2.4. ANALISI SWOT

L’analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica, utilizzato per acquisire una visione generale sull’organizzazione. In particolare tramite questo strumento è possibile mettere a fuoco i punti chiave della attività. Le quattro componenti sono: punti di forza (*Strengths*), le debolezze (*weaknesses*), le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*). I primi due vengono considerati come fattori strategici interni, i due restanti come fattori esterni. Lo

scopo principale della matrice SWOT è identificare le strategie che l'azienda può utilizzare per sfruttare le opportunità, contrastare le minacce, sviluppare i punti di forza e ridurre le debolezze.

**TABELLA 1 ANALISI SWOT**

<p><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posizione strategica</li> <li>• Esposizione sul mar Mediterraneo</li> <li>• Unica pista per grandi aerei in Sicilia</li> <li>• Stabilità economica</li> </ul>	<p><b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basso grado di innovazione</li> <li>• Mancanza terminal aviazione generale, cargo e sviluppo merci</li> <li>• Costi elevati per alcuni settori</li> <li>• Mancanza posti auto</li> <li>• Vicinanza aeroporto Boccadifalco</li> </ul>
<p><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copertura traffico di Trapani</li> <li>• Traffico passeggeri in forte crescita</li> </ul>	<p><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dipendenza compagnie <i>low cost</i></li> <li>• Società di gestione pubblica</li> <li>• Benchmark con Catania</li> <li>• Esposizione rischiosa</li> </ul>

**Punti di forza:**

- Posizione strategica. L'aeroporto di Palermo è posizionato a pochi chilometri dal centro del capoluogo e serve tutta la Sicilia occidentale. È un'ottima posizione per raggiungere le mete turistiche. Inoltre, essendo la Sicilia un'isola, la concorrenza è certamente limitata agli unici aeroporti Siciliani.
- Esposizione sul Mar Mediterraneo. La Sicilia, grazie alla sua ubicazione, è stata sin dall'antichità non solo un crocevia nevralgico tra i Paesi europei che affacciano sul Mediterraneo ma anche un "ponte di collegamento" tra il continente africano e quello europeo. Ancora oggi molte crociere, navi merci e traghetti partono dal porto di Palermo e spesso turisti e operatori

del settore per raggiungerlo usufruiscono dell'aeroporto Falcone e Borsellino.

- Unica pista per grandi aerei in Sicilia. L'aeroporto di Palermo è l'unico in Sicilia con la pista internazionale per grandi aerei di linea come Boeing 747 e Airbus A330.
- Stabilità economica degli ultimi anni. L'azienda ha ottenuto buoni risultati economici negli ultimi anni. In particolare nel 2018 ha ottenuto un reddito netto nettamente superiore all'anno precedente (+380%).

### **Debolezze:**

- Basso grado di innovazione. Rispetto ai concorrenti del settore l'aeroporto di Palermo è indietro dal punto di vista dell'innovazione. Anche se nei prossimi progetti è prevista l'implementazione di nuovi strumenti tecnologici, attualmente il grado di innovazione è molto basso.
- Mancanza terminal per aviazione generale<sup>4</sup>. L'aeroporto di Palermo non prevede un terminal separato per l'aviazione generale che potrebbe costituire un vantaggio competitivo rispetto ai *competitors*.
- Mancanza Terminal cargo per sviluppo merci e politica su traffico merci internazionale. Nell'anno in corso l'andamento del traffico merci ha subito un calo notevole rispetto agli anni precedenti. Bisognerebbe dunque procedere nel rivalutare questa attività.

---

<sup>4</sup> L'**aviazione generale** è il settore dell'aviazione civile di cui fanno parte tutti i voli non militari condotti per scopi non commerciali e diversi dal lavoro aereo. Comprende quindi tutte le operazioni aeree che non prevedono il trasporto di passeggeri, merci o posta dietro remunerazione o affitto (cioè il trasporto aereo commerciale) e che non prevedono lo svolgimento di attività quali pubblicità aerea, costruzioni, fotografia aerea, pattugliamento, osservazioni aeree o controllo di infrastrutture, ricerca e soccorso.

- Costi elevati per alcuni settori e mancata strategia volta all'internalizzazione di alcuni servizi (PRM-Security) con aggravio di costi anno su anno come da ultimo report analizzato.
- Mancanza posti auto che non consentono di affrontare le politiche aggressive dei *competitors*. Molti posti auto all'interno dei parcheggi sono dedicati agli operatori aeroportuali, togliendo spazio al pubblico. Inoltre, non si ha il rapporto previsto per gli aeroporti pari a 400 posti ogni milione di pax. Sono nati alcuni parcheggi in prossimità dell'aeroporto con prezzi molto competitivi e questo ha sicuramente influenzato la redditività del parcheggio.
- Vicinanza all'aeroporto di Boccadifalco. L'aeroporto di Boccadifalco (ex aeroporto della città di Palermo, oggi Aeroporto Francesco e Giuseppe Notarbartolo), dopo la costruzione dell'aeroporto di Punta Raisi venne usato solo a scopi militari fino al 2009, anno in cui è tornato ad essere un aeroporto civile a tutti gli effetti. Sebbene non ci sia diretta concorrenza tra l'aeroporto Falcone e Borsellino e quello di Boccadifalco, in quanto quest'ultimo non prevede voli di linea, l'aeroporto Notarbartolo è sede di uno dei più antichi e prestigiosi aeroclub d'Italia e punto di decollo per numerosi voli sportivi di privati e piccoli voli turistici per ammirare le bellezze della costa siciliana, attività che di conseguenza non avvengono al Falcone e Borsellino. Tale "debolezza" potrebbe essere trasformata in una opportunità di *joint venture* delle due compagnie, così da compensare le necessità dell'aeroporto di Palermo.

### **Opportunità:**

- Copertura del traffico di Trapani. L'aeroporto Vincenzo Florio di Trapani-Birgi (gestito dalla società Airgest), geograficamente molto vicino a quello di Punta Raisi, è un aeroporto militare aperto al traffico civile dai primi anni sessanta. Nella sua storia ha alternato alti e bassi dovuti in parte al

cambiamento repentino dei collegamenti (per alcuni anni limitati alla sola isola di Pantelleria, per altri invece allargati persino ad alcune capitali europee) e in parte all'attività militare che ne ha causato di tanto in tanto la chiusura al traffico civile. Viste le precarie condizioni economiche che da qualche anno affliggono la Airgest, in particolare in seguito alla scadenza del contratto con Ryanair nel 2017, già da un po' di tempo si parla di una fusione o di un assorbimento da parte dello scalo palermitano e questa potrebbe essere per la Gesap una grande opportunità per aumentare il suo market share.

- Traffico in aumento ogni anno. Il turismo è molto sviluppato nella regione Sicilia e questo favorisce un aumento del traffico consistente. Specialmente d'estate si raggiungono picchi elevati di traffico. Si prevede di superare i 7mln di passeggeri nell'anno 2019. In tal senso è apprezzabile l'impegno delle amministrazioni locali, che stanno lavorando attivamente per la promozione dei siti turistici dell'isola.

#### **Minacce:**

- Dipendenza compagnie *low cost*. e incertezza sulla sostenibilità a lungo termine delle politiche di incentivazione verso i vettori definiti all'interno della policy commerciale GESAP, oggi gestite e regolate da vincoli normativi e convenienza economica validata (TEST MEO).  
Attualmente le compagnie aeree *low cost* assorbono circa il 70% dei movimenti all'aeroporto di Palermo.
- Compagnia pubblica. La Gesap è un'azienda pubblica, questo comporta alcuni svantaggi: le società di gestione di aeroporti che sono state privatizzate presentano maggiori libertà dal punto di vista della gestione economica, organizzativa e strategica.
- Benchmark aeroportuale con Catania. L'aeroporto di Catania risulta più redditizio: gli indici di bilancio evidenziano risultati migliori, i costi sono

in proporzione minori e il traffico passeggeri maggiore. Infatti, l'aeroporto di Catania è il quinto in Italia per traffico passeggeri con quasi diecimila passeggeri raggiunti nel 2018, nonostante la città di Catania sia più piccola e meno popolosa di quella di Palermo.

- Esposizione rischiosa. L'aeroporto di Palermo si trova vicino alla costa, questo fa sì che si trovi molto spesso esposto al vento. Il vento potrebbe essere limitante e pericoloso per l'atterraggio e il decollo degli aeromobili. Inoltre, proprio dietro le piste vi è una montagna (montagna Longa), anche essa pericolosa per l'atterraggio notturno e purtroppo tristemente nota per un grave incidente avvenuto nel 1972, in cui persero la vita 115 persone.

Dopo aver individuato tutte le componenti dell'analisi, l'azienda può formulare una strategia che gli consenta di sfruttare le opportunità utilizzando i suoi punti di forza e nel contempo ridurre la debolezza e contrastare le possibili minacce.

## 2.5. ANALISI PEST

L'analisi PEST ci permette di approfondire lo studio dell'azienda dal punto di vista dell'ambiente e della competitività. L'acronimo deriva dalle parole: *political, economical, social e technological*, riferito ai fattori che influiscono sull'organizzazione. Tramite l'identificazione di queste variabili è possibile determinare lo scenario ambientale in cui opera l'impresa. Queste quattro caratteristiche possono essere rilevanti nel processo decisionale e nell'individuazione della strategia aziendale. Questa metodologia permette di determinare opportunità e minacce che si trovano nell'ambiente ed è quindi utile accostarla ad un'analisi SWOT.

**TABELLA 2 ANALISI PEST**

<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">P</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paese politicamente instabile</li> <li>• Apparato normativo complesso per il settore</li> <li>• ENAC regolamentazione tecnica</li> <li>• ART regolamentazione del settore</li> </ul>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">E</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruolo strategico per lo sviluppo economico</li> <li>• Sistema economico misto</li> <li>• Economia in stagnazione</li> <li>• Economia dei trasporti in crescita</li> </ul>
<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">S</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandi fenomeni di emigrazione per fattori socio-economici</li> <li>• Fenomeni culturali</li> </ul>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">T</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forti cambiamenti</li> <li>• Innovazioni per il settore</li> <li>• Competitività</li> <li>• Implementazione nella sicurezza</li> </ul>

**I fattori politici:** I fattori politici svolgono un ruolo significativo di influenza sulla redditività a lungo termine di un'azienda in un determinato Paese o mercato. In particolare, gli aeroporti hanno relazioni con diversi Paesi e si espongono così a diversi tipi di rischi politici. L'Italia è un Paese politicamente poco stabile negli ultimi anni con un livello di corruzione particolarmente elevato. Inoltre, il settore aeroportuale italiano è caratterizzato da un apparato normativo complesso in profonda e costante evoluzione. Il trasporto aereo è tradizionalmente regolamentato e controllato da autorità nazionali. In Europa questo si è trasformato in un monopolio dei vettori aerei e nella gestione pubblica degli aeroporti (come Ges.a.p. S.p.a.). Il livello di regolamentazione del settore è particolarmente elevato rispetto ad altri settori, ed è gestito dall'"Autorità di Regolamentazione dei trasporti" (ART). Inoltre, l'Ente nazionale per l'aviazione civile (ENAC) si occupa di gestire la regolamentazione tecnica, la certificazione e la vigilanza nel settore

dell'aviazione. Le tariffe per i ricavi "*aviation*" sono regolamentate e calcolate secondo la previsione di traffico con l'obiettivo di remunerare a ricavo zero. Successivamente, la società di gestione riscuote dalle compagnie aeree i diritti aeroportuali per recuperare i costi sostenuti per la gestione dei servizi e infrastrutture. Inoltre, i gestori aeroportuali sono obbligati a rispettare delle procedure di trasparenza nella scelta dei vettori aerei ai quali erogare sussidi, contributi ecc., in seguito all'approvazione da parte del Ministero dei trasporti delle nuove linee guida. Queste di basano sulla nuova disciplina europea sugli aiuti di Stato agli aeroporti e ai vettori e prevede l'incentivazione per l'avviamento di nuove rotte. Le società di gestione aeroportuale sono inoltre tenute a sottoscrivere i contratti di programma con ENAC e corrispondere annualmente dei canoni di concessione, determinati in base a traffico passeggeri e merci. Dal punto di vista della amministrazione locale, questa ha certamente favorito una sponsorizzazione e rivalutazione della regione Sicilia dal punto di vista turistico.

