



UNIVERSITA' DI PISA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Corso di Laurea in Strategia, management e controllo

TESI

Le misure della performance nelle aziende dell'alta moda.

Il caso Guccio Gucci S.P.A. alla luce della Balanced Scorecard

CANDIDATO

Fiorella Di Chiara

RELATORE

Chia.ma Prof.ssa Lucia Talarico

Anno Accademico 2012-2013

Indice

Introduzione **pag. 9**

Capitolo 1

Il settore del lusso

- | | | | |
|-----|---|----|----|
| 1.1 | Il concetto di lusso | >> | 11 |
| 1.2 | Lo studio RISC | >> | 15 |
| 1.3 | La coevoluzione delle forme organizzative nel settore
lusso: Francia, Italia e America a confronto | >> | 18 |
| 1.4 | Il settore del lusso in periodo di crisi | >> | 30 |

Capitolo 2

Caratteristiche del settore lusso

- | | | | |
|-----|---|----|----|
| 2.1 | Le dimensioni del mercato | >> | 37 |
| 2.2 | Le caratteristiche del bene di lusso | >> | 39 |
| 2.3 | La struttura a filiera e sistema moda | >> | 43 |
| 2.4 | Il ruolo della subfornitura | >> | 47 |
| 2.5 | La logica delle collezioni | >> | 49 |
| 2.6 | Il ricorso al canale di vendita diretto | >> | 51 |

Capitolo 3

Il controllo strategico

3.1	Pianificazione strategica e gestione strategica	>>	55
3.2	Cos'è il controllo strategico	>>	56
3.3	L'evoluzione del controllo	>>	57
3.4	Il controllo della congruenza strategica: validità delle assunzioni base della strategia	>>	62
3.5	Le finalità del controllo strategico	>>	64
3.6	Il processo di controllo strategico	>>	68
3.7	Problemi nell'istituzione di un sistema di controllo strategico	>>	71
3.8	Oltre il budget	>>	74

Capitolo 4

La Balanced Scorecard

4.1	Nascita della Balanced Scorecard	>>	79
4.2	Per quale motivo un'impresa ha bisogno della BSC?	>>	81
4.3	Le quattro prospettive	>>	86
4.3.1	La prospettiva economico-finanziaria	>>	88
4.3.2	La prospettiva della clientela	>>	92
4.3.3	La prospettiva dei processi interni	>>	95
4.3.4	La prospettiva dell'apprendimento e crescita	>>	99
4.4	Il processo di implementazione della BSC	>>	101
4.5	Il controllo delle ipotesi assunte nei piani	>>	102
4.6	Considerazioni sull'uso della BSC	>>	103
4.6.1	I vantaggi	>>	103
4.6.2	Gli svantaggi	>>	104
4.7	Il grado di diffusione della BSC nelle imprese italiane	>>	107

Capitolo 5

Il Caso Guccio Gucci S.P.A.

5.1	Cenni storici	>>	111
5.2	Balanced scorecard e modello di business	>>	116
5.3	La prospettiva economico-finanziaria	>>	119
5.4	La prospettiva della clientela	>>	126
5.5	La prospettiva dei processi	>>	132
5.6	La prospettiva dell'apprendimento e crescita	>>	138
5.7	Prospettiva sociale e ambientale	>>	146
5.8	Il processo di costruzione della balanced scorecard	>>	149

Conclusioni	>>	153
--------------------	-----------------	------------

Bibliografia	>>	155
---------------------	-----------------	------------

Introduzione

L'alta moda ed il lusso, oltre ad avere un peso rilevante nell'economia nazionale, rappresentano uno dei pochissimi campi di eccellenza del made in Italy nel mondo. Questo ambito produttivo, pur così importante, è stato scarsamente studiato sotto il profilo aziendalistico: le pochissime pubblicazioni in materia si limitano agli aspetti stilistico-creativi e di marketing mentre sono per lo più trascurati gli aspetti amministrativi e gestionali. Questo costituisce indubbiamente uno dei motivi per cui si è deciso di concentrare l'attenzione su questo argomento. A ciò si deve aggiungere il fatto che le imprese dell'alta moda, che per molti anni hanno visto primeggiare l'etichetta haute couture, sono state oggetto e soggetto, sul finire degli anni ottanta, di rilevanti modifiche, inerenti la loro struttura organizzativa e le modalità di controllo.

Infatti, la crescente internazionalizzazione del settore dell'alta moda, l'avvento di nuovi concorrenti, la rivoluzione nella distribuzione e i sempre più cospicui investimenti sulla marca e sull'immagine, hanno creato le condizioni per il superamento definitivo di un approccio ancora artigianale, che da sempre ha caratterizzato questi settori. Ne consegue che, a livello nazionale e internazionale, sono oggi in atto processi di rilocalizzazione produttiva, di concentrazione distributiva, di aggregazione industriale e finanziaria di marche e aziende che stanno sconvolgendo le logiche tradizionali del settore proiettandolo sulle testate dei più noti quotidiani e periodici di economia e finanza. Fermo restando che la cultura della creatività, la spinta all'innovazione continua dei prodotti e dei processi e la rilevanza della comunicazione, rimarranno sempre l'essenza di questo settore, l'accresciuta complessità delle aziende che in esso operano, unita alla crescente competizione di un settore caratterizzato per molti anni da elevati margini di profitto, rende, peraltro, inevitabile la necessità di adottare un approccio manageriale. Opportuni e più avanzati sistemi di programmazione e controllo, che vadano oltre il budget e le tradizionali forme di controllo operativo e direzionale, diventano quindi indispensabili per poter gestire in maniera efficace ed efficiente realtà di questo tipo, caratterizzate soprattutto dalla stagionalità dei prodotti, da ingenti costi di campionario,

ed in cui il marchio assume un ruolo di fondamentale importanza nei processi di creazione del valore.

In questa direzione strumenti di controllo strategico come la Balanced Scorecard, che aiutino a tradurre la strategia in azione, possono risultare particolarmente efficaci. Con tale strumento, infatti, si cerca di fissare dei target e di monitorare poche variabili lungo quattro prospettive ritenute critiche. Oltre alla prospettiva economica-finanziaria, utile per verificare e quantificare le possibilità di rapide strategie di mobilità finanziaria, vi sono le prospettive del cliente, quella dei processi e quella dell'apprendimento/innovazione. Il presente elaborato è strutturato come descritto di seguito.

Il primo capitolo comprende un'analisi dettagliata del settore del lusso, evidenziando il cambiamento del significato nell'arco degli ultimi decenni, che ha anche contribuito ad innescare la "democratizzazione" del mercato lusso. Si analizza, altresì, la coevoluzione delle forme organizzative, fornendo un confronto tra la realtà francese, americana ed italiana.

Il secondo capitolo fornisce un'analisi dettagliata degli aspetti caratterizzanti l'alta moda.

Il terzo capitolo illustra i limiti dei tradizionali strumenti di management accounting, evidenziando così, la necessità e peculiarità del controllo strategico.

Il quarto capitolo viene introdotta la Balanced Scorecard con i suoi principi, i suoi obiettivi e le sue quattro prospettive. In questo capitolo si discuterà circa la costruzione di una BSC in un'organizzazione, i vantaggi e gli svantaggi derivanti, il grado di diffusione nelle imprese italiane.

Ed infine, nel quinto capitolo, si analizza l'azienda Guccio Gucci S.P.A, proponendo per la stessa un modello di Balanced Scorecard, comprendente le quattro prospettive proposte da Norton e Kaplan, con l'aggiunta della prospettiva sociale e ambientale.

1 IL SETTORE DEL LUSO

1.1 Il concetto di lusso

L'Italia è il paese più famoso e apprezzato nel mondo per la bellezza, la creatività e la raffinatezza dei suoi prodotti.

Nonostante le difficoltà economiche di questi anni, si è assistito in quasi tutti i settori merceologici ad una richiesta di prodotti caratterizzati da prezzo elevato e “si registra una forte, e diffusa, desiderabilità del lusso”¹.

La parola lusso ha, da sempre, formato argomento di dispute: accusata e difesa da teologi, economisti, moralisti, sociologi. Il concetto che se ne ha, è sempre relativo, soggettivo, non mai assoluto. Analizzando l'origine etimologica, si nota che il termine *lusso* deriva dal latino *luxus*, che indica sovrabbondanza, eccesso. Parlare di lusso, significa, dunque, riferirsi a qualcosa di non necessario, che va al di là di ciò che è sufficiente, o in qualche modo, adeguato alle normali occorrenze della vita. Il lussuoso ha a che fare con ciò che appare inutile, superfluo e per ciò stesso vizioso.²

Il lusso consistente nei consumi più raffinati, più aderenti all'arte e alle sue perfezioni e nello sfarzo più spinto sarebbe, secondo Antonio Genovesi³, una finezza di vivere per ambizione di distinguersi. Ma non è questo soltanto, perché corrisponde pure al desiderio acuto di godimenti non comuni, delicati, estetici, e come tale può trascinare ad aberrazioni, a rovine finanziarie irreparabili, private e pubbliche.

Le classi ricche suscitano l'invidia o la riprovazione delle altre classi, con le loro spese eccessive, per i costumi fastosi e superflui.

Attualmente definire la parola lusso risulta piuttosto complicato. Se la cerchiamo nel dizionario, ci viene spiegata come “una cosa che costa molto in proporzione all'utilità o alle possibilità economiche”⁴ oppure come “ogni cosa superflua o inutile”. Mentre un tempo, il lusso era da considerarsi come un mezzo di ostentazione della ricchezza che le élites utilizzavano per distinguersi dalle classi inferiori, oggi, la concezione che contraddistingue questa parola è differente: la società ha subito dei profondi cambiamenti e con essa è cambiato anche il modo di considerare il lusso. Come sostiene

¹ Fabris, Giampaolo, *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano 2003.

² Enciclopedia Treccani

³ Antonio Genovesi (Castiglione del Genovesi, 1° novembre 1713 – Napoli, 22 settembre 1769) è stato uno scrittore, filosofo ed economista italiano.

⁴ dizionarioitaliano.it

Giampaolo Fabris⁵, “prima esisteva unicamente il lusso che sbattevi in faccia agli altri; ora lusso vuol dire trattarsi bene, volersi bene, spendere molto senza preoccuparsi della visibilità o meno della etichetta, crogiolarsi, aumentare le proprie qualità di vita, il proprio livello di soddisfazione personale”. Il nuovo lusso si caratterizza soprattutto per il fatto di essere vissuto più come un’esperienza personale che sociale, e per il fatto di diventare sempre più accessibile. Oggi, le qualità che ci fanno pensare ad un bene, come un oggetto di lusso, sono molto spesso delle percezioni soggettive che ognuno può avvertire. Da qui nasce il concetto di "nuovo lusso": un lusso che viene definito attraverso le sensazioni che riesce a trasmettere al singolo consumatore. Il lusso moderno, non identifica più solo ciò che è costoso, raffinato e quindi inaccessibile alla massa, ma richiama una categoria mentale più ampia e dinamica: la ricerca del piacere personale, non più meramente ostentativa, e la ricerca di esperienze emotive più particolari ed intense. L'importanza della dimensione emozionale che fa sì che i prodotti creino un forte coinvolgimento nei consumatori. Questo coinvolgimento è più genuino di quello del lusso tradizionale, legato più all'ostentazione che a un interesse intrinseco per il prodotto. In altre parole, oggi, si tende, innanzitutto, all'accrescimento del proprio benessere personale (come mostrato nella tabella 1). Ogni individuo persegue una sua idea di benessere ed, in funzione di questa, orienta le sue scelte di consumo. L'atto d'acquisto continua a connotarsi di forti significati simbolici e di un evidente coinvolgimento emotivo. Ciò che cambia, pertanto, è il significato intrinseco dell'atto in sé.

Piacere personale	55
Per l'aspetto creativo ed innovativo degli oggetti	24
Qualcosa di raro, che solo un piccolo gruppo di persone può possedere	24
Innanzitutto, è una scommessa sicura e un segno di buon gusto	18
Innanzitutto, è un modo per promuovere la propria personalità	12
E' parte dei comportamenti socialmente accettati nel gruppo sociale cui appartengono	10
E' segno di affermazione sociale	8
Per migliorare le relazioni con gli altri	4
Totale	200

Tabella 1 Ragioni per comprare beni di lusso (campione di consumatori benestanti italiani)

⁵ Livorno, 6 gennaio 1938 – Milano, 20 maggio 2010) è stato un sociologo italiano. È stato, a livello nazionale, uno dei maggiori esperti nello studio del consumatore e della pubblicità.

Il concetto di lusso è dunque cambiato. Negli ultimi 30 anni, infatti, i beni di alta gamma si sono sensibilmente diffusi tra più ampie fasce di popolazione. Ciò ha innescato un processo di democratizzazione del mercato del lusso, che, da mercato esclusivo, riservato a pochi, si è trasformato in un mercato democratico, ove un numero crescente d'individui, seppur non ricchissimi, si avvicina, comunque, e con maggiore frequenza, ai beni di lusso, il cui acquisto si riconduce direttamente al piacere di vivere. Tale democratizzazione, ha fatto crescere in modo considerevole il numero di consumatori in questo settore. Ma questi consumatori hanno esigenze e, soprattutto, redditi differenti. Per questa ragione si è resa necessaria una classificazione tra diverse categorie di lusso⁶. Danielle Allèrès ha prospettato tre distinti universi del lusso, che fanno riferimento a tre distinte classi sociali: il lusso inaccessibile, intermedio e accessibile.

- Il lusso **inaccessibile** è in cima alla piramide. Sono beni di lusso dei quali esistono solo pochi pezzi, spesso realizzati su misura e distribuiti in maniera altamente selettiva a prezzi “astronomici”. In questo segmento operano imprese che sono, per lo più, di derivazione di maisons di haute couture basate sul talento artistico del loro fondatore, oppure imprese operanti nel campo della gioielleria.
- Il lusso **intermedio**, alla cui categoria invece appartengono quei prodotti che ricalcano, nel marchio e nello stile, i beni di lusso della categoria superiore. Non sono più custom made, ma vengono comunque fabbricati in numero limitato e distribuiti attraverso canali di vendita selezionati. Prêt-à-porter, pelletteria, calzature e orologi ne costituiscono gli esempi più significativi
- Al lusso **accessibile** appartengono, invece, i prodotti realizzati su larga scala, accessori facenti capo a marchi appartenenti alla stessa categoria, ma venduti a prezzi più convenienti, ad esempio occhiali, profumi, cosmetici, ecc. Si tratta di oggetti destinati a consumatori molto sensibili alla marca ma che, non potendo o non volendo spendere cifre ingenti, sono comunque disposti a pagare un plus per avere un profumo o un accessorio di moda (tipico è l'esempio degli occhiali).

Livello di lusso	Tipologia di prodotto
<i>Lusso inaccessibile</i>	Haute couture, gioielli di lusso
<i>Lusso intermedio</i>	Prêt-à-porter, pelletteria, calzature, orologi
<i>Lusso accessibile</i>	Occhiali, profumi, cosmetici

Tabella 2 I tre tipi di lusso

⁶ Cfr. D. ALLERES, *Luxe...: Stratégies – marketing*, Paris, Economica, 1997.

I prodotti del lusso accessibile – costano dal 50 al 300% in più rispetto ai prodotti dei concorrenti – hanno portato alla scoperta di un fenomeno strettamente collegato con il comportamento dei consumatori e che è stato definito *Trading Up*. I due studiosi che lo hanno battezzato così, sono Michael J. Silverstein e Neil Fiske⁷. Il fenomeno del trading up è caratterizzato dal crescente bisogno da parte dei consumatori di soddisfare dei bisogni fortemente emotivi legati alla sfera del benessere, dell'auto-gratificazione, dell'affermazione sociale e della cura di sé e dei propri cari. In pratica, e per una serie di ragioni socio-economiche, sempre più persone nel mondo sono disposte a spendere meno in una serie di categorie di beni che non ritengono importanti, praticando il c.d. trading down, per poi poter spendere quello che hanno risparmiato in altre categorie, praticando così il c.d. trading up. I consumatori, così, sono disposti a pagare un prezzo premium per quei prodotti che appartengono a quello che è stato definito dagli autori neo-lusso, ovvero prodotti e servizi caratterizzati da un alto livello di qualità, design ed attrattività rispetto ai prodotti concorrenti della stessa categoria, ma che non sono così costosi da risultare inaccessibili alla maggior parte dei consumatori appartenenti alla fascia media. La caratteristica sicuramente più importante dei beni del neo-lusso è che essi fanno sempre leva sull'aspetto emotivo, cioè coinvolgono emotivamente i consumatori molto più degli altri beni. Infatti il consumatore del neo-lusso, non è più un acquirente ricco, ma una persona di fascia media. "Il vero protagonista", come lo definiscono Silverstein e Fiske. Una persona con un reddito medio disposta a pagare un prezzo premium in quelle categorie di prodotti che ritiene importanti. È un consumatore, cioè, che non vuole ostentare la propria ricchezza o la sua appartenenza ad una classe sociale, ma vuole mettere in evidenza la propria raffinatezza, il proprio gusto personale ed i propri successi. È un consumatore che altresì, usa i beni del neo-lusso per alleviare lo stress della vita quotidiana e realizzare le proprie aspirazioni.

⁷ "Trading Up: The New American Luxury" è un libro pubblicato negli USA nell'ottobre 2003 da Michael Silverstein e Neil Fiske.

1.2 Lo studio RISC

RISC International è una società di consulenza con attività nelle ricerche di mercato e nel marketing delle marche. Sono pionieri nelle ricerche sull'attitudine al lusso nei diversi paesi. RISC studia annualmente 3 zone: Stati Uniti, Giappone e 5 paesi europei (Francia, Germania, Italia, Inghilterra e Spagna), ma svolgono ricerche anche in Cina, Corea e India. Qui si analizzano risultati del 2003, basati su 18.500 questionari (uomini e donne). Il vantaggio degli studi di RISC è che, dopo aver analizzato in dettaglio gli atteggiamenti verso il lusso generale, vanno un passo oltre e, su una lista di 40 marche, raccolgono informazioni sulla percezione, la penetrazione e il "sogno" o desiderabilità: <<se ricevesti un regalo imprevisto, di quale marca lo vorresti?>>

Se sintetizziamo la situazione complessiva dell'interesse per la marca (il sogno), arriviamo alla tabella 3.

GIAPPONE		STATI UNITI		EUROPA	
Rolex	40,9%	Rolex	39,3%	Armani	21,6%
Hermès	31,1%	Tiffany	32,6%	Chanel	20,1%
Bulgari	30,2%	Calvin Klein	27,3%	Calvin Klein	18,1%
<i>Gucci</i>	29,1%	<i>Gucci</i>	25,7%	Hugo Boss	16,5%
Louis Vuitton	28,5%	Armani	25,5%	Dior	14,8%
Tiffany	27,6%	Tommy Hilfiger	25,1%	Rolex	12%
		Ralph Lauren	24,7%	Cartier	10%
		Cartier	24,4%	<i>Gucci</i>	10%

Tabella 3 L'interesse (sogno) per la marca

In questa tabella, si può notare che solo 2 marche si trovano in tutte le 3 zone: Rolex e *Gucci*. E molte poche sono in più di una zona: Tiffany, Armani, Calvin Klein e Cartier. Possiamo anche rilevare alcune differenze nella percezione e nello status delle marche.

In Giappone, si presenta una forte concentrazione su poche marche iconiche, alle quali vanno percentuali molto alte. Da notare che tra queste marche più importanti, solo una è propriamente una marca di moda: *Gucci*. Tutte le altre marche sono di alta gioielleria, orologi e pelletteria.

Negli Stati Uniti, ad eccezione di Rolex, che ottiene quasi gli stessi risultati che in Giappone, la situazione è un po' rimescolata. Le marche americane corrispondono alla metà di quelle menzionate e, per il resto, sono citate due marche italiane, *Gucci* e Armani, mentre Cartier è l'unica marca francese. Si può osservare, inoltre, un mix di marche casual come Tommy Hilfiger e Ralph Lauren e solo una marca raffinata di moda costosa: *Gucci*, che tuttavia è nota negli Stati Uniti, probabilmente, per i mocassini, le cravatte e le scarpe.

In **Europa**, la situazione è anche più complessa, dato che le singole marche raccolgono punteggi più bassi e più distribuiti.

Con i dati RISC è possibile anche avviare un confronto tra i generi di marche di beni di lusso americani ed europei. I risultati sono presentati nella tabella 4.

Si può vedere in questa tabella, che le marche americane sono del tutto in sintonia con i consumatori americani, socialmente attivi. Sono, di fatto, "Marketing brands", nella misura in cui sono apertamente "condizionati dai consumatori". Sulla base delle necessità dei consumatori americani, hanno definito uno stile accessibile, aperto, rilassato e casual.

Le marche europee presentano invece uno schema chiaramente verticale: sono guidate dalla creatività, nel senso che il creativo sembra assumere piena autorità sui contenuti delle marche e sulla loro identità.

STATI UNITI	EUROPA
<p>Motivazioni sociali</p> <p>Realizzazione dei sogni sul piano sociale</p> <p>Ambizione: cosa vorrei essere?</p> <p>Profumo: accessorio sociale, nome della marca</p>	<p>Motivazioni individuali</p> <p>Realizzazione del sogno personale</p> <p>Realizzazione del proprio desiderio emotivo</p> <p>Profumo: io, la mia identità, la mia sensibilità</p>
<p>Relazione razionale</p> <p>Praticità, utilità, funzionalità</p> <p>Vestiti comodi</p>	<p>Relazione emotiva</p> <p>Estetica, sensibilità, stile</p> <p>Futilità, colpo di fulmine</p>
<p>Le marche sono condizionate dai consumatori</p> <p>Consumatori amichevoli, marche alla mano</p> <p>Tutte le necessità, tutte le circostanze</p> <p>Servizio</p>	<p>Le marche sono guidate dalla creatività</p> <p>Eccentricità, nessun reale senso di utilità, nessun limite</p> <p>Distanza</p> <p>Realizzare un sogno, fantasia</p>
<p>Esclusività: prezzo e rarità</p> <p>Prezzi alti sono il segno migliore del lusso</p> <p>Dare valore al compratore</p>	<p>Elitarismo</p> <p>Prezzi</p> <p>Codici culturali(Hermès)</p> <p>Concetti intellettuali</p>
<p>Stili di vita</p> <p>“Old England”</p> <p>Casual</p>	<p>Modi d’essere</p> <p>Brand francesi</p>

Tabella 4 Confronto tra le marche americane ed europee

1.3 La coevoluzione delle forme organizzative nel settore lusso: Francia, Italia e America a confronto.

Per comprendere l'evoluzione nel tempo delle forme organizzative nel settore del lusso, concentriamoci su uno studio, condotto da Marie-Laure Djelic e da Antti Ainamo⁸, partendo dalla base empirica di tre Paesi: Francia, Italia e Stati Uniti.

Per molti anni, questo settore è stato caratterizzato da stabili condizioni ambientali, e il modello organizzativo tipico delle imprese pionieristiche francesi, è rimasto dominante. Più recentemente però, il crescere delle turbolenze ambientali e vari cambiamenti, hanno comportato per le imprese la necessità di ridefinire le regole del gioco, ricercando maggiore flessibilità e modularità. Il tutto filtrato dalla propria eredità storica nazionale e dai propri vincoli istituzionali. Infatti sono stati identificati tre modelli nazionali, tre tipi ideali: “umbrella holding” in Francia, “flexible embedded network” in Italia, e “virtual organization” negli Stati Uniti.

Nel presente studio viene adottata una prospettiva longitudinale: tra chi sostiene che sia l'ambiente a formare l'organizzazione, e chi sostiene che siano le organizzazioni che scelgono e formano il proprio ambiente. Pertanto si assume, l'ottica dei teorici della coevoluzione, i quali sostengono che la trasformazione ambientale e i cambiamenti dell'organizzazione sono azioni reciproche e si alimentano vicendevolmente allo stesso tempo.

The luxury fashion industry

Descrivere e delineare le caratteristiche del luxury fashion industry non è un compito facile. Benchè, apparentemente, vi siano molte dimensioni oggettive con le quali si può provare a definire il lusso, come per esempio, il prezzo, l'estetica, il valore, la qualità, la rarità, queste in realtà non sono soddisfacenti. Infatti corrispondono ad un antiquato concetto di beni di lusso, per cui il valore deriva da caratteristiche intrinseche del prodotto.

Infatti la percezione del luxury fashion industry, è significativamente evoluto, come affermato nel paragrafo precedentemente. Alle imprese del luxury viene attribuito il nome di “spaces for dreams”, dove i consumatori possono soddisfare non solo i loro bisogni materiali ma anche, e soprattutto, quelli simbolici. La definizione proposta nello

⁸ DJELIC M-L, ANTTI Ainamo, The Coevolution of New Organizational Forms in the Fashion Industry: A Historical and Comparative Study of France, Italy, and United States, in Organization.

studio, riflette e rileva il fatto che i confini tra il segmento del lusso e del nonlusso dell'industria, potrebbe oggi non essere intaccabile come lo era 30 o 40 anni fa.

Lo studio considera solo il segmento dei beni di lusso, focalizzandosi su poche compagnie per ogni Paese, selezionate per il loro peso complessivo nei mercati nazionali e mondiali.

Così vediamo come in Francia la LVMH porta sotto l'ombrello della stessa compagnia, alcune dei più importanti brands del fashion (Givenchy, Lacroix, Kenzo, Celine, Dior), rappresentando una quota significativa dell'industria francese del luxury fashion. La struttura peculiare del LVMH, rappresenta un'entità unica, curata nei minimi dettagli. Oggetto di analisi è stata anche Hermès, la più rinomata sigla francese del lusso. Per contrasto, è stata esaminata anche la Pierre Cardin, la compagnia francese che probabilmente rappresenta al meglio la tradizione francese nel mondo.

In Italia è stata selezionata l'azienda Armani, per il rilevante peso che ha assunto nell'industria italiana ma anche nel mondo. Insieme allo studio anche, Gucci e Prada, che grazie al loro strepitoso successo, sono diventati, in pochi anni, importantissimi attori del mercato del fashion.

Per gli USA la scelta è ricaduta su Ralph Lauren e CK, il cui successo deriva da un'apparente strategia simile. Per una buona comparazione, è stata inclusa anche Donna Karan, che pur con una strategia simile alle precedenti, ha ottenuto molto meno successo.

L'ambiente

L'industria del fashion del lusso ebbe origine in Francia, a metà del diciannovesimo secolo quando un sarto britannico, che si era stabilito a Parigi-, Charles Frederick Worth, decise di firmare i suoi prodotti per rivendicare l'originalità delle sue creazioni e la specificità della sua immagine.

Fino al 1960 nell'industria dominarono le case di moda parigina, che servivano una clientela privilegiata ed erano caratterizzati da lavoro ad alta intensità di manodopera da processi artigianali. Questo piccolo ma dominante gruppo di attori francesi del mercato provò a rendere intaccabile il proprio territorio. Infatti, organizzatesi in un'associazione professionale- the haute couture- i tradizionali produttori francesi furono, per un lungo periodo, in grado di controllare gli ingressi nell'industria del fashion del lusso, istituzionalizzando una serie di regole. Sotto queste - per la maggior parte ancora valide oggi - l'etichetta haute couture poteva essere concessa solo a quelle imprese che rispondevano ai seguenti requisiti:

- a) Impiegare come minimo 20 persone per la produzione dell'abbigliamento;
- b) presentare ad ogni stagione - primavera autunno - una collezione di minimo 75 disegni.
- c) presentare queste collezioni con l'ausilio di come minimo tre modelle dal vivo, e
- d) farlo nelle case di moda stesse, in aeree speciali, destinate a tale scopo.

La natura stringente di queste regole, in effetti, rese pressochè impossibile, per i competitori stranieri, ottenere l'etichetta di haute couture e al tempo stesso, almeno fino agli anni 60, di conquistare la legittimità richiesta per imporsi all'interno dell'industria.

Grazie a questi primi vantaggi, i produttori tradizionali francesi riuscirono a creare un ambiente stabile e ideale per lo sviluppo, creando attorno a sé, una zona cuscinetto in grado di garantirle sicurezza.

Grazie a queste, le case di haute couture francesi, produssero trend creativi e del fashion che ebbero un impatto a livello mondiale, senza supportare un'eccessiva concorrenza. Idearono inoltre, numerose soluzioni tecnologiche ed organizzative. Negli ultimi 30 anni, però, il predominio delle case francesi di haute couture è stato messo in discussione. La pressione dei nuovi trend globali, ha portato nuove sfide, alle quali gli attori tradizionali nell'industria del fashion di lusso, hanno dovuto, alla fine, reagire. L'evoluzione del costume sociale e del suo stile di vita, si sono combinati con le trasformazioni tecnologiche e la globalizzazione dei mercati.

Questi trends globali sono stati inoltre rinforzati da una competizione in aumento e dall'emergere, in particolare, di compagnie in grado di sfidare il predominio delle tradizionali case francesi di haute couture. Questi outsiders hanno fatto irruzione e spinto per un cambio delle regole del gioco nell'industria del fashion del lusso, a loro esclusivo beneficio.

Il target originario dei gruppi d'élite per le case francesi di haute couture che indossava, solo o soprattutto, vestiti prodotti con la manodopera, declinò gradualmente. Questo può essere spiegato in parte dall'aumento dei costi, ma anche dal mutamento dello stile di vita. Così, mentre la piccola elite stava scomparendo, una clientela della classe media e medio alta, con un crescente potere d'acquisto, era alla ricerca di segni che la potessero distinguere dalla classe tradizionale. Infatti mentre questi, gruppi elitari, condividevano valori come: distinzione, gerarchia ordine o nobiltà, i clienti dell'altamente educata classe media, sembravano tenere a nuove classi di valori: solidarietà, genuinità, pensiero ed etica. Con il loro pensiero, crescevano anche le aspettative. I nuovi clienti erano sempre più abili nel fare le proprie scelte, mostrandosi più autonomi ed esigenti.

Così, le compagnie del fashion di lusso, hanno imparato ad essere molto più sensibili ai molteplici e nuovi bisogni, e ad adattarsi alle peculiarità della domande locali. Particolarmente questo ha interessato le aziende del lusso-radicate in una tradizione di artigianalità – quelle francesi in particolari. Da qui, la necessità di nuovi mezzi tecnologici e di nuove forme di gestione.

L'incremento della competitività dal 1970

Si è così creata una finestra nell'industria del luxury fashion industry, grazie alla quale è emersa una nuova realtà competitiva, proveniente dall'Italia e dall'America.

I nuovi competitori hanno colto i cambiamenti ambientali, come opportunità e non come minaccia. Infatti non si adattarono ai requisiti dell'etichetta dell'haute couture, ma inventarono una nuova industria, il lusso ready-to-wear (pronto da indossare) definendo i clienti come co-costruttori o co-creatori, e non semplicemente come consumatori passivi. Modificando così, la relazione esistente tra le aziende del fashion e il loro mercato, prendono in considerazione il valore dei consumatori, i loro bisogni ed aspettative. Non si sono interessati solo al design, alla manifattura o alla vendita dei loro prodotti. Ma si sono interessati, in primis, di interagire con i loro consumatori, e a segmentare il mercato e i canali di distribuzione, senza perdere il controllo del brand.

I significativi cambiamenti ambientali, hanno portato, per molti, l'esigenza di migliorare la flessibilità organizzativa. Non bisogna scordare però che, flessibilità organizzativa e traiettorie dominanti, hanno vari significati, particolarmente in relazione alle peculiarità nazionali, derivanti da lasciti storici e vincoli istituzionali differenti.

Il modello organizzativo francese – il peso della tradizione

Fino alla seconda Guerra mondiale le industrie francesi erano le protagoniste. L'abbigliamento era su ordinazione e prevalentemente per le donne, fonte principale di reddito. L'attività di design, di manifattura e di vendita su richiesta dei consumatori, richiedevano abilità e processo di manodopera, e non richiedevano significativi investimenti. La clientela era piccola e omogenea, per lo più appartenente al rango dell'aristocrazia e dell'alta-media classe francese

Il successo di ciascuna casa, dipendeva dalla creatività del suo stilista, che spesso era anche responsabile della gestione del business. Era una figura cult, intorno alla quale tutto sembrava ruotare e dipendere. Come artista e uomo creativo, egli o ella, garantiva che l'intero processo, dalla manifattura alla distribuzione, fosse interamente integrato.

Le haute couture francesi però, entrarono nel 1980 in una posizione di debolezza. Aumentando la competizione e le turbolenze ambientali, la Francia dovette pensare a

possibili soluzioni con cui rispondere a tali mutamenti, ottenendo un elevato grado di flessibilità organizzativa. Giunsero a due soluzioni: l'outsourcing e quella che chiamavano "umbrella holding".

a) La risposta francese: the umbrella holding.

La strategia è stata ideata prima della Prima Guerra Mondiale, dallo stilista francese, Poiret⁹, che parlò della traiettoria "umbrella holding". La sua idea fu quella di diversificare la gamma dei prodotti, ed in particolare, aggiungendo delle linee di prodotti accessori. Questa strategia sedusse anche gli altri Paesi, dopo la Seconda Guerra Mondiale. Il principale prodotto accessorio era il profumo, ma molte case di haute couture diversificarono anche in cosmetici, accessori e, soprattutto, in differenti tipi di vestiti "pronti da indossare", principalmente per donne, ma anche per uomini, e in alcuni casi anche per bambini.

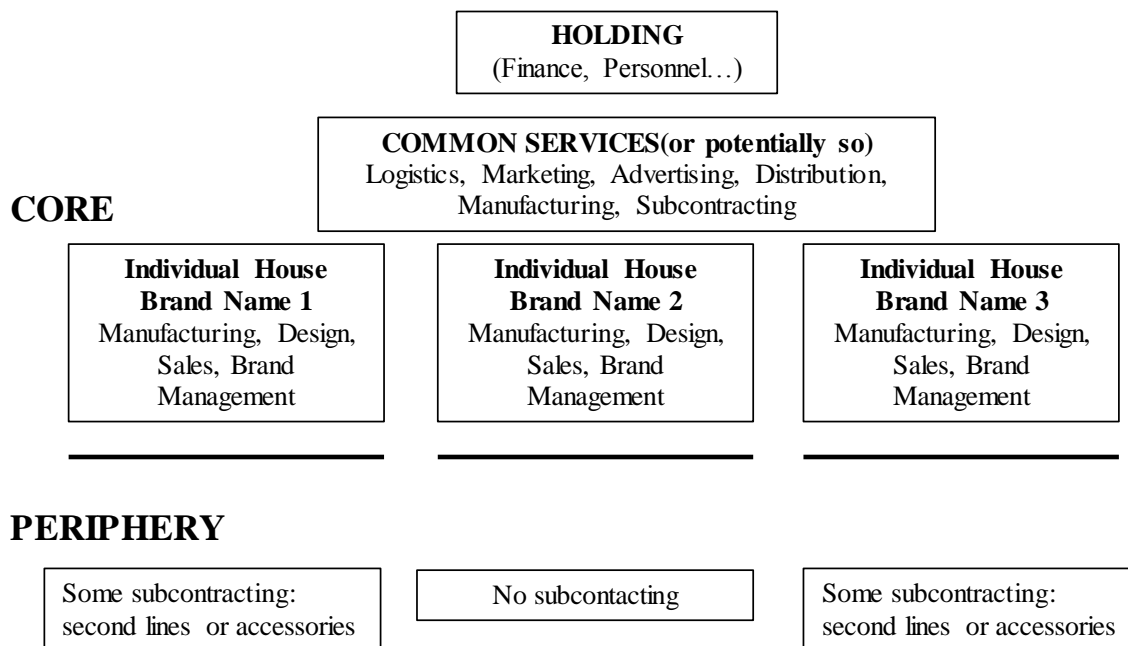


Figura 1 La traiettoria francese: The Umbrella Holding

⁹ Paul Poiret (Parigi, 20 aprile 1879 – Parigi, 30 aprile 1944) è stato uno stilista francese. È considerato il primo creatore di moda in senso moderno

Tale strategia necessitava di un certo grado di flessibilità e modularità. Ciascuna linea di prodotto era differente, e ciascuna unità di produzione e di marketing divenne relativamente autonoma, assumendo vita propria sotto l'ombrello del marchio. Alcune aziende - Christian Dior o Yves Saint Laurent per esempio, ma non Hermès - esternalizzarono parte della loro produzione dei prodotti accessori. In tale contesto, il ruolo dei principali disegnatori e stilisti, era quello di controllare le linee accessorie e dei prestatori dei servizi esternalizzati, in modo da far sì, che eventuali problemi qualitativi non impattassero sul marchio. La strategia di diversificazione nell'industria del lusso francese ha così creato, sotto un singolo marchio, parecchie entità organizzative autonome, ognuna pienamente responsabile di una data linea di prodotto, e controllata solo dal centro.

Da qui capiamo perché siano emerse nell'industria peculiari conglomerate o holding company, come LVMH(Louis Vuitton Moët Hennessy) . La strategia di Bernard Arnault- fondatore e attuale presidente di LVMH- è stato quello di riunire, sotto lo stesso ombrello holding company, un numero di luxury houses precedentemente indipendenti, e di sfruttare la reputazione del loro marchio, mantenendo ogni casa in gran parte autonoma. L'idea è che ciascun marchio ha più valore di per sé, piuttosto che dalla sinergia derivante dalla loro integrazione. Il portafoglio di LVMH, attualmente, include marchi come Givenchy, Kenzo, Christian Lacroix, Celine, a Christian Dior, ma anche numerose aziende che producono accessori, profumi, vini e liquori.

L'obiettivo è ottimizzare la performance complessiva dell'aggregato o della rete interna, razionalizzando una serie di attività comuni - marketing, distribuzione, o anche produzione. Allo stesso tempo, il top management di LVMH è cosciente in merito alla necessità di preservare la tradizionale e artigianale natura di ciascun modulo. Dopo tutto, è dove giace il valore dei marchi del lusso francesi. L'ombrello holding è, probabilmente, l'unica chance per far sì che le singole case francesi, ed in particolare haute couture, possano sopravvivere nel lungo termine.

Gli sfidanti: americani e italiani

Nel frattempo, nello scenario competitivo vediamo nuovi entrati, dall'Italia e dagli Stati Uniti, che hanno scelto di non competere frontalmente con i tradizionali players francesi, puntando alla ridefinizione delle regole del gioco competitivo, attraverso la focalizzazione su quello che era stato solo un lato della strategia degli stilisti francesi. Infatti, trasformarono le linee accessorie- il lusso pronto da indossare, profumi, cosmetici e accessori- nel loro core business. Proposero una soluzione originale ed

innovativa. Per conseguire la massima espansione del mercato, i concorrenti italiani e americani incrementarono la loro capacità produttiva, attraverso la meccanicizzazione e standardizzazione, oltre che alla parziale esternalizzazione. Per gestire la molteplicità dei consumatori e dei loro bisogni mutevoli, crearono un'organizzazione flessibile e rapidamente reattiva.

Due sono le risposte organizzative, e si differenziano essenzialmente per due aspetti. Nel caso italiano, le reti dei partners e dei fornitori, tendono ad essere più piccole e più stabili, rispetto al caso americano. Inoltre l'estensione dell'outsourcing è più significativa in america, che mantiene all'interno un numero minimo di attività. In ogni caso, entrambe le soluzioni, sia quella italiana che quella americana, puntano alla flessibilità e modularità. E risultano entrambe abbastanza diverse dal caso francese, a causa delle differenze che possono essere delineate dall'eredità storica ed istituzionale che è peculiare di ciascuna nazione.

b) La soluzione organizzativa italiana: the flexible embedded network

La peculiarità dell'economia italiana, è dovuta al dinamismo dei tradizionali distretti industriali, costituiti da una serie di piccole entità di laboratori artigianali, o di piccole imprese industriali. Impegnandosi in multilaterali forme di cooperazione, queste entità hanno creato una fitta rete, sostenuta dalle istituzioni e dal supporto politico, a livello regionale e nazionale. Come, nel caso francese, la core competence del luxury fashion è stato il design e la creatività, così la manifattura lo è stato per la realtà italiana. Il fashion luxury italiano, è emerso come un insieme di network flessibili e relativamente stabili, strettamente integrati nelle industrie locali o regionali della comunità.

