

Workshop su

**LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE
NELLE IMPRESE**

STATO DELL'ARTE E TENDENZE EVOLUTIVE IN ATTO

in collaborazione con

Network Italiano Business Reporting

**IL MODELLO
DELL'INTELLECTUAL CAPITAL:
ORIGINI, SVILUPPI, RIFLESSIONI**

[slide presentate al workshop]

Stefano Zambon

Venerdì 15 luglio 2016

Università Cattolica del Sacro Cuore

in collaborazione con il Network Italiano Business Reporting (NIBR)

Workshop

**«La misurazione e valutazione delle performance nelle imprese.
Stato dell'arte e tendenze evolutive in atto»**

**IL MODELLO
DELL'INTELLECTUAL CAPITAL:
ORIGINI, SVILUPPI, RIFLESSIONI**

*Prof. Stefano Zambon
University of Ferrara and WICI*

**Università Cattolica del S. Cuore
Milano, 15 luglio 2016 (*slides riviste il 18.10.2016*)**



“The substantial foundation of the industrial corporation is its immaterial assets”

“There may be peculiar difficulties in the way of reducing this goodwill to the form of a fund, expressing it in terms of a standard unit”

Thorstein Veblen, 1904



AGENDA

1. Le origini e le motivazioni
2. Gli sviluppi
3. I casi Brembo e Despar Nordest
4. Riflessioni sul modello
5. Considerazione conclusiva



1. LE ORIGINI E LE MOTIVAZIONI

Le origini



Nel novembre 1987 in Svezia iniziò a riunirsi un gruppo di 7 manager e consulenti, capitanati da Karl-Erik Sveiby (editore di una rivista professionale), che si diede il nome di Konrad Group, e che pubblicò nel 1988 un libro intitolato «The Invisible Balance Sheet»

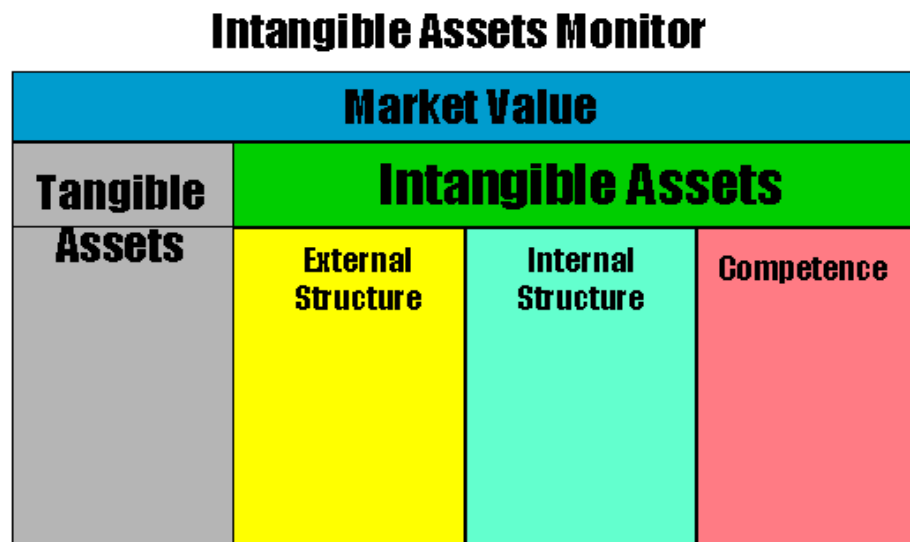
L'obiettivo dichiarato del lavoro era quello di «to show the management of knowhow companies practical methods and procedures for presenting their company's most important resource, its personnel, in a more informative way than through pretty colour photographs». Il libro definisce e descrive più di 35 “key indicators” e li inquadra in un contesto teorico

Il libro rappresenta il punto iniziale del movimento scandinavo sugli intangibili in materia di accounting → è di interesse notare che nel 1987 è apparsa anche la traduzione in inglese del noto testo del professore giapponese H. Itami «Mobilizing Invisible Assets» (ed. or., 1980)

Le origini (cont.)

Il Konrad Group mirava a rendere visibile e a spiegare la parte della ricchezza di un'impresa che era invisibile nei bilanci della stessa, specie con riguardo alle società quotate e alla differenza tra la loro capitalizzazione borsistica e il loro valore contabile.

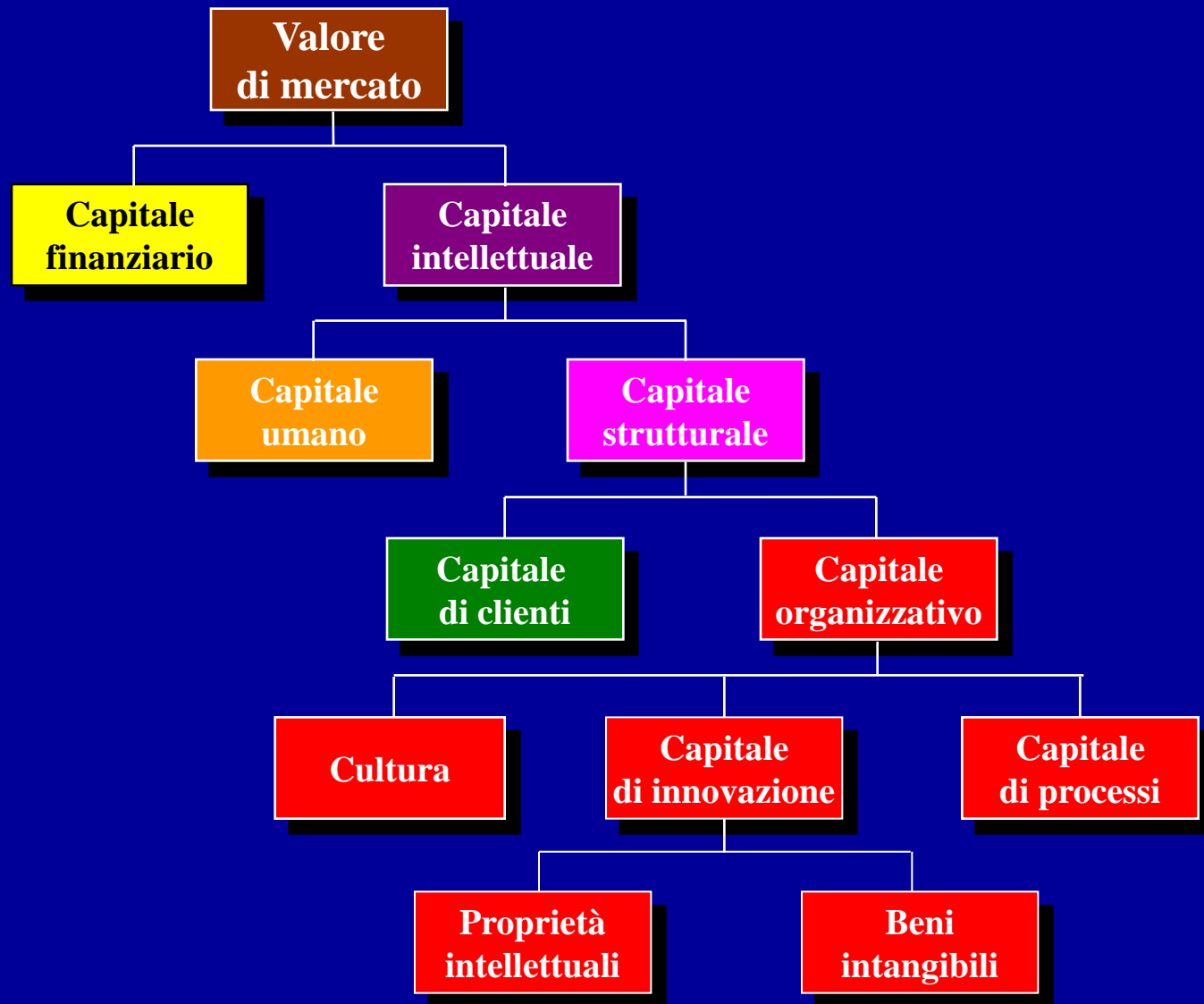
Nel 1997 Karl-Erik Sveiby elabora l'Intangible Asset Monitor (IAM). A fronte –come afferma– alle stranezze ondivaghe delle valutazioni finanziarie, decide che lo IAM è una metodologia alternativa di natura non-finanziaria per seguire gli intangibili, nonché un format di presentazione



Primi riferimenti al concetto di Capitale Intellettuale

Il primo utilizzo dell'espressione "*Intellectual Capital*" pare essere nel libro di G.R. Feiwel "*The Intellectual Capital of Michael Kalecki*" (1975), in cui viene attribuita a John Kenneth Galbraith, il quale, in una lettera all'economista Michael Kalecki del 1969, scrisse: "Mi meraviglierei se tu comprendessi quanti di noi al mondo hanno posseduto il capitale intellettuale che hai fornito nell'arco di questa passata decade"

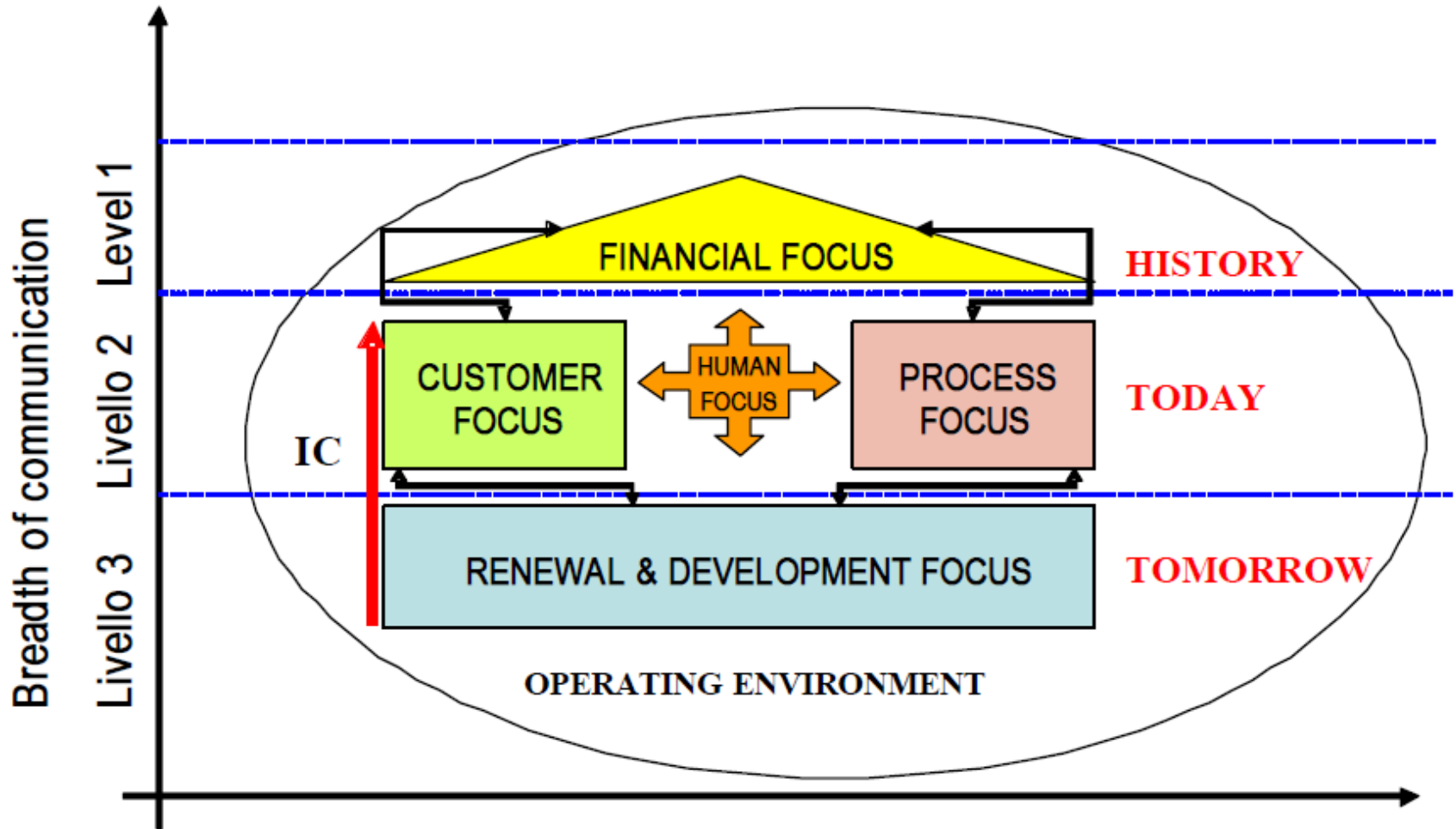
Nel 1994 l'azienda leader svedese nel campo assicurativo-finanziario, Skandia, quotata alla Borsa di Stoccolma e di New York, inizia la pubblicazione di un documento denominato «Intellectual Capital Statement». Tale pubblicazione si estende al 1998. Il Chief Knowledge Officer di Skandia, Leif Edvinsson, è un adepto di Karl-Erik Sveiby.



Fonte: Intellectual Capital Report, Skandia, 1998.

