

SMART TECHNOLOGIES, DIGITALIZZAZIONE E CAPITALE INTELLETTUALE

Sinergie e opportunità

a cura di

**Rosa Lombardi
Maria Serena Chiucchi
Daniela Mancini**



**Società Italiana di Ragioneria
e di Economia Aziendale**

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS

Collana della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale (SIDREA)

Direzione: Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche)

Comitato Scientifico: Stefano Adamo (Università del Salento); Luca Bartocci (Università di Perugia); Adele Caldarelli (Università di Napoli Federico II); Bettina Campedelli (Università di Verona); Nicola Castellano (Università di Pisa); Vittorio Dell'Atti (Università di Bari); Francesco De Luca (Università di Chieti-Pescara); Anna Maria Fellegara (Università Cattolica – Piacenza); Raffaele Fiorentino (Università di Napoli Parthenope); Francesco Giunta (Università di Firenze); Alberto Incollingo (Università della Campania); Giovanni Liberatore (Università di Firenze); Andrea Lionzo (Università Cattolica – Milano); Rosa Lombardi (Università di Roma La Sapienza); Luciano Marchi (Università di Pisa); Riccardo Mussari (Università di Siena); Paola Paoloni (Università di Roma La Sapienza); Stefania Veltri (Università della Calabria).

SIDREA è l'associazione scientifica dei docenti di Ragioneria e di Economia aziendale inquadrati nel settore scientifico-disciplinare SECS-P/07. L'associazione è stata costituita nel 2005 allo scopo di promuovere lo sviluppo della base scientifica, della cultura economico-aziendale e dei principi di buon governo delle aziende di ogni tipo: dalle imprese alle aziende non-profit; dalle aziende private alle amministrazioni pubbliche; dalle piccole e medie imprese alle grandi imprese; dalle aziende familiari alle reti d'impresa.

La Collana pubblica studi e ricerche realizzati nell'ambito dei Gruppi di Studio SIDREA sulle tematiche di rilevante interesse teorico e applicativo nell'area della Ragioneria e dell'Economia Aziendale. L'obiettivo è quello di sviluppare sia modelli teorici sia applicazioni, in rapporto alle teorie economico-aziendali ed alla prassi delle aziende e della professione, sulle specifiche tematiche di riferimento dei gruppi di studio:

- Bilancio e principi contabili;
- Comunicazione non finanziaria;
- Governance e Controlli interni;
- Linee guida per il Controllo di gestione;
- Contabilità pubblica;
- Valutazione d'azienda;
- Diagnosi precoce della crisi d'impresa;
- Capitale intellettuale, Smart Technologies e Digitalizzazione;
- Studi di Genere.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

SMART TECHNOLOGIES, DIGITALIZZAZIONE E CAPITALE INTELLETTUALE

Sinergie e opportunità

a cura di

**Rosa Lombardi
Maria Serena Chiucchi
Daniela Mancini**



**Società Italiana di Ragioneria
e di Economia Aziendale**

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS

Questo volume è stato sottoposto a doppio referaggio.

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate*
4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835103578

INDICE

Prefazione , di <i>Rosa Lombardi, Maria Serena Chiucchi e Daniela Mancini</i>	pag. 9
--	--------

SEZIONE I

I PROFILI EMERGENTI DELLE SMART TECHNOLOGIES, DELLA DIGITALIZZAZIONE E DEL CAPITALE INTELLETTUALE

Introduzione , di <i>Rosa Lombardi</i>	» 15
1. Il legame tra innovazione strategica, capitale intellettuale e tecnologie intelligenti , di <i>Selena Aureli, Giovanni Bronzetti e Graziella Sicoli</i>	» 17
2. Le aziende nell'economia digitale , di <i>Marco Bisogno, Simone Manfredi e Giovanni Vaia</i>	» 32
3. Il processo di digitalizzazione aziendale e la <i>digital transformation</i> , di <i>Michele Rubino, Filippo Vitolla e Nicola Raimo</i>	» 54
4. Digitalizzazione: sfide, opportunità e rischi delle <i>smart technologies</i> per gli enti locali , di <i>Andrea Garlatti e Silvia Iacuzzi</i>	» 75
5. Capitale intellettuale, <i>smart technologies</i> e <i>digital transformation</i>: quali prospettive? , di <i>Paolo Esposito</i>	» 89

SEZIONE II
L'INDIVIDUAZIONE DELLE SMART TECHNOLOGIES
NELLA QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE

Introduzione , di <i>Rosa Lombardi</i>	pag. 103
6. Internet of Things: Impatto sul sistema aziendale e performance , di <i>Assunta Di Vaio, Simona Franzoni e Patrizia Pastore</i>	» 105
7. Big Data e Analytics: impatto sul sistema aziendale e performance , di <i>Marco Giuliani, Maria Serena Chiucchi e Marisa Agostini</i>	» 132
8. Intelligenza artificiale, impatto sul sistema aziendale e performance , di <i>Elena Cristiano</i>	» 157
9. Blockchain e trasformazione delle professioni contabili: alcuni spunti di riflessione , di <i>Rosanna Spanò, Luca Ferri e Gianluca Ginesti</i>	» 176
10. Blockchain, impatto sul sistema aziendale. Un caso operativo , di <i>Laura Rocca, Claudio Teodori e Monica Veneziani</i>	» 193
11. Cyber security, impatto sul sistema aziendale e sulla governance , di <i>Matteo La Torre e Manuela Lucchese</i>	» 203

SEZIONE III
I SETTORI E LE BEST PRACTICE

Introduzione , di <i>Maria Serena Chiucchi</i>	» 223
12. Il reporting del capitale intellettuale nel settore Fashion e Luxury , di <i>Roberto Maglio, Fabiana Roberto e Andrea Rey</i>	» 226
13. Il foodtech. Un nuovo intangibile per la valorizzazione del territorio , di <i>Paola Paoloni, Antonietta Cosentino e Barbara Iannone</i>	» 250
14. Blockchain nel settore agro-alimentare. Analisi di una best practice , di <i>Grazia Dicuonzo, Antonio Fusco, Francesco Badia e Vittorio Dell'Atti</i>	» 273
15. I Big Data come nuova frontiera nella disclosure volontaria dell'IC. Prime evidenze empiriche da un campione di best practices italiane , di <i>Giuseppe Nicolò, Natalia Aversano, Giuseppe Sannino e Paolo Tartaglia Polcini</i>	» 289

SEZIONE IV
ALCUNI APPROFONDIMENTI SUL TERZO SETTORE
& AZIENDE PUBBLICHE

Introduzione , di <i>Daniela Mancini</i>	pag. 311
16. Capitale intellettuale e risorse digitali nel terzo settore. <i>Alcune esperienze laboratoriali</i> , di <i>Maria Teresa Nardo</i>	» 313
17. La digitalizzazione nel settore pubblico: il caso delle aziende sanitarie , di <i>Arena Claudia, Simona Catuogno, Sara Saggese e Fabrizia Sarto</i>	» 338
18. La blockchain nel settore pubblico , di <i>Paolo Esposito, Carlo Vermiglio e Alessandro Spano</i>	» 358
19. La digitalizzazione della Pubblica Amministrazione e l'utilizzo degli Open Data per la trasparenza , di <i>Alberto Romolini, Elena Gori, Silvia Fissi e Corrado Durante</i>	» 370
20. Le nuove tecnologie e la traduzione della conoscenza nel settore sanitario , di <i>Francesca Dal Mas</i>	» 389

SEZIONE V
LA FUTURA AGENDA DI RICERCA

21. Le direttrici di ricerca per il futuro delle <i>smart technologies</i>, del processo di digitalizzazione aziendale e del capitale intellettuale , di <i>Rosa Lombardi, Raffaele Marcello e Rosa Mazzocco</i>	» 407
---	-------

12. IL REPORTING DEL CAPITALE INTELLETTUALE NEL SETTORE FASHION E LUXURY

di Roberto Maglio¹, Fabiana Roberto² e Andrea Rey³

12.1. Introduzione

Si è spesso osservato che nel settore *Fashion e Luxury* lo sviluppo del capitale intellettuale è centrale per la creazione di valore a lungo termine di un'impresa, per l'ottenimento e il mantenimento della leadership e della differenziazione in mercati altamente concorrenziali e in continua evoluzione (Davey et al., 2009).