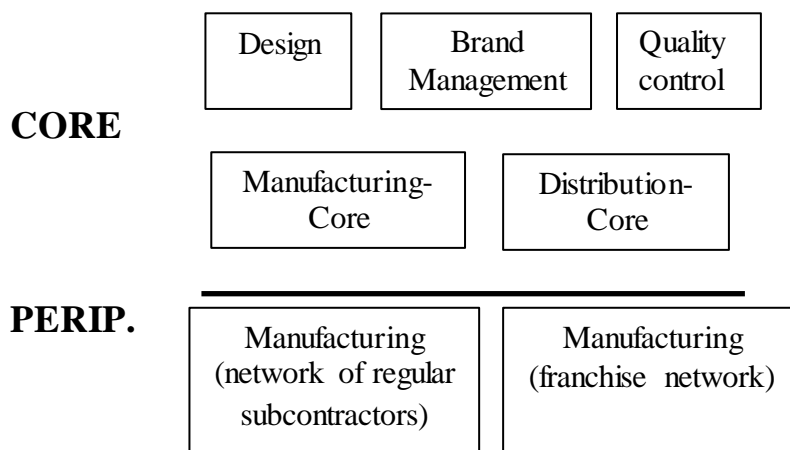


Figura 2 I moduli core e le traiettorie nel modello italiano

Questi network hanno permesso alle case italiane, di riconciliare la flessibilità con una capacità produttiva quasi illimitata. Perciò, le imprese italiane hanno esternalizzato gran parte della loro attività manifatturiera, mantenendo all'interno, solo poche produzioni strategiche. Questi network sono tipicamente piccoli e stabili, permettendo così di mantenerli uniti con un controllo informale. Così privilegiando i network, rispetto alla crescita, le industrie del fashion italiano, hanno ottenuto un duplice beneficio. Da una parte, hanno gestito con facilità e con flessibilità le variazioni della domanda; dall'altro, non hanno sacrificato la loro abilità produttiva e la qualità dei loro prodotti. Hanno mantenuto i vantaggi della piccola dimensione, ottenendo anche quelli della flessibilità – creatività, adattabilità, e velocità di reazione ai cambiamenti di mercato. Limitando, e a volte evitando del tutto, la concessione di licenze, sono stati in grado di mantenere un forte controllo sui prodotti e marchi, naturalmente gestendo i problemi di interfaccia, creando e utilizzando sistematicamente strumenti per il controllo della qualità. Questo percorso di flessibilità è comune a tutte le aziende italiane del fashion: da quella bassa a quella alta dell'industria. Infatti è tipico di aziende come Benetton, ma definisce anche organizzazione del luxury come Armani, Gucci o Prada. Lo stesso *Tom Ford di Gucci*, spiega che il rapido successo della sua azienda nel 1990, deriva dalla creazione di un marchio coerente e dal suo stretto monitoraggio. Come è illustrato in figura 2, Le attività del core, sono sempre state gestite come moduli separati - design, creazione, gestione del marchio (marketing, pubblicità, promozioni) e controllo della qualità.

c) La soluzione Americana: the Virtual Organization

Il potere d'acquisto e la vastità del mercato nazionale, sono caratteristiche dell'economia americana. Del resto, gli Stati Uniti hanno inventato la produzione e il marketing di massa, per cui non dovrebbe sorprendere. Con queste premesse, le aziende americane hanno, per molto tempo, visto nella specializzazione e nell'esternalizzazione un'efficiente strategia per ottenere le economie di scala.

Il particolare percorso, seguito dalle aziende americane del fashion, rispecchia le peculiarità del contesto istituzionale nel quale si sono evolute. Ralph Lauren, Calvin Klein, and Donna Karan, sono riusciti a stabilirsi nell'industria del fashion luxury senza sottoporsi alle regole severe e ai requisiti istituiti dalla comunità degli stilisti francesi. In maniera originale, le aziende americane hanno iniziato dalla produzione di massa, senza compiere alcuna attività haute couture. Nel tempo, sono riusciti ad ottenere, con i loro prodotti, un marchio coerente con i sogni e i bisogni di particolari gruppi di consumatori. Le aziende americane, sono riuscite ad offrire, ad ottimi prezzi, prodotti

standard e pronti da indossare, ad un livello comparabile a quello dei competitori francesi di haute couture - per esempio Christian Dior o Chanel. La gestione del marchio è risultata in questo contesto, la core competence dell'organizzazione. Infatti, mentre il design e la creatività sono il cuore delle industrie del fashion francesi, e la manifattura è la chiave di quelle italiane, si potrebbe facilmente sostenere, che per i players americani, il fattore del vantaggio competitivo è stato la gestione del marchio. Ovviamente ci sono anche diverse case americane di moda, di dimensioni piccole o medie, che puntano sul design creativo e sull'innovazione piuttosto che sulla gestione del marchio. I nomi Anna Sui, Michael Kors, o Bob Macki ne sono un esempio. Queste aziende sono più vicine alla tipologia delle haute couture francesi, anche se il loro peso è sul mercato americano è decisamente esiguo se confrontate con aziende quali: Calvin Klein, Ralph Lauren o Donna Karan. Perciò, ritornando alle aziende americane di primo piano, parliamo di forme organizzative che la letteratura chiama "organizzazione virtuale". Ovvero, compiono in casa solo una minima parte delle attività, quelle definite come strategiche e core competences: monitorare la complessiva coerenza del brand. Per aziende come Ralph Lauren, Calvin Klein, or Donna Karan, il valore del marchio è ovviamente collegato alla qualità dei prodotti e dei processi. Per tali aziende del fashion, gestire il marchio significa molto più che una semplice attenzione alla qualità e alla consistenza dei prodotti e dei servizi. Significa, infatti, garantire nel complesso la coerenza, articolando una serie di sequenze interdipendenti di eventi, selezionandone alcune, eliminandone altre, organizzandole e riorganizzandole secondo i cambiamenti delle condizioni e i loro bisogni. Dimostrano di non avere paura della complessa organizzazione, composta da un gran numero di moduli relativamente autonomi. Il perno di tutta la struttura è la coordinazione e la gestione delle interfacce tra i moduli. Come gli italiani, ma diversamente dai francesi, le aziende americane del fashion luxury hanno interamente licenziato o esternalizzato la produzione. In contrasto con entrambe, però, sia delle italiane e sia delle francesi, le americane hanno anche esternalizzato, almeno in parte, design, creatività, gestione del marchio, a designers indipendenti, ad agenzie di comunicazione e di pubblicità, o a consulenti. Come mostra la figura 3, le aziende americane dominanti hanno mantenuto in casa poco più del processo decisionale strategico.

CORE	STRATEGIC DECISION MAKING				
	Design, Materials	Brand Management, Communication	Quality control	Management of subcontractors	Distribution Plan
PERIPHERY (OUTSOURCED)	Design, Creation (freelance designers)	Brand Management (subcontractors)	Manufacturing (multiple subcontractors and licensees)	Distribution (multiple licensees and outlet stores)	

Figura 3 Traiettoria americana: moduli core e periferici

Hanno mantenuto pieno controllo sulle decisioni più importanti, riguardanti il design, le linee di prodotto, la selezione dei materiali, la gestione del marchio (marketing, pubblicità, promozioni, merchandising), il monitoraggio degli strumenti di controllo sulla qualità, il monitoraggio dei subcontratti o licenze, ed infine, l'elaborazione della strategia di distribuzione.

La sfida con questo tipo di arrangiamento a rete, deriva essenzialmente dal fatto che sussiste un gran numero di interfacce, per i vari moduli. Così per ottenere un livello soddisfacente di controllo, le aziende americane del fashion, hanno dovuto standardizzare tali interfacce, impostando un insieme di dettagliate istruzioni, così da tracciare il lavoro dei subappaltatori e dei partners, e definendo gli standards di qualità, le scadenze, e le procedure di controllo. Questo monitoraggio veniva generalmente formalizzato attraverso espliciti contratti legali, ed era possibile realizzarlo, grazie all'utilizzo di sofisticati sistemi d'informazione.

In questo particolare contesto, il ruolo di colui che è chiamato "organizational pilot" è davvero significativo. Nelle aziende come Ralph Lauren, Calvin Klein, o Donna Karan, la responsabilità per il rispetto della coerenza complessiva del brand, attiene a chi assume la posizione di pilota. Lui o lei che riveste tale ruolo, è allo stesso tempo il fondatore, il designer, e probabilmente, è anche il più importante top management. Naturalmente, il ruolo del pilota organizzativo è tutt'altro che semplice.

Osservazioni finali

Si comprende, dunque, come le industrie del fashion, abbiano dovuto affrontare turbolente condizioni di mercato, particolarmente negli ultimi 30 anni. Prima di questo periodo di significativi cambiamenti ambientali, le haute couture francesi erano in

grado, grazie al fatto che erano prime mover, di definire le regole del gioco e di controllare i confini del settore, trovando sempre più difficile ignorare le pressioni derivanti dai cambiamenti globali. L'espansione del mercato e la diversificazione, combinate con l'evoluzione radicale della tecnologia e con l'incremento della competitività, hanno alterato le regole del gioco.

I principali concorrenti sono stati gli italiani e gli americani. Senza una tradizione haute couture, queste imprese sono riuscite a posizionarsi nel settore di alta moda. Gli outsiders hanno colto le tendenze ambientali per favorire una ridefinizione delle regole del gioco nell'industria del fashion a loro vantaggio, contribuendo così ad incrementare i mutamenti ambientali e le turbolenze del settore.

E proprio a fronte di tali turbolenze, le imprese del fashion, incluse le haute couture francesi, hanno avvertito la necessità di reagire. Flessibilità e modularità organizzativa sono emerse come risposta comune, anche se sono stati seguiti differenti percorsi e traiettorie per ottenerle.

In **Francia**, il peso dell'eredità organizzativa e le pratiche istituzionalizzate, hanno finito per creare contrasti per le haute couture francesi, restringendo e limitando lo spazio di possibili reazioni a fronte dei cambiamenti globali. In particolare, le licenze e le esternalizzazione, come strategie per integrare un buon livello di flessibilità organizzativa, sono apparsi essere irti di pericoli. Tali strategie sono state destinate a sconvolgere il sistema integrato e, di conseguenza, comportano il pericolo di distruggere il valore dei prodotti e di minacciare l'immagine e l'identità delle haute couture francesi. Ha comunque efficacemente reagito, prediligendo una peculiare traiettoria di modularità organizzativa, chiamata "*umbrella holding*". Queste riunisce le entità organizzative esistenti e i marchi, riuscendo a razionalizzare un numero di competenze condivise, rispettando nel contempo l'autonomia e l'integrità di ciascun modulo componente.

Considerando i vincoli caratteristici del caso francese, the umbrella holding appare essere a base locale la legittima via da adottare per cambiamenti globali. Allo stesso tempo, probabilmente è anche l'unica chance per sopravvivere, nel lungo termine, per le case francesi.

Così mentre quest'ultime risultano essere abbastanza riluttanti al cambiamento, gli sfidanti italiani e americani hanno presto colto al volo i trends ambientali. Identificando i cambiamenti globali come opportunità, sono riusciti a ridefinire le regole del gioco. I players italiani e americani hanno creato delle soluzioni organizzative flessibili. Infatti,

anziché portare un insieme di craft-based entità e marchi sotto un singolo umbrella holding, hanno creato dei networks di competenze.

Alcune di queste competenze - considerate particolarmente strategiche - sono incorporate al core, mentre le altre - maggiormente periferiche - sono esternalizzate o date in licenza.

Al di là delle somiglianze, comunque ci sono abbastanza differenze tra il caso italiano e quello americano, infatti possono essere individuate due varianti di modello organizzativo flessibile.

Per le aziende **italiane** del fashion, caratterizzate da una realtà di distretti industriali, si è costruita una flessibile e stabile rete. Le fondamenta della fiducia derivano da un comune background istituzionale e culturale che ha reso la gestione delle interfacce abbastanza semplice e non costosa.

Il caso **americano**, d'altronde, punta ad una forma di network più aperta. In questo caso, l'estensione dell'outsourcing è stata molto più significativa, e solo pochissime attività sono state mantenute all'interno. Questo starebbe ad indicare un'evoluzione nella direzione di cosa nella letteratura viene chiamata "virtual organization", dove sempre più attività sono esternalizzate. Il carattere aperto di tale soluzione organizzativa, sta a significare che, un core sempre più piccolo è responsabile per una serie di attività sempre più indipendenti tra loro.

Anche nelle situazioni di alta ambiguità ed incertezza, questa forma di organizzazione potrebbe rimanere la più flessibile e adattabile. I moduli potrebbero essere riarrangiati, nuovamente creati, o del tutto eliminati per adattarsi alle mutevoli condizioni e finalità. Il modello americano dà molto peso al pilota organizzativo o al manager, in contrasto con il ruolo chiave del designer dei prodotti nella tradizione francese degli haute couture o delle responsabilità collettive caratteristiche del modello italiano flessibile e a rete integrata.

I manager diventano responsabili per la guida dell'organizzazione, identificando le opportunità, prendendo le decisioni, e mappando il percorso di migrazione dell'organizzazione. Certamente, questa particolare caratteristica della soluzione americana, è anche la sua principale debolezza, e l'identificazione delle abilità e delle competenze necessarie per tale pilota è certamente difficoltoso.

1.4 Il settore del lusso in periodo di crisi

“Nel 2014 potrebbero chiudere 21.000 negozi nel settore dell'abbigliamento”. La stima è della Federazione italiana del settore moda di Confesercenti (Fismo), secondo cui nel primo bimestre dell'anno si sono abbassate 3.482 saracinesche del tessile e dell'abbigliamento. Tra nuove aperture e chiusure il saldo negativo è di 2.767 unità, un numero destinato a lievitare nel trimestre a quota 4.150 attività. Se il trend si dovesse confermare il saldo negativo, a fine anno, arriverà a 16.684 esercizi. La causa principale, secondo la federazione, "è chiaramente la riduzione della spesa degli italiani; ma sulle imprese pesano anche la pressione fiscale molto alta e il caro-affitti". La crisi, secondo le rilevazioni della Fismo, colpisce tutta l'Italia. E nemmeno le tre capitali della moda italiane, Milano, Firenze e Roma, sfuggono alla desertificazione. Entro la fine dell'anno, nel comune di Milano 342 negozi di abbigliamento chiuderanno senza essere sostituiti. A Firenze il saldo sarà negativo per 132 unità. Ma la perdita più grave si registrerà nel territorio di Roma Capitale, dove spariranno 750 negozi moda: più di due al giorno. In totale, nelle tre città, il saldo complessivo sarà in rosso di 1224 imprese.

Ripartiranno solo nel 2014 i consumi delle famiglie italiane. E per quanto riguarda abbigliamento e calzature bisognerà aspettare ancora, visto che quest'anno e il prossimo i consumi del settore moda continueranno a segnare "profondo rosso". A fare i conti sulle spese delle famiglie, è l'Osservatorio CartaSi sulla base dei dati sugli acquisti con carte di credito o debito internazionali.

Nonostante questo scenario di generale e pesante recessione nel settore dell'abbigliamento, il settore dell'alta moda nei mercati borsistici ha sistematicamente registrato performance superiori rispetto al trend dei mercati di riferimento, sia in Italia che in Europa (si vedano i dati seguenti).



Figura 4¹⁰

¹⁰ <http://st.formazione.ilsole24ore.com/a/luxury2013/>

Indici di mercato e di settore lusso: performance (€m)



Società italiane nel settore lusso: performance (€m)



Figura 5¹¹

QUOTAZIONI TEMPO REALE¹²

Adidas N	82.66	-1.24%
Aeffe	0.5470	+2.53%
Antichi Pellettie	0.0848	-4.72%
Brunello C. Spa	18.9500	+3.27%
Burberry Group	1354.00	+1.42%
Caleffi	1.4300	+1.06%
Damiani	1.0430	-1.97%
Geox	1.9150	-2.20%
Hennes&mauritz -b	222.10	-0.85%
Hermes Intl	250.20	+1.01%
Hugo Boss N	84.99	+1.66%

¹¹Rendimenti annualizzati periodo 1/1/2008 – 31/5/2013, per il 5° Luxury Summit
Deloitte Financial Advisory S.r.l.

¹² <http://www.pambianconews.com/quotazioni-tempo-reale/>

Itx.mc	0.00	N/A
Luxottica Group	38.9900	+0.49%
Lvmh	125.40	-0.87%
	0.0000	N/A
Mulberry Group	917.50	+1.94%
Piquadro	1.3900	+2.21%
Poltrona Frau	1.3750	-0.22%
Pp.pa	0.00	N/A
Puma	215.95	-0.94%
Richemont	84.10	+1.20%
Safilo Group	14.6700	-0.20%
Ferragamo	23.8700	+0.67%
Stefanel	0.2639	-1.71%
The Swatch Grp	518.00	+1.27%
Tod's	108.8000	+1.59%
Abercrombie & Fit	45.515	+0.56%
Coach, Inc. Commo	57.28	+1.60%
Fifth & Pacific C	22.40	+0.04%
Fossil Group, Inc	103.84	+0.18%
Gap, Inc. (the) C	41.97	+0.05%
G-iii Apparel Gro	48.388	+1.23%
Guess?, Inc. Comm	31.08	+0.65%
L Brands, Inc.	49.72	+1.08%
Michael Kors Hold	61.24	-0.07%
Movado Group Inc.	34.15	+1.25%
Nike, Inc. Common	61.62	-1.12%
Pvh Corp. Common	126.32	+1.05%
Quiksilver, Inc.	6.42	+0.63%
Ralph Lauren Corp	173.75	+0.06%
Tiffany & Co. Com	73.11	+0.74%
V.f. Corporation	191.58	-0.26%
Esprit Holdings	11.56	+0.70%
9983.jp	0.00	N/A
Li & Fung	10.66	+0.76%
Prada Spa Eur0.1	70.40	+3.07%
Samsonite	18.68	+1.19%

Da questi dati emerge chiaramente che il settore del lusso non conosce crisi.

Il 2012 ha fatto registrare un +10% rispetto al 2011, così i gruppi analizzati dalla ricerca Pambianco hanno registrato una crescita a doppia cifra. Secondo lo studio, il fatturato delle realtà della moda è aumentato del 12% passando da 29,6 miliardi a 33,2 miliardi di euro. Sul fronte dei singoli marchi (tabella 1), a crescere maggiormente sono stati Bottega Veneta (38,5%), Prada (29%) e Moncler (21,5%), tutte e tre già nelle prime cinque posizioni del 2011. Nel complesso, è stato mantenuto il passo di crescita del 2011 (quando l'incremento fu del 12,1%) nonostante alcuni arretramenti "straordinari", ovvero legati al riassetto dei perimetri di attività, come nel caso di Miroglio (impegnato nella ridefinizione delle attività consolidate e nel riposizionamento di negozi e brand) e, soprattutto, di Dolce e Gabbana (in questo caso c'è addirittura un -14,3% in quanto il 2012 è stato il primo anno di chiusura della linea D&G). In cima alla classifica per dimensioni (tabella 1), i giochi restano inalterati, con Luxottica oltre i 7 miliardi di euro che stacca tutti, seguita da Gucci a 3,6 miliardi a sua volta tallonata da Prada a 3,2 miliardi. Al quarto posto, Armani porta a quattro le aziende italiane oltre i due miliardi, mentre sono dieci i gruppi sopra il miliardo. L'annata dei brand nazionali è di quelle da ricordare anche per redditività, con un rapporto ebitda su ricavi che, già buono nel 2011, risulta ancora migliorato nel 2012. Infatti, le società che hanno diffuso i dati (23 su 26) hanno ottenuto un ebitda del 20,6% in legger aumento rispetto al già notevole risultato precedente (20,3%). Le migliori (tabella 2) sono state (tabella 2): *Gucci* (34,6), Bottega Veneta (34%) e Prada (31,9%).

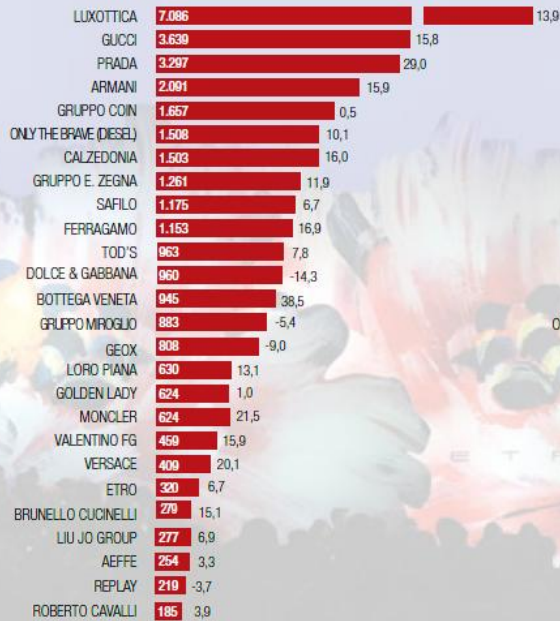
Su fronte della crescita, i gruppi esteri considerati dall'analisi Pambianco hanno registrato performance migliori rispetto al plotone di marchi italiani, con un incremento delle vendite pari al 13,2%, passate da 103,5 miliardi a 117,2 miliardi di euro. Il progresso è stato anche più marcato rispetto a quello del 2011 (+11,1%). Sul fronte internazionale è interessante rilevare l'evidente cambio di composizione ai vertici della classifica: se nel 2011 la crescita era trainata dalla moda meno formale (guidavano Vf, Abercrombie, Hugo Boss), nel 2012 (tabella 3) lo scettro è stato riguadagnato dal lusso, con Hermès (+22,6%) e Lvmh Inditex-Zara segue a ruota con un progresso del 15,6 per cento. Nel campione considerato, c'è un solo segno negativo, quello di Guess che ha registrato un arretramento dell'1,1% dei ricavi. In termini di dimensioni, il colosso del lusso Lvmh mantiene la leadership assoluta con un giro d'affari di 28,1 miliardi di euro (tabella 3). Alle sue spalle ci sono quattro giganti oltre i 10 miliardi attivi nello sportswear o nella moda accessibile. Nell'ordine: Inditex, Adidas, H&M e Gap. Il

confronto tra Italia ed estero si ribalta a favore delle aziende nazionali in termini di redditività: i competitor di oltre confine lasciano il primato ai marchi italiani (tabella 5). A livello internazionale, infatti, l'ebitda degli 11 gruppi su 14 che hanno diffuso i dati è stato del 19,4% sul fatturato (era il 19,1% nel 2011). Per quanto sia un risultato inferiore rispetto a quello italiano, è senza dubbio un risultato notevole, anche perché registrato su fatturati di grandi dimensioni. A guidare la classifica (tabella 4) sono stati Lvmh (ebitda al 25% del fatturato) seguito da Inditex-Zara (24,5%) e Burberry (22,9%).

ITALIA

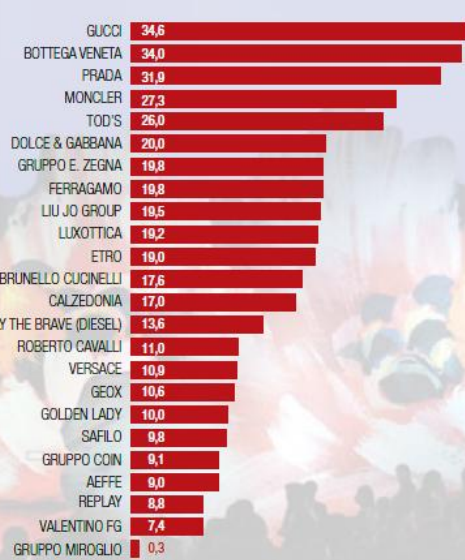
I PRINCIPALI GRUPPI PER DIMENSIONE **tabella 1**

Fatturato 2012 (mln €) e crescita % su 2011



CHI HA GUADAGNATO DI PIÙ **tabella 2**

Ebitda in % su fatturato



ESTERO

I PRINCIPALI GRUPPI PER DIMENSIONE **tabella 3**

Fatturato 2012 (mln €) e crescita % su 2011



CHI HA GUADAGNATO DI PIÙ **tabella 4**

Ebitda in % su fatturato



UN ESERCIZIO IN NUMERI **tabella 5**

Dati aggregati in mln di euro

	ITALIA	ESTERO
Fatturato totale	33.208	117.268
Variazione %	12,0	13,2
Ebitda* totale	6.247	20.499
Ebitda* in % ricavi	20,6	19,4

*Per l'Italia l'ebitda si riferisce ai 23 gruppi su 26 che hanno fornito i dati; per l'estero a 11 gruppi su 14

Fonte: PAMBIANCO Strategie di Impresa

Figura 6¹³

¹³ Pambianco Magazine 18 Giugno 2013 Pag. 33

2 CARATTERISTICHE DEL SETTORE LUSO

2.1 Le dimensioni del mercato

Nel lusso le dimensioni sono un concetto relativo. Siccome esistono pochi dati complessivi ed affidabili, diventa necessario fornire un'ipotesi di stima di questa attività.

Tutto, ovviamente, dipende se consideriamo il lusso in un ambito più ristretto (abbigliamento, accessori e pelletteria, profumi e cosmetici, vini e liquori, ecc.) o se comprendiamo anche il mercato dell'automobile e del turismo del lusso. Se teniamo in considerazione anche automobili e turismo, il volume di vendita delle aziende manifatturiere, o che forniscono direttamente un servizio, ammonterebbe approssimativamente a 250 miliardi di euro. Nell'ipotesi più ristretta, le vendite sono pari a circa 190 miliardi di euro e i settori possono essere suddivisi in gruppi come indicato nella tabella.

	TOTALE (in miliardi di euro)	Francia	Italia	Altri
Prêt-à-porter	20	20%	60%	20%
Pelletteria	15	60%	30%	10%
Liquori e champagne	30	30%	5%	65%
Profumi e cosmetici	30	50%	10%	40%
Orologi	10	10%	5%	85%
Gioielli	30	10%	5%	85%
Oggettistica per la tavola	5	40%	10%	50%
Totale	140			

Tabella 5 Stima della suddivisione tra marche francesi e italiane

Per il **Prêt-à-porter**, appare piuttosto chiaro che l'Italia figuri nettamente al primo posto. Abbiamo lasciato il 20% ad altri concorrenti come Inghilterra e Stati Uniti, ma se rimaniamo nel settore del lusso, e pertanto prendiamo in considerazione marche come Liz Claiborne, Gap o Banana Republic, gli Stati Uniti non sono un paese con una forte produzione di prêt-à-porter di lusso.

Per i **liquori**, non sono considerati i vini, che probabilmente rappresentano un'altra categoria del valore di 10 miliardi di euro e in cui l'Italia appare molto forte. Gran parte del business dei liquori avviene negli Stati Uniti e in Inghilterra con vodka, gin e whisky, ma la Francia mantiene la propria posizione grazie a cognac e champagne.

Per gli **orologi**, ovviamente il mercato è fondamentalmente svizzero, mentre Francia e Italia sono solo operatori secondari.

Sommando le diverse categorie, 43 miliardi di euro corrispondono ai brand francesi e 23,5 miliardi di euro a quelli italiani. Di conseguenza, la Francia è una fonte del lusso più cospicua dell'Italia, grazie alla forte posizione nei **profumi**, mentre l'Italia non sembra sia riuscita a imporre forti marche di fragranze, con l'eccezione di Armani, brand concesso in licenza a L'Oréal, e di *Gucci* e Laura Biagiotti, in licenza a *Procter & Gamble*.

L'Italia, inoltre, non ha un importante mercato internazionale di liquori.

La forza dell'Italia nella moda è al contrario piuttosto evidente. Stilando un elenco dei mega brand francesi, ovvero le marche con vendite superiori a 750 milioni di euro, la Francia ne vanta 5 (Louis Vuitton, Cartier, Chanel, Hermès e Dior) per due dei quali il core business proviene dal mondo del prêt-à-porter, mentre l'Italia ne conta 8 (*Gucci*, Prada, Armani, Max Mara, Salvatore Ferragamo, Bulgari, Dolce & Gabbana e Versace) per 7 dei quali il core business proviene dal prêt-à-porter e dal mondo della moda.

Il primato della moda italiana avrà conseguenze inaspettate nel lungo periodo, poiché i brand delle fragranze sono spesso costruiti sulla forza delle linee del prêt-à-porter. Se un giorno i profumi *Gucci*, Prada e Versace dovessero eguagliare quelli di Chanel, Dior e Yves Saint Lauren, allora l'Italia diventerebbe il primo operatore mondiale del lusso.

2.2 Le caratteristiche del bene di lusso.

Il settore del lusso, dunque è vasto ed articolato e comprende, come si è accennato precedentemente, comparti diversi, legati alla sfera personale sia direttamente (abbigliamento, calzature, occhiali, orologeria, gioielleria,...) che indirettamente (automobili, alberghi...)(Tabella 6).

CATEGORIE POTENZIALI DI BENI DI LUSO		
Accessori moda	Natanti	Aereomobili
Valigeria e Pelletteria	Motocicli	Hotel
Scarpe	Champagne	Ristoranti
Cosmetici	Superalcolici	Strumenti musicali
Pellicce	Vini	Intrattenimento casalingo
Abbigliamento	Arredi	Accessori per scrittura
Orologi	Biancheria per la casa	Libri
Gioielli	Lampade	Stampe
Intimo	Stoffe per arredamento	Accessori per fumatori
Profumi	Automobili	Distribuzione alimentare

Tabella 6

Appartengono, dunque, a questa categoria i beni dotati di unicità, esclusività ed eccellenza. Ed è innegabile come il concetto di lusso richiami l'idea di selettivo, di unico e, quindi, anche di inevitabilmente costoso.

Volendo definire più nello specifico un, un luxury good, si possono individuare alcune caratteristiche fondamentali che lo differenziano da altre categorie produttive (Figura 7).



Figura 7

Un primo aspetto da considerare è, senza dubbio, la straordinaria **qualità del prodotto**. Le materie prime utilizzate devono infatti essere le migliori esistenti sul mercato, le lavorazioni perfette e le competenze tecniche assolute. In altri termini, l'eccellenza può derivare o da una qualità intrinseca del prodotto oppure da un carattere innovativo e creativo più che sperimentato. Si aggiunga che l'eccezionalità produttiva è frutto, per lo più, di un'elevata artigianalità e manualità. Ed è noto che questa prerogativa, se limita il ricorso a cicli di lavoro standard, comporta inevitabilmente qualche difficoltà nella rilevazione del costo e dei tempi di prodotto.

Sulla qualità del bene incide anche la validità del servizio offerto alla clientela. In questo ambito, la scelta del **canale distributivo** diventa fondamentale. Poiché è opportuno che sia il più possibile selettivo, in genere ci si affida a boutique di monomarca o corner specializzati all'interno di grandi magazzini. Solo così, infatti, le firme del lusso sono sicure di garantire la loro clientela un servizio speciale e personalizzato. In linea i massima, comunque, i punti vendita, contraddistinti sia da un'alta qualità e professionalità del personale, sia dall'accuratezza degli arredi- gli altri elementi contribuiscono a rendere unico il servizio offerto- sono collocati in importanti vie centrali delle grandi città o in località turistiche particolarmente rinomate ed esclusive. E questo sia perché il pubblico di riferimento dei prodotti che si intendono vendere non è un pubblico generico ed indistinto, sia per motivi prettamente evocativi e comunicazionali. In questo modo, tra l'altro, si accresce nell'acquirente, la percezione di un **prodotto da sogno** e, al tempo stesso, si può contare su un notevole ritorno di immagine. Più precisamente, il prodotto di lusso esposto nelle vetrine non concorre soltanto ad arricchire il prestigio della località o della via, ma è anche un'ottima occasione per dare lustro alla firma.

Così la nostra penisola appare come un'irresistibile attrazione della creatività Made in Italy: boutiques delle griffe più famose o di stilisti emergenti, grandi negozi delle maison più conosciute, negozietti di charme.



Il tutto è reso ancor più piacevole dal fatto che gli acquisti vengono fatti nella cornice, unica e suggestiva di città d'arte, di centri patrimonio Unesco, e di antichi borghi, tutti luoghi dal valore storico artistico incommensurabile e per cui l'Italia è famosa nel mondo. Durante la settimana della moda, le novità sono presentate in anteprima sulle passerelle nella scintillante cornice della mondana Milano, riconosciuta capitale internazionale del Made in Italy, nel cosiddetto "Quadrilatero della Moda": via Montenapoleone, via Manzoni, via Sant' Andrea, via della Spiga. A Roma va invece di scena l'haute couture, durante AltaRoma. Ma anche nella capitale il lusso è "a portata di mano" con le numerose boutique disseminate nell'area di piazza di Spagna, Trinità dei Monti e via del Corso. Non è da meno, Firenze: piazza d'eccellenza per la moda, in particolare nei settori della pelletteria, delle calzature e degli accessori. È qui che tutti

gli anni si svolge “Pitti immagine”, uno degli eventi più importanti dedicati alla moda maschile. Altre città come Venezia, Napoli e Genova, oltre ad ospitare i negozi delle grandi firme italiane, sono anche sedi di boutique artigiane di antica tradizione e pregio, come Marinella a Napoli, famoso per le sue cravatte o Finollo a Genova rinomato per le sue camicie. Molte boutique di classe si trovano nelle località balneari più chic, come Portofino, Forte dei Marmi, Positano, Capri, Taormina, Porto Cervo, o nelle località di montagna, come Cortina d’Ampezzo, Courmayeur, Cervinia, Madonna di Campiglio, da sempre luoghi rinomati per i loro eleganti negozi.

Per quanto riguarda le **scelte comunicazionali**, occorre evidenziare che i prodotti di lusso, pur attirando facilmente l’attenzione del pubblico – si pensi, ad esempio, al successo in termini di presenze di tutte le più importanti sfilate – sono, di solito, caratterizzati da una politica di marketing abbastanza circoscritta. La comunicazione è, infatti, spesso molto selettiva, proprio per evitare un’eccessiva diffusione e diluizione della marca con conseguente nocimento al suo carattere di lusso ed esclusività.

Le peculiarità fin qui esaminate, contribuiscono a costruire la notorietà di un marchio. E sappiamo che è questo un obiettivo di vitale importanza per le imprese che proprio attraverso la **riconoscibilità del brand** saranno in grado di assicurarsi un **premium price** nei confronti dei concorrenti. In quanto noti ed ampiamente apprezzati, i prodotti di lusso, pur essendo inevitabilmente costosi per la qualità delle materie utilizzate, possono cioè garantire un premio in termini di prezzo, spesso rilevante rispetto a prodotti dello stesso livello qualitativo, ma unbranded. Si comprende, dunque, come l’aspetto prezzo costituisca una variante basilare nel mondo del lusso. Basti solo pensare che pone un limite all’accessibilità del prodotto, rendendolo ancora più esclusivo. Il prezzo di un oggetto di lusso, tuttavia, difficilmente corrisponde al costo effettivo sottostante, avendo, piuttosto, una giustificazione psicologica, per cui, in definitiva, il valore attribuito al bene è quello percepito dal potenziale acquirente. E’ quindi del tutto chiaro che le imprese di alta moda, vendono ai loro clienti un *sogno*, a caro prezzo. Spesso i settori dell’alta moda e del lusso vengono equiparati, dal momento che entrambi sono contraddistinti da prodotti unici e molto costosi. In realtà, però, non è mai corretto identificarli completamente. Il settore del lusso è, come visto, ampio e variegato in termini di prodotti, e tra questi ci sono, indubbiamente, anche quelli di alta moda. Quindi, i prodotti di alta moda rappresentano solo una categoria dei prodotti di lusso: quella relativa all’abbigliamento. Ciò non significa che tutti i prodotti “moda” appartengano al settore del lusso. Possiamo, cioè, avere capi “alla moda” che, per

qualità dei tessuti e delle lavorazioni effettuate, non possiedono le caratteristiche di esclusività ed unicità di un luxury good.

Più specificatamente, per comprendere il mondo delle imprese dell'alta moda è necessario partire dall'analisi di alcune caratteristiche fondamentali dello stesso, che lo rendono del tutto particolare rispetto ad altri ambiti produttivi. Quattro sono gli aspetti particolarmente importanti.

1. Il primo riguarda la *struttura a filiera*, vale a dire un' organizzazione del settore che va oltre il tradizionale susseguirsi delle fasi di produzione, trasformazione e vendita ma che comprende anche rapporti trasversali ed incrociati, di coordinamento tra le diverse aree produttive.
2. Il secondo aspetto consiste nel ricorso frequente alla *subfornitura* che trae origine proprio dalla specificità dell'attività svolta.
3. La terza caratteristica, infine, riguarda la presenza all'interno di queste imprese di una diffusa *logica delle collezioni*, per cui l'attività, ruota interamente intorno a questi eventi che ne condizionano la gestione.
4. Il *canale di vendita diretto*, il più adottato dalle imprese dell'alta moda.

2.3 La struttura a filiera e sistema moda

Nell'analisi delle principali caratteristiche del sistema moda, non si può prescindere dallo studio della così detta *logica di filiera* che sta a monte dei successi di molte nostre imprese.

E' il frutto di una serie di fasi, per lo più poco conosciute, che vanno dall'allevamento e dall'agricoltura, alle industrie chimiche e all'industria della distribuzione. Si passa, dunque, dalle fasi a monte del ciclo produttivo, ovvero quelle che realizzano i semilavorati per le fasi successive, a quelle a valle che distribuiscono e commercializzano i prodotti finiti. Nel settore si parla di concetto di filiera proprio per la complessità e l'articolazione delle fasi che conducono alla vendita del prodotto moda, intendendo con il termine filiera i successivi passaggi del processo di produzione, trasformazione e distribuzione, ma anche il coordinamento e l'integrazione che si realizza tra le suddette fasi.

Due sono le principali macrofiliera che interessano il sistema moda: quella del tessile-abbigliamento e quella della pelle-calzature-accessori. Ci soffermeremo sulla prima in quanto è più rilevante, sia in termini di volumi d'affari, sia per sviluppo industriale.

La struttura della filiera del tessile abbigliamento è articolata, a grandi linee, in quattro segmenti, ed in almeno altri due che, invece, si possono considerare collegati e di supporto all'intera filiera ovvero il meccano-tessile ed il terziario avanzato, costituito da fiere, scuole tecniche e studi di design.

