



**Intangibili & Bilancio Integrato:
il Valore Nascosto. Nelle PMI.**
C'entrano i Consulenti di Management?

Il Valore Nascosto del Capitale Intellettuale nelle PMI

Prof. Stefano Zambon

Ordinario di Economia Aziendale, Università di Ferrara

Segretario Generale, Network Italiano Business Reporting (NIBR)

Président, Collège des Experts de l'Immatériel, Governo francese



NIBR
*Network Italiano
Business Reporting*

Bologna, Unaway Hotel, 24 aprile 2015

Qualche domanda preliminare....

Perché le imprese creano valore?

Su quali basi e per quali ragioni tale processo può ragionevolmente continuare nel tempo?

Con quali strumenti si può migliorare l'informativa aziendale nei confronti dei mercati, degli investitori, degli stakeholder, delle comunità e dell'ambiente?

BALANCE SHEET ON JANUARY 31, 1399

FRANCESCO DI MARCO DATINI & Co. IN BARCELONA

ASSETS

Explanation	Barcelonese Currency						Per Cent. of Total
	£	s.	d.	£	s.	d.	
CASH AT BANK AND IN HAND							
Cash in hand	18	17	2				.1
Deposit accounts	1,242	9	8				8.2
Special account	440	0	0				2.9
	<hr/>			1,701	6	10	11.2
RECEIVABLES							
Local tradesmen for goods sold	4,841	14	10				31.9
Local customers for exchange	2,192	19	4				14.5
Local customers for insurance	99	17	11				.7
	<hr/>			7,134	12	1	47.1
BALANCES WITH FOREIGN CORRESPONDENTS							
Venice	1,305	5	9				8.5
Genoa	9	7	7				.1
Avignon		6	0				.0
Montpellier	854	15	1				5.6
Paris	19	5	2				.1
Pisa	980	12	7				6.4
Bruges	1,036	2	7				6.5
Florence	520	10	10				3.8
Perpignan	118	18	5				.8
	<hr/>			4,845	4	0	31.8
DATINI BRANCHES IN OTHER PLACES							
Majorca	88	9	0				.6
Venice	224	16	10				1.4
Florence	211	16	0				1.4
	<hr/>			525	1	10	3.4
INVENTORIES							
Goods in stock				288	0	9	1.9
FIXTURES							
Office furniture	95	0	0				.6
Martha, our slave (<i>Marta, nostra schiava</i>)	30	0	0				.2
	<hr/>			125	0	0	.8
MISCELLANEOUS							
Sundry deferred charges and supplies	112	1	10				.7
Drawing account Simone d'Andrea	25	0	2				.2
Shortage in cash	38	13	0				.3
Sundry adjustments for errors	17	18	6				.1
	<hr/>			193	13	6	1.3
BAD DEBTS				384	7	3	2.5
UNTRACED ERROR IN CASTING THE BALANCE				11	9	1	.0
Total	<hr/>			15,208	15	4	100.0

Limiti del bilancio e informazioni non-finanziarie

- La recente Direttiva europea n. 95/2014 riapre la questione delle informazioni non-finanziarie
- In questo caso si tratta di informazioni sulla sostenibilità sociale e ambientale e sulla CSR che dal 2017 andranno obbligatoriamente inserite nella Relazione sulla Gestione delle società con >500 dipendenti
- Tuttavia, il problema ha portata e implicazioni più vaste

Limiti del bilancio e informazioni non-finanziarie (2)

- Il tradizionale bilancio d'esercizio presenta limiti informativi e restituisce di un'azienda un'immagine rilevante ma parziale
- Dal bilancio si può comprendere – seppur con tutti i suoi limiti – la situazione finanziaria e il valore creato, ma sfuggono le ragioni alla base della capacità di un'azienda di produrre valore nel presente e nel futuro → perché un'azienda crea valore?
- In un'economia quale quella odierna, sempre più fondata sulla conoscenza e su risorse soft, vi sono poche, se non inesistenti, informazioni e misure sugli intangibili aziendali alimentati dalle diverse forme di conoscenza (es. marchi, brevetti, reputazione, competenze e skills, procedure, relazione con la clientela, alleanze, leadership, ecc.)

INTANGIBILI E BILANCIO

Un rapporto difficile → solo in operazioni straordinarie

- Divergenze tra normativa civilistica e IAS 38/IFRS 3
- Ulteriori divergenze con normativa fiscale
- Problema cruciale → occorre gestire gli intangibili per gestire in modo consapevole la creazione di valore e i rischi aziendali → tuttavia, il problema è la carenza delle informazioni e dei dati di base
- Tuttavia nei bilanci aziendali mancano informazioni strutturate, sistematiche, affidabili e comparabili sugli intangibili (valore, trend, rischi)