La disaggregazione del valore di mercato

Skandia Navigator, Edvinsson & Malone, 1998

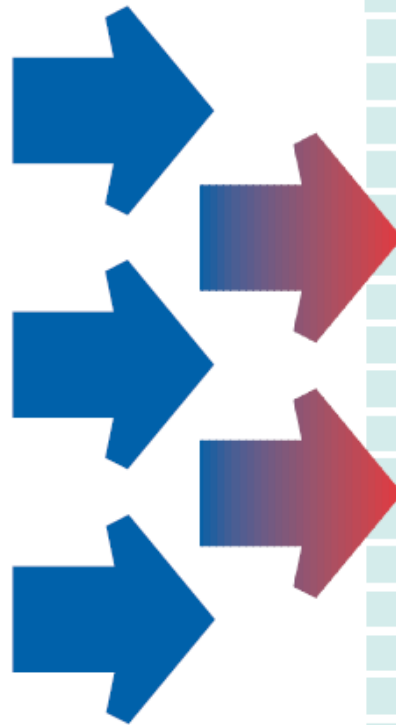


Development of Intellectual Capital

BUSINESS CONCEPT



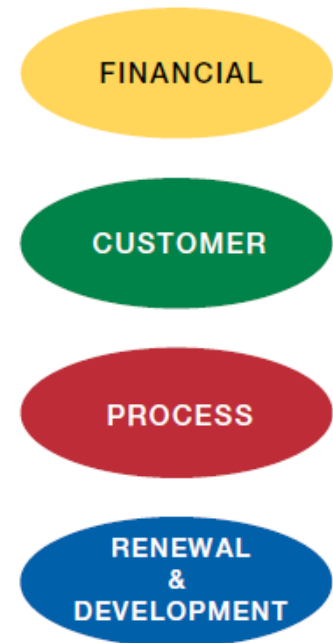
SUCCESS FACTORS



INDICATORS



FOCUS



The New Economic Context in the '90s

- From “land, capital, labour” to “knowledge, (financial) capital, technology” → so-called “knowledge economy”
- Progressive change in the bases of creation of firm value
 - from industrial to post-post-industrial economy (advanced service firms/technology)
 - post-fordist, interactive mode of production
 - decentralization/diffusion of knowledge
- From unidimensional to multidimensional performance drivers for an organisation’s survival & growth
- Obsolescence of traditional accounting systems (S&P 500 → Market-to-Book Ratio \cong 2 to 4) → several scholarly studies point out the declining relevance of accounting information (Lev & Zarowin, 1999)

NUOVO CLIMA ALL'INTERNO E ALL'ESTERNO DELLE IMPRESE

- Verso la “conceptual company” → imprese dotate di poco peso strutturale/tangibile e con importanza crescente della conoscenza → alimenta rilevanza degli intangibles (quasi tutti legati a forme di conoscenza)
- Elementi-chiave per la creazione di valore → ricerca e innovazione, marketing e rapporti con la clientela, marchi e brevetti, know-how, capacità imprenditoriali e manageriali, competenze organizzative e personali, modelli di business → fasi/fattori su cui si hanno poche informazioni e non interrelate

Allargamento dell'ambito di riferimento degli intangibili

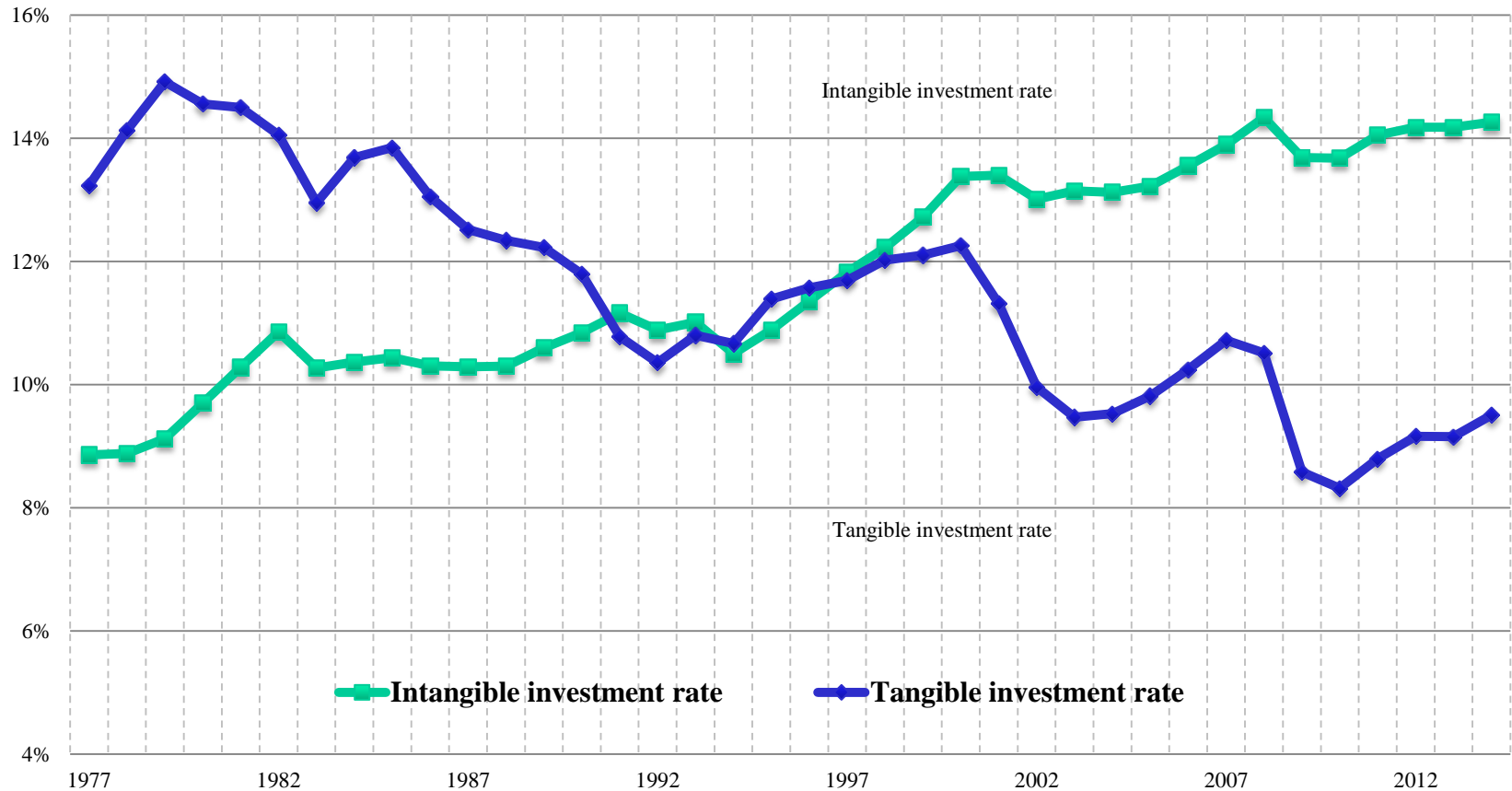
- Le attività intangibili vengono semplicemente definite come una fonte di benefici futuri non dotata di corporeità fisica:
 - Proprietà intellettuale è un intangibile con diritti legali
 - Nella definizione inclusi intangibili legati all'innovazione (brevetti), al mercato (marchi), alle risorse umane (capacità e competenze, addestramento e formazione), alle relazioni con la clientela, alla reputazione e all'organizzazione (sistemi di compensazione, procedure informatiche, routines, struttura)
 - “Hard” intangibles (“tradable”) vs. “Soft” intangibles

Una classificazione “ampia” degli intangibili

BENI INTANGIBILI	ATTIVITÀ INTANGIBILI	RISORSE INTANGIBILI	COMPETENZE
Identificabilità legale	Identificabilità economica	Identificabilità economica	Non chiara identificabilità
Separata trasferibilità	Separata trasferibilità	Non-separata trasferibilità	Non-separata trasferibilità
Es. Brevetti, marchi	Es. Formule e processi	Es. routines org.ve, cultura	Es. abilità, conoscenze

The Intangibles-Tangible Widening Gap

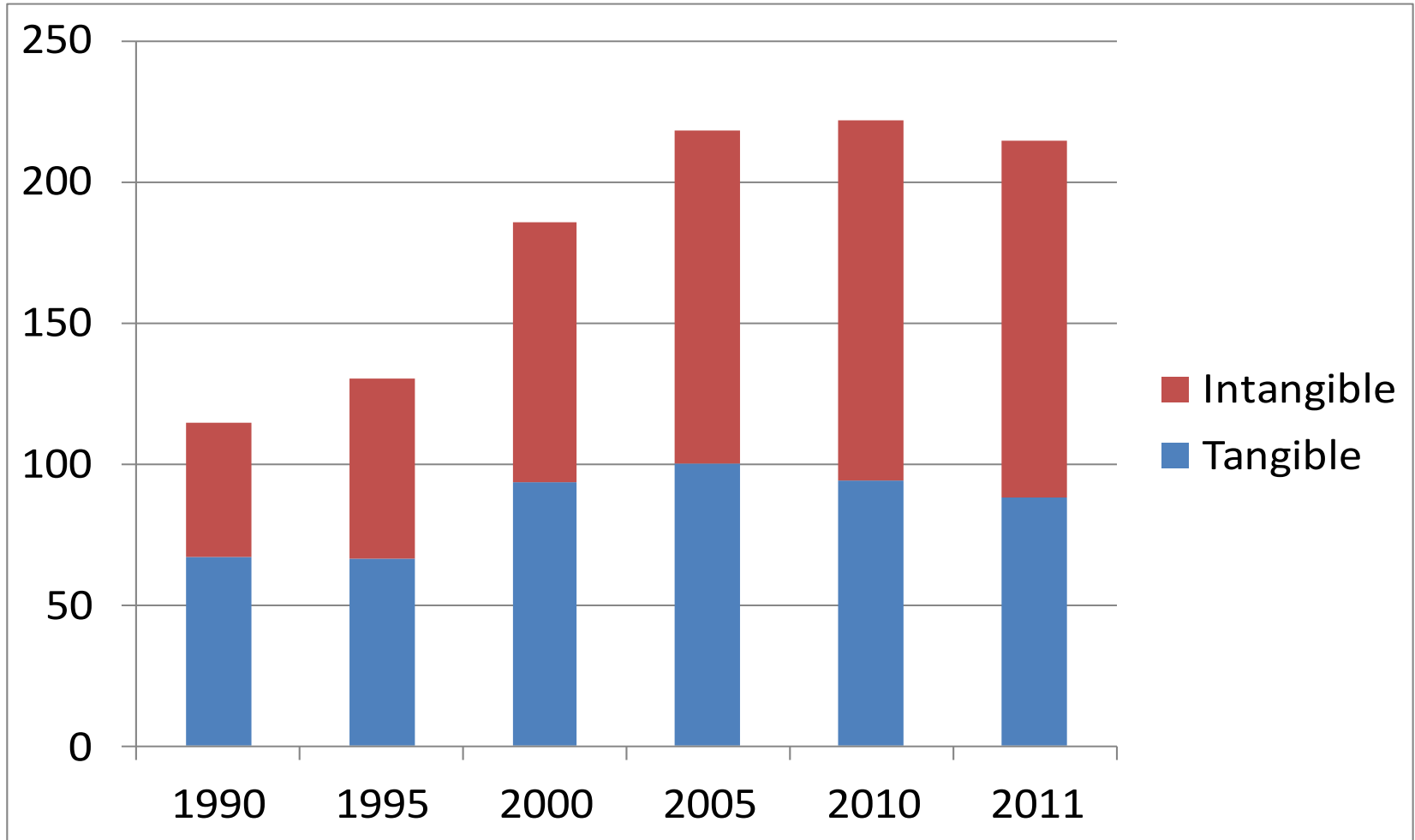
The Intangibles Revolution: U.S. Private Sector Investment in Tangible and Intangible Capital (relative to Gross Value Added), 1977-2014



Intangible investment dominates

£ billion
nominal

UK Market Sector investment



Knowledge investment by firms for future returns:

- Software, Creative works, R&D, Designs, Business organisation / processes, Workplace skills, Reputation / brands

Source; UK Investment in Intangible Assets and IPRs, Haskel et al., 2014



“Tradizionale” misurazione degli intangibili (ad es. IAS 38, 1999)

- In generale, sospetto e circospezione
- Tre criteri di riconoscimento: utilità futura, misurabilità, separata trasferibilità → se misura non sufficientemente affidabile = nessun riconoscimento
- Criteri di misurazione prudenziali:
 - Principio generale: imputazione immediata a C.E.
 - Se riconosciuti come attività, allora valutazione al costo e a costo rivalutato (non a valori di mercato)
 - Ammortamento in tempi brevi
- Asset internamente generati sono generalmente esclusi dalla capitalizzazione/riconoscimento

C'era una volta l'Avviamento...

