



Università degli Studi di Napoli Federico II

FACOLTA' DI ECONOMIA

DOTTORATO IN SCIENZE AZIENDALI

TITOLO DELLA TESI

*Controllo strategico e valutazione delle performance  
nel settore dell'alta moda*

Coordinatore del Dottorato:

Candidato:

**Chiar.ma Prof.ssa Adele Caldarelli**

**Dott. Simone Terzani**

A.A. 2004/2005    Ciclo XVIII

## INDICE

INDICE.....	II
<b>INTRODUZIONE</b> .....	1
<b>CAPITOLO 1: IL SETTORE DELL'ALTA MODA E DEL LUSO</b> .....	4
<b>1. INTRODUZIONE AL SISTEMA DELL'ALTA MODA</b> .....	5
<i>1.1 Il concetto moda</i> .....	5
<i>1.2 L'evoluzione del settore nel tempo</i> .....	8
<b>2. LE IMPRESE DELL'ALTA MODA ED IL LUSO</b> .....	11
<b>3. ALCUNE CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE OPERANTI NEL SETTORE</b> .....	18
<i>3.1 La struttura a filiera</i> .....	19
<i>3.2 Il sistema della subfornitura</i> .....	23
<i>3.3 La logica delle collezioni</i> .....	26
<b>4. L'ASPETTO DIMENSIONALE: TRA FAMIGLIA E MERCATO</b> .....	28
<b>5. LE STRATEGIE DELLE IMPRESE DELL'ALTA MODA: CRESCITA, DIVERSIFICAZIONE E RIFOCALIZZAZIONE</b> .....	34
<b>CAPITOLO 2: IL CONTROLLO STRATEGICO</b> .....	40
<b>1. PREMessa</b> .....	41
<b>2. IL CONTROLLO STRATEGICO NEL PIÙ AMPIO SISTEMA DEI CONTROLLI AZIENDALI</b> .....	43
<b>3. LE FINALITÀ DEL CONTROLLO STRATEGICO</b> .....	52
<b>4. IL PROCESSO DI CONTROLLO STRATEGICO</b> .....	54
<b>5. IL CONTROLLO STRATEGICO ED I SUOI STRUMENTI</b> .....	55
<i>5.1 Il controllo della validità delle assunzioni base della strategia (controllo della congruenza strategica)</i> .....	57
<i>5.2 Il controllo della realizzazione della strategia: gli strumenti diagnostici</i> .....	59
5.2.1 <i>Il tableau de board</i> .....	61
5.2.2 <i>Il performance prism</i> .....	62
<b>CAPITOLO 3 IL MODELLO DELLA BALANCED SCORECARD PER IL CONTROLLO DI GESTIONE</b> .....	64
<b>1. INTRODUZIONE AL MODELLO</b> .....	65
<b>2. LA PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA</b> .....	69
<b>3. LA PROSPETTIVA DELLA CLIENTELA</b> .....	72
<b>4. LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI</b> .....	76
<b>5. LA PROSPETTIVA DELL'APPRENDIMENTO E DELLA CRESCITA</b> .....	79
<b>6. IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DI UNA BALANCED SCORECARD: LA TRADUZIONE DELLA STRATEGIA IN AZIONE</b> .....	89

<b>CAPITOLO 4: I RISULTATI DELLA RICERCA EMPIRICA .....</b>	<b>94</b>
<b>1. PREMESSA.....</b>	<b>95</b>
<b>2. IL CASO SALVATORE FERRAGAMO .....</b>	<b>100</b>
<b>2.1 <i>La storia ed il profilo aziendale</i> .....</b>	<b>101</b>
<b>2.2 <i>Il gruppo</i> .....</b>	<b>105</b>
<b>2.3 <i>Il controllo di gestione in Salvatore Ferragamo</i> .....</b>	<b>108</b>
<b>3. IL CASO ROBERTO CAVALLI .....</b>	<b>111</b>
<b>4. CONCLUSIONI .....</b>	<b>113</b>
<b>5. ALLEGATI .....</b>	<b>115</b>
<b>CONCLUSIONE.....</b>	<b>119</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>121</b>

## 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 avuto dimensioni per lo più modeste e gestioni prevalentemente familiari, sono state oggetto, sul finire degli anni novanta, di una serie di operazioni di *merger and acquisition*.

Tali operazioni hanno ridisegnato la struttura del settore ora caratterizzato, oltre che da alcuni operatori di dimensioni più ridotte, anche da grandi imprese che gestiscono in proprietà o in licenza più marchi; si tratta di gruppi articolati e diversificati che spaziano dall'abbigliamento, agli accessori, ai profumi, al settore alberghiero, nautico, etc., presenti in tutto il mondo e che competono su scala internazionale.

L'accresciuta complessità di tali imprese, unita alla crescente competizione di un settore caratterizzato per molti anni da elevati margini di profitto, dovrebbe indurre molte di esse all'adozione di strumenti di controllo di gestione più avanzati che vadano oltre il budget e le tradizionali forme di controllo operativo e direzionale.

Con il presente lavoro intendiamo, dunque, perseguire i seguenti obiettivi:

- individuare caratteristiche ed andamenti del settore dell'alta moda;
- definire elementi e peculiarità delle forme più evolute del controllo di gestione, con particolare riferimento al controllo strategico ed al modello di valutazione delle performance noto con il nome di *balanced scorecard*;
- capire lo stato attuale del controllo di gestione nel settore oggetto di indagine ed individuare le difficoltà e le peculiarità dell'applicazione dei modelli di valutazione delle performance attraverso l'analisi di casi empirici.

Il presente lavoro risulta composto da quattro capitoli:

Il primo comprende un'analisi dettagliata del settore dell'alta moda; si è provveduto a definire il concetto *moda* nonché ad effettuare un breve excursus storico sul settore. L'ambito produttivo è stato definito tenendo conto delle sue peculiarità nonché dei legami e delle differenze con altri ambiti ad esso vicini come quello tessile, della moda e dei beni di lusso. Si è provveduto, quindi, all'individuazione delle caratteristiche principali di tali imprese in modo da individuarne le peculiarità.

Il secondo capitolo del lavoro si concentra sullo studio del controllo strategico inquadrato nel più ampio sistema dei controlli aziendali. Viene, quindi, individuata tale forma di controllo in relazione ed in raffronto con le forme più tradizionali del controllo operativo e direzionale sia per quanto riguarda l'importanza delle diverse categorie di controllo sia per quanto riguarda i livelli gerarchici coinvolti.

Si è provveduto, quindi, ad una analisi delle principali fasi componenti un processo di controllo strategico nonché all'individuazione delle sue finalità principali: la valutazione dell'andamento della strategia, cioè l'analisi del fatto che la strategia stia seguendo le finalità che si era prestabilita, e l'analisi del fatto che gli obiettivi e gli indirizzi posti a base della strategia siano ancora validi.

Con riferimento ai diversi strumenti che possono essere adottati, dal modello francese del *tableau de board* al modello della *piramide delle performance* proposta da McNair, Lynch e Cross, si è deciso di concentrare l'attenzione sullo strumento bilanciato di valutazione delle performance definito *balanced scorecard* e teorizzato a partire dai primi anni novanta dagli statunitensi Kaplan e Norton.

Tale argomento costituisce, dunque, oggetto del terzo capitolo. Il modello della *balanced scorecard* ha il pregio di andare oltre una semplice valutazione economico-finanziaria degli andamenti di impresa, ed è, ad oggi, il modello più studiato e discusso a livello dottrinale, nonché il più applicato dalle imprese operanti nei diversi settori dell'industria e dei servizi. In questo capitolo si è analizzato il processo di costruzione di un modello di valutazione delle performance basato su di una scheda bilanciata, individuandone le principali difficoltà di implementazione. Ci si è, poi, soffermati sull'analisi delle quattro diverse prospettive che la compongono, cioè la prospettiva economico-finanziaria, la prospettiva della clientela, la prospettiva dei processi interni nonché la prospettiva dell'apprendimento e della crescita e sulle relazioni intercorrenti tra le suddette aree.

Il quarto capitolo, invece, è costituito dallo studio delle caratteristiche delle imprese operanti nel settore oggetto di osservazione attraverso un'analisi empirica di casi aziendali. La presente ricerca effettua un'indagine su di un campione di imprese operanti nel settore per evidenziare se lo strumento della *balanced scorecard* sia stato implementato, se vi sia comunque interesse ad adottare strumenti più evoluti di controllo di gestione e quali possano essere, dunque, le tappe da seguire per una loro effettiva attuazione.

Si è, quindi, elaborato un questionario che è stato presentato ad un campione di imprese dell'alta moda e del lusso in alcuni casi inviandolo tramite posta elettronica ed in altri attraverso una somministrazione diretta nel corso di interviste.

Tra le realtà esaminate si è posta l'attenzione, in particolare, su due gruppi italiani: Ferragamo, impresa *leader* nel settore della calzatura di lusso e Roberto Cavalli, *griffe* emergente nel campo dell'abbigliamento di alta gamma.

## CAPITOLO 1: IL SETTORE DELL'ALTA MODA E DEL LUSSO

<b>1. INTRODUZIONE AL SISTEMA DELL'ALTA MODA</b> .....	5
<b>1.1 Il concetto moda</b> .....	5
<b>1.2 L'evoluzione del settore nel tempo</b> .....	8
<b>2. LE IMPRESE DELL'ALTA MODA ED IL LUSSO</b> .....	11
<b>3. ALCUNE CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE OPERANTI NEL SETTORE</b> .....	18
<b>3.1 La struttura a filiera</b> .....	19
<b>3.2 Il sistema della subfornitura</b> .....	23
<b>3.3 La logica delle collezioni</b> .....	26
<b>4. L'ASPETTO DIMENSIONALE: TRA FAMIGLIA E MERCATO</b> .....	28
<b>5. LE STRATEGIE DELLE IMPRESE DELL'ALTA MODA: CRESCITA, DIVERSIFICAZIONE E RIFOCALIZZAZIONE</b> .....	34

## 1. INTRODUZIONE AL SISTEMA DELL'ALTA MODA

### 1.1 Il concetto *moda*

Il settore dell'alta moda è senza dubbio uno dei più importanti campi di eccellenza del *made in Italy*. Il suo peso sulla nostra economia è pari a pochi altri ambiti produttivi.

Si tratta di un sistema particolare e poco studiato; in effetti, per lungo tempo, è stato appannaggio esclusivo di stilisti e creativi e solo in epoca recente si è iniziato a guardare ad esso come ad un vero e proprio settore industriale.

Indubbiamente l'oggetto di attività dell'industria della moda, ovvero un prodotto ad alto contenuto creativo, rende le imprese che operano in questo campo uniche per la necessaria compresenza al loro interno di quella che è stata definita come una doppia anima, *emozionale*, costituita da stilisti e creativi, e *razionale*<sup>1</sup>, rappresentata da *manager* che in essa lavorano e affiancano l'attività dei primi.

La moda, infatti, è un insieme di intuito, estro e creatività, ma anche *management* e organizzazione. Si tratta, dunque, di componenti apparentemente discordanti ma che devono convivere al fine di raggiungere l'obiettivo ultimo del successo dell'impresa.

La compresenza delle suddette anime è essenziale per la sopravvivenza stessa del settore. Da una parte, infatti, i prodotti realizzati devono essere di moda, se non di alta moda, ovvero devono racchiudere al loro interno un'elevata qualità ed un alto livello stilistico ed innovativo, dall'altra è necessario che l'azienda rispetti le regole base per una gestione aziendale efficace ed efficiente<sup>2</sup>.

Si presenta, quindi, la necessità di effettuare un compendio tra esigenze diverse; i creativi sono costretti ad adeguarsi ai limiti posti dai vincoli di bilancio, senza che ciò sminuisca però il loro estro e la loro capacità innovativa e gli amministrativi devono anch'essi adattarsi al particolare contesto in cui operano e alle esigenze, talvolta

---

<sup>1</sup> Cfr. S. SAVIOLO-S. TESTA, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Milano, Etas, 2000, pag. XVI.

<sup>2</sup> Cfr. D. GOLEMAN, *Emotional Intelligence*, Bantam Books, 1997.

inusuali, degli stilisti dalla cui attività dipende, in gran parte, il successo delle imprese di moda<sup>3</sup>.

Si capisce, dunque, come sia fondamentale che il management di queste aziende cerchi di coniugare ed amalgamare le diverse istanze presenti al suo interno e che non sono esclusivamente amministrativo-gestionali: il management della creatività non si deve limitare a mantenere le competenze creative esistenti, ma ne deve favorire l'ampliamento e l'arricchimento continuo.

Da quanto fin qui osservato si capisce come il prodotto moda presenti caratteristiche proprie e sia, dunque, di difficile collocazione all'interno dei tradizionali schemi economici e produttivi.

E' "un bene, che sta fra il necessario ed il superfluo, fra l'economia e la cultura"<sup>4</sup>; la sua definizione appare difficile trattandosi, da una parte, di una vera e propria opera d'arte, dall'altra, di un prodotto che, per esigenze di gestione, deve in ogni caso trovare un mercato di sbocco e di vendita al pari degli altri prodotti.

Per capire la natura specifica delle imprese del sistema moda è necessario partire dall'etimologia del termine e dalle definizioni che di questo concetto sono state date nel corso del tempo.

Per quanto attiene all'etimologia della parola *moda*, le interpretazioni non sono univoche; alcuni fanno risalire il termine al francese *mode* e quindi al latino *modus* con il significato di modo, foggia, maniera<sup>5</sup>. Altri, invece, farebbero derivare la parola dal latino *mos*, anziché *modus*, con un significato di usanza, costume, abitudine, regola piuttosto che di modo, maniera, norma come invece la prima interpretazione indurrebbe a pensare.

---

<sup>3</sup> Sull'importanza del rapporto tra industria e stilista si veda quanto affermava Marco Rivetti, amministratore delegato alla GFT ai tempi della collaborazione con Giorgio Armani; tale collaborazione fu, tra l'altro, una delle tappe fondamentali per la nascita e lo sviluppo del prêt-à-porter. "Per funzionare bene, il rapporto tra industria e stilista deve essere concepito come un mutuo soccorso; è necessario che tanto l'imprenditore quanto lo stilista sappiano mantenere la propria autonomia tenendo conto delle rispettive esigenze. Il creativo deve possedere sensibilità operativa e l'industriale deve sapersi adeguare alle sue esigenze. L'industriale deve sapere che investire in immagine è utile per l'azienda, ma lo stilista deve a sua volta capire che il successo di stampa è una condizione necessaria ma non sufficiente, che realizzare abiti meravigliosi che non vanno bene a nessuna donna non serve né alla cliente, né a lui, né all'azienda" in SAVIOLO-TESTA, op. cit., pag. 96.

<sup>4</sup> Cfr. R. PISTOLESE, *La moda nella storia del costume*, Rocca San Casciano, Cappelli, 1981, p. 259.

<sup>5</sup> Cfr. Dizionario Enciclopedico Italiano Treccani, Roma, Istituto Poligrafico dello Stato, 1970, che definisce la moda come "usanza che regola, secondo il particolare gusto del momento, e per ciò in genere mutevole e passeggera, la maniera di vestire, di acconciarsi, di adornarsi, di comportarsi in società".

Diverse sono anche le definizioni che sono state date del concetto moda. Si è affermato che “nel linguaggio comune, un fenomeno è considerato *di moda* se, nell’istante in cui se ne parla, ha raggiunto un diffuso apprezzamento da parte di un certo pubblico e in un determinato contesto che può essere geografico o di tipo socio-culturale”<sup>6</sup>. Tale definizione centra l’attenzione sul fatto che un prodotto è *di moda*, quando è gradito da un gruppo abbastanza ampio di persone in uno specifico contesto. Il fatto che si faccia riferimento al concetto di *fenomeno*, sottolinea l’ampiezza e la diffusione del termine non più associato esclusivamente al settore dell’abbigliamento, come invece avveniva in passato. Oggi si può a buona ragione affermare che quasi tutto può essere o non essere *di moda*, da un’automobile, ad un vestito, ad una marca di computer. Resta, però, il fatto che solo nel campo dell’abbigliamento il continuo cambiamento negli stili e nelle mode è stato riconosciuto e sancito con tanta forza da divenire ormai un’abitudine irrinunciabile.

Il termine *moda* è definito anche come “aspetto e comportamento di una comunità sociale secondo il gusto particolare del momento per lo più a proposito dell’abbigliamento sia maschile che femminile”<sup>7</sup>, e come “foggia, corrente del vestire e dell’acconciarsi, legata ad una determinata epoca e al gusto di una determinata società” e, ancora, “modo, costume passeggero di vivere e di comportarsi”<sup>8</sup>.

Tali definizioni mostrano una caratteristica propria dei prodotti di moda: la temporaneità e la brevità; le mode sono per loro natura passeggere, destinate a rinnovarsi nel corso di una stagione. Questo è uno degli aspetti più rilevanti che condizionano la vita delle imprese del settore e varrà preso in considerazione nel prosieguo del lavoro.

La stagionalità di queste attività, se, da una parte, le rende di difficile interpretazione, dall’altra, costituisce uno dei fattori fondamentali del loro successo; il continuo rinnovarsi di anno in anno, di stagione in stagione, offre sempre una nuova platea di potenziali clienti. Ciò si traduce in un notevole vantaggio anche per i nuovi entranti perché, dal momento che sorgono nuove mode continuamente, tutti, in teoria, possono concorrere a dettarne una nuova e, quindi, a giocare un ruolo nelle collezioni di quella stagione.

---

<sup>6</sup> Cfr. SAVIOLO-TESTA, *Le imprese del sistema moda*, op. cit., pag. 3.

<sup>7</sup> Cfr. G. DEVOTO-G.C. OLI, *Il dizionario della lingua italiana*, Firenze, Le Monnier, 2002.

<sup>8</sup> Cfr. N. ZINGARELLI, *Il nuovo Zingarelli*, Milano, Zanichelli, 1986.

## 1.2 L'evoluzione del settore nel tempo

Trattare dell'evoluzione del fenomeno moda è questione lunga e complessa poiché si può ben affermare che l'attenzione alle diverse maniere e fogge nel vestire risale a tempi antichissimi essendo questo un fatto indissolubilmente legato alla vanità umana. Le prime tracce di tale manifestazione possono essere riscontrate nelle antiche civiltà mediterranee; le evoluzioni stilistiche erano, però, piuttosto lente e con differenze minime tra indumenti maschili e femminili.