La filiera della moda e il sistema moda

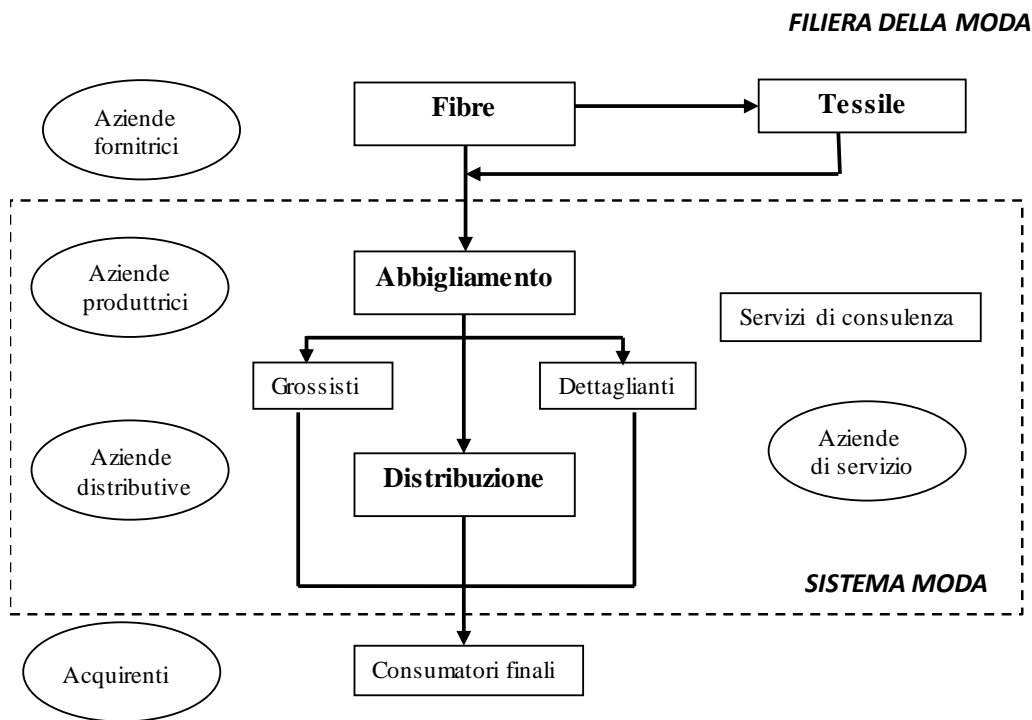


Figura 8

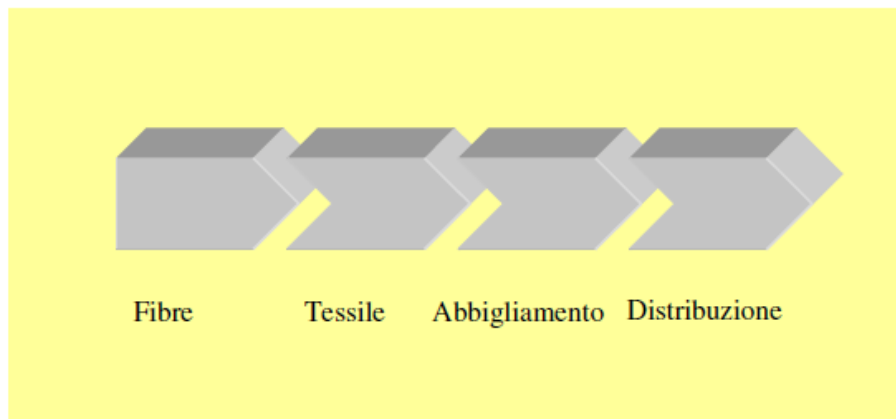


Figura 9 Le quattro macro-aree della filiera del tessile-abbigliamento

Come risulta dalla figura sono quattro le macroaree che compongono la filiera e che, in qualche modo si susseguono in ordine temporale: fibre, tessile, abbigliamento e distribuzione.

1) Senza dubbio il primo anello è costituito dal settore delle **fibre**, vale a dire dalla produzione delle materie prime da impiegare nei processi produttivi.

Si distinguono in quelle che sono le fibre naturali, provenienti dal mondo animale e vegetale, e quelle che invece sono le fibre chimiche, ottenute tramite successive trasformazioni di materie prime naturali oppure direttamente in laboratorio.

Il settore è caratterizzato da un'elevata concentrazione a livello concorrenziale, con la presenza di un ristretto numero di produttori.

Si tratta di un ambito produttivo capital intensive, caratterizzato da elevata innovazione e da ingenti investimenti in ricerca e sviluppo. I notevoli sforzi in ricerca ed in innovazione hanno portato negli ultimi anni alla nascita di molte nuove fibre chimiche, spesso più resistenti e più facilmente lavorabili di quelle naturali tanto da portare ad un sorpasso del consumo delle prime rispetto alle seconde.

2) Il secondo anello della filiera, è costituito dal settore **tessile**. Si tratta di un vero e proprio macrosettore, in quanto è molto ampio e coinvolge un numero elevatissimo d'impresе che svolgono spesso attività anche molto diverse tra loro.

A sua volta, il settore può essere suddiviso in ulteriori sotto aree, secondo due diversi criteri.

- Guardando alla tipologia di fibra lavorata, si distingue tra ciclo laniero, cotoniero, serico, ciclo dei non tessuti e tessuti misti;

- guardando, invece, alla diversa fase di lavorazione si può distinguere tra filatura, tessitura e nobilitazione.

Dato che la prima aerea risulta maggiormente intuitiva, è opportuno soffermarsi brevemente sulla seconda che segue, in ordine cronologico, il susseguirsi delle fasi di lavorazione.

2.a) La prima fase è costituita dalla *filatura*, cioè da quel processo che, partendo dalla materia prima, arriva alla produzione del filato da impiegare nelle lavorazioni successive.

La forte frammentazione e segmentazione del settore si riscontra fin da questo stadio.

E' raro infatti che le imprese operino contemporaneamente su più settori merceologici, utilizzando impianti diversi secondo il tipo di filato che si deve ottenere (di lana o di cotone, cardato o pettinato).

La differenza fra filato cardato e pettinato sta nella diversa tipologia di processo e, quindi nel diverso risultato che si ottiene al tatto.

Il primo è un filato più morbido e liscio (area tipica di produzione in Italia è Biella), il secondo è più caldo e ruvido (area tipica di produzione in Italia è Prato).

2.b) Una volta effettuata la fase di filatura si passa alla *tessitura*.

Un criterio fondamentale di differenziazione tra i prodotti della tessitura, è di natura tecnologica, ed è legato alla distinzione tra *tessuti ortogonali* e *tessuti a maglia*. La prima tipologia è ottenuta dall'intreccio su telaio dell'ordito (fili disposti in senso longitudinale) con la trama (fili disposti in senso trasversale). Quelli a maglia, invece, si basano su tecniche di lavoro eseguito ad aghi riproducendo, in qualche modo, le operazioni svolte con il ferro da calza.

Un discorso a parte deve essere fatto per i così detti *tessuti non tessuti*. Si tratta di semilavorati realizzati senza ricorrere al processo di filatura e di tessitura, evitando, quindi, l'uso dei telai. Questo comparto è rappresentato da poche aziende dotate di elevate conoscenze tecniche che sostengono forti investimenti in ricerca e sviluppo e che, di fatto, operano in un sistema di oligopolio.

La struttura complessiva del settore della tessitura ha subito, nel corso degli anni, un notevole cambiamento. Se per lungo tempo si è assistito, infatti, a tentativi di integrazione verticale all'interno della filiera, a partire dagli anni novanta del novecento si è verificata una progressiva specializzazione nell'ambito di singole fasi, esternalizzando quelle a più ridotto valore aggiunto.

2.c) Altro momento di notevole rilevanza, è quello della *nobilitazione* tessile.

Si tratta di una fase che può essere considerata trasversale alla filiera produttiva tessile. In essa sono ricompresi una serie di trattamenti, come il fissaggio, la stampa, tintura, che possono riguardare il tessuto ed il prodotto finito, così come il filato e la fibra.

In tale fase operano imprese fortemente specializzate, spesso con elevate competenze nel settore chimico.

3) Terzo settore è quello dell'*abbigliamento*.

Le principali fasi che lo caratterizzano sono: il taglio, la confezione, lo stiro, le operazioni di controllo e imbustaggio del capo finito. Mentre alcune di queste fasi hanno visto svilupparsi, nel corso degli anni, notevoli innovazioni di processo con conseguenti riduzioni di costo, la fase di cucitura presenta ancora un' elevatissima incidenza del costo della manodopera. Questo è senza dubbio uno dei principali motivi, che negli ultimi anni, sta rendendo poco competitive le produzioni dei paesi occidentali caratterizzate da un elevato costo della manodopera. E' opportuno però notare che è questo è uno dei settori nei quali più interviene la creatività degli stilisti e che, per le imprese d'alta moda, costituisce l'anello a più elevato valore aggiunto.

4) Dell'ultimo settore della filiera, la *distribuzione*, se ne parla dettagliatamente nel paragrafo 2.6

2.4 Il ruolo della subfornitura

Non si può prescindere dal parlare della subfornitura, nell'analisi delle imprese d'alta moda. Se, infatti, il ricorso a tale forma di outsourcing è diffuso in molti settori industriali, in questo ambito produttivo, assume un peso essenziale per il successo delle imprese che vi operano. Infatti, sono moltissime le aziende che ricorrono alle produzioni ed alle lavorazioni per conto terzi. Tale pratica, diffusa da anni, ha assunto nel corso del tempo caratteristiche e finalità diverse. Se in passato, infatti, ha prevalso il concetto di subfornitura di capacità oggi, ed in particolar modo, con riferimento alle imprese d'alta moda, si può parlare di subfornitura di specialità.

Con la prima espressione, ci si riferisce ad una forma di contoterzismo utilizzata per far fronte a grandi quantità di prodotti, per lo più standardizzati. Tale soluzione, in parte ancora utilizzata in alcuni settori, ben si applica ad ipotesi di produzioni di massa per le quali è conveniente ricorrere a terzi per la realizzazione di unità di prodotto che

l'impresa non riesce, quantitativamente, a realizzare oppure che ritiene più conveniente effettuare presso terzi sostenendo così solo costi variabili e non anche quelli fissi derivanti da un'eventuale ricorso all'acquisto di macchinari ed impianti supplementari.

Se soluzioni di questo tipo potevano adattarsi alle produzioni standardizzate e di massa del passato, oggi, con il sempre crescente ricorso alla specializzazione ed alla personalizzazione di molti prodotti, la subfornitura di capacità sembra perdere appeal, almeno per le imprese dell'alta moda. Ciò tuttavia non ha significato il venir meno di soluzioni di contoterzismo; si può parlare, piuttosto, di forme diverse, cioè di una subfornitura di specialità. Con tale espressione si intende fare riferimento a forme di esternalizzazione realizzate con lo scopo di ottenere, non tanto maggiori quantità di uno stesso prodotto, bensì prodotti che, per qualità e caratteristiche intrinseche, la società non sarebbe in grado di produrre. Beni che richiedono una mano d'opera altamente specializzata, frutto di un'esperienza decennale se non addirittura secolare. E' a questo bacino di conoscenze, diffuse specialmente in alcune zone d'Italia, si pensi al Veneto, alla Toscana o a certe zone della Campania, che attingono la maggior parte delle imprese della moda, almeno per alcune loro fasi di lavorazione. Non vi è dubbio che tale ricorso costituisce un fattore critico di successo rilevante per le aziende del settore che si assicurano così produzioni di elevata qualità, a costi complessivamente ridotti e, soprattutto, un'elevata flessibilità del sistema.

I contratti di subfornitura, infatti, hanno generalmente breve durata e permettono alle imprese di assecondare gli andamenti del mercato concentrando di volta in volta la produzione sui beni maggiormente vendibili.

Altre osservazioni devono essere fatte con riferimento ai vantaggi ritraibili dal ricorso alla subfornitura.

In primo luogo, si evita di assumere personale dipendente che potrebbe non essere necessario in tutti i periodi dell'anno. Infatti, si sa che l'attività di tali imprese è strettamente legata alla successione delle collezioni e, dunque, delle stagioni.

Ai vantaggi in termini di flessibilità si deve aggiungere quello legato alla possibilità di ricorrere a manodopera altamente specializzata, non altrimenti reperibile. Deve essere considerato, infatti, che i terzisti, per lo più donne, spesso lavorano in casa, riuscendo così a coniugare meglio la gestione familiare con il lavoro mentre non sarebbero disposte a lavorare in azienda come dipendenti.

E' anche vero che devono essere contemplati altri due aspetti della subfornitura, che a differenza dei precedenti, rappresentano dei rischi. Si parla dunque di: pericolo di dipendenza e di rischio inerente la qualità del prodotto.

In primo luogo, la forte dipendenza dai contoterzisti potrebbe generare una situazione in cui le imprese risultino totalmente in balia dei subfornitori, rischiando così di perdere molti dei vantaggi, tra cui quelli legati ai minori costi, finendo per essere oggetto dei loro ricatti. Per questo motivo è opportuno, e così per lo più avviene, che la produzione sia attribuita non ad un solo contoterzista ma a più di uno, generando così concorrenza tra loro e, soprattutto, evitando all'impresa di trovarsi in gravi difficoltà qualora questo cessi l'attività o, comunque, il rapporto commerciale con l'impresa.

Il secondo aspetto, non meno rilevante, riguarda la qualità dei prodotti realizzati o, comunque, delle fasi di lavorazione effettuate fuori dall'impresa.

Se è vero, infatti, che spesso i contoterzisti sono altamente specializzati, ciò comunque non garantisce alle aziende, l'assenza di difetti di lavorazione. Per questa ragione l'impresa deve mantenere il controllo di qualità all'interno dell'azienda, così da assicurarsi che i prodotti ricevuti rispettino tutti i requisiti richiesti. Allo stesso modo sono gli stessi subfornitori che spesso pretendono che vi siano dei controlli sulla qualità delle materie prime o dei prodotti che gli arrivano per evitare successive contestazioni da parte dell'impresa cliente.

2.5 La logica delle collezioni

Per comprendere a fondo il funzionamento del Sistema Moda non si può prescindere da una analisi, seppur breve, della logica delle collezioni che influenza profondamente l'attività operativa delle imprese operanti nel settore. Il concetto di collezione nel mondo della moda equivale sostanzialmente a quello delle linee di prodotti nella maggioranza delle imprese. La collezione è, infatti, costituita dall'insieme di capi realizzati per una determinata stagione considerando la varietà dei prodotti, le varianti e le diverse occasioni d'uso.

Nel nostro settore d'indagine, però, le diverse linee sono fortemente influenzate dalla stagionalità. Nel mondo della moda, almeno in quello europeo, esistono, infatti, per ogni anno due stagioni principali che sono l'autunno-inverno (A/I) e la primavera-estate

(P/E). Per ognuna di esse deve essere ripresentata una nuova collezione costituita in parte da prodotti rinnovati (fashion) ed in parte da prodotti continuativi (basic), secondo una diversa percentuale che varia in base alla fascia di settore in cui si colloca l'impresa. Pertanto, la collezione può essere identificata, tracciando l'intersezione tra la stagione e la linea di prodotto. (Tabella 7)

		Linea di prodotto	
		Uomo	Donna
Stagione	P/E	Collezione A	Collezione B
	A/I	Collezione C	Collezione D

Tabella 7

Inoltre la stagionalità segna profondamente anche la stessa gestione delle imprese: acquisti e vendite sono, infatti, concentrati nei due periodi dell'anno.

Il processo di sviluppo delle collezioni è molto articolato, e si svolge con ritmi frenetici, in quanto i tempi di presentazione delle collezioni non sono rinviabili. Per questo è opportuno che le aziende del settore siano consapevoli delle varie fasi che contraddistinguono il suddetto processo che, in linea di massima, sono:

- definizione delle linee guida della collezione;
 - definizione del piano di collezione;
 - sviluppo esecutivo della collezione.
- La prima fase, di definizione delle linee guida di una collezione, non può prescindere da un'analisi delle vendite della passata stagione, supportata dalle conoscenze e dall'esperienza sviluppata dal marketing.
- Quest'area, infatti, essendo a contatto diretto con gli acquirenti, ha conoscenza non solo dell'andamento delle vendite ma anche delle esigenze, delle aspettative e del grado di soddisfazione della clientela. In questa fase si devono definire i segmenti di clientela ai quali si rivolgono i prodotti, i canali ed i mercati geografici di sbocco nonché l'identità stilistica del prodotto.
- La seconda fase va più nel dettaglio, passando dalla definizione della missione della collezione alla sua pianificazione e programmazione.

Si tratta, infatti, di procedere ad una definizione più precisa della qualità e della quantità dell'offerta della collezione, tenendo in considerazione le diverse occasioni d'uso ed il grado di innovazione stilistica.

- Infine, la terza fase, è quella operativa di realizzazione della linea di prodotti. Si tratta di un momento caotico e concitato nel quale si producono i primi prototipi ed il campionario per presentarlo al commerciale oltre che alla rete di vendita.

2.6 Il ricorso al canale di vendita diretto

Un'ultima peculiarità ancora da analizzare, riguarda il canale distributivo.

E' una scelta estremamente importante, anche perché la vendita di prodotti di alta moda richiede un interesse per il cliente che non può essere paragonato a quello degli altri settori.

Sappiamo infatti che, all'atto dell'acquisto di un capo così dispendioso, ad essere maggiormente coinvolta è la sfera emozionale, per cui è necessario che l'identità del marchio e le caratteristiche del punto vendita coincidano. Si viene cioè a creare una specie di rito che vede il consumatore disposto a pagare cifre elevate, solo se istintivamente attratto dalla qualità e dal contenuto innovativo del prodotto.

Questa è una delle motivazioni che inducono molte imprese del settore, a preferire la distribuzione diretta. Il ricorso a forme di "retail controllato" diventa, dunque, uno strumento di immagine e, al tempo stesso, di controllo del mercato.

In altri termini è fondamentale che le imprese abbiano un contatto aperto con la propria clientela, non solo per valutarne il grado di soddisfazione, ma anche, e soprattutto per recepire tempestivamente tutte le variazioni e le diverse tendenze ed inclinazioni del mercato.

Ecco quindi che la capacità di capire, anticipare e saper riprodurre in prodotti moda, gli orientamenti e le aspettative della clientela costituisce fonte di vantaggio competitivo, ed in particolare per quelle di alta moda.

Con queste premesse, non vi è dubbio che implementare una rete retail richieda schemi gestionali e metodologie specifiche, sapendo che due sono le principali difficoltà da affrontare. Ovvero da un lato si ha un'elevata complessità gestionale, e dall'altro un incremento della rigidità della struttura dei costi e del rischio dell'impresa.

La prima difficoltà deriva anzitutto dalla necessità di realizzare negozi secondo formati standard. I punti vendita infatti, pur se parzialmente diversi da località a località, devono identificarsi con il gusto della casa di moda ed essere ben riconoscibili dal cliente. Ciò significa dedicare molte energie per individuare i più idonei e, eventualmente, per rivisitare lo stile della catena di negozi.

L'esigenza di monitorare vere e proprie "mini-aziende", polverizzate e geograficamente lontane, accresce poi la complessità gestionale. Basti pensare che si entra in contatto con le diverse norme di singoli paesi e con la cultura locale del cliente. E' evidente, tuttavia, che questo costante confronto con differenti culture, rappresenta anche un valore aggiunto per l'impresa, ed un arricchimento continuo, in termini di ispirazione e stimolo di creatività.

Come secondo punto critico della politica commerciale in esame, è stato evidenziato l'incremento di rigidità nella struttura dei costi aziendali. E' cioè innegabile, che si tratta di una soluzione che porta ad un notevole aumento dei costi fissi, quali affitti, ammortamenti e personale e che richiede altresì ingenti capitali immobilizzati.

La situazione brevemente descritta, impone allora di focalizzare l'attenzione su alcuni parametri in grado di evidenziare il livello di sfruttamento dell'investimento, ovvero di valutare la performance dei singoli punti vendita. (Tabella 8)

MARGINALITA'	
Gross margin	Vendite nette – Costo del venduto
Operating margin	Gross margin – Costi indiretti operativi
EFFICIENZA STRUTTURALE	
Vendite per addetto	Vendite Nette/Headcount medio equivalente
Incidenza affitti	Costi affitti/Vendite nette
Incidenza stipendi	Costo stipendi/Vendite nette
Incidenza amm.ti	Amm.ti ordinari/Vendite nette
PERFORMANCE DI VENDITA	
Qualità vendite	Vendite full-price/Vendite totali
Incidenza sconti	Sconti totali/Vendite lorde
Scontrino medio	Vendite nette/ Numero scontrini emessi
Prezzi per scontrino	Quantità vendite/Scontrini emessi

Tabella 8 Alcuni parametri ed indici per il business retail

Un particolare canale diretto di vendita che si è diffuso molto negli ultimi anni è costituito dai factory outlet¹⁴.

Evoluzione naturale degli spacci aziendali, gli outlet, in linea di massima, nascono per smaltire le rimanenze delle passate collezioni che solo fino a pochi anni fa prendevano la via degli stockisti. Sono ben visti dalle imprese di alta moda, che non temono un deterioramento dell'immagine, poiché al loro interno vengono comunque venduti prodotti griffati e scontati in un'ottica di alta qualità e massima convenienza. Così questi punti vendita danno, alle case di moda, l'opportunità di avvicinare potenziali nuovi clienti, nell'auspicio che possano poi essere invogliati a visitare in negozi "ufficiali". Il successo di questa forma di vendita è garantita anche dall'ottima collocazione degli spazi di vendita, situati, per lo più, nelle immediate vicinanze di importanti arterie stradali e, dunque, facilmente accessibili anche da coloro che non abitano nelle grandi città.

Nel nostro paese, inoltre, si sta affermando la realtà dello shopping-weekend che lega il fenomeno delle gite del fine settimana alla visita ad una factory outlet. Sempre più spesso, anche molti viaggi organizzati associano il giro turistico nei luoghi d'arte, ad una sosta negli outlet situati nelle vicinanze.

¹⁴ Prada è stato uno dei primi grandi gruppi italiani ad aprirsi al mercato dei factory outlet. Il suo outlet in provincia di Arezzo fattura oltre 25 milioni di euro l'anno

3 IL CONTROLLO STRATEGICO

3.1 Pianificazione strategica e gestione strategica

Il controllo strategico è parte integrante delle attività di gestione strategica.

La nostra riflessione deve iniziare chiarendo le differenze che sono attribuite ai termini di gestione strategica, pianificazione strategica e controllo strategico.

La **pianificazione strategica**, è rivolta ad esplicitare gli obiettivi aziendali che si intendono raggiungere in un certo periodo di tempo, e predisporre mezzi per raggiungere tali obiettivi. E' possibile gestire strategicamente un'azienda anche senza che la strategia sia esplicitata in piani formali.

Da non confondere con la pianificazione strategica è la **gestione strategica** dell'impresa. Essa infatti, consiste nell'uso consapevole di processi, metodologie e strumenti che consentono, da un lato, di individuare i contenuti della strategia e le condizioni della sua realizzazione, dall'altro lato, di controllare l'avanzamento dell'impresa lungo le linee decise e, se necessario, di modificarle.

La gestione strategica si compone di tre macro-processi finalizzati, rispettivamente, a formare le intenzioni strategiche del top management, a realizzare la strategia definita con attività dedicate (spesso organizzate in piani d'azione) e a selezionare e sviluppare iniziative strategiche frutto della imprenditorialità diffusa in azienda. L'intento strategico, che in un numero crescente di aziende si formalizza nelle cd. missioni e visioni, prefigura la posizione di leadership ricercata, ed è un elemento essenziale per stabilire gli obiettivi da impiegare per monitorare i progressi dell'azienda. Si può anche dire che l'intento strategico definisce le aspettative degli *stakeholders* che l'hanno formulato.

Le intenzioni strategiche, messe a confronto con la strategia aziendale sin qui seguita, inducono a processi di cambiamento della strategia definiti dal vertice aziendale sulla base delle criticità percepite. Tali processi, spesso formalizzati in piani di azione tempificati, includono, ad esempio, la ristrutturazione del portafoglio ASA, la ridefinizione della strategia competitiva a livello di singola ASA, la ristrutturazione organizzativa, il lancio di sfide aziendali.

La strategia realizzata non è, tuttavia, solo il risultato dei processi *top-down*, sopra indicati. Infatti, soprattutto nelle aziende più complesse, si modifica nel tempo anche

per effetto di nuove iniziative strategiche che sono selezionate, dal top management, tra quelle che vengono proposte autonomamente da manager di livello inferiore, o che vengono indotte tramite opportune attività di formazione e di incentivazione. Parlando, in questi casi, di processi di imprenditorialità interna.

3.2 Cos'è il controllo strategico

Il **controllo strategico** è il sistema direzionale, composto di elementi strutturali e di processo, finalizzato a mettere a disposizione degli organi di governo e del vertice aziendale, tutte le informazioni necessarie per decidere se e come modificare la strategia, adottata ai vari livelli.

Si realizza attraverso il confronto tra gli obiettivi e le strategie definite nei piani, e gli andamenti delle variabili interne ed esterne, rilevanti per il loro raggiungimento.

Il controllo strategico, dunque, si distingue dalla gestione strategica, pur essendone intimamente legato, per la funzione esercitata, che non è quella decisionale o esecutiva, che spetta ai manager di linea, ma di supporto alla comprensione dei fenomeni aziendali e ambientali. Il controllo strategico è, in questa accezione, un sistema a disposizione della direzione aziendale per il governo della dinamica della strategia, e può essere definito come il sistema direzionale volto a:

- monitorare l'evoluzione dell'ambiente economico e non economico di riferimento, al fine di valutare la natura congiunturale o strutturale dei cambiamenti e il loro impatto sulla strategia e sui risultati dell'impresa;
- controllare la situazione aziendale (interna) effettiva e lo stato di avanzamento delle azioni realizzative della strategia intenzionale, considerando i cambiamenti da esse indotti nel contesto strategico e organizzativo e valutando la necessità di interventi correttivi finalizzati a ridurre il gap tra intenzioni strategiche e strategia realizzata;
- esaminare e valutare lo stato di avanzamento dei processi di imprenditorialità interna, identificando le iniziative strategiche che meritano sostegno organizzativo, sia in quanto coerenti con un certa visione strategica (iniziative indotte), sia quando autonome rispetto a quest'ultima, ma in grado di assicurare la crescita profittevole dell'azienda in tutti i nuovi ambiti.

Inoltre, il controllo strategico, può essere inteso in senso stretto ed in senso ampio. Nel primo caso, ha per oggetto la verifica dell'avanzamento delle strategie intenzionali, soprattutto per mezzo di strumenti diagnostici costruiti su misure di performance qualitative e quantitative. Il controllo strategico in senso ampio, invece, ha per oggetto, oltre alla verifica della validità della strategia lungo i binari decisi, anche la verifica della validità della strategia, alla luce delle dinamiche ambientali.

3.3 L'evoluzione del controllo

Trattare delle diverse teorie sul controllo, richiede di partire necessariamente dal pensiero di Anthony¹⁵ che, per primo, ha parlato del concetto di *management control*, non solo come un'attività qualificante, propria dei compiti di direzione, ma anche come di un'esigenza naturale che, per essere soddisfatta, necessita di una specifica organizzazione e di adeguati strumenti tecnico –contabili di sostegno. Con il pensiero dell'autore, si viene così a definire la struttura generale dei sistemi di controllo, che poggiava sulle due colonne portanti:

- separazione netta tra formulazione e realizzazione degli obiettivi, con conseguente ripartizione tra le attività di pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo operativo;
- concezione organizzativa di tipo burocratico basata sul principio della “impersonalità oggettiva”.

Questo impianto era indubbiamente coerente con il contesto socio-economico in cui si sviluppò. In quel tempo cioè, siamo negli anni sessanta del secolo scorso, gli Stati Uniti vedevano una domanda continuamente in crescita all'interno di un ambiente sostanzialmente stabile.

In altri termini, in quella realtà, era legittimo mantenere distinte le tre fasi del controllo e, soprattutto, avere un sistema organizzativo impersonale che garantisse massima efficacia: la rigidità del requisito della «impersonalità oggettiva» - consistente nel presupporre una risposta costante ed omogenea alle direttive di vertice di tutti i dipendenti – si rivela un potente canale di diffusione dei sistemi di controllo i quali, date le modeste prestazioni dell'informatica di allora, dovevano essere, a loro volta, rigidi,

¹⁵ 1 Cfr. R. N. ANTHONY, *Planning & Control System*, Boston, Harvard Business School Press, 1965 (trad.it. *Sistemi di pianificazione e controllo*, Milano, Etas Libri, 1967)

semplificanti e, soprattutto, standardizzati. Tuttavia, il pensiero di Anthony, se ha avuto il pregio di gettare le basi per la diffusione su larga scala degli strumenti tecnico-contabili per effettuare un corretto controllo di gestione, ha avuto anche il limite di non considerare l'aspetto strettamente psicologico.

Negli anni che seguirono, quindi, gli studiosi concentrarono la loro attenzione sui comportamenti umani. Il controllo, pertanto, si presenta sempre più come un insieme di meccanismi volti ad aumentare la probabilità che le persone assumano comportamenti adeguati al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda. Il primo elemento chiave della teoria di Anthony ad essere messo in discussione fu, dunque, la concezione organizzativa del controllo di tipo burocratico che non garantiva l'adozione di appropriati comportamenti strategici.

E' rimasto valido più a lungo il principio chiave della separazione tra pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo operativo. Il mutato contesto ambientale degli anni '80, ha però messo in discussione anche questo pilastro. Il concetto di azienda come sistema chiuso, in altre parole, mal si adattava alla maggiore dinamicità dell'ambiente economico.

Prese allora campo un nuovo concetto di controllo che non accetta più la netta separazione tra pianificazione strategica e controllo operativo e direzionale ma che, anzi, vede i due aspetti tra loro intimamente legati in quanto ai secondi spetta il compito di realizzare le strategie definite dal primo. La dinamicità del mutato contesto ambientale richiede che l'azienda non sia più un'entità chiusa in sé stessa, ma che valuti quanto avviene nei contesti in cui opera per evitare che il controllo di gestione assicuri il raggiungimento di obiettivi che non sono più in linea con le finalità strategiche dell'impresa.

Il concetto di controllo strategico emerso nel corso degli anni '80 si presenta ben diverso e, soprattutto, più complesso ed articolato rispetto all'impostazione valida fino a dieci anni prima.

Due sono i suoi punti cardine:

- la verifica della congruità degli obiettivi che sono stati definiti in sede di pianificazione e, quindi, un controllo della validità degli stessi, in quanto un mutamento ambientale potrebbe far ritenere non più opportuno il perseguimento di certi fini e, al limite, portare anche ad una riformulazione della stessa missione aziendale;

- una volta apportati i cambiamenti necessari, il controllo della capacità dell'impresa di riuscire effettivamente a raggiungere gli obiettivi.

Tutto ciò non può che essere di competenza del controllo strategico, dal momento che è l'unica forma di controllo che opera effettivamente a livello di vertice dell'impresa. Tale attività di analisi e di eventuale riformulazione della strategia non può essere di competenza del controllo direzionale né di quello operativo ma, esclusivamente, del controllo strategico in quanto è l'unico ad avere una visione ampia e complessiva dell'intera gestione aziendale.

Nell'attuale contesto competitivo non è infrequente trovarsi in situazioni in cui la strategia prefissata non risulta più valida nell'arco di tempo stabilito per la sua attuazione; in tali casi risulterebbe del tutto inutile procedere, anche in sede operativa e direzionale, al raggiungimento di determinati obiettivi qualora questi non fossero più allineati con le finalità strategiche dell'impresa.

In un mutato contesto, caratterizzato da un controllo di gestione che, progressivamente, è sempre meno standardizzato, è allora innegabile che ad assumere un peso crescente sarà il comportamento tenuto dagli individui che lavorano nell'impresa.

Sono della fine degli anni settanta i primi accenni al concetto di controllo strategico al quale, inizialmente, fu però riservata tiepida accoglienza. Secondo alcuni, infatti, non si aveva a che fare con un'importante novità, bensì solo con una sistematizzazione dell'ultima fase del processo di pianificazione e controllo.

Con il passare degli anni si è assistito tuttavia, ad una vera e propria evoluzione del concetto di controllo. Si sentiva cioè, il bisogno di superare i limiti dei tradizionali strumenti di management accounting, quali i report economico-finanziari, i budget o gli strumenti di contabilità analitica.

Si percepiva in altri termini, che gli strumenti tradizionali, se utili in periodi di sostanziale stabilità ed equilibrio delle forze competitive sul mercato, erano ormai del tutto inefficaci nel mutato contesto in cui la maggior parte delle imprese si trovava a dover operare.

Occorreva dunque, in quel nuovo quadro ambientale, un controllo di carattere strategico, ovvero un controllo che, se, ovviamente, non poteva esistere senza una sottostante base costituita dal controllo operativo e direzionale, doveva rappresentare l'apice dell'intero sistema di controllo di gestione e, pertanto, la fase più avanzata ed evoluta della struttura.

Ciò significa che, per il buon funzionamento dell'impresa, non si potrebbe mai pensare ad un controllo operativo, direzionale e strategico come a singole attività a sé stanti, in quanto, sempre e comunque, siamo di fronte ad un tutt'uno coordinato ed inscindibile. E' fondamentale, infatti, che vengano al contempo rispettati obiettivi di breve e obiettivi di lungo andare, siano essi di natura quantitativa che qualitativa.

In particolare, scopo del controllo operativo è quello di verificare l'effettivo impiego delle risorse assegnate ai vari centri di responsabilità. A questo livello, venendo per lo più elaborati dati precisi e tendenzialmente oggettivi, è dunque necessario che, come supporto primario, ci sia un valido ed automatizzato sistema di contabilità generale ed analitica.

Il controllo direzionale, che, come è noto, può essere preventivo, concomitante o consuntivo, costituisce invece una guida per i manager che, attraverso questo processo, riescono a verificare l'impiego efficace ed efficiente delle risorse aziendali.

Il controllo strategico, infine, aiuta gli organi di governo, i referenti privilegiati, ad indirizzare l'azienda verso gli obiettivi prefissati e, quindi, non può prescindere dalle decisioni assunte in sede di pianificazione.

E, come già evidenziato, la crescente attenzione agli aspetti del controllo strategico nasce proprio dal tentativo di superare i limiti del controllo direzionale. Per paradosso, si potrebbe quindi affermare che è stata la ripartizione dell'attività di controllo in *strategic planning, management control e operational control*, individuata da Anthony, a gettare le basi per la nascita del controllo strategico e la sua separazione dalle forme più tradizionali del controllo.

Da quanto detto, emerge chiaramente come le sopraindicate tipologie di controllo svolgano i loro compiti e le loro funzioni a livelli diversi della gerarchia societaria. Se, infatti, il controllo operativo è per lo più demandato agli addetti delle varie funzioni, ed il controllo direzionale fa capo ai responsabili delle varie aree, il controllo strategico è certamente una prerogativa del vertice aziendale. Diversi sono, dunque, il peso ed il coinvolgimento dei vari livelli gerarchici nell'attività di controllo di gestione.

Pur non volendo, in questa sede, analizzare l'evoluzione degli studi sul controllo strategico, è tuttavia necessario ricordare che anche in tale ambito si sono avuti, nel tempo, notevoli sviluppi. Basti qui accennare che siamo passati da un'ottica iniziale in cui tale controllo veniva considerato come un sistema fondato esclusivamente su meccanismi di feedback ad una visione che lo correla esclusivamente su meccanismi di feedforward e, quindi, ad una verifica ex ante.

Elemento peculiare del controllo in discorso è la capacità di trovare soluzioni a problemi complessi, partendo dall'osservazione di fenomeni ed accadimenti non soltanto interni, come avviene per il controllo operativo e direzionale, ma anche esterni, adottando opportuni sensori per valutare i segnali provenienti dall'ambiente. Indubbiamente, è questa una logica che esclude di poter attingere solo informazioni di carattere prevalentemente quantitativo fornite dal controllo direzionale. Per monitorare le posizioni spaziale e temporale occupate dall'azienda nel proprio scenario di riferimento, al fine di consentirle di mantenere e/o migliorare le necessarie condizioni di equilibrio economico, è cioè indispensabile un controllo che consenta, da un lato, di valutare se l'andamento della gestione è in sintonia con gli obiettivi strategici fissati in sede di pianificazione e, dall'altro, di verificare costantemente la loro validità e nel caso, di adeguarli al mutato contesto e alle mutate esigenze.

Tale attività d'analisi e di eventuale riformulazione della strategia non rientra, dunque, tra i compiti né del controllo direzionale, né di quello operativo, ma è di esclusiva competenza del controllo strategico, l'unico controllo che, operando a livello di vertice e coinvolgendo da vicino la proprietà e gli amministratori, arriva ad avere una visione ampia e complessiva dell'intera gestione aziendale.

Del resto, sarebbe del tutto inutile continuare a perseguire, anche in sede operativa e direzionale, obiettivi che ad un dato momento – come a volte avviene nell'attuale contesto competitivo - non fossero più ritenuti in grado di dare i risultati a suo tempo definiti in sede di pianificazione. In quest'ottica, è proprio il controllo strategico che, con un ruolo che deve essere e restare autonomo rispetto a quello delle pianificazione, è chiamato ad indicare l'opportunità di un'inversione di rotta.

Nel settore dell'alta moda, tale aspetto risulta particolarmente rilevante: in realtà, il ciclico cambiamento delle mode e dei gusti che contraddistingue la società richiede alle imprese una continua rifocalizzazione su nuovi obiettivi, ed un'incessante verifica della validità di quelli già fissati.

Dunque, il controllo strategico non deve costituire solo la fase finale di un'attività di pianificazione strategica, ma, proprio perché a questa strettamente legato, deve, al tempo stesso, coincidere anche con la fase iniziale di un nuovo processo di pianificazione di medio-lungo andare. In assenza di un tale sistema sarebbe sicuramente difficile valutare in modo attendibile il raggiungimento degli obiettivi e, soprattutto diventerebbe problematico formularne dei nuovi.

E' in tale ottica che, in contrapposizione alla forma tradizionale di diagnostic control, si colloca l'approccio interactive control system, un controllo, cioè, che consente di affrontare le incertezze strategiche attraverso il coinvolgimento diretto dei vari referenti. Nelle aziende di oggi, soprattutto in quelle dell'alta moda, sono sempre meno coloro che svolgono esclusivamente mansioni operative e, invece, sempre più numerosi coloro che si occupano di attività complesse, articolate, che richiedono competenze specifiche. Tutto ciò porta ad assegnare al personale un ruolo attivo e propositivo all'interno dell'azienda e, dunque, a sviluppare un maggior senso di appartenenza. In tale contesto, è allora fondamentale che anche i dipendenti vengano, in parte, coinvolti nelle diverse fasi di formulazione e di controllo della strategia.

3.4 Il controllo della congruenza strategica: validità delle assunzioni base della strategia

Dunque è fondamentale che in contesti ambientali perturbati le imprese valutino l'adeguatezza delle strategie poste alla base del loro operare.

Le variabili chiave che vengono individuate come fondamento di una strategia si basano, infatti, su alcune ipotesi semplificatrici che non sempre è detto che si verifichino o che, comunque, rimangano valide per tutto il periodo di implementazione.

Queste ipotesi prevedono che tali variabili:

- mantengano l'importanza loro assegnata. In altri termini, se ad un certo punto, una data variabile che poi non risulta più determinante, oppure se esaurisce il suo ciclo di vita prima del previsto, occorre, inevitabilmente procedere all'individuazione di nuovi e diversi fattori critici di successo;
- generino nei concorrenti la reazione prevista. Una risposta che non corrisponde alle attese, richiede che si riveda la congruenza delle variabili chiave prese a riferimento;
- seguano l'andamento previsto. Un'invenzione, un'innovazione, l'ingresso di un nuovo concorrente con una strategia del tutto diversa può comportare un mutamento nel comportamento dei fattori chiave e, di conseguenza, la necessità di determinarne di nuovi o, comunque, di ripensarne il ruolo e le priorità.

Da queste considerazioni emerge dunque, la necessità di un continuo monitoraggio dell'ambiente in cui l'impresa opera e dei suoi cambiamenti. Il mutamento del contesto

di riferimento deriva da una serie di fattori che possono essere tra loro separati o che, in alcuni casi, si fondono e si condizionano a vicenda.

Un primo elemento da valutare è il comportamento dei concorrenti. E' cioè verosimile, come accennato, che questo sia diverso da quello ipotizzato in sede di pianificazione strategica. Tale aspetto deve essere valutato per poter rifocalizzare gli obiettivi dell'impresa tenendo conto del diverso contesto concorrenziale di riferimento.

Un secondo elemento da considerare è il cambiamento tecnologico. Un' innovazione importante, realizzatasi tra le fasi di pianificazione e le fasi di realizzazione, può richiedere un adeguamento degli obiettivi d'impresa al mutato contesto.

Nel settore dell'alta moda, pur caratterizzato da un'elevata incidenza della creatività personale, l'invenzione di nuovi materiali, ottenuti attraverso studi di laboratorio, o, ancora, nuove tecniche di lavorazione dei materiali costituiscono novità non indifferenti, in grado di condizionare lo scenario competitivo. Si pensi, ad esempio, all'introduzione da parte della Roberto Cavalli S.p.A. delle stampe su pelle e su jeans che hanno decretato la nascita di un mercato fino ad allora inesistente.