Prezzo di acquisizione – Valore rivalutato del
Capitale netto contabile = Avviamento

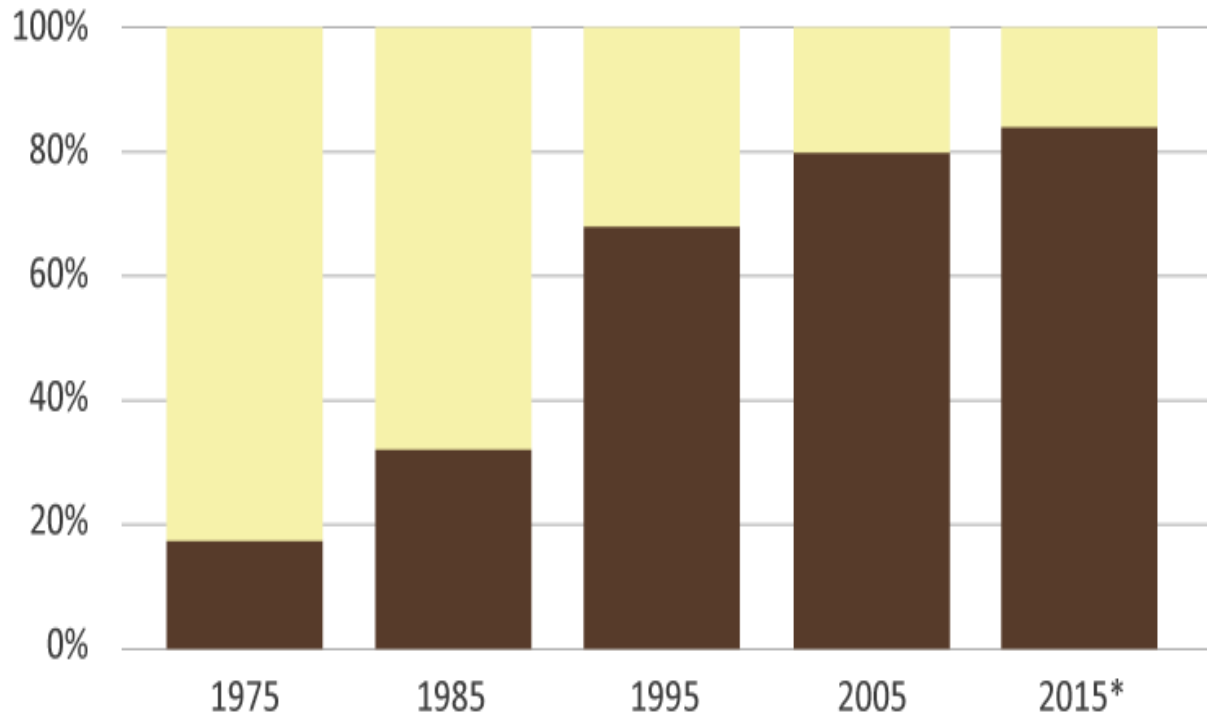
- Rappresentazione semplice (sintetica) dal punto di vista cognitivo degli intangibili non contabilizzati
- Profili problematici:
 - avviamento come valore residuale dipendente dal prezzo di un'acquisizione
 - avviamento è solo quello dell'azienda acquisita
 - avviamento compare solo nel caso di operazioni di finanza straordinaria
- Necessità dei manager e degli “utilizzatori” di una conoscenza più approfondita e granulare della ricchezza intangibile di un'impresa e dei suoi *drivers*

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%

Value is more than financial



Tangible Assets

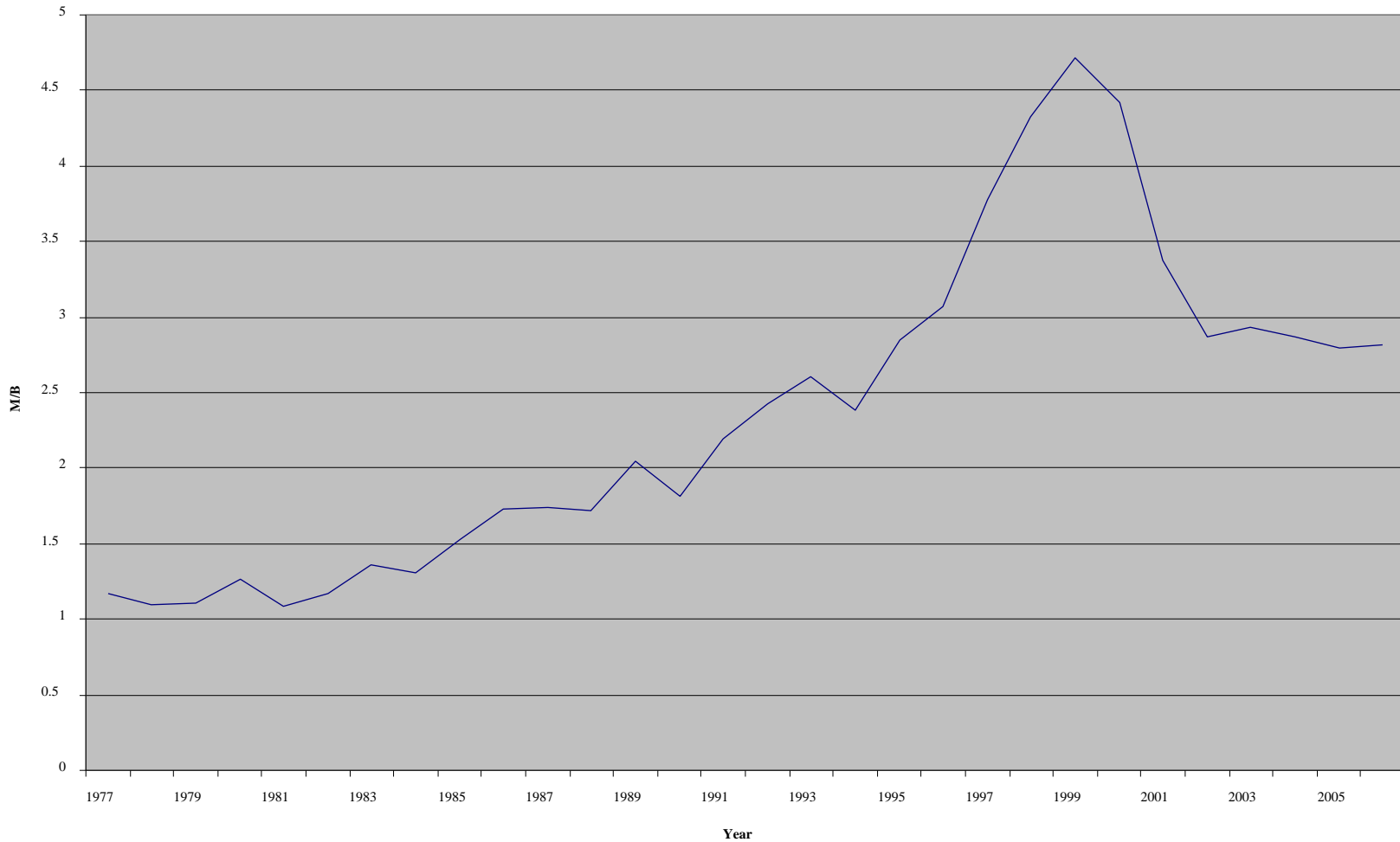


Intangible Assets

Source: OCEAN TOMO LLC
January, 1, 2015

S&P 500 Average Market-to-Book Ratio: 1977-2006

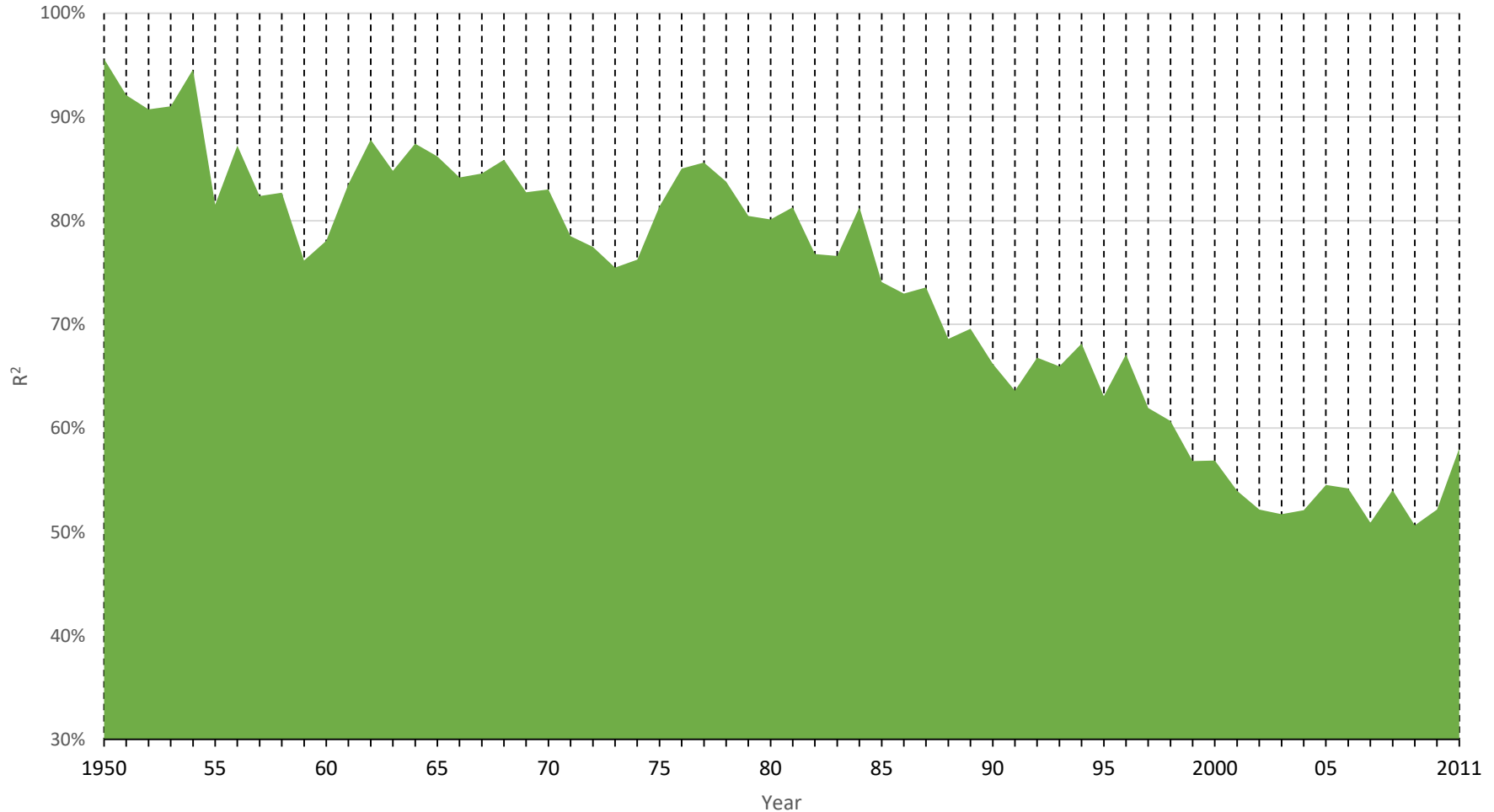
The S&P 500 Market-to-Book Ratio: 1977-2006



Accounting Information and Stock Prices: A Decreasing Relationship

Figure 3.4: The Deteriorating Usefulness of Financial Information

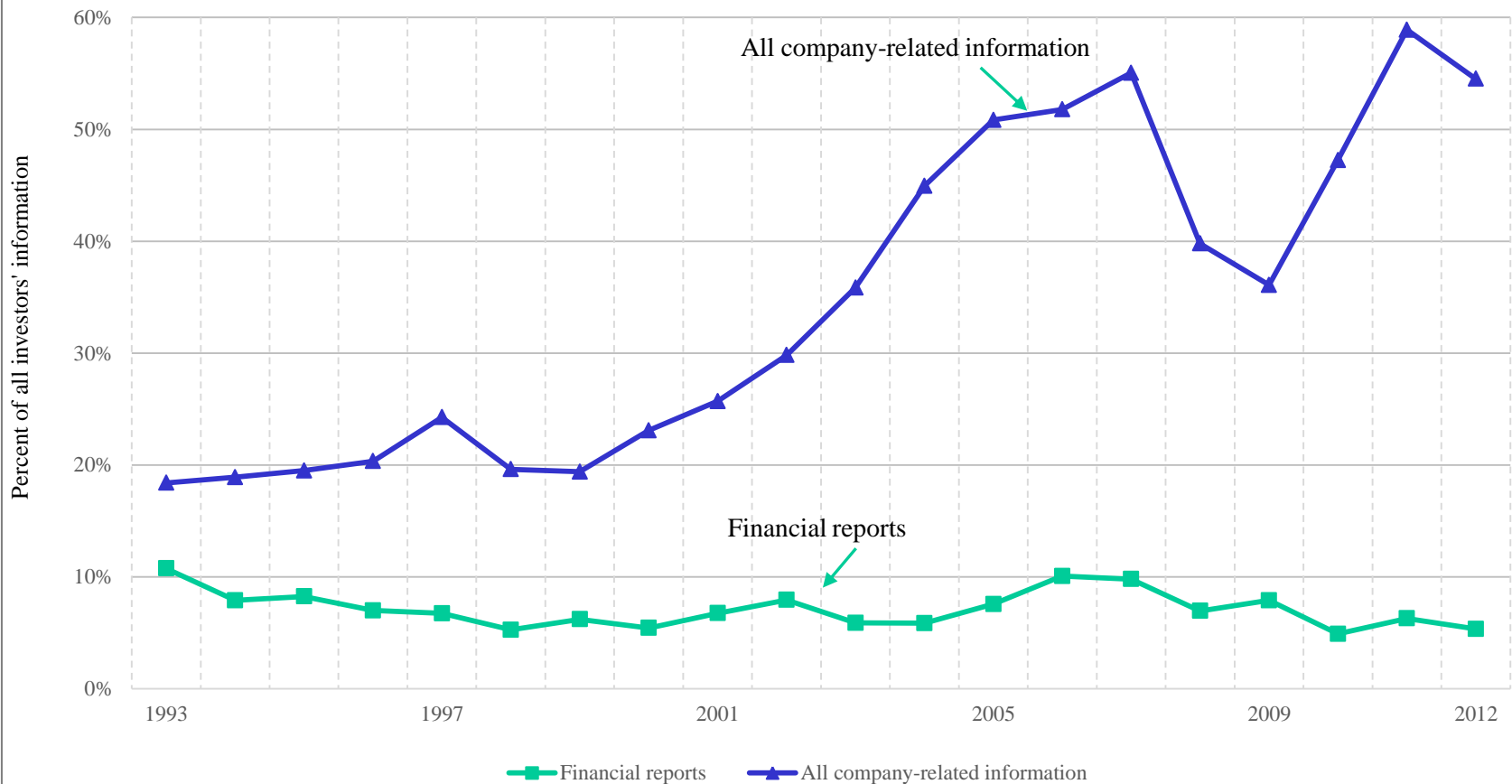
R^2 from regression of companies' market value on their sales, cost of goods sold, SG&A expenses, earnings, total assets, and total liabilities, all companies, 1950-2013