**I fattori economici:** Il sistema di trasporto aereo in Italia svolge un ruolo strategico per lo sviluppo economico e sociale, in quanto è la principale fonte di aumento del traffico passeggeri e merci. La condizione macroeconomica del Paese, come l'inflazione, il tasso di risparmio, il tasso di interesse determinano la domanda aggregata e l'investimento aggregato; invece, i fattori ambientali micro, come le norme sulla concorrenza, influiscono sul vantaggio competitivo dell'azienda. L'esistenza di adeguate infrastrutture per il trasporto aereo può influenzare lo sviluppo economico del territorio in cui esso si trova, creando occupazione e ricchezza. La Ges.a.p. S.p.a. può utilizzare la consapevolezza sul fattore economico del Paese per prevedere l'andamento del settore e dell'organizzazione stessa e a sua volta l'economia locale può promuovere lo sviluppo del traffico passeggeri per la crescita economica della regione.

Il sistema economico italiano è un sistema misto, vale a dire la costituzione riconosce l'iniziativa privata, ma prevede anche ampi interventi dello Stato al fine di tutelare l'interesse collettivo. L'economia italiana sta affrontando un periodo di stagnazione, dovuta alle politiche di austerità succedute alla crisi economica, alla prolungata instabilità politica italiana alla delocalizzazione delle grandi aziende, alla scomparsa delle Piccole e media imprese e molto altro. Nonostante questo, il contesto economico dal punto di vista dei trasporti è molto favorevole, e il traffico aereo è in crescita non solo a livello nazionale ma anche internazionale.

Per ciò che concerne la normativa riguardante la pianificazione la società di gestione è tenuta a presentare il piano quadriennale degli investimenti periodicamente alla società incaricata alla supervisione (ENAC).

**Fattori Sociali:** La cultura della società e i modi di fare hanno impatto sulla cultura dell'azienda. Le attitudini di una popolazione giocano un ruolo fondamentale nel modo in cui i dipendenti dell'azienda si avvicinano ai clienti e nel modo in cui la stessa viene promossa. In Italia, in particolare nel sud, la cultura è fortemente sentita. Una condizione socio-economica che influenza e interessa il trasporto aereo è l'emigrazione. Infatti, a causa di mancanza di risorse lavorative, molti cittadini originari del sud sono costretti ogni anno a lasciare la città natale alla ricerca di un lavoro. Questo inevitabilmente influenza, anche se moderatamente, il traffico di passeggeri negli aeroporti del sud. Un ulteriore fattore da prendere in considerazione, favorevole per il trasporto aereo specialmente nelle due isole, è la mancanza di infrastrutture adeguate a viaggiare, come reti autostradali capillari ed efficienti e treni ad alta velocità.

**Fattore tecnologico:** Il fattore tecnologico al giorno d'oggi è certamente protagonista di grandi cambiamenti che hanno portato disordine nelle industrie di qualsiasi genere. Negli ultimi cinque anni l'evoluzione delle

aziende è stata talmente veloce da non permettere ai protagonisti affermati di far fronte a tali cambiamenti. Si pensi all'industria automobilistica con l'avvento delle macchine elettriche, o l'industria dei taxi ormai dominata da aziende totalmente dipendenti dall'ausilio della tecnologia, come Uber.

Anche l'industria dei trasporti è stata coinvolta in questo boom tecnologico: gli aerei sono sempre più evoluti, come anche i sistemi di navigazione, la gestione del terminal aeroportuale e l'iter dei passeggeri (si pensi ad esempio alla, ormai consuetudinaria, carta di imbarco sul cellulare). L'aeroporto di Palermo ha un basso grado di innovazione rispetto ad altri scali del sud, come Catania e Napoli. Lo scopo dell'introduzione della tecnologia all'interno dei siti aeroportuali è certamente l'incremento di efficienza, l'aumento della sicurezza e inoltre mantenersi competitivi e al passo con il mercato. Si tende sempre di più ad offrire un prodotto (o servizio in questo caso) che sia personalizzato e su misura del cliente. Si prevede che molti aeroporti investiranno in questi anni nelle nuove tecnologie. Dal punto di vista della sicurezza si utilizzeranno tecnologie biometriche per il riconoscimento automatico del passeggero e per l'installazione di *self boarding gate*. I passeggeri saranno sempre più connessi e l'assistenza sarà virtuale o tramite *chatbot*. L'utilizzo di un bot con risposta automatica è già reale in molti aeroporti, come quello di Napoli.

### 3. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione si occupa di monitorare l'iter per il raggiungimento degli obiettivi preventivamente stabiliti in sede di pianificazione. Per fare ciò, si serve di specifici indicatori che generalmente verificano lo scostamento dei risultati reali da quelli stabiliti in fase previsionale. L'incaricato del controllo di gestione, dovrà occuparsi di raccogliere, analizzare e successivamente diffondere le informazioni che ritiene utili agli organi responsabili, per identificare le azioni gestionali correttive da apportare e per migliorare la direzione di un'impresa. Questo compito è sicuramente cruciale per l'identificazione di malfunzionamenti e previene l'avvento di situazioni difficili.

Questa attività è una fondamentale guida per una allocazione efficiente delle risorse economiche e dei fattori produttivi di cui dispone un'azienda, verso il raggiungimento degli obiettivi strategici. Grazie al monitoraggio di particolari indicatori si potranno generare *feedback* sull'andamento delle differenti unità organizzative. Gli indici utilizzati possono essere di natura differente; i tradizionali sistemi di controllo monitorano indicatori economici finanziari. È importante che i risultati ottenuti siano condivisi con tutta la struttura aziendale.

In ogni caso, il controllo di gestione non è obbligatorio, per questo motivo non è soggetto ad alcun tipo di restrizione. Infatti, questo strumento di management, è esercitato e organizzato nel modo più pertinente alla natura dell'azienda e secondo le preferenze dell'incaricato.

Il percorso di tale funzione si estende dalla "pianificazione" alla "correzione": dalla prima fase in cui vengono elaborate le strategie aziendali, all'attuazione e movimentazione delle risorse per il raggiungimento degli obiettivi, e infine, dal controllo e la correzione dei piani.

Per questo motivo lo svolgimento di tale attività può tradursi in un vero e proprio strumento strategico, in grado di creare un vantaggio competitivo per l'azienda, garantendo l'ottimizzazione delle risorse e l'integrazione completa delle informazioni nei processi interni dell'azienda.

### 3.1. PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE IN GES.A.P. S.P.A.

La Ges.a.p., in qualità di gestore dell'aeroporto di Palermo, ha il compito di garantire un certo livello di efficienza dei servizi, offrendo ai passeggeri una esperienza positiva. Per fare ciò, si serve delle metodologie di controllo in grado di valutarne le performance e analizzare il trend dei risultati ottenuti. In sede di pianificazione vengono stabiliti gli obiettivi e successivamente monitorati nel loro iter evolutivo.

Il conseguimento della *Mission* e della *Vision* aziendale si realizza anche grazie al supporto di alcune Funzioni, che consentono l'attività di organizzazione, pianificazione e monitoraggio dei processi dell'intera Società, al fine di garantire la conformità alle normative nazionali ed internazionali di settore e di valutare nuove opportunità e strategie di sviluppo. I compiti della funzione Pianificazione e controllo possono essere descritti nei seguenti punti:

- Supporto al Vertice Aziendale nella definizione delle politiche e dei piani di azione in coerenza agli obiettivi strategici prefissati dall'Azienda.
- Analisi dei processi aziendali confrontandone le prestazioni mediante analisi di *benchmark* aeroportuali ai fini dell'ottimizzazione del ciclo produttivo adottando le *best practice* individuate.
- Elaborazione di proposte di miglioramento ed efficientamento aziendale atte a cogliere le opportunità di business, programmandone l'attuazione

attraverso la definizione e l'implementazione di coerenti azioni consequenziali.

- Supporto del Vertice Aziendale nelle attività di valutazione e selezione delle strategie e opportunità in linea con i vincoli normativi secondo le tematiche di riferimento.
- Analisi dei risultati delle Business Unit aziendali e, di concerto con la Direzione Generale, definisce e monitora i relativi KPI (*Key Performance Indicator*).
- Verifica, in collaborazione con la Direzione Amministrazione e Finanza, del monitoraggio delle variabili che influenzano l'equilibrio economico e finanziario aziendale.
- Verifica dell'analisi ed il controllo delle *business unit* (regolamentate e non regolamentate), con l'obiettivo di tendere alla massimizzazione della relativa marginalità economica, in conformità alle disposizioni normative aeroportuali in materia vigenti.
- Verifica dello svolgimento delle attività legate alla tenuta della contabilità analitica-regolatoria, monitorando la corretta imputazione di costi e ricavi secondo quanto previsto dai Modelli di Regolazione del Trasporto Aereo.
- Collaborazione e affiancamento delle Direzioni Amministrazione e Finanza, Qualità e Ambiente, Tecnica ed Infrastrutture, per la predisposizione della documentazione necessaria alla definizione per la successiva approvazione del Contratto di Programma con ENAC (Piano quadriennale degli investimenti, Piano Qualità e Ambiente, Piano economico-finanziario, etc.).
- Verifica della gestione dei monitoraggi di periodo relativi alle attività riguardanti il Contratto di Programma aventi ad oggetto la revisione dei diritti aeroportuali.

- Elaborazione, di concerto con la Direzione Amministrazione e Finanza, della dinamica tariffaria, secondo la normativa di riferimento vigente, da condividere in audizione pubblica con il Comitato Utenti aeroportuali a seguito di approvazione delle Autorità ART, ENAC.
- Verifica dell'implementazione e il mantenimento di un sistema di controllo di gestione idoneo alle esigenze informative del Vertice Aziendale.
- Ricezione, monitoraggio e analisi dei dati ed i correlati parametri operativi delle attività svolte in aeroporto direttamente e/o indirettamente evidenziandone le performances, i trend e proponendo eventuali azioni migliorative e/o correttive.
- Contribuzione al controllo della profittabilità dei piani di incentivazione ai vettori e agli altri clienti *aviation*, in linea con gli obiettivi definiti nel budget della società e secondo le norme stabilite dal MIT e le Linee Guida di ENAC a riguardo.
- Contribuzione all'elaborazione e al costante aggiornamento delle statistiche di traffico dello Scalo, mantenendone ordinato e completo archivio anche ai fini della pubblicazione sul sito internet aziendale.
- Supporto della Direzione Generale, a seguito di analisi di fattibilità e business case, nella individuazione di nuove attività commerciali.
- Supporto della Direzione Commerciale e Marketing, per le attività di sviluppo del traffico commerciale *aviation* dell'Azienda, attraverso lo studio delle analisi del traffico aereo attuale e potenziale riferito al bacino d'utenza dell'Aeroporto, al fine di individuare le combinazioni ottimali in termini di tratte aeree.
- Contribuzione alla predisposizione del *reporting* operativo e direzionale da sottoporre all'attenzione del Vertice Aziendale.