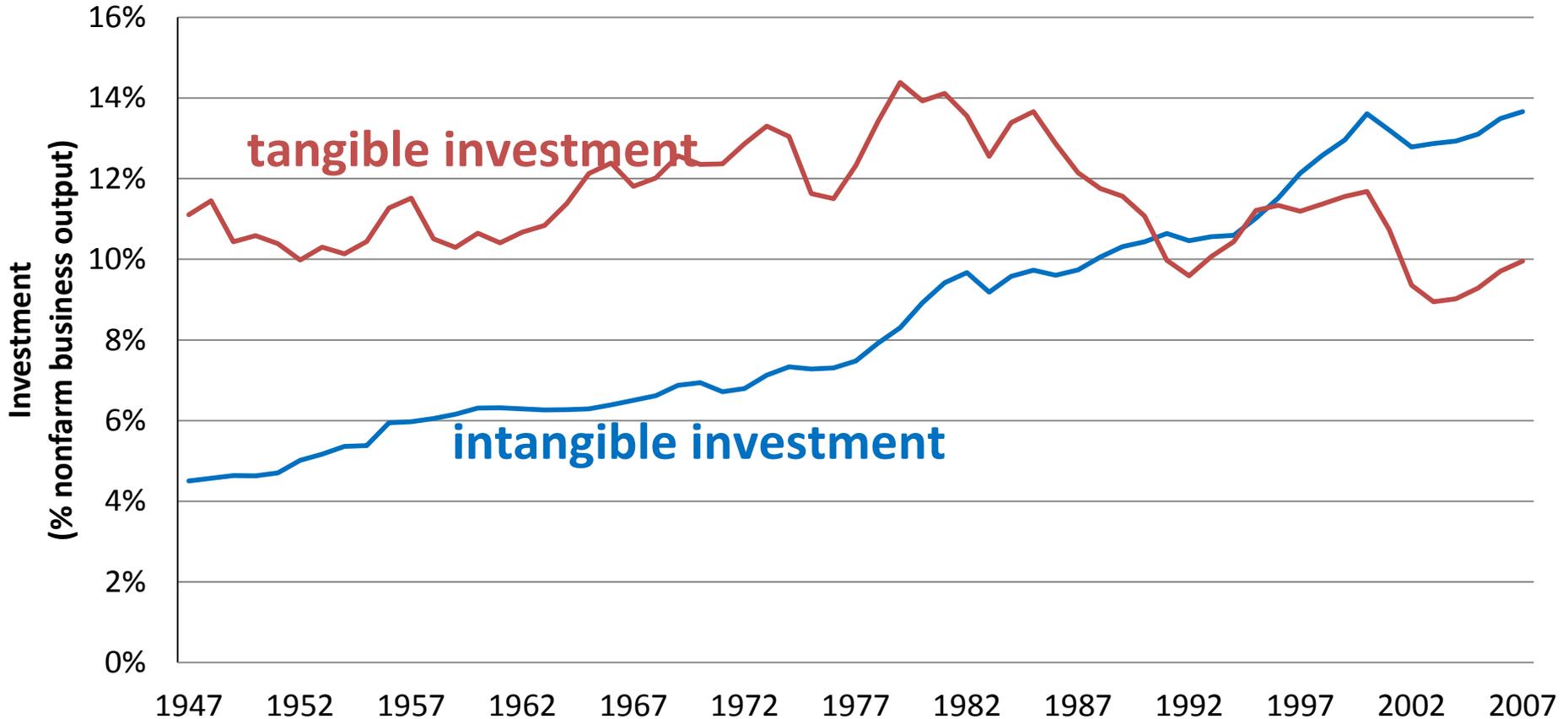
ASPIAG SERVICE SRL / DESPAR NORDEST - STATO PATRIMONIALE PRO FORMA 2013

Stato patrimoniale pro forma con valorizzazione capitale intangibile

ATTIVO		31/12/2013	%
Immobilizzazioni immateriali		128.081.573	7,95%
Capitale Intangibile		545.000.000	33,84%
di cui:			
Capitale Umano	235.000.000		
Capitale Relazionale	146.000.000		
Capitale Organizzativo	164.000.000		
Immobilizzazioni materiali		511.964.294	31,79%
Immobilizzazioni finanziarie		78.058.890	4,85%
Altre attività immobilizzate		23.534.241	1,46%
Totale Attivo Immobilizzato		1.286.638.998	79,90%
Totale Attivo Corrente		323.685.007	0
TOTALE CAPITALE INVESTITO		1.610.324.005	100,00%
PASSIVO		31/12/2013	%
Capitale Proprio		906.315.093	56,28%
Totale Passività Consolidate		276.562.469	17,17%
Totale Passività Correnti		427.446.443	26,54%
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO		1.610.324.005	100,00%

The Intangibles-Tangible Widening Gap

U.S. Intangible vs. Tangible Investment



Source: Carol Corrado & Charles R. Hulten, 2010. "How Do You Measure a "Technological Revolution"?" *American Economic Review*, American Economic Association, vol. 100(2), pages 99-104, May

QUALCHE TENDENZA DI FONDO

- Verso la “conceptual company”
- Importanza crescente della conoscenza → alimenta rilevanza degli intangibles (quasi tutti legati a forme di conoscenza)
- Aspetti strategici oggi → ricerca e innovazione, marketing e rapporti con la clientela, marchi e brevetti, know-how, capacità imprenditoriali e manageriali, competenze organizzative e personali → fasi dove intangibili fattori-chiave
- Intangibili sono quindi le leve cruciali (*drivers*) per la creazione di valore sostenibile nel tempo

Definizione di intangibili

- Le attività intangibili → fonte di benefici futuri non dotata di corporeità fisica:
 - Proprietà intellettuale → intangibile con diritti legali
 - Nella definizione inclusi intangibili legati alla innovazione (brevetti), al mercato (marchi), alle risorse umane (capacità e competenze, addestramento e formazione), e all'organizzazione (sistemi di compensazione, procedure informatiche, routines, struttura)
 - “Hard” intangibles (negoziabili su un mercato) vs. “Soft” intangibles (non cedibili su un mercato)