Information used by investors and relative weight of accounting information

Figure 4.1: The Increasing Contribution to Investors of All Company-Related Information (Top Curve) and the Decreasing Contribution of Financial Information (Bottom Curve)

Percentage of all information used by investors jointly contributed by: analysts' and managers' forecasts, important non-accounting events, and financial reports (top curve), and financial reports only information (bottom curve), all firms, years 1993-2012



Conseguenze micro-economiche

- Serie conseguenze economiche per l'impresa derivanti dall'inadeguato trattamento contabile degli intangibili
- Il “mis-measurement” degli intangibili a livello di impresa ha avversi effetti economici in termini di:
 - Decisioni di investimento
 - Livello di asimmetria informativa relativo a una impresa (volatilità dei corsi azionari e insider trading)
 - Sistemi informativi interni/direzionali



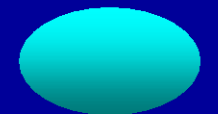


2. GLI SVILUPPI

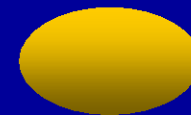
Nuovi modelli di misurazione della performance

Modelli di misurazione degli intangibili

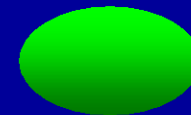
Legenda



Market Capitalisation Method



Return on Assets Method

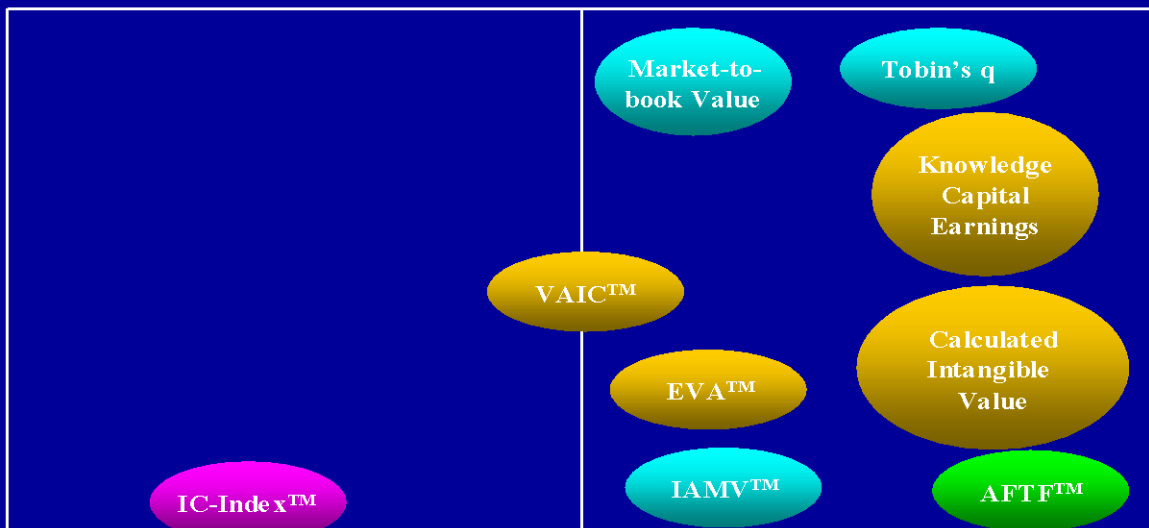


Direct Intellectual Capital

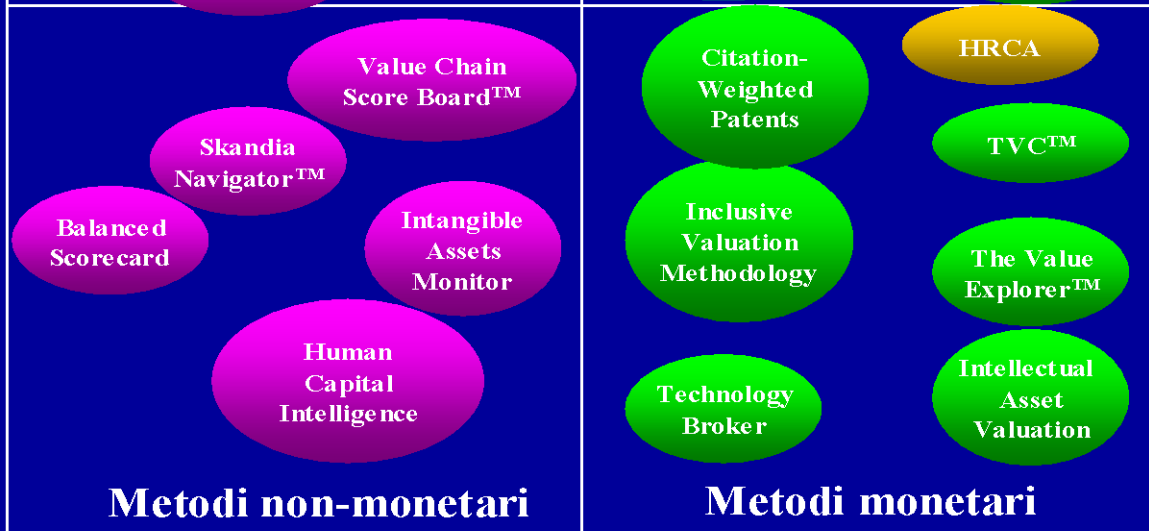


Score Card Method

Metodi Olistici



Metodi Atomistici



I metodi di misurazione più noti associati agli intangibili

Metodi monetari e olistici

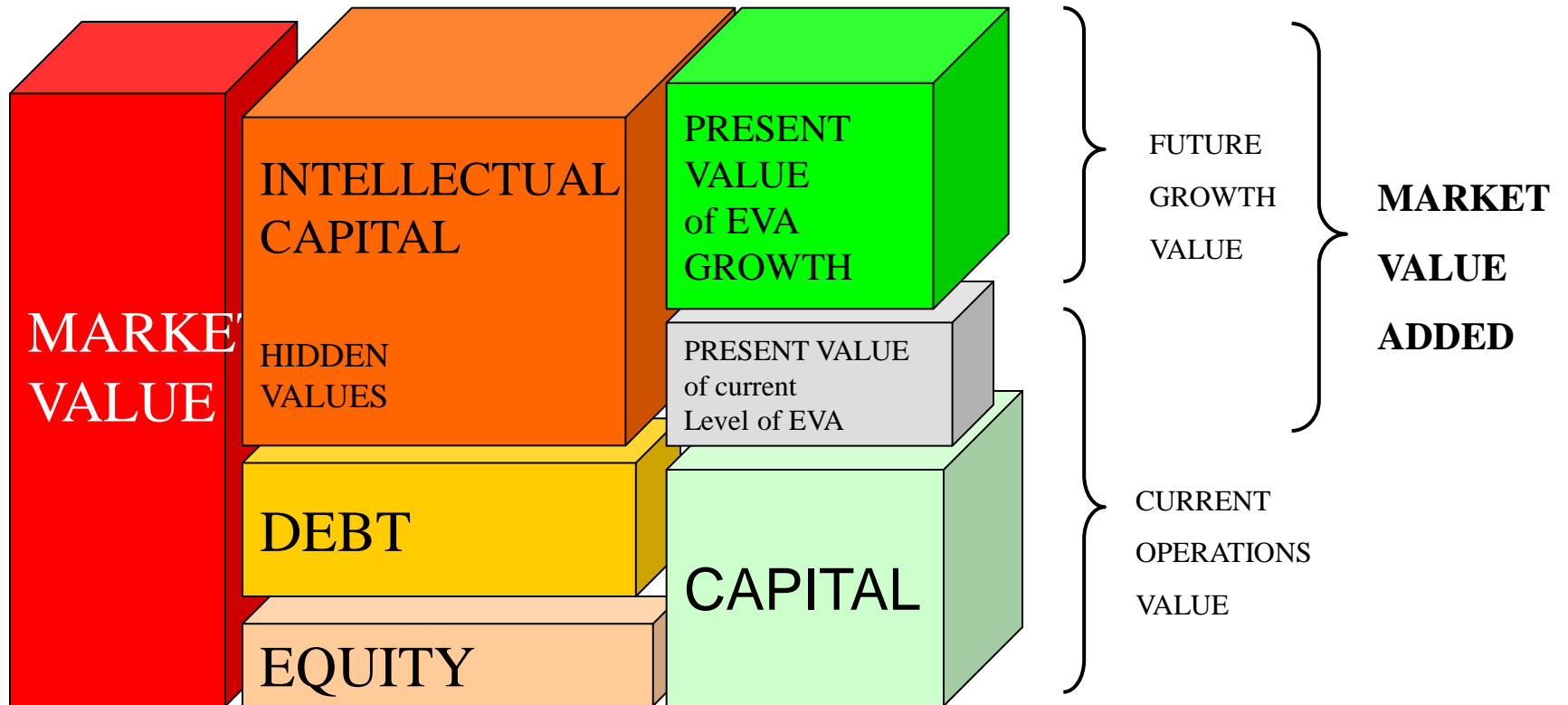
- 1) *Market-to-book value*
- 2) *Tobin's Q*
- 3) *Economic Value Added (EVATM)*
- 4) *Knowledge Capital Earnings by Lev*

Metodi non-monetari e atomistici

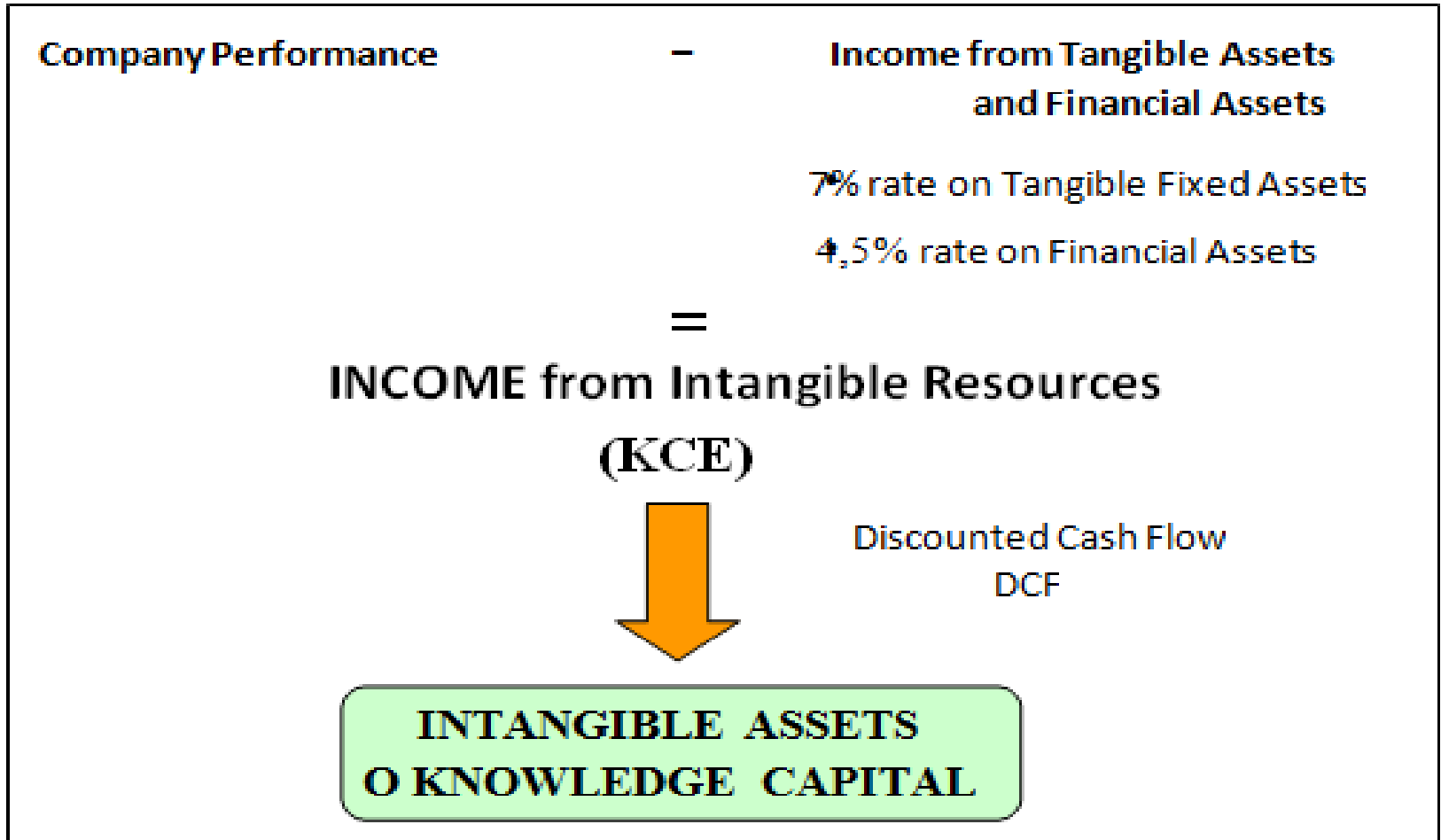
- a) *Skandia Navigator* by Edvinsson & Malone
- b) *Intangible Assets Monitor* by Sveiby
- c) *Balanced Scorecard* by Norton & Kaplan
- d) *Value Chain Scoreboard* by Lev