Per lo svolgimento dei compiti sopra elencati, l'azienda negli ultimi anni ha acquisito dei software gestionali tra cui Cognos. Questo permette di raccogliere e analizzare i dati creando delle *dashboard* di sintesi della situazione aziendale.

## 4. ANALISI DELLE PERFORMANCE: METODI TRADIZIONALI

L'attività principale del controllo di gestione è dunque il monitoraggio delle performance per fini differenti, tra cui il rilevamento dei risultati conseguiti, il supporto dei processi decisionali strategici, l'orientamento dei comportamenti individuali verso gli obiettivi prefissati e infine il miglioramento continuo dell'azienda. I tradizionali metodi di lettura delle performance fanno riferimento alla raccolta e analisi di risultati di tipo prettamente economico-finanziario generalmente riferito al breve periodo.

L'analisi di valutazione viene spesso segmentata per le diverse unità organizzative, in questo modo è possibile valutare la situazione economica distintamente, per un'efficiente allocazione delle risorse. Inoltre, tale divisione permette di stabilire e monitorare obiettivi differenti a seconda delle necessità dell'unità gerarchica.

### 4.1. MISURE DI PERFORMANCE IN GESAP S.P.A.

Durante il tirocinio sono state monitorate e analizzate le performance aziendali in Ges.a.p., specialmente a conclusione del primo quadrimestre (Gennaio-Aprile). La società controlla le prestazioni dell'aeroporto tramite alcuni indici di carattere economico finanziario, tra cui gli indici di bilancio, e utilizza inoltre dei *key performance indicator (KPI)* per ottenere una panoramica della situazione aziendale. I risultati ottenuti sono stati sottoposti ai manager responsabili per l'identificazione di eventuali azioni gestionali correttive. Per la raccolta e l'analisi dei dati l'azienda utilizza il supporto di alcuni software come Cognos, che oltre a fungere da archivio dei dati, permette di visualizzare delle *dashboard* di riepilogo delle performance in base al dato richiesto.

Prossimamente si progetta di individuare ulteriori KPI per il monitoraggio dei diversi dipartimenti.

Alcuni KPI utilizzati per il controllo periodico delle performance sono mostrati in tabella 3, in particolare tali indicatori forniscono una misura della produttività e dell'efficienza dell'azienda.\*

**TABELLA 3 KEY PERFORMANCE INDICATORS**

<i>Key performance indicator</i>
Pax in partenza e arrivo
Pax in partenza e arrivo
Pax Intra/Extra UE
Movimenti
Movimenti Intra/Extra UE
Kg Merci/Posta
Tonnellaggio
Costi Operativi per pax
Costi Operativi per movimento
Ricavi Aviation per pax
Ricavi Aviation per movimento
Ricavi commerciali per pax
Pax per dipendente
Movimenti per dipendente

#### **4.1.1. I risultati economico-finanziari nel 2018**

L'azienda ha registrato risultati molto positivo nell'anno 2018, con un reddito netto quadruplicato rispetto all'anno precedente e pari a 4.364.218 € (891.516 nel 2017, +389%). Questo ha fortemente migliorato la liquidità immediata dell'azienda, consentendo il recupero di alcuni debiti precedentemente registrati. Il 2018 è stato dunque un anno di svolta per l'azienda, che ha cominciato a farsi strada nella classifica dei più grandi aeroporti del Paese ed

---

\* Con la connotazione pax si indicheranno i passeggeri.

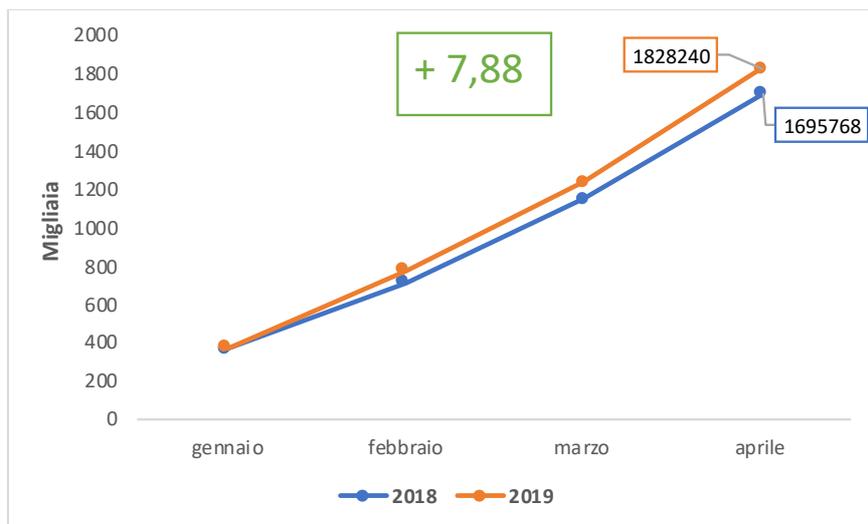
ha aumentato significativamente la sua produttività. Infatti, con pari risorse, il traffico ha registrato una crescita ben oltre la media italiana raggiungendo il 14,75% in più rispetto all'anno precedente. Nell'anno 2018 il piano di investimento ha continuato il suo corso come previsto dal piano quadriennale degli investimenti che verrà rinnovato nel quadriennio 2020-2023. Alcuni dei risultati sono mostrati in tabella 4. Il valore della produzione è cresciuto al pari dell'aumento di traffico passeggeri. Il margine operativo lordo (MOL) è un indice di redditività riferito solamente alla gestione operativo dell'azienda, dunque senza considerare la gestione finanziaria e le imposte. L'aumento di questo indice è un sintomo di buone prospettive per la società.

**TABELLA 4 RISULTATI ECONOMICO FINANZIARI 2018 E 2017 A CONFRONTO**

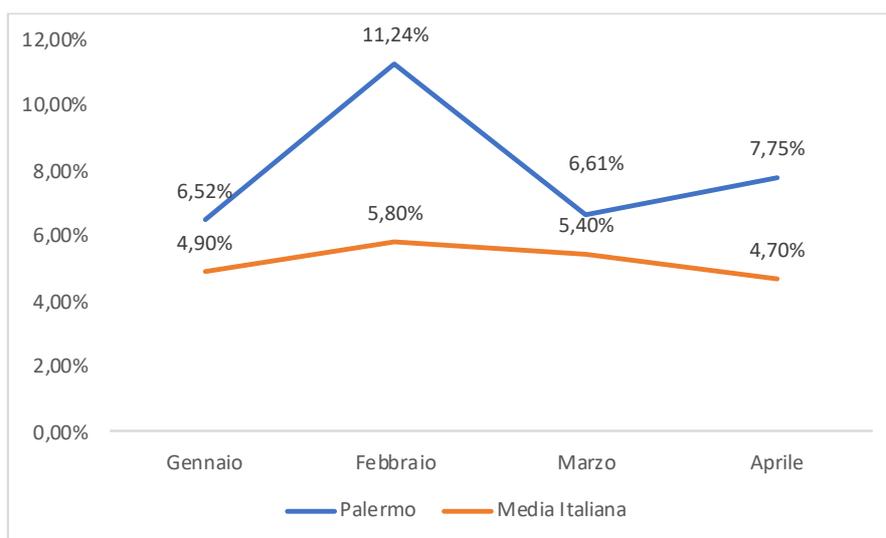
Aeroporto di Palermo	Traffico pax	Valore delle vendite	Ricavi aviation	Ricavi commerciali	MOL	Utile netto
2017	5.753.045	62.118.664	46.644.611	12.859.241	6.575.223	891.516
2018	6.601.472	71.322.731	54.368.767	14.163.293	14.830.723	4.364.218
Var%	14,75%	14,82%	16,56%	10,14%	125,55%	389,53%

#### **4.1.2. I risultati economico-finanziari nel primo quadrimestre 2019**

Al fine di analizzare le performance dell'aeroporto, è utile accostare il trend dei volumi di traffico passeggeri con i risultati economico-finanziari: infatti, in questo modo è possibile intuire se le componenti dei ricavi sfruttano o meno l'andamento positivo del traffico registrato negli ultimi tempi. Nonostante le previsioni del budget sulle stime di traffico del primo quadrimestre avesse dato un incremento maggiore rispetto al consuntivo, il *trend* di crescita si conferma al +7,88% (Grafico 1), mantenendosi al di sopra della media italiana che nei primi quattro mesi del 2019 risulta essere pari al 5,2% (grafico 2).



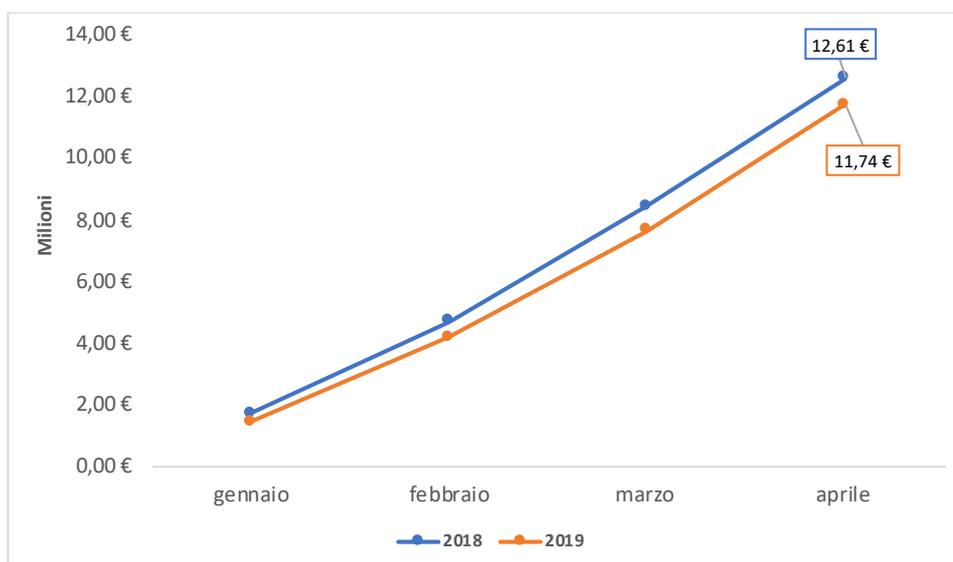
**GRAFICO 1 PROGRESSIVO DEL TRAFFICO PRIMO QUADRIMESTRE 2018 E 2019**



**GRAFICO 2 VARIAZIONE TRAFFICO PASSEGGERI AEROPORTO E MEDIA ITALIANA**

I ricavi *aviation* sono ottenuti tramite tariffe calcolate in funzione delle previsioni di traffico stilate per i quadrienni componenti il contratto di programma. Considerato l'andamento del traffico nel primo quadrimestre 2019 (grafico 1), con un aumento del 7,88%, vengono analizzati i risultati. Come mostrato nel grafico 3, i ricavi *aviation* registrano un aumento percentuale del 7,63% in linea con l'andamento del traffico passeggeri.