A quei tempi la distinzione sociale sulla base dei capi di abbigliamento indossati era limitata e si preferiva ricorrere all'utilizzo di accessori ed ornamenti ricchi e preziosi per segnare l'appartenenza ad una casta più importante delle altre. Nell'antico Egitto si cominciò a delineare il gusto per i colori vivaci e le linee stilizzate: gonnellini per gli uomini e tuniche senza maniche per le donne sono i modelli più ricorrenti nelle numerose raffigurazioni giunte fino a noi della vita degli antichi faraoni<sup>9</sup>. Stili e fogge nel vestire si sono susseguiti, poi, anche nell'antica Grecia e ai tempi dei romani anche se, per entrambe le civiltà, non si può ancora parlare di nascita del fenomeno moda; le vesti sono abbastanza semplici e non presentano particolari cambiamenti di stile nel corso degli anni<sup>10</sup>.

La nascita vera e propria del fenomeno può essere fatta risalire al primo Rinascimento quando l'attenzione all'abito e alla distinzione sociale sulla base di esso diventa sistematica. Sarà con l'affermarsi della nuova classe dei commercianti che sorgeranno nuovi sistemi vestimentali caratterizzati dalla ricerca di una propria legittimazione sociale e non più distinti solo sulla base della loro funzione d'uso.

La moda ha così cominciato a significare distinzione e differenziazione tra classi più o meno benestanti; l'abito non è più solo un elemento di prima necessità per coprirsi dal caldo, dal freddo e dalle avversità delle stagioni, ma diventa strumento di ostentazione del proprio benessere, nonché della propria posizione sociale.

---

<sup>9</sup> Cfr. Dizionario Enciclopedico Italiano Treccani, op. cit.

<sup>10</sup> Nell'antica Grecia il capo più usato era una sorta di telo di stoffa fermato sulla spalla con delle fibbie; più lungo e chiamato *chitone* per le donne, più corto e denominato *peplo* quello degli uomini. Discorso analogo vale anche per gli indumenti indossati nell'antica Roma: si trattava, per lo più, di una tunica accompagnata da toga o mantello.

Diverse sono le teorie elaborate nel corso del tempo sulle motivazioni del continuo susseguirsi di mode diverse nel corso degli anni e delle stagioni.

Un'ipotesi interessante è quella così detta del *trickle-down*<sup>11</sup>, vale a dire del “gocciolamento verso il basso” secondo la quale le mode vengono create perché le classi più abbienti possano così distinguersi dalle altre<sup>12</sup>.

Tale teoria ritiene che le stesse mode, che nascono e si sviluppano presso le classi più elevate e abbienti della società, passino, poi, ai livelli inferiori della società, in modo graduale, diventando così patrimonio di tutti<sup>13</sup>.

L'oggetto *di moda* costituisce, quindi, un elemento di differenziazione solo nei primi stadi del suo ciclo di vita; quando raggiunge il suo picco di successo, comincia già a covare dentro di sé i primi sintomi del suo declino.

Tanto più il capo di abbigliamento o l'accessorio è diventato di moda, tanto più si diffonde tra i consumatori e tanto meno costituisce elemento di differenziazione. Nel momento in cui tutti possono disporne cessa necessariamente di essere alla moda perché ha ormai perso le caratteristiche di originalità, creatività e unicità che un tale prodotto deve avere.

Ecco allora che, secondo la teoria del *trickle-down*, prima che ciò avvenga le classi più benestanti avranno nuovamente trovato un diverso gusto con il quale identificarsi e distinguersi che col tempo troverà anch'esso diffusione presso il resto della società.

Volendo rappresentare graficamente le fasi del ciclo di vita delle mode ed il loro susseguirsi nel tempo, possiamo ricorrere alla schematizzazione seguente.

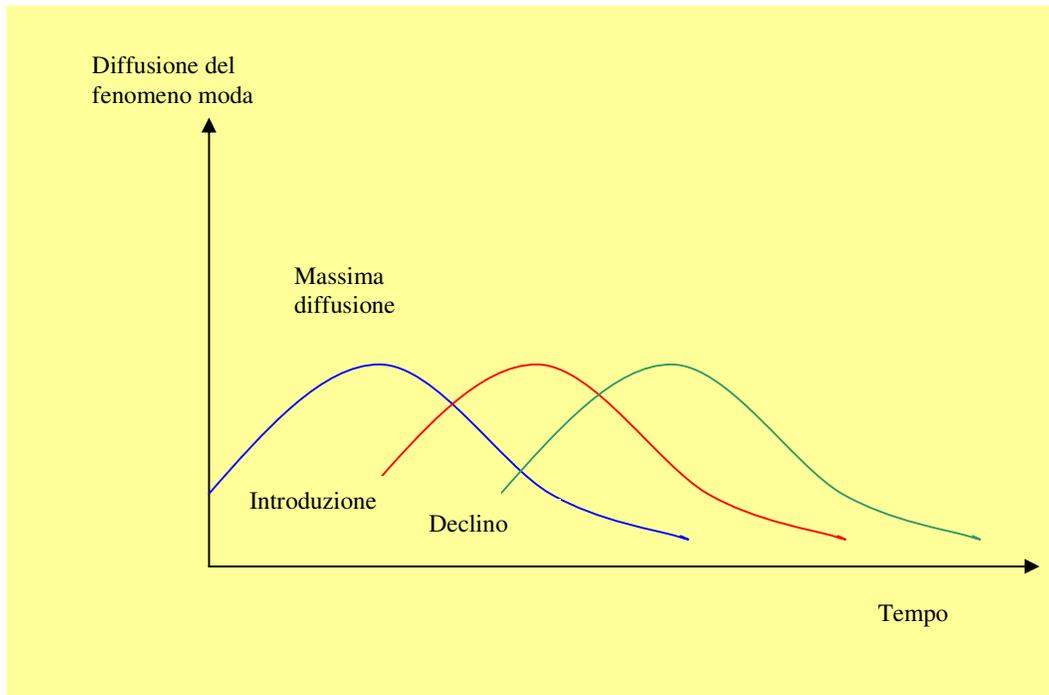
**Figura 1. Il processo di diffusione delle mode.**

---

<sup>11</sup> Cfr. T. VEBLEN, *Theory of Leisure Class*, ristampato, Penguin Classic, 1994 e G. SIMMEL, *Fashion*, ristampato in «The American Journal of Sociology», n. 62, maggio 1957, (1904).

<sup>12</sup> In realtà alla teoria del *trickle-down*, tuttora valida, si affiancano teorie diverse denominate *trickle-across* che prevedono una diffusione dei prodotti di moda non esclusivamente dall'alto verso il basso ma anche in maniera trasversale nonché dal basso verso l'alto come è dimostrato dalla diffusione delle mode giovanili che spesso partono proprio dalle usanze e dalle maniere “della strada”. Sull'argomento si veda C. W. KING, *Fashion adoption: a rebuttal to the trickle-down theory*, in «Perspectives of Fashion», Burgess, 1981.

<sup>13</sup> A seconda della tipologia di moda nonché dell'epoca storica e del contesto in cui nasce il suo ciclo di vita (costituito da introduzione, picco di massima popolarità e declino) sarà, poi, più o meno rapido.



Se è a partire dal Rinascimento che il fenomeno inizia ad assumere una certa consistenza, ulteriori sviluppi si sono avuti poi nel corso dei secoli.

La moda si è, infatti, adeguata nel tempo ai filoni culturali e religiosi che di volta in volta hanno caratterizzato la vita sociale: una moda più estetica e fastosa ai tempi del Rinascimento, più austera e severa ai tempi della Riforma e della Controriforma.

Dall'epoca di Luigi XIV e, poi, soprattutto nel diciannovesimo secolo, fulcro dell'alta moda è Parigi che accoglie alla metà dell'800 Charles Frederick Worth che può essere considerato il primo *couturier* indipendente. Si tratta di uno stilista che non realizza più solo abiti su commissione per le signore dell'aristocrazia, ma apre una vera e propria *boutique*.

La Francia e, quindi, Parigi restano *leader* indiscussi del settore per più di un secolo almeno fino a quando, negli anni settanta del secolo scorso, nascono nuovi filoni nel settore; i profondi cambiamenti avvenuti nel secondo dopoguerra con l'emersione di nuove classi sociali, nonché la contestuale emancipazione della donna nella società e nel mondo del lavoro hanno prodotto una democratizzazione della moda. E' di quegli anni la nascita e la rapida affermazione del *prêt-à-porter*.

In quel periodo il nostro paese cominciò ad assumere un peso importante a livello mondiale attraverso le sfilate fiorentine di Palazzo Pitti e l'indissolubile legame moda-industria che si viene a creare a Milano. L'Italia, infatti, decise di concentrare l'attenzione su di un filone diverso rispetto a quello dei grandi *couturier* francesi, volto alla realizzazione di prodotti ricercati, dotati di elevato contenuto stilistico e creativo, ma più accessibili sia economicamente che dal punto di vista della portabilità del capo di abbigliamento, dedicato, quindi, non solo alle occasioni mondane, ma anche alle giornate di lavoro<sup>14</sup>.

## 2. LE IMPRESE DELL'ALTA MODA ED IL LUSO

Nell'ambito del presente lavoro occorre provvedere ad una restrizione del campo d'osservazione focalizzandolo non sull'intero settore moda, ma solo sulle imprese dell'alta moda e del lusso.

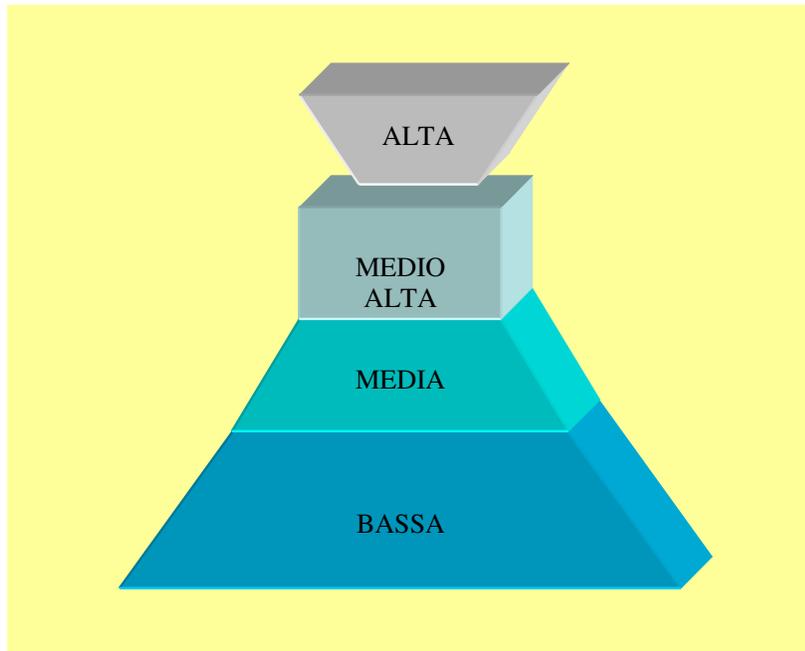
E' senza dubbio di grande importanza procedere ad uno studio, seppur breve, dei diversi legami che vi sono tra i vari ambiti del settore, nonché all'analisi delle differenze che intercorrono tra concetti come lusso, moda, alta moda e prêt-à-porter. Questi termini assumono, infatti, per gli esperti del settore significati diversi e ben precisi.

Tra i modelli che sono stati elaborati con lo scopo di rappresentare la struttura del settore quello che riportiamo sembra essere il più semplice ed esplicativo.

**Figura 2. Le fasce del Sistema Moda. Fonte: C. Pambianco, *Le strategie delle aziende della moda nei nuovi scenari di mercato*, 2002.**

---

<sup>14</sup> Cfr Giorgio Armani, emblema nazionale di questo nuovo stile: "Da qualche tempo mi stavo chiedendo quale potesse essere il vestito giusto per i fermenti che avvertivo nella vita delle donne e delle donne milanesi in particolare: queste donne lavoravano, volevano emergere, volevano realizzare qualcosa di importante. Quindi avevano bisogno di una loro veste, di una loro credibilità anche sul piano estetico. Ritenevo che anche nella donna ci fosse bisogno di un abito che svolgesse la stessa funzione dell'abito da uomo: perché, mi chiedevo, le donne non possono avere qualcosa che dia loro una forma, un atteggiamento; qualcosa che le aiuti a vivere una vita fatta prevalentemente di lavoro, senza rinunciare peraltro ad essere donna? Allora non c'era nessuno stilista che percorresse questa strada: così ho pensato di cogliere l'occasione e partire da questa realtà" da *Giorgio Armani. Creatività, stile e comunicazione: appunti di alcune conversazioni*. Rielaborazioni a cura di Giovanni Scialpi e Salvo Testa in S. SAVIOLO, S. TESTA, P. VARACCA CAPELLO (a cura di), *Strategie del sistema moda: casi*, Milano, Università Bocconi, Anno Accademico 2002-2003.



Dalla figura emerge con chiarezza la ripartizione per fasce che caratterizza il settore dei prodotti di moda.

Si può così individuare un livello basso (o *mass market*) caratterizzato da oggetti di prezzo modesto e con contenuto stilistico semplice: sono prodotti basilari e meno differenziati. Si tratta dei prodotti comunemente acquistati dalla maggior parte dei consumatori interessati a spendere cifre ridotte e che non sono attratti dal capo particolare ed esclusivo. Nell'ambito della fascia bassa si distinguono generalmente due segmenti: *better* caratterizzato dalle linee più economiche dei marchi industriali (Fila, Diesel, ...) e *moderate* caratterizzato dalle linee delle marche commerciali (Gap, Zara, Benetton, H&M, ...) nonché dai prodotti *unbranded*.

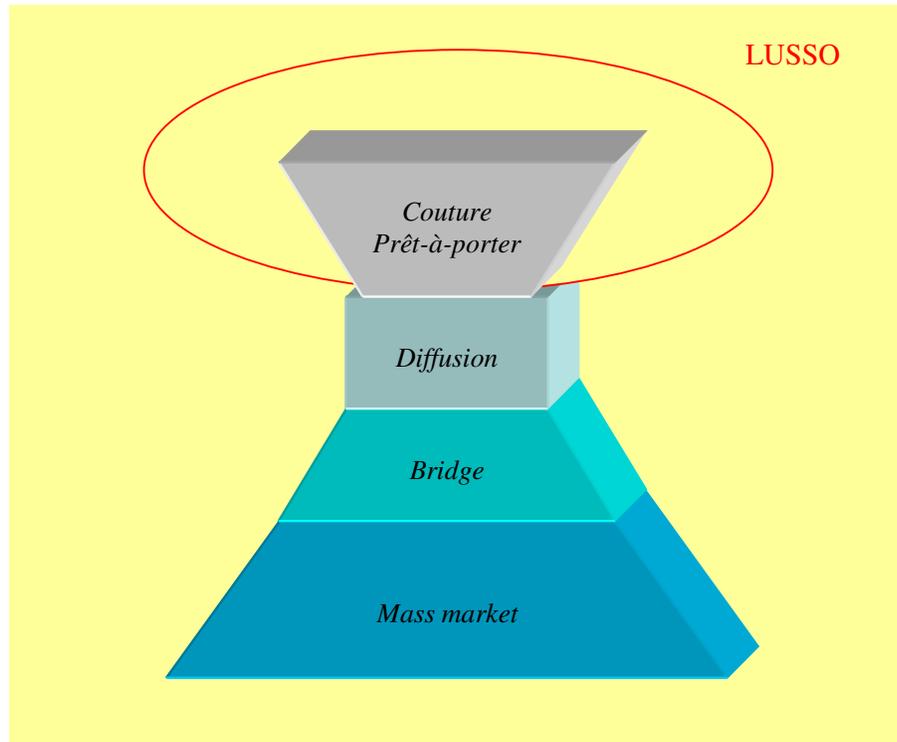
Il secondo *step* è caratterizzato da prodotti di fascia media (*bridge*) ovvero prodotti che racchiudono un certo contenuto stilistico ma che presentano ancora prezzi accessibili alla maggior parte delle persone; si tratta di beni realizzati per giovani o comunque per persone attratte da un certo contenuto stilistico ma che non richiedono al prodotto eccezionalità ed unicità. Questo segmento di mercato ha origine nei *department store* presenti sul mercato americano e nasce come "ponte", da qui il termine *bridge* tra i prodotti di fascia bassa e le prime e seconde linee dei *designer*. Il

successo di questa categoria di prodotti non deriva tanto dallo stile del prodotto quanto dalla capacità di servire le novità al mercato in tempi ridotti.

Il terzo livello è, invece, costituito dalla fascia medio-alta (*diffusion*) che si rivolge ad una cerchia ristretta di persone benestanti, con una certa disponibilità economica; si tratta, per lo più, di consumatori interessati alla qualità e disposti a spendere anche cifre consistenti. I prodotti che rientrano in questa fascia possono essere sia beni ad elevato contenuto stilistico per i quali il prezzo è giustificato proprio dall'innovazione e dalla moda nonché prodotti più classici, dal contenuto tradizionale, ma caratterizzati da un elevato livello qualitativo. La fascia medio-alta comprende le seconde e le terze linee degli stilisti; si pensi, ad esempio, ad Emporio Armani, D&G, Versus nonché ai beni di alcuni marchi industriali di prestigio. Si tratta, per lo più, di linee giovani realizzate dagli stessi stilisti che disegnano le prime linee ed indirizzate ad un pubblico giovanile, disposto a spendere ma che ricerca un prodotto nuovo, di moda ma comunque sempre accessibile ed indossabile.

Infine, la quarta fascia, caratterizzata dall'alta moda; per quanto riguarda questi prodotti difficilmente possono essere applicate le categorie definitorie generalmente applicate. Si tratta, infatti, di prodotti unici ad elevatissimo contenuto stilistico; sono beni che talora non vengono neanche acquistati per la loro effettiva utilità ma per le sensazioni che suscitano e perché generano un senso di appartenenza a classi elitarie in chi li indossa.

**Figura 3. Le fasce del settore rilette secondo la terminologia del Sistema Moda**



La fascia alta può essere a sua volta scomposta in due distinti segmenti di mercato che sono: *couture* e *prêt-à-porter* o *ready to wear*.