Nel settore della moda, forse anche più di altri settori, la capacità di creare un vantaggio competitivo dipende in gran parte dalla gestione operativa e strategica del capitale intellettuale, soprattutto di attività immateriali che sono difficili da produrre e imitare.

Tali risorse intangibili spiegano spesso un'ampia quota della capacità delle aziende di generare valore sostenibile nel tempo, tanto da poter essere considerate *key-value drivers*. Ciononostante, le informazioni divulgate sugli intangibili non sempre sono adeguate rispetto alle esigenze degli investitori esterni, dei creditori e dei mercati finanziari in generale (Burgman, Roos, 2007).

I modelli tradizionali di *reporting* finanziario non sono in grado di riflettere i reali punti di forza delle imprese, che spesso si legano a specifiche combinazioni tra risorse intangibili e altre risorse aziendali e, quindi, non ne consentono una adeguata conoscenza e valutazione (Ferrando, 2018).

Vista l'importanza strategica del capitale intellettuale, questo *reporting-gap* ostacola la piena comprensione del meccanismo di creazione di valore

¹ Università degli Studi di Napoli "Federico II", Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni, autore corrispondente, e-mail: roberto.maglio@unina.it.

² Università degli Studi di Napoli "Federico II", Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni.

³ Università degli Studi di Napoli "Federico II", Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni.

di un'azienda, della sua competitività e dell'efficacia strategica nella gestione del capitale intellettuale (Costa, 2012).

Da tempo è avvertita l'esigenza di nuovi approcci che consentano di valutare e comunicare adeguatamente il fattore su cui si gioca la concorrenza nell'attuale *knowledge-based economy*: la gestione e lo sfruttamento del capitale intellettuale (Lev, 2003). Per rispondere a questa esigenza sono stati elaborati numerosi e innovativi strumenti di misurazione e rendicontazione del capitale intellettuale.

Un importante protagonista di queste nuove e avanzate forme di *business reporting* è il Network globale del *World Intellectual Capital Initiative* (d'ora in avanti WICI) costituito nell'ottobre 2007. I suoi partecipanti includono organizzazioni che rappresentano aziende, analisti e investitori, *accounting professionals* e il mondo accademico, che collaborano insieme per promuovere un migliore *business reporting* riconoscendo il ruolo del capitale intellettuale nella sostenibilità della generazione di valore di un'azienda⁴.

La finalità del WICI è quella di creare un rinnovato *conceptual framework* per il *business reporting* capace di rappresentare in maniera adeguata tutte le dimensioni dei risultati d'impresa, compresa quella intangibile.

L'identificazione, la misurazione e perfino la narrazione del capitale intellettuale nel *business report* deve essere effettuata necessariamente tramite l'impiego di idonei *Key Performance Indicators* (KPIs) settoriali, di natura prevalentemente *non-financial*, che hanno la funzione soprattutto di *leading indicator*⁵ e *lagging indicator*⁶, e sono in grado di far meglio comprendere la capacità di creazione del valore da parte di un'impresa.

Nella *vision* del WICI i KPIs settoriali consentono di rappresentare in maniera più esaustiva i *value driver* aziendali e le future *performance* finanziarie, migliorando così le capacità decisionali del *management*, degli azionisti e degli altri *stakeholders*.

A partire dal 2010 il WICI ha iniziato a decentrarsi articolandosi in strutture sia nazionali che regionali, per gestire meglio il contributo di tutti gli operatori. Nascono così WICI Japan, WICI USA, WICI Australia, WICI France, WICI Europe e il Network Italiano per il Business Reporting – NIBR/WICI Italy.

⁴ Osservatori ufficiali del WICI sono la Commissione europea, la Banca di sviluppo brasiliana (BNDES), World Intellectual Property Organisation (WIPO) e l'OCSE.

⁵ Un indicatore di causa, definito anche di tendenza, ha capacità predittiva e può riferirsi alle performance da raggiungere. È orientato al futuro ed è generalmente basato su eventi o fenomeni presenti.

⁶ Un indicatore di risultato, definito ritardato, si riferisce alle performance raggiunte e ad eventi passati. Consente di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel modello di business.

Tra l'altro, WICI Europe in collaborazione con EFFAS CIC e NIBR/WICI Italy ha elaborato i KPIs per il settore *Fashion e Luxury*⁷.

Ciò premesso, il presente contributo mira ad analizzare le nuove forme di *business reporting* focalizzate sul capitale intellettuale, con attenzione particolare alle aziende appartenenti al settore *Fashion e Luxury*. A tal fine, il capitolo presenta, dapprima, il *framework* elaborato dal WICI per il *reporting* del capitale intellettuale, nonché i KPIs sviluppati. Viene, poi, analizzata e descritta la specifica proposta di KPIs del WICI-Italy relativamente al settore *Fashion e Luxury*. Infine, per evidenziare l'importanza della misurazione e della rendicontazione del capitale intellettuale in tale settore, viene presentato il *case study* di una PMI del settore (Monnalisa SPA) che, in un percorso di continua innovazione della propria reportistica, è addivenuta alla redazione di un bilancio integrato comprendente anche una compiuta analisi del capitale intellettuale.

12.2. La proposta di *framework* per il capitale intellettuale del World Intellectual Capital Initiative

12.2.1. *Intangibles Reporting Framework*

L'elaborazione dell'*Intangibles Reporting Framework* (IRF), lanciato dal WICI nell'ottobre del 2016, è finalizzata a colmare il *reporting gap* esistente tra misurazione e comunicazione degli intangibili attraverso l'utilizzo di uno strumento utile al *management* nella gestione, agli azionisti nelle decisioni di investimento e agli *stakeholders* in generale nella conoscenza del meccanismo di creazione di valore a lungo termine di un'impresa.

L'attuale versione dell'IFR-WICI non fornisce regole di dettaglio ma suggerisce la struttura del *business reporting*, le linee guida e alcuni impor-

⁷ Ad oggi lo stato delle attività del WICI, oltre quanto detto riguardo al settore *Fashion e Luxury*, è il seguente:

- WICI France ha elaborato KPIs per il settore Food and Beverage;
- WICI Japan ha elaborato KPIs per i settori Automotive, Electronic Devices e Pharmaceuticals;
- WICI US in collaborazione con Gartner ha elaborato KPIs per i settori Mining e High Technology;
- WICI Europe ha elaborato KPIs per il settore Electricity;
- WICI Europe in collaborazione con EFFAS CIC ha elaborato KPIs per il settore Telecommunications;
- NIBR/WICI Italy ha elaborato KPIs per il settore Oil and Gas.

tanti principi la cui coerente applicazione garantisce la qualità delle informazioni contenute nei *report* (WICI, 2016).

L'oggetto privilegiato dell'IFR è il capitale intellettuale di un'azienda distinto tra capitale umano, capitale organizzativo e capitale relazionale.

I principi di redazione individuati con riferimento alla specificità del *reporting* del capitale intellettuale sono:

- *Materiality*. Le aziende dovrebbero selezionare attentamente e comunicare i *key-value drivers*, soprattutto quelli intangibili;
- *Connectivity*. Il *business reporting* deve fornire una descrizione narrativa e quantitativa delle relazioni che si generano, intorno agli *asset* intangibili, tra strategia, modello di *business* e risultati finanziari;
- *Conciseness*. Nel *business reporting*, la narrazione degli *asset* intangibili dovrebbe soffermarsi solo sui tratti essenziali, in modo semplice e comprensibile per la loro comunicazione;
- *Comparability*. Il *reporting* degli intangibili dovrebbe essere prodotto in maniera continua nel tempo, per consentire agli utilizzatori di effettuare confronti tra diversi periodi e tra diverse entità;
- *Future orientation*. Le informazioni sugli intangibili e i *leading KPIs* dovrebbero consentire di predire la capacità dell'organizzazione di creare valore in futuro e i rischi associati al *business*.