Bisogna inoltre considerare la dinamicità delle tariffe dei ricavi regolamentati, che hanno subito delle variazioni tra il 2018 e il 2019. Alcune di queste risultano in aumento, altre invece in flessione.



**GRAFICO 3 PROGRESSIVO RICAVI AVIATION PRIMO QUADRIMESTRE 2019 E 2018**

Nonostante i ricavi siano aumentati, il ricavo medio per passeggero risulta minore, questo è dovuto ad una crescita dei passeggeri più rapida rispetto ai ricavi (tabella 5).

**TABELLA 5 QUADRIMESTRE 2018 E 2019**

	Ricavi (Milioni)	Ricavi per pax
Q1 2018	11,70 €	6,91 €
Q1 2019	12,60 €	6,90 €
	= +7,63%	= -0,23%

I ricavi commerciali, derivanti dunque dalle attività commerciali come parcheggi, *food*, *retail*, *rent* e altre subconcessioni ottengono un risultato in

crescita rispetto al primo quadrimestre 2018 del **4,34%** (grafico 4). Il ricavo medio per passeggero diminuisce di **3,28** punti percentuali (tabella 6). In realtà, i ricavi commerciali necessitano di ulteriori analisi da parte della funzione pianificazione e controllo in quanto la maggior parte dei ricavi sono ottenuti tramite un sistema non derivante direttamente da tariffe, come nel caso dei ricavi regolamentati. Per tale motivo i risultati intermedi non presentano alcuna linearità con l'aumento del traffico passeggeri. Infatti, al netto dei parcheggi, della pubblicità, dei pass, ed altre subconcessioni, i restanti ricavi, che rappresentano il “*core business*”, (*rent, food, retail*) vengono calcolati a fine anno confrontando il “minimo annuo garantito” (Mag) con la Royalty per definire l'eventuale conguaglio nel caso la differenza tra ROY e MAG sia positiva. Non è dunque possibile utilizzare come *trend* di riferimento la stima ottenuta nel primo quadrimestre. Inoltre, i primi quattro mesi dell'anno risultano essere il periodo meno redditizio in quanto il traffico è minore rispetto agli altri. Le previsioni di fine anno sono dunque notevolmente differenti dai risultati intermedi.



**GRAFICO 4 PROGRESSIVO RICAVI COMMERCIALI PRIMO QUADRIMESTRE 2018 E 2019**

**TABELLA 6 RICAVI PRIMO QUADRIMESTRE 2018 E 2019**

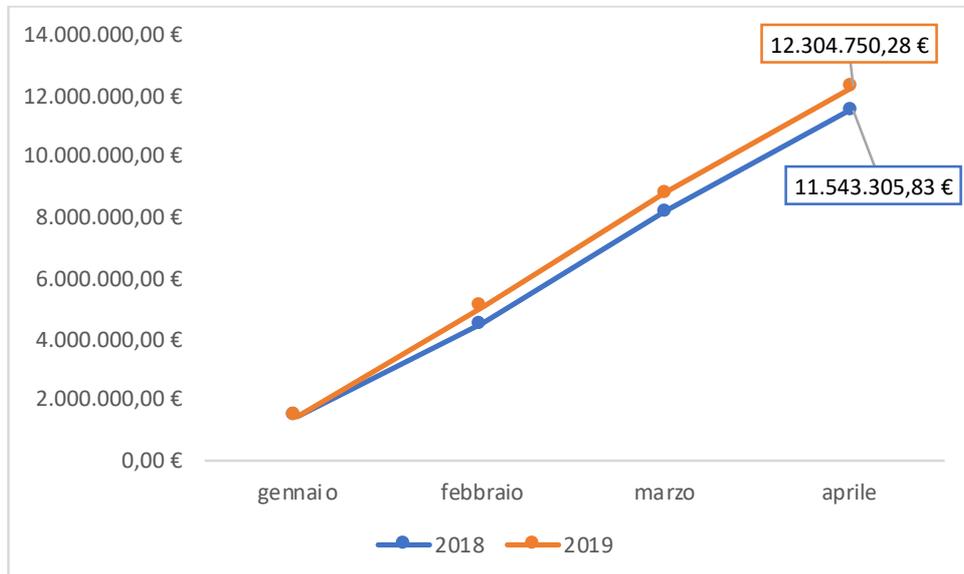
	Ricavi (Milioni)	Ricavi per pax
Q1 2018	5,05 €	2,98 €
Q1 2019	5,27 €	2,88 €
	= +4,34%	= -3,28%

In tabella 7 sono mostrate alcune delle voci dei ricavi. Si nota che l'unica variazione che sembra sfruttare l'incremento del traffico sia il "rent car". Il parcheggio potrebbe aver risentito dell'apertura della stazione ferroviaria all'interno del terminal che collega l'aeroporto al centro città. La variazione dell'1% registrata dalla attività "food and beverage" è dovuta ad una variazione dell'inflazione, e una conseguente variazione delle tariffe. Per questo motivo il risultato non è indicativo di un *trend*. L'analisi del food and beverage varia molto se considerato il risultato di fine anno confrontando la royalty con la mag.

**TABELLA 7 VOCI DI RICAVO COMMERCIALE PRIMO QUADRIMESTRE 2018 E 2019**

	2018	2019	var%
Parcheggio	1,21 € mln	1,25 € mln	2,71%
Retail	314 € mila	327 € mila	4,23%
Rent car	1,2 € mln	1,29 € mln	7,33%
Food and beverage	469 € mila	474 € mln	1%

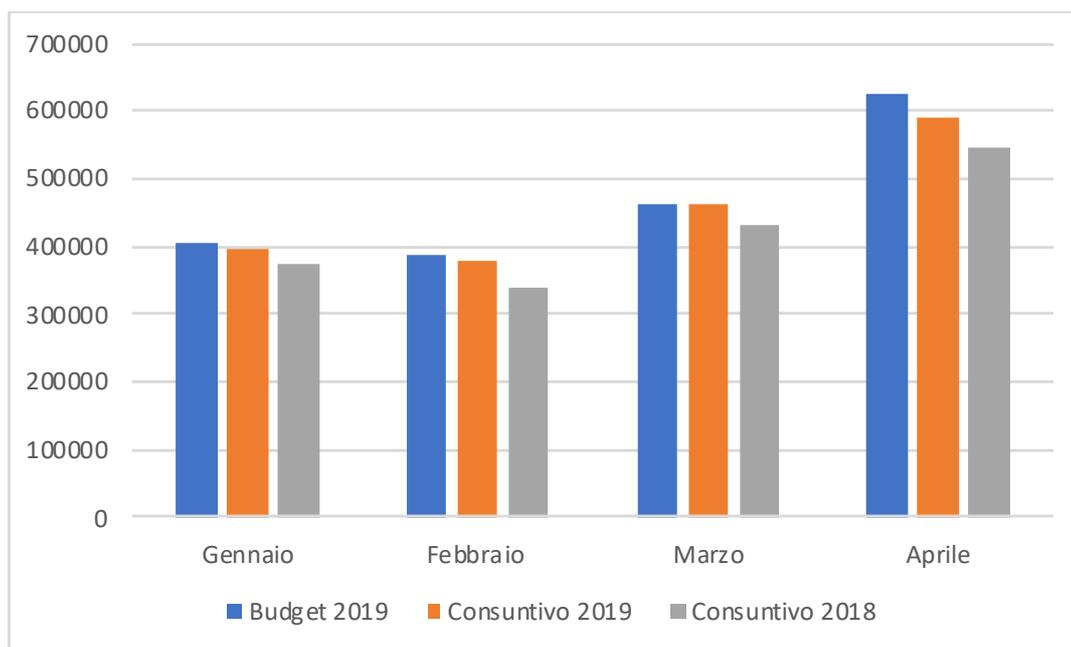
I costi operativi sono aumentati del **6,60%** rispetto al quadrimestre precedente (grafico 5).



**GRAFICO 5 PROGRESSIVO COSTI PRIMO QUADRIMESTRE 2018 E 2019**

#### 4.1.3. Budget e risultati

Nel 2019 l'azienda si è impegnata al fine di costruire un budget previsionale sul volume del traffico passeggeri. Nel grafico 6 si evidenzia il confronto tra il budget con il consuntivo 2018 e 2019 entrambi riferiti al primo quadrimestre. I risultati ottenuti sono certamente positivi, perché evidenziano una crescita rispetto all'anno precedente, ma comunque minori delle previsioni. Questo è imputabile ad una diminuzione dei posti venduti dalle compagnie (-2,20%) che ha provocato una performance negativo nel confronto tra i dati budget e i volumi reali. Infatti, Alitalia ha diminuito i posti vendibili mediamente del 5,14% nelle diverse rotte.



**GRAFICO 6 CONFRONTO BUDGET 2019 CONSUNTIVO 2018 E 2019 PRIMO QUADRIMESTRE**

#### 4.1.4. Benchmarking

Il più grande competitor dell'aeroporto di Palermo è certamente l'aeroporto di Catania, con un volume di traffico superiore del 45% nel primo quadrimestre del 2019, bensì con un tasso di crescita inferiore (Catania +3,4%; Palermo 7,8%). È utile confrontare ulteriori performance di aeroporti simili strutturalmente a quello di Palermo per un esame di *benchmarking*. Questo strumento permette di aiutare la azienda a migliorare continuamente confrontandosi con realtà con maggiore esperienza. Al giorno d'oggi in un contesto economico caratterizzato da dinamismo e competitività risulta importante confrontare i propri livelli di efficienza rispetto a quello dei concorrenti. Processi di comparazione come il *benchmarking* possono stimolare la crescita e il raggiungimento degli obiettivi all'interno dell'azienda grazie al raffronto con diverse aziende e al rinnovo della cultura aziendale. Il primo passo è l'identificazione dei soggetti con cui confrontarsi e successivamente

dei parametri da prendere in considerazione. Per effettuare un *benchmarking* esterno dell'aeroporto di Palermo sono stati individuati quattro aeroporti: Bergamo, Bologna, Napoli e Catania.