Il primo comparto può essere considerato quello che ha segnato la nascita dell'alta moda; la *couture*, infatti, costituisce oggi il filone che mantiene viva la vera tradizione dell'alta moda italiana e soprattutto francese. La *haute couture* o *couture creation* si sviluppa, infatti, in Francia nel corso dell'ottocento ed ha a Parigi la sua capitale; il termine sta ad indicare un'attività artigianale nella quale lo stilista-sarto realizza personalmente e su misura l'abito per il cliente. Tale produzione si è fatta nel corso del tempo sempre più rara e si calcola che, ad oggi, interessi non più di duemila clienti nel mondo attratti dall'unicità e dalla bellezza di capi che costituiscono vere e proprie opere d'arte<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Cfr. SAVIOLO-TESTA, *Le imprese del sistem moda*, op. cit., pag. 70. "I termini *haute couture* e *couture creation* sono denominazioni giuridicamente protette di cui possono valersi soltanto le case che compaiono annualmente sulla lista stilata da una Commissione che fa capo al ministero dell'Industria francese. Nel 1968 è stata aperta a Parigi la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne, i cui obiettivi sono determinare anzitutto i requisiti per la qualificazione di casa di alta moda e quindi gestire il comparto. La qualifica di membro è tutt'ora limitata a *couturier* che posseggono precise qualifiche e accettino di assoggettarsi a un certo numero di regole orientate a definire la presentazione delle collezioni, i tempi della realizzazione dei modelli, l'eventuale copiatura dei modelli ecc."

Un discorso diverso deve invece essere fatto per quanto riguarda il segmento del *prêt-à-porter* o *ready to wear*; si tratta di un segmento nato in Italia negli anni settanta dalla unione tra mondo degli stilisti ed il mondo dell'industria. Milano è diventata ben presto la sua capitale attraverso case di moda come Armani, Krizia, Fendi, Versace e marchi industriali come Prada, Hugo Boss. Questo segmento è caratterizzato da prodotti dal prezzo elevato, dal alto contenuto stilistico; si tratta comunque di prodotti creativi, continuamente rinnovati per seguire gli andamenti della moda ma non unici ed inaccessibili. In questo ambito conta moltissimo il *brand*, l'immagine della griffe per cui vengono sostenute elevate spese in comunicazione.

Il settore dell'alta moda spesso viene assimilato al lusso in quanto entrambe sono contraddistinti da prodotti unici e costosissimi; in realtà, però, non è corretto effettuare una completa sovrapposizione dei due concetti. Il lusso comprende al suo interno comparti come l'abbigliamento, la calzature, l'orologeria, gli occhiali e la gioielleria. Si può parlare di prodotti di lusso anche per altri settori non strettamente legati alla sfera personale come la nautica, il settore automobilistico ed il settore alberghiero. Possiamo, quindi, affermare che sono beni di lusso tutti quelli caratterizzati da unicità, esclusività, eccellenza ma che solo per l'abbigliamento si può parlare di alta moda.

*Couture, prêt-à-porter, diffusion, bridge e mass market* altro non sono che diverse sfaccettature del più ampio sistema moda.

E' tuttavia possibile individuare alcune differenze, anche significative, che sono principalmente riconducibili al contesto in cui i suddetti prodotti vengono impiegati, nonché alla tipologia del soggetto acquirente.

Per poter meglio inquadrare i diversi segmenti che abbiano sin qui individuato può essere opportuno costruire una griglia di riferimento.

**Tavola 1. Classificazione dei segmenti di mercato secondo la tipologia di clientela ed il contesto in cui viene utilizzato il prodotto moda**

<b>Segmento</b>	<b>Clienti</b>	<b>Contesto d'uso</b>
<i>Couture</i>	Appassionati, collezionisti	Occasioni uniche - mai
<i>Prêt-à-porter</i>	Benestanti, appassionati, amanti della moda	Occasioni particolari

<i>Diffusion</i>	Giovani con discreta capacità di spesa amanti della moda	Vita quotidiana, situazioni <i>informal</i> anche mondane
<i>Bridge</i>	Persone interessate alle novità delle stagioni	Vita quotidiana; lavoro e svago
<i>Mass market</i>	Tutti	Vita quotidiana; lavoro e svago

Il concetto di lusso richiama alla mente l'idea di esclusivo, selettivo, unico e, quindi, inevitabilmente carissimo.

C'è da chiedersi se col passare del tempo si stia assistendo ad una ridefinizione di ciò che si debba intendere per lusso. Il lusso è sempre lo stesso di cinquanta o cento anni fa o qualcosa è cambiato in questi anni? I mutamenti ai quali stiamo assistendo inducono a pensare che il concetto di lusso si sia evoluto e trasformato; lusso non è più soltanto qualcosa di costoso e necessariamente ostentato ma è legato in qualche modo ad una elevata qualità della vita.

Un bene di lusso, infatti, deve essere di estrema qualità e deve in qualche modo rappresentare un'esperienza unica per il consumatore. Oggi il concetto di lusso ostentato non è sparito, ma, a ben vedere, si possono individuare due filoni del lusso; la distinzione è originata dalla diversa tipologia di clientela a cui i prodotti sono diretti.

Abbiamo così una forma di lusso eccessivo ed ostentato al quale si rivolgono consumatori per i quali il prodotto deve essere prezioso ed appariscente; si tratta di un lusso ostentato che deve rappresentare il loro successo sociale.

L'altro filone è costituito da una clientela interessata ad un bene che sia unico e, quindi, di lusso non tanto in quanto caro di per sé, ma in quanto raro, che richiede esperienze e conoscenze scarsamente diffuse ed in estinzione e che conduce ad un'esperienza unica ed esclusiva.

Si possono individuare tre livelli distinti di lusso: inaccessibile, intermedio e accessibile<sup>16</sup>.

Il primo costituisce il grado più elevato, definito anche "super lusso"; a questa categoria appartengono prodotti realizzati in pochissimi esemplari e dal prezzo elevatissimo. Le imprese che operano in questo segmento sono per lo più derivazione di

---

<sup>16</sup> Cfr. D. ALLERES, *Luxe...: strategies – marketing*, Parigi, Economica, 1997.

*maisons di haute couture* basate sul talento artistico del loro fondatore oppure imprese operanti nel campo dei gioielli di lusso.

Alla seconda categoria appartengono prodotti non più personalizzati ma realizzati comunque in numero limitato e distribuiti attraverso canali di vendita ben selezionati.

Si tratta di oggetti che talvolta, per marca e stile, si rifanno a quelli appartenenti alla categoria del lusso inaccessibile ma che, pur mantenendo caratteri di originalità, hanno prezzi più contenuti. In questo segmento di mercato le strategie di comunicazione e di marketing sono rilevanti, a differenza, invece, di quanto avviene per i prodotti di lusso inaccessibile che spesso vivono della loro stessa esclusività e per i quali politiche in tal senso sono molto ridotte.

Al lusso accessibile appartengono, infine, i prodotti realizzati su larga scala, accessori facenti capo a marchi appartenenti alle prime due categorie ma che sono venduti a prezzi più convenienti. 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. In questo campo le politiche di marketing sono ancora più importanti nel creare un'immagine del prodotto diversa da quella dell'impresa concorrente visto che le differenze qualitative sono, per lo più, modeste.

Coerentemente con quanto affermato, riportiamo la collocazione dei prodotti di lusso all'interno delle sopra esposte categorie.

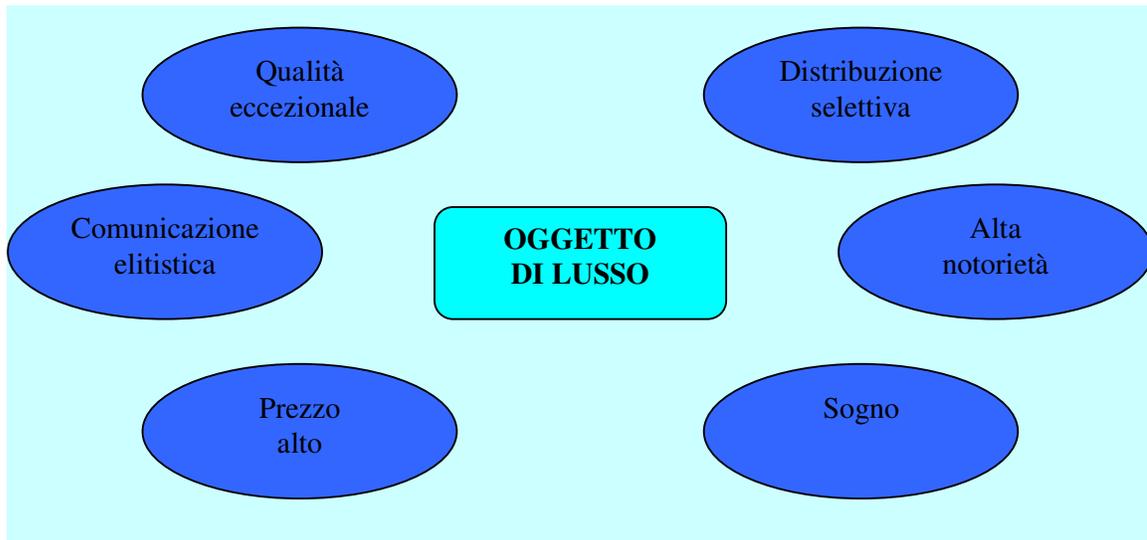
**Tavola 2. I tre concetti di lusso secondo De Combarieu e Lombard<sup>17</sup>.**

<b>Livello di lusso</b>	<b>Tipologia di prodotto</b>
<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

L'oggetto di lusso possiede delle sue peculiari caratteristiche che sono state rappresentate da Lombard<sup>18</sup> in questo modo.

<sup>17</sup> Cfr. O. DE COMBAREIU, G. LOMBARD, *Luxury goods: do the most beautiful goods mean the best credit risk?*, Report della società Fitch Ratings, Dicembre 2000.

**Figura 4. Le caratteristiche di un oggetto di lusso secondo Lombard.**



### **3. ALCUNE CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE OPERANTI NEL SETTORE**

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.

In questo paragrafo ci soffermeremo sull'analisi di tre aspetti che riteniamo siano particolarmente importanti.

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 della filiera.

Il secondo aspetto consiste nel ricorso frequente alla subfornitura che trova specifiche ragioni d'essere proprio nella particolarità dell'attività svolta.

La terza caratteristica, infine, riguarda la presenza all'interno di queste imprese di una diffusa logica delle collezioni; l'attività, infatti, ruota interamente intorno a questi eventi che ne condizionano la gestione.

---

<sup>18</sup> Cfr. M. LOMBARD, *Produit de luxe...les clés du succès*, Edizione economica, 1990.

### 3.1 La struttura a filiera

Non vi è dubbio che nell'analisi del successo del nostro sistema moda non si può prescindere dallo studio della così detta *logica di filiera* che sta a monte dei successi di molte nostre imprese.

“Il sistema moda è un aggregato di estensione e complessità tali da poter essere considerato un *cluster* di settori di importanza e peso variabili ma tra loro strettamente interconnessi”<sup>19</sup>.

Esso è frutto di una serie numerosa 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.

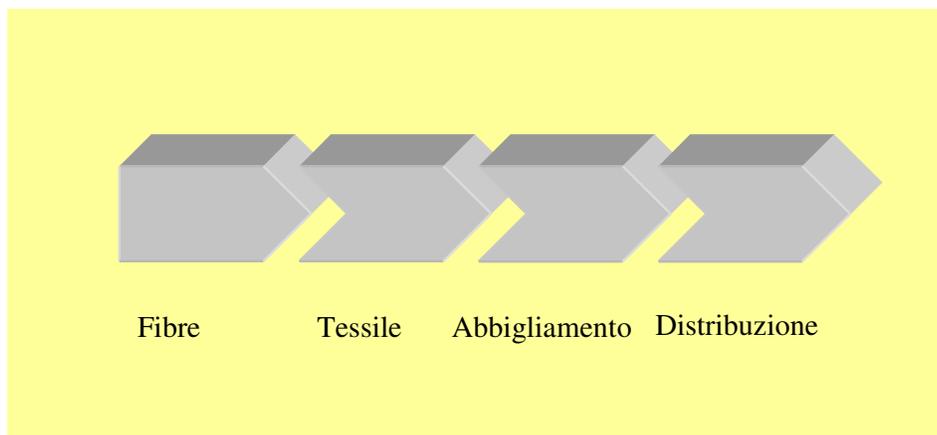
Due sono le principali macrofiliera che interessano il sistema moda: quella del tessile-abbigliamento e quella della pelle-calzature-accessori. Nel presente lavoro ci soffermeremo sulla prima in quanto più rilevante sia in termini di volumi d'affari sia per sviluppo industriale.

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

**Figura 5. Le quattro macro-aree della filiera del tessile-abbigliamento**

---

<sup>19</sup> Cfr. SAVIOLO-TESTA, *Le imprese del sistema moda*, op. cit., pag. 37.



Come risulta dalla figura sono quattro le macroaree che compongono la filiera: fibre, tessile, abbigliamento e distribuzione.

Senza dubbio il primo anello è costituito dal settore delle fibre, vale a dire dalla produzione delle materie prime da impiegare nei processi produttivi; queste si distinguono in due macro categorie che sono le fibre naturali, provenienti dal mondo animale e vegetale, e le fibre chimiche ottenute o tramite successive trasformazioni di materie prime naturali o 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.

**Figura 6. Consumi industriali di fibre chimiche sui consumi totali di fibre tessili (1998). Fonte Saviolo-Testa, *Le imprese del sistema moda*, op. cit, pag. 45.**

<b>AREE</b>	<b>Chimiche</b>	<b>Naturali</b>	<b>Totale</b>
<b>Italia</b>	60,1	39,9	100
<b>Europa occidentale</b>	72,1	27,9	100
<b>USA</b>	67,6	32,4	100
<b>Giappone</b>	83,0	17,0	100

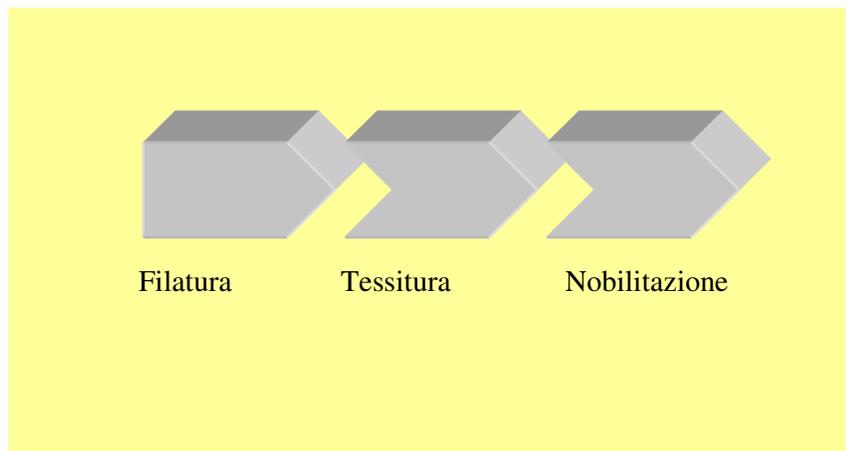
<i>Mondo</i>	58,4	41,6	100
--------------	------	------	-----

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.

Questo può essere segmentato in ulteriori sotto aree secondo due diversi criteri tassonomici. 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.

Essendo la prima tassonomia di carattere più intuitivo preferiamo soffermarci brevemente sulla seconda che segue in ordine cronologico il susseguirsi delle fasi di lavorazione.

**Figura 7. I principali anelli della catena del valore del settore tessile.**



La prima fase è costituita dalla filatura, vale a dire dal 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; è, infatti, raro 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<sup>20</sup>; 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).

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.

Altro momento di notevole rilevanza è quello della *nobilizzazione tessile*; si tratta di una fase che può essere considerata trasversale alla filiera produttiva tessile. In essa sono ricompresi molti trattamenti che vanno dal finissaggio<sup>21</sup>, alla stampa ed alla tintura e che possono riguardare indistintamente il tessuto ed il prodotto finito come il filato e la fibra. In tale fase operano imprese fortemente specializzate, spesso con elevate competenze nel settore chimico; mentre alcune di queste attività, come i finissaggi, sono per lo più svolte direttamente all'interno delle stesse aziende tessili, le fasi di stampa e

---

<sup>20</sup> Il termine tecnico usato per distinguere i tipi di filati e di tessuti è *mano*, intendendo con questa espressione la diversa sensazione che il filato o il tessuto suscita nella mano di chi l'esamina e, dunque, differenti gradi di ruvidità, finezza, elasticità e conducibilità termica.

<sup>21</sup> Con tale termine si intendono una serie di interventi chimici volti ad asciugare, lucidare ed ammorbidire i tessuti.

di tintura, richiedendo elevate competenze tecniche ed elevati investimenti, spesso sono svolte da imprese specializzate di dimensioni anche medio – grandi.

Terzo settore è quello dell'abbigliamento. Le principali fasi che lo caratterizzano sono comuni sia all'abbigliamento in tessuto che a maglia e sono il taglio, la confezione, lo stiro e 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.

### **3.2 Il sistema della subfornitura**

Trattare delle imprese dell'alta moda vuol dire non poter prescindere dall'affrontare il tema della subfornitura; se, infatti, il ricorso a tale forma di *outsourcing* è diffuso in molti settori industriali, in questo ambito produttivo assume un peso essenziale nel decretare il successo delle imprese che vi operano. Moltissime sono, infatti, le aziende che ricorrono alle produzioni ed alle lavorazioni per conto terzi; non vi è dubbio che 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 oggetto della nostra indagine, di può parlare piuttosto di *subfornitura di specialità* <sup>22</sup>.

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

---

<sup>22</sup> Cfr. A. RICCIARDI, *L'outsourcing strategico: modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*, Milano, Franco Angeli, 2000, V. CUFFARO, *La subfornitura nelle attività produttive*, Napoli, Novene, 1998, R. MERCURIO, *Il rapporto di subfornitura come scelta strategica* in «Sviluppo e organizzazione», n. 72 Luglio-Agosto 1982, G. TAGI, *Dinamica dimensionale della grande impresa e propensione alla subfornitura* in «Il nuovo management», 2000.

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; è noto, infatti, 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.