Ulteriori cambiamenti possono derivare dal trasformarsi del contesto normativo-legislativo del settore o dal contesto ambientale o, in ipotesi più remote, dal verificarsi di fatti eccezionali, come eventi bellici e calamità naturali, che impediscono o limitano il raggio di azione dell'impresa.

Da quanto fin qui affermato risulta evidente che alla base dell'assunzione di decisioni strategiche: vi deve essere un'analisi attenta dell'ambiente in cui l'impresa opera e l'estrapolazione da tale contesto dei fattori critici di successo per la singola azienda.

Il ricorso all'individuazione di variabili predittive strategiche è, quindi, fondamentale. In realtà, se operiamo esclusivamente secondo una logica di *feedback*; ovvero impieghiamo solo i tradizionali indicatori a consuntivo, è pressochè impossibile comprendere per tempo i segnali di disturbo a livello ambientale che potrebbero produrre effetti negativi sull'impresa.

Al contrario, adottando una tipologia *forward-control*, ovvero un controllo che individui i segnali di disturbo a livello ambientale prima che questi producano i loro effetti sull'impresa, l'azienda è in grado di crearsi una sorta di mappa strategica del rischio d'impresa all'interno della quale muoversi. Una soluzione di questo tipo può rivelarsi utile anche nell'ottica di un'analisi strategica di portafoglio delle varie aree strategiche d'affari, segnalando quelle ritenute critiche, che pertanto devono essere sviluppate e quelle meno importanti che devono, invece, essere ridotte o dismesse.

Una volta assicurata la congruenza delle decisioni strategiche con la missione aziendale, le imprese verificano l'effettivo raggiungimento degli obiettivi strategici proposti.

3.5 Le finalità del controllo strategico

Dunque, il controllo strategico tende a conseguire, principalmente, due obiettivi: valutare se la strategia si sta svolgendo lungo gli obiettivi prestabiliti, e verificare se gli obiettivi e gli indirizzi strategici siano ancora validi. Il primo obiettivo assume una sua rilevanza soprattutto in contesti ambientali molto dinamici, dove il problema del vertice aziendale è comprendere quali regole darsi per conseguire gli obiettivi di sopravvivenza e sviluppo nei business in cui l'azienda opera, se occorre prendere atto che in alcuni business le opportunità di crescita sono molto ridotte, se occorre intraprendere iniziative in nuovi business. Il controllo strategico, dunque, non si occupa unicamente di valutare la validità pro tempore della strategia adottata, ma anche del supporto dell'individuazione di nuove alternative strategiche.

Concepire il controllo strategico come attività rivolta a favorire la realizzazione e la ridefinizione delle strategie aziendali significa, altresì, considerare che esso non si occupa unicamente delle scelte inerenti i grandi disegni di cambiamento, ma anche delle decisioni di breve, da cui scaturiscono le azioni realizzative della strategia aziendali.

Il controllo strategico, inoltre, non si configura come un processo decisionale di carattere saltuario, a supporto della pianificazione strategica (o addirittura inglobato in quest'ultima), ma come un meccanismo operativo che coinvolge l'azienda nella sua interezza. Un sistema gestito dalla direzione centrale, ma che dovrebbe coinvolgere altresì tutti gli organi aziendali, al fine di renderli sensibili alle scelte strategiche. In quest'ottica, dunque, il controllo strategico si rivela uno strumento atto a produrre comportamenti organizzativi orientati alla strategia. Fare controllo strategico significa, pertanto, diffondere la dimensione strategica all'interno della struttura organizzativa, cercando di far sì che non vi sia separazione tra il momento della formazione della strategia e quello della realizzazione. Sulla base degli obiettivi generali qui richiamati, è possibile chiedersi perché le imprese- soprattutto quelle di medie e grandi dimensioni- dovrebbero dedicare tempo alla realizzazione di un sistema di controllo strategico.

Esso, in linea di principio, assolve tre funzioni:

- in primo luogo il controllo strategico consente, nelle imprese di medie e grandi dimensioni, di *coordinare* gli sforzi di tutti i collaboratori verso il raggiungimento di determinati obiettivi. La formazione della strategia è un processo che coinvolge l'intera organizzazione. Il vertice aziendale, soprattutto nelle aziende più complesse, fatica ad orientare il comportamento organizzativo. In molte aziende di medie e grandi dimensioni, infatti, l'operare in diversi business (articolati a volte in diverse aree geografiche) ha portato ad una progressiva decentralizzazione del processo di formazione della strategia, delegato alle direzioni delle business units (o delle società operative). La decentralizzazione è da intendersi in maniera positiva, nella misura in cui porta ad un presidio della posizione competitiva da parte di chi è più a stretto contatto con il mercato. Tuttavia, un processo di decentralizzazione spinto dall'estremo può portare ad uno scarso coordinamento tra le diverse aree strategiche d'affari (ASA). Il controllo strategico, in questo senso, consente una decentralizzazione del processo decisionale senza che il vertice aziendale rinunci ad un governo del processo di formazione della strategia. Essa, da un lato, supporta il management a livello centrale nella valutazione del grado di successo delle strategie, realizzate dalle diverse ASA. In tal modo, il vertice aziendale potrà identificare se e come intervenire nelle scelte di strategia competitiva (ovvero nelle scelte di posizionamento nei diversi business in cui l'azienda opera). Dall'altro lato, un sistema di controllo strategico basato su obiettivi chiari consente ai responsabili delle aree d'affari di sapere cosa l'alta direzione intende per buona performance, permettendo di indicare gli sforzi organizzativi (della business unit) verso la direzione desiderata. A ben vedere, un sistema di controllo strategico può essere impostato su meccanismi più o meno formali, a seconda della variabilità del contesto ambientale e a seconda della cultura organizzativa (e dello stile di management conseguente).
- Una seconda funzione del controllo strategico è quella di *motivare* il personale al raggiungimento degli obiettivi sfidanti. Pur connessa alla prima, si è preferito considerare questa funzione separata al coordinamento aziendale, essendo legata a realizzare una capacità di stretching organizzativo, più che alla verifica della coerenza tra strategie e piani. Gli obiettivi, quando esplicitati in un sistema di controllo, diventano gli elementi su cui si focalizza l'attenzione dei manager ai vari livelli organizzativi. Il raggiungimento di questi obiettivi chiave da parte dei

membri dell'organizzazione, porta ad una gratificazione personale, che è amplificata, nei casi di aziende con una forte cultura organizzativa, dal sistema dei valori, dai miti, dagli ideali organizzativi. Obiettivi che, nei limiti del possibile, dovrebbero essere sfidanti e definiti in modo chiaro, non soggetti ad ambiguità. Al contrario, nella pratica aziendale, si assiste spesso all'assegnazione alle business units di obiettivi strategici e, in alcuni casi, ambigui. L'incertezza generata da un sistema di controllo non chiaramente definito può deteriorare la motivazione dei responsabili delle aree d'affari (o dei manager di funzione) e, talvolta, rendere estremamente tesi i rapporti tra le unità centrali e le società operative. Un buon sistema di controllo dovrebbe, al contrario, concentrarsi su pochi, chiari obiettivi, che diano al management dei diversi livelli, un certo senso di priorità nelle cose da fare. Obiettivi non solo di natura economico-finanziaria (come conseguire un determinato livello di redditività o migliorare la capacità di generare flussi di cassa). Poiché una focalizzazione esclusiva su tali indicatori, potrebbe portare i manager ad impegnarsi su attività non coerenti con la costruzione e la difesa di un vantaggio competitivo nel medio-lungo termine. Un miglioramento del ROI può ottenersi, infatti, in misura fisiologica agendo sul numeratore (ovvero aumentando la redditività aziendale come effetto di programmi di miglioramento della produttività e dell'efficienza o di programmi rivolti a creare un maggior valore per il cliente), oppure sul denominatore (riducendo il capitale investito a seguito di programmi rivolti a migliorare l'efficienza e l'efficacia del suo impiego). Nel breve periodo, tuttavia, per ottenere un miglioramento del ROI può bastare frenare gli investimenti (e quindi agire solo sul denominatore, in maniera patologica, in quanto in tal modo si deteriora la capacità competitiva dell'impresa nel medio-lungo termine). Queste considerazioni portano alla necessità della *costruzione di un sistema di indicatori bilanciato* che non faccia perno unicamente sulla dimensione economico-finanziaria ma che tenga conto dell'evoluzione dell'azienda su altre dimensioni (della soddisfazione del cliente, della capacità competitiva dell'azienda rispetto ai suoi concorrenti, dell'innovazione aziendale, della crescita delle competenze, dell'efficienza ed efficacia dei processi aziendali, e così via). Un modo efficace per coordinare i comportamenti organizzativi e assegnare obiettivi motivanti è di definire alcune pietre miliari (milestones), ovvero obiettivi intermedi da conseguire entro

periodo di tempo definiti. Un esempio di obiettivi di questo tipo può essere il raggiungimento di una certa quota di mercato in determinati segmenti, lo sviluppo di una nuova rete di vendita o di un nuovo canale, la data del lancio di un nuovo prodotto, il numero di nuovi prodotti proposti, il livello di soddisfazione della clientela, l'acquisizione di determinate R/C oppure l'entità della riduzione di certi costi. Questi obiettivi, per loro natura, differiscono tra le diverse ASA, a seconda della strategia seguita e della situazione di settore. Va da sé che la definizione di queste milestones richiede un'analisi approfondita della strategia di una certa ASA (e dei fattori ritenuti critici per il successo competitivo e reddituale in quella specifica area d'affari). Lavorare per milestones consente di attivare periodici momenti di verifica della direzione strategica, senza per questo rinunciare ad obiettivi di medio-lungo termine;

- una terza funzione del controllo strategico è *supportare i manager nel processo di cambiamento* della strategia intenzionale. Un buon sistema di controllo non si occupa solo di specificare gli obiettivi, ma altresì di monitorare i cambiamenti nelle premesse strategiche e suggerire nuove vie di crescita. Questa attività non deve, tuttavia, portare ad un sistema rigido, volto a monitorare nel dettaglio ogni singola assunzione chiave e ogni variazione del piano. Un sistema del genere richiederebbe, infatti, l'analisi di una mole di dati da ingessare l'attività aziendale, anziché favorirla. La funzione di monitoraggio, al contrario, va vista in senso ampio, come attività di sorveglianza sull'evoluzione della strategia. Evoluzione che, può riguardare le arene competitive e i mercati in cui l'azienda già opera oppure aree di business completamente nuove.

Utili, a questo fine, sono i cosiddetti strumenti diagnostici del controllo che, impiegando vari indicatori e misuratori di performance, consentono di valutare l'adozione e l'effettiva realizzazione degli obiettivi prefissati secondo diverse prospettive di analisi. E' ormai comunemente accettato, infatti, che l'analisi della sola dimensione economico-finanziaria non è sufficiente per monitorare l'andamento aziendale.

E, nel settore dell'alta moda, l'attenzione agli aspetti non economico –finanziari diventa ancora più rilevante, in quanto, da un lato, i dati di bilancio spiegano solo in misura marginale l'evoluzione prevedibile degli andamenti aziendali e, dall'altro, i “veri” fattori critici di successo sono difficilmente quantificabili in termini monetari,

come, ad esempio, l'efficacia delle campagne pubblicitarie, l'immagine percepita del brand e gli investimenti in campionario.

3.6 Il processo di controllo strategico

Il processo di controllo strategico richiede, dapprima, l'individuazione delle variabili chiave da monitorare, quali determinanti del successo d'impresa (ovvero i fattori critici di successo), e poi, una loro traduzione in parametri quantitativi.

La strutturazione del processo può avvenire in modo formale o in modo informale.

Occorre precisare, prima di tutto, che la scelta di ricorrere a sistemi informali di controllo non pregiudica la buona realizzazione dello stesso. Anzi, tali sistemi risultano vincenti in contesti più articolati e dinamici, in cui, appunto, proprio la presenza di una struttura eccessivamente rigida e formale può costituire un limite nella realizzazione di una corretta forma di controllo.

Tra l'altro, nell'ambito delle imprese di alta moda sembra sia questa la scelta da preferirsi. Infatti, la dinamica che contraddistingue il comparto nonché la predominanza dell'elemento stilistico sono realtà difficilmente imbrigliabili in un processo di controllo strategico particolarmente rigido e strutturato.

La decisione di preferire l'una o l'altra alternativa dipende, comunque, da una pluralità di fattori, da valutarsi anche in base alle intrinseche peculiarità della singola azienda di alta moda. Questa, ad esempio, può essere più quality-classic oriented oppure più fashion oriented.

Tra i fattori da considerare vi sono:

- entità del rischio che caratterizza il settore o lo specifico comparto;
- tempo intercorrente tra l'assunzione di una decisione da parte del management e la sua traduzione in risultati economico-finanziari;
- fattori del vantaggio competitivo di settore;
- il portafoglio di attività e la natura delle stesse, anche con riferimento alla diversificazione realizzata e all'interdipendenza esistente fra le singole ASA.

Non vi è dubbio, infatti, che i settori caratterizzati da un più elevato grado di rischio sono facilmente soggetti a cambiamenti di strategia rapidi e repentini. In questi casi, la

scelta di un modello di controllo non troppo rigido, può assicurare che questo segua più velocemente l'azienda nei suoi cambiamenti.

Anche la natura dei fattori critici di successo ha una sua influenza sulla scelta. In alcuni settori è, infatti, più semplice procedere all'individuazione dei fattori critici di successo dell'impresa. Si può trattare di pochi elementi determinanti il successo, certi e quantificabili. Ciò, tuttavia, non è valido per tutti i settori produttivi e per tutti gli ambiti competitivi. In alcuni casi, infatti, i fattori critici sono svariati e soprattutto fortemente legati ed interrelati tra loro: in casi di questo tipo l'adozione di un sistema di controllo strategico troppo rigido e formale finirebbe soltanto per ingessare la struttura e rischierebbe di non riuscire comunque a rappresentare del tutto la vera complessità aziendale.

Una volta effettuata la scelta preliminare tra modelli più o meno formali, di controllo strategico, si procederà alla costruzione del sistema.

Le tappe fondamentali in cui si può articolare questo processo sono:

- individuazione di obiettivi ben definiti che siano espressione della performance da raggiungere;
- costruzione di un processo di pianificazione adeguato e coerente al sistema di controllo implementato;
- attribuzione al processo di un carattere formale ma non eccessivamente rigido;
- confronto e valutazione costante della progressiva realizzazione della performance strategica.

La prima fase costituisce un passaggio fondamentale dell'intero processo.

La formulazione di adeguati obiettivi può risultare complessa soprattutto per le realtà di maggiori dimensioni. La presenza di una molteplicità di mini-obiettivi può, infatti, distogliere l'attenzione dalla definizione e dalla selezione di quelli veramente importanti per il successo imprenditoriale. Da non sottovalutare, inoltre, che è sempre difficile scegliere obiettivi che siano veramente in linea con la mission che l'azienda si è posta. C'è il rischio, in altri termini, di concentrarsi sul raggiungimento di obiettivi mal esplicitati o, nel peggiore dei casi, inadatti a condurre la combinazione verso il posizionamento competitivo sperato.

La seconda fase esige uniformità. E' cioè fondamentale che il piano di lungo periodo sia logico e coerente rispetto ai piani di breve e medio periodo e con i connessi processi di controllo operativo e direzionale.

Sulla terza fase si è già detto ampiamente in precedenza.

L'ultima fase risulta particolarmente articolata, almeno per due ordini di motivi.

Da un lato, occorre cioè decidere se si intende condurre un controllo della validità delle assunzioni a base della strategia o, piuttosto, un controllo della sua effettiva realizzazione. Dall'altro, è invece necessario scegliere, tra le diverse proposte che dottrina e prassi hanno nel tempo elaborato, lo strumento più idoneo a dirigere la rotta verso il futuro successo competitivo. Tra gli errori più frequenti, che portano all'insuccesso nell'introduzione di modelli diagnostici di controllo, vi sono i seguenti:

- *la mancanza di una visione di sviluppo* da parte del vertice aziendale. Quando il vertice aziendale non ha un'idea chiara della strategia aziendale, qualsiasi strumento di controllo, anche sofisticato, risulta inutile;
- *la mancanza di un commitment serio* da parte del vertice aziendale, ovvero il rifiuto di esercitare il ruolo di sponsor. E', questo, uno dei principali problemi, in quanto si trasmette alla struttura l'inutilità dell'applicazione di strumenti di controllo strategico. La capacità di tradurre in azione la strategia dipende dalla volontà del management di impegnarsi in un cambiamento aziendale, accettando l'eventualità che i parametri identificati non vadano nel verso ipotizzato. Ciò significa, per chi è chiamato a governare le imprese, mettersi in discussione;
- *coinvolgere poche persone* nel processo di controllo strategico, ovvero lasciare che il quadro di controllo strategico sia di competenza solo del vertice aziendale. Come si è più volte sottolineato, la strategia non è il frutto di poche persone "illuminate". Essa richiede il contributo prezioso di ogni membro dell'organizzazione, sia esso in posizioni centrali o marginali. La trasparenza sul percorso strategico di un'azienda consente all'intera organizzazione di muoversi compatta, seguendo consapevolmente una determinata via di sviluppo;
- *considerare il controllo strategico come un'attività una tantum*. Il controllo strategico è, per sua natura, sistematico e richiede un costante aggiornamento delle informazioni, che vanno adeguatamente canalizzate ai diversi livelli organizzativi. Le misure critiche di performance, peraltro, vanno periodicamente riviste alla luce dei cambiamenti nel contesto ambientale o della maggiore esperienza realizzata dalle unità dedicate al controllo;
- *collegare, sempre e comunque, i parametri di performance agli incentivi manageriali*. Nei contesti di maggiore complessità e turbolenza ambientale gli

incentivi andrebbero assegnati in maniera informale e non sulla base di rigidi meccanismi di compensation.

3.7 Problemi nell'istituzione d'un sistema di controllo strategico

Nonostante la sua indubbia importanza, il controllo strategico non è utilizzato in tutte le imprese.

Innanzitutto sono ravvisabili problemi legati all'istituzione del controllo strategico, sicuramente più difficile rispetto al controllo budgetario. Questa speciale difficoltà deriva principalmente da tre ordini di problemi: individuare misure di performance adatte, determinare target sufficientemente "tirati", decidere come reagire al mancato raggiungimento dei target.

Ben di rado è agevole individuare le misure più adatte di performance strategica, fra le molte possibili grandezze che fanno riferimento alla performance non finanziarie. Nel controllo budgetario viene invece naturale adottare i normali sistemi contabili, nella stesura dei budget per tutte le business units: così i budget hanno tutti la stessa forma e sono ben confrontabili gli uni con gli altri.

Non esiste un sistema generalizzato di misura della performance strategica, con grandezze non finanziarie, quindi occorre escogitarlo ad hoc per ciascuna business unit. La natura piuttosto soggettiva delle grandezze da misurare, e le difficoltà di reperimento dei dati, contribuiscono inoltre a rendere ancora più complessa la scelta degli obiettivi strategici. Per di più la strategia s'appunta molto spesso su obiettivi di lungo termine, ma questi non sono molto sentiti dai manager che li percepiscono come entità distanti, perse in un alone d'incertezza. Alcuni autori, constatando tutto questo, hanno sostenuto che gli obiettivi di lungo termine vanno tradotti in traguardi di breve termine, capaci di fornire una misura concreta del progresso strategico. Non è però facile individuare, caso per caso, traguardi di breve termine veramente significativi del progresso verso gli obiettivi di lungo termine.

E' inoltre piuttosto complesso determinare i target per ciascuna misura di performance. Nel controllo budgetario, per esempio, è naturale considerare come obiettivo ultimo la massimizzazione dell'utile del prossimo esercizio: in fondo le aziende esistono proprio per fare utili. Nel controllo strategico, invece, non conta solo la performance finanziaria,

ma anche la posizione rispetto alla concorrenza e bisogna considerare numerose alternative che si presentano all'azienda per rafforzarsi e per consolidarsi in tal senso. I target sono necessari anche nel controllo strategico, per dargli concretezza, ma non possono essere stabiliti senza una visione ben chiara delle autentiche priorità aziendali.

Per quanto riguarda poi la reazione al mancato raggiungimento dei target, occorre dire che la situazione è anche per questo ben diversa da quella del controllo budgetario. In effetti, il mancato raggiungimento d'un certo target può essere sintomo di cattiva implementazione d'una strategia che in sé, magari, è valida. Esso però può derivare da fattori che sfuggono al controllo del management: per esempio il venire meno di alcuni presupposti di quella strategia, oppure la reazione strategica dei concorrenti, secondo linee non previste in origine. Il management centrale deve poter discriminare i sintomi di carenze intrinseche della strategia da quelli di carenze nella sua implementazione: nel primo caso avvierà la revisione della strategia, nel secondo solleciterà il management responsabile della sua situazione.

Il controllo strategico, è chiaro ormai, presenta maggiori difficoltà del controllo budgetario. E' forse per questo motivo che sono poche le aziende che hanno fatto passi avanti nello sviluppo di processi efficaci di controllo strategico.

In particolare, nel settore della moda, possono essere individuati ulteriori motivi che non hanno spinto le aziende verso l'implementazione di un sistema di controllo strategico.

Innanzitutto, si deve considerare la peculiarità del settore, che deve costantemente unire e contemplare le diverse esigenze emozionali e razionali, presenti al suo interno. Ciò ha reso difficile l'applicazione degli strumenti di controllo già a livello direzionale. A questa difficoltà di adozione, si deve aggiungere la presenza di elevati margini di profitto che, per molti anni, hanno caratterizzato il settore. Tale fatto ha, indubbiamente, costituito un freno all'implementazione di tecniche di controllo di gestione più evolute: non ne era percepita la necessità dal momento che le imprese continuavano, comunque, a produrre utili importanti.

Un ulteriore elemento che deve essere valutato è l'iniziale carattere artigianale e familiare di queste produzioni e, quindi, la relativa piccola-media dimensione che ha indubbiamente portato ad una lenta adozione di sistemi più sofisticati di controllo strategico, per l'assenza di una adeguata cultura in materia. A ciò si deve aggiungere la sostanziale stabilità del settore, caratterizzato per molti anni dalla presenza di pochi attori a livello internazionale, concentrati prevalentemente in Francia ed in Italia, e da

una relativamente scarsa concorrenza. Un contesto competitivo poco dinamico ha così favorito il permanere dello status quo con una conseguente scarsa necessità di fare ricorso a forme di pianificazione e controllo più sofisticate.

Negli ultimi dieci anni la situazione si è notevolmente modificata, a seguito di un elevato numero di operazioni di fusione ed acquisizione, e delle conseguenti fasi di consolidamento e rivalorizzazione dei marchi acquisiti. Il contesto competitivo è quindi mutato, vedendo la nascita di alcuni veri e propri poli del lusso operanti a livello mondiale. La crescita dimensionale, perseguita dalle maison, è avvenuta sia attraverso lo sviluppo e la valorizzazione dei prodotti e dei marchi già di proprietà, che tramite un ricorso massiccio alle acquisizioni. Ciò ha indotto molte imprese a rivedere la loro struttura societaria ed organizzativa per adeguarla alle mutate esigenze aziendali. Non c'è dubbio che, ancora oggi, un'impresa dell'alta moda nasce sempre dall'abilità creativa ed innovativa dello stilista-fondatore e che, dunque, non può che sorgere con dimensioni modeste e monobrand. Tuttavia, sono sempre più presenti sul mercato oltre a piccole società, strettamente legate all'abilità dello stilista, imprese di maggiori dimensioni, anche quotate, operanti nel vasto settore dell'alta moda e del lusso, proprietarie di marchi e licenze che devono il loro nome a grandi stilisti del passato, ma che hanno ormai poco a che fare con i loro fondatori.

Un ulteriore cambiamento, che deve essere tenuto in considerazione, è la riduzione dei margini di guadagno di alcuni settori industriali tradizionali. Ciò sta inducendo sempre di più imprenditori ed investitori a guardare con attenzione al settore dei beni di lusso, in cui i margini di ricarico sono ancora elevati. Da tali premesse emerge l'importanza di uno studio sugli aspetti più innovativi del controllo, rilevante anche nel settore dell'alta moda, per la necessità di gestire una maggiore complessità aziendale, derivante dalla presenza di imprese più grandi ed articolate operanti in un mercato più competitivo.

Le difficoltà di gestire tale complessità sono di varia natura, ma fondamentalmente riguardano la necessità di coniugare e di contemplare un numero sempre crescente di variabili interne all'azienda, ma anche esterne per prendere in esame il loro continuo trasformarsi. Non vi è dubbio che, se le forme di controllo di gestione direzionale sono incentrate prevalentemente sull'analisi delle variabili interne di impresa, altrettanta attenzione meritano i rapporti con l'ambiente esterno, aspetto sempre più importante per poter garantire il successo.

3.8 Oltre il budget

Come si è affermato lungamente nel capitolo, i sistemi di controllo diagnostico (diagnostic control systems) sono i sistemi formali utilizzati dai manager (a vari livelli) per controllare l'avanzamento della strategia (realizzata) verso una situazione desiderata. Questi sistemi si basano sul tradizionale meccanismo feedback, per cui si procede dapprima alla definizione degli obiettivi (sulla base di una certa strategia intenzionale), quindi si definiscono le misure che meglio esprimono il raggiungimento degli obiettivi, si traducono le misure in un certo set di performance strategiche da realizzare, si utilizzano i risultati a consuntivo per verificare che tutto vada nella direzione prevista, salvo agire per correggere la situazione. Le misure critiche di performance rappresentano quei fattori dalla cui realizzazione dipende il successo di una strategia intenzionale.

Il budget, pur non essendo un sistema di controllo strategico, rappresenta il più diffuso sistema di controllo diagnostico.

Per la stragrande maggioranza delle aziende il controllo budgetario è una parte ben consolidata e ben accettata del processo di management. Spesso, però, al controllo budgetario sfuggono obiettivi strategici di grande importanza. Infatti il controllo direzionale, per sua natura, è limitato al breve periodo. L'evidenziazione degli scostamenti nei risultati rispetto al budget ha per oggetto la gestione corrente, non periodi più lunghi. Dunque trascura obiettivi non finanziari che, pure, possono contare molto per la redditività e per la competitività, e non riflette il progresso dell'azienda rispetto ai suoi concorrenti. La concentrazione esclusiva sui budget e sui risultati finanziari non spinge certo i manager ad investire e ad impegnarsi per il "vantaggio competitivo" nel lungo termine e può degenerare nell'eccesso d'attenzione a breve termine.

L'eccessiva attenzione al controllo budgetario e all'utile di breve termine possono, insomma, far trascurare i problemi strategici al management centrale e possono rendere i dirigenti delle business units troppo poco propensi al rischio e troppo miopi nelle loro decisioni. Favorendo il perseguimento degli utili immediati, a detrimento della superiorità tecnica e del "vantaggio competitivo" nel lungo termine. Ciò di cui invece abbiamo bisogno è un insieme di obiettivi non finanziari di lungo termine, riferiti alle condizioni strutturali del successo sulla concorrenza. Con questi obiettivi di grande

respiro potremo integrare validamente gli obiettivi finanziari specifici, i target di budget. In questo senso il controllo strategico è il giusto contrappeso al controllo budgetario.

In quanto è uno strumento in grado di offrire non solo informazioni di carattere quantitativo, attraverso il confronto tra gli obiettivi e i risultati, ma permette di verificare lo stato di salute di un'impresa, soprattutto in un ambiente turbolento.

Inoltre il modo in cui il controllo direzionale si articola: con le fasi di definizione, fissazione degli obiettivi (ove si ha il punto di contatto con l'attività di controllo), misurazione e poi successiva valutazione, si presta a tempificazioni fisse o comunque periodiche. In tal modo il controllo diviene sclerotizzato, e quindi, incapace di cogliere eventuali opportunità o minacce. E' invece necessario non dare al controllo un carattere routinario ma continuo, che sorvegli costantemente, in modo da prevenire ogni sorpresa. Evidenziare i limiti del controllo direzionale, come si è fatto fin'ora, non significa affermare la necessità di un altro tipo di controllo, bensì riconsiderare il controllo direzionale sotto un'altra ottica, che è quella di non fermare l'attenzione solo sugli scostamenti verificatisi da un esercizio all'altro, ma anche nell'ambiente esterno e sugli effetti che la turbolenza ambientale genera sul progetto strategico.

E' importante osservare che il controllo di direzione e il controllo strategico non devono essere considerati separatamente, bensì come attività collegate tra loro, per non dire complementare.

Infatti il controllo di direzione fornisce dati relativi alla gestione aziendale (e quindi ci informa se la gestione, in quel breve lasso di tempo che è l'esercizio è andata come da budget) mentre il controllo strategico fornisce dati più approssimativi circa la posizione dell'azienda nell'ambiente, nonché la sua forza competitiva. Entrambe le tipologie di dati devono essere considerate, per permettere all'impresa una gestione oculata.

E' interessante notare che il controllo strategico non si presenta altrettanto tempificato come quello direzionale: l'attività direzionale si snoda in un processo, che parte dalla fissazione degli obiettivi e che, una volta esplicitati in un programma e poi in un budget, vengono eseguiti. Il processo di controllo ha invece un andamento inverso, in quanto parte dai risultati che vengono confrontati, dopo essere stati misurati, con gli obiettivi stabiliti, per arrivare poi a fornire azioni correttive (tale processo di ritorno è detto di "feedback").

Per il controllo strategico tale funzionamento non è sempre verificato. Ha il compito di verificare se i risultati ottenuti si conformano al piano ideato in precedenza. Nel

frattempo, però, è necessario sorvegliare costantemente l'ambiente in ottica di feedforward, in modo cioè, da adeguare le strategie ai previsti o imprevisi cambiamenti ambientali.

E', dunque, un controllo che viene attuato nel breve lasso di tempo in cui il piano è stato attuato, ma serve di guida per il lungo periodo.

E' importante osservare che nel controllo strategico non bisogna fermarsi solo ai dati relativi all'ambiente esterno, bensì è necessario un collegamento anche con gli input strategici esterni, per raccordarli in seguito con il dato interno, in modo da valutare la capacità di risposta dell'azienda.

In questo modo il controllo permette di guidare l'impresa, in quanto è possibile, nel procedere o non procedere a una revisione dei piani, a seconda dei dati esterni riscontrati. In particolare, se i cambiamenti esterni hanno una scarsa rilevanza, è possibile andare avanti con un controllo strategico della "direzione di marcia" altrimenti, si tratta di ridiscutere l'intera formulazione della strategia.

E' necessario, quindi, definire delle pietre miliari (milestones) che possano costituire obiettivi intermedi tra il breve e il lungo andare. Tali riferimenti devono essere espressi con chiarezza, facilmente valutabili e misurabili ed in numero limitato, anche perché, soprattutto riguardo a quest'ultimo aspetto, troppi indicatori determinano spesso un'eccessiva dispersione tra obiettivi diversi ed anche in conflitto tra loro.

E' infine indispensabile che gli induttori di performance, quali elementi determinanti del successo aziendale, possiedano alcune caratteristiche di fondo, ovvero siano:

- controllabili, perché se così non fosse, sarebbe difficile ipotizzare un loro uso in logica organizzativa;
- misurabili, in quanto ciò permette una loro analisi ed il confronto dei risultati nel tempo;
- attribuibili ad un unico responsabile, in modo da poter essere agevolmente associati ad un sistema di incentivi aziendali.

In generale, l'utilizzo di strumenti di controllo strategico ha favorito l'aumento del numero delle informazioni disponibili sulle performances aziendali, non solo di tipo economico-finanziario, e sui processi che le determinano. L'evoluzione delle tecnologie informatiche e degli applicativi software ha inoltre migliorato la qualità di tali informazioni e la velocità con cui esse possono essere inserite all'interno del sistema di reporting, ossia nel sistema dei rapporti di gestione inteso come l'insieme dei prospetti

contenenti le informazioni e dei processi di raccolta e comunicazione delle informazioni.

Volendo concentrare l'attenzione sui prospetti, in particolare su quelli utili all'alta direzione aziendale, un modello che sembra acquisire un consenso via via maggiore è quello proposto da Kaplan e Norton all'inizio degli anni novanta: la *balanced scorecard*.

4 LA BALANCED SCORECARD

4.1 La nascita della Balanced Scorecard

Negli anni '70-'80, gli strumenti di controllo adottati dalle aziende si caratterizzavano per un maggiore orientamento verso l'interno dell'azienda, verso il passato e verso dimensioni essenzialmente economico – finanziarie della gestione. Tali aspetti connotavano principalmente sistemi di misurazione basati sui tradizionali indicatori contabili (quali, ad esempio, la nota “piramide DuPont”), le cui principali criticità riguardavano: la scarsa capacità di esprimere la posizione dell'azienda nel tempo e nello spazio competitivo. Queste ultime risiedono non tanto, e non solo, nella dimensione economico-finanziaria, quanto in profili qualitativi ed immateriali. Di conseguenza, affinché gli strumenti di misurazione e controllo delle performance possano assumere un ruolo concreto nel sistema di governance, risulta fondamentale il loro legame con le strategie, ovvero la loro capacità di monitorare gli orientamenti di lungo periodo ed i fattori critici del successo aziendale.

Le criticità mostrate dai tradizionali indicatori di performance sono state evidenziate negli anni '80 da Johnson e Kaplan nel noto contributo dal titolo *Relevance Lost* (1987), con il quale gli autori sostenevano la perdita di “rilevanza” delle prassi di controllo e misurazione utilizzate dalle aziende, sollevando importanti interrogativi in merito alla loro capacità di rispondere alle nuove e più complesse esigenze dello scenario socio-economico di riferimento. In particolare, la crescente turbolenza e dinamicità dei mercati, iniziava ad imporre l'adozione di appropriati sistemi di misurazione, in termini di:

- orientamento strategico (nel tempo e nello spazio);
- orientamento al cliente;
- miglioramento continuo;
- attenzione agli assets intangibili (qualità, innovazione, competenze, etc.);
- bilanciamento ed integrazione tra diverse dimensioni delle performance;
- selezione degli indicatori effettivamente rilevanti (key performance indicators);
- selezione di indicatori legati ad obiettivi congiunti e a processi trasversali;
- facile comprensione e comunicazione;
- orientamento al benchmarking;

- orientamento ai processi di creazione di valore e agli stakeholders;
- legame tra strategie ed azioni;
- impatto sui comportamenti individuali e legame con il sistema di incentivazione;
- coerenza con il sistema di governance.

Al fine di supportare le aziende nell'implementare sistemi di misurazione che rispondessero ai precedenti requisiti, sono stati proposti, dalla letteratura, numerosi possibili approcci metodologici o "framework".

Con questa consapevolezza di fondo, nel 1990 il Norton Nolan Institute, l'organismo del KPMG delegato alla ricerca, finanziò un progetto di studio della durata di un anno fondato sull'analisi di un gruppo di società, sul tema "Misurazione della performance nell'organizzazione del futuro". David Norton, dirigente capo del Nolan Norton, fungeva da coordinatore della ricerca, mentre Robert Kaplan ne era il consulente accademico. Per tutto il 1990 i rappresentanti di una dozzina di società- industrie manifatturiere e società di servizi, industrie pesanti e tecnologiche- si riunirono con una cadenza quindicinale per elaborare un nuovo modello di misura della performance. La discussione condusse alla cosiddetta Balanced scorecard. Le conclusioni della ricerca, completata nel dicembre 1990, documentavano la realizzabilità e i vantaggi di un sistema di misurazione bilanciata.

Secondo Norton e Kaplan, l'esecuzione della strategia e il conseguente raggiungimento dei risultati desiderati è dato dalla somma di tre componenti fondamentali: la descrizione della strategia, la misurazione della strategia e la gestione della strategia. A questo proposito, il filo logico che lega queste tre componenti è semplice: non si può gestire (terza componente), ciò che non si può misurare (seconda componente) e non si può misurare ciò che non si può descrivere (prima componente).

Le tematiche legate alla prima componente, ovvero la descrizione della strategia, sono oggetto specifico del lavoro dal titolo Strategy Maps (2004) nell'ambito del quale gli obiettivi strategici vengono collegati in una catena di relazioni causa – effetto in grado di rendere visibili i temi strategici dell'azienda. I temi legati alla seconda componente, ovvero la misurazione della strategia, sono oggetto del testo Balanced Scorecard (1996), nell'ambito del quale gli obiettivi strategici vengono misurati attraverso prospettive che vanno al di là di quella economico-finanziaria, per includere le aeree clienti, processi interni, nonché apprendimento e crescita. Infine le tematiche legate alla terza componente, ovvero la gestione della strategia, sono oggetto del libro Strategy-Focused

Organization (2001), che si focalizza sulla descrizione dei principi organizzativi da seguire se si vuole perseguire in maniera efficiente ed efficace l'esecuzione delle strategie aziendali e il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Focalizzando la nostra sulla seconda componente, le esperienze compiute hanno rivelato che i dirigenti innovativi hanno utilizzato la scheda di valutazione bilanciata non solo per chiarire ed esporre la strategia scelta, ma anche per gestirla. Infatti la Balanced scorecard si è trasformata da sistema di misura, sia pure perfezionato, in un sistema di gestione.

Così il concetto di Balanced scorecard è stato adottato da migliaia di organizzazioni di ogni tipo e in ogni parte del mondo. Tutte hanno ricevuto grandi benefici – dalle industrie manifatturiere alle società di servizi, dalle aziende mature alle start up, dalle aziende profit alle non profit, da quelle pubbliche a quelle private. Benefici in termini di performance eccellenti, che si sono dimostrati universali e sostanziali.

4.2 Per quale motivo un'impresa ha bisogno della BSC?

L'idea di fondo, dei due ricercatori americani, era che un efficace sistema di gestione e controllo dovesse superare i limiti principali dei sistemi tradizionali di misurazione delle performance in chiave economico-finanziaria.

Tra questi possiamo richiamare:

- l'incapacità di fornire indirizzi precisi in merito al raggiungimento dei target strategici futuri;
- l'incapacità di incorporare il valore rilasciato dagli asset intangibili; tale valore risiede nelle capacità e conoscenze delle persone, nelle relazioni con i clienti e i fornitori, nei database aziendali, nella cultura dell'innovazione, nella qualità dei processi interni;
- l'orientamento al breve periodo, spingendo, in alcuni casi, verso comportamenti opportunistici (cosiddetta miopia manageriale) sacrificando attività di creazione valore di lungo periodo;
- l'incapacità di comunicare strategia e priorità al management ed al personale.

Le nuove prospettive per il controllo ricercano un bilanciamento tra breve e medio periodo, tra aspetti economico- finanziari e aspetti fisico/tecnic qualitativi, tra orientamento competitivo e orientamento interno, tra efficacia ed efficienza.

PMS TRADIZIONALI	PMS INNOVATIVI
Basati su costo/efficienza	Basati sul valore
Trade-off tra prestazioni	Compatibilità tra prestazioni
Orientati al profitto	Orientati al cliente
Di breve termine	Di lungo termine
Misure individuali	Misure di gruppo
Misure funzionali	Misure trasversali
Confronto con standard	Miglioramento continuo
Valutazione	Valutaz./coinvolgimento

La Balanced scorecard, perciò, nasce in risposta all'esigenza di elaborare un sistema di management strategico, in grado di controllare quelle variabili tangibili e intangibili che concorrono a determinare la performance attesa di una qualsiasi voglia organizzazione. Dobbiamo riuscire a discernere, negli oceani di dati o "nel rumore di fondo informatico che risuona in ogni azienda"¹⁶, ciò che realmente conta e "saper combinare il giusto equilibrio di indicatori tangibili ed intangibili", in contesti sempre più turbolenti e incerti, quando però storicamente si sono sempre manifestate le più grandi opportunità e selezioni.