**TABELLA 8 RISULTATI AEROPORTI A CONFRONTO**

Aeroporti	Traffico pax	Valore delle vendite	Ricavi aviation	Ricavi commerciali	MOL	Utile netto
Aeroporto di Napoli	9.932.029	133.866.000	95.941.000	33.620.000	53.095.000	20.462.000
Aeroporto di Catania	Dati ancora non disponibili per il 2018					
Aeroporto di Bologna	8.506.658	97.502.000	51.083.900	41.160.000	38.718.000	17.100.846
Aeroporto di Bergamo	12.938.572	123.515.427	83.873.623	36.641.804	43.744.363	22.480.248
Aeroporto di Palermo	6.601.472	71.322.731	54.368.767	14.163.293	14.830.723	4.364.218

**TABELLA 9 VARIAZIONI AEROPORTI A CONFRONTO**

Aeroporti	Utile/pax	Utile/ Valore della produzione	% Var traffico	% Var Valore delle vendite	% Var Utile
Aeroporto di Napoli	2,06 €	15,29%	15,79%	13,65%	2,86%
Aeroporto di Catania			8,91%		
Aeroporto di Bologna	2,01 €	17,54%	3,76%	6,64%	14,71%
Aeroporto di Bergamo	1,74 €	18,20%	4,88%	8,00%	76,70%
Aeroporto di Palermo	0,66 €	6,12%	14,75%	14,82%	389,53%

Con i dati raccolti in tabella è possibile confrontare i risultati di questi quattro diversi aeroporti. In particolare si evince che l'aeroporto di Palermo presenta il rapporto più basso "Utile/passeggeri". Questo risultato potrebbe voler dire che gli altri aeroporti sfruttano in maniera più efficiente la presenza dei passeggeri, possibilmente offrendo maggiori servizi e di qualità superiori. Lo stesso risultato si ottiene se si vuole evidenziare la percentuale Valore della produzione che compone l'utile, infatti dai risultati ottenuti si evince che gli altri aeroporti riescono a trattenere più utile rispetto a all'aeroporto di Palermo. Bisogna sottolineare che alcuni tra questi sono aeroporti "privati" e dunque possiedono maggiore libertà nella gestione economica, organizzativa e strategica dell'azienda.

Per quanto riguarda la variazione di traffico passeggeri, l'aeroporto di Palermo può vantare il secondo posto con un incremento nettamente superiore della media Italiana che nel 2018 ha raggiunto il 6% circa. Inoltre, lo scalo in questione presenta un notevole incremento del valore delle vendite che si è tradotto in un consistente aumento dell'utile netto. In seguito a tale analisi, la Gesap può prendere spunto dai dati degli altri aeroporti per migliorare le proprie performance.

## 5. TREND EVOLUTIVI DEL MERCATO E DEL TRASPORTO AEREO

Il mercato mondiale sta attraversando un periodo di profonda incertezza a causa di continui mutamenti dovuti, *in primis*, alla diffusione della tecnologia, che abbatte qualsiasi barriera di tempo e di spazio. Le conseguenze sono fenomeni di turbolenza, con rapida diffusione e di difficile previsione. Le imprese risentono fortemente di questo periodo di incertezza e l'impatto di tali turbolenze sull'attività aziendale è spesso di elevata intensità. La globalizzazione e l'internazionalizzazione del mercato hanno creato un regime di concorrenza reale, consentendo l'accesso a mercati sempre più vasti. Il futuro è imprevedibile e la concorrenza si evolve rapidamente, questo comporta un ciclo di vita sempre minore per i prodotti e una costante ricerca dell'innovazione da parte dei consumatori. In un ambiente talmente competitivo le aziende che risultano vincenti sono quelle che si dimostrano flessibili e propense al cambiamento.

Nello specifico, negli ultimi anni, il settore aeroportuale ha affrontato forti trend di crescita, fatta eccezione per gli anni della crisi. Il volume di traffico passeggeri è cresciuto con rapidità all'interno del Paese, come conseguenza di una deregolamentazione a partire dagli anni novanta in Europa, che ha reso attraente il mercato per gli imprenditori. Questo ha fatto sì che il settore diventasse maggiormente competitivo. Inoltre, le variabili che rendono instabile tale settore sono innumerevoli. Uno tra i più influenti è il prezzo del carburante. Difatti la fluttuazione continua della variabile costo ha influenzato negli anni le tariffe delle compagnie aeree. Da un lato, i vettori "*low cost*" hanno aumentato i prezzi, cercando di attirare una clientela di fascia superiore (si pensi ad esempio alle nuove tariffe di Ryanair sui bagagli a mano); dall'altro,

i vettori di fascia medio-alta stanno semplificando la loro offerta per adeguarsi ai prezzi minori dei vettori economici. Un altro fattore che influenza il mercato del trasporto aereo è il progresso tecnologico che ha creato velivoli sempre più sicuri e veloci, con numero di posti maggiori. Il miglioramento dell'efficienza tecnologica ha certamente ridotto anche i costi del settore. Sono molte le soluzioni pensate e già applicate all'interno degli aeroporti, e non solo, per migliorare l'esperienza dei passeggeri. Si pensi ad esempio alla diffusione del *check-in* online e le prenotazioni via internet.

Un altro fattore che certamente influenza il volume di traffico del trasporto aereo è il calo di redditività dovuto non solo alla forte concorrenza, ma anche al miglioramento delle reti ferroviarie e la nascita di treni ad alta velocità; per cui spesso i passeggeri preferiscono viaggiare utilizzando il trasporto ferroviario.

Inoltre, l'attuale tendenza a ridurre le emissioni e la conseguente creazione di vincoli ambientali per diminuire l'inquinamento acustico e atmosferico, negli ultimi anni ha creato un'ulteriore sollecitazione per il mercato del trasporto aereo.

Anche il sistema di regolamentazione ha subito notevoli cambiamenti negli anni, sottoponendo gli scali a controlli maggiori.

La conseguenza di tali cambiamenti per i gestori aeroportuali è la necessità di maggiore flessibilità in risposta, ed inoltre, la propensione a sviluppare maggiormente le fonti di ricavo cosiddette "commerciali", vale a dire *food and beverage*, parcheggi, *retail*, che sono diventati il core business negli aeroporti.

Nasce quindi la necessità per il *management* di tenere sotto controllo le globali e multidimensionali condizioni di svolgimento dell'attività aziendale, attraverso un controllo di performance sempre più vasto. Per creare valore mantenendo un vantaggio competitivo l'azienda dovrà dunque realizzare un

sistema di misurazione di prestazioni che gli consenta di monitorare l'impatto delle azioni sui risultati ottenuti.

## 5.1. L'IMPORTANZA DEL CAPITALE INTANGIBILE DELL'AZIENDA

Negli ultimi anni è maturata la generale consapevolezza sul valore dei cosiddetti "asset intangibili". Con tale denominazione si fa riferimento all'unione del capitale umano – vale a dire la capacità e la competenza posseduta dai componenti dell'azienda - e delle proprietà intellettuali - che includono i database, i brevetti, i marchi registrati, ecc. Si fa dunque riferimento a tutte quelle risorse il cui valore finanziario è di difficile identificazione, ma comunque in grado di apportare un grande contributo al valore creato dall'azienda. È proprio a causa di tale riconsiderazione che le aziende sono costrette a rivedere i loro metodi tradizionali di valutazione del valore dell'impresa. I classici sistemi di stima infatti non sono in grado di individuare i benefici che la valorizzazione di tali beni può apportare. Le aziende si trovano dunque ad affrontare due realtà: da un lato il riconoscimento del valore di tali beni intangibili, dall'altro l'incapacità di conferirgli un valore con gli attuali sistemi di valutazione.

## 5.2. LIMITI DEI METODI DI MONITORAGGIO TRADIZIONALE

Al giorno d'oggi le esigenze aziendali sono in costante mutamento a causa di un mercato incerto ed in continua trasformazione. È dunque necessario che anche il controllo di gestione si evolva in base alle necessità.

I metodi cosiddetti “tradizionali” soffrono di alcuni limiti che risultano sempre più evidenti, probabilmente perché il controllo delle performance riveste un ruolo sempre più rilevante ed incisivo. Il monitoraggio delle performance tradizionale, basandosi su analisi di dati esterni, spesso non è più sufficiente per rispondere alle esigenze delle aziende. Con la diffusione della tecnologia, la quantità di informazioni da elaborare cresce in maniera esponenziale, e aumenta la necessità di strumenti adatti alla valutazione. Inoltre, gli indicatori di performance tradizionali rappresentano la tendenza dell’attività passata, ma da questi non è possibile ottenere alcuna informazione sulle prestazioni future e sul modo in cui l’azienda crea valore per il suo cliente finale e per gli *stakeholders*.

Come discusso nel capitolo precedente, un ulteriore limite può essere individuato nel fatto che il valore creato dalle aziende al giorno d’oggi non risiede più esclusivamente nei beni tangibili. La competenza di un’organizzazione consta piuttosto di componente umana, di relazioni, di qualità dei processi e di propensione all’innovazione. Tutti questi fattori sono diventati fonti di vantaggio competitivo per le imprese, ed è dunque necessario gestirli e quantificarli.

Inoltre, gli indicatori tradizionali si soffermano solamente su valutazioni di breve periodo; molto spesso gli investimenti di lungo periodo hanno ritorni molto lunghi e non è possibile individuarne i benefici con questi indicatori. Per finire, le misure finanziarie non danno alcuna informazione sulle priorità dell’azienda o sulla strategia complessiva, e dunque sulla direzione verso cui occorre indirizzare tutti i componenti dell’organizzazione. Risulta necessario, dunque, che il controllo di gestione sia ripensato in conformità con le suddette necessità delle aziende, alla luce dell’attuale contesto economico e competitivo. Per tale motivo, il top management è continuamente in cerca di modelli organizzativi innovativi, di nuove strategie

e strumenti operativi adatti alla crescente complessità delle organizzazioni di oggi e all'ambiente competitivo e incerto.

In proposito Cuneo (1995) scriveva che *«il successo di un business deriva soprattutto dall'aver individuato o meno, e soprattutto per tempo, alcuni cambiamenti fondamentali nell'ambiente, e aver portato avanti con coerenza e capacità le azioni conseguenti. Non deriva mai, comunque, dallo sviluppo di piani strategici logici, matematicamente corretti e coerenti con le ipotesi sbagliate»*. Per tale ragione, diventa fondamentale una gestione dell'impresa adeguata al cambiamento, che preveda risposte rapide e flessibilità.

Inoltre, in tale contesto, la sopravvivenza dell'azienda si basa sulla capacità di fidelizzare il cliente, offrendo un servizio di qualità elevata e maggiormente personalizzato. Dal punto di vista del controllo, pertanto, la gestione delle informazioni volge verso una elevata quantità di report con molteplici contenuti, da svolgere in maniera tempestiva. Di conseguenza, anche i sistemi informativi che si occupano di gestire tali flussi devono essere altrettanto flessibili e dinamici.

## 6. BALANCED SCORECARD: IL SUPERAMENTO DI UNA PROSPETTIVA ESCLUSIVAMENTE FINANZIARIA

La balanced scorecard (scheda di valutazione bilanciata) è un sistema completo di sostegno alla gestione strategica dell'impresa. Questo strumento, si focalizza sulla *mission* e la *vision* dell'azienda per creare misure di performance che valutino l'impresa nella sua complessità. Venne ideata da Robert Kaplan e David Norton all'inizio degli anni novanta [2], con l'obiettivo principale di valutare i risultati dell'azienda. Successivamente, questo metodo divenne una proposta per superare i limiti dei modelli di monitoraggio tradizionale. Si basa infatti sul presupposto che il vantaggio competitivo di un'azienda non deriva solamente da "fatti concreti" e quantificabili, ma anche dalla gestione di beni intangibili come la abilità dei suoi lavoratori, il capitale umano, la relazione con i clienti ecc. Nell'era dell'informazione questi fattori stanno diventando fonti sempre più importanti di vantaggio competitivo e di successo economico a lungo termine.