Due sono gli elementi rilevanti che ancora devono essere presi in considerazione: il pericolo dipendenza e la qualità del prodotto.

Questi due aspetti costituiscono, infatti, dei potenziali rischi del ricorso alla subfornitura: 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 non garantisce comunque le aziende dall'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.

Diversi sono i modelli di subfornitura che sono stati individuati dalla dottrina; si parla di strutture a cascata, modello unidirezionale, modello bidirezionale e modello multidirezionale<sup>23</sup>. Non essendo questa la sede per un'analisi dettagliata basterà concentrarci sugli aspetti più rilevanti. La struttura a cascata è caratterizzata dal ricorso ad una serie di subfornitori; vi sono, cioè, subfornitori di primo grado, di secondo grado e via dicendo o, meglio, subfornitori dei subfornitori. E' evidente che soluzioni di questo tipo sussistono prevalentemente nelle ipotesi di imprese di grandi dimensioni. Gli altri tre modelli individuati, unidirezionale, bidirezionale e multidirezionale non prevedono casi di subfornitura a cascata ma si caratterizzano per il maggior o minor

---

<sup>23</sup> Irpet, Regione Toscana, *Indagine strutturale sull'artigianato in Toscana*, Firenze, 2000.

interscambio di informazioni tra l'azienda ed i subfornitori, e viceversa, nonché tra i subfornitori stessi.

Il primo modello individua un rapporto di tipo unidirezionale nel senso che è l'azienda ad impartire le direttive al terzista che, sostanzialmente, esegue la produzione secondo le indicazioni fornitegli senza intervenire attivamente nelle decisioni e nelle scelte della società; negli altri due modelli il rapporto tra l'impresa ed il subfornitore è più stretto essendovi un interscambio di informazioni e di suggerimenti sia in un senso che nell'altro e, nel caso del modello multidirezionale, anche tra i diversi contoterzisti.

Il miglior modello di subfornitura per il settore si ritiene sia quello bidirezionale o multidirezionale, eventualmente adeguato con strutture a cascata qualora se ne presenti la necessità. Dallo scambio comunicativo tra l'impresa e coloro che effettuano alcune lavorazioni l'impresa può trarre spunti interessanti, adottare soluzioni innovative ed anche economicamente più convenienti anche se il *core business* dell'attività legata alla realizzazione delle collezioni e dei modelli, così come quella del controllo di qualità, deve necessariamente rimanere in azienda.

### **3.3 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.

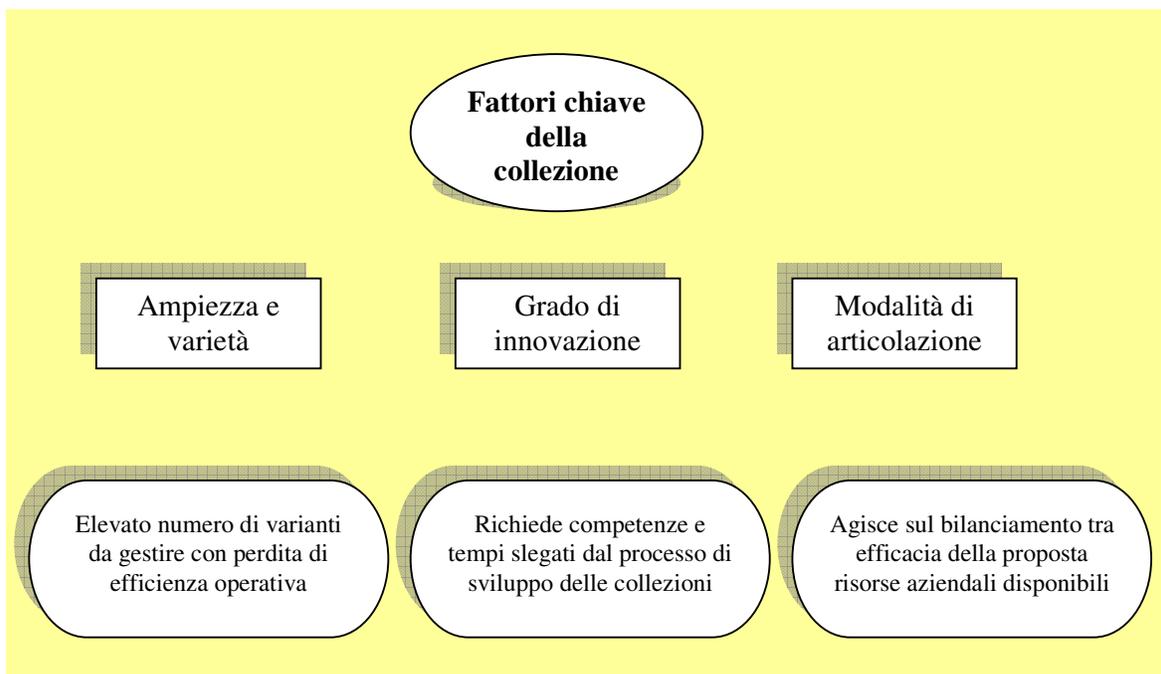
La collezione è, infatti, costituita dall'insieme di capi realizzati per una determinata stagione considerando la varietà dei prodotti, le varianti e le diverse occasioni d'uso.

Nel nostro settore di 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 ed in parte da prodotti continuativi secondo una diversa percentuale che varia in base alla fascia di settore in cui si colloca l'impresa.

La stagionalità influenza profondamente l'attività delle imprese dell'alta moda e, in conseguenza, la stessa gestione: acquisti e vendite sono, infatti, concentrati nei due periodi dell'anno.

Con riferimento alle collezioni possono essere individuati tre fattori chiave, fondamentali per capire la natura di questo concetto e l'impatto che esso ha sulla complessità aziendale: questi sono l'ampiezza e la varietà, il grado di innovazione e la modalità di articolazione.

**Figura 8. Fattori chiave delle collezioni.** Fonte: F.M. Sciuccati, P. Varacca Capello, *Il sistema moda e la gestione della varietà*, in «Economia & Management», n. 5, 1999.



La complessità del sistema comporta che in ogni periodo dell'anno si accavallino tre fasi che devono essere considerate contemporaneamente all'interno dell'impresa. Queste sono: una prima, di analisi dei risultati passati attraverso i consuntivi delle vendite, una seconda di monitoraggio dell'andamento della stagione corrente ed, infine, una terza di messa a punto della collezione della stagione seguente.

**Tavola 3. Attività e timing di un'azienda della moda al Settembre 2005.** Nostra elaborazione da S. Saviolo, S. Testa, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, op. cit.

Area aziendale interessata	Attività svolta
----------------------------	-----------------

<i>Produzione</i>	Consegna collezioni A/I 2005
<i>Commerciale/vendite</i>	Vendita collezione P/E 2006
<i>Marketing</i>	Analisi delle vendite A/I 2005
<i>Prodotto</i>	Progettazione collezione A/I 2006

Come sopra evidenziato 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, siano essi clienti *trade* che consumatori finali, 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.

#### **4. L'ASPETTO DIMENSIONALE: TRA FAMIGLIA E MERCATO**

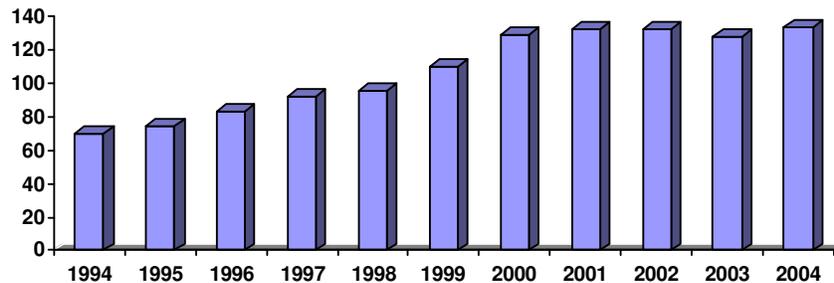
La maggior parte delle imprese italiane operanti nel comparto della moda e del lusso non è quotata sul mercato dei capitali; le società italiane *listed* a Milano costituiscono una percentuale modesta della capitalizzazione complessiva.

Il ruolo di secondo piano che tali aziende hanno nel mercato borsistico farebbe pensare ad un settore di scarso peso sulla complessiva economia italiana, un settore di nicchia limitato alla realizzazione “artigianale” di pochi prodotti esclusivi.

Così però non è; uno studio condotto da Borsa Italiana Spa nel 2004 ha rilevato l’esistenza di oltre cento società del settore quotabili di cui trentotto con fatturato superiore ai cento milioni di euro. Il loro contributo complessivo alla capitalizzazione del mercato, ipotizzando l’applicazione dei multipli di mercato sulla base dei dati relativi alle aziende del settore a fine 2003, sarebbe pari a circa dieci miliardi di euro determinando una crescita della capitalizzazione del settore di circa il 74%<sup>24</sup>.

Anche i dati sugli andamenti storici dimostrano una forte vitalità del comparto nonostante l’effetto altalenante del cambio euro/dollaro<sup>25</sup>.

**Figura 9. Andamento del fatturato in Bn di €. Fonte. M. CAPUANO, *Il settore fashion and luxury e la Borsa*, op. cit.**



<sup>24</sup> Cfr. M. CAPUANO, *Il settore fashion and luxury e la Borsa*, intervento presentato in occasione del convegno “La moda ad una svolta”, Pambianco Strategie d’Impresa, 9 novembre 2004, Milano.

<sup>25</sup> Confrontando i corsi azionari dell’indice “Moda – Abbigliamento” con quelli dell’indice Mibtel per il periodo febbraio 04 – gennaio 05 emerge che le imprese della moda crescono più del Mibtel. In effetti, a fronte di un incremento medio dei corsi azionari per i titoli quotati al Mibtel del 14,7%, l’indice Moda-Abbigliamento è cresciuto di ben il 23,5%: tra i titoli che sono cresciuti maggiormente Marzotto (+ 53,3%), Bulgari (+ 33%), Luxottica (+ 21,7%) e Benetton (+ 15%). Le imprese che sono riuscite ad ottenere le performance migliori sono quelle che si collocano sulla fascia alta del mercato con brand forti e riconoscibili, come Bulgari e Luxottica. Fonte: Tamburi e Associati.

E' chiaro, dunque, che il settore ricopre un ruolo importante all'interno dell'economia italiana; esso è, tuttavia, rappresentato per lo più da aziende di modesta dimensione gestite con caratteristiche familiari.

Elementi peculiari del modello familiare sono un'elevata flessibilità del sistema ed una forte capacità creativa e produttiva legata, almeno nel nostro settore, alla figura dell'imprenditore – artista – creativo onnipresente all'interno dell'impresa. Non vi è dubbio che a questi vantaggi si accompagnano anche alcune criticità, come la scarsa disponibilità alla delega e la ridotta formalizzazione dei ruoli dei collaboratori, le dimensioni aziendali e le disponibilità di mezzi finanziari limitate.

I modelli familiari tendono ad accentrare quasi tutto il potere decisionale al vertice, dove siede l'imprenditore-proprietario o, comunque, membri della sua stessa famiglia. Soluzioni di questo tipo limitano notevolmente le possibilità di accesso all'interno dell'impresa di *manager* ambiziosi e ben preparati per i quali risultano disponibili soltanto ruoli di medio livello. L'assenza di un mercato dei *manager* per le medie imprese familiari rappresenta una forte limitazione, in quanto queste si vedono così private di un bacino di conoscenze derivanti da esperienze di altre imprese o di altri settori che potrebbero risultare loro utili.

Ulteriori difficoltà possono derivare dall'adozione di tale modello di gestione d'impresa in sede di passaggio generazionale al vertice. In effetti più la gestione è accentrata nelle mani dell'imprenditore fondatore, maggiore sarà il salto gestionale nel momento in cui subentreranno gli eredi, sempre che questi siano interessati alla conduzione dell'impresa<sup>26</sup>.

Una ricerca condotta da Pambianco evidenzia come tale problema sia particolarmente stringente per le imprese della moda. Infatti negli ultimi otto anni (dal 1997 al 2004) ben duecentotrenta aziende del settore sono passate di mano con un netto orientamento alla concentrazione. Su un campione di duecentosessantasei imprese la dimensione media del fatturato è passata dai 63 milioni di euro del 1995 ai 127 milioni di euro del 2003, con una crescita del 102%. I primi venticinque gruppi della moda, sono cresciuti del 196% passando da 6,7 a 19,9 milioni di euro di fatturato.

---

<sup>26</sup> Cfr. G. CORBETTA, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Milano, Egea, 1995; D. MONTEMERLO, *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà ed impresa*, Milano, Egea, 2000 ed E. VIGANO', *Il valore dell'impresa nella successione familiare (primi appunti)*, Padova, Cedam, 2005.

**Tavola 4. I dieci gruppi italiani che sono cresciuti di più in termini di fatturato dal 1995 al 2003.**  
**Fonte: C. Pambianco, *Ripensamento del modello familiare nelle aziende della moda*, Milano, 2004.**

<b>Gruppo</b>	<b>Crescita in %</b>	<b>Fatturato 1995 (mln. di €)</b>	<b>Fatturato 2003 (mln. di €)</b>
Geox	1.200	19	247
Dolce & Gabbana	1.025	52	585
Luxottica	920	277	2.825
Prada	912	134	1.359
Mariella Burani	821	38	350
Sixty	573	67	451
Safilo	518	146	902
Bulgari	281	199	759
Stefanel	278	171	647
Tod's	244	108	371

I dati mostrano una notevole crescita del fatturato dei maggiori gruppi della moda italiana; ciò può essere in parte attribuito al buon andamento del settore, almeno nei primi anni oggetto dell'indagine ma ciò non è sufficiente per spiegare interamente tali performance.

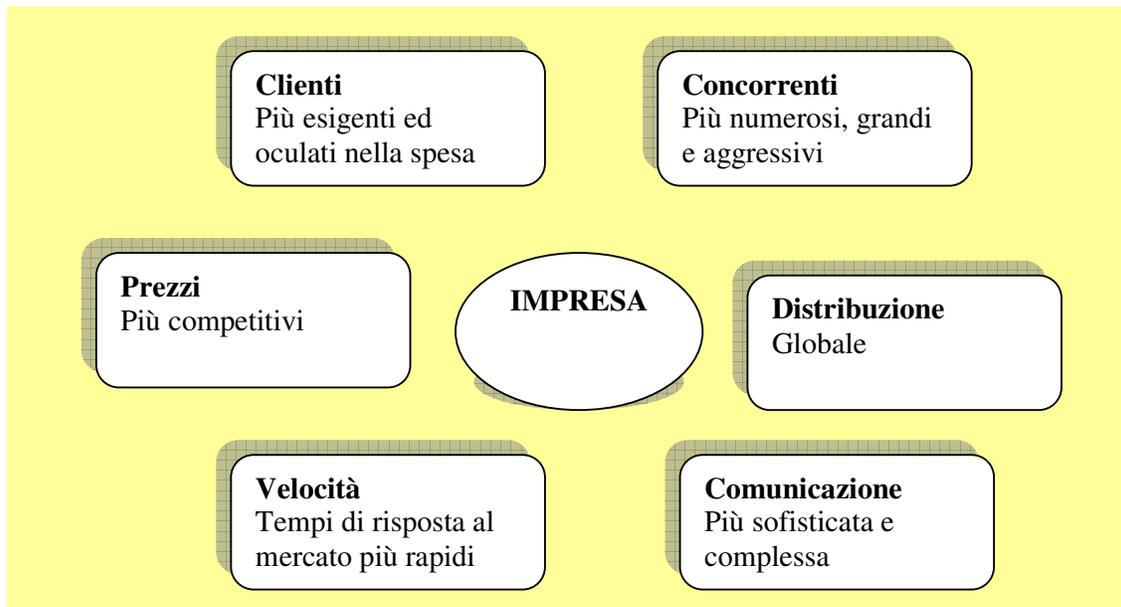
Da un rapido confronto dei dati di tabella 2 con il grafico di figura 1 emerge, infatti, che i primi venticinque gruppi della moda italiana sono cresciuti notevolmente di più rispetto alla crescita media del settore; tali incrementi di fatturato, infatti, spesso sono stati originati da acquisti di imprese già operanti sul mercato italiano o straniero come è avvenuto per i casi di Prada, Gucci, Mariella Burani o IT Holding.

In un contesto come quello attuale che ha visto un'espansione notevole dei principali gruppi a livello europeo diventa essenziale procedere ad un ripensamento del modello familiare che per molti anni ha caratterizzato le imprese del settore e che, tuttora, è proprio della maggior parte di esse. Due sono le motivazioni fondamentali di tale ripensamento:

- l'esigenza di seguire la via della crescita;
- il problema del passaggio generazionale.

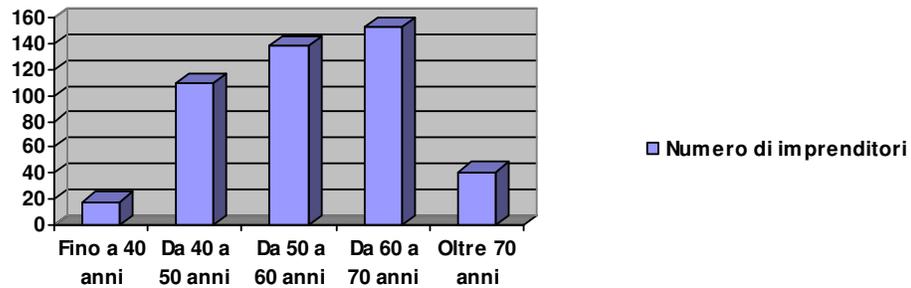
La via della crescita sembra essere la strada segnata per le imprese della moda ma presenta oggi nuove complessità che provengono da varie direzioni ed agiscono come una pluralità di forze nei confronti delle imprese. In figura 11 riportiamo le principali.

**Figura 10.** Nostra elaborazione da Pambianco Strategie d'impresa.



Il secondo elemento che, a nostro avviso, deve spingere le imprese della moda sulla via di una rivisitazione del loro modello gestionale è la necessità di guardare agli imminenti problemi di passaggio generazionale. In effetti l'attuale modello è fortemente legato alla figura dell'imprenditore – manager – fondatore; tale impostazione rischia di generare notevoli difficoltà nel momento in cui si deve decidere la successione a capo dell'impresa. Le complicazioni di fronte ai quali l'imprenditore si può trovare possono essere di diverso tipo a seconda della natura dell'impresa ma, soprattutto, a seconda della presenza o meno all'interno della famiglia di eredi interessati a rilevare l'attività.