L'ambiente dell'era dell'informazione richiede nuove capacità competitive tanto alle imprese manifatturiere quanto a quelle di servizi, allo scopo di ottenere il successo. La capacità di un'impresa di mobilitare e sfruttare i suoi beni materiali o immateriali, è diventata di gran lunga più essenziale rispetto all'investimento e alla gestione di beni reali e tangibili. Infatti, I beni immateriali consentono ad un'organizzazione di:

- stabilire con i clienti rapporti che rinsaldino la fedeltà, dei clienti preesistenti e consentano di servire in modo efficace ed efficiente nuovi segmenti di clientela e aree di mercato;
- introdurre prodotti e servizi innovativi, richiesti da specifici segmenti della clientela;

¹⁶ Prefazione La Guida del Sole 24Ore alla Balanced Scorecard di Alberto Bombassei

- produrre prodotti e servizi personalizzati di qualità elevata a basso costo e a breve termine;
- mobilitare capacità e motivazione dei dipendenti, allo scopo di attuare continui miglioramenti nelle capacità di elaborazione, nella qualità e nei tempi di risposta;
- e infine sfruttare tecnologia, database e sistemi d'informazione.

Se aggiungiamo, al quarto punto, che sempre più, sono le risorse umane a fare la differenza, tenendo presente che le persone si comportano anche in relazione a come vengono valutate, comprendiamo appieno l'importanza del tema della misurazione: nella valutazione delle risorse umane, nel coordinamento e nel loro coinvolgimento e motivazione.

Soprattutto non deve spaventare la difficoltà d'individuare appropriati indicatori, nè si deve usare come a pretesto la difficoltà a misurarli, a trovare indicatori e metterli insieme nel sistema di misurazione. Proprio quando sono più difficili da costruire, spesso sono più utili!

Ciò che rende questo strumento tanto interessante è la sua capacità di contribuire a rendere esplicita e misurabile la strategia di un'organizzazione. La costruzione di una BSC costringe, infatti, il manager di un'impresa a chiarire le connessioni logiche tra i fattori che concorrono alla definizione della performance aziendale. Permette altresì di esprimere gli obiettivi strategici dell'impresa attraverso appropriate misure di performance. Queste ultime sono costituite da un insieme coordinato di indici finanziari tradizionali e di indicatori di performance specifici per gli aspetti relativi ai clienti, ai processi ed alle attività di innovazione e miglioramento, identificati come le categorie più generali di fattori chiave di successo.

Rispetto ai convenzionali sistemi di controllo ex post finalizzati a valutare l'efficienza/efficacia delle attività operative, la Balanced Scorecard ha una diversa natura. Essa si basa sugli obiettivi strategici dell'impresa e sulle sue esigenze competitive, aiuta il management a mantenere la sua attenzione focalizzata sulla vision e persegue un equilibrio tra le misure "esterne" di origine contabile (per esempio l'utile operativo) e le misure "interne" (come la capacità di sviluppo di nuovi prodotti). In tal modo il management sarà indotto a non realizzare "compromessi tra i fattori chiave del successo" privilegiando la performance finanziaria di breve termine a scapito della

qualità e della fedeltà del cliente, che, a loro volta, costituiscono le basi della performance a medio termine.¹⁷

AREE AZIENDALI	PARAMETRI-OBIETTIVO	
	<i>Tradizionali</i>	<i>Nuovi</i>
Alta direzione	ROI	Livello di soddisfazione della clientela
Aree di vendita	Ricavi	Morale venditori
Produzione	Costi operativi	% rilavorazioni e scarti
Acquisti	Prezzo materie	% materie prime difettose

La Balanced Scorecard si caratterizza inoltre per concretezza e per flessibilità. La concretezza discende dallo stretto collegamento con le caratteristiche del settore in cui l'impresa opera e il tipo di vantaggio competitivo in esso ricercato, cosicché la performance viene controllata sulla base di quei fattori che sono in grado di assicurare effettivamente il successo strategico di lungo periodo. Il management si trova quindi a rispondere a domande del tipo: come diventiamo i fornitori più apprezzati dai nostri clienti? Come diventiamo più orientati all'esterno? Quale è il vantaggio competitivo della mia divisione? Quale è il suo punto debole dal punto di vista competitivo?

Infine, la scheda di valutazione bilanciata non è uno schema rigido, ma può essere articolata attraverso indicatori appropriati per ogni situazione di mercato, ogni strategia di prodotto e ogni ambiente competitivo.

Il punto di partenza della Balanced Scorecard è costituito dalla definizione di vision, cioè di quell'obiettivo dell'organizzazione che è basato sulla visione personale del top manager e che riguarda le condizioni di sviluppo dell'impresa e il tipo di contributo innovativo che si prefigge di attuare.

Da essa discende la strategia aziendale che deve, a sua volta, comprendere un insieme di obiettivi strategici. In funzione di questi obiettivi, a questo scopo opportunamente raccolti e classificati in relazione alla loro natura, viene definito un numero limitato di misure di performance appropriate.

Nella Balanced Scorecard rientrano quindi sole le misure, prevalentemente non di tipo economico-finanziario, che sono direttamente connesse al raggiungimento degli

¹⁷ R.KAPLAN-D.NORTON, "Non solo finanziarie le misure del successo" cit., pag 50.

obiettivi strategici in quanto tali. In tal modo potrà essere realizzato un collegamento diretto tra la strategia e il sistema di misurazione e controllo, senza passare attraverso i vincoli connessi all'integrazione nel processo di pianificazione. Sia la validità della strategia sia l'efficacia del comportamento nella fase di attuazione potranno così essere continuamente verificate attraverso la misurazione della performance, attuata mediante parametri veramente significativi proprio in quanto discendenti dalla strategia stessa.

La balanced scorecard, tuttavia, non è soltanto un nuovo sistema di misurazione. Le imprese innovative la utilizzano come struttura organizzativa centrale per i processi di management. Infatti le imprese possono elaborare una scheda di valutazione bilanciata iniziale con obiettivi quali: ottenere chiarezza, consenso e concentrazione sulla strategia da seguire, e quindi comunicare questa strategia a tutta l'organizzazione. La vera efficacia della scheda di valutazione bilanciata, tuttavia, si esprime quando da sistema di misurazione si trasforma in sistema di management. Man mano che un numero maggiore di imprese lavora con la scheda di valutazione bilanciata, ci si rende conto che può essere utilizzata per:

- fare chiarezza e ottenere consenso riguardo alla strategia;
- comunicare la strategia a tutta l'organizzazione;
- verificare che obiettivi individuali e di gruppo siano in linea con tale strategia;
- istituire collegamenti fra traguardi a lungo termine e budget annuali;
- individuare iniziative strategiche periodiche e sistematiche, e
- ottenere feedback per ricavarne informazioni e migliorare la strategia.

La balanced scorecard colma il vuoto che esiste nella maggior parte dei sistemi di management, ossia la mancanza di un processo sistematico per ricevere un feedback relativo alla strategia. I processi di management, costruiti intorno alla scheda di valutazione bilanciata, fanno sì che l'organizzazione sia in linea con la strategia a lungo termine e concentrata sulla sua attuazione. Utilizzata in questo senso, la scheda di valutazione bilanciata diventa la base del management per le organizzazioni dell'era dell'informazione.

4.3 Le quattro prospettive

La griglia concettuale che sta alla base della Balanced Scorecard è costituita da quattro prospettive di analisi/controllo collegate tra di loro secondo una sequenza logica, che assicurano l'integrazione tra i tradizionali indici elaborati ex post e gli indicatori non finanziari.

Le quattro prospettive sono: quella finanziaria, quella del cliente, quella del business interno e quella dell'innovazione e dell'apprendimento.

Le tipologie di indicatori in esse contenuti vengono definite, una volta stabilite la vision e la conseguente strategia, rispondendo alle seguenti domande:

- se la vision ha successo, che cosa cambierà nell'impresa dal punto di vista degli azionisti, dei clienti, dei processi di management interno e della capacità di innovazione e crescita?
- Quali fattori critici di successo per ciascuna di queste prospettive?
- E quali sono le relative misure critiche?

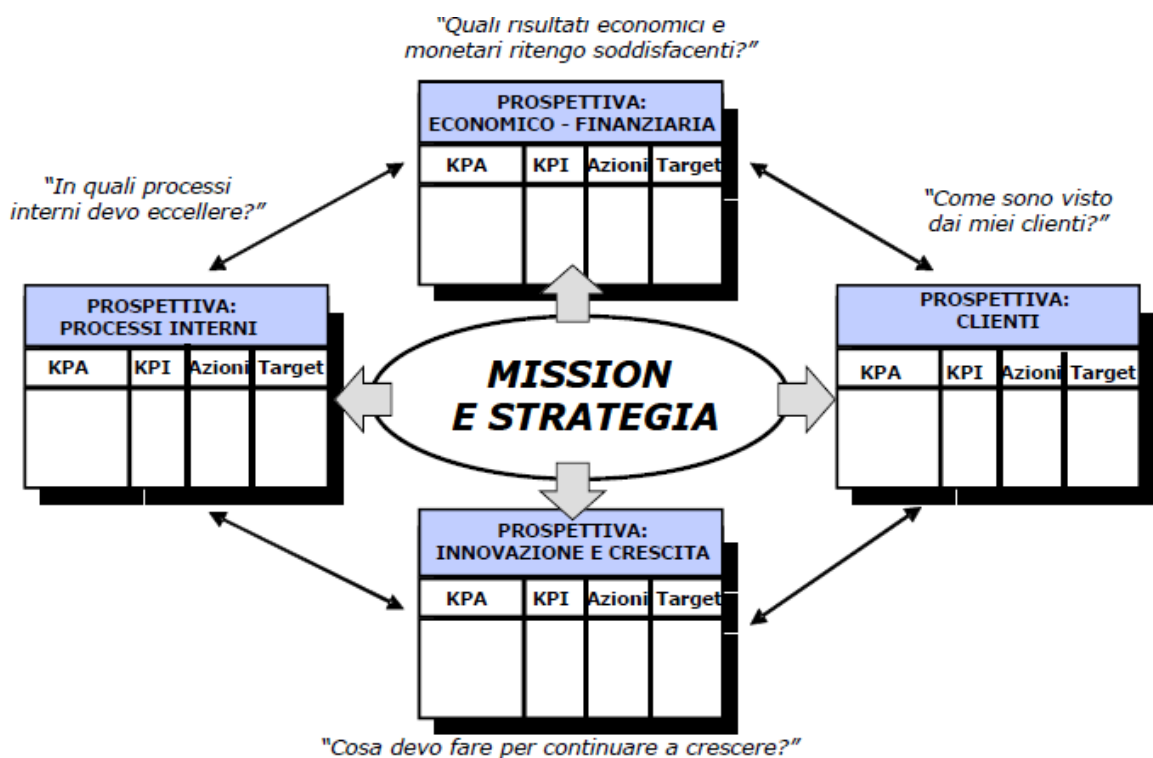
Una buona «scheda bilanciata», secondo i due autori, dovrebbe basarsi sulla scelta di pochi *key performance indicators* (KPI) rappresentativi di una certa strategia competitiva. Kaplan e Norton distinguono tra *leading e lagging indicators*: i primi rappresentano degli indicatori che anticipano la manifestazione di determinati risultati. Sono, dunque, indicatori aventi le caratteristiche di causalità e anticipazione temporale, cronologicamente collocati in una fase antecedente rispetto all'indicatore di risultato finale.

I secondi sono essi stessi misure di risultato. In questo modello, quindi, i risultati economico-finanziari sono *lagging indicators* da monitorare con costanza, ma le cui dinamiche devono essere spiegate da cambiamenti di altro tipo: nel modo in cui l'azienda si relaziona con i propri clienti; nel modo in cui l'azienda svolge determinati processi chiave; nel modo in cui essa apprende ed innova. Queste tre dimensioni si aggiungono alla dimensione economico-finanziaria, integrandosi in un sistema di relazioni di causa-effetto (tra indicatori), volto ad orientare una ASA verso la realizzazione di una determinata strategia intenzionale.

Dunque, la scheda di valutazione bilanciata integra le misure economico-finanziarie della performance passata, con le misure dei driver della performance futura.

In particolare le quattro prospettive permettono un equilibrio:

- tra obiettivi di breve, medio e lungo termine;
- tra indicatori diretti a monitorare il valore creato per stakeholders esterni – ovvero per azionisti e clienti- e misure dirette a monitorare processi gestionali critici, nonché i percorsi di innovazione, apprendimento e crescita aziendale;
- tra i risultati desiderati (lagging indicators) e le determinanti di questi risultati (leading indicators);
- tra misure quantificabili in maniera oggettiva e misure più flessibili di interpretazione soggettiva che fungono da driver per le performance future.



Come accennato in precedenza, la struttura standard di una Balanced Scorecard, ovvero quella normalmente proposta da Kaplan e Norton, si fonda su quattro prospettive; finanziaria, clienti, processi interni e apprendimento e crescita. Ovviamente, essendo uno strumento di controllo di gestione, il management aziendale avrà la possibilità di ampliare le prospettive da monitorare, se ciò dovesse contribuire ad una migliore descrizione della strategia dell'impresa. Non esiste alcun teorema matematico a dimostrazione del fatto che quattro prospettive siano necessarie e sufficienti. Non è mai ancora accaduto di incontrare imprese che usassero meno di quattro prospettive, mentre,

a seconda delle circostanze particolari in cui opera un'industria e della strategia dell'unità di business, è possibile aggiungere una o più prospettive a quelle indicate.

In ogni caso, indipendentemente dal numero delle prospettive, per ciascuna vengono considerati:

- gli obiettivi, ovvero quali traguardi strategici ci proponiamo di raggiungere per avere successo;
- le misure, ovvero quali valori quantitativi ci proponiamo di raggiungere in ogni misura per considerarci soddisfatti della nostra presentazione;
- le iniziative, ovvero quali attività o comportamenti strategici metteremo in atto per raggiungere i nostri obiettivi.

4.3.1 La prospettiva economico-finanziaria

Uno degli obiettivi della Balanced scorecard è quello di incoraggiare i responsabili dell'area d'affari a prestare maggiore attenzione ai risultati economico-finanziari e al loro legame con le strategie aziendali. La capacità di un'azienda, di ottenere dei buoni risultati sul piano economico-finanziario, è strettamente connessa alla sua capacità di soddisfare i clienti e gli interlocutori sociali tutti, di innovare e svolgere meglio dei concorrenti i più importanti processi aziendali, di sviluppare nuove risorse e competenze. I risultati economico-finanziari rappresentano, pertanto, una risultante dell'abilità delle aziende nelle altre dimensioni di analisi e, in definitiva, della «bontà» della strategia. E' necessario, quindi, che si continui a porre l'accento sui risultati economico-finanziari, perché i rapporti di causa-effetto tra a tutte le misure della balanced scorecard, devono essere, in ultima analisi, legate ad obiettivi economico-finanziari. Ovviamente, senza la miopia e le distorsioni che derivano dal concentrarsi unicamente sul miglioramento delle misure economico-finanziarie a breve termine.

Perciò si tiene sempre conto della prospettiva economico-finanziaria, in quanto le misure economiche sono preziose per sintetizzare le conseguenze economiche facilmente misurabili delle iniziative già prese. Indicano se la strategia di una società, la sua messa in atto e la sua esecuzione, contribuiscono al miglioramento finale. Gli obiettivi economico-finanziari si rifanno in genere alla redditività, misurata per esempio dal reddito operativo, dalla redditività del capitale investito o, in tempi più recenti dal

valore economico aggiunto. Altri obiettivi economico-finanziari possono essere un rapido incremento delle vendite o la produzione di cash flow.

Se si considera come parametro di riferimento il ROI (return on investment, o redditività del capitale investito), il miglioramento di tale indicatore economico-finanziario può realizzarsi in diversi modi:

- a) favorendo la crescita del fatturato (a parità di margine e senza che vi siano investimenti consistenti) e/o agendo sul mix di prodotti venduti per spingere i prodotti che presentano una marginalità superiore alla media aziendale (ovvero, ricercando la crescita del fatturato in aree strategiche d'affari più interessanti);
- b) attraverso la riduzione dei costi e il miglioramento dell'efficienza operativa;
- c) migliorando l'utilizzo del capitale investito, attraverso un'attenta strategia di investimento.

Le prime due azioni sono rivolte a migliorare il numeratore (il reddito operativo). La terza a migliorare il denominatore (il capitale investito).

I più importanti indicatori che esprimono le performance aziendali nell'area economico-finanziaria si differenziano, dunque, a seconda della modalità con cui intervengono per il miglioramento della redditività del capitale investito.

Tra gli indicatori che esprimono la capacità dell'azienda di far crescere il fatturato in aree interessanti, si evidenziano, tra gli altri:

- la percentuale del fatturato realizzata con nuovi prodotti o nuove applicazioni di prodotti esistenti;
- nel caso si consideri la realtà delle singole ASA è possibile calcolare il ROCE (return on capital employed), dato dal reddito operativo realizzato dall'ASA e dal capitale investito specifico dell'ASA;
- la percentuale del fatturato realizzata con nuovi clienti o in nuovi mercati (ad esempio all'estero);
- la percentuale del fatturato realizzata con servizi, quando essi sono vendibili separatamente dai beni principali;
- il margine di contribuzione medio aziendale e il mix in ragione delle differenti aree d'affari, dei nuovi prodotti o dei diversi mercati in cui l'impresa opera;
- la media delle variazioni di prezzo, calcolata come media ponderata sul fatturato esistente delle variazioni di prezzo registrate nel corso di un esercizio per i singoli articoli venduti;

Tra gli indicatori espressivi della capacità dell'azienda di migliorare l'efficienza o di ridurre i costi (a parità di volume prodotto/venduto), si segnalano:

- parametri generali di produttività della forza lavoro, quali il fatturato per addetto o il valore aggiunto per addetto;
- la percentuale dei costi fissi di struttura sul fatturato aziendale;
- la percentuale dei costi discrezionali (o di politica) sul fatturato aziendale;
- la percentuale degli ammortamenti sul fatturato aziendale.

Considerando la natura non monetaria di tali costi è utile tenerli distinti dai precedenti.

Gli indicatori espressivi del migliore utilizzo del capitale si distinguono, a seconda della natura del capitale, in:

- indicatori di controllo del capitale circolante netto operativo, tra cui i giorni concessi per le dilazioni di pagamento ai clienti, i giorni connessi alle dilazioni di pagamento ottenute dai fornitori, la scorta detenuta in magazzino (in termini di giorni di durata); altri indicatori, sempre attinenti l'area del capitale circolante, sono dati dal rapporto tra il capitale circolante netto operativo (o le sue componenti) e il fatturato realizzato dall'azienda nell'anno;
- indicatori di utilizzo del capitale fisso investito, quali ad esempio il rapporto tra attivo fisso netto e fatturato realizzato dall'azienda, l'entità degli investimenti effettuati nell'anno e la loro distinzione in incremento di immobilizzazioni materiali, immateriali o finanziarie.

Questi tre «temi» di miglioramento economico - crescita del fatturato, efficienza operativa, utilizzo del capitale - assumono una diversa importanza in relazione alla strategia di periodo dell'ASA, che può essere orientata alla crescita complessiva, al consolidamento della posizione competitiva raggiunta o alla rendita di posizione.

Temi strategici Strategia delle ASA	Crescita del fatturato e miglioramento del mix	Riduzione dei costi/miglioramento della produttività	Miglioramento dell'utilizzo del capitale
<i>Crescita</i>	Crescita delle vendite per segmento	Fatturato per addetto	Investimenti (in % del fatturato)
	Mix di fatturato da nuovi prodotti, nuovi clienti, nuovi servizi		Ricerca e sviluppo (in % del fatturato)
<i>Consolidamento</i>	Quota di clienti target	Comparazione con la struttura dei costi dei concorrenti	Capitale circolante Netto Operativo (in % sul fatturato)
	Vendite incrociate	Tassi di riduzione dei costi	Ritorno sul capitale investito in relazione alle categorie di attività
	Nuove applicazioni (in % del fatturato)	Spese indirette (come % del fatturato)	Tasso di utilizzo degli asset
	Redditività di clienti e di prodotto		
<i>Rendita di posizione</i>	Redditività di clienti e di prodotto	Costi unitari (per unità di output, per transazione)	Payback period
	Fatturato realizzato con clienti non profittevoli		

Tabella 9 Fonte: Norton e Kaplan (1996, p.52)

Come evidenziato in Tabella 9, le misure di tipo economico-finanziario differiscono a seconda della strategia competitiva dell' ASA, nell'ambito della quale il miglioramento economico può essere variamente realizzato. A titolo di esempio, se la strategia competitiva dell' ASA è orientata alla crescita, i parametri più importanti (da inserire nella *balanced scorecard*) sono quelli relativi alla crescita del fatturato e al mix, anche se non bisogna trascurare la produttività complessiva (rappresentata dal fatturato per addetto) e l'uso del capitale (dove l'attenzione è focalizzata sui principali investimenti per lo sviluppo). Se la strategia è orientata al consolidamento, per migliorare la redditività, occorre focalizzarsi su parametri diversi: il mix di vendite (e il mix di margine di contribuzione che ne consegue), la struttura dei costi (in relazione ai concorrenti), l'uso del capitale circolante netto, e così via. Nel caso in cui la strategia sia orientata alla rendita di posizione, si utilizzeranno parametri di riferimento ancora una volta diversi: la redditività dei clienti e dei prodotti (eliminando i clienti o i prodotti meno redditizi), il modo in cui si svolgono i processi aziendali (e i connessi costi per unità di prodotto venduto/realizzato), il possibile ritorno su un investimento in termini di periodo (payback-period, ovvero numero di anni o mesi richiesti per ripagare un certo investimento).

4.3.2 La prospettiva della clientela

La prospettiva della clientela, consente ai manager di articolare una strategia orientata al cliente, in grado di assicurare la sua soddisfazione prima e la sua fidelizzazione poi. Quindi di assicurarsi maggiori profitti per il futuro.

In questa prospettiva, i manager individuano i segmenti della clientela e del mercato in cui l'unità di business intende diventare competitiva e le misure della performance dell'unità di business in quei determinati segmenti. In genere, questa prospettiva comprende varie misure, essenziali o generiche, degli esiti positivi di una strategia ben formulata e implementata. Fra le misure essenziali sono incluse la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente, l'acquisizione di nuovi clienti, la redditività della clientela e la quota di mercato e di profitto nei segmenti prescelti.

Una delle principali leve, per il miglioramento della redditività, consiste nella soddisfazione dei bisogni espressi dai clienti, che l'azienda ha deciso di servire. Una scelta fondamentale, dunque, è relativa a quali segmenti di clientela l'azienda intende rivolgersi. Questa scelta è centrale ai fini della definizione del sistema di prodotto offerto (o della value proposition). Vi sono aziende la cui offerta è molto chiara agli occhi dei clienti: alcune offrono prodotti specificamente dedicati a soddisfare i bisogni di un particolare segmento di clientela; prodotti che i clienti percepiscono come unici e a cui riconoscono un prezzo leggermente superiore a quello dei concorrenti. La capacità di ottenere un premium price, permette a queste aziende, a parità di efficienza, di ottenere una redditività superiore alla media dei concorrenti. Altre aziende, al contrario, cercano di fornire al cliente un prodotto standard, ritenuto da questi accettabile, ad un prezzo leggermente inferiore a quello dei concorrenti. Esse ricercano una superiore redditività, rispetto ai concorrenti, attraverso un più efficiente svolgimento di determinate attività. In genere, una politica di questo tipo si accompagna alla conquista di una quota di mercato molto ampia. In questo panorama vi sono anche aziende che tentano di offrire "tutto a tutti". Esse non compiono scelte sul target di clientela, né sul modo con cui intendono perseguire il vantaggio competitivo (sui costi o sull'unicità del prodotto/servizio offerto). In genere, queste aziende si trovano nella difficoltà di far percepire ai propri clienti in cosa si differenzia la propria offerta.

La definizione di quali indicatori della dimensione competitiva rappresentino al meglio il perseguimento di una determinata strategia aziendale dipende in primo luogo dalla

scelta di campo effettuata dall'azienda, quella di competere sui costi o sulla differenziazione. In secondo luogo, è importante comprendere a quanti e quali segmenti di clientela l'azienda intende rivolgersi (tutti i segmenti o pochi segmenti). Così, a titolo di esempio, l'importanza della quota di mercato come misura della performance competitiva può assumere connotati molto diversi a seconda che si persegua una strategia orientata alla minimizzazione dei costi (dove la quota di mercato è uno dei principali indicatori della capacità dell'azienda di sfruttare la propria capacità produttiva) o una strategia orientata alla differenziazione (dove la differenza di qualche punto percentuale di quota di mercato tra due concorrenti non implica una differente profittabilità). Con riferimento al primo caso si pensi ai produttori di filati di cotone, dove anche una minima differenza in termini di quota di mercato è alla base di differenti situazioni reddituali. Con riferimento al secondo caso, si pensi alle aziende che producono *prodotti di moda*, dove è più importante l'esclusività rispetto alla quota di mercato. Ancora, nel caso l'azienda si rivolga ad un segmento specifico di clientela, non ha senso calcolare la quota di mercato con riferimento all'intero settore. Si pensi, a titolo di esempio, al segmento delle auto di lusso nel settore dell'automobile. Esistono, tuttavia, indicatori generali della capacità competitiva dell'impresa. Si tratta di indicatori che, come appena affermato, possono essere suscettibili di significati diversi a seconda del tipo di strategia perseguita dall'azienda. Tra essi, i principali appaiono essere:

- la quota di mercato, pur con riguardo alle considerazioni appena effettuate. Nel caso delle aziende che perseguono politiche di differenziazione è più utile il calcolo della quota di mercato sul segmento obiettivo;
- la fedeltà della clientela (*customer retention*), ovvero il tasso di ritenzione dei clienti, una volta acquisiti. Spesso, infatti, il costo di acquisizione di un cliente (in termini di pubblicità o di tempo speso) è molto alto e il recupero di tali costi avviene solo se vi è la ripetizione dell'acquisto per un certo tempo;
- l'acquisizione di nuovi clienti (*customer acquisition*), sia nei segmenti di tradizionale presenza dell'azienda che nei nuovi mercati;
- la soddisfazione dei clienti (*customer satisfaction*), intesa come indice calcolato su parametri importanti, quali il servizio ai clienti, il tempo di consegna, la qualità dei prodotti, la capacità di rispondere ai bisogni, la congruità del rapporto prezzo/qualità;
- la redditività dei clienti (*customer profitability*), intesa come margine medio di

contribuzione generato individualmente da un cliente o per categorie di clienti, dedotti gli sconti praticati nell'anno e i contributi promozionali. È questa una dimensione spesso non adeguatamente investigata dalle aziende, molto più attente alla crescita del fatturato che alla crescita del margine di contribuzione.

Kaplan e Norton (1996) ritengono che le misure critiche di performance vadano identificate in relazione alla specifica *value proposition* di un'azienda, che implica il modo in cui essa si posiziona nell'ambito di un certo settore.

In tutte le aziende è possibile identificare tre elementi che, in vario modo, definiscono la *value proposition* (si veda figura 10) dell'azienda:

- le caratteristiche (tangibili) del prodotto/servizio offerto, intese come funzionalità, gamma, prezzo e qualità intrinseca;
- l'immagine del prodotto e la reputazione dell'azienda, che riflettono le caratteristiche intangibili che qualificano un certo sistema di prodotto nei confronti dei clienti e dei consumatori finali,
- la relazione tra l'azienda e il proprio cliente (*customer relationship*), che include i tempi di risposta (rispetto a segnalazioni, richieste del cliente), i tempi di consegna (puntualità, velocità, e così via) ed in generale tutto quanto attiene i servizi che l'azienda svolge per i propri clienti.

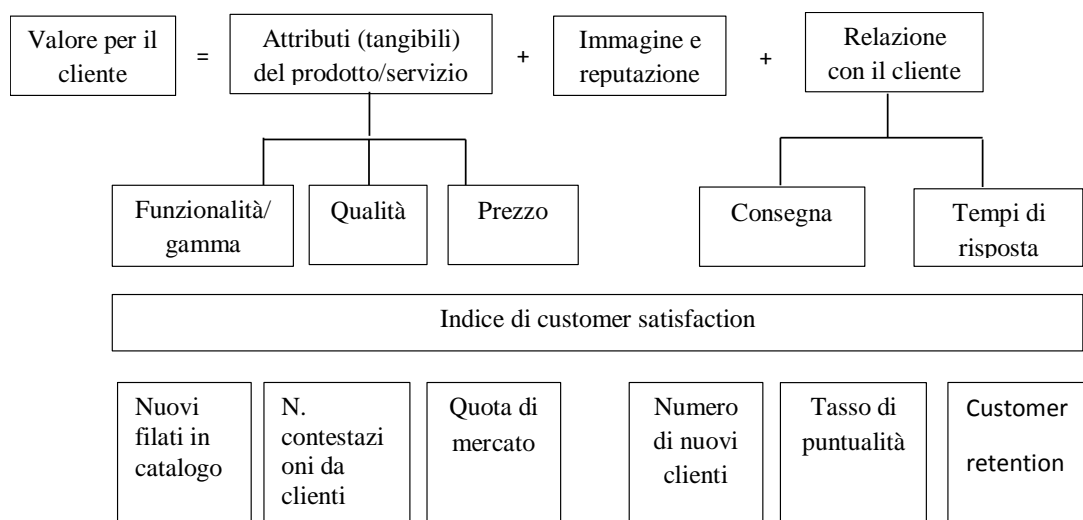


Figura 10 Esempio di misure critiche su cui valutare una value proposition

Una volta definita la *value proposition*, occorre prestare attenzione alle misure critiche di performance, le più importanti delle quali devono essere selezionate tra le tante possibili.

Un'alta quota di mercato, infatti, consente un migliore utilizzo degli impianti e, di conseguenza, di poter praticare dei prezzi corretti senza compromettere la redditività dell'azienda. Questo, come si è avuto modo di sottolineare anche in precedenza, dipende dalla specificità del business dei filati, dove il peso dei costi fissi è tale da rendere comunque necessario (anche per le aziende più attente all'immagine e alla differenziazione) il presidio della quota di mercato. In altri casi, dove le economie di scala, le economie di esperienza o lo stesso grado di utilizzo della capacità produttiva hanno una rilevanza minore nello spiegare il costo medio unitario di produzione/vendita di un determinato prodotto (si pensi, ad esempio, alla *Tod's o a Bulgari*), una misura significativa del prezzo dovrebbe essere costruita partendo da altre premesse. Nei casi citati di *Tod's* e *Bulgari*, ad esempio, si dovrebbe essere più attenti a non consentire (alla forza vendita, ai negozianti) riduzioni di prezzo, anche se rivolte ad aumentare la quota di mercato. In quei settori, infatti, la domanda è poco elastica al prezzo e, di conseguenza, una riduzione del prezzo potrebbe portare ad una riduzione della marginalità non compensata da incrementi rilevanti nei volumi di vendita.

Per quanto riguarda le altre dimensioni della *value proposition*, l'immagine dell'azienda può portare ad un ampliamento della base di clientela (o allo sviluppo di nuove applicazioni in settori diversi da quelli di presenza), mentre, alcuni indicatori di una buona relazione con il cliente possono essere riscontrati nel tasso di puntualità delle consegne e nel livello di *customer retention*, ovvero di fedeltà della clientela. In settori dove molti dei clienti affrontano situazioni di maturità, infatti, l'azienda premia la capacità di intrattenere relazioni di lungo periodo con i propri clienti, piuttosto che ricercarne sempre di nuovi.

4.3.3 La prospettiva dei processi interni

Questa prospettiva identifica i processi gestionali interni di importanza cruciale, nei quali l'azienda deve eccellere per soddisfare le aspettative della clientela e conseguire gli obiettivi economico-finanziari.

Miglioramenti oggi nei processi interni, sono la chiave per soddisfare e fidelizzare i clienti ed ottenere il successo economico-finanziario di domani.

Questi processi consentono all'unità di business di:

- presentare proposte di valore capaci di attirare i clienti compresi nei segmenti di mercato prescelti e di garantire la fedeltà, e
- soddisfare le aspettative degli azionisti con ottimi risultati economici.

Le misure legate alla prospettiva interna si concentrano sui processi aziendali destinati ad avere il massimo impatto sulla soddisfazione del cliente e conseguire gli obiettivi economici dell'organizzazione.

Questa prospettiva mette in rilievo due differenze fondamentali tra gli approcci tradizionali e quello della balanced scorecard. Infatti, gli approcci tradizionali tentano di monitorare e migliorare i processi già esistenti, superandone eventualmente i limiti con l'integrazione di valori relativi alla qualità e al tempo. Comunque sono incentrati pur sempre sul perfezionamento di processi preesistenti. L'approccio proposto dalla scheda di valutazione bilanciata, invece, identifica di solito processi del tutto nuovi in cui un'organizzazione deve eccellere per soddisfare le aspettative della clientela e della prospettiva economico-finanziaria. Per esempio, una società può rendersi conto che è necessario elaborare un procedimento per anticipare le esigenze dei clienti o per fornire nuovi servizi che i clienti designati apprezzano in modo particolare. Gli obiettivi legati al business interno, nella scheda di valutazione bilanciata, mettono in evidenza i processi più essenziali per il successo della strategia di una determinata organizzazione, fra i quali alcuni che possono non essere in uso.

La seconda novità, nell'approccio della balanced scorecard, consiste nel fatto che essa incorpora i processi innovativi nella prospettiva del business interno. I sistemi tradizionali di misurazione della performance sono incentrati sui processi necessari per consegnare prodotti e servizi di oggi a clienti di oggi, tentando di controllare e migliorare le operazioni esistenti che rappresentano l'onda corta della creazione di valore. Questa onda corta della creazione del valore comincia con l'accettazione di un ordine, inviato da un cliente esistente, per un prodotto (o servizio) esistente, e si conclude con la consegna del prodotto al cliente stesso. L'organizzazione crea valore producendo, consegnando questo prodotto al cliente, ad un costo inferiore rispetto al prezzo che riceve.

Tuttavia i driver del successo economico a lungo termine possono esigere che un'organizzazione crei prodotti e servizi del tutto nuovi, destinati a soddisfare le

esigenze di clienti attuali e futuri. Per molte imprese il processo di innovazione, l'onda lunga della creazione di valore, è un driver molto più potente della futura performance economica rispetto al ciclo operativo a breve termine. In molti casi, la capacità di gestire con successo, nel corso di alcuni anni, il processo di creazione di un prodotto, o di conseguire la capacità di raggiungere categorie di clienti del tutto nuove, può rivelarsi molto più importante per la futura performance economica della gestione efficiente, coerente e responsabile delle operazioni esistenti. D'altra parte i manager non sono tenuti a scegliere fra questi due processi interni, altrettanto essenziali. Infatti, la prospettiva dei processi interni, compresa nella scheda di valutazione bilanciata, incorpora obiettivi e misure, tanto per il ciclo a onda lunga dell'innovazione, quanto per il ciclo operativo a onda corta.

Nel modello del balanced scorecard, Kaplan e Norton (1996) identificano tre principali processi che l'azienda dovrebbe curare con maggior attenzione (si veda la Figura 11):

- i processi di innovazione, orientati alla ricerca di bisogni latenti del mercato e rivolti a definire le specifiche dei prodotti in grado di cogliere tali opportunità,
- i processi alla base dello svolgimento delle attività operative, di produzione e di consegna;
- i processi di gestione dei servizi post-vendita.



Figura 11 I processi interni Kaplan e Norton (1996, p.104)

In contesti molto dinamici la gestione dei processi di innovazione è una delle chiavi per il successo. Il processo di innovazione può essere scomposto in due principali fasi: in un primo momento, i manager portano avanti ricerche di mercato per identificare la dimensione del mercato, la natura delle preferenze dei clienti, il prezzo limite per un certo tipo di prodotto che risponde ad un certo bisogno;

successivamente, man mano che il contesto si fa più chiaro, vengono definite le specifiche tecniche del prodotto/servizio.

Alcuni possibili indicatori dello stato di avanzamento dei processi di innovazione sono:

- il numero dei nuovi prodotti sviluppati in un determinato periodo;
- il numero dei brevetti depositati in un determinato periodo;
- la percentuale delle vendite che derivano dai nuovi prodotti;
- i tempi di sviluppo dei nuovi prodotti.

Per quanto riguarda i processi alla base dello svolgimento delle attività, si tratta di processi tendenzialmente ripetitivi, rivolti alla produzione di un bene e alla gestione della logistica. Si tratta di processi che sono periodicamente oggetto di attività di revisione, al fine di realizzare un continuo miglioramento dell'efficienza operativa. Le misure critiche di performance differiscono a seconda delle diverse situazioni organizzative e dei differenti settori. Tra i vari parametri vi sono, a titolo di esempio, i tempi medi di produzione, gli scostamenti di efficienza produttiva, il grado di utilizzo della capacità produttiva, i tempi medi di consegna, i costi di logistica, e così via. Uno dei principali problemi da gestire per conseguire una buona redditività nel settore delle acque minerali, ad esempio, è ottimizzare la produzione (imbottigliamento) e la logistica. Considerato il rilevante peso del costo di logistica su ogni bottiglia venduta/trasportata (dato il minore prezzo dell'acqua rispetto ad altre bevande o beni di largo consumo) e gli alti volumi, un risparmio di pochi centesimi di euro per bottiglia può modificare di molto la redditività di una linea di prodotti. Per tale motivo, le grandi aziende in questo settore lanciano periodicamente attività rivolte a migliorare l'efficacia e l'efficienza delle attività.

I servizi post-vendita assumono un'importanza crescente, soprattutto per i beni di lunga durata o che necessitano di assistenza tecnica. Le aziende che sono in grado di gestire efficientemente questi processi hanno, in genere, un grande ritorno in termini di immagine. Questo fattore, in molti casi, orienta un cliente indeciso per la scelta dell'uno o dell'altro fornitore.

Per quanto riguarda i servizi post-vendita, le misure dipendono dal tipo di attività richiesta. Tra i diversi indicatori vi sono, ad esempio, i tempi di risposta al cliente, i tempi di riparazione di un prodotto in garanzia, e così via.

4.3.4 La prospettiva dell'apprendimento e crescita

Mentre le prospettive della clientela e dei processi interni individuano i fattori più cruciali per il successo attuale e futuro, la prospettiva in questione individua l'infrastruttura che l'organizzazione deve costruire per creare crescita e miglioramento a lungo termine. Sostanzialmente misura l'abilità del personale, dei sistemi e dell'organizzazione, a gestire la complessità di adattarsi al cambiamento.

Del resto, è improbabile che le imprese possano conseguire gli obiettivi a lungo termine relativi alla clientela e ai processi interni se si limitano a usare le tecnologie e le competenze odierne. Inoltre, l'intensa competizione a livello globale esige dalle imprese una capacità di continuo miglioramento delle potenzialità di offrire valore ai clienti.

Nell'ambito della prospettiva dell'apprendimento e della crescita, Kaplan e Norton distinguono tre principali categorie di indicatori:

- le misure per comprendere lo sviluppo delle competenze del personale (employee capabilities);
- gli indicatori relativi ai sistemi informativi (infrastruttura tecnologica);
- le misure della motivazione del personale e del clima aziendale.

Gli obiettivi economico-finanziari, della clientela, e dei processi interni compresi nella scheda di valutazione bilanciata, rivelano in genere un notevole divario fra le disponibilità correnti di personale, sistemi e procedure e quelle che sarebbero richieste per ottenere un netto miglioramento nella performance. Per eliminare questo divario, le imprese dovranno investire nell'aggiornamento e nella qualificazione professionale dei dipendenti, potenziare sistemi e tecnologia dell'informazione, verificare che procedure e prassi organizzative siano in linea con gli obiettivi esposti nella prospettiva dell'apprendimento e della crescita.