La forza degli “intangibili”

Cresce l'importanza del patrimonio di conoscenze, della cultura aziendale e delle norme e dei processi organizzativi → **patrimonio strategico dell'impresa**

I beni immateriali, che sostengono l'intera realtà operativa dell'azienda, sono però risorse che spesso sfuggono ai tradizionali sistemi di monitoraggio e reporting, **ma sono sempre più rilevanti per competere.**

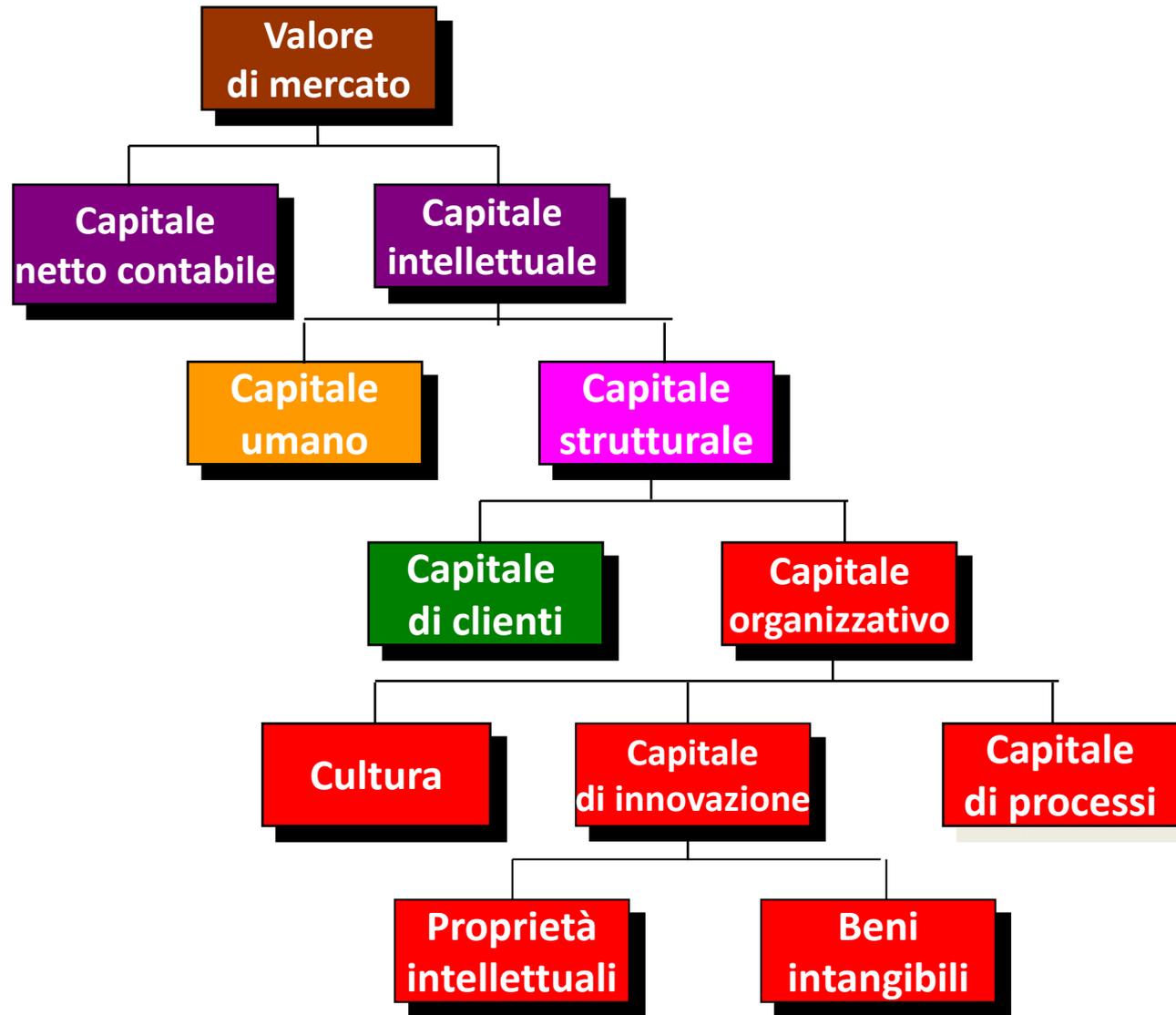
VULNERABILITÀ DEGLI INTANGIBILI

- Gli Intangibili sono un valore aziendale e vanno quindi conosciuti e “protetti”
- Molto tempo per costruirli e poco tempo per perderli
- Necessità di monitorare il loro livello e il loro valore per evitare che essi “evaporino”
- L'esempio più calzante è quello della reputazione, che è un fondamentale punto di forza per l'azienda, ma che può trasformarsi in una passività, se non continuamente supportata dalla qualità della ricerca, dei prodotti, del servizio e delle risorse umane

IL CONCETTO DI CAPITALE INTELLETTUALE

Capitale intellettuale – CI – è lo stock di intangibili interno (competenze, skills, capacità, ecc.) ed esterno (immagine, marchi, customer satisfaction, ecc.), proprio e a disposizione di un'organizzazione, che le consente di trasformare un insieme di risorse materiali, finanziarie e umane in un sistema capace di creare valore per gli *stakeholders* mediante il raggiungimento di vantaggi competitivi sostenibili (Zambon, 2000)