**Figura 11.** Numero di imprenditori per fascia di età. Ricerca effettuata su un campione di 461 aziende della moda. Fonte: C. Pambianco, *Ripensamento del modello familiare nelle aziende della moda*, Milano, 2004.



Una prima alternativa può essere costituita dalla necessità di assicurare un futuro all'impresa in assenza di eredi o, comunque, in assenza di familiari interessati a rilevarla. In questo caso è evidente che una cessione dell'azienda sarà tanto più facile e remunerativa qualora questa presenti già modelli di governance più evoluti e risultati meno dipende e vincolata alla figura del suo fondatore.

Altro scenario possibile è quello della presenza di eredi dell'imprenditore non più interessati a dedicarsi a tempo pieno all'attività; in tal caso sono due le soluzioni che si possono presentare: cedere l'azienda e reinvestire in altro modo il ricavato oppure mantenere la partecipazione nella società consegnando la gestione ad un *management* esterno capace di proseguire l'attività. In questa seconda ipotesi l'impegno dei familiari in azienda diviene modesto ed essi possono comunque godere degli utili derivanti dallo svolgimento dell'impresa.

Infine, terza alternativa che si può manifestare è la presenza di più eredi, anche in conflitto tra loro, dei quali alcuni interessati a proseguire l'attività ed altri no; in questa ipotesi risulta necessario, prima di tutto, individuare chi è effettivamente interessato ed in grado di proseguire l'attività, chi, invece, è interessato esclusivamente alla partecipazione agli utili e chi, infine, preferisce uscire del tutto. E' chiaro che tali problemi possono risultare di difficile soluzione per la presenza di rapporti non solo di lavoro ma anche personali e familiari; proprio per questo sarebbe auspicabile che le imprese, in vista di un futuro passaggio generazionale, si organizzassero con anticipo prevedendo possibili scenari futuri, riorientandosi da *azienda familiare* ad *azienda manageriale*.

## 5. LE STRATEGIE DELLE IMPRESE DELL'ALTA MODA: CRESCITA, DIVERSIFICAZIONE E RIFOCALIZZAZIONE

Volendo entrare nell'analisi delle scelte di crescita e di diversificazione adottate dalle imprese del sistema moda è necessario considerare l'evoluzione del settore avvenuta negli ultimi anni, sia a livello nazionale che a livello mondiale. Alle strategie di crescita incondizionata che hanno caratterizzato gli ultimi anni novanta hanno, infatti, fatto seguito, a partire dal duemila, nuove decisioni strategiche volte al consolidamento della crescita realizzata nel decennio precedente nonché alla rifocalizzazione sul *core business* delle imprese.

L'importanza della crescita del decennio passato è testimoniata dall'incremento complessivo dei volumi d'affari del settore, passati dai settanta miliardi di euro del 1994 ai centotrenta miliardi di euro del 2001 (si veda Figura 9)<sup>27</sup>.

La dinamicità del settore è evidenziata anche da un altro indicatore: il numero di operazioni di fusione ed acquisizione; sono state complessivamente seicentocinquantotto le operazioni che hanno interessato imprese operanti nel settore tra il 1997 ed i primi nove mesi del 2002.

Tale crescita è strettamente legata ad una fase fortemente espansiva dell'economia mondiale e soprattutto del mercato borsistico; la crescita esponenziale ha determinato un notevole aumento di ricchezza, soprattutto tra le persone più vicine al settore della borsa e della finanza, ma in parte anche tra i piccoli investitori.

Questo fatto ha permesso ad un numero maggiore di persone di avvicinarsi al mondo dell'alta moda e del lusso; ciò ha, senza dubbio, determinato una crescita sostanziosa dei volumi complessivi di fatturato ed ha spinto le imprese del settore a seguire la via della crescita dimensionale entrando in molti ambiti produttivi, più o meno vicini al *core business* iniziale.

Alle società si è presentata l'esigenza di investire le ingenti disponibilità finanziarie a loro disposizione. Le strategie adottate sono state di varia natura ma possono essere ricondotte a due tipologie: la crescita interna e la crescita esterna.

---

<sup>27</sup> La crescita non ha riguardato soltanto il fatturato ma in generale un po' tutti gli aspetti del settore; i punti vendita monomarca di stilisti e marchi industriali di fascia alta e medio-alta, su di un campione di 102 firme di cui 73 italiani e 29 esteri, sono passati dai 5.089 del 1998 agli 8.159 del 2001 con una crescita del 60%. Fonte: C. PAMBIANCO, *Le strategie delle aziende della moda nei nuovi scenari di mercato*, Milano, 14 Novembre 2002.

Alcune imprese hanno deciso, così, di crescere attraverso un potenziamento interno dell'azienda; la via prescelta è stata quella di una diversificazione nell'ambito dello stesso marchio. Tale soluzione di diversificazione correlata è stata per lo più preferita proprio per il maggior sfruttamento dei denominatori comuni e delle sinergie tra prodotti vecchi e nuovi.

Molte imprese hanno, infatti, voluto puntare sulla forza del loro marchio e sul potere di questo di creare affezione e senso di appartenenza nella clientela; per tale motivo si è deciso di usare il marchio come strumento evocativo di un determinato stile di vita.

Le imprese hanno così unito ai capi di abbigliamento, calzature, profumi, gioielli, orologi ed accessori di varia natura in modo da poter disporre di un vero e proprio *total look* in grado di vestire interamente il cliente.

L'altra via seguita, e non necessariamente una esclude l'altra, è stata quella della crescita esterna attraverso acquisizione di aziende e marchi già presenti sul mercato; in questi casi si è trattato di una diversificazione *multibrand* con conseguente gestione di un determinato portafoglio di marchi.

Tale forma di crescita ha coinvolto molte imprese ed è stata la scelta prediletta da quelle imprese bisognose di effettuare ingenti investimenti per impiegare le proprie disponibilità. Indubbiamente questa modalità si presenta molto più rapida della prima ma può comportare anche alcune difficoltà.

Un primo problema da non sottovalutare è il mantenimento dell'identità del marchio; la percezione di questo da parte della clientela e la perfetta identificazione dell'azienda con il medesimo è fondamentale per il successo di una casa di moda. Nell'ipotesi in cui l'azienda passi in breve tempo da impresa *monobrand*, come è inevitabile che sia nelle sue prime fasi di vita perché possa imporsi sul mercato, ad impresa *multibrand*, è fondamentale che i nuovi marchi gestiti corrispondano a pieno con l'identità del marchio principale oppure ne vengano tenuti totalmente distinti in modo che non si ingeneri nel consumatore un senso di disorientamento.

Il secondo problema riguarda la difficoltà di integrazione tra realtà diverse, soprattutto quando non viene acquisito solo il marchio ma l'intera azienda. In tale contesto prima di effettuare l'operazione deve essere valutata attentamente la complementarità dei marchi non solo in termini di identità di immagine ma anche in

termini di complementarità economica ed organizzativa. Si deve, infatti, tenere in considerazione che i marchi acquisiti spesso sono da rilanciare e che, dunque, comportano all'azienda acquirente non solo un onere al momento dell'acquisto ma un notevole aggravio di bilancio negli esercizi successivi in termini di debiti da rimborsare, oneri finanziari da pagare oltre che forti investimenti pubblicitari per il rilancio.

Un' ulteriore considerazione con riferimento alle strategie di crescita deve essere fatta circa un fenomeno che si sta manifestando in questi ultimi anni e che, coinvolgendo molte delle maggiori case di moda, ha assunto però forme diverse. Un certo numero di imprese dell'alta moda, come Armani, Versace, Ferragamo, etc, hanno deciso di procedere ad una diversificazione più spinta andando oltre il generale settore dei prodotti per l'abbigliamento o, comunque, degli accessori e spostandosi verso il settore alberghiero, della nautica e dell'arredamento

La spinta verso tali forme di diversificazione è dovuta alla volontà di sfruttare al massimo l'identità dell'impresa di proporre uno stile che vada oltre il modo di vestire ma che coinvolga a pieno l'intero *lifestyle*; anche in questo settore la diversificazione si viene però a realizzare attraverso modalità diverse. Vi sono, infatti, imprese che si spingono nei nuovi settori portando con sé il loro marchio quale garanzia di successo e segno distintivo di un certo stile ed altre, invece, che diversificano senza usare il marchio storico ma infondendo nelle strutture alberghiere o nelle imbarcazioni il gusto e la classe che contraddistingue da sempre il marchio come se vi fosse un legame sotto traccia che non si vuole però svelare troppo.

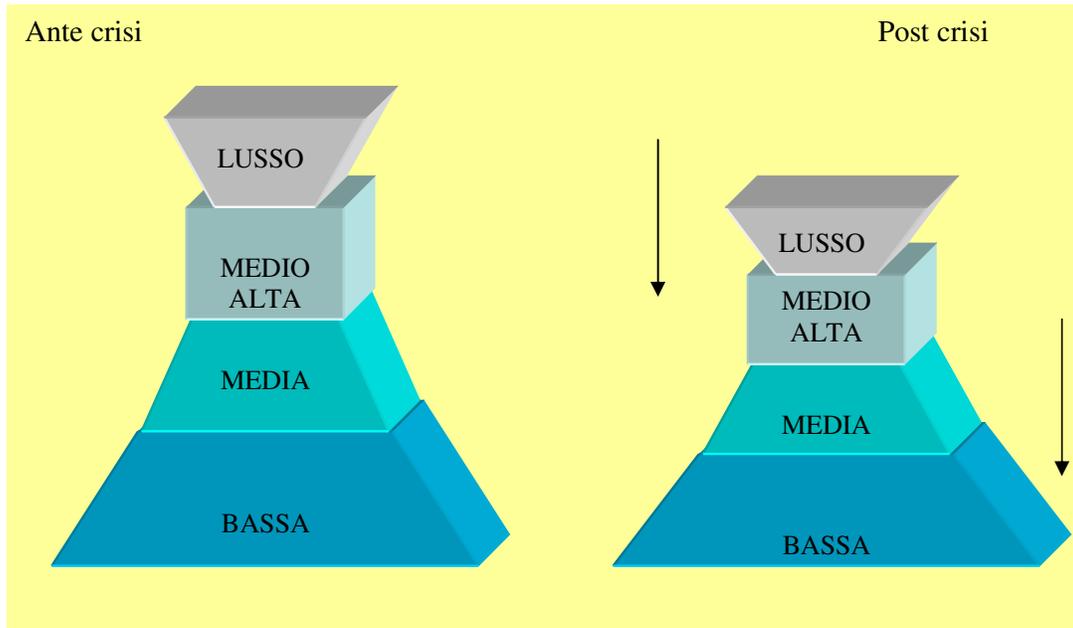
Se la fase della crescita e delle acquisizioni ha contraddistinto gli anni novanta, con l'esplosione della bolla speculativa a partire dal 2001 si è dovuto procedere ad un ridimensionamento dei consumi.

Alla tumultuosa crescita degli anni novanta è, così, seguita una fase di debolezza dell'intero settore che ha portato ad un sostanziale stallo del mercato e ad una riduzione del fatturato complessivo fino al 2004; questo anno sempre aver costituito un punto di svolta verso una nuova fase espansiva.

Ci sembra qui opportuno riflettere sugli effetti che la crisi economica degli ultimi anni ha prodotto sulla struttura del mercato. Le indagini che sono state condotte hanno evidenziato un sostanziale schiacciamento di tutto il mercato verso il basso sia in termini di prezzi che in termini di volumi; dal 2001 al 2004 si è, infatti, assistito ad una

contrazione generale del mercato con riduzione del fatturato complessivo e della redditività passata dal 9,2% del 1990 al 5,5% del 2003<sup>28</sup>.

**Figura 12. Compressione delle fasce del Sistema Moda, Fonte: C. Pambianco Strategie d'impresa, 2003.**



Questa è, di fatto, la situazione che si è venuta a creare nel corso degli ultimi anni.

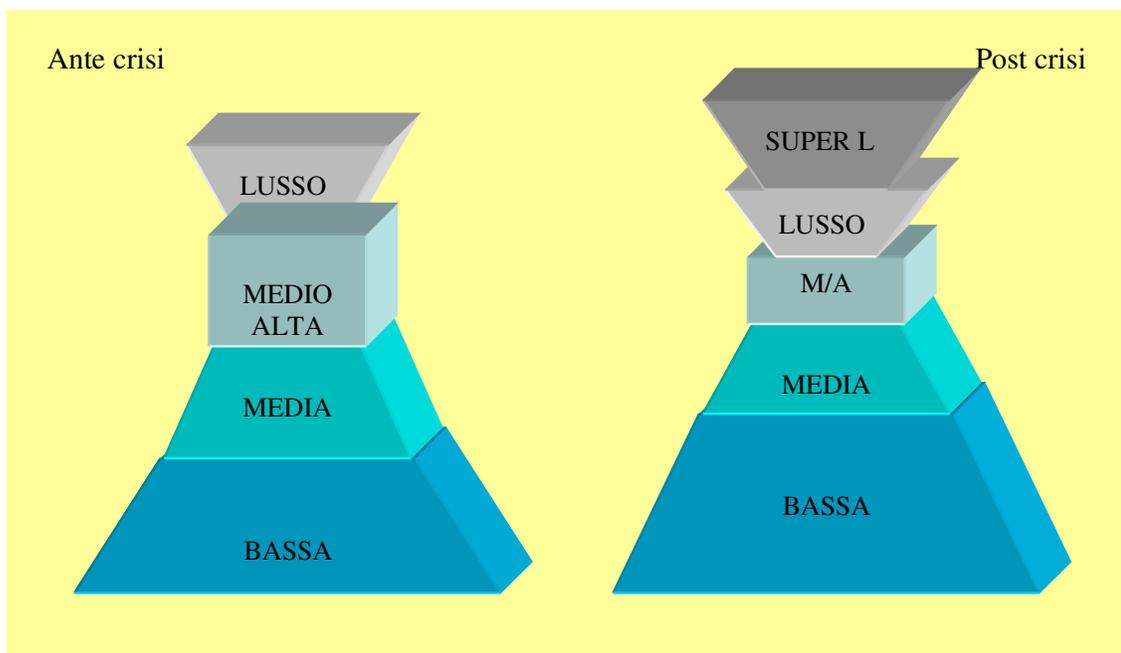
L'ambito oggetto del nostro studio è strettamente legato agli andamenti economici generali, alla propensione al consumo ed alla fiducia dei consumatori. Trattandosi quasi mai di beni di prima necessità, con esclusione solo talvolta dei prodotti di fascia bassa, questi sono soggetti ad andamenti delle vendite tipicamente ciclici; in caso di crisi e recessione sono i primi ad essere tagliati.

Quest'ultima affermazione merita però una precisazione; se è vero, infatti, che si tratta per lo più di beni superflui o, comunque, per i quali si possono facilmente trovare alternative più convenienti, è vero anche che si rivolgono ad una classe di consumatori

<sup>28</sup> Cfr. G. CRIVELLI, *Moda, i dati parlano di ripresa*, Il Sole 24 Ore, 22 Settembre 2004.

per lo più benestanti o molto benestanti che risentono meno degli effetti negativi delle congiunture economiche.

I cambiamenti ai quali abbiamo accennato hanno portato negli ultimi anni ad un generale riposizionamento delle fasce del sistema moda con una crescita del peso attribuito alle due fasce che si trovano all'estremità del settore: la fascia bassa e quella del lusso. Si è venuti così ad assistere ad un fenomeno che ha di fatto portato un ampliamento della fascia bassa che tende sempre più ad erodere margini e fatturato alla fascia media e, dall'altra parte, un'ulteriore accelerazione della fascia del lusso tanto da poter configurare quasi la nascita di una nuova fascia del super lusso.



Il generale riposizionamento del settore ha, dunque, mostrato una accentuazione delle due fasce all'estremità dello stesso con conseguente riposizionamento delle imprese stesse. Ciò, infatti, ha comportato una riduzione dei margini per tutti ma soprattutto per le fasce intermedie che si devono ora ricollocare nel segmento inferiore o nel segmento superiore.

Dal punto di vista delle scelte strategiche si sono sentiti in questi ultimi tre anni anche gli effetti delle politiche di espansione portate avanti nel corso degli anni novanta; alcune aziende si sono così trovate davanti alla necessità di fronteggiare esplosioni

debitorie consistenti senza poter ancora disporre dei flussi positivi di reddito dei marchi acquisiti ancora in fase di rilancio.

Questi fatti hanno portato e stanno portando alcune imprese ad una sostanziale rifocalizzazione delle loro attività e della loro produzione; non sempre si tratta di un ritorno all'origine ma, comunque, si valuta l'importanza di puntare sul marchio principale dell'azienda evitando inutili dispersioni.

## CAPITOLO 2: IL CONTROLLO STRATEGICO

<b>1. PREMESSA</b> .....	41
<b>2. IL CONTROLLO STRATEGICO NEL PIÙ AMPIO SISTEMA DEI CONTROLLI AZIENDALI</b> .....	43
<b>3. LE FINALITÀ DEL CONTROLLO STRATEGICO</b> .....	52
<b>4. IL PROCESSO DI CONTROLLO STRATEGICO</b> .....	54
<b>5. IL CONTROLLO STRATEGICO ED I SUOI STRUMENTI</b> .....	55
<b>5.1 Il controllo della validità delle assunzioni base della strategia (controllo della congruenza strategica)</b> .....	57
<b>5.2 Il controllo della realizzazione della strategia: gli strumenti diagnostici</b> .....	59
<b>5.2.1 Il tableau de board</b> .....	61
<b>5.2.2 Il performance prism</b> .....	62

## 1. PREMESSA

Nel presente capitolo esamineremo le principali problematiche del controllo strategico applicato al nostro settore di studio.

La decisione di soffermare l'attenzione su tali aspetti deriva da un'analisi dello stato attuale dell'implementazione dei tradizionali strumenti del controllo di gestione nelle imprese operanti nell'alta moda. Se, come abbiamo verificato, si può affermare che il controllo direzionale è per lo più utilizzato dalla maggior parte delle imprese, non altrettanto si può dire del controllo strategico.