Visual EVA Calculation



Knowledge Capital Earnings (KCE) by Baruch Lev



KCE – Despar Nordest

Free Cash Flow Year ending 2012

	WACC
Average Annual Earnings (normalised)	7,64,21,964
Financial Assets	66,66,597
Historical Rate of Return on Financial Assets	4.50%
Earnings explained by financial assets	2,99,997
Physical Assets	55,21,92,905
Average After tax return of physical assets	5.00%
Earnings explained by Physical Assets	2,76,09,645
Balance left=Knowledge Capital Earnings(IC)	4,85,12,322
Expected rate of return on KA (WACC)	8.00%
Intangible Asset= <u>Knowledge Capital</u> Knowledge capital discount rate	60,64,04,024

Intangibles and Risks

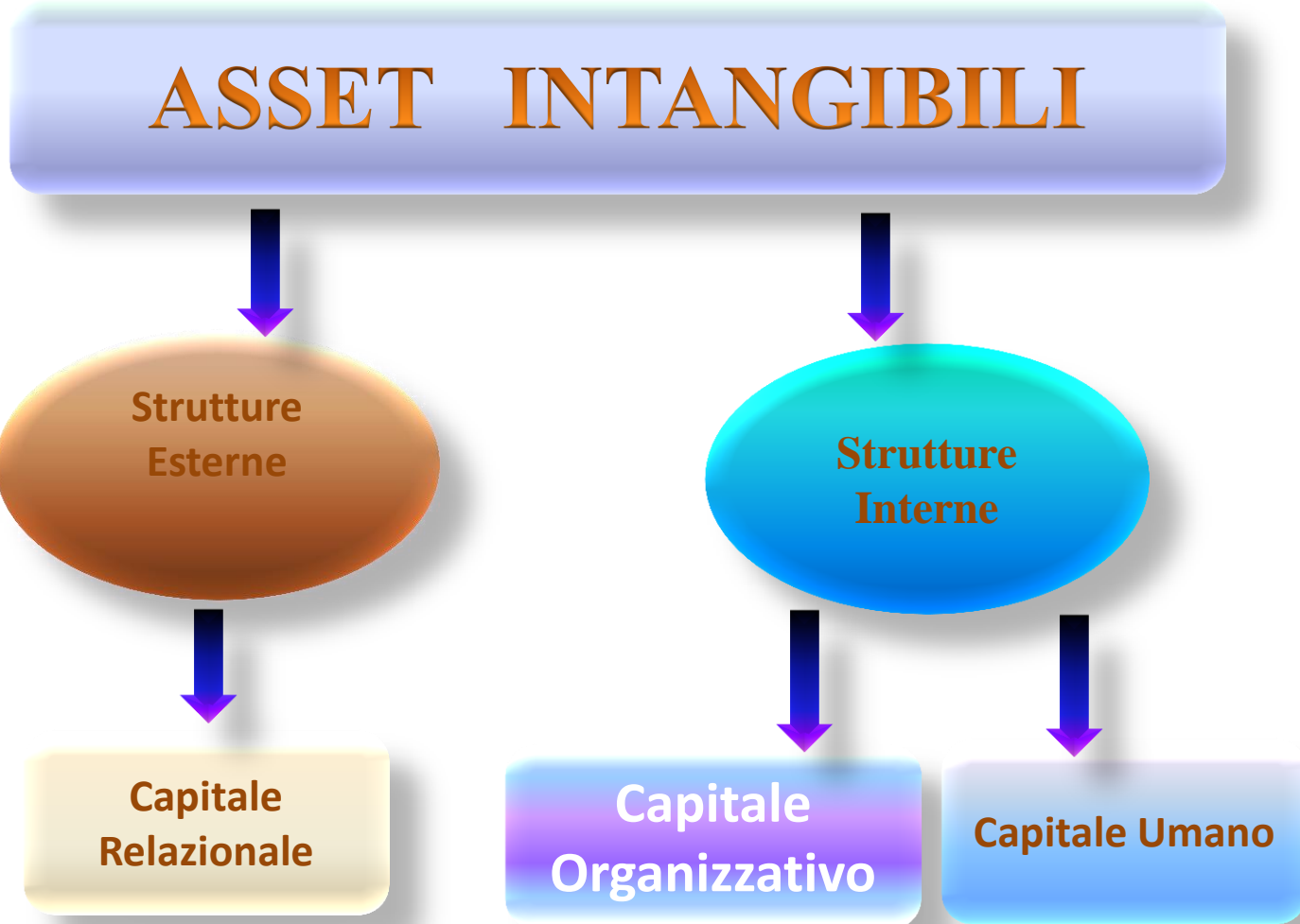
- However, investment in intangibles is associated with high levels of uncertainty in terms of outcomes and timing
- Hence, intangibles have also a negative side → recent history has shown that intangibles may “evaporate” very fastly, giving rise to large losses → intangibles hide also a potential liability (e.g. reputation)
- Fundamental lack of methodologies for measuring and assessing intangibles-related risks

Composizione del Capitale Intellettuale (IC) e del relativo Report

- Capitale intellettuale dà vita a una nozione di ricchezza composita e a un report articolato:
 - Capitale Umano
 - Capitale Organizzativo o Strutturale
 - Capitale Relazionale o Clienti
- Batterie di indicatori analitici utilizzate per cogliere i tre profili dell'IC, accompagnati da una «narrativa» manageriale che lega risultati alla strategia aziendale
- Elementi dell'IC non hanno proprietà additiva (manca un minimo comune denominatore)



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**

Principal Guidelines on IC Reporting

- IFAC, Study no. 7 (1998)
- Danish Agency for Trade and Industry (DATI) Guidelines (2000; latest edition 2003)
- Nordika Project Guidelines (2001)
- Meritum Project Guidelines (2002)
- German Ministry of Labour (2004, 2006, 2008)
- Japanese Ministry of Economy (METI) (2005-08)
- Australian IC Guidelines (2002 e 2005)
- Putting IC into Practice Guidelines (PIP) by Nordic countries (2006)
- “Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière du capital immatériel des entreprises” by Observatoire de l’Immatériel (Oct. 2011)



W I C I

World Intellectual Capital /Assets Initiative

The World's Business Reporting Network

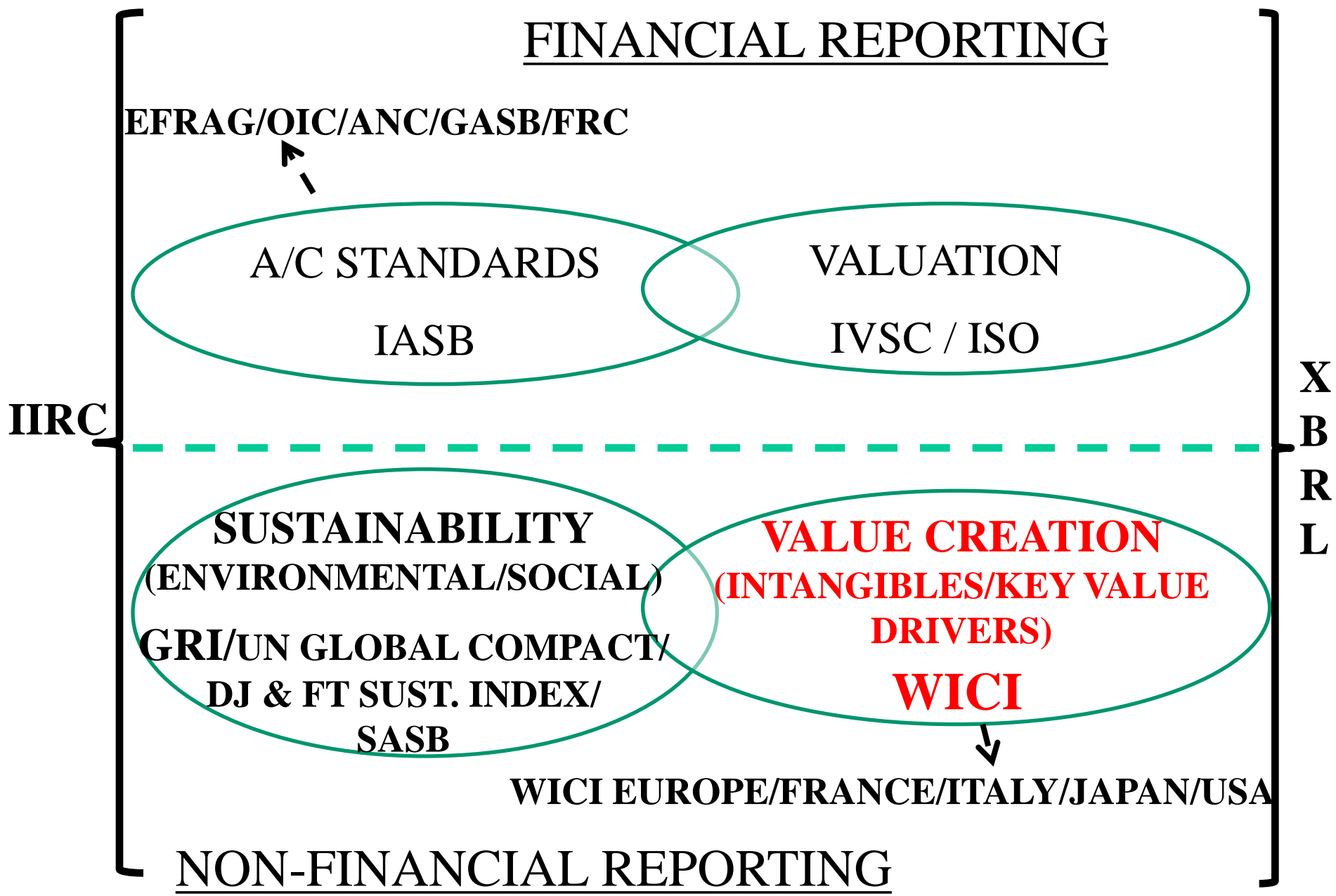
www.wici-global.com

WICI

World Intellectual Capital/Assets Initiative Network

Global collaborative, non-profit Network,
officially born on 31 March 2008 with the signature of a Memorandum
of Understanding (MoU)
in Washington DC at the American Enterprise Institute (AEI)

INTERNATIONAL OVERVIEW of REPORTING SCENE



FINANCIAL REPORTING

EFRAG/OIC/ANC/GASB/FRC

A/C STANDARDS
IASB

VALUATION
IVSC / ISO

IIRC

SUSTAINABILITY
(ENVIRONMENTAL/SOCIAL)
GRI/UN GLOBAL COMPACT/
DJ & FT SUST. INDEX/
SASB

VALUE CREATION
(INTANGIBLES/KEY VALUE
DRIVERS)
WICI

WICI EUROPE/FRANCE/ITALY/JAPAN/USA

NON-FINANCIAL REPORTING

X
B
R
L

WICI
**(World Intellectual
Capital/Assets Initiative)**

***WICI Intangibles
Reporting Framework***

**Released on
22 September 2016
www.wici-global.com**

***WICI Intangibles
Reporting Framework*** Version
1.0



W I C I

the world's business reporting network

WICI INTANGIBLES REPORTING FRAMEWORK (WIRF)

- Aimed to fill in a today large “reporting gap” present today, which is the guidance on measuring and disclosing an organization’s intangible resources
- It essentially addresses the non-financial (or non-monetary or extra-financial) information on intangibles, insofar as financial information on them is covered by accounting and valuation standards and rules
- Auditing issues have intentionally not been covered

September 2016

*WICI Intangibles
Reporting Framework* Version
1.0



World Intellectual Capital/Assets Initiative

WICI Framework's Background

Financial report today does not reflect the real strengths of a company. From current financial information we cannot see:

- the origin of company competitiveness
- its value creation as a combination of company-specific