Il capitale intellettuale → concetto che abbraccia gli intangibili disponibili, controllati e utilizzati



Fonte: *Intellectual Capital Report, Skandia, 1998.*

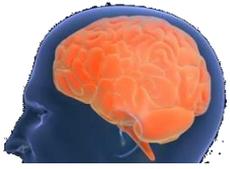
Il Caso Skandia (assicurativo-finanziaria svedese) – Il Value Scheme, 1994



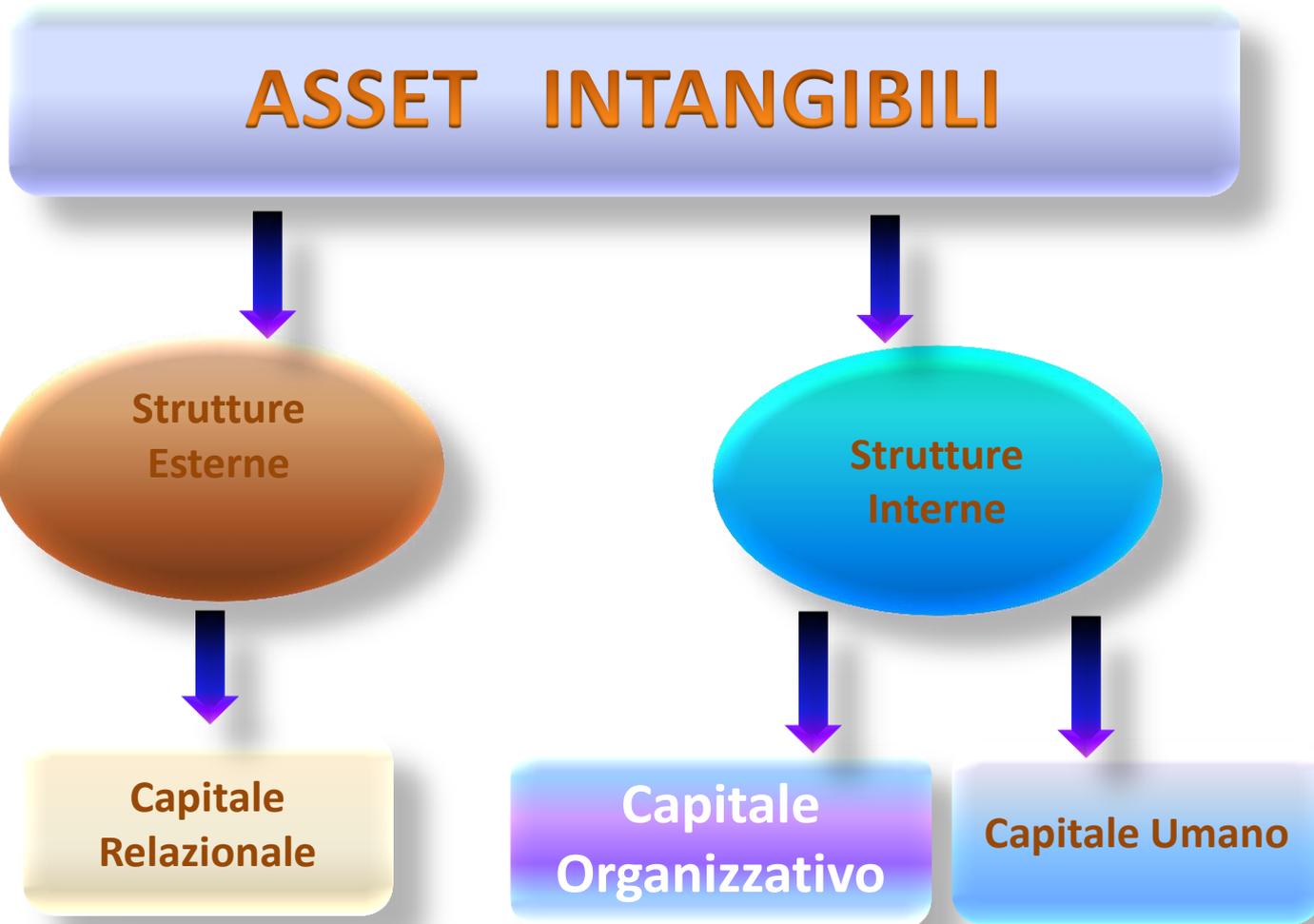
Il valore del Capitale Intellettuale

Il Capitale Intellettuale è il patrimonio intangibile di conoscenze, competenze, processi organizzativi e relazioni capace di **generare benefici economici e creare valore**

Il Report del Capitale Intellettuale (o degli Intangibili) è la **rendicontazione delle performance aziendali e delle risorse intangibili che le hanno originate**, dove vengono valorizzati gli aspetti legati alle competenze, capacità di innovazione, relazioni e qualità delle risorse umane quali elementi distintivi e di reputazione dell'azienda



Report del Capitale Intellettuale: Composizione



Indicatori accompagnati da una “narrativa” che li leghi alla Strategia



Report del Capitale Intellettuale

**Capitale
Relazionale**

- **Clienti**
- **Fornitori**
- **Business Partners**
- **Immagine/Reputazione sul mercato**
- **Comunicazione**