A nostro avviso, possono essere individuati diversi motivi che hanno condotto allo stato attuale. Innanzitutto si deve considerare la peculiarità del settore che, come già analizzato, 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.

Come visto nel capitolo precedente 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 maggiore dimensione, 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; un controllo che riteniamo diventerà più 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.

Nel presente capitolo intendiamo, quindi, soffermarci brevemente sull'evoluzione del controllo di gestione con particolare attenzione agli aspetti del

controllo strategico mettendo in evidenza le peculiarità di questo anche rispetto al controllo direzionale. Una volta delineati questi primi aspetti ci soffermeremo sull'analisi delle finalità di tale tipo di controllo nonché sullo studio dei processi e dei suoi tradizionali strumenti.

## **2. IL CONTROLLO STRATEGICO NEL PIÙ AMPIO SISTEMA DEI CONTROLLI AZIENDALI**

Trattare delle diverse teorie sul controllo richiede di partire necessariamente dal pensiero di Anthony<sup>1</sup> che, per primo, ha definito il concetto di *management control*; con tale espressione ci si è voluti riferire al controllo di gestione non solo come ad un'attività qualificante, propria dei compiti di direzione, ma come un qualcosa di distinto che richiede una specifica organizzazione ed adeguati strumenti tecnico-contabili di sostegno.

Con il pensiero dell'autore si viene così a definire nel corso degli anni '60 del novecento la struttura generale dei sistemi di controllo; due sono le colonne portanti della sua teoria:

- 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"<sup>2</sup>.

La teoria sviluppata dall'autore era estremamente coerente con il contesto socio-economico in cui si sviluppò; gli Stati Uniti di quel tempo vedevano una domanda continuamente in crescita all'interno di un contesto ambientale sostanzialmente stabile.

A quell'epoca era corretto 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

---

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

<sup>2</sup> Cfr. S. GALLINARO, *Teorie del controllo*, Milano, Franco Angeli, 1990.

le modeste prestazioni dell'informatica di allora, dovevano essere, a loro volta, rigidi, semplificanti e, soprattutto, standardizzati”<sup>3</sup>.

Un grande pregio del pensiero di Anthony è stato quello di gettare le basi per la diffusione su larga scala degli strumenti tecnico-contabili per effettuare un corretto controllo di gestione.

Non vi è dubbio che l'aspetto che più mancava nell'impostazione degli anni '60 era quello strettamente psicologico. La preoccupazione successiva fu, dunque, di assicurarsi che i comportamenti umani garantissero effettivamente il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il controllo si presenta, quindi, come “un insieme di meccanismi volti ad aumentare la probabilità che le persone assumano comportamenti adeguati al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda”<sup>4</sup>.

Guardando ai due elementi chiave della teoria di Anthony che abbiamo riportato ad inizio di paragrafo, il primo ad essere stato messo in discussione è stato quello che prevedeva una concezione organizzativa del controllo di gestione di tipo burocratico, mentre è 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 il primo pilastro delle teorie degli anni '60; il concetto di azienda come sistema chiuso mal si adattava all'ambiente economico più dinamico che si stava creando. La preoccupazione di quegli anni fu quella di capire il motivo per cui i sistemi di controllo non erano più in grado di garantire l'effettivo perseguimento degli obiettivi strategici dell'impresa<sup>5</sup>.

In tale contesto prende 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

---

<sup>3</sup> Cfr. S. POZZOLI, *Il «doppio ruolo» del controllo strategico*, in «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», n.1 e 2, gennaio-febbraio 2004, pag. 20.

<sup>4</sup> Cfr. E. FLAMHOLTZ, *Il sistema di controllo come strumento di direzione*, in “Problemi di gestione”, vol. XII, 1982, pag. 75.

<sup>5</sup> Cfr. P. LORANGE, *Strategic Control: a Framework for Effective Response to Environmental Change*, Anniversary Publication of Imede, 1977.

evitare che il controllo di gestione assicuri il raggiungimento di obiettivi che non sono più in linea con le finalità strategiche dell'impresa. "Introspezione degli obiettivi ed orientamento al breve termine di per sé non condannano un'impresa alla catastrofe ma certo costituiscono un serio ostacolo ad una rapida azione di adattamento. Per questo, nei settori in cui il rischio di sorpresa strategica e gli elementi di discontinuità ambientale sono frequenti, diviene indispensabile introdurre meccanismi di monitoraggio del processo di pianificazione e controllo, in maniera da verificare costantemente la sensibilità e la reattività al cambiamento"<sup>6</sup>.

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. Si può, dunque, affermare che gli obiettivi di tale nuova modalità di controllo sono due:

- 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 rendere non più opportuno il perseguimento di determinati obiettivi per il raggiungimento della missione aziendale;
- una volta definito ed accertato il primo aspetto, controllo della capacità dell'impresa di riuscire effettivamente a raggiungere gli obiettivi prefissati.

Venendo ad osservare il contesto italiano, deve, senza dubbio, essere preso in considerazione il lavoro di Coda<sup>7</sup> con il quale si è voluto procedere ad effettuare una distinzione tra *controllo economico* e *controllo esecutivo*; con il primo si intende un controllo sulla correttezza delle azioni intraprese mentre con il secondo si intende, piuttosto, un controllo sulla correttezza e l'adeguatezza dei comportamenti di coloro che operano all'interno di una organizzazione. E' da queste prime considerazioni sulla diversa natura che il controllo può assumere che sono derivate le varie argomentazioni della scuola comportamentista californiana il cui massimo esponente è stato sicuramente Eric Flamholtz: tale filone di pensiero riconosceva, infatti, al comportamento attivo e

---

<sup>6</sup> Cfr. POZZOLI, *Il «doppio ruolo» del controllo strategico*, op. cit., pag. 21 e G. BRUNETTI, *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Milano, Franco Angeli, 1992.

<sup>7</sup> Cfr. V. CODA, *Sull'attività di direzione*, in «Rivista internazionale di scienze economiche e commerciali», n. 1, 1968.

propositivo dei membri di un'organizzazione un ruolo fondamentale nel decretare il successo di un sistema di controllo di gestione.

Per avere dei primi accenni al concetto di controllo strategico occorre, invece, attendere la fine degli anni settanta<sup>8</sup>; le osservazioni di Lorange in merito videro, in un primo momento e da parte di alcuni studiosi, una solo tiepida accoglienza ritenendo che non si avesse a che fare con un'importante novità bensì solo con una sistematizzazione della fase finale del processo di pianificazione e controllo.

Si è assistito così negli anni ad una vera e propria evoluzione del concetto di controllo, superando i limiti dimostrati dai tradizionali strumenti di *management accounting*, quali i *report* economico-finanziari, i *budget* o gli strumenti di contabilità analitica. Nel tempo si è, infatti, percepito il bisogno di trovare sistemi di controllo che si potessero adattare ad una realtà economica sempre più dinamica ed imprevedibile; se, infatti, i tradizionali strumenti del controllo potevano essere utili in periodi di sostanziale stabilità ed equilibrio delle forze competitive sul mercato, ciò non poteva più bastare nel mutato contesto in cui la maggior parte delle imprese si trovavano a dover operare: occorreva un controllo di gestione strategico<sup>9</sup>.

Nel tempo, si è cercato di trovare una risposta alle suindicate questioni attraverso il ricorso ai *non financial indicators* e, poi, a forme di contabilità direzionale integrata<sup>10</sup>. Non vi è dubbio, ora, che il *management accounting* venga a qualificarsi sempre più come *strategic management accounting*, ovvero come “contabilità a supporto della gestione strategica oltre che operativa d'impresa”<sup>11</sup> ed è in questo ambito che si collocano gli studi sulla *balanced scorecard*.

Il controllo strategico non è altro che l'apice di un intero sistema di controllo di gestione; non potrebbe esistere, senza una sottostante base costituita dal controllo operativo e direzionale. Esso rappresenta, quindi, la fase più avanzata, più evoluta dell'intero sistema.

---

<sup>8</sup> Cfr. P. LORANGE, R. F. VANCIL, *Strategic Planning System*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1977.

<sup>9</sup> Cfr. A. BUBBIO, “*Balanced Scorecard*” e controllo strategico: le relazioni, in «Amministrazione & Finanza Oro», n. 1/2000, pag. 14. “Il controllo di gestione diventa strategico quando cerca di catturare, in modo non episodico, la strategia a livello di scelte e azioni di gestione operativa, quando richiama con sistematicità l'attenzione del management sulle conseguenze strategiche dell'operare quotidiano”.

<sup>10</sup> Cfr. G. BRUNETTI, *La valutazione delle prestazioni di area strategica d'affari*, in G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Lezioni di economia aziendale*, Torino, Utet, 1989.

<sup>11</sup> Cfr. BUBBIO, “*Balanced Scorecard*” e controllo strategico: le relazioni, op. cit., pag. 17.

D'altra parte, non si potrebbe pensare ad un controllo operativo, direzionale e strategico scissi gli uni dagli altri, dovendo essi costituire, per il buon funzionamento dell'impresa, un tutt'uno coordinato e inscindibile<sup>12</sup>. E' fondamentale, infatti, che per il buon funzionamento di un'impresa vengano al contempo rispettati sia gli obiettivi di breve andare che gli obiettivi di lungo andare, siano essi economico-finanziari che qualitativi<sup>13</sup>.

Volendo definire, seppur brevemente, il controllo operativo questo si presenta come un "controllo di carattere concomitante e consuntivo, che serve a misurare come si opera nei vari processi e nelle singole operazioni al fine di garantire un comportamento corretto. Esso si presenta spesso di carattere ripetitivo e si manifesta attraverso un'attività di tipo esecutivo"<sup>14</sup>.

Lo scopo di tale forma di controllo è, dunque, quello di verificare l'effettivo impiego delle risorse assegnate ai vari centri di responsabilità. Il controllo operativo elabora per lo più dati precisi e tendenzialmente oggettivi; è evidente che alla base di tutto è necessaria la presenza di un valido e automatizzato sistema di contabilità generale ed analitica.

Spostandoci a considerare le peculiarità del controllo direzionale occorre considerare che esso costituisce una forma di controllo più evoluta rispetto alla precedente. Esso può essere preventivo, concomitante o consuntivo e costituisce una guida per i *manager* che, grazie all'uso della contabilità direzionale, verificano l'impiego efficace ed efficiente delle risorse aziendali.

Non vi è dubbio che esso non può prescindere dalle decisioni assunte in sede di pianificazione e che ha come referenti privilegiati i dirigenti dell'impresa. Esso guida, infatti, i *manager* nell'indirizzare l'impresa verso gli obiettivi che essa si è prefissata. E' evidente che tale forma di controllo presenta maggiori livelli di soggettività in quanto le

---

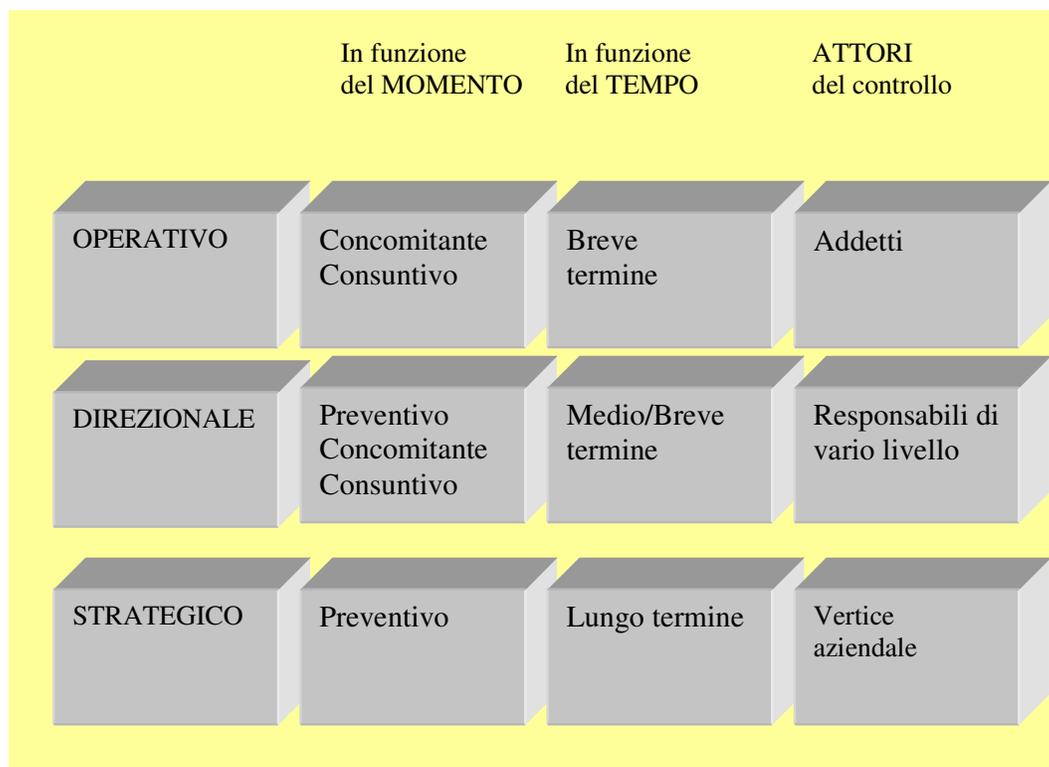
<sup>12</sup> Cfr. M. BERGAMIN BARBATO, *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Torino, Utet, 1991, pag. 30 "la somma di sistemi di controllo diversi per strumentazione ed orientamento, è estremamente pericolosa poiché le relative visioni sono tendenzialmente antitetiche e soltanto un loro stretto collegamento, dalla fase di progettazione al funzionamento, può evitare comportamenti divergenti".

<sup>13</sup> Cfr. G. SANNINO, *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de board e balanced scorecard*, Padova, Cedam, 2002, pag. 152 "...negli attuali contesti competitivi hanno successo le aziende che riescono, inoltre, ad equilibrare gli obiettivi di redditività di breve con quelli di medio e lungo termine. Troppo spesso è accaduto che le condotte aziendali, seppur basate su articolate intenzionalità strategiche, per effetto dell'utilizzo da parte della direzione di meccanismi operativi non appropriati abbiano finito col sacrificare la competitività nel medio e lungo termine a beneficio di vantaggi di breve durata".

<sup>14</sup> Cfr. S. TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Milano, Franco Angeli, pag. 194.

informazioni che giungono ai manager e sulla base delle quali essi devono assumere le loro decisioni sono per lo più di carattere stimato. Mentre nell'ambito del controllo operativo le uniche difficoltà potevano provenire dall'eterogeneità delle informazioni (ore lavorate, numero di prodotti, tempi, ecc) ma non certo dalla loro discrezionalità, nell'ambito del controllo direzionale ci troviamo davanti informazioni caratterizzate da un elevato contenuto di soggettività; si pensi, ad esempio, alle difficoltà che sono sottese al procedimento di assegnazione dei costi ai prodotti o ai processi.

**Figura 1. I livelli di controllo. Fonte: S. Terzani, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, op. cit., pag. 193.**



Concentrando la nostra attenzione sul controllo strategico è doveroso ricordare che le prime osservazioni in merito sono da attribuire ad Anthony; egli, per primo, ha cercato di dare una sistematizzazione all'intera disciplina del *management accounting* individuando una ripartizione dell'attività di controllo in *strategic planning*, *management control* e *operational control*<sup>15</sup>. In questo ambito non intendiamo andare ad analizzare

<sup>15</sup> Cfr. R. N. ANTHONY, *Planning and control systems*, Boston, Business School Press, 1965 (trad. it. *Sistemi di pianificazione e controllo*, Milano, Etas Libri, 1967).

l'intera evoluzione degli studi sul controllo strategico; basti sapere che nell'ambito di tali studi si è passati da un'ottica che considera il controllo strategico come un sistema basato esclusivamente su meccanismi di feedback ad un controllo anche ex ante e, dunque, legato a meccanismi di feedforward.

Spostando l'attenzione sugli aspetti del controllo strategico, è necessario premettere che esso nasce proprio dal tentativo di superare quelli che sono i limiti del controllo direzionale.

Il controllo strategico, infatti, cerca di porre soluzioni a problemi più complessi anche sulla base dell'osservazione di fenomeni ed accadimenti esterni e non esclusivamente interni, come, invece, avviene per il controllo operativo e direzionale.

Se, infatti, il controllo direzionale si limita a fornire informazioni di carattere prevalentemente quantitativo, si presenta nelle imprese la necessità di effettuare anche un controllo qualitativo che valuti "i segnali provenienti dall'ambiente, segnali che potrebbero anche condurre a considerazioni diverse da quelle già avanzate"; si tratta, dunque, di "impiegare opportuni sensori che registrino gli effetti di movimenti esterni, legati, ad esempio, al tasso di sviluppo del mercato o al tasso di inflazione e, soprattutto indichino quale sarà la loro incidenza al fine del raggiungimento degli obiettivi"<sup>16</sup>.

Si tratta, dunque, di un controllo di lungo periodo che ha il compito di "garantire un monitoraggio delle 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"<sup>17</sup>. Non vi è dubbio che lo scopo fondamentale di tale controllo sia quello di aiutare l'impresa, da una parte, a valutare se il suo andamento prosegue seguendo gli obiettivi strategici che si è posta e, dall'altra, a riesaminare costantemente la validità degli obiettivi strategici che sono stati fissati e, se ve ne è necessità, adeguarli al mutato contesto e alle mutate esigenze<sup>18</sup>.

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 e

---

<sup>16</sup> Cfr. TERZANI, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, op.cit., pag. 198.

<sup>17</sup> Cfr. G. SANNINO, *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de board e balanced scorecard*, Padova, Cedam, 2002.

<sup>18</sup> Cfr. SANNINO, *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de board e balanced scorecard*, op. cit., pag. 70: "scopo del controllo nella sua eccezione strategica, dovrebbe essere innanzitutto quello di permettere alle aziende di conoscere nella maniera più tempestiva possibile mutamenti in atto o a venire nell'ambiente, ai quali adeguare prontamente le proprie combinazioni produttive".

che coinvolge da vicino la proprietà e coloro ai quali è demandata l'amministrazione 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 questa ottica è proprio il controllo strategico che assume il ruolo di effettivo strumento di controllo a sé stante, rischiando altrimenti di risultare di fatto assorbito dalla pianificazione strategica.