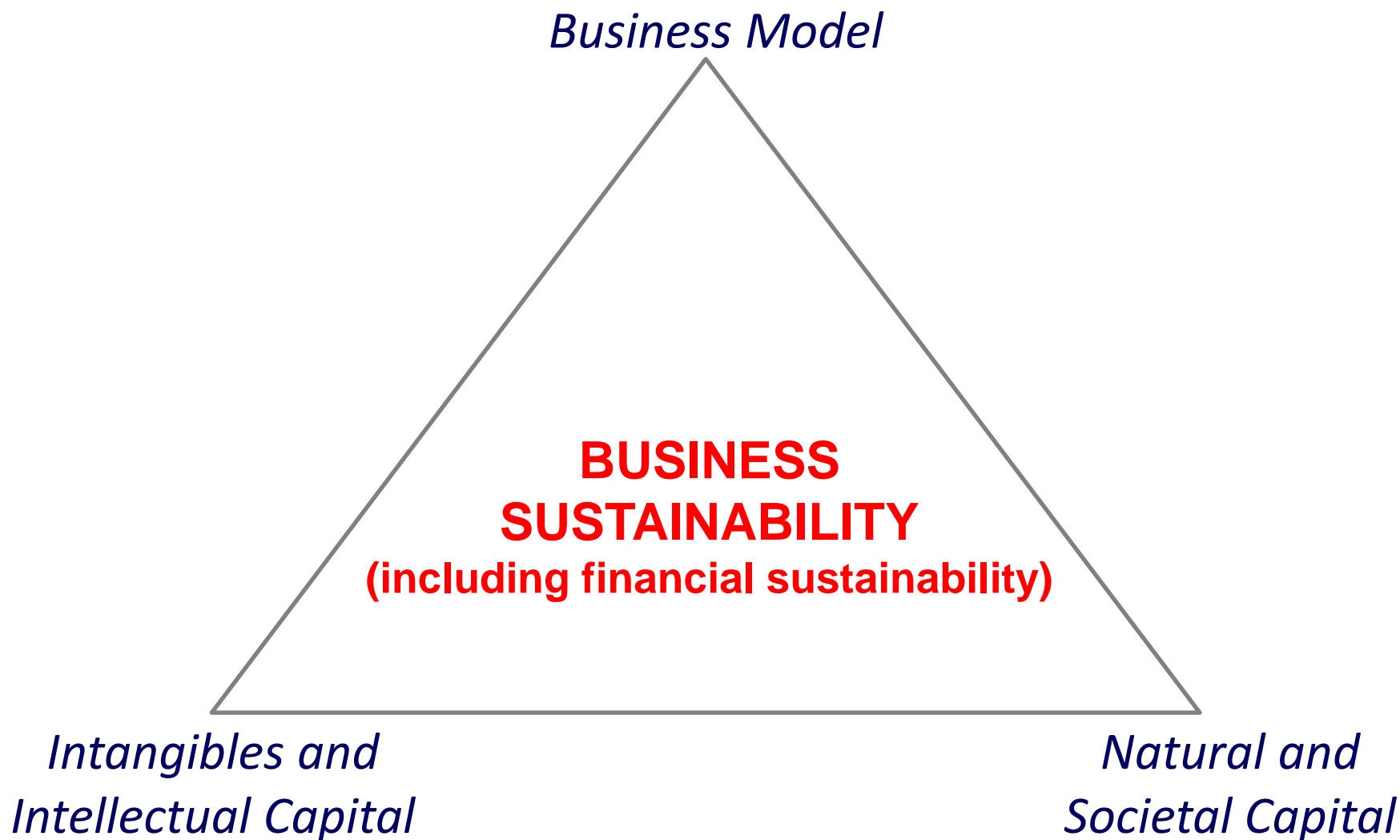
Intangibles

- the sustainability of its strengths, and
- the company long term value creation capacity

In this situation, financial people cannot properly evaluate a company.

Therefore, we need some reporting mechanism to describe the origin of strengths and business sustainability of a company

Towards the Concept of «Business Sustainability»



WICI INTANGIBLES REPORTING FRAMEWORK (WIRF)

Due Process followed

Due Process Steps	Date/Period
Decision made on the development of an intangibles reporting Framework by WICI Governance Group	13 th May 2015
Formation of a dedicated technical team within WICI	31 st May 2015
Public presentation of the Draft Framework at WICI Symposium 2015	4 th December 2015
Approval of the Framework Consultation Draft by the WICI Governance Group	11 th February 2016
Publication of the “WICI Intangibles Reporting Framework Consultation Draft” including an associated set of consultation questions for stakeholders (www.wici-global.com/wirf/WICI_Intangibles_Reporting_Framework_v1.0.pdf)	15 th February 2016
Period of public consultation	From 15 th Feb to 16 th May 2016
Analysis of the comments and responses received	From 17 th May 2016 to 31 st May 2016
Revision of the Framework on the basis of the comments and responses received	From 1 st June 2016 to 31 st August 2016
Final approval by the WICI Governance Group	15 th September 2016
Launch of the final version of WIRF	22 nd September 2016

16 responses received (e.g., IIRC, SASB, CDSB, E&Y, KPMG, Erste Bank)

Monthly or bi-monthly conference calls by the WICI Governance Group and the technical team have also been held.

WICI INTANGIBLES REPORTING FRAMEWORK

- WIRF crystallizes in one conceptually consistent Framework the best practices and proposals that have emerged in the field of intangibles reporting over the last twenty years.
- It is important to underline that WIRF is largely based on an evolutionary interpretation of the 2005 Japanese Guidelines on “Intellectual Assets based Management” (IAbM) and the 2008 “Principles for Effective Communication of Intellectual Capital” by the EFFAS Commission on “Intellectual Capital”, as well as the IIRC’s <IR> Framework

WICI INTANGIBLES REPORTING FRAMEWORK

Table of Contents

Table of Contents	3
Executive Summary	4
Chapter 1 – Rationale and Objective of the Framework	7
1-1 Background	7
1-2 Objective of the WICI Intangibles Reporting Framework	8
1-3 The Primary Audience and Information Users of the Framework	9
1-4 Intangibles Reporting and Strategic Management	1 1
Chapter 2 – Definition of Intangibles	1 3
2-1 The Definition of Intangibles	1 3
2-2 Categories of Intangibles	1 4
2-3 Interrelatedness between Intangibles and Value Creation	1 6
Chapter 3 – Interpretations of Principles for Intangibles Reporting and Communication	1 8
Chapter 4 – Structure of Intangibles Reporting	2 0
4-1 Key Performance Indicators (KPIs)	2 0
4-2 Value Creation Story focusing on Intangibles	2 2
A: Outline of Business and Management Philosophy	2 3
B: Intangibles and Value Creation from Past-to-Present	2 4
C: Intangibles and Value Creation from Present-to-Future	2 9
Appendices	3 4
Appendix 1: Comparison between the classifications of capitals by WICI and IIRC Frameworks	3 4
Appendix 2: Economic Characteristics of Intangibles	3 5
Appendix 3: Differences from Accounting Definition	3 6
Appendix 4: Extant principles for reporting and communication of intangibles	3 8
Appendix 5: Examples of Interrelatedness between KPIs	3 9
Glossary	4 2

Chapter 1 – Rationale and Objective of the Framework

- The purpose of the “WICI Intangibles Reporting Framework” is to *establish the principles, the contents and the structure for the reporting of intangible resources which are material for an organization’s value creation process and its communication to stakeholders.*
- The Framework is *principles-based*
- The primary target audience is *all companies and other organizations* of the private, public and not-for-profit sectors.
- Reporting and communication on intangibles are intended to provide *useful information for decision making*, and in particular *resource allocation decisions*, primarily to the organization’s *management* as well as *providers of financial capital* including investors, creditors, and analysts. These are expected to be the primary information users.

【Figure 1.1】 WICI's Framework Focus within the corporate reporting landscape

Corporate Reporting

Financial Reporting

WICI's

Sustainability Reporting

Financial Capital

Manufactured Capital

Human Capital

Intellectual Capital*

Social and Relationship Capital

Natural Capital

Six capitals as defined by IIRC

* Organisational Capital according to WICI Framework

Chapter 2 – Definition of Intangibles

(WICI Framework, 2016)

- Intangibles are *non-physical resources* which, either alone or in conjunction with other tangible or intangible resources, *have a positive or a negative impact on the value creation of an organization in the short, medium and long term*
- Intangibles may impact two distinct but inter-connected forms of value:
 - *Strategic value* is that related to the enhancement of the competitive, market, product, reputation, and/or risk profile of the organization;
 - *Financial value* is that linked to the generation of net cash inflows and outflows over time.
- It is not necessary that intangibles are owned or controlled by an organization. They simply have to be available and/or utilized by it to generate value → *new concept of capital*

Chapter 2 - Definition of Intangibles

(cont'd) (WICI Framework, 2016)

Positive Intangible Resources

They are the drivers of long-term competitive differentiation and advantage. They derive from a strategic utilization of intangibles (including combinations of them) that is conducive to an organization's sustainable business value and/or sustainable future stream of cash flows.

Negative Intangible Resources

- Intangibles that may have substantive negative impact on the organizational business and/or financial value (e.g., bad reputation of the organization; poor management quality and leadership).
- Negative intangible resources are often linked to specific risks of the organization.

Chapter 2 – Definition of Intangibles

(cont'd) (WICI Framework, 2016)

Intellectual Capital

- The above definition of intangible assets is fundamentally equivalent to the concept of Intellectual Capital.
- Intellectual Capital encompasses the internal (competencies, skills, leadership, procedures, know-how, etc.) and external (image, brands, alliances, customer satisfaction, etc.) intangibles which are dynamically inter-related and available to an organization, thereby enabling it to transform a set of tangible, financial and human resources into a system capable of pursuing sustainable value creation
- Intellectual Capital is typically subdivided into **three main categories**, which are 1) Human capital, 2) Relational capital, & 3) **Organizational capital**. The boundaries of these categories are flexible and they should not be interpreted/perceived in a static or rigid way.

Chapter 3 – Interpretations of the Principles for Intangibles Reporting and Communication

- Principles and guidelines from existing corporate reporting frameworks are well established.
- Rather than presenting new and different intangibles reporting principles, the role of the WICI Framework is to identify the most important Principles for intangibles reporting and communication, and to provide an interpretation of each selected principle in the context of reporting on intangibles.

Ad hoc references for these Reporting and Communication Principles are:

- International <IR> Framework (2013)
- Principles for IC Communication by EFFAS Commission on Intellectual Capital (2008)

Chapter 3 – Interpretations of the Principles for Intangibles Reporting and Communication

Specific interpretations in the context of intangibles reporting and communication are provided for the following basic Principles:

- Materiality
- Connectivity
- Conciseness
- Comparability
- Future orientation

Chapter 4 – Structure of Intangibles Reporting

Definition of Key Performance Indicators (KPIs):

“KPIs are numerical figures (metrics) related to critical/material factors of value creation, and which should provide objective evidence of performance trends by tracking them over time.”

The role of KPIs in reporting is to support the narrative explanation of the organizational strategy linking to past, present or future financial and/or strategic performance → distinction between lagging and leading KPIs.

Chapter 4 – Structure of Intangibles Reporting (cont'd)

According to their level of relevance, KPIs can be articulated in three levels (cf. also slide no. 58):

- General KPIs are those that may be relevant for most organizations across industries and sectors.
- Industry-specific KPIs are those specific to a certain industry or sector
- Organization-specific KPIs are those specific to each organization that should be reported in order to best represent its unique value creation mechanism.
- Examples of industry-based KPIs are those proposed by the WICI (www.wici-global.com/kpis)

Chapter 4–Structure of Intangibles Rep'ing (cont'd)

- **Suggested structure of Intangibles Reporting → 3 sections**

- *Outline of business and management philosophy:*

This information consists of the illustration of the general characteristics of the organization's activities and the resilient management philosophy, with attention devoted to its value creation mechanism

- *Intangibles and value creation from past-to-present:*

This information addresses intangibles, their role in the strategic management of the organization, and their contribution to value creation from past to present period. Information can be presented using KPIs

- *Intangibles and value creation from present-to-future:*

This section covers information on intangibles, their role in the strategic management of the organization, and their contribution to value creation from the present to the future period. Information should be presented using KPIs related to future performance

Some guidance on and examples of relevant KPIs and information are provided for each of the three sections