La struttura dell'*intangible reporting* suggerita dal WICI si articola in tre sezioni incentrate sulla creazione di valore di un'azienda.

La prima sezione prevede la *corporate overview* ovvero la descrizione delle caratteristiche principali del *business* di un'azienda, e delinea la cd. "*Management Philosophy*" dell'azienda che rappresenta l'elemento di collegamento tra *mission*, *vision* e meccanismi di creazione del valore.

Nella seconda sezione vanno fornite informazioni su come, nel corso del tempo ("*from past to present*"), gli intangibili hanno contribuito alla creazione di valore. In altre parole, essa riguarda il modello di *business* adottato per creare valore, il ruolo degli intangibili e le loro relazioni con le altre risorse aziendali, le *performance* conseguite.

L'ultima sezione descrive le prospettive future ("*from present to future*") del capitale intellettuale e della creazione di valore considerando l'evoluzione della strategia, dei rischi e delle opportunità e valutandone l'impatto sul modello di *business*.

Il contenuto delle sezioni è espresso in termini narrativi ma deve essere anche accompagnato da elementi quantitativi (i KPIs) affidabili e verificabili.

12.2.2. Key-Performance Indicators

L'elemento qualificante del *reporting* del capitale intellettuale e del meccanismo di creazione di valore di un'azienda è l'integrazione, per quanto possibile, tra informazioni narrative e informazioni espresse quantitativamente rappresentate come KPIs.

Nel *business reporting* WICI i KPIs rappresentano indicatori numerici relativi a fattori critici della creazione di valore, in grado di misurare in maniera oggettiva e monitorare nel tempo le *performance* finanziarie ed economiche di un'azienda. I KPIs devono essere presentati per rafforzare la descrizione narrativa dei meccanismi di creazione di valore propri di un'azienda, che sono strettamente collegati alla *business strategy*.

L'inclusione di tali indicatori nel *business reporting* aumenta l'affidabilità, la trasparenza e la comparabilità delle informazioni rilevanti per il *management*, gli azionisti e gli *stakeholders* in generale.

Il WICI distingue i KPIs in relazione al loro ambito di rilevanza raggruppandoli in tre classi:

- *general* KPIs;
- *industry-specific* KPIs;
- *company-specific* KPIs.

I *general* KPIs sono quelli che possono essere rilevanti per la maggior parte delle aziende, indipendentemente dalle industrie e dai settori. Gli *industry-specific* KPIs sono quelli relativi a una specifica industria o settore di attività. Infine, i *company-specific* KPIs sono quelli specifici per una singola azienda in quanto rappresentativi dei suoi specifici meccanismi di creazione del valore.

Dal punto di vista della natura delle risorse critiche per la creazione di valore aziendale, che sono, in molti casi, attività immateriali, attività intellettuali o capitale intellettuale, i KPIs sono classificati in tre categorie:

- capitale umano,
- capitale relazionale,
- capitale organizzativo.

La semplice osservazione di un KPI in un dato momento di per sé fornisce informazioni poco significative. La capacità informativa dei KPIs è massima quando alimentano serie temporali che ne evidenziano l'andamento nel tempo e le loro interrelazioni, quando sono utilizzati in via previsionale per confrontare un'azienda con le altre di un settore o per confrontare le performance attuali e future di un'azienda.

Il WICI raccomanda, infatti, che le imprese comunichino i KPIs nel formato digitale XBRL, il quale fornisce un metodo standardizzato internazionale per esprimere i concetti del *Framework*.

L'IFR-WICI presenta 243 KPIs raggruppati in 9 categorie:

- *Brands and intellectual assets (22)*;
- *Customer (29)*;
- *Economic performance (30)*;
- *Financial assets (17)*;
- *Innovation (17)*;
- *Market and Strategy (34)*;
- *People (44)*;
- *Physical Assets (17)*;
- *Supply chain (33)*.

Il numero di indicatori elaborati dal WICI è, pertanto, molto ampio e alcuni potrebbero non essere applicabili a tutte le aziende o in tutte le industrie. Ogni azienda dovrebbe scegliere un numero ristretto di indicatori “chiave” rilevanti per il proprio meccanismo di creazione di valore, che può essere molto diverso da quello di altre aziende. La divulgazione di troppi KPIs sarebbe problematica, perché distorce e mina il significato e le implicazioni strategiche e sostanziali di ogni indicatore, mentre potenzialmente fuorvierebbe gli *stakeholders*.

12.3. WICI-KPIs per il settore *Fashion e Luxury*

Obiettivo del primo progetto realizzato da WICI Italy, nel corso del primo semestre 2011, è stato quello di identificare i principali KPIs per il settore *Fashion e Luxury* (WICI Italy, 2011).

Le distinzioni tra moda e lusso sono talvolta sfocate, ma è possibile individuare tre differenze principali:

- la relazione con la variabile tempo è radicalmente diversa tra *fashion* (ritenuto effimero) e *Luxury* (ritenuto, invece, eterno);
- il *Fashion* non trasmette il sogno di appartenenza proprio del mondo del *Luxury*;
- il mercato target del *Fashion* è quello di massa.

Il punto di partenza per l'identificazione dei KPIs per il settore *Fashion e Luxury* è un modello che mostra come le risorse intangibili si legano ai processi di creazione del valore e che impatto potenziale hanno (tabella 12.1).

Tab. 12.1 – Modello di creazione del valore nel settore *Fashion e Luxury*

CORE COMPETENCIES	OPERATING PROCESSES				
	Brand Management	Style/ Design	Production	Distribution	Service partnering
1. Nurturing talent quality		●	●	●	●
2. Valuable customer relations	●	●	●	●	
3. Rapid and quality product innovation		●	●		●
4. Systematic and trusted partnering		●	●	●	
5. Organizational flexibility and adaptability		●	●	●	●
6. Efficient and reliable execution	●	●	●	●	●

Dunque, per determinare i KPIs per il settore *Fashion e Luxury* è necessario definire in via preliminare quali sono i processi economico-aziendali del settore e determinare i fattori che in ogni processo possono essere misurati e monitorati per ottenere i migliori risultati in termini di creazione di valore.

La parte superiore del modello proposto presenta la catena del valore “tipica” per le aziende che operano nel settore *Fashion e Luxury*. In particolare, la catena del valore è articolata in cinque fasi:

- *brand management*;
- *style/design*;
- *production*;
- *distribution*;
- *services partnering*.

La prima colonna del modello, invece, identifica le sei competenze chiave che sono i “fattori critici di successo” che attraversano le categorie del capitale intellettuale, ovvero:

- *nurturing of talent quality (NTQ)*;
- *valuable customer relationship (VCR)*;
- *rapid and quality product innovation (R&QPI)*;
- *systematic and trusted partnering (S&TP)*;
- *organizational flexibility and adaptability (OF&A)*;
- *efficient and reliable execution (E&RE)*.

La parte interna del modello presenta le principali relazioni tra le competenze chiave/i fattori critici e le attività della catena del valore spiegate in un processo a cinque fasi.

Uno dei più importanti processi nel settore *Fashion e Luxury* è il *brand management* che riguarda la promozione di uno specifico prodotto, di una linea di prodotti e/o di un marchio. Tale processo riguarda la concezione, la pianificazione e la promozione di nuove linee/prodotti, con l'obiettivo di rafforzare il posizionamento del *brand* nel mercato in cui l'azienda opera e di migliorare la fiducia e la consapevolezza dei consumatori.

Anche il processo di *style/design* è uno degli elementi chiave per le imprese del settore *Fashion e Luxury*. I designer devono essere in grado di stimolare i clienti all'acquisto di nuovi prodotti trasmettendo al contempo un'immagine ideale incorporata nel marchio. Infatti, i designer o i *fashion scout* viaggiano molto in giro per il mondo alla ricerca di nuove tendenze da cui farsi ispirare nel processo creativo. Il processo di *style/design* è uno degli elementi *capital intensive* per le aziende del settore *Luxury* e per questo motivo è importante razionalizzare la creatività dei designer e i costi operativi.

