

MANAGEMENT

gestione

Misurare le performance del capitale umano, organizzativo e relazionale permette di fare luce su aspetti che di solito non vengono contabilizzati ma che possono offrire agli alberghi una grande spinta propulsiva nel medio-lungo periodo

di Alessandra Tibollo

Il capitale intangibile, leva "invisibile"

La valorizzazione del capitale intellettuale e la sua gestione ottimale sono strumenti per lanciare una strategia di crescita: ne è convinta Daniela Di Berardino, autrice del libro "La gestione del capitale intellettuale nell'impresa alberghiera".

Risorse cruciali

Il capitale intellettuale (o intangibile) è costituito da tutte quelle risorse immateriali difficilmente misurabili, in quanto non tangibili, ma capaci di creare un valo-

L'albergo è un'azienda knowledge based

re enorme in un'azienda: le competenze delle persone che vi lavorano, il know how acquisito, le procedure che governano il lavoro quotidiano, le relazioni sociali che con l'ambiente circostante, l'immagine ecc.

L'azienda alberghiera, pur con le sue specificità, è un'impresa knowledge based, cioè basata sulla conoscenza. I motivi? «Predominanza delle risorse umane nei processi operativi, presenza di personale specialistico, impiego intensivo di strumenti Ict come i sistemi

INDICATORI DEL CAPITALE ORGANIZZATIVO

Composizione e crescita

- Percentuale di proprietà intellettuale sul totale asset dell'impresa
- Numero copyright, software, trademark, archivi, manuali, domini sviluppati nell'anno
- Tasso di rinnovo dei software/archivi/brevetti ecc.
- Numero certificazioni possedute
- Numero riconoscimenti di categoria ottenuti nell'anno
- Percentuale di prodotti/servizi nuovi inseriti nell'anno sul totale prodotti
- Percentuale di fatturato derivante dai nuovi prodotti/servizi
- Percentuale di fatturato investita in R&S
- Percentuale di fatturato investita in ICT
- Percentuale di fatturato investita in brevetti/marchi riconosciuti

Stabilità

- Internal corporate image
- Gradi di allineamento all'organo di governo
- Indice del gap culturale

Efficienza

- Tempo medio di erogazione servizi
- Tempo medio sviluppo nuovi processi
- Tempo sviluppo nuovi prodotti/servizi
- Tasso di occupazione camere
- Tasso occupazione funzione ristorazione
- Percentuale di no-show, cancellazioni, oversales sul totale prenotazioni ricevute

Fonte: "La gestione del capitale intellettuale dell'impresa"

di prenotazione, interazione con il cliente, alto peso delle informazioni sia all'interno che all'esterno, rapporti di cooperazione tra competitor, presenza di turbolenze settoriali, instabilità produttiva e innovazione rapida del prodotto».

Il capitale intangibile viene

classificato in tre componenti base: umano, organizzativo e relazionale. Rientrano nella prima categoria le risorse umane e il patrimonio che posseggono in virtù di competenze individuali e know how acquisito; nella seconda si collocano le procedure, i processi e gli stili



DANIELA DI BERARDINO, nata a Giulianova (Te), classe '76, laureata in Economia e Commercio, insegna economia e gestione delle imprese presso l'università di Chieti-Pescara "Gabriele D'Annunzio". Si occupa anche di economia delle imprese turistiche

di comunicazione, nonché i sistemi informativi alla base della gestione dell'operatività; nel capitale relazionale, che nel caso dell'hotellerie è quello con il peso specifico maggiore, rientrano i rapporti con la clientela e con tutti gli altri interlocutori: fornitori, intermediari, competitor ecc.

Sebbene siano pochissimi i valori che si riescono a contabilizzare (in pratica solo i software sviluppati, i marchi e la spesa in pubblicità), in una visione strategica una maggiore formazione del personale, una procedura più efficiente o, per esempio, un accordo con un ente turistico possono apportare enormi benefici ai risultati operativi.

INDICATORI DEL CAPITALE UMANO

Composizione

- Età media management
- Età media del personale totale

Diversità

- Percentuale di donne sul totale
- Percentuale di donne nel management

Stabilità

- Anzianità media del personale
- Anzianità inferiore ai 2 anni (rookie ratio)
- Indice di copertura interna
- Turnover del personale

Employee satisfaction

- Indice di team building
- Indice di efficacia organizzativa

Efficienza

- Fatturato pro capite
- Valore aggiunto pro capite
- Investimenti in formazione pro capite
- Percentuale del fatturato investita in formazione

Crescita ed efficacia

- Indice di scolarità media del personale
- Gap di competenze per categoria (skill shortage)
- Indice di competenza per categoria
- Indice di personale polivalente

Fonte: "La gestione del capitale intellettuale nell'impresa alberghiera"

IL LIBRO



"La gestione del capitale intellettuale nell'impresa alberghiera" (ed. **Franco Angeli**, 200 pagg., 17 euro), propone di applicare le teorie sul capitale intellettuale alle aziende alberghiere, integrandole nei modelli standard di misurazione della performance.

La crisi ha però portato a distogliere l'attenzione dal capitale intangibile: «Si pensa all'operatività quotidiana - spiega Di Bernardino - più che alle strategie di lungo periodo». La parola d'ordine è "contingency". Una conseguenza? Il frequente ricorso a personale di medio-basso profilo, in modo non programmato e per lo più stagionale.

Per Di Bernardino sarebbe cruciale dare il via a una forma di reportistica sul Capitale Intangibile, sulla scorta di quanto hanno sperimentato grandi aziende come Brembo e iGuzzini. Di Bernardino traccia un possibile schema di report del capitale intangibile di un'azienda alberghiera,

INDICATORI DEL CAPITALE RELAZIONALE

Indicatori del capitale clienti

Composizione

- Numero clienti annui
- Fatturato annuo
- Valore degli attributi di marca (awareness, image, relazioni)

Efficienza

- RevPar
- Indice di penetrazione del mercato (market RevPar)
- Customer satisfaction index
- Customer delight index
- Numero reclami pervenuti

Stabilità

- Percentuale di fatturato dei migliori clienti
- Customer retention rate per canale
- Longevità media prospettica del portafoglio clienti per canale

Crescita

- Numero nuovi clienti per canale
- Percentuale di fatturato derivante dai nuovi clienti per canale

Percentuale di fatturato investita in attività di marketing

Fonte: "La gestione del capitale intellettuale nell'impresa alberghiera"

Indicatori del capitale di relazioni con altri interlocutori

- Numero contratti, collaborazioni con altre imprese turistico-ricettive (numero affiliati in caso di franchising)
- Numero contratti, collaborazioni con altre imprese turistiche (to, adv)
- Numero accordi con altri stake-holder (enti)
- Numero fornitori

- Return on relationship

- Durata media degli accordi
- Nuovi accordi/rapporti cessati

- Numero di nuovi accordi e di affiliati nell'anno

ra, selezionando una serie di indicatori (suddivisi secondo le tre componenti fondamentali: capitale umano, organizzativo e relazionale) che riportiamo in queste pagine. Il monitoraggio ha il vantaggio di indirizzare le scelte della direzione, nonché di evidenziare le interconnes-

sioni fra queste componenti. Un esempio? «La presenza di un capitale clienti solido - spiega Di Bernardino - è sintomo di un governo efficiente e di una buona capacità di risposta alle attese del mercato di consumo e contribuisce a rinforzare la reputazione dell'impresa». //