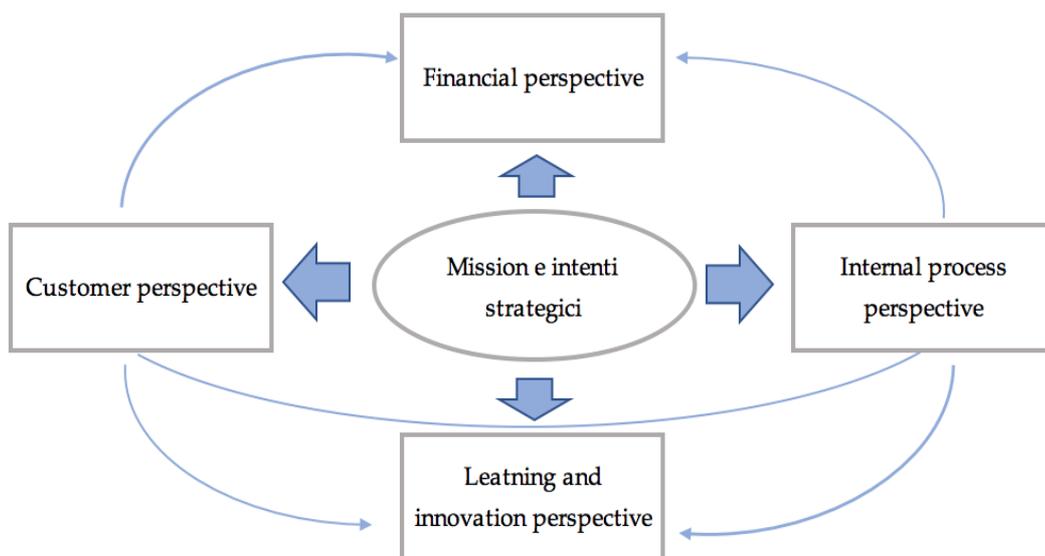
Questo strumento si propone di tradurre la strategia aziendale in indicatori mirati di performance (scorecard) e ideare un equilibrio tra i risultati economici di determinati periodi (generalmente riferite al breve periodo) e le prestazioni che non possono essere valutate con un indicatore numerico, vale a dire il patrimonio non finanziario dell'azienda. La voce "non monetaria", che può essere sia qualitativa che quantitativa, viene individuata e valutata attraverso dei driver di creazione di valore futuro. È necessaria una forte coordinazione dei componenti dell'azienda verso un comune obiettivo. Per dare una visione completa Robert Kaplan e David Norton propongono quattro prospettive bilanciate [3]:

- Prospettiva finanziaria;
- Prospettiva dei clienti;
- Prospettiva di crescita e apprendimento;
- Prospettiva dei processi interni.

Si nota subito che le quattro voci racchiudono sia il punto di vista interno della azienda, sia la percezione esterna che questa crea nei clienti. In base al tipo di impresa possono essere integrate ulteriori prospettive aggiuntive.

Secondo gli autori Kaplan e Norton, focalizzandosi su queste molteplici visioni, piuttosto che solamente sui risultati finanziari a breve termine, si può facilmente orientare l'impresa verso la strategia aziendale. Bisogna tuttavia individuare la strategia vincente. Riflettere su queste prospettive, permette ai manager di avere una visione che va oltre i risultati economico-finanziari. In ogni caso, perché risulti efficiente, deve presentare determinate caratteristiche sottolineate dagli autori stessi: i differenti parametri devono essere collegati l'uno con l'altro con relazione di causa-effetto logiche e robuste; la prospettiva finanziaria rimane il vertice della BSC e serve da punto di partenza per questa.

[4]



- Prospettiva finanziaria: Nel concetto di Balanced scorecard, la prospettiva finanziaria è il fulcro di tutte le prospettive e i suoi indici controllano il miglioramento generale dell'azienda. Gli obiettivi si riferiscono spesso alla redditività, vendite, valore per gli azionisti, costi. Questi indici sono direttamente legati al successo dell'azienda.
- Prospettiva dei clienti: Questa prospettiva favorisce l'identificazione dei clienti attuali e futuri. Partendo dal presupposto che i clienti sono sensibili ad alcune variabili come qualità, costo e servizio offerto, bisogna individuare in che modo vengono percepiti questi valori dal loro punto di vista. Questo permette all'azienda di massimizzare la proposta di valore e la percezione dei clienti in linea con la strategia dell'azienda.
- Prospettiva dei processi interni: In questa prospettiva l'obiettivo è riferito ai processi interni della azienda. Ci si chiede cosa l'azienda dovrebbe modificare per creare una buona proposta di valore per i clienti e, nel contempo, ottenere buoni risultati finanziari per gli azionisti. Vengono individuati i processi critici per il successo dell'azienda nel breve e lungo periodo. La domanda che bisogna porsi è: "per soddisfare clienti e azionisti, su quali processi dobbiamo focalizzarsi?"
- Prospettiva di crescita e apprendimento: Al giorno d'oggi le aziende per avere successo devono essere indirizzate alla crescita e all'innovazione continua per stare al passo con un mercato fortemente competitivo. Questa prospettiva si trova alla base di tutte le altre e risponde alla domanda: "per raggiungere la nostra *vision*, comeosteremmo la nostra capacità di cambiare e migliorare?"

Partendo dalla *vision* e dalla strategia aziendale, per ognuna delle quattro prospettive vengono identificati gli obiettivi, le misure, i target e le iniziative. Tra le diverse prospettive, obiettivi e misure esisteranno delle relazioni di causa e effetto in linea con la strategia aziendale. Spesso queste relazioni non

sono direttamente visibili, ma aiutano a gestire e valorizzare le componenti intangibili dell'azienda.

## 6.1. LA COSTRUZIONE DELLA BALANCED SCORECARD

Per la costruzione della balanced scorecard bisogna aver chiaro che ogni business è unico e diverso dagli altri, per cui le misure per la valutazione sono strettamente personali.

Bubbio nel saggio "Balanced scorecard e controllo strategico: le relazioni" [5] ricorda che la creazione di una balanced scorecard impone:

- 1) Un iniziale processo di analisi strategica;
- 2) L'identificazione di relazioni causa ed effetto tra le variabili;
- 3) La necessità di espandere la valutazione oltre i soli risultati economico-finanziari, includendo dunque le risorse intangibili.

La "Balanced Scorecard Institute" ha reso noti alcuni passaggi da eseguire per la implementazione di tale strumento:

- Il primo passo da effettuare è l'identificazione della *vision* aziendale, vale a dire la prospettiva futura verso cui è orientata l'azienda, la direzione di lungo termine. A tale scopo, potrebbe risultare utile una riunione mirata all'identificazione del messaggio chiave dell'azienda.
- Sulla base della *vision* identificata, vengono sviluppati gli elementi della strategia aziendale, che includono le azioni da implementare per agevolare la prospettiva dell'azienda.
- Gli elementi identificati nei primi due punti vengono tradotti in imperativi del valore, e successivamente in obiettivi strategici, che definiscono le basi per l'identificazione della strategia e si concretizzano in "intentivi strategici". Questi obiettivi sono suddivisi per prospettiva e vengono collegati con relazioni di causa- effetto.

- In questo step vengono identificati i fattori critici di successo: azioni da intraprendere per ottenere con successo gli obiettivi prestabiliti. Di conseguenza, se tali fattori non si verificassero, porterebbero al fallimento di un obiettivo. Rappresentano dunque delle vere e proprie azioni da intraprendere, coordinate agli obiettivi e con la caratteristica della misurabilità.
- Finalmente è possibile costruire la mappa strategica preventivamente alla identificazione degli indicatori. È dunque fondamentale l'esplicitazione delle relazioni causa effetto per legare gli obiettivi tra loro in maniera chiara e robusta.
- Successivamente verranno identificate delle misure di performance per ogni obiettivo strategico. Questo processo aiuta ad identificare *leading e lagging indicators*. Le misure che possono essere numeriche e non numeriche e danno informazioni sul livello di "successo" ottenuto dei fattori critici di successo. Forniscono dunque un'idea dei risultati ottenuti applicando la strategia.
- Infine, vengono identificati i target per ogni misura. Tale valore fungerà da riferimento per il confronto dei risultati ottenuti ed è possibile capire con che grado di efficienza si sta procedendo nella direzione identificata.

## 6.2. LA MAPPA STRATEGICA

Gli autori Norton e Kaplan in all'inizio dell'articolo "*Having trouble with your strategy? Then Map it*" [6] scrivono:

*"The key to executing your strategy is to have people in your organization that understand it- including the crucial but perplexing process by which intangible assets will be converted into tangible outcomes. Strategy maps can help chart this difficult terrain"*.

Una mappa strategica è una struttura con un linguaggio comune che visualizza e comunica una strategia e relativi processi e sistemi per la sua realizzazione. Questo schema ha lo scopo di collegare gli indicatori tra loro nelle diverse prospettive per mettere in evidenza le relazioni strategiche di causa-effetto e creare una visibile catena di valore. I due autori fanno una distinzione tra due tipi di indicatori: *lag indicator* e *lead indicator*. I primi sono indicatori di un risultato ottenuto e dunque delle performance passate; i *lead indicator* invece, si riferiscono ai driver della performance futura. Per iniziare è stata identificata la vision della Gesap come segue:

*“Diventare un punto strategico di collegamento del sud Italia con il resto del mondo consolidando la rete di collegamenti in linea con le necessità dei clienti e l’aumento progressivo del traffico. Dare un forte contributo di crescita e sviluppo dal punto di vista economico e turistico.”*

In tale prospettiva, è dunque necessario intraprendere un cammino che coinvolga la totalità del team nella identificazione e realizzazione degli obiettivi strategici in cui si traduce tale “visione”.