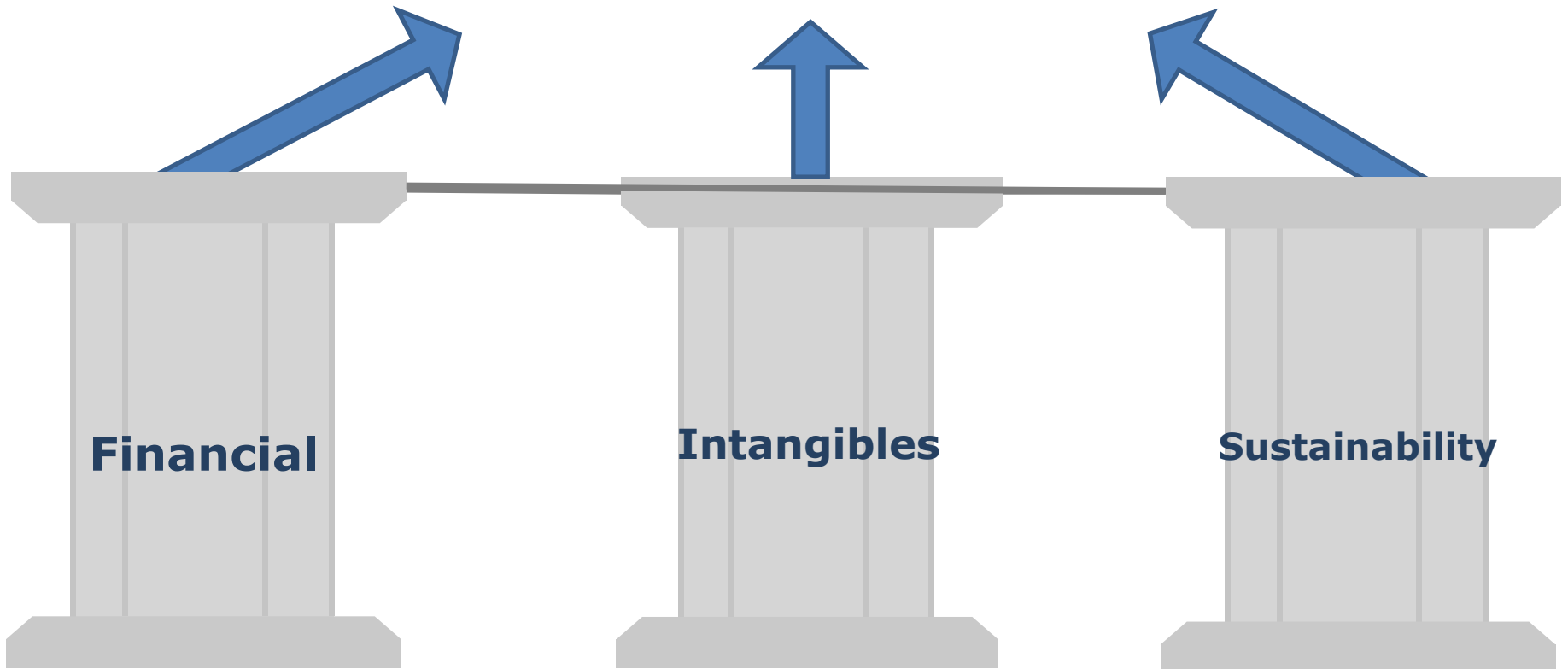
L'ascesa del Reporting Integrato

- 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 infrastruttur.
 - **Capitale umano**
 - Capitale naturale
- Si noti come tre dei «capitali» del Reporting Integrato abbiano natura intangibile e corrispondano in buona sostanza alla definizione di Capitale Intellettuale generalmente accettata (cfr. anche WICI Framework, 2016)

INTEGRATED REPORTING <IR>

concise communication about value over time

strategy, governance, performance, prospects



Financial

Intangibles

Sustainability

WICI KPIs



**Università
di Ferrara**



W I C I Europe

regional jurisdiction of the
Global WICI Network
the world's business reporting network

www.wici-global.com

Enterprise
level

Company-Specific
Intangibles Indicators
(no limit)

Sector
level

Industry-Specific
Intangibles Indicators
(10-20 max.)

General
level

Basic Intangibles Indicators
(3-5 max.)



Università
di Ferrara

Reporting on Intangibles: combining comparability & specificity



W I C I

World Intellectual Capital Initiative

The World's Business Reporting Network

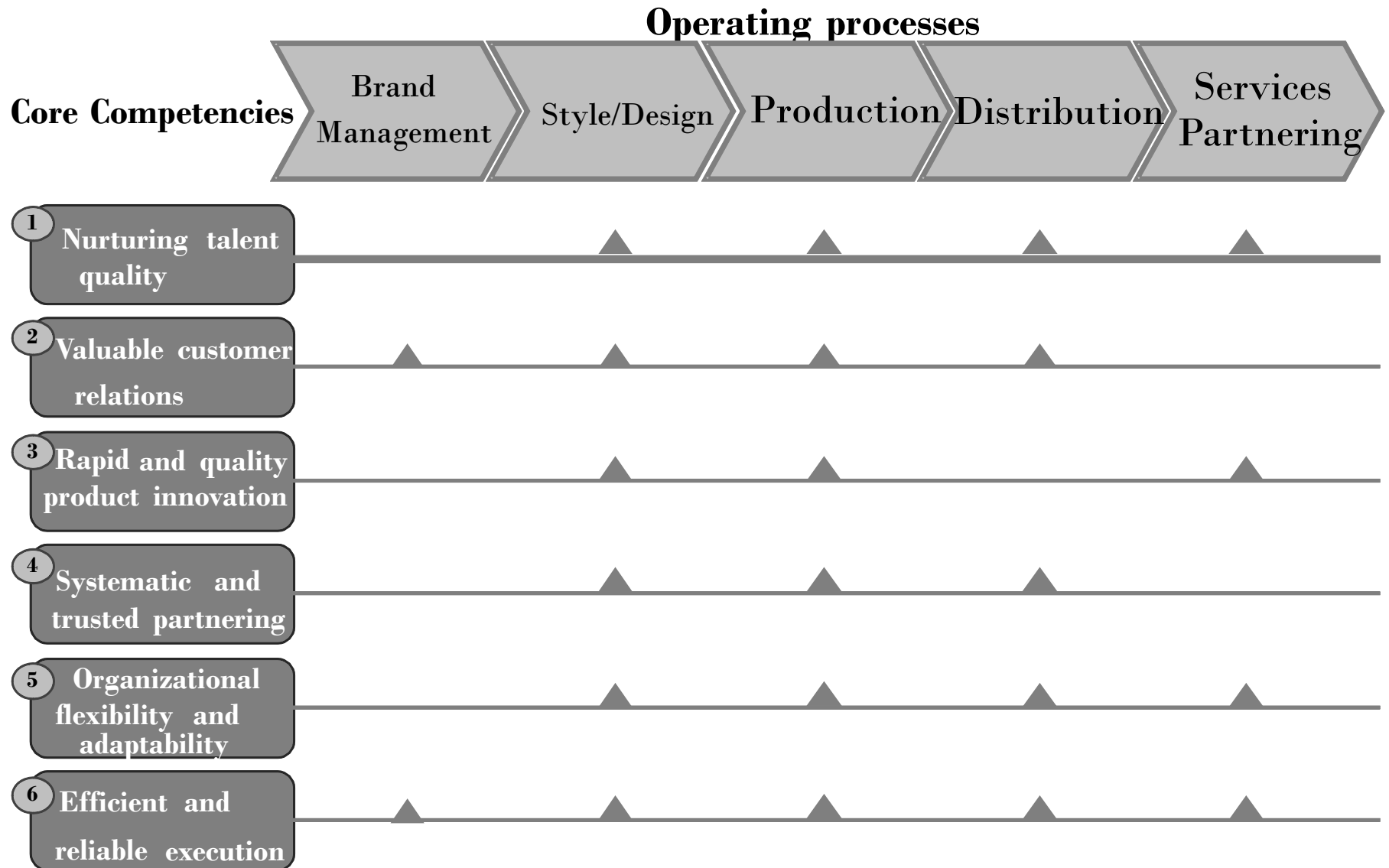
www.wici-global.com

**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



3. I CASI BREMBO E DESPAR NORDEST

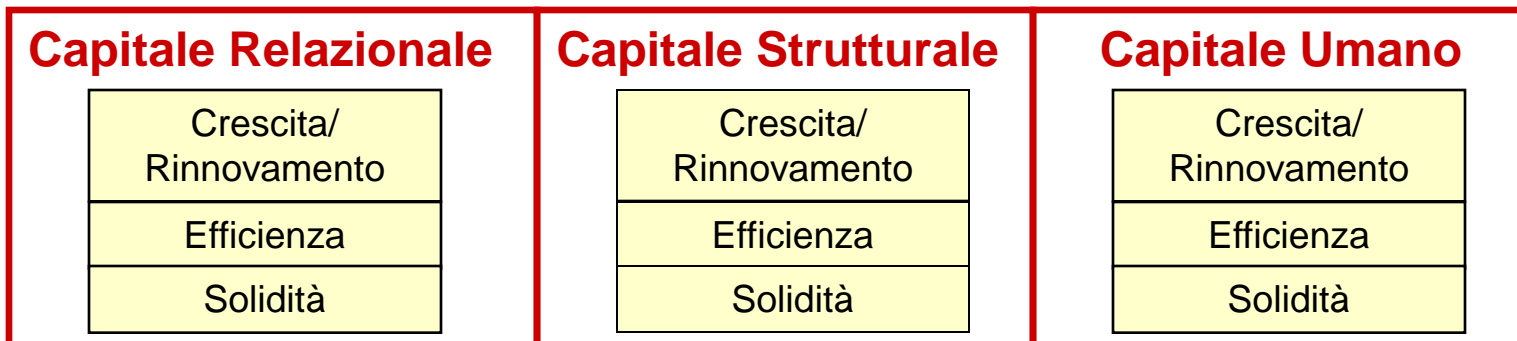
BREMBO

“BILANCIO DEL VALORE»

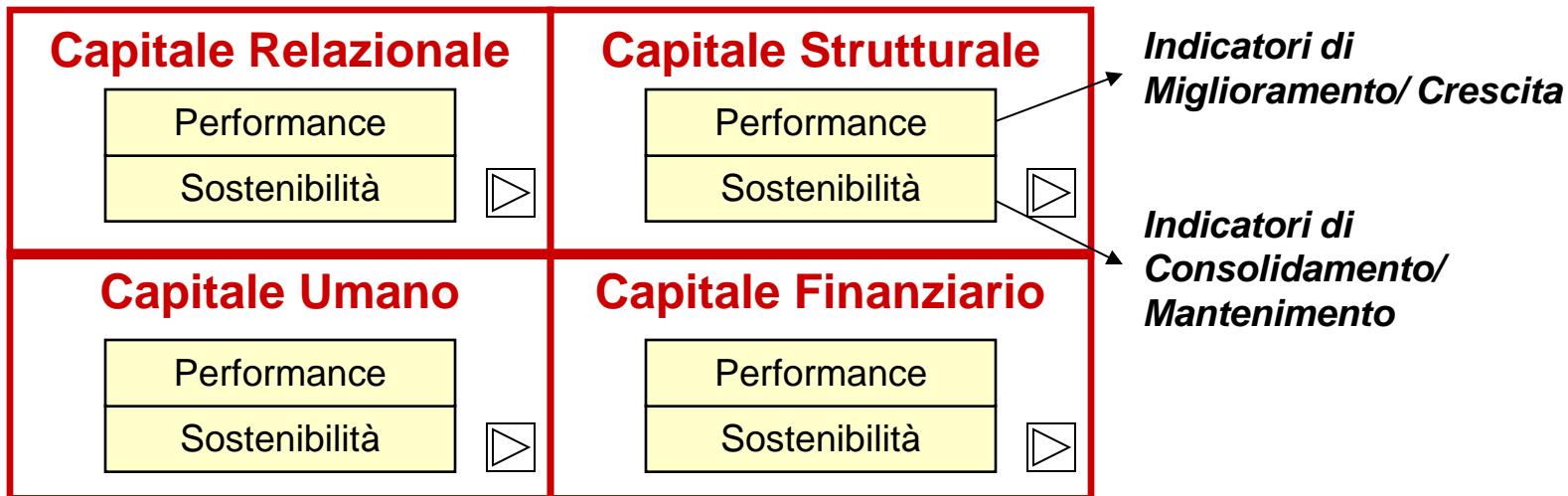
2008

EVOLUZIONE STRUTTURA

DA



A



sintesi

Capitale Relazionale

Brembo, 2008

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

Brembo, 2008

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 REPORT INTEGRATO

ASPIAG SERVICE S.R.L.

2011

“above all, integrated reporting is about good business”

*Integrated Reporting <IR>
“Towards Integrated Reporting”
www.theiirc.org*

LA NOVITÀ

DOCUMENTO STRUTTURATO

Visione ampia e trasparente dell'attività aziendale

PIANO OPERATIVO IN DUE FASI

Fase del reporting combinato

Fase del reporting integrato

IDENTIFICAZIONE DELLE INFORMAZIONI ESISTENTI

Organizzazione logica delle relazioni

MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE FINANZIARIE E NON FINANZIARIE

Selezione degli indicatori

INTEGRAZIONE DEL CAPITALE INTELLETTUALE/INTANGIBILE

Rappresentazione di valori inespressi e capacità distintiva

LA STRUTTURA

IDENTITÀ DI ASPIAG SERVICE – DESPAR NORDEST

A) STRATEGIA, GOVERNANCE E SISTEMA DEI RISCHI

B) CAPITALE INTELLETTUALE

- *Capitale Relazionale*
- *Capitale Strutturale*
- *Capitale Umano*

C) CAPITALE SOCIALE ED AMBIENTALE

- *Indicatori GRI G3.1*
- *Indicatori della commissione EFFAS CESG*

D) CAPITALE ECONOMICO-FINANZIARIO

KPIs

Capitale relazionale

a) Crescita e innovazione

1	Rete di vendita e distribuzione diretta
2	Fatturato, clienti, scontrino medio per insegna punti vendita diretti
3	Crescita interna vs crescita esterna
4	Fatturato da clienti affiliati
5	Marginalità dei prodotti/servizi
6	Investimenti in marketing
7	Eventi sponsorizzati e relativi ammontari
8	Numero di accessi siti w eb
9	Livello di notorietà delle insegne
10	Previsioni di crescita nei prossimi 3 anni

b) Efficienza e qualità

11	Customer satisfaction (via interviste)
12	Qualità percepita dai clienti dei servizi erogati (via "mystery shopping")
13	Corporate Image presso clienti
14	Comunicazioni interne ed esterne
15	Numero e incidenza di resi/anno sulle vendite nette
16	Numero di contenziosi legali in corso

c) Solidità e stabilità

17	Determinazione e riparto del valore aggiunto (secondo GBS)
18	Valor medio dello scontrino nelle migliori fasce (5% e 10%) dei PV diretti
19	Valor medio del fatturato nelle migliori fasce (5% e 10%) dei clienti affiliati
20	Concentrazione dei fornitori
21	Grado di diversificazione e di copertura dell'offerta
22	Numero di nuovi prodotti private label lanciati e numero di restyling di grafica
23	Rapporti in essere con i Gruppi bancari