Il processo di produzione e lo sviluppo dei prototipi nel settore *Fashion e Luxury* riguarda l'attività di trasformazione dei *design* in prodotti finiti, per la quale è cruciale la ricerca di materie prime appropriate alla realizzazione di ciò che hanno creato i *designer*. In questo processo è impiegato il capitale umano più importante per un'azienda del settore, con un *background* sia in progettazione che in produzione e con competenze multidisciplinari.

La distribuzione ricomprende quelle attività finalizzate alla vendita di prodotti finiti, di messaggi e immagini connesse a un *brand*. Vari elementi entrano in gioco in questo processo, tra cui:

- *Direct Operation Store*. La distribuzione diretta è il canale a maggiore intensità di capitale, ma anche il modo più efficiente per creare e rafforzare la relazione tra i consumatori e il *brand*;
- *Flagship store*. È un punto vendita pensato per comunicare il *brand*, lo stile e i valori aziendali in maniera più accattivante e tangibile, sfruttando per questo *design*, architettura ed esperienze particolari e unici rispetto agli altri punti vendita del *brand*. Esso è spesso collocato in luoghi strategici come il centro delle grandi metropoli e rappresenta, pertanto, un investimento strategico per un'azienda del settore *Fashion e Luxury*;
- *Sales staff*. Il personale di vendita deve essere formato ad ottenere la fedeltà e la fiducia dei clienti e deve garantire che sia la distribuzione diretta sia i servizi post-vendita siano in linea con i valori intrinseci del *brand*;

- *Customer List*. Instaurare relazioni personalizzate con i clienti rappresentano un fattore di successo per le imprese del settore *Fashion e Luxury*.

Infine, i processi di *service partnering* riguardano 3 dipartimenti principali: la Direzione delle Risorse Umane (HR), dell'Information Technology (IT) e dell'Amministrazione, Finanza e Controllo (AFC).

12.3.1. I KPIs individuati

Il modello elaborato da WICI Italy è in linea con i requisiti proposti dal *concept paper* sui WICI-KPIs (WICI, 2011); infatti, non tutti i fattori critici di successo hanno il medesimo grado di importanza all'interno della catena del valore e i KPIs costituiscono un ampio numero di indicatori tra cui ogni azienda deve selezionare quelli rilevanti per il proprio meccanismo di creazione di valore.

Il punto di forza del modello delineato risiede nella sua capacità di individuare le aree critiche da indagare e da misurare attraverso i KPIs proposti lungo l'intera catena del valore del settore *Fashion e Luxury*.

L'assunto di base è che una determinata attività nella catena del valore dipende da un insieme specifico di competenze/capacità chiave, che a sua volta è guidato da un insieme di risorse immateriali, ciascuna delle quali (non misurabile di per sé) è stimata in termini di misurazione con un certo numero di KPIs.

In questo modo possono essere fornite diverse prospettive di analisi, dal momento che ciascun KPI può essere ponderato in vario modo nell'analisi di un'azienda a seconda della sua importanza nella catena del valore di quell'azienda.

Per ciascuna delle competenze chiave legate al capitale intellettuale nel settore *Fashion e Luxury* viene identificato un elenco di KPIs.

Il modello proposto, inoltre, distingue i KPIs tra quelli fortemente raccomandati (*Must Have*) e quelli solamente suggeriti (*Nice to have*). Dei 114 KPIs presentati quasi la metà, circa il 46%, sono solamente suggeriti.

Ogni KPI è associato con uno dei 6 fattori critici di successo, con l'area del capitale intellettuale cui è riconducibile, e con il processo/fase della catena del valore cui si riferisce. Circa il 30% degli indicatori fa riferimento all'area del capitale umano (tabella 12.2), il 28% all'area del capitale organizzativo (tabella 12.3) e il 42% all'area del capitale relazionale (tabella 12.4) a cui, pertanto, è dato più rilievo.

Per quanto riguarda, infine, la ripartizione dei KPIs per “competenza chiave”, la maggior parte (circa il 40%) afferisce all’*Efficient and Reliable Execution* come fattore critico di successo per un’azienda operante nel settore *Fashion and Luxury*, i restanti sono così distribuiti: *Nurturing of Talent Quality* (22%); *Valuable Customer Relationship* (18%); *Rapid and Quality Product Innovation* (6%); *Systematic and Trusted Partnering* (10%); *Organizational Flexibility and Adaptability* (4%).

Il documento di WICI Italy fornisce anche indicazioni in merito alla modalità di calcolo di ciascun KPI, nonché alle caratteristiche dell’unità di misurazione (eg. numero, percentuale, valore).

Tab. 12.2 – Settore Fashion e Luxury: KPIs per “Human Capital”

1. HUMAN CAPITAL			
KPIs (34)	Competence	Process	Relevance
Average employee' s age	1. NTQ	All	Nice to Have
Average employee's seniority	1. NTQ	All	Must Have
Staff turnover	1. NTQ	All	Must Have
Training hours	1. NTQ	All	Nice to Have
HR education	1. NTQ	All	Nice to Have
Job rotation	1. NTQ	All	Nice to Have
MBO	1. NTQ	All	Must Have
Boutique sales staff training experience	1. NTQ	Distribution	Must Have
Employee commitment index	1. NTQ	Service partnering	Must Have
High quality recruitment (e.g., recruitment from the 5 best business schools and/or the 5 best technical schools)	1. NTQ	Service partnering	Must Have
Management/Employee share of ownership	1. NTQ	Service partnering	Nice to Have
Annual career review rate	1. NTQ	Service partnering	Nice to Have
Share of women in upper/top mgmt (to attract female talents)	1. NTQ	Service partnering	Must Have
Share of employees in talent programs	1. NTQ	Service partnering	Must Have
Training costs	1. NTQ	Service partnering	Nice to Have
Training costs per employee	1. NTQ	Service partnering	Must Have
Access rate to training	1. NTQ	Service partnering	Nice to Have
Financial KPI forecast hit rate by management	1. NTQ	Service partnering	Must Have
Position in students' annual employer ranking survey	1. NTQ	Service partnering	Nice to Have

(continua)

(segue)

Formal mentorship	1. NTQ	Service partnering	Nice to Have
No. of CVs received	1. NTQ	Service partnering	Nice to Have
Proportion of staff covered by collective bargaining agreements	1. NTQ	Service partnering	Nice to Have
Executive compensation on total revenues/net income	1. NTQ	Service partnering	Must Have
Share of executive positions filled internally	1. NTQ	Service partnering	Nice to Have
Employee Satisfaction Index	5. OF&A	Service partnering	Must Have
Child Labour	5. OF&A	All	Must Have
Average number of sales people per 100 sq meters of shop	6. E&RE	All	Nice to Have
Headcount	6. E&RE	All	Must Have
Headcount by contract's type	6. E&RE	All	Must Have
HR absenteeism	6. E&RE	All	Must Have
Headcount by department	6. E&RE	All	Nice to Have
Number of staff in boutique	6. E&RE	Distribution	Must Have
Turnover rate of entire boutique staff	6. E&RE	Distribution	Nice to Have
Percentage of sales allotted for sale staff bonuses	6. E&RE	Production	Nice to Have

Tab. 12.3 – Settore Fashion e Luxury: KPIs per “Organizational Capital”

2. ORGANIZATIONAL CAPITAL

KPIs (32)	Competence	Process	Relevance
Internet community	2. VCR	Distribution	Nice to Have
Portion outsourced on total sales	3. R&QPI	Production	Must Have
Raw materials purchase cost	4. S&TP	Distribution	Must Have
Raw materials purchase cost by main raw material	4. S&TP	Distribution	Must Have
Average distance from key suppliers	4. S&TP	Distribution	Nice to Have
Shipment times	4. S&TP	Distribution	Must Have
Outside contractors' number and saturation level	4. S&TP	Distribution	Must Have
Share of employees familiar with strategy	5. OF&A	All	Nice to Have
Franchisee average sales	6. E&RE	Distribution	Must Have
Outlets sales per square metre	6. E&RE	Distribution	Must Have
DOS sales per square meter	6. E&RE	Distribution	Must Have
Number and weight of franchisees	6. E&RE	Distribution	Must Have
Break-even point of franchisees	6. E&RE	Distribution	Must Have