**Capitale
Organizzativo**

- **Know-How**
- **Innovazione**
- **Organizzazione**
- **Controllo di Gestione**
- **R&D**

**Capitale
Umano**

- **Skills e Competenze**
- **Staff Turnover**
- **Livello di scolarizzazione**
- **Leadership del Management**
- **Employee Satisfaction /Engagement**

Capitale Relazionale

Performance

- **Indice acquisizione fatturato (Clienti esistenti)**
- **Indice acquisizione fatturato (Clienti nuovi)**
- **% fatturato prodotti sviluppati negli ultimi 5 anni**
- **Quota di mercato**
- **Customer satisfaction index**

Sostenibilità

- **Corporate image (esterna)**
- **Indice di concentrazione fatturato**
- **Indice di penetrazione rispetto ai migliori clienti**
- **% fatturato investita in Marketing e Comunicazione esterna**

Performance

- % copertura dei ruoli da parte dei dipendenti
- Indice di policompetenza
- Livello medio di leadership del management
- Livello di fiducia
- Età media del management
- Indice sintetico di scolarità delle Risorse Umane

Sostenibilità

- % fatturato investita in formazione
- Employee satisfaction index
- Indice di polivalenza
- % rappresentanza femminile nel management
- Turnover (management)
- Turnover (impiegati)
- Turnover (operai)
- Anzianità aziendale media del management
- Anzianità aziendale media del personale

Capitale Strutturale

Performance

- N° brevetti in produzione / brevetti depositati
- Progetti al gate 7 ok / Organico DT
- Produttività globale
- TRS globale
- Indice di gravità infortuni
- ppm clienti a km 0
- Scarti interni
- % costi non qualità/fatturato

Sostenibilità

- % fatturato investita in R&D
- Proposte di modifica / Progetti attivati
- Customer satisfaction (area tecnica)
- % conformità Audit interni
- Corporate Image (interna)
- Condivisione dei valori
- % fatturato investita in Comunicazione Interna



Il Progetto “VALI” della Regione Lombardia

Il “Progetto VALI” congiuntamente realizzato dall’Agenzia di Sviluppo della Regione Lombardia (BIC “La Fucina”) e dall’Università di Ferrara

Rivolto a piccole-medie aziende per aiutarle a comprendere, rappresentare e valorizzare il proprio capitale intangibile

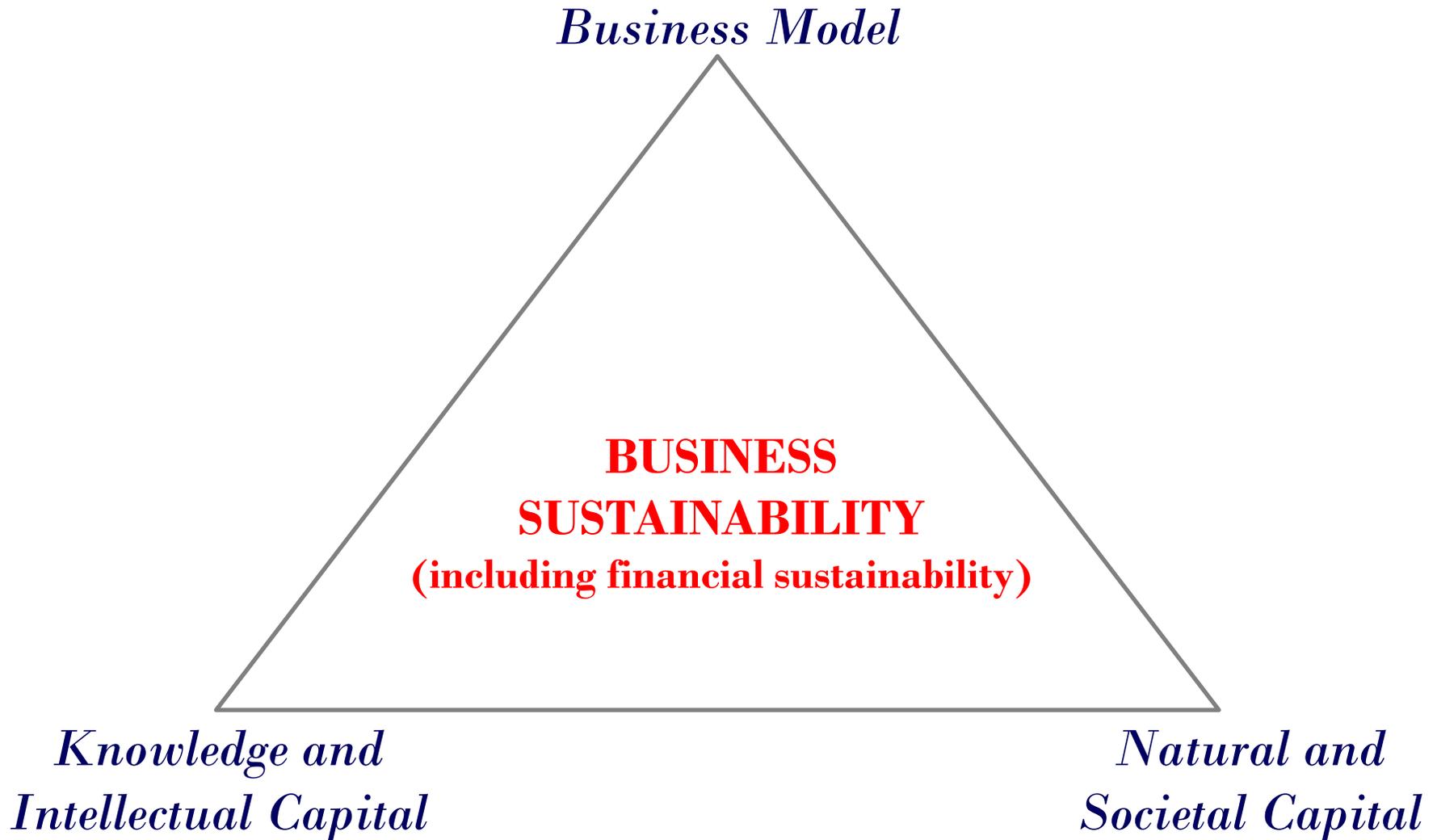
Aziende partecipanti:

- Teleclient System Integration SpA (integratore di sistemi ICT)
- Prima Srl (materiali per il dopo-stampa)
- Geosystems SpA (rilevamenti geosatellitari)
- Eurotron SpA (strumenti di precisione/misurazione)
- Utility by Diadora SpA (produzione scarpe e abbigl. da lavoro)

Verso il Business Reporting

- La carenza di queste informazioni sulle risorse intangibili non riguarda solo l'esterno, ma molto spesso anche l'interno di un'azienda
- Tale situazione determina una serie di conseguenze avverse sia rispetto al rapporto con la banca e gli investitori (cfr. recentemente V. Boccia di Confindustria), sia nell'allocazione delle risorse interne
- Necessità di passare dal mero «Financial Reporting» a un più ampio «Business Reporting» che possa presentare un quadro più esaustivo delle strategie, del modello di business e delle risorse intangibili su cui si basa lo sviluppo dell'azienda, ivi inclusa la sostenibilità socio-ambientale dello stesso → concetto di business sustainability

Verso un nuovo concetto di Sostenibilità di Business («Business Sustainability»)



L'ascesa del Reporting Integrato

- Un Report Integrato è una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera.
- L'azienda per produrre valore utilizza sei forme di capitale che vanno misurate e rappresentate nelle loro mutue connessioni all'interno del Report Integrato:
 - Capitale finanziario
 - Capitale intellettuale/organizzativo
 - Capitale relazionale e sociale
 - Capitale infrastrutturale
 - Capitale umano
 - Capitale naturale

Il Ruolo del NIBR



IL NETWORK ITALIANO BUSINESS REPORTING (NIBR)

Il Network Italiano per il Business Reporting (NIBR) ha iniziato in via informale la propria attività fin dal novembre-dicembre 2010
→ firma dell'Atto Costitutivo all'inizio del 2012 (www.nibr.it)

Membri fondatori del NIBR sono:

- l'Associazione Italiana degli Analisti Finanziari (**AIAF**),
- Associazione Nazionale dei Direttori Amministrativi e Finanziari (**ANDAF**),
- l'Associazione Italiana dei Revisori Contabili (**ASSIREVI**),
- **Borsa Italiana SpA**,
- il **Network Professionale** "International Consortium on Intellectual Capital" (**IC²**), e
- **l'Università di Ferrara**

Il NIBR fa parte di un Network Globale, il World Intellectual Capital Initiative (WICI – www.wici-global.com)

OBIETTIVI del NIBR

Il NIBR elabora metriche non-finanziarie, con particolare riguardo a quelle legate alle risorse intangibili, fa opera di sensibilizzazione degli operatori aziendali e professionali, produce studi e linee-guida nel campo del business reporting e dell'integrated reporting

OPERATIVITÀ del NIBR

L'operatività si suddivide in due filoni principali, collegati tra loro:

Livello Internazionale: NIBR contribuisce a

- definizione e aggiornamento dei WICI-KPIs

- azioni del WICI Globale e del WICI Europa dirette a migliorare le collaborazioni già in essere con entità internazionali (Commissione Europea, IIRC, EFRAG, GRI, IASB, EFFAS, XBRL International)

Livello Nazionale: il NIBR intende offrire il proprio contributo alla:

- sperimentazione dei KPIs, quanto alla definizione di una visione italiana del *business reporting*, anche attraverso il coinvolgimento delle aziende italiane → da veicolare a livello internazionale

- diffusione – tramite seminari e iniziative – di una cultura più trasparente ed avanzata nei confronti della comunicazione dell'informativa esterna d'azienda.

OPERATIVITÀ del NIBR (segue)

I Gruppi di lavoro hanno l'obiettivo di affrontare tematiche rilevanti nel capo del *business reporting* e di produrre documenti specifici, dal taglio applicativo, da portare all'attenzione di operatori, aziende, professionisti, istituzioni, investitori, *regulators* e centri di ricerca.