Il controllo strategico, dunque, non deve costituire soltanto la fase finale di un'attività di pianificazione strategica; esso deve essere strettamente legato alla pianificazione, costituendone da una parte la fase finale ed, al tempo stesso, la fase iniziale di un nuovo processo di pianificazione di medio-lungo andare.

In assenza di un tale sistema sarebbe difficile valutare in modo attendibile il raggiungimento degli obiettivi strategici che l'impresa si è proposta ma, soprattutto, diventerebbe difficoltoso formularne dei nuovi.

E' in questa ottica interpretativa del controllo di gestione che rientra l'approccio *interactive control system*, in contrapposizione alla forma tradizionale di *diagnostic control*; si riconosce cioè l'importanza di una forma di controllo che sia interattiva, ovvero che richieda un coinvolgimento diretto di coloro che lavorano nell'impresa.

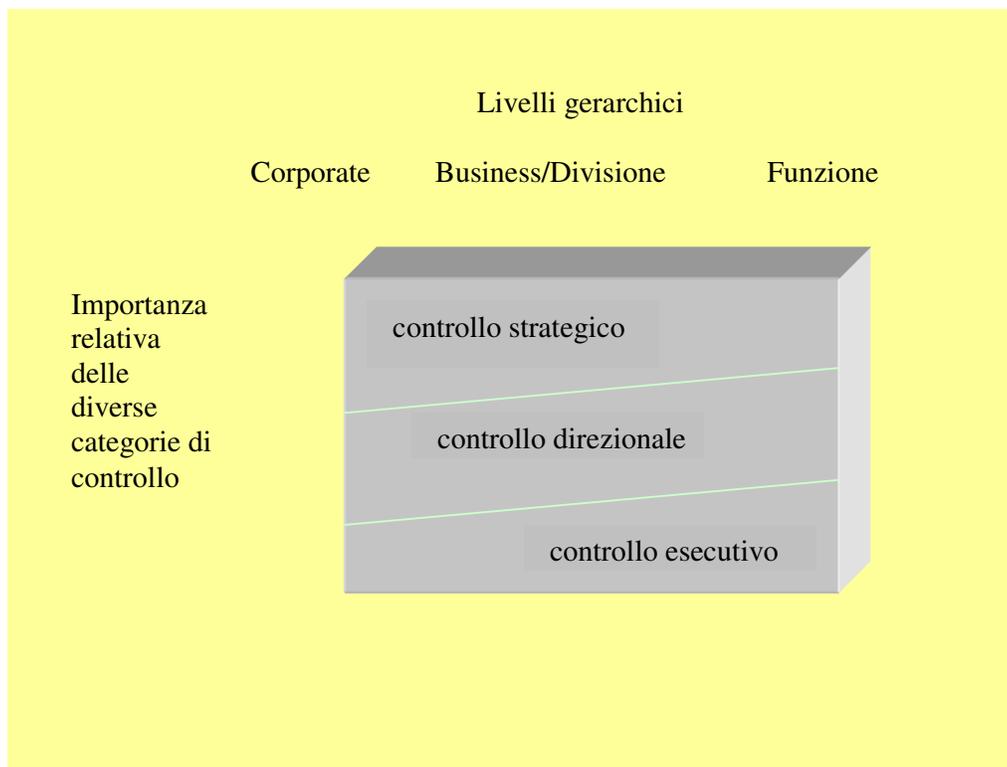
Nelle imprese di oggi, infatti, sono sempre meno coloro che svolgono esclusivamente mansioni esecutive ed invece sempre più numerosi coloro che si occupano di attività impegnative, articolate, che richiedono competenze complesse. Ai dipendenti è riconosciuto un ruolo più attivo e propositivo all'interno dell'azienda generando, di conseguenza, un maggior senso di appartenenza dei lavoratori alla stessa.

In tale contesto è fondamentale che anch'essi vengano, in parte, coinvolti nelle diverse fasi di formulazione e di controllo della strategia<sup>19</sup>.

Nello studio dei diversi livelli del controllo di gestione è anche prendere in considerazione più da vicino il legame esistente tra tipologie di controllo ed i livelli gerarchici che più sono interessati da ciascuno di essi.

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.

**Figura 2. La relazione intercorrente tra livelli di controllo e livelli gerarchici. Fonte: P. Lorange, M. Scotton Morton, S. Ghoshal, *Strategic control*, West Publishing co., St. Paul, 1986.**



<sup>19</sup> Cfr. R. SIMONS, *Performance measurement & control systems for implementing strategy*, Prentice-Hall, 2000; R. SIMONS, *Levers of control: how managers use innovative control system to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press, 1994, R. SIMONS, *Control in an age of empowerment*, in «Harvard Business Review», marzo-aprile, 1995.

### 3. LE FINALITÀ DEL CONTROLLO STRATEGICO

Due sono gli obiettivi principali del controllo strategico: il primo consiste nella valutazione dell'andamento della strategia, ovvero nell'analisi del fatto che la strategia stia seguendo le finalità che si era prestabilita; il secondo si occupa di analizzare se gli indirizzi e gli obiettivi posti siano tuttora validi.

Si tratta, evidentemente, di aspetti ben distinti; con il primo intendiamo riferirci ad un'analisi a posteriori dell'andamento strategico per una valutazione degli scostamenti tra quanto programmato e quanto realizzato e, quindi, per l'eventuale successiva adozione dei necessari correttivi per la riduzione dei sopraindicati gap. Con il secondo, invece, si evidenzia una natura ben diversa del controllo, più proattiva. Si tratta, infatti, di effettuare, attraverso i risultati del controllo condotto sui dati a consuntivo, un'analisi della validità degli stessi obiettivi strategici che in passato si è deciso di adottare.

E' plausibile che, con il passare del tempo, si presentino cambiamenti a livello di scenario competitivo, per cui sia opportuno rivedere gli obiettivi di pianificazione strategica e lo stesso posizionamento dell'impresa sul mercato. In merito si afferma che "il primo obiettivo assume una sua rilevanza soprattutto in contesti ambientali poco perturbati. Il secondo diventa fondamentale nei 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 business nuovi"<sup>20</sup>.

L'adozione di un sistema di controllo strategico è importante perché tale attività non riguarda soltanto il vertice aziendale, ma deve andare a coinvolgere l'intero sistema impresa.

E' necessario, infatti, che esso non rimanga appannaggio esclusivo dei vertici d'impresa ma venga comunicato anche ai livelli inferiori della gerarchia societaria, in modo che tutti siano consapevoli degli obiettivi e contribuiscano, per quanto è loro possibile, a raggiungerli. Fare controllo strategico vuol dire, infatti, diffondere

---

<sup>20</sup> Cfr. GARZONI, *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, op. cit. pag. 83.

all'interno dell'impresa la dimensione strategica riducendo la separazione che intercorre tra la formazione della strategia e la sua della realizzazione<sup>21</sup>.

Quest' ultimo aspetto costituisce uno dei motivi fondamentali per cui è opportuno ricorrere a modelli di controllo strategico. Tra le funzioni assolte da questo strumento, oltre a quella di motivazione di tutto il personale, vi è il coordinamento tra gli obiettivi delle diverse aree dell'impresa.

La crescita dimensionale e la complessità delle imprese, comporta inevitabilmente il sorgere di obiettivi specifici per singole aree strategiche di affari; è, quindi, importante che si realizzi un coordinamento degli sforzi di tutti coloro che operano all'interno dell'impresa e delle sue diverse aree di gestione per raggiungere obiettivi strategici comuni<sup>22</sup>.

Nell'accezione di controllo strategico ormai invalsa e, quindi, con riferimento al così detto *strategic management*, due sono i ruoli fondamentali che i teorici gli attribuiscono: un ruolo di controllo strategico quale feedback del piano ed uno, più ampio, di orientamento e di guida per il management.

Secondo la prima accezione, il controllo strategico cerca di individuare tramite i miglioramenti od i peggioramenti che si sono verificati e, dunque, attraverso i risultati ottenuti a consuntivo, gli eventuali cambiamenti avvenuti nell'ambiente competitivo e la conferma della validità degli obiettivi strategici prefissati. In questo senso il controllo strategico si verrebbe a configurare come una valida soluzione intermedia e di collegamento tra il breve ed il lungo termine<sup>23</sup>.

In merito alla seconda finalità del controllo, ovvero di guida al management, questa non è di minore importanza. Infatti, un buon sistema di controllo strategico deve favorire un rapporto vivace e reattivo dell'impresa con l'ambiente in cui opera in modo che essa non sia costretta a prendere atto dei cambiamenti del contesto competitivo durante l'implementazione della strategia o, peggio ancora, a posteriori. L'azienda deve

---

<sup>21</sup> Cfr. M. BERGAMIN BARBATO, *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Torino, Utet, 1991.

<sup>22</sup> Cfr. M. FAZZINI, *La valutazione delle aree strategiche di affari in un'ottica integrata*, Milano, Cedam, 2003.

<sup>23</sup> Cfr. SANNINO, *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de board e balanced scorecard*, op. cit., pag. 74: "E' evidente che, se attraverso il controllo strategico si rilevasse che la strategia perseguita risulta ancora valida ma che gli obiettivi indicati nel piano devono rivedersi se se ne vuole consentire l'attuazione (altrimenti si rischierebbe di favorire comportamenti di miopia manageriale), andrebbero individuate le necessarie modifiche cui assoggettare tali obiettivi".

avere un ruolo da protagonista sul mercato, focalizzandosi, di volta in volta, sui fattori critici di successo del momento.

#### 4. IL PROCESSO DI CONTROLLO STRATEGICO

Il processo di controllo strategico deve essere articolato in due fasi di cui la prima si fonda sull'individuazione delle variabili chiavi quali determinanti del successo d'impresa (ovvero i fattori critici di successo), la seconda, invece, consiste nella loro traduzione in parametri quantitativi.

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

La scelta tra una alternativa e l'altra dipende da una pluralità di fattori. Occorre precisare, prima di tutto, che la scelta di ricorrere a sistemi informali di controllo non pregiudica la buona realizzazione dello stesso. Spesso, nei contesti più articolati e dinamici, la presenza di una struttura eccessivamente rigida e formale può costituire un limite nella realizzazione di una corretta forma di controllo<sup>24</sup>.

Alcuni elementi importanti in grado di indirizzare la scelta tra l'adozione di un processo formale e l'adozione di uno informale sono i seguenti:

- entità del rischio che caratterizza il settore;
- 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;
- portafoglio di attività e natura delle stesse anche con riferimento alla diversificazione realizzata e all'interdipendenza esistente fra le varie SBU.

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

---

<sup>24</sup> GARZONI, *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, op. cit. pag. 94 “ nei contesti più dinamici e in cui le fonti del vantaggio competitivo sono numerose e non facilmente identificabili, infatti, puntare su poche misure, da inserire nel quadro di un sistema di controllo formale dell'evoluzione della strategia, può non rivelarsi sufficiente per gestire la complessità (e in alcuni casi rivelarsi addirittura non utile). Un numero più ampio di target strategici (visti come metaobiettivi, *milestones* di un progetto più ampio) aperti ed informali permette la gestione più flessibile della traiettoria strategica”.

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, è necessario procedere 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<sup>25</sup>.

## 5. IL CONTROLLO STRATEGICO ED I SUOI STRUMENTI

Nell'organizzazione di un processo di controllo strategico nell'ambito di un'organizzazione complessa occorre tenere in considerazione tre ordini di sottosistemi<sup>26</sup>.

Il primo, che si colloca a monte di tutti gli altri ed è in qualche modo esterno all'impresa, riguarda il controllo esercitato dagli *stakeholders* sul funzionamento dell'intero sistema aziendale; si tratta, dunque, di una forma di controllo che non viene

---

<sup>25</sup> M. GOOLD, J.J. QUINN, *Il controllo strategico: nuove pietre miliari per una performance di lungo periodo*, Milano, Franco Angeli, 1995.

<sup>26</sup> G. AIROLDI, *I sistemi operativi*, Milano, Giuffrè, 1980, A. GARZONI, *Il controllo strategico*, op. cit., pag. 114.

esercitato all'interno dell'impresa da coloro che hanno l'amministrazione della stessa ma, principalmente dai proprietari-azionisti della stessa, che hanno interesse affinché la gestione della loro azienda sia affidata a soggetti competenti. Si tratta prevalentemente di un problema di governance da affrontare al momento della scelta dell'amministratore delegato e degli altri amministratori e che, dunque, prescinde, almeno in parte, dall'oggetto della nostra trattazione.

Più vicini al nostro oggetto di studio sono gli altri due ordini di sotto-sistemi che riguardano il controllo della realizzazione della strategia e, ancora prima, la validità degli obiettivi fondamentali che sono stati posti alla base della strategia.

Quest'ultimo sotto-sistema si presenta particolarmente importante poiché costituisce la base sul quale incentrare l'altro sotto-sistema. Se, infatti, non si ha certezza sulla validità degli obiettivi che sono stati prefissati, oppure questi, pur validi al momento della loro formulazione non lo sono più nel corso della loro attuazione, è necessario che vengano assunti rapidamente interventi correttivi perché gli obiettivi che si raggiungeranno possano risultare effettivamente di successo.

Infine, un ruolo particolarmente importante è ricoperto dal sotto-sistema relativo alla realizzazione effettiva della strategia prefissata.

Si tratta, dunque, di due ordini di problemi; il primo, riguarda la verifica della validità della strategia, mentre il secondo riguarda la verifica del raggiungimento della strategia. A tal fine rispondono i così detti "strumenti diagnostici del controllo": si tratta di vari indicatori e misuratori di *performance* in grado valutare l'adozione e l'effettiva realizzazione degli obiettivi prefissati.

Nella presente analisi procederemo, dapprima, allo studio del problema degli strumenti per il controllo della validità delle assunzioni poste a base delle decisioni strategiche e, poi, passeremo ad analizzare alcuni strumenti diagnostici di controllo.

Non vi è dubbio che in questi ultimi anni si è assistito ad una crescita notevole degli strumenti da impiegare per effettuare tale controllo; è, infatti, ormai comunemente accettato che l'analisi della sola dimensione economico-finanziaria non è sufficiente per valutare l'andamento aziendale.

Si è visto, dunque, un fiorire di indicatori e di strumenti diversi in grado, chi più chi meno, di valutare le performance aziendali; il problema che si pone è allora quello di individuare il meccanismo più corretto e più opportuno. Non vi è dubbio che molti di

questi strumenti fanno uso di alcuni indicatori comuni; il problema centrale è, non solo quello di individuare l'insieme di indicatori più valido e più corretto, ma anche quello di adottare il sistema che nel complesso si adatti maggiormente alla realtà da valutare, sia sostanzialmente semplice nella sua articolazione e si presenti complessivamente flessibile.

Tra i vari strumenti che possono essere presi in considerazione vi sono il *tableau de board*, la *balanced scorecard*, lo strumento più diffuso ed al quale dedicheremo l'intero prossimo capitolo ed il modello del *performance prism*.

### **5.1 Il controllo della validità delle assunzioni base della strategia (*controllo della congruenza strategica*)**

Questo primo aspetto del controllo strategico è forse il meno studiato e comunque, certamente, il meno sistematizzato. E', però, 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:

- i fattori chiave individuati mantengano l'importanza loro assegnata; se, infatti, è stata posta a base della strategia una variabile che poi non risulta essere più determinante o che, comunque, esaurisce il suo ciclo di vita prima del previsto si deve inevitabilmente procedere all'individuazione di nuovi e diversi fattori critici di successo;
- i concorrenti reagiscano come previsto in riferimento alle variabili chiave specificate; un mutamento nel comportamento dei concorrenti rispetto alle attese richiede che si riveda l'importanza dei fattori critici in precedenza individuati;
- i fattori critici seguano l'andamento previsto; una invenzione, una 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.

Sulla base di quanto fin qui descritto risulta chiara 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.

Le trasformazioni che più frequentemente possono interessare l'impresa riguardano alcuni aspetti.

Un primo elemento da valutare è il comportamento dei concorrenti; è verosimile che in sede di pianificazione strategica si sia ipotizzato una condotta da parte dei concorrenti diversa rispetto a quella che di fatto essi pongono in essere. 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; una innovazione importante realizzatasi tra le fasi di pianificazione e le fasi di realizzazione può richiedere un adeguamento degli obiettivi d'impresa al mutato contesto.

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<sup>27</sup> è, quindi, importante perché permette di capire l'avvicinarsi di mutamenti prima che questi vengano percepiti dai tradizionali indicatori a consuntivo. Gli strumenti tradizionalmente usati dalle imprese sono indicatori di bilancio di natura finanziaria che funzionano esclusivamente secondo una logica di *feedback*; ricorrendo soltanto a tali strumenti le aziende rischiano di rendersi conto dei mutamenti quando ormai è troppo tardi.

---

<sup>27</sup> Cfr. W. H. NEWMAN, *Sistemi di direzione e controllo*, Milano, Etas Libri, 1985.

Per questo tipologia di controllo che viene proposta è il *forward-forward control* ovvero un controllo che individui i segnali di disturbo a livello ambientale prima che questi producano i loro effetti sull'impresa. In tal modo l'azienda è in grado di crearsi una sorta di mappa strategica del rischio d'impresa all'interno della quale muoversi; una soluzione di tal genere può rivelarsi utile anche nell'ottica di un'analisi strategica di portafoglio delle varie aree strategiche d'affari dell'impresa per individuare quelle ritenute critiche che devono essere sviluppate e quelle meno importanti che devono, invece, essere ridotte o dismesse.

## **5.2 Il controllo della realizzazione della strategia: gli strumenti diagnostici**

Il controllo della realizzazione della strategia è un aspetto fondamentale perché riguarda la traduzione della stessa in fatti concreti e, quindi, la sua effettiva realizzazione. Il problema che si pone è quello di riuscire a coniugare gli obiettivi di breve termine con gli obiettivi strategici di lungo andare. I tradizionali strumenti del controllo operativo e direzionale sono, infatti, incentrati solo su obiettivi di breve; i *budget* se da una parte hanno il pregio di essere fortemente incentivanti, dall'altra rischiano di focalizzare l'attenzione sui soli obiettivi di breve.

Tale strumento produce la sua massima utilità in contesti caratterizzati da una forte stabilità ambientale e nei quali l'efficacia nel raggiungimento degli obiettivi costituisce la variabile chiave del successo dell'impresa.