I collaboratori assumono un ruolo chiave nell'assicurare determinati risultati. La loro soddisfazione, porta ad una maggiore produttività (e dunque a migliori risultati) e a una maggiore stabilità (minore turn over), che consente di capitalizzare su una certa base di competenze. Soddisfazione dei collaboratori (employee satisfaction), tasso di ritenzione dei collaboratori (employee retention) e produttività del lavoro (employee productivity) rappresentano, dunque le misure chiave su cui interrogarsi per comprendere la capacità di apprendimento dell'azienda. Le capacità del sistema d'informazione si può misurare in base alla disponibilità, in tempo reale, di informazioni precise ed essenziali sulla

clientela e sui processi interni per i dipendenti impegnati in prima linea nella formulazione di decisioni e iniziative. Le procedure organizzative possono verificare la congruenza degli incentivi offerti ai dipendenti, con i fattori del successo dell'intera organizzazione e i tassi di miglioramento registrati nei processi cruciali relativi ai clienti e ai processi interni.

In conclusione la balanced scorecard traduce visione e strategia, in obiettivi e misure distribuiti in questa serie equilibrata di prospettive. Tale strumento comprende, nello stesso tempo, le misure dei risultati desiderati e i processi che determineranno il raggiungimento di tali risultati in futuro.

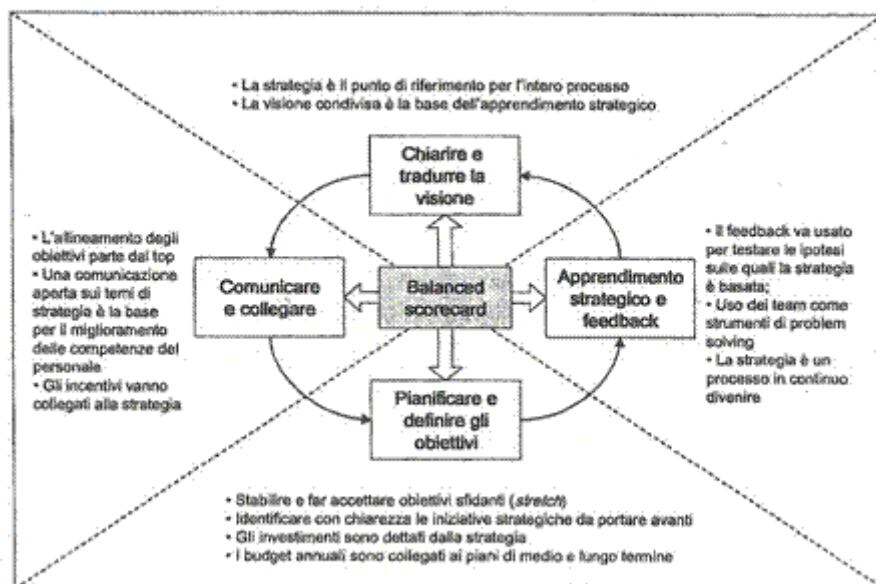
4.4 Il processo di implementazione della Balanced Scorecard

Il punto di partenza dell'intero processo è la visione strategica, che deve essere oggetto di attenta comunicazione da parte del vertice. Senza una chiara esplicitazione della visione della direzione, infatti, risulta difficile coinvolgere le persone nel raggiungimento degli obiettivi.

Al contrario, la definizione di obiettivi legati alla strategia permette di realizzare un sistema di incentivi coerente con lo sviluppo aziendale, ad ogni livello organizzativo (e non solo al vertice). Gli obiettivi, infatti, possono essere declinati in misure non necessariamente di tipo economico-finanziario, ma legati ai processi curati da manager e collaboratori a vari livelli (dalla produzione alla logistica, dal marketing allo sviluppo di nuovi prodotti). Una chiara definizione degli obiettivi favorisce, peraltro, un migliore processo di allocazione delle risorse, che si realizza con l'investimento in aree e funzioni aziendali che consentono di portare avanti determinati progetti di medio-lungo periodo. Questo processo è, ad ogni modo, caratterizzato da un apprendimento (del vertice), che porta a ridefinire la strategia e a far ripartire il processo di definizione degli obiettivi (con una nuova balanced scorecard, più allineata alla nuova visione).

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p. 197)

Figura 3.7 Il processo di implementazione del balanced scorecard



4.5 Il controllo delle ipotesi assunte nei piani

Nei contesti più dinamici e quando le intenzioni strategiche sono incorporate in piani e misure di performance, è opportuno verificare che le ipotesi assunte mantengano una loro validità. Tale «controllo delle ipotesi assunte nei piani» è un meccanismo di controllo che si interroga sulla validità delle premesse strategiche, e ne segnala i principali scostamenti rispetto alle dinamiche ambientali. Questo sistema di controllo opera sia ex ante sia ex post. Ex ante, in quanto si interroga sulla validità delle premesse strategiche assunte nei piani, ovvero sulla qualità delle informazioni assunte per la costruzione delle ipotesi. Ex post, in quanto esso si basa sull'analisi delle condizioni che possono portare una strategia a realizzarsi in modo diverso da quanto inizialmente ipotizzato non per una cattiva gestione, ma per un cambiamento nelle ipotesi di piano.

Controllo delle ipotesi di piano e controllo della realizzazione della strategia intenzionale sono intimamente legati, come è facile intuire. Tale legame è, peraltro, sottolineato dagli stessi Kaplan e Norton (2001), che vedono questa attività funzionale alla ridefinizione della strategia e al cambiamento della balanced scorecard, come mostrato in Figura 12. La balanced scorecard, nell'opinione dei due autori, rende esplicite le ipotesi della strategia, che trovano traduzione nei piani aziendali e che guidano lo svolgimento di determinate operazioni. L'attività operativa dell'azienda genera risultati, che lo staff di pianificazione dovrebbe approfondire esaminando e verificando le ipotesi strategiche. In tal modo, è possibile valutare se e in che modo gli scostamenti dei risultati rispetto ai valori di piano sono originati da cambiamenti nelle premesse.

Il controllo delle ipotesi assunte nei piani, è un'attività che viene spesso realizzata in modo informale, considerando in modo generico gli accadimenti e le possibili influenze sui risultati. Questa prassi nasce dalla difficoltà di distinguere in modo puntuale l'effetto sui risultati dei principali accadimenti. Le moderne tecnologie e modelli di simulazione rendono, tuttavia, più semplice valutare l'effetto delle variazioni di singole variabili quantitative sui risultati finali, e di isolarne la sensibilità. Su questo piano, proprio grazie all'uso di simulazioni, è possibile realizzare tale attività realmente in modo preventivo, cercando di anticipare gli effetti della variazione di alcune «premesse strategiche» man mano che si originano, «aggiustando il tiro» in corso d'opera.

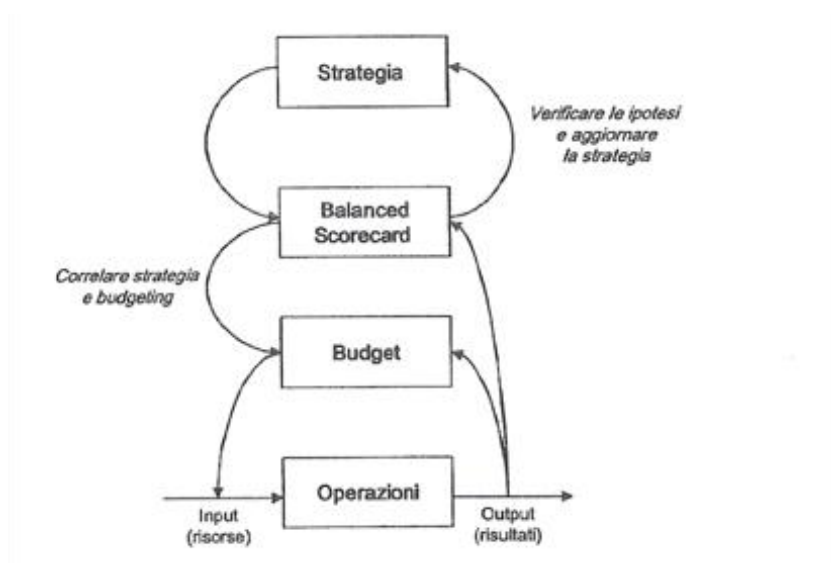


Figura 12 L'aggiornamento della strategia nella prospettiva di Kaplan e Norton

4.6 Considerazioni sull'uso della BSC

4.6.1 I Vantaggi

La balanced scorecard rappresenta uno dei modelli di management accounting più importanti proposti negli ultimi anni. Ne è prova la sua diffusione sia in campo accademico che nella pratica aziendale. I pregi di questo modello integrato di reporting, sono molti. Esso:

- favorisce la definizione delle priorità strategiche, senza le quali è impossibile determinare gli indicatori per le varie aree di risultato;
- riduce il rischio di sub-ottimizzazioni, ossia di miglioramenti in un' area che portino a peggioramenti in un' altra;
- costringe il management a dotarsi di un modello di relazioni di causa- effetto che esplicita, attraverso l'uso di indicatori, i legami tra le varie dimensioni (economico-finanziaria, competitiva, dei processi interni, della crescita e dell' apprendimento);
- consente di raccogliere in un unico report numerosi elementi, tutti utili per favorire la capacità dell'azienda di migliorare i propri risultati in un'ottica strategica;
- favorisce un apprendimento strategico del vertice, sulla base dell' analisi degli scostamenti tra risultati ottenuti e obiettivi ipotizzati;

- permette, a tutta l'organizzazione, di tararsi sulle aspettative della direzione e favorisce, in questo senso, la traduzione della strategia in azione.

4.6.2 Gli svantaggi

La validità di questo modello come strumento di controllo strategico, ovvero di strumento che favorisce la realizzazione e la ridefinizione della strategia, deve tuttavia tenere conto di alcuni limiti. Alcuni riguardano il modello in sé. Altri riguardano i contenuti di tale modello. Altri, infine, riguardano la sua applicazione. Tra i primi, è bene tenere presente che la balanced scorecard:

- è un modello che intende il controllo strategico in un'accezione ristretta. E' teso a realizzare le intenzioni strategiche del vertice in modo top-down e non tiene conto di iniziative strategiche emergenti. Dunque la balanced scorecard non coglie per intero la complessità del processo di formazione della strategia. Ciò non vuol dire che esso non sia valido, ma che si debba riconoscere la sua natura di strumento *diagnostico*, più che di strumento di controllo strategico in senso pieno;
- è un modello feedback oriented, per cui l'apprendimento strategico, che è un apprendimento del vertice, si realizza dopo l'implementazione. Esso non usa meccanismi di controllo di tipo feedforward, ovvero che agiscano ex ante rispetto al processo di realizzazione della strategia.

Inoltre bisogna sottolineare che sono numerosi i dirigenti di imprese manifatturiere e di servizi che hanno tentato di costruire una scheda di valutazione bilanciata per il proprio business, ma non tutte le esperienze sono state coronate dal successo. Non pochi executive hanno commentato: "Non è semplice come sembra". E in effetti l'analisi delle loro esperienze rivela varie possibilità di errore che minano il successo di un progetto di scheda di valutazione bilanciata. Fra questi fattori, rientrano difetti nella struttura e nelle scelte di certe misure per la scheda, e difetti organizzativi nel processo di costruzione della scheda e nel modo di usarla.

Per quanto riguarda, dunque, i limiti all'applicabilità del modello, vale la pena di segnalare i seguenti:

- La balanced scorecard deve innanzitutto diventare uno strumento del senior management.
- la balanced scorecard è un *modello formale*, e che mal si adatta ai contesti

aziendali meno abituati a- meccanismi formali di controllo, in cui l'inserimento di meccanismi così strutturati può rivelarsi traumatico;

- esso *implica* una capacità organizzativa di gestire rilevanti flussi di informazioni con velocità e precisione. Le aziende che vogliono implementare questi sistemi devono prepararsi ad un miglioramento dei propri sistemi informativi, comportando onerosi investimenti. In questi casi si parla di costi diretti, ma devono essere sostenuti anche quei costi indiretti, di comunicazione, per far comprendere a tutto il personale questo strumento;
- non sempre è utile legare il piano di incentivi al raggiungimento degli obiettivi del *balanced scorecard*, soprattutto quando le misure identificate sono complesse e manovrabili da molti soggetti.
- non è *facile*, ad ogni modo, identificare le giuste misure, soprattutto in contesti molto dinamici, in cui si chiede di governare il cambiamento.
- Si richiede un grande sforzo di personalizzazione perchè, la scheda di valutazione bilanciata non si crea emulando le misure migliori messe a punto dalle imprese migliori. Le misure scelte da altre imprese, sia pure eccellenti per la propria strategia, non possono risultare appropriate per altre organizzazioni che affrontano situazioni competitive diverse, con clienti e segmenti di mercato diversi, nei quali possono avere un valore determinante tecnologie e capacità diverse. Quando qualcuno dice: “ Non è semplice come sembra”, si riferisce al duro e intenso lavoro necessario per formulare una scheda appropriata per la loro organizzazione e per fare della scheda una parte integrante dei processi di management. Nella creazione di una scheda utilizzabile non esistono scorciatoie.
- Altre volte, la «qualità» della misura, si scontra con l'esigenza di tempestività e precisione, che porta ad adottare parametri di performance i cui movimenti non sempre esprimono l'avanzamento dell'azienda rispetto ad una certa strategia intenzionale.
- All'estremo opposto, però, alcune organizzazioni lavorano in modo troppo intenso, e troppo a lungo, alla ricerca della scheda perfetta. Quando non ci sono informazioni disponibili per alcune misure di importanza cruciale, tentano di installare sistemi affidabili per la raccolta di informazioni che producano i dati desiderati. Questa decisione causa sensibili ritardi nell'adozione della scheda, distruggendo qualunque impulso ed entusiasmo possa essere nato per il progetto.

Le schede di valutazione bilanciata. Non sono immutabili e inamovibili: sono dinamiche, e dovrebbero essere riviste di continuo, valutate e aggiornate per riflettere le nuove condizioni della concorrenza, del mercato e della tecnologia. Ritardando l'introduzione della scheda, le imprese perdono l'opportunità di procurarsi un feedback sulle misure per cui le informazioni sono già disponibili e, cosa ancor più importante, l'occasione di fare pratica e allenarsi ad usare la scheda, come un sistema primario di management. Il consiglio che danno Norton e Kaplan alle organizzazioni che tardano ad introdurre la scheda, perché non sono sicure di avere scelto le misure giuste, o perché non sono disponibili i dati relativi ad alcune misure, è "fatelo e basta", avviate il processo di apprendimento sulla gestione di una serie bilanciata di driver della performance ed indicatori di risultato.

Pur con i suoi limiti, il balanced scorecard rimane un modello di controllo strategico interessante, che può trovare applicazione in vari tipi di aziende e settori. Esso, come mostrato nelle esperienze delle aziende di minori dimensioni, pur rimanendo uno strumento formale di controllo, può essere utilizzato in maniera meno rigida: le diverse schede bilanciate di indicatori possono essere la base su cui impostare un dialogo sulla strategia, a diversi livelli, che tenga conto sia delle performance economico-finanziarie che delle determinanti organizzative e competitive di tali performance.

La BSC non è un punto di arrivo, ma il punto di partenza. E' lo strumento sul quale basare la costruzione del sistema di controllo strategico. Aiutano a fornire le informazioni giudicate rilevanti per una gestione operativa, attenta alle conseguenze strategiche di tutte le scelte, anche le più banali.

4.7 Il grado di diffusione della BSC nelle imprese italiane

Analizzando i risultati della ricerca commentata da Alberto Bubbio¹⁸, si ha una piacevole sorpresa nel constatare che le imprese italiane ci sono. Forse con un po' di ritardo e non tutte, ma ci sono. Un quarto delle imprese che ha partecipato attivamente alla ricerca, ha adottato o si sta avvicinando alla Balanced Scorecard.

Il campione è stato abbastanza significativo: sono state contattate 250 aziende.

Ebbene con questo campione, dai dati complessivi, emerge che solo il 17,92% delle 106 imprese, che hanno partecipato attivamente alla ricerca, utilizzano la BSC.

Ma a questa percentuale è doveroso aggiungere un 9% , rappresentato da quelle imprese che hanno espresso un elevato interesse verso questo strumento e che, nella maggior parte dei casi, già utilizzano altri indicatori non economico-finanziari strategicamente rilevanti. Si raggiunge, quindi, complessivamente un 27%. E' una percentuale non elevata rispetto a quella di altri Paesi, e se si considera l'importanza che lo strumento ha nell'aiutare a tradurre la strategia in azioni di gestione operativa, fornendo input strategici al budget. Tuttavia ci si augura che la BSC, come modello per un efficace controllo di gestione, abbia una diffusione, anche in Italia, pari a quello che, ad oggi, ha il budget.

In seguito sono riportati alcuni dei risultati, significativi per porre in evidenza i vantaggi e i limiti dello strumento, riscontrati dalle diverse realtà aziendali, oggetto di indagine.

I motivi che hanno spinto le imprese ad adottare la BSC

21 %	Sistema di controllo strategico da affiancare alle misure di performance eco-fin.
16%	Allineamento obiettivi strategici con attività operative
11%	Introduzione indicatori di sintesi nelle diverse aree aziendali
5%	Focalizzazione e comunicazione allargata
5%	Spingere lavoro in team/dare obiettivi trasversali/combinazione strategica e tattica/evidenza sulla relazione obiettivi quantitativi e qualitativi/responsabilizzazione su azioni
5%	Identificazione e monitoraggio delle azioni aziendali al fine di predisporre dei piani di miglioramento
5%	Progetto a livello di gruppo adottato per tutti i paesi
5%	Nessuna motivazione specifica
5%	Semplicità analisi e controllo di gestione

¹⁸ Ricerca svolta nel 2004 dall'Università Cattaneo-Liun, coordinata da Massimo Solbiati e finanziata da Outlooksoft spa.

5%	Implementazione strategia/valutazione performance individuali
5%	Implementare completamente il processo di controllo di gestione con la misurazione delle performance individuali e di reparto
5%	Dare contenuto strategico al budget
5%	Misurazione processi funzioni che necessitano di continui incrementi di performance

Tabella 10

I motivi che hanno spinto le imprese a non adottare la BSC

31%	Scarsa conoscenza modello
23%	Utilizzo di altri indicatori
17%	Modello inadatto per tipologia di azienda
6%	Decisione spettante alla capogruppo
3%	Complessità determinazione obiettivi integrati
3%	Ancora in fase di implementazione del sistema di controllo interno
3%	Mancanza di cultura aziendale
3%	Altre priorità
3%	Complessità patrimonio informativo/ base dati non omogenee/ necessità di modelli di analisi flessibili
3%	Non interessati al modello
6%	Non so

Tabella 11

I contributi importanti della BSC per le imprese che l'hanno implementata

30%	Allineamento gestione operativa agli obiettivi strategici
15%	Condivisione strategia
15%	Stimolo al lavoro in team
9%	Miglioramento ROI-EVA
3%	Leadership allargata
6%	Senza risposta
3%	Nessun riscontro significativo

Tabella 12

I motivi che spingeranno alla diffusione o meno della BSC

2%	Contesto di mercato sempre più esigente con tempi di reazione sempre più rapidi/importanza degli obiettivi e di una tempestiva informazione
2%	Valutazione degli impatti economici e non delle azioni di miglioramento
2%	Allineamento gestione operativa agli obiettivi strategici
2%	Guida dell'azienda e metodo per realizzare le strategie approvate da azionisti
2%	Utilizzo di indicatori non solo finanziari
4%	Modello utile per chi ha già cultura/realtà evolute
4%	Analisi a 360° performance attuali e future
2%	Utile in aziende di grandi dimensioni e diversificate
2%	Miglioramento rapporti di team finalizzati all'obiettivo aziendale
2%	Ottimizzazione risorse umane e finanziarie
4%	Deve essere usato giornalmente per seguire e monitorare progetti ed azioni
2%	Traduzione della strategia in attività operative
2%	Valutazione intangibles
2%	Utilità per una riflessione strategica

6%	Progettazione e gestione complicata, tempi lunghi
2%	Scarse risorse economiche delle aziende
2%	Per essere di successo deve essere una soluzione "spontanea"
2%	Nel mondo assicurativo le variabili sono probabilistiche e non deterministiche
2%	Perculiarità imprenditoriali della nostra impresa
2%	In virtù della struttura organizzativa delle imprese della nostra realtà

37%	Non so
17%	Impossibilitati a dare un giudizio in quanto non conoscono modello

Tabella 13

5 IL CASO GUCCIO GUCCI S.P.A.

5.1 Cenni storici

Gucci nasce a Firenze nel 1921, come azienda specializzata in pelletterie artigianali. Il fondatore è Guccio Gucci(1881-1953) che acquista uno spiccato senso del gusto e dello stile lavorando in alberghi rinomati di alcune importanti capitali europee. Il suo obiettivo al ritorno in patria è unire questa elegante sensibilità, alla maestria unica della natia Italia. In particolare, alla maestria degli artigiani toscani. Comincia ad aprire, a poco a poco, una serie di piccoli negozi che producono pelletterie comuni, ma anche articoli da viaggio e per l'equitazione. I marchi della casa faranno sempre riferimento all'ambito equestre: il morsetto e la staffa prima, un nastro verde-rosso-verde ispirato dal sotto-pancia della sella poi.

La fama di Gucci si espande presto, e nel 1938 apre una boutique a Roma, in via Condotti.

Nel 1939, il passaggio da ditta individuale a società anonima segna l'ingresso ufficiale nell'attività dei quattro figli Aldo, Vasco, Ugo e Rodolfo.



la prima "boutique" Gucci a Firenze negli anni '40

Gli anni cinquanta rappresentano un momento altrettanto importante per la vita dell'azienda che, avendo già una dimensione europea, decide di radicarsi in maniera più

stabile oltreoceano aprendo il primo punto vendita a New York sulla 58° strada. Si affermano intanto quei prodotti destinati divenire delle vere e proprie icone dello stile e dell'eleganza del marchio Gucci.

Trovatosi ad affrontare la carenza di materiali provenienti dall'estero, durante i difficili anni della dittatura fascista in Italia, Gucci comincia a sperimentare materiali atipici per il lusso, come canapa, lino e iuta. Una delle più geniali innovazioni dei suoi artigiani è brunire delle canne per creare il manico della nuova Borsa Bamboo, la cui curvatura laterale è ispirata alla forma della sella. Ingegnoso esempio del motto “la necessità è la madre delle invenzioni”, la Borsa Bamboo diviene la prima di molti prodotti simbolo di Gucci. Amatissima da nobili e celebrità, la borsa con il manico brunito è un prodotto molto ricercato ancora oggi.



Il modello attuale della borsa Jackie di Gucci

I prodotti Gucci si affermano rapidamente per il design senza tempo e sono amati da star del cinema e personalità note per la loro eleganza nel mondo del jet set. Jackie Kennedy indossa la borsa a tracolla Gucci, oggi conosciuta come Jackie O. Liz Taylor, Peter Sellers e Samuel Beckett sfoggiano la borsa Hobo, non strutturata e unisex. Il classico mocassino Gucci con il dettaglio del morsetto entra a far parte della collezione permanente dell'Istituto del Costume del Metropolitan Museum of Art di New York. Gucci risponde ad una richiesta personale di Grace Kelly con la creazione dell'ora famosa sciarpa in seta a motivi Flora per la principessa di Monaco.

Nel 1953 si ha la scomparsa di Guccio Gucci, e i suoi figli Aldo, Vasco, Ugo e Rodolfo ereditano l'attività.

A metà degli anni '60, Gucci adotta il leggendario logo con le due G incrociate, creando un altro simbolo del fascino Gucci.

L'azienda continua ad espandersi all'estero aprendo negozi a Londra, Palm Beach, Parigi e Beverly Hills. Punta anche all'Estremo Oriente, aprendo punti vendita a Tokyo

e Hong Kong. La società sviluppa le sue prime collezioni prêt-à-porter, che comprendono le camicie stampate con il motivo GG o le giacche con il medesimo logo sui bottoni e con guarnizioni di pelliccia.

Il marchio diventa famoso per la sua combinazione unica di audacia innovativa e leggendaria qualità e artigianalità italiana. Le icone Gucci vengono reinventate in nuove forme e colori - marchiando la pelle con il logo GG - usando materiali sempre più di lusso, per esempio nei giacconi di cocodrillo per bambini con fermagli in argento a forma di testa di serpente.

Nel 1977, la sua notorietà a Beverly Hills viene rinnovata grazie ad una Gucci Gallery privata, dove alcuni VIP privilegiati come Rita Hayworth e Michael Caine possono dare un'occhiata a borse da 10.000 dollari con catenella rimovibile in oro e diamanti o a copriletti in volpe platinata.

Nel 1981, Gucci organizza la sua prima sfilata di moda a Firenze.

Un anno dopo Gucci diventa una società per azioni, la cui guida passa al figlio di Rodolfo, Maurizio Gucci, che detiene il 50% delle azioni. Nel 1987, Investcorp, una società d'investimento con sede nel Bahrein, comincia ad acquisire Gucci, completando l'acquisto di tutte le azioni societarie all'inizio degli anni '90.

A gestire il rilancio della griffe sono Domenico De Sole, che viene nominato presidente e Chief executive officer di Gucci Group, e Tom Ford, stilista di origine statunitense, che viene nominato nel 1994 direttore creativo dell'intera produzione, che infonde nel marchio di lusso, uno spirito audace e provocatorio che viene apprezzato dalle celebrità e dal mondo della moda. I tacchi a spillo e gli abiti in jersey di seta con inserti a vista e dettagli in metallo diventano immediatamente icone dell'inconfondibile stile glamour di Ford.

Negli anni '95 e '96, Gucci diventa una vera e propria public company con il collocamento dell'intero capitale alla borsa di Amsterdam e di New York. Ciò rende di fatto l'azienda "scalabile" e, alla fine degli anni '90, si registra un tentativo di inserirsi nella gestione dell'azienda da parte di B. Arnault, tramite LVMH, mediante il rastrellamento in borsa del 34,4% del capitale.

A questa operazione si oppone il supervisory board dell'Gucci, che dopo l'adozione di un piano azionario per i dipendenti (col quale viene accordata loro un'opzione per l'acquisto di azioni Gucci pari alla quota detenuta da LVMH), sigla nel Marzo 1999 un'alleanza strategica con il gruppo francese Pinault-Printemps-Redoute(PPR) per la creazione di un polo multi brand del lusso.

Nel 1999 Gucci diviene una realtà multibrand con l'acquisizione di Yves Saint Laurent Beauté (proprietaria dei profumi Van Cleef & Arpels, Oscar de la Renta, Roger & Gallet), Sergio Rossi (uno dei principali creatori produttori di calzature di alta qualità femminili in Italia) e Boucheron (uno dei principali marchi francesi più esclusivi nel settore dei gioielli e dei profumi). Il processo di acquisizione da parte del gruppo prosegue negli anni successivi con l'acquisto del marchio Bottega Veneta e della Gucci Timepieces (già Severin Montres licenziataria per la produzione e distribuzione di orologi per il gruppo) sino all'annuncio della recente acquisizione delle creazioni dei due giovani astri della moda Stella McCartney ed Alexandre Mc Queen.

Il gruppo Gucci, Gucci Group N.V., costituito nel 1996 ha la veste giuridica di una holding ed ha sede legale in Olanda.

Le azioni del gruppo sono quotate alla borsa di Amsterdam ed al NYSE di New York.

La struttura societaria e le strategie del gruppo Gucci subiscono rilevanti cambiamenti a partire dal 1999, anno in cui il gruppo stringe un'alleanza strategica con PPR. In particolare l'iniezione di liquidità da parte di PPR, in cambio del 40% del capitale di Gucci, consente di investire 2,9 miliardi di dollari nell'acquisto dei numerosi marchi elencati in precedenza. Attraverso la realizzazione di questa strategia multibrand Gucci diviene il secondo polo mondiale in termini di fatturato.

Nel 2002 la stilista Frida Giannini entra nel gruppo come design director di borse, per poi passare nel 2005 alla produzione dell'intera linea di accessori donna e infine, nel 2006, viene nominata unico Direttore Creativo. Studiando la ricca tradizione di Gucci e la sua incomparabile capacità artigianale, Frida ha dato vita ad una visione unica per Gucci, che coniuga passato e presente, storia e modernità. Le icone più note della casa vengono reinventate in un nuovo stile: tra di esse Flora, La Pelle Guccissima, la New Jackie e la Nuova Bamboo, e la vocazione per l'innovazione della casa accelera sotto la guida di Frida Giannini.

Presidente e Amministratore del marchio è Patrizio Di Marco, che nel 2009 è subentrato a Mark Lee.

Da molti anni la proprietà della casa di moda non è più italiana ma del gruppo francese Kering¹⁹, che opera nel settore del lusso ed è il principale concorrente della LVMH, anch'essa francese.

¹⁹**Kering** (conosciuta in precedenza come *Pinault-Printemps-Redoute* e *PPR*).

E' una holding multinazionale francese fondata dall'imprenditore François Pinault. Oggi Kering comprende un gruppo mondiale di marchi (divisione lusso, divisione sport & Lifestyle e retail)

Gucci continua nel rafforzamento dei valori sui quali ha costruito la propria reputazione in quasi 90 anni di storia: esclusività, qualità, made in Italy, artigianalità italiana e autorità nel campo della moda.

Unica nel suo settore di riferimento, Gucci è in grado di rivendicare un posizionamento che bilancia perfettamente modernità e tradizione, innovazione e artigianalità, trendsetting e sofisticazione.

All'inizio del nuovo decennio, il marchio fiorentino ha presentato due importanti progetti, uniti dalla comune filosofia di rispetto e attenzione verso il prossimo, valori – questi – che da sempre fanno parte del DNA di Gucci e dei suoi dipendenti. Tali progetti sono un programma di iniziative eco-friendly per la progressiva riduzione dell'impatto delle attività dell'azienda sull'ambiente, e il lancio della prima collezione Gucci per bambini, che rafforza ulteriormente l'impegno del marchio per la qualità assoluta e il rigoroso made in Italy.

Oggi il brand ha 327 boutiques sparse per il mondo ed il Gruppo Gucci fattura oltre 4 miliardi di euro. Esclusività, qualità, artigianalità italiana e autorevolezza, raccontano 90 anni di storia di un grande marchio che non smette mai di sorprenderci con la sua classe e stile, uno stile che a tutti piace portare, e non lo dico solo io, ma lo dice la storia della moda contemporanea.

distribuiti in 120 paesi. Le azioni di Kering sono quotate all'[Euronext](#) di Parigi nell'indice CAC

40.

5.2 Balanced scorecard e modello di business

Cercheremo ora, di applicare all'impresa di alta moda Gucci il modello tradizionale di balanced scorecard, in modo da evidenziare, alla luce delle tipicità della stessa, gli aspetti che devono essere più monitorati.

Indubbiamente, in un settore, come quello dell'alta moda, caratterizzato da scarsa standardizzazione e da estrema ricerca della qualità nel prodotto e nel servizio, chi riesce a posizionarsi subisce pressioni sui margini decisamente inferiori (anche se in crescita negli ultimi anni) rispetto ad altri settori. Per questo motivo, la necessità di focalizzare l'attenzione su efficienza produttiva ed organizzativa è vissuta con minor enfasi, mentre, invece, si guarda con maggiore interesse alla performance dei punti vendita. Quindi, nell'ambito delle quattro dimensioni, che, comunque, sono tutte importanti, quella che deve essere monitorata con grande accortezza e ponderazione è la prospettiva della clientela.

E' pertanto fondamentale effettuare un'analisi puntuale e rigorosa delle vendite e delle performance dei singoli point of sales (POS), nonché, ove esistenti, dei diversi canali distributivi. Risulta, inoltre particolarmente significativo condurre opportune ricerche di mercato per conoscere il profilo dei consumatori e poterne così cogliere bisogni ed esigenze. Più avanti, avremo modo di analizzare compiutamente le singole dimensioni. Per il momento, limitiamoci ad alcune riflessioni di carattere generale.

Il monitoraggio della prospettiva economico-finanziaria avviene attraverso i tradizionali strumenti di controllo di gestione e di reporting, la pianificazione dei principali fattori, nonché il controllo periodico degli scostamenti a consuntivo e l'adozione di adeguate azioni correttive.

Per quanto, invece, riguarda la prospettiva dei processi interni, il loro monitoraggio deve avvenire anche in termini di strutturazione e formalizzazione, con specifico riferimento al rapporto con i fornitori, alla produzione e alla distribuzione.

Infine, in merito alla prospettiva dell'apprendimento e della crescita, occorre vagliare tutti quei fattori che definiscono la qualità del capitale umano, dei sistemi informativi e del capitale organizzativo. E' ovvio che la rilevanza e le peculiarità di quest'ultima prospettiva variano a seconda della tipologia di beni che l'impresa realizza. Così nel caso di un prodotto ad elevato contenuto stilistico, l'attenzione andrà focalizzata sulla valorizzazione della dimensione creativa ed artistica, mentre nell'ipotesi di un prodotto

a più elevato contenuto qualitativo, diventeranno prioritari la ricerca e l'adeguamento tecnologico.

Nelle imprese del comparto moda vi sono misure che possono coinvolgere contemporaneamente più prospettive. Uno degli aspetti più critici è proprio quello di costruire un'architettura adeguata, in grado di tradurre la strategia in azione e di identificare la responsabilità in relazione a ciascun obiettivo. Attualmente esistono pochi studi incentrati sullo sviluppo della BSC nel settore moda. Alcuni di essi sono focalizzati sulla misurazione di *performance* in termini di creazione di valore, altri su raffronti di *performance* economicofinanziarie fra diverse realtà (Pambianco). Ve ne sono poi di specifici sul ruolo del *brand*, o in generale sulla rilevanza degli *intangibles*, ma non riguardano nello specifico la misurazione di performance o lo sviluppo della BSC.

Nel prosieguo sono prese in esame le quattro prospettive tradizionali della BSC nell'impresa Gucci e per ciascuna di esse sono riportati alcuni indicatori di *performance*.

Il modello di business

Il modello di business della Gucci, è articolato in due aree:

- «core business» e
- «accessori».

Il *core business* include le attività che rappresentano il DNA della società. In primis la pelletteria seguita da abbigliamento e scarpe.

Essenzialmente il *core business* è composto di due fasi:

- una fase creativa, e
- una fase produttiva

Nella fase creativa gli stilisti cercano di anticipare, comprendere ed interpretare i *trend* delle stagioni successive e hanno il compito di sviluppare differenti soluzioni. Dal canto loro i manager devono verificare la corrispondenza fra «idee e numeri», in modo da tenere sotto controllo la corretta implementazione delle strategie e dei corsi di azione. Questa fase è cruciale poiché la scelta della collezione ha conseguenze fondamentali sul futuro della società, anche se soltanto una parte delle proposte sviluppate viene poi effettivamente realizzata.

La fase successiva è quella della produzione. Le imprese d'alta moda possono adottare differenti soluzioni in funzione del livello di controllo che intendono mantenere

sull'attività manifatturiera. In questo specifico caso le alternative spaziano fra la produzione interna e il ricorso all'*outsourcing*, con gradazioni intermedie che sono praticamente infinite, pur nei limiti imposti dal marchio «made in Italy». Si ha un orientamento all'esternalizzazione, pur sotto stretta vigilanza volta al controllo dei materiali, dei processi, degli standard qualitativi e della protezione dei brevetti.

La seconda area è rappresentata dagli accessori. Essi sono strettamente correlati al *core business*, nel senso che contribuiscono all'estensibilità del marchio grazie alla promozione di beni che risultano complementari rispetto alla produzione principale.

Si spazia dai profumi, articoli per la casa, occhiali, penne, cinture, borse con una varietà che dipende dal posizionamento competitivo di ciascuna impresa. Il loro ruolo è principalmente quello di enfatizzare e comunicare il sistema dei valori di riferimento grazie ad una logica di *cross-selling*. Solitamente, per evidenti ragioni di risparmio dei costi e di una migliore qualità, l'impresa sviluppa tali prodotti con società specializzate che operano specificatamente in un determinato settore.

Così, ad esempio, solo per citarne alcuni, Gucci collabora in licenza con P&G Prestige per la produzione, vendita e distribuzione mondiale dei profumi e degli altri prodotti di bellezza e cosmesi. La partnership vincente ha portato il profumo Gucci Guilty for him, a vincere il premio come miglior profumo dell'anno 2012, al 23° Premio Internazionale di Accademia del Profumo, unica attestazione italiana dell'eccellenza della profumeria. A votare sono stati i consumatori in 400 punti vendita e per la prima volta i consumatori anche su Facebook.

Lo vediamo anche in partnership con Safilo, che si occupa della produzione e distribuzione a livello mondiale delle collezioni di montature da vista e occhiali da sole Gucci (fino al 2018), Bottega Veneta e Alexander McQueen (fino al 2013).

Per gli orologi, l'azienda nel marzo 2013 ha comprato il suo fornitore di lunga data Fabbrica Quadranti, produttore svizzero con sede a Besanzio, che da 15 anni crea quadranti di qualità per il brand.

5.3 La prospettiva economico-finanziaria

E' l'elemento centrale del modello BSC, dal momento che contribuisce a focalizzare e a definire gli obiettivi relativi agli altri aspetti. La prospettiva economico-finanziaria, infatti, è al tempo stesso, punto di partenza del sistema bilanciato e apice di una piramide le cui fondamenta sono basate sulle conoscenze e sulle competenze presenti all'interno dell'impresa.

In realtà gli indicatori economico-finanziari non solo costituiscono la più immediata traduzione quantitativa degli obiettivi strategici fissati dall'azienda, ma raccolgono anche il frutto delle efficienze e delle inefficienze presenti nelle diverse aree funzionali. Tali indici hanno una capacità informativa legata prevalentemente al passato: in altri termini, istruiscono il management sulla storia dell'impresa. Essi, infatti, sono il risultato degli investimenti in risorse tangibili ed intangibili realizzati negli anni precedenti e, talora, difficilmente ripetibili.

Tuttavia, pur con queste premesse e pur considerando che nel corso del tempo si è cercato, da più parti, di individuare misure economico-finanziarie maggiormente predittive, non è possibile prescindere del tutto dalla conoscenza delle determinanti storiche del successo imprenditoriale.

Più precisamente, ritenere inutili le misure economico-finanziarie è errato per due motivi:

- in primo luogo, perché un buon sistema di controllo finanziario è anche un valido stimolo per sviluppare programmi di qualità totale;
- in secondo luogo, perché non è scontato che ad un incremento dell'efficienza e dell'efficacia operativa corrisponda, automaticamente, un miglioramento delle performance finanziarie.

Il ricorso ad indicatori di tipo qualitativo può cioè indurre a valutare positivamente cambiamenti che, però, non si traducono in miglioramenti dei risultati economici e finanziari.

E' comunque evidente che tali misure non sono, di per sé, sufficienti a spiegare il successo o l'insuccesso aziendale. Per questa ragione, è necessario che la dimensione monetaria e la dimensione quantitativa e qualitativa, di natura operativa, effettivamente si incontrino. Inoltre bisogna sottolineare come il ruolo delle misure non finanziarie risulti più rilevante nelle società di moda, rispetto a quanto avviene in altri ambiti

produttivi, e questo a causa della notevole importanza che la sfera emozionale possiede nel decretare il successo dell'azienda.

Per ogni azienda, infatti, il maggiore ostacolo è costituito non tanto dalla mancanza dei dati, quanto, piuttosto, dalla difficoltà di tradurli in informazioni. Il problema maggiore risiede, dunque, nel saper interpretare le variazioni economico-finanziarie attraverso le performance ottenute nelle altre dimensioni dell'impresa e, quindi, individuare il contributo di ogni area alla realizzazione complessiva del valore per gli azionisti.

E' stato possibile individuare tre diverse categorie di informazioni da monitorare, tra loro strettamente legate. Per ciascuna di esse, sono state indicate alcune misure di *performance* specifiche per l'impresa di moda Gucci. Le categorie determinate sono: creazione di valore, dimensione economica e dimensione finanziaria.