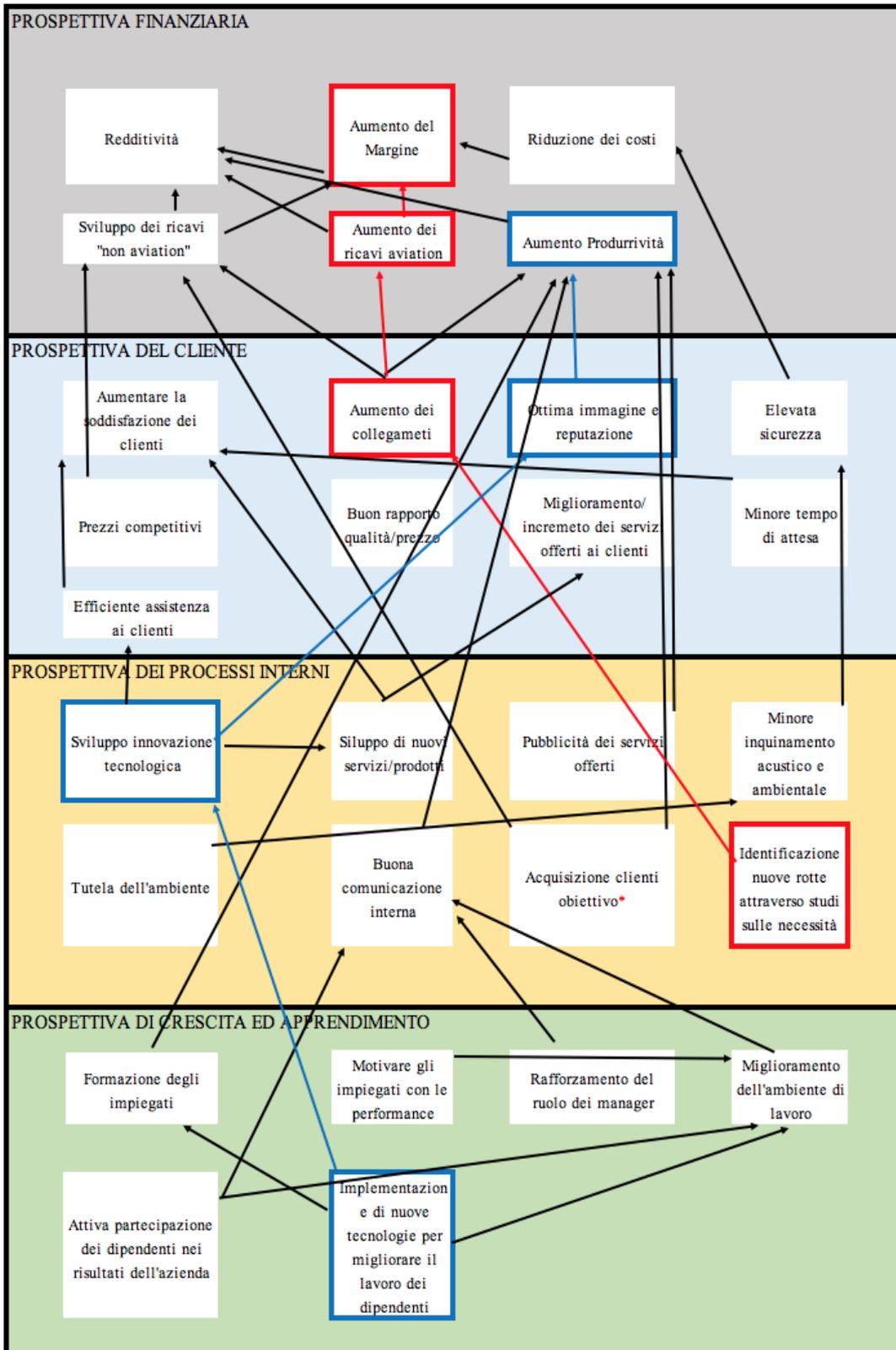
Alcuni tra gli intenti strategici individuati sono:

- Scelta strategica dei vettori.
- Ampliamento dei collegamenti per ottenere una rete sempre più vasta che soddisfi i passeggeri.
- Miglioramento delle strutture interne.
- Miglioramento servizio offerto al cliente.
- Miglioramento continuo dei sistemi di management.
- Implementazione di innovazione all’interno dell’aeroporto.
- Flessibilità.
- Crescita continua.
- Sostenibilità.

Successivamente, sono stati individuati i fattori critici di successo per la costruzione della mappa strategica suddivisa nelle diverse prospettive come spiegato:

Partendo dalla “prospettiva di crescita e apprendimento” si sono definite le interazioni di causa e effetto dirette tra questa prospettiva e quella dei processi interni e via via fino alla prospettiva finanziaria. Per limitare il numero di iterazioni si individuano solo quelle che hanno un'influenza diretta le une sulle altre e si tralasciano le interazioni indirette (tabella 10).

TABELLA 10 BALANCED SCORECARD E RELAZIONI DI CAUSA EFFETTO



Per il caso specifico della società di Gestione dell'aeroporto si potrebbero introdurre ulteriori prospettive tra cui:

- “la prospettiva delle compagnie aeree” nonostante siano già inclusi all'interno della prospettiva dei clienti, potrebbe meritare ulteriori attenzioni in quanto il servizio di cui usufruiscono risulta totalmente differente.
- “la prospettiva della sicurezza” in quanto è un tema di notevole importanza e delicatezza all'interno di uno scalo aeroportuale.
- “la prospettiva della sostenibilità” di fondamentale importanza al giorno d'oggi il tema della sostenibilità ambientale che sarà discusso in maniera più approfondita nel capitolo “Implementazioni future”.

Gli obiettivi indicati all'interno delle prospettive già esistenti sono soggettivi e potrebbero essere migliorati e aggiornati in seguito ad una riunione che coinvolga i membri dell'azienda che si occupano dei temi individuati.

### 6.3. VARIABILI E INDICI

Per ogni prospettiva sono state individuate le variabili da misurare e i relativi parametro ipotizzato per la misurazione nonché i *key performance indicator* (KPI). Tali indici, permettono di creare una panoramica completa della situazione aziendale. Inoltre, sono in grado di monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi della strategia aziendale e risultano di notevole importanza per la condivisione dei risultati tra i diversi *stakeholders*. Perché questi siano utili è importante che siano misurabili nel tempo, riferiti ad obiettivi altrettanto misurabili e realizzabili. Un indicatore di performance deve presentare alcune determinate caratteristiche tra cui:

- Specifico: Deve riferire in modo chiaro cosa sta misurando.
- Misurabile.

- Realizzabile.
- Rilevante: Deve fornire informazioni sulle prestazioni dell'organizzazione.
- Riferito ad un tempo specifico.

### 6.3.1. Prospettiva finanziaria

Le variabili della prospettiva finanziaria sono di più facile intuizione rispetto alle altre prospettive perché comuni a molti business e i relativi indici sono già tenuti sotto controllo periodicamente dall'azienda. Come descritto nel capitolo 4, l'azienda ha ottenuto ottimi risultati nell'anno 2018, registrando performance economiche molto positive.

**TABELLA 11 VARIABILI E INDICI DELLA PROSPETTIVA FINANZIARIA**

PROSPETTIVA FINANZIARIA	
Variabili	Indici
Redditività	ROI, ROE
Sviluppo dei ricavi non aviation	var % ricavi commerciali
Aumento del margine	var%(Ricavi-Costi)
Aumento ricavi aviation	var% ricavi aviation
Riduzione dei costi	var%costi
Aumento produttività - efficienza	traffico pax/n° dipendenti, Fatturato/traffico pax, ROS

### 6.3.2. Prospettiva del cliente

Le variabili della prospettiva del cliente sono quei parametri che l'azienda deve monitorare e massimizzare per aumentare la proposta di valore. Di seguito vengono proposte alcuni di queste variabili per il caso specifico di Gesap. Rimane sottointeso che tali variabili possono essere aggiornate e implementate in seguito alla consultazione della funzione più pertinente. È importante sottolineare che la società provvede alla valutazione della qualità dei servizi percepita dai clienti e ne pubblica i risultati periodicamente tramite "La carta dei servizi". Questo documento sintetizza i feedback dei passeggeri e degli utenti aeroportuali.

**TABELLA 12 VARIABILI E INDICI DELLA PROSPETTIVA DEI CLIENTI**

PROSPETTIVA DEL CLIENTE	
Variabili	Indici
Aumentare la soddisfazione dei clienti	Numero feedback positivi/Numero totale feedback
Efficiente assistenza ai clienti	Numero feedback positivi/Numero totale feedback
Buon rapporto qualità/prezzo	Qualità percepita/Prezzo
Ottima immagine e reputazione	Indice notorietà
Miglioramento/ incremento dei servizi offerti ai clienti	Efficienza servizi
Aumento dei collegamenti e rotte collegate	Var% Rotte, Max numero arrivi e partenze per ora
Prezzi competitivi	Prezzo Azienda/Prezzo medio competitors
Elevata sicurezza	Numero incidenti
Minore tempo di attesa	Minuti di attesa/passeggeri, Partenze in orario/Partenze totali

La soddisfazione del cliente, l'assistenza ai clienti, il rapporto qualità prezzo la reputazione, e l'efficienza dei servizi possono essere valutati tramite la raccolta di feedback dei consumatori, dando loro la possibilità di formulare dei reclami. Dare voce al cliente permette all'azienda di adattare la proposta di valore alle loro necessità e riscontrare eventuali insoddisfazioni o carenze di qualità.

Per quanto riguarda la voce "prezzi competitivi" è importante specificare che il gestore aeroportuale non ha la libertà di modificare le tariffe per i servizi offerti ai vettori poiché tali prezzi vengono calcolati in base alle previsioni di traffico passeggeri. Tale variabile è dunque riferita a quei ricavi commerciali dove l'azienda ha potere decisionale, come i prezzi dei parcheggi. In particolare, la competizione dei parcheggi è cresciuta negli ultimi anni a causa dell'apertura di nuovi posteggi *low cost* nelle vicinanze dell'aeroporto.

### 6.3.3. Prospettiva dei processi interni

Le variabili individuate per la prospettiva dei processi interni della società sono mostrate nella tabella seguente.

**TABELLA 13 VARIABILI E INDICI PER LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI**

PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI	
Variabili	Indici
Sviluppo Innovazione tecnologica	Grado di innovazione
Acquisizione clienti obiettivo	% clienti speciali
Sviluppo di nuovi servizi/prodotti	Numero servizi offerti
Pubblicità dei servizi offerti	%var incassi
Minore inquinamento acustico e ambientale	Decibel raggiunti
Tutela dell'ambiente	Numero provvedimenti a favore
Identificazione nuove rotte attraverso studi sulle necessità	Numero destinazioni per Paese, Frequenza per paese, Capacità per paese
Buona comunicazione interna	Feedback del personale

La voce dei “clienti obiettivo”, fa riferimento ad uno studio effettuato sulla propensione alla spesa in relazione alla nazionalità del passeggero. Secondo i risultati ottenuti, i passeggeri appartenenti a determinate nazionalità tendono a spendere maggiormente rispetto ad altre. In particolare le più redditizie sono

la Germania e la Russia, in quanto presentano il rapporto  $\frac{\text{Spesa}}{\text{Numero Passeggeri}}$  più elevato. Un obiettivo per l'azienda potrebbe essere dunque l'acquisizione di tali passeggeri, la creazione di servizi adatti e l'investimento sulle rotte maggiormente redditizie.

#### 6.3.4. Prospettiva di crescita e apprendimento

Per la prospettiva di crescita e apprendimento sono state individuate le seguenti variabili con i relativi indici.

**TABELLA 14** VARIABILI E INDICI PER LA PROSPETTIVA DI CRESCITA E APPRENDIMENTO

PROSPETTIVA DI CRESCITA E APPRENDIMENTO	
Variabili	Indici
Formazione degli impiegati	N° ore di formazione
Motivare gli impiegati con le performance	N° premi produzione
Rafforzamento del ruolo dei manager	Potere di spesa, budget, Tempi processo
Miglioramento dell'ambiente di lavoro	Grado di soddisfazione
Attiva partecipazione dei dipendenti nei risultati dell'azienda	Grado di soddisfazione
Implementazione di nuove tecnologie per migliorare il lavoro dei dipendenti	Licenze attive/licenza totali, Programmi/dipendente

Il livello di formazione degli impiegati può essere valutato con il numero di ore formazione proposte per dipendente.

Motivare gli impiegati con le performance è di fondamentale importanza per il successo dell'azienda. Possono essere dunque stabiliti dei "premi produzione" in base alle ore di presenza, alla flessibilità, alla disponibilità, ai tempi reazione, al giudizio del proprio responsabile e MBO (*management by objectives*) definiti a inizio anno con valutazione periodica.