I Gruppi di lavoro attivati al momento sono i seguenti:

- *KPIs del settore oil & gas*
- *Integrated reporting*
- *Business reporting per le PMI*
- *Business reporting per le reti d'impresa*
- *Business Model nel Reporting Integrato*



W I C I

World Intellectual Capital Initiative

The World's Business Reporting Network

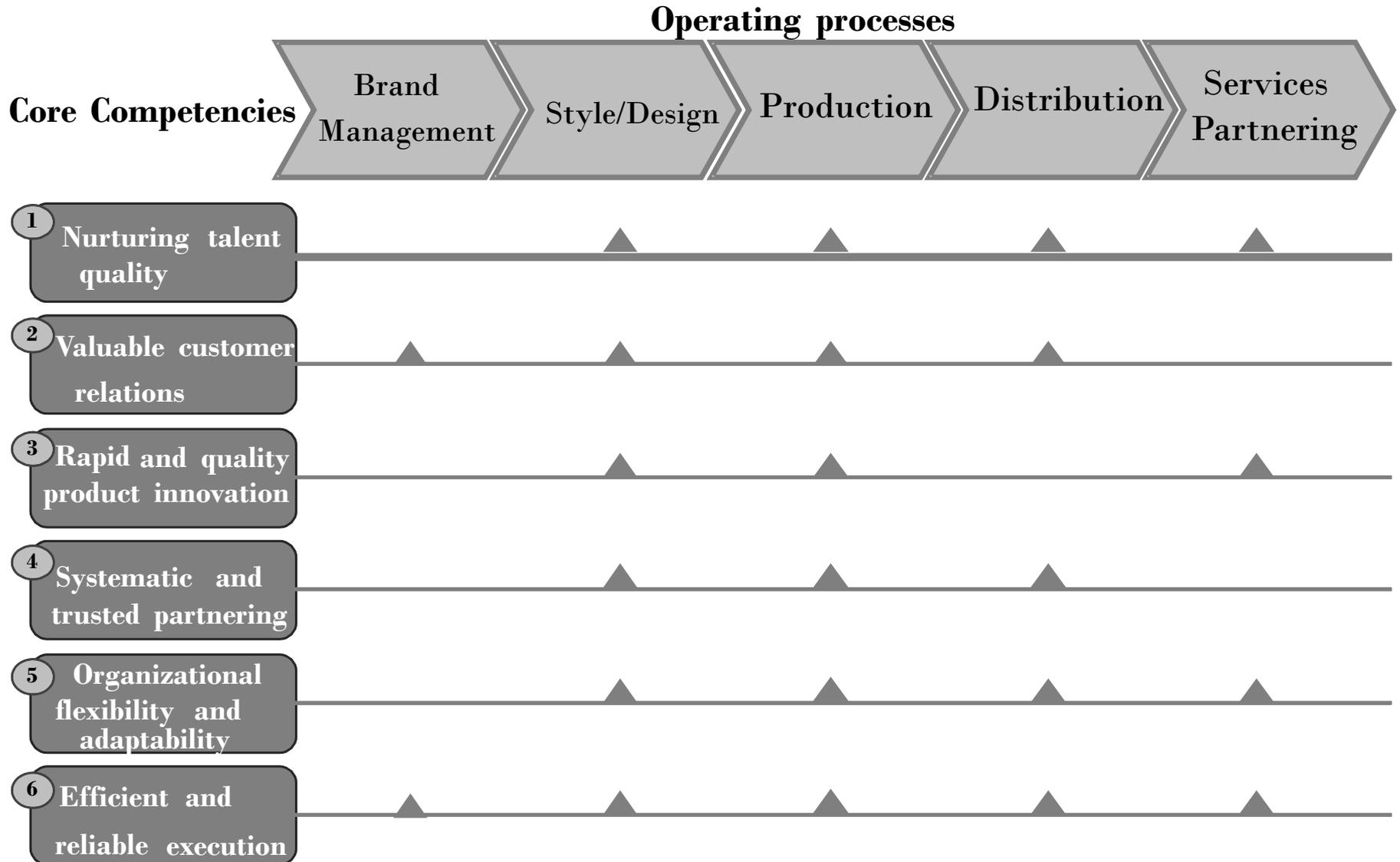
www.wici-global.com

**THE KPIs PROJECT on
FASHION & LUXURY**

by the

**Joint WICI Europe-EFFAS CIC KPI Task Force-
NIBR/WICI ITALY**

Fashion industry core competencies & value chain



Fashion's KPIs per core competences

1

Nurturing of talent quality

- Average employee's age and seniority
- Staff turnover
- Training hours
- HR education
- Job rotation
- MBO
- Boutique sales staff training experience
- Employee commitment index
- High quality recruitment
- Management/Employee share of ownership
- Annual career review rate
- Share of women in upper/top mgmt.
- Share of employees in talent programs
- Training costs (also per employee)
- Access rate to training
- Financial KPI forecast hit rate by management
- Position in students' annual employer ranking survey
- Formal mentorship
- No. of CVs received
- Proportion of staff covered by collective bargaining agreements
- Executive compensation on total revenues/net income
- Share of executive positions filled internally

4

Systematic and trusted partnering

- Suppliers by main raw material
- Suppliers turnover rate
- Dependence rate from key suppliers
- Raw materials purchase cost
- Raw materials purchase cost by main raw material
- Average distance from key suppliers
- Shipment times
- Outside contractors' number and saturation level
- External product development
- Number of exclusive suppliers vs. total suppliers
- Number of second-tier suppliers that have become first-tier
- Weight of licensing

2

Valuable customer relationship

- Brand value
- Number of brands
- Loyalty of clients to a specific brand
- Customer satisfaction index
- Brand awareness
- Brand preference
- Reputation index/External image
- Internet community
- Customer list
- Behavior of customers on the list in relation to loyalty activities
- Elasticity of demand
- Customer loyalty rate
- Exhibition participation ratio
- Items being bought by customers on the list
- Longevity of customers on the list
- Top of the line
- Avg. breadth of information available on customers
- Advertising costs
- % of total income generated from brand