Capitale strutturale

a) Crescita e innovazione

1	Investimenti nello sviluppo dei punti vendita
2	Statistiche progetti di apertura nuovi punti vendita
3	Consumo energetico al metro quadrato
4	Percentuale del fatturato investito in infrastrutture IT
5	Investimenti in siti w eb
6	Numero di riunioni di gruppi di lavoro
7	Procedura di pianificazione
8	Sistema di reporting
9	Importi stanziati per incentivi

b) Efficienza e qualità

10	Audit e verifiche di audit sui fornitori
11	Analisi sui prodotti / tamponi superficiali
12	Analisi acqua
13	Spese correnti per la qualità alimentare
14	Incidenza dei costi della non-efficienza e qualità su fatturato
15	Attività rivolte al contenimento degli ammanchi inventariali
16	Costi in outsourcing dei sistemi informativi
17	Numero di interventi complessivi di help desk a supporto dei punti vendita
18	Statistiche area tecnica
19	Fatturato, reddito e valore aggiunto per dipendente

c) Solidità e stabilità

20	Rapporto tra personale presso i punti vendita e personale delle sedi
21	Costo complessivo dei dipendenti su fatturato
22	Personale di struttura e relativo costo su fatturato
23	Costo del management su fatturato
24	OPEX su fatturato

Capitale umano

a) Crescita e innovazione

1	Numero di dipendenti per categoria (teste medie)
2	Suddivisione dei dipendenti per genere (teste medie)
3	Ripartizione territoriale dei dipendenti (teste medie)
4	Ore di formazione per dipendente (teste)
5	Costi di formazione
6	Reclutamento e selezione
7	Numero di job description integrate relative posizioni professionali chiave
8	Livello di istruzione (teste)
9	Livello di specializzazione (FTE)

b) Efficienza e qualità

10	Numero dei dipendenti che ha percepito un premio (teste)
11	Numero dei dipendenti che ha ricevuto un aumento di merito (teste)

c) Solidità e stabilità

12	Età anagrafica media del management e del personale dipendente (anni)
13	Anzianità media di lavoro in Azienda (anni)
14	Percentuale dipendenti con anzianità aziendale inferiore ai 2 anni (teste)
15	Dipendenti con contratto a termine (teste medie)
16	Percentuale di turnover in uscita totale
17	Assenteismo del personale
18	Numero vertenze legali
19	Numero ore di sciopero



4. RIFLESSIONI SUL MODELLO

Legame tra Intellectual Capital (IC) e conoscenza



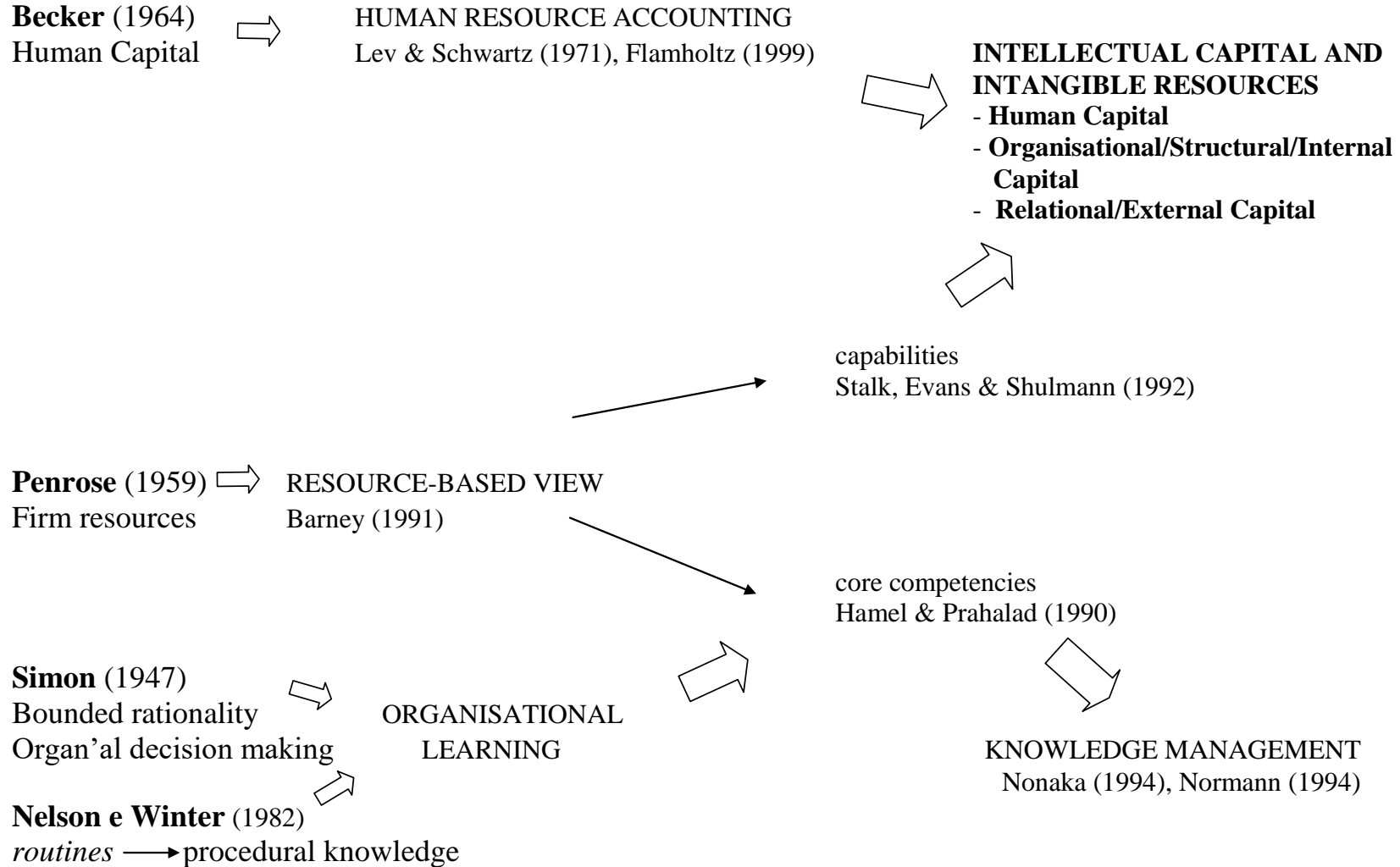
Almeno tre differenti prospettive su IC e conoscenza:

- 1) IC come Capitale Umano (collaboratori come generatori di valore)
- 2) IC come Capitale di Conoscenza di un'organizzazione
- 3) IC come intero Capitale (interno ed esterno) di Conoscenza e Reputazione di un'organizzazione

Coerentemente, differente percezione sulla rilevanza degli Intangibili:

- 1) competenze, skills, ecc.
- 2) capacità organizzative, routine, brevetti, R&S, soddisfazione dei collaboratori, ecc.
- 3) marchi, immagine aziendale, qualità percepita, ecc.

A theoretical archeology of the concept of Intellectual Capital (IC)



Source: author's elaboration

A che serve il concetto di IC?



Università
di Ferrara

- Per cogliere i segnali “deboli” ma essenziali della creazione di valore da parte di un’azienda
- Per imparare a leggere in modo diverso e più completo la performance di un’azienda
- Per passare dal Capitale Intellettuale → al Capitale economico → al Capitale finanziario → alla creazione di risorse monetarie (sistemi contabili hanno invece fatto il percorso inverso)
- Più aumenta l’incertezza → più occorre disporre di informazioni rilevanti → più occorre anticipare i trend che conducono alla creazione di valore → più occorre che il mercato conosca tali elementi

Management aziendale: EVA™ vs IC

	EVA™	IC
Tipo di rappresentazione economico-finanziaria	Calcoli economici e misura del rischio integrati in un unico indicatore finanziario.	Indicatori economico-finanziari e non, organizzati in un sistema a legami deboli. Informazioni sulla produzione di conoscenza sempre fuggenti, deboli e approssimate.
Drivers della crescita	La crescita futura è un riflesso della struttura del capitale e dei costi dell'impresa. I driver della crescita sono espressi come quozienti basati su C.E. e S.P..	La crescita futura è legata allo sviluppo del capitale individuale, organizzativo e del parco-clienti. I driver della crescita sono interni e connessi all'interazione tra beni tangibili e intangibili.
Basi di legittimazione per indicazioni in chiave strategica	Il metodo di calcolo giustifica in sé la robustezza delle indicazioni in chiave strategica.	La metodologia di elaborazione deve essere in linea con la strategia per giustificare la robustezza delle indicazioni in chiave strategica.
Attività e capitale (Mouritsen, 1998)	Il capitale è uno stock il cui valore è diminuito dal deprezzamento delle attività. Gli investimenti hanno vita utile limitata.	Il capitale è un processo verso il futuro rispetto al quale le attività accumulano valore. Gli investimenti non hanno vita utile limitata e sono autopotenziantis.

Il Capitale Intellettuale come modello di valutazione della performance aziendale

- Il concetto di capitale intellettuale è potenzialmente un rilevante strumento di catalizzazione/ mobilitazione di attenzione e risorse aziendali
- Debole (fuzzy) però come strumento di misura delle performance.
- Studi gli attribuiscono comunque una *value relevance* in termini di mercato finanziario
- *Liaison dangereuse* con il management accounting (terminologie diverse: non-financial measures) e con la strategia?

Alcune questioni aperte sulle metriche non-finanziarie dell'IC

Despite their value and innovativeness, these measures face some *critical issues* concerning their:

- consistency / comparability
- reliability (auditability)
- thoroughness / completeness
- meaningfulness:
 - a) subjectivity in the choice of the “useful” indicators
 - b) indicators do not possess additive properties
 - c) high company specificity of indicators



Alcune questioni teoriche aperte sul modello di misura legato a Intangibles/IC

- Gli intangibili sono trasversali → di per sé non producono valore, ma devono essere collegati ad altri intangibili e/o ai tangibili
- Lo studio degli intangibili dovrebbe quindi essere largamente di natura interdisciplinare → problematico in un contesto teorico fortemente frammentato. Ad es., nel campo dello strategic man't la resource-based view ha prodotto contributi rilevanti su ruolo competitivo delle risorse di conoscenza (es. Barney, 1991; Nonaka, 1991; Grant, 1997), mentre Teece (2015) propone teoria d'impresa basata su intangibles → ma poca connessione con studi su reporting/misuraz.
- «Ma non è accounting!» → forte resistenza da parte della pratica ma anche dell'accademia. Poche riviste specializzate, e scarsa apertura da parte di riviste più blasonate
- Necessità di «fine tuning» concettuali. Ad es. che differenza c'è tra intangibles e capitale intellettuale? Contributo del WICI Framework₈₀

UN' «INQUIETANTE» DOMANDA FINALE

Ma se gli intangibili (e il capitale intellettuale) sono così importanti, perché la loro misura/reporting non si è diffusa nelle prassi delle imprese e nella professione? Perché «intangibile» deve far rima con «invisibile»?

A fronte di un' indiscutibile rilevanza teorica e «sistemica», come mai questo modello non ha trovato riscontro a livello micro, mentre a livello macro (es. nuovo calcolo del PIL) si sono fatti passi da gigante?

POSSIBILI RISPOSTE

- Modello di misura e valutazione delle performance «difficile» e sofisticato, non sufficientemente conosciuto e compreso
- Modello di reporting solo relativamente capace di rappresentare quello che intende rappresentare → come detto, di per sé intangibili non creano valore se non assieme ad altri intangibili e ai tangibili e collegati a una strategia/modello di business
- Forti impatti organizzativi, con visibilità non necessariamente desiderata da parte del management (o di alcuni suoi componenti)
- Suscettibile di atteggiamenti opportunistici o scettici («non c'è bisogno», «più che intangibile è inesistente», ecc.)

Tuttavia, quale «araba fenice», gli intangibili stanno riappaiono in altri modelli di misurazione della performance → reporting integrato, report di sostenibilità, balanced scorecard

Prevedibile importanza crescente delle metriche sugli intangibles in Italia a fronte della richiesta della nuova legge fallimentare della messa in opera di sistemi di allerta aziendali (*early warnings*)



5. CONSIDERAZIONE CONCLUSIVA

Considerazione conclusiva

Siamo di fronte a una palese contraddizione:

- le imprese - come il sistema economico - sono sempre più basate sugli intangibili, ma contestualmente divengono sempre più vulnerabili (cfr. *intangibles-related risk*) e sempre meno “comprese” per la forte carenza e frammentarietà delle informazioni sulle risorse intangibili, cruciali in questo nuovo contesto

La sfida che rimane aperta è quella di comprendere e apprendere come misurare e rendicontare in questo nuovo sistema economico “intangibles-based”

GRAZIE!

Prof. Stefano Zambon
Global Chairman, WICI

stefano.zambon@unife.it



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI FERRARA
- EX LABORE FRUCTUS -



W I C I

Global WICI Network
the world's business reporting network

www.wici-global.com