(continua)

(segue)

Maintenance costs for franchisees	6. E&RE	Distribution	Nice to Have
Number of Outlets	6. E&RE	Distribution	Must Have
DOS number of wholesale stores	6. E&RE	Distribution	Must Have
Maintenance costs for DOS (direct operation stores)	6. E&RE	Distribution	Nice to Have
Break-even point of DOS	6. E&RE	Distribution	Must Have
Products selected that were out of stock	6. E&RE	Distribution	Nice to Have
Delivery's delay	6. E&RE	Distribution	Nice to Have
Delivery costs that were too high	6. E&RE	Distribution	Nice to Have
Problems with connection to website	6. E&RE	Distribution	Nice to Have
No confirmation or status report given	6. E&RE	Distribution	Nice to Have
Website selections claimed to be limited	6. E&RE	Distribution	Must Have
Sites that were difficult to navigate	6. E&RE	Distribution	Nice to Have
Sites that do not provide enough information	6. E&RE	Distribution	Nice to Have
Transportation expenses	6. E&RE	Distribution	Must Have
Number and types of flaws found in finished goods by the internal Quality Department	6. E&RE	Production	Nice to Have
Production timetable	6. E&RE	Production	Nice to Have
Average time to complete the first prototypes	6. E&RE	Style/Design	Must Have
Amount of time for the Design	6. E&RE	Style/Design	Nice to Have
Office to select the final models of a collection	6. E&RE	Style/Design	Must Have

Tab. 12.4 – Settore Fashion e Luxury: KPIs per “Relational Capital”

3. RELATIONAL CAPITAL			
KPIs (48)	Competence	Process	Relevance
Brand value	2. VCR	Brand Mgmt	Must Have
Age of brands	2. VCR	Brand Mgmt	Nice to Have
Number of brands	2. VCR	Brand Mgmt	Must Have
Loyalty of clients to a specific brand	2. VCR	Brand Mgmt	Must Have
Customer satisfaction index	2. VCR	Brand Mgmt	Must Have
Brand awareness	2. VCR	Brand Mgmt	Must Have
Brand preference	2. VCR	Brand Mgmt	Nice to Have
Reputation index/External image	2. VCR	Brand Mgmt	Must Have

(continua)

(segue)

Customer list	2. VCR	Distribution	Must Have
Behavior of customers on the list in relation to loyalty activities (invitations to pre-sale campaigns, offers of customized credit cards or gift certificates)	2. VCR	Distribution	Nice to Have
Elasticity of demand	2. VCR	Distribution	Nice to Have
Customer loyalty rate	2. VCR	Distribution	Must Have
Exhibition participation ratio	2. VCR	Distribution	Nice to Have
Items being bought by customers on the list	2. VCR	Distribution	Nice to Have
Age of customers on the list	2. VCR	Distribution	Nice to Have
Longevity of customers on the list	2. VCR	Distribution	Nice to Have
Top of line (best selling product just before and after sales period)	2. VCR	Brand Mgmt	Must Have
Avg. breadth of information available on customers	2. VCR	Service partnering	Nice to Have
Advertising costs	2. VCR	Style/Design	Must Have
% of total income generated from brand	2. VCR	Style/Design	Must Have
External communication	3. R&QPI	Production	Nice to Have
No. of new patents registered during the year	3. R&QPI	Production	Nice to Have
No. of new products developed	3. R&QPI	Production	Must Have
Local production rate	3. R&QPI	Production	Nice to Have
Internal communication	3. R&QPI	Style/Design	Must Have
Competitors	3. R&QPI	Production	Must Have
Suppliers by main raw material	4. S&TP	Distribution	Must Have
Suppliers turnover rate	4. S&TP	Distribution	Must Have
Dependence rate from key suppliers	4. S&TP	Distribution	Must Have
External product development	4. S&TP	Production	Must Have
Number of exclusive suppliers vs. total suppliers	4. S&TP	Production	Nice to Have
Number of second-tier suppliers that have become first-tier	4. S&TP	Production	Must Have
Weight of licensing	4. S&TP	Distribution	Must Have
Average expenditure per capita	5. OF&A	Distribution	Nice to Have
Sales by geographic area, main products, lines, brands, distribution channels	6. E&RE	Service partnering	Must Have
Gross margin by geographic area, main products, brands, distribution channels	6. E&RE	All	Must Have
Market share by geographic area	6. E&RE	All	Nice to Have

(continua)

(segue)

Sale volume per square meter	6. E&RE	Service partnering	Must Have
Revenue of sales to customers on the list	6. E&RE	Distribution	Nice to Have
Requests to buy the customer list from consumer credit banks, credit agencies or institutions	6. E&RE	Distribution	Nice to Have
Existing DOS and new openings' square meters	6. E&RE	Distribution	Nice to Have
Number of DOS (direct operation stores)	6. E&RE	Distribution	Must Have
Flawed items on sold goods	6. E&RE	Production	Must Have
Backlog	6. E&RE	Production	Must Have
Direct costs per square meter	6. E&RE	Service partnering	Nice to Have
Like-for-like and reported sales growth	6. E&RE	Service partnering	Nice to Have
Average sales per transaction	6. E&RE	Service partnering	Nice to Have
Capex	6. E&RE	Service partnering	Must Have

12.4. Esperienze di *reporting* del capitale intellettuale nel settore *Fashion e Luxury*: il caso Monnalisa S.p.A

12.4.1. *Company profile*

Anche una PMI può ritenere opportuno di integrare la comunicazione ed il controllo della performance economico-finanziaria con informazioni relative al proprio capitale intellettuale: ad esempio, si vuole considerare il caso studio di Monnalisa.

Fondata ad Arezzo nel 1968 da Piero Iacomoni, Monnalisa è oggi la holding operativa del Gruppo Monnalisa, il quale opera nel settore del lusso attraverso l'omonimo marchio, occupandosi di progettare, produrre e distribuire abbigliamento di alta gamma ed accessori per bambini 0-16 anni⁸.

A livello consolidato, Monnalisa ha oltre 300 dipendenti e un fatturato 2018 pari a 51,1 milioni di euro, con un valore dell'export pari al 67% della produzione totale.

Monnalisa è stata una delle prime aziende operanti nel *childrenswear* ad adottare una costante strategia di crescita con l'apertura di punti vendita *monobrand*, sia diretti, sia *wholesale*, maturando un patrimonio di conoscenza

⁸ Essa controlla: Monnalisa Hong Kong LTD, ML Retail USA INC, Monnalisa China LTD, Monnalisa Brasil LTDA, Monnalisa Rus LLC, Monnalisa Korea LTD, Monnalisa Bebek Giyim Sanayi Ve Ticaret A.S. (Turchia).

e di competenze nella gestione dei negozi *monobrand* che costituisce una solida fonte di vantaggio competitivo.

Attualmente, Monnalisa distribuisce esclusivamente le linee a proprio marchio in oltre 60 Paesi, sia in *flagship store* diretti, che nei più prestigiosi *Department Store* del mondo e in oltre 750 punti vendita *multibrand*.

Le componenti chiave del patrimonio intangibile dell'azienda sono rappresentate dalla combinazione unica di attività imprenditoriale, innovazione, ricerca di nuovi mercati, *styling* originale e creatività.

Il modello di *business* dell'azienda si articola in sei fasi:

- stile, design e sviluppo del prodotto;
- presentazione della collezione e campagna vendite;
- programmazione della produzione, acquisto delle materie prime e dei prodotti finiti;
- produzione e logistica;
- marketing e comunicazione;
- distribuzione.

Quasi tutte le attività afferenti al modello di *business* sono centralizzate e gestite dalla holding operativa Monnalisa, ad eccezione delle attività di distribuzione e di gestione dei punti vendita *retail* nelle diverse aree geografiche, poste invece in essere in via diretta dalle singole entità commerciali del gruppo nel relativo mercato di riferimento.