Il rafforzamento del ruolo dei manager è una variabile che può apportare notevoli miglioramenti all'interno dell'azienda. Ad esempio nella società in questione i processi di acquisto sono spesso troppo lunghi perché necessitano di molteplici validazioni da parte dei vertici aziendali. Rendere maggiormente autonomi i manager potrebbe ridurre tali tempi.

Per quanto riguarda il miglioramento dell'ambiente di lavoro, che risulta essere una variabile fondamentale per l'aumento di produttività dei dipendenti di una azienda, potrebbe essere valutata raccogliendo i feedback dei lavoratori. La stessa metodologia potrebbe essere utilizzata per la valutazione della partecipazione dei dipendenti nei risultati dell'azienda: chiedere dunque ai lavoratori quanto effettivamente si sentono informati e responsabili delle performance positive dell'aziendali.

#### **6.3.5. I target e la valutazione**

Una volta stabilite le variabili da monitorare per valutare i risultati, sarà compito dell'azienda stabilire i target di riferimento per ogni indice. Si definiranno dunque gli obiettivi a cui l'azienda dovrà mirare per implementare con successo la sua strategia. Tramite l'analisi dei discostamenti dei risultati dal target di riferimento si potrà verificare dunque il livello di avanzamento dell'azienda verso la strategia.

Inoltre, le azioni da implementare verranno divise per priorità per due motivazioni:

- Il budget aziendale spesso è limitato e non è possibile dunque implementare tutte le azioni contemporaneamente;
- In fase operativa è necessario dare priorità ad alcune attività per una gestione corretta ed efficace.

## 7. IMPLEMENTAZIONI FUTURE

Vent'anni dopo la nascita della *balanced scorecard*, le esigenze aziendali hanno subito ulteriori cambiamenti e mirano verso una direzione ancora più innovativa: la sostenibilità e il rispetto per l'ambiente [7]. Infatti, se prima la sfida più grande era gestire i grandi cambiamenti portati dall'innovazione tecnologica e dall'aumento esponenziale delle informazioni da elaborare, adesso il nuovo obiettivo è un'impresa sostenibile come contributo allo sviluppo dell'economia e della società. Di conseguenza, la ricerca manageriale cerca di supportare e guidare gli imprenditori e i manager attraverso lo sviluppo di nuovi strumenti di gestione. La *balanced scorecard* è stata in grado di trovare un equilibrio integrando i risultati economici con il valore dei beni intangibili dell'azienda, ma necessita di un'ulteriore evoluzione per diventare un sistema integrato di gestione della sostenibilità aziendale. In questo contesto, la ricerca ha proposto diversi approcci per lo sviluppo di una *balanced scorecard* sostenibile per integrare gli aspetti di sostenibilità alla misurazione e gestione delle performance. Il problema iniziale era come e dove inserire questo nuovo aspetto, e diversi studiosi formularono delle possibili soluzioni. Secondo Hensen, *la sustainability balanced scorecard* può essere sviluppata sia integrando gli aspetti ambientali e sociali alle prospettive esistenti, sia aggiungendo un'ulteriore prospettiva [8].

## 8. RISULTATI E CONCLUSIONI

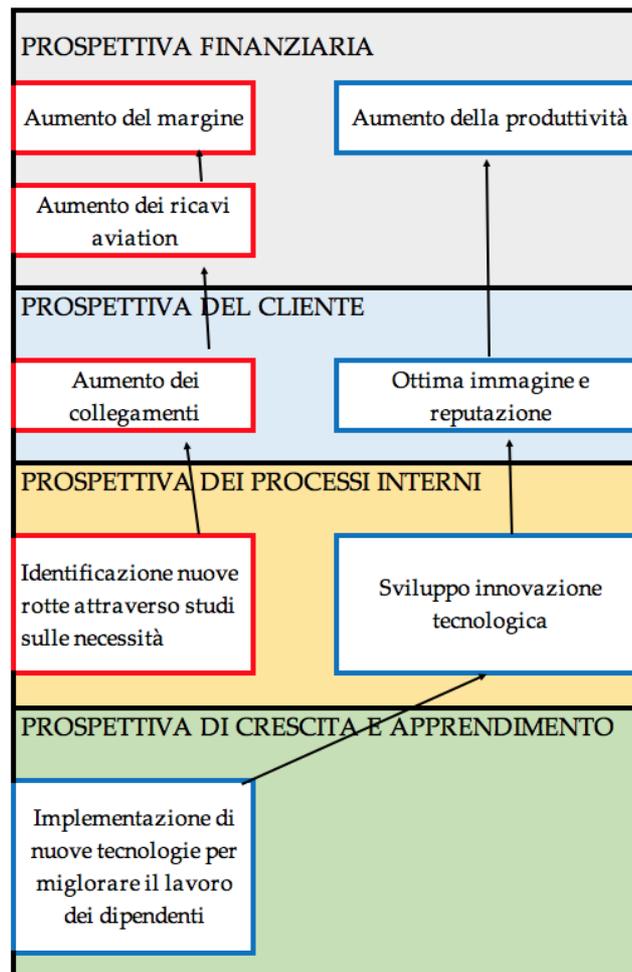
L'obiettivo perseguito nella stesura dell'elaborato è stato quello di individuare metodi innovativi per le valutazioni delle performance aziendali, da poter proporre alla Gesap s.p.a. ed inoltre l'identificazione di ulteriori KPI che potessero risultare utili per la gestione dell'azienda. Tale necessità scaturisce da un contesto ambientale in forte cambiamento, che modifica gli assetti organizzativi e i compiti del management aziendale. I fattori di cambiamento più influenti sono certamente: la globalizzazione e l'innovazione tecnologica, che rendono l'ambiente competitivo e instabile. Anche il settore dei trasporti aerei ha risentito fortemente della pressione di tale dinamicità. Per far fronte alle mutevoli esigenze del contesto attuale, le imprese necessitano di una gestione che sia orientata alla flessibilità, all'innovazione, alla crescita e al miglioramento continuo.

L'analisi dei risultati economico finanziari della società ha fornito una panoramica sulla redditività a breve termine dell'azienda, ma non trasmette nessuna informazione sulla creazione futura del valore. Infatti, tramite lo studio effettuato sui risultati economici dell'anno 2018 e del primo quadrimestre 2019 si intuisce la redditività dell'azienda nel breve periodo unitamente alla variazione dei costi e dei ricavi. Sono invece tralasciati il valore proposto dall'impresa, la strategia aziendale, i valori su cui si fonda tale organizzazione, il patrimonio intangibile dell'azienda, la componente umana, la ricchezza dei database e i provvedimenti a lungo termine.

Al giorno d'oggi porre obiettivi strettamente finanziari è limitante per il successo dell'impresa. Infatti, nel contesto attuale, dinamico e concorrenziale, le aziende che vogliono ottenere vantaggio competitivo nel settore devono tenere sotto controllo l'azienda a trecentosessanta gradi, incluso il cosiddetto "patrimonio intangibile". Per questo motivo è stata proposta l'integrazione di

uno strumento completo di gestione strategica, la *Balanced Scorecard*. Nonostante la Gesap sia già in grado di monitorare dei KPI specificatamente individuati dalla funzione “pianificazione e controllo”, l’integrazione di tale metodologia, potrebbe portare notevoli benefici nella gestione dell’azienda. Gli indicatori individuati, tramite l’analisi dei fattori critici di successo, possono essere un punto di inizio per una innovativa gestione strategica dell’azienda. In particolare, in linea con la *vision* aziendale identificata nel paragrafo 6.2., sono stati individuati ed evidenziati dei cammini prioritari nella *balanced scorecard* che mirano ad una efficiente messa in atto della strategia aziendale. I cammini possono essere sintetizzati nella tabella seguente:

**TABELLA 15 CAMMINI CRITICI PRIORITARI**



I due macro-obiettivi dei percorsi sono:

- 1- l'espansione dei collegamenti per la soddisfazione dei passeggeri;
- 2- l'implementazione di innovazione tecnologica al fine di aumentare l'efficienza dello scalo.

I collegamenti tra le variabili sono coordinati da relazioni di causa e effetto.

Rimane sottointeso che, i risultati ottenuti possono essere considerati soggettivi e frutto della breve esperienza di tirocinio in Gesap. Per una applicazione eccellente della metodologia sarebbe opportuno coinvolgere la totalità dell'azienda, per la definizione della strategia aziendale, l'identificazione degli obiettivi e dei target di riferimento.

Inoltre per sfruttare i punti di forza della metodologia sono necessari investimenti in termini di competenze e un "vertice aziendale" orientato all'innovazione, pronto a guidare l'azienda verso il cambiamento.

In previsione di una gestione sostenibile, la balanced scorecard può essere rivisitata includendo un'ulteriore prospettiva. Negli ultimi tempi è nata la volontà da parte di Gesap di partecipare ad un cammino verso un orientamento "Carbon free". Per questo motivo la balanced scorecard potrebbe fungere da supporto alla gestione di tale cambiamento.

## 9. BIBLIOGRAFIA

[1] Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation*, 1st ed. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Published simultaneously in Canada.

[2] Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1992, *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review

[3] Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2000, *Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione*, - Editore ISEDI

[4] Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1993, *Putting the Balanced Scorecard to work*, Harvard business review

[5] Bubbio Alberto, 2000, "*Balanced scorecard*" e controllo strategico: le relazioni, Amministrazione & finanza oro, vol. 11, n. 1

[6] Robert S. Kaplan and David P. Norton, 2000, *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*

[7] Stefan Schaltegger & Florian Lüdeke-Freund, 2011. *The Sustainability Balanced Scorecard*

[8] Hansen, E. (2010): *Responsible Leadership Systems. An Empirical Analysis of Integrating Corporate Responsibility into Leadership Systems*, Wiesbaden: Gabler.

## 10. SITOGRAFIA

<http://fernfortuniversity.com/term-papers/swot/nyse/6370-sydney-airport.php>

<https://www.qualityi.it/balanced-scorecard.html>

<http://fernfortuniversity.com/term-papers/pestel/nyse4/6358-auckland-international-airport-limi.php>

[http://my.liuc.it/MatSup/2008/F85770/La%20BSC%20alcune%20esperienze%20a%20confronto BubbioAlberti.pdf](http://my.liuc.it/MatSup/2008/F85770/La%20BSC%20alcune%20esperienze%20a%20confronto%20BubbioAlberti.pdf)

<https://www.giappichelli.it/media/catalog/product/excerpt/9788892106574.pdf>

<https://www.hdblog.it/2018/12/27/trasporto-aereo-innovazioni-app-biometria/>

<https://www.qualitiamo.com/approfondimento/analisi-pest-o-pestle.html>

<http://www.mit.gov.it/temi/trasporti/trasporto-aereo>

<https://www.businessmodelcanvas.it/business-model-canvas/>

<http://www.asfim.org/gli-intangibili-il-patrimonio-invisibile/>

[https://issuu.com/alessiamurillo/docs/tesi\\_alessia\\_murillo\\_copia](https://issuu.com/alessiamurillo/docs/tesi_alessia_murillo_copia)

<https://www.studiorebecca.it/2010/la-balanced-scorecard-un-modello-di-misurazione-delle-performance.html>