CATEGORIE DI INFORMAZIONI	MISURE
<i>Creazione di valore</i>	EVA
<i>Dimensione economica</i>	ROI – ROS - CT
	Vendite
	Vendite per addetto
	Vendite per metro quadro del POS
	Tasso di cross-selling ²⁰
	Costi
	Costi di collezione
	Costi di comunicazione
	Costi POS
<i>Dimensione finanziaria</i>	Composizione fonti
	Composizione impieghi
	Correlazione fonti-impieghi
	Capitale circolante
	Struttura del debito
	Leva finanziaria

A) Creazione di valore

L'indicatore di bilancio ritenuto più utile nell'ambito di questa prima prospettiva è l'EVA. Esso è in grado, infatti, di misurare il valore aziendale creato attraverso la differenza fra il risultato operativo ed il costo medio del capitale. Nell'industria della moda la rilevanza della dimensione stagionale imporrebbe ai manager di calcolare questo indicatore con cadenza infrannuale, in corrispondenza delle diverse stagioni e per singola collezione. Una delle principali difficoltà, dunque, non risiede solo nella

²⁰ Vendite accessori/Vendite prodotti chiave

sceita dell'indicatore più corretto, ma nella modalità con cui l'informazione deve essere poi disaggregata per singola prospettiva e dimensione.

B) Dimensione economica

La seconda categoria di informazioni da monitorare riguarda la dimensione economica; in questa prospettiva l'indicatore maggiormente impiegato dalle imprese è il Return on Investment (ROI) e la sua formula di sviluppo (Johnson and Kaplan, 1987). L'indicatore in questione viene, quindi, calcolato non solo a livello complessivo aziendale ma anche per singolo *brand*, collezione e stagione.

Per quanto riguarda lo sviluppo della formula del ROI nelle sue determinanti, l'azienda pone attenzione sia al Return On Sales (ROS) ed, in genere, all'analisi delle vendite, che al Capital Turnover (CT). Grazie ad essi, infatti, riesce a misurare il livello di efficienza aziendale e a comprendere il posizionamento dell'impresa sul mercato. Le imprese caratterizzate da un elevato ROS e da un CT contenuto si collocano, generalmente, nella fascia alta del mercato (alta moda), mentre le imprese caratterizzate da un basso ROS e da un più elevato CT si pongono sulla fascia più bassa.

Passando ad analizzare la dimensione dei costi, la ricerca suggerisce che il processo di loro allocazione risulta particolarmente rilevante nelle *fashion companies*. Una delle maggiori difficoltà, riguarda la separazione dei costi di campionario e di elaborazione del modello dai costi di produzione. La necessità di rinnovare freneticamente le collezioni di anno in anno comporta, inoltre, notevoli difficoltà di monitoraggio dei costi proprio per l'impossibilità di rispettare, data la ristrettezza temporale, i prezzi di acquisto programmati nei budget.

Sempre per quanto riguarda l'analisi dei costi aziendali, è stato rilevato che le tipologie di costo più monitorate sono, oltre ai costi di collezione, i costi di affitto dei punti vendita – fatto questo che risulta giustificato dall'elevata incidenza di questa tipologia di costo a seguito del ricorso a punti vendita esclusivi collocati nelle più prestigiose vie delle grandi città – e i costi di pubblicità, per il ruolo determinante che l'immagine del *brand* ha sul complessivo successo aziendale.



Figura 13 Negozio Gucci a Roma-Via Condotti



Figura 14 Pubblicità Gucci

Sempre in merito a questa dimensione, va poi precisato che occorre esaminare con particolare attenzione la composizione dei ricavi. Misure utili sono le <<vendite per addetto>> e le <<vendite per metro quadro del POS>>. Significativo, per le imprese in oggetto, è poi anche il calcolo del <<tasso di cross-selling>> ovvero del rapporto tra il volume di affari realizzato con la vendita degli accessori e quello ottenuto dalla vendita dei prodotti chiave. Attraverso questo strumento, infatti, l'impresa è in grado di comprendere quanto il marchio riesca ad attrarre clientela anche se è legato a prodotti diversi da quelli tipici della maison e, quindi, quale siano le prospettive di una sua ulteriore estensione.

C) Dimensione finanziaria

L'ultima categoria di informazioni è costituita dalla dimensione finanziaria che comprende l'analisi dell'attivo aziendale (attività nette, magazzino e suo turnover), del capitale circolante, del cashflow aziendale e della struttura dell'indebitamento.

In proposito, occorre puntualizzare che l'elevata stagionalità della gestione determina una concentrazione di costi e ricavi in alcuni specifici periodi dell'anno. Pertanto, una chiave di successo per operare efficientemente e per scontare tassi di interesse più bassi sul mercato dei capitali sarà proprio una corretta e programmata gestione dei flussi di cassa in entrata e in uscita.

Una volta messi a fuoco i principali indicatori che devono essere monitorati, bisognerà anche accertare che ci sia un'adeguata correlazione tra prospettive economico-finanziarie e stadi di ciclo di vita dell'impresa o del prodotto. A seconda della fase in cui l'azienda e le sue singole aree di business si trovano (crescita, mantenimento o raccolta), possiamo, infatti, individuare e fissare obiettivi economico-finanziari diversi. A questo riguardo, la dottrina ha elaborato un'analisi sugli obiettivi che è opportuno prendere in considerazione, tenendo conto sia delle fasi del ciclo di vita dell'impresa, sia degli intenti strategici che si vogliono perseguire.

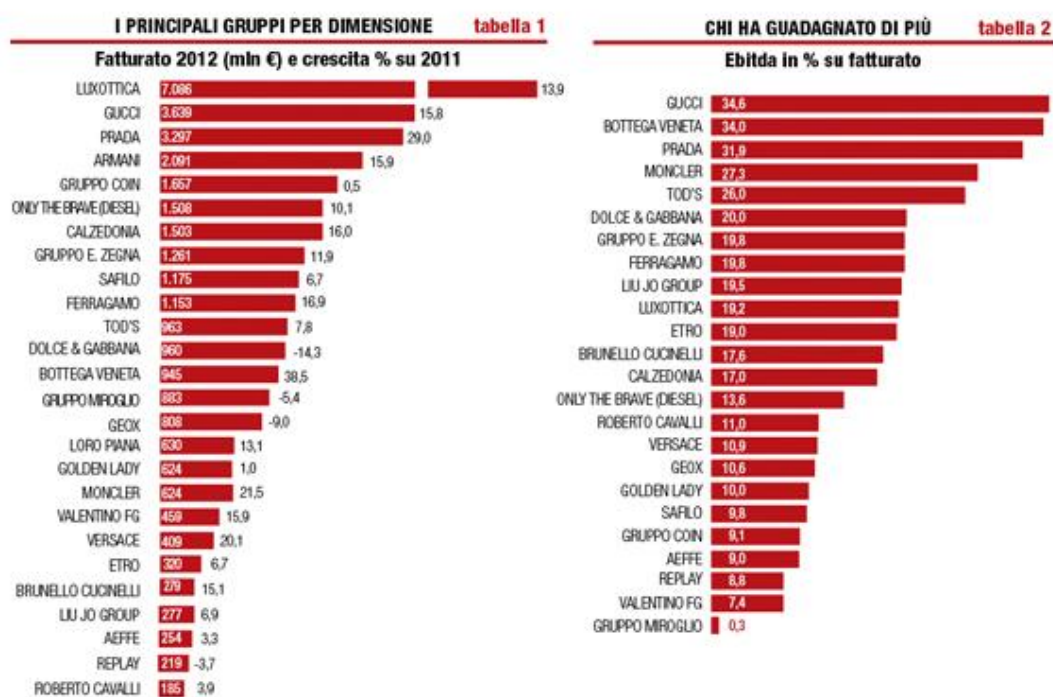
Vengono, così, identificate tre finalità principali:

- espansione dei ricavi e variazione nella loro composizione. Da questo punto di vista, occorre porre attenzione al tasso di vendita e alle quote di mercato detenute. Senza dubbio, comunque, si tratta di grandezze che, da sole, non possono essere sufficienti per valutare correttamente l'andamento dell'impresa. Infatti, quando, ad esempio, il settore è in forte espansione o l'impresa, pur crescendo, non raggiunge i livelli dei suoi concorrenti, si potrebbe assistere, ad un aumento delle vendite, ma, al contempo, anche ad una contrazione della quota di mercato;
- riduzione dei costi ed incremento della produttività. A questo proposito, va considerato che, se nelle fasi di crescita e di mantenimento difficilmente si può operare sui costi – e, quindi, sarà opportuno concentrare l'attenzione su altri aspetti (ad esempio, l'incidenza dei ricavi per dipendente) – in fase di raccolta, quando, cioè, i costi di sviluppo e di crescita sono già sostenuti, si dovrà cercare di contenere le uscite, in modo da ottenere ritorni più elevati con minori spese;
- migliore impiego degli investimenti realizzati. Sotto questo aspetto, mentre nella fase di crescita è indispensabile privilegiare gli investimenti di lunga durata e a

maggio tempo di rientro, nelle fasi di mantenimento e di raccolta diventa prioritario valutare il tasso di utilizzo degli asset e ridurre i tempi di rientro degli investimenti stessi.

Passando ad analizzare i dati disponibili delle imprese del lusso, ci accorgiamo che il settore d'alta moda "corre", e corre a una velocità doppia rispetto al resto dell'industria quotata tricolore. Secondo una ricerca di R&S Mediobanca, che ha analizzato i dati di nove dei maggiori gruppi italiani della moda, il comparto dell'abbigliamento nel 2012 ha registrato un ebit margin (margine operativo netto) del 16,1% contro l'8,2% medio dei grandi gruppi industriali italiani quotati. Un divario che diventa ancora più impressionante se si guarda al Roe, che risulta 15 volte più elevato. Il Return on equity del comparto TopModa Italia - che peraltro esclude i dati di Gucci e Benetton - nel 2012 è stato infatti pari al 19,3% contro l'1,3% del settore industriale.

ITALIA



Andando nel dettaglio dell'analisi, emerge che nel 2012 la Gucci ha macinato un giro d'affari di 3.639 milioni di euro (+15,8%), mentre l'Ebitda sul fatturato è salito al 34,6%, registrando una crescita del 60,6% negli ultimi quattro anni.

Non si ha certezza, non avendo dati a disposizione, ma presumibilmente è incrementato notevolmente anche l'Utile netto, poiché può bastare guardare la media del settore: l'utile netto sui ricavi è migliorato dal 7% del primo semestre 2011 all'8,4%.

I buoni risultati si spiegano con la presenza nei Paesi emergenti, che hanno sofferto meno della crisi dei consumi e dove i grandi nomi riescono a fare numeri molto importanti a livello di vendite.

Può contare su una distribuzione diretta nei mercati del Far East, sono stati avvantaggiati rispetto alle piccole e medie aziende che non hanno una organizzazione forte.

L'Asia resta il mercato principale (37%, in crescita del 5,5), tiene bene l'Europa (+9,2%) che incide per il 27% degli incassi totali, ma la crescita maggiore proviene dagli Usa (+13,4%) oggi terzo mercato col 19% delle vendite. Gucci in Giappone (+5%) realizza l'11% del fatturato, del quale la pelletteria costituisce il 59% (+15,4%). Quest'ultima resta il cuore della produzione seguita da calzatura (13%, +15,8) e ready-to-wear (12%, +13,6). Gucci gestisce 429 negozi diretti, che sommati all'e-commerce tramite il sito aziendale contano per il 75% del fatturato globale.

ESTERO

I PRINCIPALI GRUPPI PER DIMENSIONE tabella 3

Fatturato 2012 (mln €) e crescita % su 2011



CHI HA GUADAGNATO DI PIÙ tabella 4

Ebitda in % su fatturato



UN ESERCIZIO IN NUMERI tabella 5

Dati aggregati in mln di euro

	ITALIA	ESTERO
Fatturato totale	33.208	117.268
Variazione %	12,0	13,2
Ebitda* totale	6.247	20.499
Ebitda* in % ricavi	20,6	19,4

*Per l'Italia l'ebitda si riferisce ai 23 gruppi su 26 che hanno fornito i dati; per l'estero a 11 gruppi su 14

Fonte: PAMBIANCO Strategie di Impresa

Passando al confronto tra il lusso italiano e quello oltre confine, l'indagine evidenzia un giro d'affari semestrale dei rivali esteri maggiore in termini assoluti (117.268 mln) e

anche la crescita a livello percentuale è maggiore di un punto percentuale (+13%) rispetto a quella messa a segno dal Made in Italy.

5.4 La prospettiva della clientela

Nel business in oggetto, la dimensione della clientela ricopre un ruolo rilevante per l'importanza che l'acquirente ha nel condizionare la vita stessa delle mode. I processi interni e l'attività di ricerca e sviluppo possono considerarsi efficienti solo se il prodotto finale è realmente apprezzato e, quindi, vendibile. Mentre, infatti, nell'era industriale le strategie aziendali erano focalizzate, per lo più, sul prezzo del prodotto, oggi il rapporto dell'azienda con il consumatore finale ha acquisito maggiore importanza: sono più i clienti, che le case di moda, i veri attori sul mercato dei prodotti fashion.

Se l'attenzione alla clientela è importante in ogni mercato, in questo essa risulta particolarmente critica. Comprendere la domanda della clientela e soddisfarla in tempi brevi risulta comunque difficoltoso, a causa degli incessanti cambiamenti del mondo della moda. Per garantirsi una gestione efficiente, le imprese cercano di individuare ed inventare, sviluppare e soddisfare sempre nuovi bisogni.

Lo scopo di una corretta gestione aziendale secondo questa prospettiva risiede, dunque, nella creazione di valore per il cliente finale: per raggiungere ciò le imprese adottano un modello caratterizzato da due fasi.

In primo luogo, l'azienda individua e segmenta i diversi settori di mercato distinguendo tra core-business (abbigliamento e calzature), e accessori (profumeria, occhialeria, ...), coerentemente con la struttura specifica del mercato di appartenenza e della stessa azienda (customer selection). Una volta che il mercato è stato identificato, le imprese provvedono all'individuazione dei più importanti value drivers e cercano di pervenire ad una loro misurazione. Le determinanti più importanti, secondo la presente indagine sono: la struttura delle vendite, l'analisi del profilo della clientela e la fedeltà della stessa, il brand appeal e la performance dei singoli punti vendita (POS – point of sale).

CATEGORIE DI INFORMAZIONI	MISURE
<i>Struttura delle vendite</i>	Ricavi e mdc per marchio
	Ricavi e mdc per collezione
	Ricavi e mdc per prodotto
	Ricavi e mdc per area geografica
	Quota del portafoglio dei clienti
<i>Profilo della clientela e sua fidelizzazione</i>	Percentuale di ordini da clienti stabili
	Percentuale di vendite da nuovi clienti
	Numero di pezzi per scontrino
	Numero di carte fedeltà e di clienti registrati
	Numero di inviti ai fashion shows
	Fidelizzazione online
<i>Brand appeal</i>	Quote di mercato e posizionamento
	Tasso di cross-selling ²¹
	Ricerche di mercato esterne
	Rafforzare l'immagine di lusso
	Tutela dalla contraffazione
<i>Performance dei POS</i>	Sell-through stagionale ²²
	Tasso di conversione ²³
	Incidenza dei codici a saldo sul tot. codici chiave
	Incidenza sul totale vendite a saldo sul tot. vendite

A) *Struttura delle vendite*

In primo luogo viene identificata e monitorata la struttura delle vendite. Ciò può risultare complesso a seguito della diversificazione in differenti *brand*, mercati e prodotti: lo scopo è la suddivisione del mercato in nicchie dotate di caratteristiche omogenee.

Gucci per meglio gestire la sua complessa realtà, adotta una struttura divisionale strutturata in sei aree strategiche di prodotto fondamentali: abbigliamento, calzature, borse ed accessori, profumi, orologi, gioielli e seta. In cui, attualmente, operano le seguenti società:

- negli accessori in pelle, abbigliamento e calzature: la Gucci Division e le società YSL, Sergio Rossi, Bottega Veneta, Alexander Mc Queen, Stella Mc Cartney, Balenciaga;
- nei profumi e cosmetica: YSL Beauté (che distribuisce i profumi YSL, Roger & Gallet, Oscar de la Renta, Van Cleef & Arpels, Fendi, Boucheron, Alexander Mc Queen, Ermenegildo Zegna);
- nell'orologeria GG Watches (Boucheron, Gucci, YSL) e Bedat & Co;

²¹ Vendite accessori/Vendite prodotti chiave

²² Quantità vendute/Quantità ordinate dal singolo POS

²³ Numero di scontrini/Numero di clienti entrati nel POS

- nella gioielleria Boucheron

Così per ciascuna di esse, provvede al calcolo della profittabilità delle vendite. Attualmente l'articolazione del fatturato del Gruppo Gucci, per le principali linee di prodotto è: pelletteria 32%, profumi 16%, abbigliamento 13%, calzature 12%, orology 9%, cosmetici 6%, gioielli 5%, Royalties 2%, altro 5%.

Sappiamo che il processo di formulazione e controllo della strategia passa, inevitabilmente, da un'analisi approfondita del mercato che, in quanto tale, deve segnalare i vari segmenti di cui esso si compone e le preferenze dei clienti in merito ai principali fattori critici, come qualità, prezzo, immagine e reputazione.

In definitiva, solo conoscendo le più importanti fasce di mercato, l'azienda può prevedere obiettivi e misure in linea con i segmenti nei quali intende concentrarsi. In tal senso, un utile indicatore può essere costituito dalla <<quota del portafoglio dei clienti>> che, appunto, esprime la cosiddetta <<<percentuale di copertura>> ovvero quanti siano, sul totale degli acquisti di beni di alta moda effettuati dai vari fornitori, gli acquisti realizzati con l'impresa in oggetto. La caratteristica principale di tale indicatore è quella di depurare i dati sulla spartizione del mercato da fenomeni ed andamenti non manovrabili dalla società, come, ad esempio, una generalizzata riduzione degli acquisti. Una buona performance nella prospettiva delle vendite rischia di essere infruttuosa, qualora il segmento di clientela oggetto di indagine non sia valutato sufficientemente redditizio per l'impresa. E' quindi co-finanziario, al fine si valutare la redditività del segmento, evitando una focalizzazione eccessiva e, soprattutto inutile, sulla clientela. La redditività del segmento costituisce, dunque, elemento fondamentale di valutazione in tale prospettiva e, in un certo senso, è anche la conseguenza di quanto l'impresa realizza con riferimento ai predetti driver.

B) Profilo della clientela e sua fidelizzazione.

La seconda categoria di informazioni da monitorare riguarda l'analisi del profilo della clientela. Le imprese, infatti, cercano di identificare le principali caratteristiche dei consumatori finali, le loro necessità, i loro desideri per poterli soddisfare meglio e più prontamente.

E' noto che la quota di mercato si basa, anzitutto, sul mantenimento e sulla conservazione dei clienti esistenti. Per stimare la loro fedeltà si può, allora, guardare al rapporto tra ordini ricevuti da clienti stabili nel tempo e totale ordini.

Discorso in parte diverso se l'attenzione si sposta sui nuovi clienti. Premesso che si tratta di un fattore importante per la crescita di un'impresa, a questo riguardo sarà preferibile considerare il numero di nuovi acquirenti oppure il totale delle vendite effettuate a nuovi clienti compresi nei segmenti oggetto di espansione. Si osservi, però, che tali misure devono essere valutate non in modo astratto, ma in relazione ai costi e agli sforzi complessivamente sostenuti per l'acquisizione di un nuovo cliente.

Tra le misure più interessanti da monitorare vi è l'ammontare medio dello scontrino ed il numero e la tipologia di pezzi venduti per singolo cliente. Entrambe le informazioni servono, infatti, per valutare il potere di acquisto della clientela ed il tasso di *cross selling*, ovvero la percentuale di vendite realizzate su prodotti diversi rispetto a quelli per i quali il cliente entra nel punto vendita.

Sappiamo che la fedeltà del consumatore costituisce un aspetto rilevante, che, a sua volta, è strettamente legata al grado di soddisfazione del cliente. La Gucci cerca di sviluppare ed accrescere il senso di appartenenza dei clienti al *brand* attraverso il ricorso ad inviti personalizzati alle sfilate per i clienti più assidui. In alternativa vengono emesse carte fedeltà in grado di offrire ai clienti registrati anticipazioni sui saldi. Inoltre, questo è un efficace modo per misurare il proprio *fidelity rate*, ovvero la percentuale di acquirenti che ritorna nel medesimo punto vendita all'interno di un certo periodo di tempo.

Gucci inoltre, per aumentare la propria visibilità e fidelizzazione dei clienti, punta sui nuovi mezzi di comunicazione online. E, come lei, anche le altre imprese dell'alta moda, Da New York a Londra, da Milano a Parigi, inondano i social media di contenuti riguardanti le fashion week per amplificare e prolungare gli effetti derivanti dalle sfilate. Twitter, Facebook, Pinterest, ma anche Tumblr e Instagram si sono riempiti di streaming, post, contenuti, 'pin' e di ogni altra forma di promozione dei brand, di se stessi (nel caso di giornalisti, stilisti e, genericamente, 'addetti ai lavori') e del flair che si respira, o si dovrebbe respirare, a ogni settimana della moda che si rispetti. Il fatto non rappresenta di per sé una novità, ma le ultime sfilate hanno costituito un punto di passaggio importante tra un 'prima' - definito da un generale, ma dispersivo, attivismo internettiano - e un 'dopo', connotato da una maggiore organizzazione dei brand di moda sul web. Nonché da uno sforzo tangibile delle stesse istituzioni della moda, a cominciare da una Londra in formato più che mai 'social' sotto la spinta del British Fashion Council.

Oltre a trasmettere gli ormai classici streaming delle sfilate, Gucci sta agganciando sempre nuove modalità di engagement del pubblico volte a toccare veri e propri tasti emozionali. Si tratta di un grande passo avanti rispetto agli esordi sul web delle aziende di moda che in un primo momento erano sembrate disorientate e in difficoltà nell'utilizzo dei nuovi mezzi di comunicazione. I marchi fashion, il cui successo è fondato in larga parte su una componente aspirazionale, all'inizio dell'era digitale trovavano estremamente difficile sintetizzare i propri messaggi nel linguaggio particolare dell'online. Gradualmente, però, le iniziali comunicazioni unilaterali nelle reti sociali con meri scopi di vendita o di auto-promozione hanno lasciato spazio a interazioni più genuine e coinvolgenti tra marca e cliente.

Un'innovazione digitale, che coinvolge anche le testate giornalistiche italiane, che nelle ultime stagioni hanno inventato sempre nuovi modi per coinvolgere i propri lettori. Per esempio, il giorno prima dell'ultima edizione di Milano Moda Donna, il sito del settimanale di Repubblica D ha fatto dialogare in diretta su Google+ stilisti (tra i quali Giorgio Armani, Donatella Versace e Frida Giannini) e fan tramite una live-chat video.

E ancora, Gucci presente e attiva anche su Facebook, Itunes, Youtube, Pinterest, Instagram, Amazon, in varie app per gli smartphone e su Twitter.

Proprio con quest'ultimo si è alleato per creare applicazioni sui social media a favore delle donne. La griffe fiorentina ha annunciato a San Francisco una collaborazione con il social network per presentare 'Chime Hack', un hackathon (gruppo di lavoro) per nuove soluzioni destinate a smartphone e tablet. L'obiettivo, appunto, è sostenere le donne attraverso la campagna della maison 'Chime for change'.

Recentemente, inoltre, ha aderito al progetto Google Business Photos del colosso americano del web, un'iniziativa che permetterà ai visitatori del nuovo flagship store di Brera di fare un tour virtuale direttamente da mobile o da tablet. Si tratta, del primo brand italiano di lusso che aderisce al progetto.

C) Brand appeal

Comprendere l'attrattività del proprio marchio e la sua posizione sul mercato costituisce un elemento fondamentale per spiegare il successo o l'insuccesso di un'impresa di moda. Per questo motivo la Gucci ritiene utile monitorare il tasso di brand appeal. Solitamente conduce le sue ricerche o ricorrendo ad indagini di mercato tramite aziende esterne specializzate oppure attraverso il calcolo di alcuni indicatori utilizzando le

informazioni già in possesso della società, ricavate direttamente dai contatti che l'impresa ha con la clientela all'interno dei punti vendita.

Il recepimento di queste informazioni risulta semplice visto l'elevato ricorso al canale di vendita diretto, sia attraverso la proprietà dei punti vendita che tramite i corner point situati all'interno dei department store o degli aeroporti.

La quantificazione di questi indicatori può essere utile anche per comprendere se il grado di appeal del marchio è tale da generare attrazione di nuova clientela su prodotti diversi rispetto a quelli tradizionalmente venduti con quel marchio.

Gucci, indubbiamente, mira a rafforzare l'immagine di lusso del brand realizzando ingenti investimenti nella distribuzione diretta tramite negozi monomarca di proprietà, introducendo prodotti in serie limitata, su misura e su ordinazione e aprendo flagship in località prestigiose.

Un altro aspetto da considerare, che le permette di preservare il valore e l'esclusività della marca, è la lotta alla contraffazione.

Recentemente (ottobre 2013) ha ottenuto un maxi risarcimento per contraffazione online. La decisione è stata presa dal Tribunale Distrettuale degli Stati Uniti per il Souther District della Florida, la Corte ha riconosciuto a Gucci il risarcimento di 144,2 milioni di dollari di danni per un'azione intrapresa da diverse organizzazioni impegnate in un'estesa attività di contraffazione online. La Corte ha anche ordinato l'immediata cessazione e la consegna a Gucci di 155 nomi di dominio utilizzati nell'operazione di contraffazione.

Sempre in quest'ambito vediamo Gucci impegnata in una "storia a puntate" con l'antagonista Guess, con cui si scontra a colpi di sentenze dagli Stati Uniti all'Italia. Prima è stato il giudizio emesso dalla Corte Distrettuale di New York alla fine del 2012, con la condanna di Guess a un risarcimento di circa 4.600.000 dollari a favore della label italiana. Poi, all'inizio dello scorso maggio, il Tribunale di Milano ha rigettato le richieste avanzate nel 2009 dal brand fiorentino per tutelare i suoi marchi sul mercato italiano. Quest'ultima sconfitta a Gucci non è proprio andata giù, tanto da fare appello contro la decisione che ha escluso la contraffazione a causa di "differenze formali tra i due marchi". Una contromossa, quella di Gucci, che era già stata annunciata dalla griffe, che in un comunicato aveva dichiarato di essere "in forte disaccordo" con la sentenza del tribunale e aveva inoltre annunciato di avere intenzione di "ricorrere immediatamente in appello contro tale decisione" che era a suo avviso "potenzialmente pericolosa per la protezione e la tutela del made in Italy".

D) Performance dei POS

L'ampio ricorso al canale di vendita diretto richiede un suo attento monitoraggio. I punti vendita diretti costituiscono, infatti, un eccezionale strumento di comunicazione dell'immagine aziendale. Attraverso i propri POS, l'azienda riesce a comprendere meglio gli andamenti delle mode ed a ricevere indicazioni sulle esigenze della clientela e sulle nuove tendenze. In questo contesto, risulta particolarmente utile conoscere anche le *performance* economiche dei singoli punti vendita. Tra i diversi indicatori impiegati da Gucci ricordiamo:

- il <<sell-through stagionale>>, ovvero il rapporto tra le quantità vendute di un dato prodotto e le quantità ordinate dal singolo POS;
- il <<tasso di conversione>> (numero di scontrini/numero di clienti entrati nel POS) che esprime la capacità di trasformare i visitatori del negozio in clienti;
- l'incidenza dei ricavi derivanti dalle vendite full price sul totale dei ricavi da vendite a saldo, un rapporto, cioè, che consente di stimare la composizione dei ricavi e la durata di una specifica moda o di una singola collezione.

5.5 La prospettiva dei processi

Secondo la tradizionale impostazione della BSC, questa prospettiva è definita dei «processi interni». Ciononostante, i confini fra la dimensione interna e esterna, nel settore della moda, sono abbastanza labili. Una collezione, ovvero l'*output* del processo è il frutto di una seria continua di interscambi fra interno ed esterno: stimoli, idee, confronto con i produttori in *outsourcing* su materiali, tecniche, lavorazioni, costituiscono la linfa vitale di tutto il processo creativo in senso lato. Da qui discende che, la definizione di una linea di demarcazione che circoscriva interno ed esterno, sia alquanto limitante. Ragion per cui si ritiene che il termine più corretto, nella fattispecie, sia quello di «prospettiva dei processi».

Proprio il crescente interesse verso la clientela e il suo grado di soddisfazione, ed è anche una deduzione logica in quanto appena esposto, ha comportato la necessità di analizzare e valutare i processi che stanno a monte del prodotto finito, in modo da individuare quelli a più elevato valore aggiunto per il consumatore finale e da eliminare, invece, quelli inefficienti.

Un approccio per processi è importante anche in termini di analisi dei costi, in quanto consente di determinare il peso in ottica economica, ridimensionando quelli più dispendiosi.

Individuiamo le tre fasi principali:

- gestione dei rapporti con i fornitori;
- realizzazione del prodotto;
- distribuzione e assistenza post-vendita.

La prospettiva dei processi



Alla luce della mappatura dei processi riportata e con lo stesso ordine logico in precedenza seguito, affronteremo dunque queste tre fasi come se fossero altrettante categorie di informazioni, cercando di identificare, al loro interno, le misure di performance più significative nella presente prospettiva.

CATEGORIE DI INFORMAZIONI	MISURE
<i>Gestione dei rapporti con i fornitori</i>	Rating di fornitori
	Tempo di evasione degli ordini
	Percentuali di difetti
	Numero di innovazioni proposte
	Eccellenza formativa
	Costo per unità di output
	Sviluppo nuovi materiali
<i>Realizzazione del prodotto</i>	Tasso di difettosità
	Costi della qualità
	Costi di ispezione e controllo
	Tempi di produzione
	Incidenza dell'esternalizzazione
	Costi di consegna
<i>Distribuzione e assistenza post-vendita</i>	Tempo di evasione degli ordini
	Percentuale di ordini evasi on time
	Percentuale di reclami
	Qualità dei servizi post-vendita

A)La gestione dei rapporti con i fornitori

I fornitori rappresentano una variabile fondamentale. Essi infatti non soltanto approvvigionano le imprese del materiale necessario, ma frequentemente diventano veri e propri partners dell'intero processo di svolgimento della produzione, garantendo elevata qualità e alta flessibilità del sistema produttivo.

Per Gucci lavorano diverse tipologie di fornitore. Nel caso, ad esempio, della pelletteria (core-business dell'impresa) si distingue tra:

integrati: si tratta di 13 aziende storiche (i rapporti di collaborazione hanno anche in questo caso una durata spesso più che ventennale) che lavorano prevalentemente con Gucci (realizzano oltre i tre quarti del loro fatturato con l'azienda leader), con una dimensione media fra i 20 e 30 addetti.

Fornitori di mercato: non sono legati da clausole di esclusiva, generalmente hanno accordi produttivi con il leader da meno tempo (in genere i contratti di fornitura hanno una durata non inferiore ai tre anni) e lavorano molto anche per altre aziende (fatturato con Gucci circa 30%). Sono circa 30 ed hanno una dimensione media di 15-20 addetti. I fornitori di mercato sono comunque soggetti ad un certo turnover grazie a clausole di risoluzione più rapide (1-2 mesi di anticipo); le collaborazioni con questi fornitori possono quindi avere durata più breve.

In ogni caso, indipendentemente dal tipo di fornitori, Gucci impone il metodo di lavoro, le specifiche dei prodotti e delle lavorazioni, e fornisce i materiali (per alcuni materiali ausiliari impone i fornitori). Generalmente fornisce materiali e attrezzature, e talvolta, anche suggerimenti per la riduzione dei costi ed il miglioramento della qualità.

Nonostante i fornitori di primo livello scelgano autonomamente i propri subfornitori, Gucci offre un aiuto nella valutazione di questi ultimi. Seppur con minore frequenza, partecipa anche alla formazione e selezione del personale dei propri fornitori diretti ed in alcune occasioni ha contribuito con aiuti finanziari all'attività d'impresa degli stessi.

Le misure in grado di valutare l'efficienza di questa fase potranno, dunque, essere espresse dal <<tempo di evasione degli ordini>>, dalla <<percentuale di difetti>> riscontrati negli acquisti o, ancora, dal numero e dalle entità delle innovazioni di prodotto e/o di processo proposte all'azienda da parte degli stessi fornitori, e rating di fornitori in termini di costi qualità e distribuzione.

Uno degli aspetti più critici è lo sviluppo di nuovi materiali. Durante la fase creativa e di modelliera gli stilisti testano numerose soluzioni utilizzando diverse tipologie di tessuti o pelli.

Un sistema di relazioni ben strutturato con i fornitori permette alle imprese di ridurre i tempi e i costi e al contempo assicura loro di avvantaggiarsi dall'esperienza acquisita in specifici contesti. Alcuni stilisti e responsabili della produzione hanno ammesso che durante la fase progettuale hanno la necessità di sapere se certi materiali possono «funzionare» con alcuni capi della collezione. Sovente i fornitori sono in grado di fornire preziosi consigli e aiutano a trovare una soluzione ai problemi. Occorre in aggiunta ricordare che un'azienda del comparto moda realizza fino a due-tre differenti produzioni per ciascun anno (in base alle stagioni, talvolta sia per uomo che per donna). Inoltre, solitamente vi è un ridotto lasso di tempo fra l'approvazione definitiva della collezione e la distribuzione ai negozi.

Gucci, pertanto, riconosce nel tessuto produttivo di piccole e medie imprese che partecipano alla filiera, una risorsa strategica per il funzionamento del modello di business decentralizzato ed appare come uno degli attori centrali nella promozione dell'immagine del territorio e dell'identità della comunità locale e regionale. E proprio dalla consapevolezza del valore dell'immagine del territorio per le strategie competitive, sono nati alcuni progetti di valorizzazione dell'identità locale. Tali progetti intendono rafforzare il legame tra le attività del settore pelletteria e calzature, con l'eccellenza formativa espressa da alcuni centri specializzati, che rappresentano veri e propri laboratori di manualità artigiana: la scuola di San Colombano e l'Associazione Castello dell'Acciaiuolo a Scandicci.

Come ribadito da De Sole in una sua intervista, Gucci considera un valore la localizzazione nell'area fiorentina per due principali ragioni: le altissime competenze artigiane, sedimentate, ed il vantaggio di immagine ormai codificata a livello internazionale. Il dato trova conferma dallo stesso atteggiamento dell'impresa nell'attuale difficile congiuntura di mercato: fino ad ora non un posto di lavoro è andato perso né alcuna azienda dell'indotto è stata liquidata pur in un quadro generale di notevoli sforzi in termini di razionalizzazione della struttura dei costi.

B) La realizzazione del prodotto

Se è indubbio che, trattandosi di un processo caratterizzato da una notevole ripetitività e standardizzazione delle operazioni, risulta più facile valutarne l'effettivo grado di efficienza applicando gli strumenti tradizionali di controllo, è però altrettanto innegabile che per raggiungere tale obiettivo può non essere sufficiente ricorrere alle sole misure economico-finanziarie.

Infatti, l'uso esclusivo di questi strumenti rischia di generare una corsa alla riduzione dei costi senza riflettere sulle conseguenze che ne potrebbero derivare in termini di minore qualità delle materie prime, maggiore incertezza nei tempi di consegna e un più elevato numero di resi.

Per questa ragione, è allora opportuno che nella valutazione di un processo operativo, oltre ad indicatori strettamente economico-finanziari, si considerino anche altri aspetti, come il <<tasso di difettosità>> e i <<tempi di produzione>>.

Per quanto concerne la produzione di Gucci, non è completamente interna, e le ragioni di questa scelta sono da ricercarsi in maggiori competenze, riduzione dei costi e maggiore flessibilità.

Il modello produttivo della Gucci può essere così schematizzato.

Il design e lo sviluppo prodotto sono totalmente svolti all'interno dell'azienda per tutti i brand del gruppo. Solo le fasi successive sono in parte o del tutto esternalizzate a seconda dei prodotti. La realizzazione dei prototipi, la produzione del campionario e l'industrializzazione del prodotto sono generalmente svolte o all'interno dell'azienda o presso imprese controllate ed imprese partner. Mentre la produzione è totalmente realizzata in outsourcing (fanno eccezione solo le fasi di taglio di alcuni materiali speciali o molto preziosi). Per la comprensione del modello produttivo dell'azienda non si può quindi prescindere dalle relazioni che essa instaura con il sistema di piccole imprese artigiane che con essa collaborano. Gucci ha infatti, come precedentemente accennato, un forte radicamento con il territorio, e da esso trae gli elementi di più forte distintività, legati alle abilità manifatturiere del tessuto artigiano, ma anche al gusto ed alla creatività che contraddistinguono l'immagine della nostra regione nel mondo.

Uno dei rischi più evidenti, di tale esternalizzazione è la perdita del controllo. L'azienda si cautela svolgendo operazioni di controllo, tanto nella fase iniziale della produzione (collaudo), quanto al termine delle lavorazioni. A tal fine la Gucci svolge frequenti controlli con propri ispettori presso le imprese subfornitrici, sia con una azione di assistenza preventiva che con controlli sul prodotto finito. Parte della fase di collaudo è svolta anche da quelle imprese partner che, lavorando a stretto contatto con le strutture dell'azienda, sono in grado di svolgere una funzione di auto-collaudo.

Materie prime e semilavorati sono accuratamente selezionati ed acquisiti direttamente dall'azienda. Inoltre, vista la centralità della materia prima pelle nella definizione della qualità dei prodotti, l'azienda ha acquisito diverse concerie localizzate nel distretto di Santa Croce sull'Arno.

La spedizione dei prodotti finiti avviene o direttamente dai subfornitori o da magazzini dell'azienda, che fungono da polmone dove assemblare gli ordini.

Questo garantisce (o quantomeno dovrebbe garantire) la rispondenza agli standard qualitativi.

La scelta del giusto produttore esterno risulta cruciale. Questo deve essere particolarmente specializzato in determinate realizzazioni (ad esempio scarpe da uomo, lavorazione della seta, ecc.) e dimostrare di conoscere bene lo stile e gli standard della maison che richiede il servizio. Non è raro che vi siano imprese esterne che lavorino in esclusiva, soprattutto per massimizzare il know-how e ridurre contenziosi legati a diritti su opere di ingegno. Il rischio maggiore per le maison è quello di dipendere da pochi soggetti esterni che possono condizionarne le scelte e imporre condizioni poco competitive. Per questa ragione, anche se ciò richiede maggiori costi per il controllo e una più elevata dispersione di risorse, è preferibile contare su un più ampio numero di imprese esterne. La soluzione positiva di questo trade-off (benefici e rischi dell'esternalizzazione) rappresenta spesso la chiave del successo. I supervisor hanno anche il compito di controllare che le imprese esterne non usino materiali e accessori per vendere direttamente i prodotti. Per tale motivo è normale che la maison invii materiale contato per la produzione e riprenda in carico i beni difettati. Tali questioni sono comunque ampiamente regolamentate da accordi contrattuali molto puntuali.

C) La fase di distribuzione e assistenza post-vendita

Questa fase costituisce l'ultimo anello della catena del valore dell'impresa. Essa comprende la collocazione dei prodotti sul mercato, le attività di garanzia e riparazione, la gestione dei resi e delle modalità di incasso.

Il modo in cui si realizza la distribuzione, dipende dall'architettura del ciclo produttivo.

A livello di mercati, fino al 1994 i negozi Gucci erano presenti in Europa, solo in Italia, Francia ed Inghilterra; in Asia, in Giappone ed a Hong Kong; in USA, solo a New York, Beverly Hills e Miami. A partire dal 1994 la strategia di distribuzione perseguita ha ricercato il controllo diretto della distribuzione (con il progressivo ritiro delle licenze per la distribuzione e l'apertura di negozi di proprietà) per assicurare una politica di immagine coerente, per garantire la qualità del servizio al cliente, per migliorare la gestione del prodotto ed ampliare la proiezione internazionale.