Elemento fortemente distintivo del gruppo Monnalisa è l'internalizzazione delle fasi di:

- creazione e ideazione della collezione;
- preparazione dei prototipi;
- industrializzazione del progetto stilistico;
- supporto e controllo della rete commerciale esterna;
- acquisti delle materie prime;
- gestione e controllo del flusso logistico di produzione esterno;
- controllo qualità dei capi finiti;
- stoccaggio e spedizione dei capi finiti;
- attività post-vendita.

Il Gruppo è stato, quindi, in grado di presidiare internamente tutti i processi strategici con conseguenti risvolti positivi sull'aumento del fatturato e dei margini.

Da aprile 2016, Monnalisa, inoltre, è entrata a far parte del progetto Elite-Borsa Italiana, un programma ideato per il sostegno e la crescita delle PMI e da luglio 2018 è quotata su AIM Italia⁹.

12.4.2. *L'Intellectual Capital Reporting di Monnalisa*

A partire dal bilancio 2005, con l'obiettivo di offrire agli *stakeholders* una visione completa dell'azienda, Monnalisa redige un bilancio integrato composto dal bilancio civilistico-fiscale, dal bilancio sociale, incentrato sulla rendicontazione socio-ambientale¹⁰ e comprendente anche un *report* del capitale intellettuale¹¹. Il bilancio 2005 ha rappresentato, dunque, il primo approccio dell'azienda alla rendicontazione del capitale intellettuale inteso come insieme di capitale umano, relazionale e strutturale.

La scelta di includere un'analisi del capitale intellettuale in un bilancio integrato è particolarmente significativa perché testimonia la convinzione del management che le performance economiche-finanziarie non possono essere disgiunte dal controllo (prima) e dalla rendicontazione (poi) del capitale intellettuale¹².

⁹ La stessa quotazione è stata così commentata, nella presentazione al bilancio 2018, dal CEO Christian Simoni: "l'avvio di rapporti con nuovi consulenti, l'inserimento di nuove persone in azienda, necessario e possibile per e con il processo di quotazione, l'attivazione di relazioni con i nuovi azionisti e il dialogo che si è alimentato con loro, hanno reso possibile la raccolta di nuovo capitale finanziario, funzionale al nostro piano di investimenti, ma hanno soprattutto attivato nuove fonti di capitale sociale, arricchito il nostro capitale intellettuale ed umano".

¹⁰ Circa l'evidente sensibilità sociale e ambientale, Monnalisa è certificata ISO 9001 e dal 2002 il sistema di responsabilità sociale è certificato SA8000.

¹¹ Per approfondimenti sul bilancio integrato, si veda: Stubbs W., Higgins C. (2014), *Integrated Reporting and internal mechanisms of change*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27 Issue 7, pp. 1068-1089; Lenoci F. (2014), *Nuovo bilancio integrato – Terminale della comunicazione finanziaria sul business e sulla sostenibilità*, IPSOA; Incollingo A. (2014), *Le prime esperienze di bilancio integrato – Analisi e riflessioni*, Torino, Giappichelli; Fellegara, A., D'Este, C., Galli, D. (2015), *Livelli di disclosure e scelte di integrated reporting nelle grandi imprese italiane. L'informativa aziendale tra globalizzazione e identità territoriale*, FrancoAngeli, Milano; Busco, C., Frigo, M. L., Quattrone, P., Riccaboni, A. (2013). *Towards integrated reporting: concepts, elements and principles*, in *Integrated Reporting* (pp. 3-18). Springer, Cham.

¹² L'attenzione e la cura verso il capitale intellettuale si spiega anche con la volontà del fondatore di Monnalisa di preparare il passaggio generazionale e l'ingresso di manager esterni alla proprietà. Per più ampi riferimenti a questi aspetti si veda: Maraghini, M. P., Tommasiello S. (2008), *Rappresentazione integrata delle performance aziendali: il caso Monnalisa S.p.A., Amministrazione, Finanza e Controllo*, pp. 305-329, nonché Giovannoni E., Maraghini M.P., Riccaboni A., (2011), *Transmitting knowledge across generations: the role of management accounting practices*, *Family Business Review*, n.2, vol., 24, pp. 126-150.

L'azienda interpreta, in questa prima fase, il capitale relazionale come specifico dei rapporti con i clienti e il capitale strutturale e umano nella dimensione relativa ai dipendenti.

L'impegno ad arricchire il *corporate reporting*, focalizzandosi su tutte le dimensioni di creazione del valore, soprattutto su quella intangibile, nasce dalla consapevolezza che le risorse intangibili impattano notevolmente sulle *performance* aziendali presenti e future. I *key-value drivers* dell'azienda sono, infatti, principalmente la creatività, la visibilità, l'affidabilità e le *partnership* con i clienti e i fornitori.

L'*Intellectual Capital Reporting* (ICR) consente, dunque, di evidenziare quali intangibili, nelle diverse aree aziendali, garantiscono il successo dell'azienda e quali costituiscono, invece, fonte di potenziali criticità.

Il processo ha avuto inizio con l'identificazione dei fattori di criticità e successo delle attività di ciascuna area aziendale, tramite la somministrazione di questionari e interviste *face-to-face* a tutti i responsabili delle diverse aree aziendali, con lo scopo di diffondere nel *management* la consapevolezza della rilevanza dell'ICR.

Sono stati poi identificati gli indicatori relativi ai fattori chiave individuati (alcuni non inseriti nel bilancio integrato perché ritenuti sensibili) i quali, in un'ottica di *Integrated Reporting*, non sono raccolti in una specifica sezione dedicata al capitale intellettuale ma sono inseriti nelle varie sezioni del bilancio a cui si riferiscono (Tabella 12.5).

Tab. 12.5 – Indicatori del capitale intellettuale – Bilancio integrato 2005

CAPITALE UMANO		
Fattore chiave	Indicatore	Area di bilancio
A. Formazione		Performance sociale
a1. Formazione professionale	<ul style="list-style-type: none"> - Nr dipendenti coinvolti in attività formative - Nr ore complessive di formazione - Nr ore di formazione interna con docenti interni - Nr ore di formazione interna con docenti esterni - Nr ore di formazione esterna - Nr medio ore di formazione/dipendente 	
a2. Investimento in formazione	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento pro-capite in formazione - Fatturato investito in formazione 	
a3. Formazione mirata al ruolo	<ul style="list-style-type: none"> - Nr di persone interessate da formazione mirata al ruolo - Nr di attività di formazione mirata al ruolo svolte 	

(continua)

(segue)

B. Attrattività		Performance sociale
b1. Apertura a nuove risorse	- Turnover in entrata - Turnover in uscita - Anzianità media aziendale dipendenti - Nr stage attivati su totale dipendenti - Under 30 inseriti in azienda - Nr curricula pervenuti in azienda - Nr colloqui sostenuti	
b2. Capitale in creazione	- Nr stagionali continuativi/totale stagionali	
C. Clima aziendale		Performance sociale
c1. Soddisfazione dipendenti	- % di dipendenti soddisfatta della mansione svolta - % di dipendenti fiera dei prodotti e servizi di Monnalisa - % di dipendenti che ritiene il trattamento dei collaboratori dal punto di vista umano giusto e consistente - % di dipendenti che ritiene il processo di revisione e controllo delle prestazioni effettivo e benefico per i collaboratori - % di dipendenti che ha un alto grado di rispetto per la direzione generale - % di dipendenti che ritiene Monnalisa uno splendido posto per lavorarci - % di dipendenti che ritiene la politica degli stipendi ricompensi i comportamenti che supportano gli obiettivi e la mission aziendale	
D. Managerialità diffusa		Performance sociale
d1. Indice di polivalenza	- Nr di persone che hanno svolto anche altre mansioni all'interno di Monnalisa	
d2. Indice di competenze trasversali di base	- Nr di persone che conoscono l'inglese - Nr di persone con patente ECDL Indice sintetico di scolarità dei dipendenti	
CAPITALE STRUTTURALE		
Fattore chiave	Indicatore	Area di bilancio
A. Sviluppo tecnologie		Relazione sulla gestione
a1. Sito internet	- Portata - Vischiosità	
a2. B2B	- Nr ordini via web per riassortimento da esterni - Capi acquistati via web per riassortimento da esterni - % capi ordinati via web autonomamente dal cliente sul totale capi di riassortimento	
B. Creatività		Relazione sulla gestione
b1. Rotazione personale team creativo	- Anzianità media team creatività - % di modelli che hanno venduto almeno il 50% in più rispetto alla media venduto a modello	
b2. Tasso di successo della collezione	- Nr articoli collocati sul mercato/ totale articoli presentati - Incidenza costo di sviluppo campionario sul fatturato	