5

Organizational flexibility and adaptability

- Share of employees familiar with strategy
- Average expenditure per capita
- Employee Satisfaction Index
- Child Labour

3

Rapid and quality product innovation

- Number of meetings between purchasers and suppliers
- No. of new patents registered during the year
- No. of new products developed
- Local production rate
- Internal communication
- Competitors
- Portion outsourced on total sales

6

Efficient and reliable execution

- Sales by geographic area, main products, lines, brands, distribution channels
 - Gross margin by geographic area, main products, brands, distribution channels
 - Market share by geographic area
 - Average number of sales people per 100 sq meters of shop
 - Sale volume per square meter
 - Franchisee average sale
 - Outlets sales per square metre
 - DOS sales per square meter
 - Headcount
 - Headcount by contract's type
 - HR absenteeism
 - Headcount by Department
 - Number of staff in boutique
 - Revenue of sales to customers on the list
 - Number of franchisee
 - Break-even point of franchisees
 - Maintenance costs for franchisees
 - Number of outlets
 - DOS number of wholesale stores
 - Maintenance costs and break-even point for DOS (direct operation stores)
 - Products selected that were out of stock
 - Delivery's delay
 - Delivery costs that were too high
 - Problems with connection to website
 - No confirmation or status report given
- (To be continued)

List of KPIs for the Fashion and Luxury sector

<i>Nr</i>	<i>Focus</i>	<i>Process</i>	<i>IC area</i>	<i>KPI</i>	<i>KPI Formula</i>	<i>KPI's features</i>	<i>Suggested relevance</i>
1	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	Average employee' s age	Ratio of the sum of employee's age and the total number of employees.	age and trend	Nice to Have
2	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	Average employee's seniority	Ratio of the sum of employee' seniority and the total number of employees.	time and trend	Must Have
3	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	Staff turnover	Number of people who left the company during the year on the total workforce at the beginning of the year (in all company and specifically in the Design Office and development Office.	percentage and trend	Must Have
4	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	Training hours	Amount of training hours on the number of employees (total and for HQ employees and sales people).	percentage and trend	Nice to Have
5	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	HR education	Percentage of employees by the education's degree.	percentage and trend	Nice to Have
6	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	Job rotation	Percentage of employees who changed their task in the last year on the total number of employees.	percentage and trend	Nice to Have
7	Nurturing of talent quality	All processes	Human Capital	MBO	Percentage of bonuses on the successful objectives achieved by the employees.	percentage and trend	Must Have
8	Nurturing of talent quality	Distribution process	Human Capital	Boutique sales staff training experience	Sum of the training hours.	time and trend	Must Have
9	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	Employee commitment index	It is scored from an annual Employee Survey which provides a reliable measure of employees' commitment to their work and the company.	score and trend	Must Have
10	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	High quality recruitment (e.g., recruitment from the 5 best business schools and/or the 5 best technical schools)	Percentage of high quality recruitment on total recruitment.	percentage and trend	Must Have
11	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	Management/Employee share of ownership	Percentage of stocks of company owned by employees/management.	percentage and trend	Nice to Have
12	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	Annual career review rate	Number of career advancement cases on total employees.	percentage and trend	Nice to Have
13	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	Share of women in upper/top mgmt (to attract female talents)	Number of women on the total upper/top managers.	percentage and trend	Must Have
14	Nurturing of talent quality	Services Partnering	Human Capital	Share of employees in talent programs	Number of employees in talent program on the total employees.	percentage and trend	Must Have

Take Aways

- Gli Intangibili/il Capitale Intellettuale di un'azienda sono i motori fondamentali della sua crescita nel medio-lungo periodo e della sua creazione di valore
- Misurare e valorizzare gli Intangibili sono fasi fondamentali per la gestione sempre più consapevole del patrimonio strategico aziendale → “what can be measured, get managed”!
- Sviluppare gli Intangibili/il Capitale Intellettuale è un imperativo gestionale e strategico per un'impresa anche di piccole dimensioni basata sulla ricerca e nell'economia della conoscenza

Considerazioni finali

Nel futuro il Reporting aziendale non potrà più essere centrato meramente su valori finanziari e partita doppia

Il tasso di innovazione nel corporate reporting è stato certamente rilevante negli ultimi 15-20 anni (rispetto agli ultimi 600) come risposta a modificazioni di contesto e del concetto di valore

L'obiettivo del reporting esterno aziendale appare oggi, nel contempo, più ampio e più specifico → verso il Report degli Intangibili e del Capitale Intellettuale e, appena più in là, il Report Integrato

Considerazioni finali (2)

Il NIBR ha intrapreso un percorso volto al miglioramento del Business Reporting in Italia, volendo rappresentare un veicolo – aperto alla collaborazione con tutti i soggetti – per aggregare le migliori energie, competenze ed esperienze in questo campo presenti nel nostro Paese, all'interno di un quadro internazionale in forte evoluzione

Grazie!

Prof. Stefano Zambon

Ordinario di Economia Aziendale, Università di Ferrara

Segretario Generale,

Network Italiano Business Reporting (NIBR)



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI FERRARA**
- EX LABORE FRUCTUS -

NIBR
*Network Italiano
Business Reporting*