Oggi può contare su una rete distributiva di oltre 300 punti vendita in tutto il mondo, e la maggior parte in gestione diretta, che vendono esclusivamente prodotti Gucci. I prodotti sono venduti inoltre in alcuni duty free shop in selezionati negozi di marca.

Stimare la funzionalità e l'efficienza di tale processo non è semplice, ma è comunque importante in un'ottica di valutazione complessiva del funzionamento aziendale.

Le misure consentono, ad esempio, i <<costi di consegna>>, il <<tempo di evasione degli ordini>> e l'<<incidenza di ordini evasi nel rispetto dei tempi prefissati>>.

A tutta evidenza, particolarmente significativo è proprio quest'ultimo aspetto. In concreto, nelle realtà in discorso, è spesso impossibile soddisfare interamente, o nei tempi richiesti, la domanda del mercato, per la concomitanza di una serie di fattori. Si pensi all'elevata stagionalità, alla necessità di uscire con i modelli in date ben definite del calendario, nonché alla grande variabilità nelle quantità vendibili a seconda dell'andamento delle mode.

In questa dimensione, occorre infine considerare anche l'assistenza e il sostegno che la società è in grado di assicurare ai clienti una volta che i prodotti sono diventati oggetto di vendita. In tal senso, un'utile misura è rappresentata dalla <<percentuale di reclami>> pervenuti. Percepito dai consumatori come fondamentale corollario del prodotto acquisito, il servizio post-vendita si traduce, infatti, in maggior soddisfazione della clientela e, quindi, nel suo mantenimento o anche in un suo incremento.

5.6 La prospettiva dell'apprendimento e crescita

La centralità assegnata all'attività di apprendimento e crescita in un'impresa, risponde alla volontà di realizzare prodotti e tecnologie tali da favorire il successo aziendale.

In passato l'attenzione degli imprenditori era concentrata, prevalentemente, sulla produttività. Quindi, in un mercato sostanzialmente stabile e caratterizzato da prodotti standardizzati, il vantaggio competitivo derivava, per lo più, dall'efficienza dei processi. L'attenzione si è poi progressivamente spostata sulla clientela. A parità di prodotto e a sostanziale parità di prezzo, i clienti hanno infatti cominciato a preferire imprese in grado di garantire più elevati standard qualitativi e maggiori servizi di assistenza post-vendita.

Così, il modo in cui le aziende si rivolgono al cliente diventa una chiave di volta del loro successo.

Oggi, per molte combinazioni raggiungere l'efficienza nella produzione non è più un traguardo impossibile, per cui, rispetto al passato, è senz'altro più difficile pensare di vincere la concorrenza agendo solo su questo versante. Ovviamente, ciò non significa minimizzare quei risultati, ma, semplicemente, vuol dire che tale processo costituisce, più che un vantaggio competitivo, l'elemento necessario affinché una qualsiasi azienda possa rimanere sul mercato.

Stesse conclusioni se ci spostiamo nella prospettiva della clientela. E' questo, cioè, un aspetto fondamentale, ma non è detto che sia sufficiente a portare l'impresa a primeggiare nel suo settore di appartenenza.

Ecco allora che, con queste premesse, possiamo rimarcare quanto sia determinante per il successo imprenditoriale avere, a monte della creazione e realizzazione di prodotti e servizi innovativi, una solida attività di ricerca e sviluppo, da un lato, e un'intensa attività di apprendimento, dall'altro. Allo stato attuale, la differenza tra le imprese è espressa non da un prezzo del prodotto leggermente inferiore rispetto a quello dei concorrenti o da qualche servizio in più offerto post-vendita, ma dal fatto che si riesca ad anticipare i tempi e, così, presentare prodotti o servizi sempre nuovi e superiori per qualità.

Infatti, per Gucci, la coerenza stilistica si realizza grazie alla capacità di rinnovare ogni stagione i propri prodotti interpretando l'evoluzione del mercato senza cancellare l'identità stilistica dell'azienda.

La principale leva del successo dell'impresa deve, quindi, essere rintracciata nel processo di innovazione del prodotto. L'innovazione, prevalentemente di tipo informale (stilistica) è continua (Gucci fa in media 26 collezioni all'anno) anche se elementi di innovazione di processo (taglio ed acqua) ed organizzative non sono mancate.

Il laboratorio di ricerca e sviluppo, localizzato a Casellina, conta circa 25 addetti che seguono il marchio Gucci, YSL e le emerging brand (Stella Mc Cartney, Alexander Mc Queen).

Per l'area progettazione si contano circa 100 addetti che curano le attività di progettazione, prototipia e campionario, per Gucci, YSL e le emerging brand. Il design team è composto di stilisti che lavorano prevalentemente presso la sede di Casellina.

Per il prodotto calzature, l'adozione di tecnologie innovative nella fase di progettazione del prodotto, ha apportato un miglioramento della qualità tecnica di quest'ultimo, attraverso lo studio e la ricostruzione dell'anatomia del piede.

Per la pelletteria invece, l'innovazione è prevalentemente informale e riguarda l'ideazione e la progettazione del prodotto che ne definiscono lo stile. Il design team Gucci è coinvolto anche nella progettazione dei materiali in collaborazione con le concerie per ottenere materie prime innovative (innovazione dei processi di concia) e nella progettazione degli accessori (in collaborazione con le aziende fornitrici di componeristica). Vi è inoltre una grande cura dell'artigianalità, che si realizza anche grazie ad una ingegnerizzazione di prodotto molto accurata.

Per l'innovazione di processo occorre precisare che, di fatto, nella produzione di lusso ad alto contenuto artigianale, l'automazione non è un elemento distintivo e caratterizzante la produzione. Anche l'importante innovazione del taglio ad acqua messa a punto da Gucci (ATOM), per quanto importante nel garantire il miglior taglio dei pellami, non rappresenta l'elemento di vantaggio competitivo più importante del brand.

E' pertanto evidente che la prospettiva di apprendimento e di crescita costituisce il <<driver>> per ottenere risultati positivi anche nelle altre dimensioni.

In altre parole, se la soddisfazione della clientela nasce, principalmente, dall'eccellenza raggiunta nei processi aziendali e se la bontà di questi ultimi dipende, almeno in parte, dalle conoscenze e dalle competenze che, nel tempo, si sono sviluppate all'interno dell'impresa, è del tutto logico ipotizzare che il momento dell'apprendimento e della crescita si trovi a monte del successo aziendale, per cui l'evento economico-finanziario è solo un elemento derivato.

Essa è differente dalle tre analizzate in precedenza, che per loro natura sono orientate ad apprezzare risultati conseguiti nel passato. Questa, infatti, fornisce l'infrastruttura per fissare target ed aspirazioni anche per il futuro.

Considerato che la Gucci basa il suo successo sull'innovazione (dei prodotti, dello stile, dell'approccio al mercato) e sulla capacità di investire per il futuro, è evidente che quest'area rappresenti un aspetto critico.

A causa della stagionalità delle collezioni il ciclo di vita dei prodotti è alquanto breve . Ciò costringe l'impresa a rinnovare continuamente lo stile e il design. Ogni collezione ha una sua identità e, pur se ispirate ad una stessa filosofia di fondo, ciascuna di esse non costituisce necessariamente un punto di partenza per quelle successive.

Infatti, per Gucci, la coerenza stilistica si realizza grazie alla capacità di rinnovare ogni stagione i propri prodotti interpretando l'evoluzione del mercato senza cancellare l'identità stilistica dell'azienda.

Nell'ambito della prospettiva dell'apprendimento e della crescita possiamo individuare tre categorie di informazioni che, rispettivamente, prendono in considerazione il capitale umano, i sistemi informativi e il capitale organizzativo.

Misure di performance nella prospettiva dell'apprendimento e della crescita

CATEGORIE DI INFORMAZIONI	MISURE
Capitale umano	Turnover delle posizioni strategiche
	Entrate per stilista
	Valore aggiunto per stilista
	Costi per riqualificazione del personale
	Numero di nuove creazioni
	Età media degli stilisti
Sistemi informativi	Efficienza dei processi informativi
	Coefficiente di copertura strategica delle informazioni
	Percentuale di divisioni connesse con il sistema informativo
Capitale organizzativo	Capacità di lavorare in team
	Numero di suggerimenti
	Percentuale di persone impiegate in lavori interdisciplinari

A) Capitale umano

Le società del comparto moda possono essere inquadrare come entità a metà fra una moderna organizzazione e una bottega dove «artigiani» utilizzano la mente e la tecnica manuale per creare qualcosa di unico .

Da una parte vi sono i manager che seguono una logica economico-aziendale per operare sul mercato, e dall'altra gli stilisti che non sono realmente coinvolti nelle regole del business e sono più orientati a seguire l'ispirazione. Il successo è garantito da un collegamento efficiente ed efficace fra queste due categorie di soggetti. Quando questo accade (si pensi al binomio Domenico De Sole-Tom Ford in Gucci negli anni novanta, primi duemila) è possibile ottenere performances significative e assicurare stabilità all'impresa nel suo complesso.

Nell'era dell'informatica, il capitale umano costituisce la vera risorsa a disposizione delle imprese. Poiché, dunque, la sfida è di giungere al perfezionamento e all'accrescimento delle capacità personali, occorrerà partire dalla misurazione del grado

di soddisfazione dei singoli dipendenti che operano all'interno della struttura. Solo così, infatti, l'impresa può verificare anche la fedeltà, soprattutto quando si tratta di dipendenti sui quali più ha investito in termini di formazione. Il tipico indicatore utilizzato in questo caso è rappresentato dal turnover del personale che, con riferimento al nostro settore di indagine, si traduce, inevitabilmente, in <<turnover delle posizioni strategiche>>.

Il capitale umano, di per sé il vantaggio competitivo più rilevante, nelle imprese del comparto moda è soggetto ad un certo grado di turnover, in particolare per quanto attiene agli stilisti e ai manager della produzione.

Dopo un certo numero di anni, tuttavia, può accadere che la loro spinta all'innovazione tenda a ridursi e alcuni di essi (non certo i leader di progetto, ovviamente) sono incoraggiati a misurarsi in altri contesti abbandonando la società. Al contempo è necessario assumere sempre nuovi creativi con idee originali e variegate esperienze. Anche i manager hanno un certo tasso di turnover, specialmente quelli coinvolti nel processo produttivo. Essi, solitamente, sviluppano una forte competenza in settori specifici (ad esempio nella produzione di articoli in pelle) che acquisiscono una elevata conoscenza dei materiali e del know-how, oltre che una certa familiarità con manifatture esterne per effetto del ricorso all'outsourcing. Tutto questo li rende figure chiave e formare un manager della produzione richiede vari anni. Per questa ragione essi sono molto richiesti e le imprese non esitano ad effettuare offerte sostanziose a manager della concorrenza, pur di assicurarsi la loro competenza.

Sempre in questo contesto, è poi necessario valutare la produttività individuale, allo scopo di mettere in relazione il risultato finale con il numero di dipendenti impiegati.

La misura più semplice e più diffusa è costituita dalle <<entrate per dipendente>> o, meglio, per stilista, visto che sono i suoi progetti e le sue creazioni a determinare in gran parte il successo di un'impresa di alta moda. Pur essendo facilmente comprensibile e calcolabile, questo indicatore presenta alcune criticità. Ad esempio, non si prendono in considerazione i costi esistenti a monte che, invece, potrebbero essere alla base di una certa variazione delle entrate per stilista (è possibile che entrate unitarie aumentino, diminuendo però gli utili unitari).

Un indicatore utile in questo senso è rappresentato dal <<valore aggiunto per stilista>> che permette di valutare come ognuno contribuisce a raggiungere il valore aggiunto complessivo. In tal modo, si possono evitare politiche di esternalizzazione delle funzioni con il solo scopo di realizzare un maggior ricavo per dipendente.

Un ulteriore aspetto su cui richiamare l'attenzione è la riqualificazione del personale. In termini funzionali il personale si ripartisce come segue: direzione (circa 1%); sviluppo prodotto, ricerca e modelliera (12%); amministrazione, risorse umane, store planning e sistemi informatici (29%); ufficio commerciale, merchandising e marketing(135); coordinamento e pianificazione della produzione (9%), produzione, ingegnerizzazione e collaudo(22%), coordinamento logistico acquisti e magazzino (10%) organizzazione di eventi (2%).

Ed è in occasione di cambiamenti radicali all'interno dell'organizzazione o in situazioni di riassetto conseguente a crisi aziendali che si pone, per le imprese, la necessità di procedere ad un aggiornamento del personale, in base, evidentemente, al livello di riqualificazione richiesto e alla percentuale di soggetti coinvolti nel processo. E' fondamentale tenere sotto stretta osservazione questa variabile, perché, come è noto, con il passare del tempo le competenze sono destinate ad invecchiare. E' invece indispensabile che, in ogni momento, l'azienda sia dotata di personale preparato e che, soprattutto, disponga di un numero di persone veramente qualificate in grado, all'occorrenza, di ricoprire alcuni ruoli chiave di importanza strategica.

In questo senso, l'interesse non può che indirizzarsi sulla qualità e sul carattere innovativo degli stilisti. Anzi, sarà opportuno valutarne la produttività in termini non solo di nuove collezioni create e di apertura internazionale, ma anche di fattibilità e vendibilità dei prototipi realizzati.

B) Capitale informativo

Un'altra categoria rilevante nell'ambito di questa prospettiva è rappresentata dal capitale informativo. Anche se il capitale umano è fondamentale per eccellere in questo business, non di meno lo è la tecnologia

L'impresa è strutturata in varie branches, localizzate in differenti paesi(produzione, distribuzione, uffici commerciali...).

A fronte di un contesto così delineato, è evidente che l'organizzazione è configurata come un vasto network dove fornitori di beni, di servizi e clienti fanno parte del sistema. L'information technology (IT) permette un'efficace comunicazione e la condivisione della conoscenza e dell'esperienza maturata fra i vari dipartimenti e unità, riducendo così il rischio di incomprensioni e di inefficienza.

L'impresa, per operare <<bene>>, deve conoscere, altrettanto <<bene>>, le prospettive dei processi interni e della clientela, nonché le conseguenze economiche e finanziarie delle decisioni assunte.

La misura più idonea a stimare la disponibilità attuale di informazioni in rapporto alle esigenze previste è il <<coefficiente di copertura strategica delle informazioni>>. Tale indicatore, infatti, mostra la capacità dell'impresa di avere sempre a disposizione informazioni sugli aspetti più rilevanti della sua gestione.

C) Capitale organizzativo

L'ultima categoria è rappresentata dal capitale organizzativo e include la capacità di operare in team, la cultura aziendale e la motivazione dei dipendenti. Il lavoro in team rappresenta una dimensione rilevante. Infatti, ciascuna collezione necessita contemporaneamente di competenze specifiche e la condivisione di conoscenza. Per fare un esempio i creativi coinvolti nella collezione donna devono saper interpretare lo stile della maison, avere ben presenti i valori che ispirano e guidano il processo creativo, conoscere le altre realizzazioni (abbigliamento uomo, accessori, ecc.), essere aggiornati sulla ricerca nell'impiego di materiali innovativi. Allo stesso tempo hanno il compito di agire sulla base degli standard fissati dal management.

Per queste ragioni i dipendenti (creativi o meno) devono entrare in sintonia con la cultura aziendale, così da fare propria la mission condivisa, la visione e i valori necessari per dare corpo alla strategia. Nella moda, la cultura, in particolare, deve enfatizzare l'innovazione e al contempo rispettare la tradizione e la filosofia che ispira il processo creativo. Il prodotto, infatti, non è solo un vestito, ma un insieme di fattori immateriali che trovano consistenza e forma in tale vestito. Disegnare articoli di moda è un processo che non coinvolge solo la prospettiva interna all'azienda, ma anche la conoscenza e le tendenze dall'esterno. L'interscambio con gli stimoli esterni è a tal fine fondamentale.

Per questo, la motivazione dei dipendenti costituisce un aspetto rilevante. In una accezione tradizionale le persone operano sulla base di linee e confini fissati dal top management. In questa tipologia di imprese il lavoro creativo necessita di un basso grado di restrizioni e vincoli, esclusi quelli imposti dalla strategia e da altre circostanze. L'impresa, pertanto, oltre ad avere dipendenti ben preparati, deve anche essere in grado di incoraggiarli affinché le loro competenze si traducano in comportamenti e suggerimenti concreti, in linea con gli obiettivi di fondo. E' importante, dunque, tenere

sotto controllo indicatori quali il <<numero di suggerimenti>> per dipendente o, ancor meglio, il numero di suggerimenti attuati.

In realtà, il primo indicatore può, in alcuni casi, rischiare di essere riduttivo. Merita cioè sottolineare che la presenza di un elevato numero di suggerimenti che non vengono poi tradotti in comportamenti e miglioramenti effettivi potrebbe essere controproducente, in quanto segnale di scarsa attenzione da parte della società agli input ricevuti. E' invece essenziale che l'impresa comunichi i suggerimenti andati a buon fine, illustri i miglioramenti ottenuti, nonché individui un meccanismo di ricompensa per gli spunti realizzati.

Tra l'altro, solo in questo modo l'azienda riesce a motivare il suo personale, a spingerlo a fare nuove proposte e a fornire consigli utili. In definitiva, è prioritario far capire qual è la mission, affinché tutti operino in modo coordinato per cercare di perseguirla.

La qualità del personale è percepita dall'azienda come uno dei suoi principali punti di forza: "le risorse umane a tutti i livelli condividono una forte passione per il proprio lavoro e un forte senso di identità aziendale". Il raggiungimento di questo risultato è stato possibile grazie all'inserimento di giovani e ad uno stile di leadership per cui "tutti sono fatti sentire importanti ed il manager non è un capo ma un facilitatore dei processi". Questo ha richiesto di agire su tutti i livelli della gerarchia aziendale (in particolare sulla fascia non manageriale) in modo da appiattire la struttura organizzativa.

La Gucci ha implementato un sistema retributivo volto a valorizzare, tanto le competenze ed i risultati, quanto la "qualità sociale" dei singoli, intesa come capacità dei dipendenti a collaborare sia all'interno del proprio team di lavoro, sia rispetto agli altri interlocutori aziendali. Seguendo tale approccio, la retribuzione si compone di una parte fissa, connessa alla qualifica professionale, e di una parte variabile, legata ai risultati aziendali ed individuali (risultati di gruppo, di divisione e qualità della performance).

Un'ulteriore misura del valore del capitale organizzativo è data dalla <<percentuale di persone impiegate in lavori interdisciplinari>>. E' questo un aspetto particolarmente rilevante nelle imprese di alta moda, tenuto conto delle difficoltà di coniugare l'anima manageriale con l'anima creativa.

5.7 Prospettiva sociale e ambientale

Moda e lusso sostenibili sono possibili, per il benessere delle persone e la tutela dell'ambiente. Gucci si da questo obiettivo: “*Gucci is cool, Gucci is craftsmanship, Gucci is responsible*” ha sottolineato Rossella Ravagli, Corporate Social & Environmental Responsibility Manager di Gucci al recente Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa di Milano. Assieme ai valori di alta qualità e di artigianalità, senza dimenticare la mission del made in Italy, Gucci si è impegnata nell'affermare un modello di lusso sostenibile.

CATEGORIE DI INFORMAZIONI	MISURE
<i>Responsabilità sociale</i>	SA8000
	China Children and Teenagers Cina
	Carta contro la violenza sulle donne
	Chime for Change
	UNICEF: borsa Gucci Nice
<i>Responsabilità ambientale</i>	Packaging 100% eco-friendly
	Pelle “metal free”
	Borse a zero impatto di deforestazione
	Sustainable soles footwear

A) *Responsabilità sociale d'impresa*

- Nel 2004 è stata una delle prime aziende del settore ad avviare volontariamente un percorso di Responsabilità Sociale d'Impresa (SA8000) volto alla tutela e al benessere di tutti i lavoratori.
- Gucci sostiene i giovani cinesi. Dal 1981, il China Children and Teenagers Fund, CCTF, ha prestato assistenza per l'istruzione e il benessere dei bambini in Cina, soprattutto quelli che vivono in zone rurali e di minoranze etniche. Gucci è stata lieta di sostenere l'ottimo lavoro del CCTF con una donazione offerta nell'anno delle Olimpiadi di Pechino. Il contributo di Gucci era specificamente destinato ad aiutare i bambini che soffrono di ambliopia, una grave malattia

oculare che ha come conseguenza la diminuzione della visione binoculare e stereoscopica e può portare alla cecità. Sono stati già curati con successo 40.000 casi.

- La Fondazione Kering ha recentemente firmato, a Milano, la carta sulla prevenzione e la lotta contro le violenze alle donne in Italia. Marchio pilota del progetto è Gucci, che conta fra i suoi dipendenti un gran numero di donne. La carta ha lo scopo di sensibilizzare tutti i dipendenti e di guidarli sul comportamento da adottare in caso di violenze sulle donne.
- Fonda nel febbraio 2013 Chime for change. E' una campagna volta a reperire fondi per sostenere lo sviluppo dell'istruzione, della salute e della giustizia nel mondo femminile, grazie alla quale finora sono stati raccolti oltre tre milioni di euro per sostenere oltre 260 progetti in 81 Paesi con 87 partner no-profit.
- Collabora da otto anni con l'UNICEF, e quest'anno ha lanciato la borsa shopper Gucci Nice in edizione speciale "Gucci for UNICEF". Come in passato, Gucci devolverà il 25% del ricavato dalla vendita di ciascuna shopper bag Gucci Nice alle iniziative UNICEF "Schools for Africa" e "Schools for Asia", che hanno lo scopo di garantire un'istruzione elementare di qualità a milioni di bambini svantaggiati.

B) Responsabilità ambientale

L'impegno di Gucci in tema di CSR si estende anche alle iniziative a favore dell'ambiente.

- Nel 2010 l'azienda ha ottenuto la certificazione 14001.
- A meno di un anno dal lancio degli occhiali realizzati in materiale ecosostenibile che hanno segnato la svolta nel settore, Gucci e Safilo sono lieti di rinnovare il proprio impegno nel campo della responsabilità ambientale con un nuovo packaging eco-friendly. Come primo passo nell'ambito di un programma globale di iniziative eco-friendly volte a ridurre progressivamente l'impatto dell'azienda sull'ambiente, nel 2010 Gucci ha lanciato un packaging realizzato con carta certificata FSC (Forest Stewardship Council) e riciclabile al 100%, che ora verrà utilizzato anche per le collezioni eyewear.
- Gucci lancia la prima pelle 'metal free' nel settore del lusso, con l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale del processo di concia. Usa un agente conciante

senza metalli, a favore di una sostanza di origine organica, grazie al quale le pelli conciate e le acque di scarico delle concerie al termine del processo risultano prive di metalli pesanti. Questa tecnica fa bene all'ambiente anche perché consente di risparmiare circa il 30% d'acqua nel processo della conciatura e il 20% di energia, grazie alla minore durata del processo stesso. Il primo prodotto realizzato con il nuovo processo sarà la borsa 'Bamboo', disponibile in versione 'metal free'.

- Gucci e l'operatore del mercato postale TNT Express hanno promosso 'High Street Fashion', il modello sostenibile per le consegne di merci. Si comincia da Milano, con un servizio che offrirà il trasporto dei prodotti tramite van 'a emissioni zero' dai cancelli dell'impianto TNT 'Milano Mega' di Peschiera Borromeo, vicino all'aeroporto di Linate, verso il Quadrilatero della moda milanese.
- Gucci presenta una collezione di borse a zero impatto di deforestazione. Il progetto, nato in collaborazione con il National Wildlife Federation, è stato presentato durante la Fashion Week parigina in anteprima mondiale.

I tre modelli di pelle bordeaux sono prodotti con pellame proveniente da allevamenti della foresta dell'Amazzonia brasiliana, e sono le prime al mondo ad ottenere la certificazione di produzione secondo i criteri di giustizia sociale, ambientale e d'allevamento. Ogni modello avrà infatti il suo passaporto, che traccia la storia della sua catena produttiva, dalla nascita del bestiame al prodotto finale.

- E' in arrivo per il prossimo mese di Giugno una nuova linea di accessori eco-sostenibili firmata Gucci, si chiamerà "Sustainable soles footwear".

Disegnata dal direttore creativo del brand Frida Giannini la collezione sarà realizzata in due diversi modelli, uno per uomo (California green) e uno per donna (Marola green), entrambi prodotti con materiali biodegradabili.

5. 8 Il processo di costruzione di una balanced scorecard

Illustrati gli elementi centrali del modello BSC applicato all'impresa di alta moda Gucci, esaminiamo, da un punto di vista generale, quali sono i tratti caratteristici del suo processo di costruzione.

Un primo punto critico è la scelta dell'unità organizzativa più appropriata da cui partire. Si premetta che, in alcuni casi, la struttura organizzativa può presentarsi così articolata da non consentire di costruire una balanced scorecard direttamente per l'intera azienda, indicando al contrario, l'opportunità di iniziare dai livelli gerarchici più bassi, come le strategic business unit (SBU). Indubbiamente, però, sarebbe corretto partire da <<attività che coprono tutto l'arco della catena dei valori: innovazione, operazioni, marketing, vendita e servizi>>. In altri termini, dovendo tradurre le strategie in precisi obiettivi, e dunque esprimerle anche sotto un profilo quantitativo, è importante concentrarsi su aree che, complessivamente, riproducano l'intera struttura d'impresa e che siano altresì correlabili ad obiettivi specifici. Ci riferiamo, evidentemente, ad una singola unità che, come tale, comprenda le fasi di approvvigionamento, produzione, vendita e marketing. Ecco, allora, che nell'impresa di alta moda sarà consigliabile implementare il modello balanced scorecard partendo da una sola tipologia di prodotto, ovvero abbigliamento piuttosto che calzature o accessori.

Inoltre, devono essere aree che, per quanto possibile, abbiano scarsi rapporti ed interrelazioni tra loro. E' ovvio, infatti, che nella formulazione degli obiettivi e nella valutazione della loro realizzazione si deve considerare che non tutte le leve sono completamente manovrabili dalla singola SBU, dipendendo, in parte, anche dai comportamenti delle altre unità di business. Occorre, dunque, chiarire bene quali sono le relazioni tra le varie SBU e tra queste e la sede centrale.

Una volta messo a fuoco il livello da cui partire, è necessario individuare le tappe attraverso le quali procedere per una buona riuscita del sistema. L'implementazione di un modello balanced scorecard richiede il coinvolgimento sia dei referenti delle varie aree e delle singole SBU, sia di tutti coloro che sono attivamente impegnati nella quotidiana gestione dell'impresa. In via prioritaria, è comunque indispensabile poter contare sulla partecipazione dei livelli più alti dell'organizzazione aziendale, perché, altrimenti, l'intero progetto sarà più facilmente destinato a fallire. Se la promozione dell'iniziativa da parte dei vertici è il principale presupposto del suo successo,

altrettanto basilare è rendere pienamente comprensibili a tutti gli operatori le motivazioni strategiche che ne disegnano lo scenario e, quindi, ricercare intorno al progetto un adeguato consenso.

Tra l'altro, dai frequenti colloqui che, a questo riguardo, il responsabile avrà con i diversi referenti devono anche emergere obiettivi fondamentali di ogni area che di solito, corrispondono a non più di quattro o cinque misure per ogni prospettiva.

In una successiva riunione, verranno poi votati gli obiettivi ritenuti essenziali, in un ordine di importanza decrescente. Di ognuno ne verrà fatta una descrizione analitica e per ognuno verranno, in breve, indicate le modalità attraverso le quali si intende raggiungerli.

In questa fase, pertanto, i vari gruppi e sottogruppi creati in sede di riunione generale devono prendere in considerazione:

- gli obiettivi fondamentali fissati per ogni area e la loro espressione attraverso misure, in grado, meglio di altre, di tracciare l'andamento delle relative performance;
- le fonti dalle quali reperire tutte le informazioni necessarie e utili per il calcolo dei diversi indicatori di performance individuati;
- le interrelazioni esistenti tra le varie misure di performance analizzate e le modalità con cui ciascuna di esse influenza l'altra.

A conclusione di questi incontri, l'«architetto» dell'intera struttura produce un documento in cui vengono sintetizzati i risultati conseguiti, nonché elencati i referenti che sono stati nominati responsabili per ogni prospettiva. Tale documento dovrà essere ampiamente diffuso all'interno dell'organizzazione, affinché tutti comprendano come e in quali termini è stato ottenuto il consenso intorno al progetto.

Gli obiettivi, comunque, saranno realizzati solo se c'è collegamento tra strategia ed azione. Molti, infatti, sono i casi in cui corrette scelte strategiche non si traducono in azioni adeguate per la buona riuscita degli obiettivi stabiliti. Rispetto a tale tematica, un ruolo chiave è svolto dal budget, con la sua funzione di collegamento tra obiettivi di breve e obiettivi di lungo andare. Indubbiamente, troppo spesso questo tradizionale strumento di gestione viene visto come un'attività a carattere annuale e non, invece, come la traduzione nel breve degli obiettivi di lungo. I modelli di rolling forecast possono però attenuare la scarsa efficacia dei budget, adattandoli opportunamente all'effettivo andamento dell'impresa.

Da qui, l'attenzione anche sul collegamento tra strategia e dimensione operativa.

In proposito, si è detto che per una più corretta identificazione ed esplicitazione degli obiettivi aziendali è importante creare una mappa strategica attraverso la quale, appunto, individuare l'insieme di indicatori necessari per monitorare le diverse prospettive del modello. E' a tutti noto, del resto, che non è possibile gestire ciò che non si riesce a misurare e che, nel tempo stesso, non si può misurare ciò che non si riesce a descrivere. Quindi, <<teoricamente, la mappa strategica e l'insieme delle iniziative prese a supporto degli obiettivi, servono a descrivere compiutamente la strategia, mentre il set di indicatori serve a monitorarne l'esecuzione>>. Se, dunque, scindiamo la strategia in due microfasi, una per la sua definizione ed un'altra per l'esecuzione, è chiaro che il modello della balanced scorecard si colloca a buon diritto nella seconda fase, occupandosi però anche di valutare la validità delle stesse ipotesi strategiche.

Conclusioni

Dallo studio che è stato condotto, è emersa una certa difficoltà nel reperire le informazioni necessarie per effettuare una corretta valutazione dello stato attuale del controllo strategico, nel settore dell'alta moda e del lusso. Le aziende operanti in questo settore, infatti, e nello specifico l'impresa Guccio Gucci S.P.A., sono restie a divulgare informazioni inerenti lo "stato di salute" della propria realtà, per motivi di policy interne. A ciò si aggiungano ulteriori problemi di riservatezza aziendali, tanto maggiori quanto più ci si avvicina ad aspetti decisionali che interessano il vertice aziendale e che riguardano decisioni strategiche per il successo competitivo dell'impresa.

Pur in assenza di numerosi dati puntuali, attraverso questo lavoro si è potuto constatare come la Balanced Scorecard sia un utile strumento per la gestione strategica ed il controllo della strategia aziendale, in particolar modo per le aziende dell'alta moda, in quanto il ciclico cambiamento delle mode e dei gusti che contraddistingue la società, richiede alle imprese una continua rifocalizzazione su nuovi obiettivi, ed un' incessante verifica della validità di quelli già fissati.

E' proprio nel settore dell'alta moda che l'attenzione agli aspetti non economico-finanziari diventa ancora più rilevante, in quanto, da un lato, i dati di bilancio spiegano solo in misura marginale l'evoluzione prevedibile degli andamenti aziendali e, dall'altro, i "veri" fattori critici di successo sono difficilmente quantificabili in termini monetari, come ad esempio, l'efficacia delle campagne pubblicitarie, l'immagine percepita del brand e gli investimenti in campionato.

Diverse sono le titubanze iniziali delle imprese d'alta moda nell'implementazione di un sistema di controllo strategico. Ad esempio a causa della presenza di elevati margini di profitto che, per molti anni, hanno caratterizzato il settore, costituendo un freno all'implementazione di tecniche di controllo di gestione più evolute: non ne era percepita la necessità dal momento che le imprese continuavano, comunque, a produrre utili importanti.

Un ulteriore freno è legato all'iniziale carattere artigianale e familiare di queste produzioni e, quindi, la relativa piccola-media dimensione che ha indubbiamente portato ad una lenta adozione di sistemi più sofisticati di controllo strategico, per

l'assenza di una adeguata cultura in materia. A ciò si deve aggiungere la sostanziale stabilità del settore, caratterizzato per molti anni dalla presenza di pochi attori a livello internazionale, concentrati prevalentemente in Francia ed in Italia, e da una relativamente scarsa concorrenza. Un contesto competitivo poco dinamico ha così favorito il permanere dello status quo con una conseguente scarsa necessità di fare ricorso a forme di pianificazione e controllo più sofisticate.

Negli ultimi vent'anni la situazione si è notevolmente modificata, come analizzato nel lavoro, vedendo così, la nascita di alcuni veri e propri poli del lusso operanti a livello mondiale. Ciò ha indotto molte imprese a rivedere la loro struttura societaria ed organizzativa per adeguarla alle mutate esigenze aziendali. Non c'è dubbio che, ancora oggi, un'impresa dell'alta moda nasce sempre dall'abilità creativa ed innovativa dello stilista-fondatore e che, dunque, non può che sorgere con dimensioni modeste e monobrand. Tuttavia, sono sempre più presenti sul mercato oltre a piccole società, strettamente legate all'abilità dello stilista, imprese di maggiori dimensioni, anche quotate, come la Guccio Gucci S.P.A, operanti nel vasto settore dell'alta moda e del lusso, proprietarie di marchi e licenze che devono il loro nome a grandi stilisti del passato, ma che hanno ormai poco a che fare con i loro fondatori.

Da tali premesse emerge l'importanza di uno studio sugli aspetti più innovativi del controllo e sugli strumenti più adatti per soddisfare le nuove esigenze: la Balanced Scorecard sembra essere una soluzione efficace.

Bibliografia

ALLERES D., *Luxe...Stratégies-marketing*, Economica, Paris, 1997

ANTHONY R., *Planning & Control System*, Harvard Business School Press, Boston, 1965

ANTHONY R., YOUNG D., *Controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, 1992

BACCI L., *Distretti e imprese leader nel sistema della Toscana*, Franco Angeli, Milano, 2004

BOCCI F., MIOZZO A., *La Balanced Scorecard orientata alla mission*, Edizione il Sole 24 ore, Milano, 2006

BROCCHINI G., *Controllo di gestione e controllo strategico nell'impresa*, Aracne editrice S.r.l., Roma, 2006

BRUNETTI G., *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco Angeli, Milano, 1979

BRUSA L., *Attuare e controllare la strategia aziendale. Mappa strategica e Balanced Scorecard*, Giuffrè Editore, Milano, 2007

BUBBIO A., *Il grado di diffusione della Balanced Scorecard nelle imprese italiane: I risultati di una ricerca*, in Liuc papers n 159, Serie Economica aziendale 21, suppl. a dicembre 2004

CAPUANO, M., *Il settore fashion and luxury e la Borsa, Paper presented at the Pambianco – Strategie d'impresa Annual Congress*, Milano, 2004

CENTRO STUDI SMI, Ati – Federazione Imprese Tessili e Moda Italiane (2006), *Andamento del settore anno 2005, 2006*.

CHEVALIER M, MAZZALOVO G., *Luxury brand management: una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso*, Franco Angeli, Milano, 2008

COLLI A., MERLO E., *Family business and Luxury business in Italy (1950-2000)*, Le Luxe, Entreprises et histoire, 2007

CULASSO F., *Gestione del rischio e controllo strategico: un'ottica sistemica aziendale*, G. Giappichelli, Torino, 2009

DJELIC M-L, ANTTI Ainamo, *The Coevolution of New Organizational Forms in the Fashion Industry: A Historical and Comparative Study of France, Italy, and United States*, in *Organization Science* vol.10, 1999

DELLA BELLA C, *Value-value companies nel settore del lusso. Cogenerazione di valore per azionisti, investitori e management*, Egea, Milano, 2002

FABRIS G., *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano 2003

FAZZINI M., TERZANI S, *Una proposta di balanced scorecard nelle imprese del sistema moda*, I settori di attività, controllo di gestione, 2008

FERRARESE P., SOSTERO U., *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, GIUFFRÈ', 2000

GARZONI A., *Il controllo strategico-modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea, Milano, 2003

GIANNETTI R. *Dal reddito al valore. Analisi di indicatori di creazione di valore basati sul reddito residuale*, Giuffrè, 2013

GOOLD M, QUINN JJ, *Il controllo strategico, Nuove <<pietre miliari>> per una performnce di lungo periodo*, FrancoAngeli/Azienda moderna, 1993

JOHNSON T.H., KAPLAN N., *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, McGraw-Hill Professional, 1991

KAPLAN R.S., NORTON D.P a cura di A. Bubbio *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, ISEDI, Torino, 2000

KAPLAN R.S., NORTON D.P, *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced Scorecard in azione* Editore ISEDI, Torino, 2002

KAPLAN R.S., NORTON D.P, *Non solo finanziarie le misure del successo*, in Harvard Business Review, ed. it., Maggio-Giugno, 1994

KAPLAN R.S., NORTON D.P *Using the balanced scorecard a strategic management system*, in Harvard Business Review, January-February, 1996

KAPLAN R.S., NORTON D.P, *The Balanced Scorecard Measures that Drive performance*, in Harvard Business Review, gennaio-febbraio, 1992

KAPLAN R.S., NORTON D.P, *Putting the Balanced Scorecard to Work*, in Harvard Business Review, settembre-ottobre, 1993

KAPLAN R.S., NORTON D.P, *The Balanced Scorecard*, in Harvard Business Review School Press, Boston, 1996

KAPLAN R.S., NORTON D.P, *Using the Balanced Scorecard as Strategic Management Systems*, in Harvard Business Review, gennaio-febbraio, 1996

LORINO P., *Il controllo di gestione strategico: la gestione per attività*, FrancoAngeli, Milano, 1992

MARASCA L., MARCHI L., RICCABONI A., *Controllo di gestione – Metodologie e strumenti*, KNOWITA SRL, Arezzo, 2009

NIVEN P. R. *Balanced Scorecard Step-by-step. Maximizing Performance and Maintaining Results*, Foreward by R. S. Kaplan, New York 2002

PAOLINI A., *Il controllo strategico-uno schema d'analisi*, Giuffrè editore, 1993

PARINI P., *Vantaggio competitivo e controllo strategico*, Giappichelli Editore, Torino, 1996

PINCHERA V., *La moda in Italia e in Toscana : dalle origini alla globalizzazione*, Marsilio, Venezia, 2009

RAVAIOLI P. *Balanced Scorecard*, CARE I, 2008

RICCHETTI M. – CIETTA E. *Il valore della moda. Industria e servizi in un settore guidato dall'innovazione*, Bruno Mondadori, Milano, 2006

SALVATO C., *L'introduzione della Balanced Scorecard e la gestione delle prestazioni aziendali: l'esperienza di un imprenditore*, Amministrazione e Finanza Oro, n°1, 2000

SILVERSTEIN M., FISKE N. *Trading Up: The New American Luxury*, USA, 2003

TERZANI S, *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, FrancoAngeli, Milano, 2007

TONCHIA S. *Balanced Scorecard: Gestisci se misuri*, Professioni e Imprese 24 il mondo professionale del GRUPPO 24 ore, 2012

TONCHIA S., *La Guida del Sole 24 ORE alla Balanced Scorecard*, Milano, 2010

VARACCA P., RAVASI D., *The Variety and the Evolution of Business Models and Organizational Forms in the Italian Fashion Industry*, in Business History Conference, 2009

SITI INTERNET VISITATI

www.accademiacostumeemoda.it

www.assomoda.it

www.fashionsummit.it

www.ferragamo.com

www.giorgioarmani.com

www.gucci.com

www.itholding.it

www.ilsole24ore.com

www.kering.com

www.laurabiagiotti.it

www.luxottica.com

www.lvmh.com

www.moda24.ilsole24ore.com

www.pambianconews.com

www.polimoda.com

www.repubblica.it

www.sistemamodaitalia.it