(continua)

(segue)

<i>C. Sistema informativo</i>		Performance sociale
<ul style="list-style-type: none">- Nr. di computer presenti in azienda- Rapporto tra nr. computer e nr. Dipendenti- % di computer connessi ad internet- % di dipendenti aventi indirizzo di posta elettronica- Nr. di software utilizzati in azienda		
CAPITALE RELAZIONALE		
Fattore chiave	Indicatore	Area di bilancio
<i>A. Visibilità</i>		Performance sociale
a1. Acquisizione nuovi clienti diretti	<ul style="list-style-type: none">- Nr nuovi clienti diretti acquisiti- Copertura paesi europei- Nr visitatori allo stand Pitti Bimbo- Turnover in entrata	
a2. Marchio	<ul style="list-style-type: none">- Nr paesi in cui è registrato il marchio Monnalisa	
a3. Contribuzione interna alla pubblicità	<ul style="list-style-type: none">- Rapporto tra spesa in pubblicità su riviste e valorizzazione della pubblicità complessivamente realizzata sia a pagamento che come redazionale gratuito	
<i>B. Affidabilità</i>		Performance sociale
b1. Qualità spedizioni	<ul style="list-style-type: none">- Nr spedizioni per ordine	
b2. Servizio post-vendita	<ul style="list-style-type: none">- % di ordini evasi con percentuale di evasione tra il 98% e il 100%- Nr di capi riassortiti/ nr capi resi commerciali- % personale marketing e vendite sul totale del personale	
<i>C. Fidelizzazione</i>		Performance sociale
<ul style="list-style-type: none">- % di clienti consolidati su totale clienti- Turnover netto in termini di capi- Turnover in uscita- Customer Retention Rate- Nr clienti in contenzioso a fine anno sul totale clienti- Delta fatturato anno su anno		
<i>D. Relazione proficua e continua con i fornitori</i>		Performance sociale
c1. Qualità/affidabilità fornitori	<ul style="list-style-type: none">- % di fornitori con IQ buono/ ottimo sul totale dei fornitori- Nr contratti pagati nei termini stabiliti/numero totale contratti	
c2. Rispetto condizioni contrattuali	<ul style="list-style-type: none">- Indice dipendenza da fornitori- Nr proposte di collaborazione avanzate da nuovi faconisti	
c3. Dipendenza da fornitori		
c4. Attrattività Monnalisa		

Con i successivi bilanci orientati ad una continua innovazione nel controllo e nel reporting, Monnalisa arricchisce nel corso del tempo l'ICR avviato nel 2005, fino ad arrivare all'adozione nel 2018 del *Framework* dell'*In-*

ternational Integrated Reporting Council (IIRC), focalizzandosi su un percorso di *business reporting* improntato all'*Integrated Thinking*¹³.

L'adesione ai principi dell'IIRC richiede di illustrare il processo con cui un'azienda crea valore nel tempo, attraverso la combinazione di forme diverse e complementari di capitale, non soltanto finanziario e materiale, ma anche intellettuale.

Pertanto, il bilancio del gruppo Monnalisa ha, attualmente, una struttura che segue la logica dei capitali da cui l'azienda dipende per garantire l'unicità dei propri prodotti e che rappresentano, quindi, le variabili che determinano la creazione di valore:

- Capitale Finanziario: insieme delle risorse economiche impiegate nei processi produttivi;
- Capitale Manifatturiero: immobili, infrastrutture e mezzi fisici (impianti, macchinari, ecc.) utilizzati per la produzione dei prodotti offerti dall'azienda;
- Capitale Naturale: tutti i processi e le risorse ambientali che contribuiscono alla produzione dei servizi offerti dall'azienda;
- Capitale Umano: insieme delle competenze, capacità ed esperienze delle persone che lavorano nell'azienda;
- Capitale Intellettuale (organizzativo): risorse intangibili rappresentate da conoscenze organizzative e proprietà intellettuali del Gruppo;
- Capitale Relazionale: capacità dell'azienda di creare relazioni con gli *stakeholder* esterni e condivisione di valori al fine di aumentare il benessere organizzativo e collettivo (Monnalisa, Annual report 2018).

Attraverso l'analisi dei capitali che influenzano e sono influenzati dalle attività dell'azienda, Monnalisa vuole comunicare in modo chiaro l'integrazione esistente tra gli aspetti economici e quelli sociali e ambientali nei processi decisionali aziendali, ma anche nella definizione della strategia, nella *governance* e nel modello di *business*.

Nella parte dedicata all'informativa non finanziaria è, dunque, compresa una sezione dedicata al capitale "produttivo e intellettuale" in cui sono rappresentati indicatori relativi alla creatività aziendale, un valore fondamentale di Monnalisa, ai rapporti con i fornitori e alla trasformazione digitale posta in essere tramite la piattaforma di *e-commerce* (tabella 12.6).

¹³ Monnalisa presenta il Bilancio Integrato 2018 redatto secondo le linee guida dell'International Integrated Reporting Council (IIRC): https://group.monnalisa.eu/wp-content/uploads/2019/07/Monnalisa_CS_PresBilancioIntegrato_2018_16lug2019.pdf.

Per approfondimenti sul tema, si veda Zambon S., Panizza A., Rapeggia E. (2014), Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC, *Controllo di gestione*, n. 3, p. 5 e ss.

Assumono particolare rilievo gli indicatori di creatività che misurano, da una parte, i *driver* della ricerca, intesi come investimento aziendale nell'attività creativa e, dall'altra, i risultati ottenuti dalla stessa.

Altro fattore critico di successo per Monnalisa è l'innovazione lungo tutta la *supply chain* che si sostanzia in una collaborazione con i fornitori finalizzata non solo alla condivisione di obiettivi e strumenti, ma anche all'individuazione congiunta di soluzioni professionali in grado di soddisfare i più alti standard di qualità, sostenibilità ed efficienza.

Tab. 12.6 – Indicatori del capitale produttivo e intellettuale – Bilancio integrato 2018

Fattore chiave	KPI	2016	2017	2018
A. Creatività				
a.1 Risorse dedicate all'attività creativa	- Anzianità media del team creatività - Incidenza del costo di ricerca, sviluppo e realizzazione del campionario sul fatturato	10 10%	12 10%	13 8%
a.2 Tasso di successo della collezione	- % di modelli che hanno venduto almeno il 50% in più rispetto alla media di venduto a modello - % di modelli collocati sul mercato sul totale presentati	21% 82%	21% 91%	19% 94%
B. Catena di fornitura				
b.1 Stabilità del rapporto con i fornitori	- % fornitori continui/consolidati	57%	50%	56%
b.2 Dipendenza dai fornitori	- volumi di acquisto dai primi dieci fornitori sul totale acquistato per tipologia	74%	72%	75%
C. Innovazione digitale				
c.1 E-commerce B2C	- N. Iscritti - N. Visite - N. pagine visualizzate - N. pagine visionate per visita - Tempo medio di permanenza nel sito	21.431 1.065.572 11.358.701 10,66 6' e 46"	37.454 1.224.126 10.595.492 8,66 5' e 09"	32.400 1.395.862 11.473.518 8,22 4' e 42"

La sezione che evidenzia il “capitale relazione” presenta indicatori che mirano a comunicare la capacità dell'azienda di creare e mantenere relazioni solide con i clienti, gli investitori e la comunità in generale (tabella 12.7). L'obiettivo dichiarato dall'azienda è quello di migliorare il benessere e la competitività delle comunità e del contesto di riferimento in cui l'azienda vive ed opera.

Tab. 12.7 – Indicatori del capitale relazionale – Bilancio integrato 2018

Fattore chiave	KPI	2016	2017	2018
A. Affidabilità				
	- Numero medio di spedizioni per ordine	3,82	4,48	3,87
	- % ordini evasi con % di evasione tra il 98% ed il 100%	71,44%	78%	83,79%
	- Riassortimenti/resi commerciali (in capi)	1,75	1,37	1,11
	- % personale mktg e vendite sul totale del personale	36%	33%	40%
	- % resi commerciali sul totale resi	87%	88%	81%
B. Fidelizzazione				
	Delta fatturato	-1,9%	9%	1,87%
	Turnover netto capi	+0,24%	-3,39%	-5,81%
	% clienti consolidati su totale	81%	68,5%	85%
	N. clienti persi su totale	19,5%	35,5%	20,5%
	Customer Retention Rate	80,73%	63,95%	78,94%
B. Attrattività				
b.1 Apertura alle nuove risorse				
	- Curricula pervenuti	884	906	871
	- Colloqui sostenuti	243	203	127
	- Assunzioni	39	40	52
	- Tirocini formativi effettuati/ numero dipendenti	18%	10%	9%
	- Assunti under 30/ totale persone inserite	31%	38%	33%

Il bilancio integrato evidenzia, infine, una sezione dedicata al “capitale umano” dell’azienda i cui indicatori esprimono il grado di valorizzazione e promozione dei talenti e delle competenze dei dipendenti (Tabella 12.8).

Tab. 12.8 – Indicatori del capitale umano – Bilancio integrato 2018

Fattore chiave	KPI	2016	2017	2018
	- Percentuale di stagionali continuativi/totale degli stagionali	83%	63%	100%
	- Turnover in entrata	25%	24%	30%
	- Turnover in uscita	18%	18%	19%
	- Indice di polivalenza (% di persone che all’interno dell’azienda hanno coperto anche altre posizioni oltre quella in essere)	29%	29%	26%
A. Formazione				
a.1 Formazione e addestramento				
	- Nr dipendenti coinvolti in attività formative	86	117	170
	- Nr ore complessive di formazione e addestramento	3.320	2.866	3.423
	- N° ore di addestramento per nuovi assunti (docenti interni)	1.640	1.120	1.360
	- Nr ore di formazione interna con docenti interni	1.640	1.120	1.389
	- Nr ore di formazione interna con docenti esterni	862	982	1.014
	- Nr ore di formazione esterna	818	764	1.020
	- Nr medio ore di formazione/addestramento per dipendente	21,84	17,91	18,50
	- Nr ore medie di formazione per dipendente	11,05	10,91	10,99
a.2 Formazione mirata				
	- Numero persone interessate da formazione mirata a ruolo	45	45	39
	- Numero attività di formazione mirata a ruolo svolte	38	29	40
a.3 Investimenti in formazione				
	- Investimento pro-capite in formazione	888	695	1.075
	- % fatt. investito in formazione	0,34	0,26	0,46

L'esperienza di Monnalisa testimonia che, nel percorso di crescita e managerializzazione di una PMI, è stato molto importante il controllo e la rendicontazione (all'interno e all'esterno dell'azienda) del capitale intellettuale, significativamente collocata in un unico documento integrato con le performance economico-finanziarie.

Bibliografia

- Burgman R., Roos G. (2007), The importance of intellectual capital reporting: evidence and implications, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 8, n. 1, pp. 7-51.
- Busco, C., Frigo, M. L., Quattrone, P., Riccaboni, A. (2013). Towards integrated reporting: concepts, elements and principles, *Integrated Reporting*, Springer, Cham, pp. 3-18.
- Costa, R. (2012). Assessing Intellectual Capital efficiency and productivity: an application to the Italian yacht manufacturing sector, *Expert Systems with applications*, vol. 39, n. 8, pp. 7255-7261.
- Davey, J., Schneider, L., Davey, H. (2009). Intellectual capital disclosure and the fashion industry, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 10, n. 3, pp. 401-424.
- Fellegara, A., D'Este, C., Galli, D. (2015), *Livelli di disclosure e scelte di integrated reporting nelle grandi imprese italiane. L'informativa aziendale tra globalizzazione e identità territoriale*, FrancoAngeli, Milano.
- Ferrando, P. M. (2018). *Creazione di valore e reporting integrato nell'evoluzione dei sistemi di controllo*, Giappichelli, Torino.
- Giovannoni E., Maraghini M.P., Riccaboni A. (2011), Transmitting knowledge across generations: the role of management accounting practices, *Family Business Review*, vol. 24, n. 2, pp. 126-150.
- Incollingo A. (2014), *Le prime esperienze di bilancio integrato – Analisi e riflessioni*, Giappichelli, Torino.
- Lenoci F. (2014), *Nuovo bilancio integrato – Terminale della comunicazione finanziaria sul business e sulla sostenibilità*, IPSOA, Milano.
- Lev, B. (2003). *Intangible assets: Values, measures and risk*, Oxford Management Readers, Oxford.
- Maraghini, M. P., Tommasiello S. (2008), *Rappresentazione integrata delle performance aziendali: il caso Monnalisa S.p.A. Amministrazione, Finanza e Controllo*, pp. 305-329.
- Monnalisa, Annual Report 2018, disponibile a: <https://group.monnalisa.eu/wp-content/uploads/2019/04/Monnalisa-Annual-Report-2018-IT.pdf>.
- Stubbs W., Higgins C. (2014), Integrated Reporting and internal mechanisms of change, in Accounting, *Auditing & Accountability Journal*, Vol. 27 Issue 7, pp. 1068-1089.
- WICI, Concept paper (2011), disponibile a: <https://www.wici-global.com/kpis>.

- WICI, Intangibles Reporting Framework, versione 1.0, settembre 2016, disponibile a: https://www.wici-global.com/wp-content/uploads/2016/09/WICI-Intangibles-Reporting-Framework_ver-1.0.pdf.
- WICI Italy, Fashion and Luxury KPIs, (2011), disponibile a: https://www.wici-global.com/wp-content/uploads/2012/06/7_KPIFashionandLuxurySector_Interim_E.pdf.
- Zambon S., Panizza A., Rapeggia E. (2014), Il report integrato alla luce del framework dell'IIRC, *Controllo di gestione*, n. 3, p. 5 e ss.

Il volume offre una visione d'insieme delle smart technologies, della digitalizzazione e del capitale intellettuale nelle aziende, al fine di delinearne i profili emergenti in chiave economico-aziendale. L'analisi di tali tematiche riveste particolare importanza nell'attuale scenario, in cui le aziende sono chiamate ad accogliere la quarta rivoluzione industriale e a fronteggiare un'emergenza mondiale di natura sociosanitaria ed economica.

Pertanto, la riflessione scientifica su questioni relative all'analisi e alla definizione delle sfide e delle opportunità derivanti dalle smart technologies, dai processi e percorsi di digitalizzazione aziendali e dal capitale intellettuale rappresenta un contributo fondamentale per supportare le aziende nelle necessarie valutazioni di convenienza, nelle decisioni consapevoli e condivise, e nella attivazione di comportamenti coerenti.

I contributi di ricerca raccolti in questo volume rappresentano il fruttuoso lavoro del Gruppo di Studio "Smart Technologies, Digitalization & Intellectual Capital" (STEDIC) della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale (SIDREA) coordinato dai curatori del volume.

Rosa Lombardi è professore associato di Economia aziendale presso l'Università di Roma "La Sapienza" dove insegna Economia aziendale e Business plan ed è abilitata alle funzioni di Professore Universitario di I fascia.

Maria Serena Chiucchi è professore ordinario di Economia aziendale presso l'Università Politecnica delle Marche dove insegna Programmazione e controllo di gestione e Financial reporting.

Daniela Mancini è professore ordinario di Economia aziendale presso l'Università di Teramo dove insegna Misurazione delle performance e Business analytics.