Nei contesti caratterizzati da maggiore dinamicità si rende necessario coniugare gli obiettivi di breve con quelli di lungo al fine di evitare che il conseguimento dei primi distolga l'attenzione dal raggiungimento dei secondi. Alle difficoltà insite nei tradizionali strumenti di *budget* si deve aggiungere la *miopia manageriale*: i *manager* tendono, infatti, a concentrarsi sugli obiettivi di breve tralasciando quelli di lungo andare. Questo è dovuto alla maggior controllabilità e verificabilità dei risultati di breve rispetto a quelli di lungo; ciò induce a privilegiare i primi a discapito dei secondi che sono visti come lontani e meno valutabili.

Per queste ragioni è necessario individuare metodologie ed indicatori in grado di coniugare gli aspetti strategici con quelli più strettamente operativi e di breve termine; è necessario, quindi, individuare delle pietre miliari, dei *milestones*, che possano così

costituire degli obiettivi intermedi tra il breve ed il lungo. Tali riferimenti devono essere chiaramente definiti, considerati in tema di valutazione dei risultati nonché in numero limitato. L'individuazione di troppi indicatori rischia di generare una eccessiva dispersione tra obiettivi diversi ed anche in conflitto tra loro; è opportuno, invece, che l'attenzione venga concentrata su un numero limitato di obiettivi cardine.

Altro elemento di una certa importanza è che i *driver di performance* non siano esclusivamente di natura finanziaria in quanto non tutte le variabili significative possono trovare una misurazione ed una valutazione adeguata ed immediata in termini economico-finanziari. Il riferimento ad indicatori diversi da quelli tradizionali è, a nostro avviso, importante in un'ottica di *forward warning control*; mentre, infatti gli indicatori finanziari, operano necessariamente in una logica di *feedback* gli indicatori quantitativi e non monetari, anche se valutati a posteriori, possono dare indicazioni significative sui *trend* concorrenziali ed ambientali prima che questi si traducano in risultati di bilancio.

Gli induttori di performance<sup>28</sup>, quali elementi determinanti del successo aziendale, devono presentare necessariamente alcune caratteristiche di base:

- essere controllabili, in quanto altrimenti è difficile ipotizzare un loro uso in logica organizzativa;
- essere misurabili, in quanto ciò permette una loro analisi ed il confronto dei risultati nel tempo;
- essere attribuibili e riferibili ad un unico responsabile in modo che possano essere facilmente associati ad un sistema di incentivi aziendali<sup>29</sup>.

Una corretta analisi delle performance di impresa in un'ottica strategica richiede, infine, il ricorso a strumenti di *benchmarking*; il solo confronto temporale dei dati d'impresa nei vari anni può non essere sufficiente. Si presenta, quindi, la necessità di effettuare confronti non solo nel tempo ma anche con i concorrenti dell'impresa. Il progresso di certi indicatori può non essere significativo e, non necessariamente, positivo, se i concorrenti nel frattempo hanno migliorato le loro performance più di noi o gli indicatori considerati in passato significativi non lo sono più.

---

<sup>28</sup> Cfr. A. DEL CASTILLO, W.G. SCOTT, *Nuove strategie di gestione del vantaggio competitivo*, in "L'impresa", n. 6, 1986

<sup>29</sup> Cfr. POZZOLI, *Il «doppio ruolo del controllo strategico*, op. cit., pag. 28.

Le teorie di *benchmarking*<sup>30</sup> sostengono, allora, l'importanza del confronto con gli andamenti ed i comportamenti dei concorrenti per evitare che l'impresa costituisca una scatola chiusa, inconsapevole di ciò che avviene al suo esterno.

Delineate queste linee guida del controllo strategico si pone il problema di individuare strumenti e *set* di indicatori idonei a realizzare un controllo che partendo dagli aspetti operativi garantisca al contempo il perseguimento degli obiettivi strategici.

### 5.2.1 Il *tableau de board*

Il *tableau de board* nasce e si sviluppa in Francia nei primi del novecento; è un modello già noto molti anni prima dell'introduzione della *balanced scorecard*<sup>31</sup>. Si valuta, infatti, che, a prescindere dalle sue fasi introduttive iniziali, già negli anni sessanta del secolo scorso esso si sia andato diffondendo in Francia integrandosi con gli altri strumenti del controllo direzionale: negli anni ottanta era ormai ampiamente utilizzato in Francia come pannello di valutazione multidimensionale.

Tale modello si caratterizza per la presenza di più misure tra loro legate da relazioni di causa-effetto; esso prevede, infatti, diversi livelli di informazione con caratteristiche distinte a seconda che interessino fasce più o meno alte della gerarchia societaria. Il *tableau de bord* si costituisce di un *set* di indicatori sintetici e di natura economico-finanziaria per i vertici della struttura organizzativa aziendale, e di un *panel* di informazioni più dettagliate e non finanziarie per i livelli più bassi. Il modello prevede l'individuazione di molte informazioni specifiche partendo dal basso della piramide societaria per poi procedere a riassumere le suddette informazioni in pochi indicatori veramente significativi. "Vi sarebbero, quindi, tanti *tableaux de bord* quanti risulterebbero i sub-obiettivi individuati e riconducibili ciascuno a specifici responsabili presenti ai vari livelli organizzativi"<sup>32</sup>; dall'unione dei distinti quadri deriva il *tableau de bord* unitario.

---

<sup>30</sup> Cfr. U. BOCCHINO, *Manuale di Benchmarking*, Milano, Giuffrè, 1995, L. FIORI, *Benchmarking. Eccellere attraverso il confronto*, Torino, Giappichelli, 1998.

<sup>31</sup> Su analogie e differenze tra *tableau de bord* e *balanced scorecard* cfr. L. LUCIANETTI, *Balanced Scorecard e controllo aziendale. Il contributo della scheda bilanciata alla gestione aziendale*, Roma, Aracne, 2004.

<sup>32</sup> Cfr. SANNINO, *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de bord e balanced scorecard*, op. cit., pag. 138.

La scomposizione in più sub-obiettivi analitici per le singole aree d'impresa è necessario per poter assicurare un controllo analitico e capillare e per ottenere, attraverso il loro ricongiungimento, una informativa corretta ed attendibile che sia il più possibile frutto di un'analisi attenta dell'effettiva realtà aziendale.

La suddivisione dell'analisi in più sub-aree e sub-obiettivi permette, inoltre, di prendere in considerazione anche parametri quantitativi non necessariamente traducibili in termini monetari ma che costituiscono i primi punti di riferimento nella realtà operativa. Si deve considerare, in merito, che l'origine del *tableau de bord* è strettamente legata ad ambiti scientifici tecnico-ingegneristici. Esso, infatti, si è sviluppato, almeno inizialmente, come strumento guida per gli operatori della produzione per poi spostarsi alle altre funzioni aziendali e divenire, così, uno strumento di guida per l'intero sistema aziendale.

Per quanto attiene alla struttura operativa di tale modello nonché alle modalità di redazione è difficile fare riflessioni precise in quanto esso si presenta come uno strumento svincolato da regole di elaborazione.”<sup>33</sup>.

### **5.2.2 Il *performance prism***

Tra i vari strumenti di controllo che sono stati proposti è sicuramente da segnalare il modello di controllo a vari livelli noto con l'espressione *performance pyramid*<sup>34</sup>.

Tale modello, sulla scia di quanto già elaborato nel *tableau de board*, parte dal presupposto che è necessaria una diversa valutazione delle performance d'impresa a seconda del livello gerarchico; si individuano, così, quattro livelli organizzativi caratterizzati da elementi da valutare tra loro distinti: il livello dei processi all'interno delle funzioni, il livello dei processo inter-funzionali, il livello delle aree d'affari ed il livello *corporate*.

---

<sup>33</sup> Cfr. A. MARELLI, *Il sistema di reporting interno. Logiche di strutturazione delle informazioni aziendali per le decisioni dell'Alta direzione*, Giuffrè, Milano, 2000, pag. 234, “I tempi ed i modi sono completamente svincolati da logiche e schemi preordinati”.

<sup>34</sup> Cfr. C.J. MCNAIR, R.L. LYNCH, K.F. CROSS, *Do financial and non financial performance measures have to agree?* in «Management Accounting», novembre 2000.

Lo strumento individua due filoni comunicazionali; uno consistente nella comunicazione degli obiettivi che parte dal vertice e si diffonde verso i livelli più bassi dell'organizzazione e l'altro, che si muove in senso contrario.

Nell'utilizzo dei vari indicatori si parte da informazioni molto dettagliate e specifiche ai livelli più bassi della gerarchia per arrivare ai livelli più alti attraverso un processo di sintesi e di ricomposizione dei vari indicatori.

Nel modello presentato le informazioni hanno una diversa frequenza di rilevazione e diffusione; nel caso, infatti, del livello delle attività operative queste saranno molto frequenti, relative ad aspetti operativi ed esclusivamente di natura quantitativa. Con il procedere verso l'alto di questa struttura le informazioni diventano più articolate, più complesse ma, al tempo stesso, più sintetiche; non si tratterà più, solamente, di un insieme di dati, bensì di informazioni articolate e ragionate, anche non necessariamente quantitative.

Si pensi, ad esempio, all'aspetto della soddisfazione della clientela; l'analisi di questo aspetto fondamentale della performance di un'impresa parte dalla considerazione di elementi quantitativi come il numero di prodotti difettati od il tempo di consegna; ciò si traduce poi in un indicatore più sintetico di soddisfazione della clientela ed, in ultima analisi, nella quota di mercato. Questo è un esempio tipico di come i tanti indicatori rappresentativi del concetto di qualità si vengano poi a tradurre e ad aggregare in un semplice numero, una percentuale: la quota di mercato dell'impresa.

Il modello del *performance pyramid* individua due grandi filoni di analisi; quello dei processi interni aziendali, che può essere rappresentato dal lato destro della piramide delle performance, e quello dei processi esterni, rappresentato invece dalla sezione sinistra della piramide. Nel primo ambito si prendono in considerazione prevalentemente gli aspetti relativi all'attività interna dell'impresa ed, in qualche misura alle attività più facilmente gestibili e controllabili da parte dell'azienda; la seconda sezione si riferisce, piuttosto, all'interrelazione tra l'azienda e l'ambiente esterno.

**CAPITOLO 3 IL MODELLO DELLA BALANCED SCORECARD PER IL  
CONTROLLO DI GESTIONE**

<b>1. INTRODUZIONE AL MODELLO .....</b>	<b>65</b>
<b>2. LA PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA.....</b>	<b>69</b>
<b>3. LA PROSPETTIVA DELLA CLIENTELA .....</b>	<b>72</b>
<b>4. LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI .....</b>	<b>76</b>
<b>5. LA PROSPETTIVA DELL'APPRENDIMENTO E DELLA CRESCITA .....</b>	<b>79</b>
<b>6. IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DI UNA BALANCED SCORECARD: LA TRADUZIONE DELLA STRATEGIA IN AZIONE.....</b>	<b>89</b>

## 1. INTRODUZIONE AL MODELLO

In questo capitolo ci soffermiamo sull'analisi della *balanced scorecard* quale strumento di controllo strategico. Il modello, proposto per la prima volta nel 1992<sup>1</sup>, prevede la necessità di un bilanciamento tra le diverse esigenze presenti all'interno dell'azienda e tra le diverse dimensioni stesse dell'impresa. Con il ricorso a tale strumento si vuole mettere in evidenza l'importanza di vari elementi nella determinazione del successo di un'impresa; l'aspetto economico-finanziario, per molto tempo ritenuto l'unico da prendere in considerazione, viene ad essere affiancato da ulteriori dimensioni aziendali: prima fra tutte la soddisfazione della clientela.

Un'osservazione iniziale deve essere fatta con riferimento all'espressione stessa di *balanced scorecard*. Il termine è mutuato dai tabelloni utilizzati nelle gare di *basket* a completamento del semplice punteggio; come nei *match* di pallacanestro, per poter prevedere l'esito finale della partita, è, infatti, importante guardare oltre ai punti messi a segno anche ad altri aspetti, come ad esempio il numero dei falli commessi, , così, nella gestione di un'impresa, occorre considerare, oltre all'aspetto economico-finanziario, anche ulteriori elementi come la capacità di soddisfare i clienti o la capacità di apprendere e di generare innovazione<sup>2</sup>.

Una seconda riflessione deve essere condotta sulle possibili traduzioni nella nostra lingua dell'espressione *balanced scorecard*; i primi a cimentarsi in questo tentativo furono i curatori dell'edizione italiana dell'*Harvard Business Review* che proposero *schede di valutazione bilanciate*, volendo, con questa espressione, rievocare il concetto di griglie di valutazione e, quindi, di elemento sintetico di comprensione dei possibili andamenti futuri d'impresa e, al tempo stesso, l'idea di una sostanziale equivalenza dei diversi fattori critici che la compongono ai fini del raggiungimento del successo aziendale.

Altro tentativo di traduzione è quello proposto dalla società di consulenza Bain, Cuneo e Associati<sup>3</sup> che ha suggerito l'espressione: *sistema di reporting integrato*. Molti sono stati e saranno i tentativi di traduzione del termine anche se, a nostro avviso, nella maggior parte dei casi si continuerà a preferire l'originale inglese non tanto per questioni

---

<sup>1</sup> Cfr. R. S. KAPLAN-D. P. NORTON, *The Balanced Scorecard: measures that drive performance* in «Harvard Business Review», gennaio-febbraio, 1992.

<sup>2</sup> Cfr. A. BUBBIO, «*Balanced Scorecard*» e controllo strategico: le relazioni, in «Amministrazione & Finanza Oro», n. 1, 2000, pag. 17.

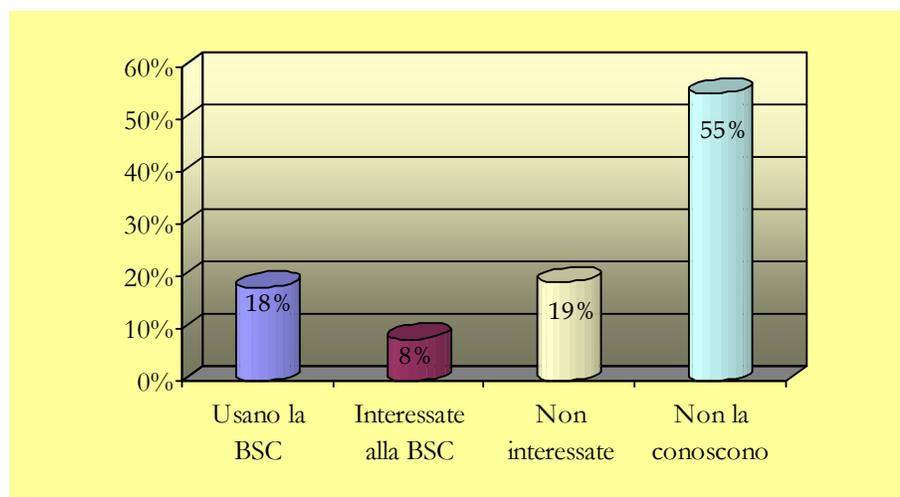
<sup>3</sup> Cfr. Rivista «Results», n. 2, 1996.

di anglofilia quanto per l'assenza nel nostro vocabolario di un'espressione altrettanto sintetica e con il medesimo significato.

Prima di procedere ad una descrizione del modello che stiamo trattando ci pare opportuno fare cenno alla diffusione che questo strumento ha avuto presso le imprese italiane in poco più di un decennio dalla sua introduzione.

Una ricerca condotta dall'Università Cattaneo-Liuc ha evidenziato risultati nel complesso incoraggianti: "un quarto delle imprese che hanno partecipato attivamente alla ricerca ha adottato o si sta avvicinando alla BSC, strumento in grado di creare quel legame critico spesso mancante tra strategia aziendale e gestione operativa"<sup>4</sup>. Il campione preso in esame si compone di duecentocinquanta aziende, per lo più di grandi dimensioni, da cui sono derivate centosei risposte.

**Figura 1** Grado di diffusione della Balanced Scorecard, Fonte: S. Baraldi-F. Bocci-A. Bubbio, *Diffusione della balanced scorecard in Italia: risultati di una ricerca ed evidenze empiriche*, op. cit.



La diffusione che tale strumento ha avuto presso le imprese italiane, ma soprattutto straniere, è stata favorita dalla progressiva assimilazione e riproposizione dei suoi assunti di base da parte di grandi del management, oltre che dai diversi interventi che gli autori hanno realizzato nel tempo a partire dal loro primo articolo del 1992<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Cfr. S. BARALDI-F. BOCCI-A. BUBBIO, *Diffusione della balanced scorecard in Italia: risultati di una ricerca ed evidenze empiriche*, in «Controllo di Gestione», n. 6, 2004, pag. 7. Sui risultati della ricerca cfr. anche A. BUBBIO, *Il grado di diffusione della Bsc nelle imprese italiane*, su [www.liuc.it/biblio/liucpaper](http://www.liuc.it/biblio/liucpaper).

<sup>5</sup> Cfr. R. S. KAPLAN-D. P. NORTON, *Putting the Balanced Scorecard to work*, in «Harvard Business Review», settembre-ottobre, 1993, *Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Boston, Harvard

Due sono stati i principali studiosi che hanno rielaborato l'originario modello: Handy<sup>6</sup> e Drucker<sup>7</sup>. Il primo, pone l'attenzione prevalentemente sul ruolo degli *assets* intangibili quale elemento fondamentale da prendere in considerazione per la valutazione del successo di un'impresa; oltre a questi, altri elementi di rilievo secondo l'autore sono la prospettiva del cliente ed il contesto ambientale e sociale all'interno del quale l'azienda opera. Drucker, invece, proponendo uno schema bilanciato, individuò come elementi determinanti l'aspetto economico-finanziario, l'allocazione delle risorse ed il continuo controllo delle competenze presenti all'interno dell'impresa.

Il modello proposto da Kaplan e Norton è, invece, costituito da una struttura bilanciata basata su quattro distinti aspetti aziendali; solo attraverso un'analisi attenta di queste prospettive è possibile realmente controllare e valutare lo stato di salute di un'azienda e la sua capacità di perseguire gli obiettivi strategici di fondo che si è prefissata.

Le quattro dimensioni individuate dal modello sono: la prospettiva delle performance economico-finanziarie, la gestione della clientela, la prospettiva dei processi interni, nonché quella dell'apprendimento e della crescita.

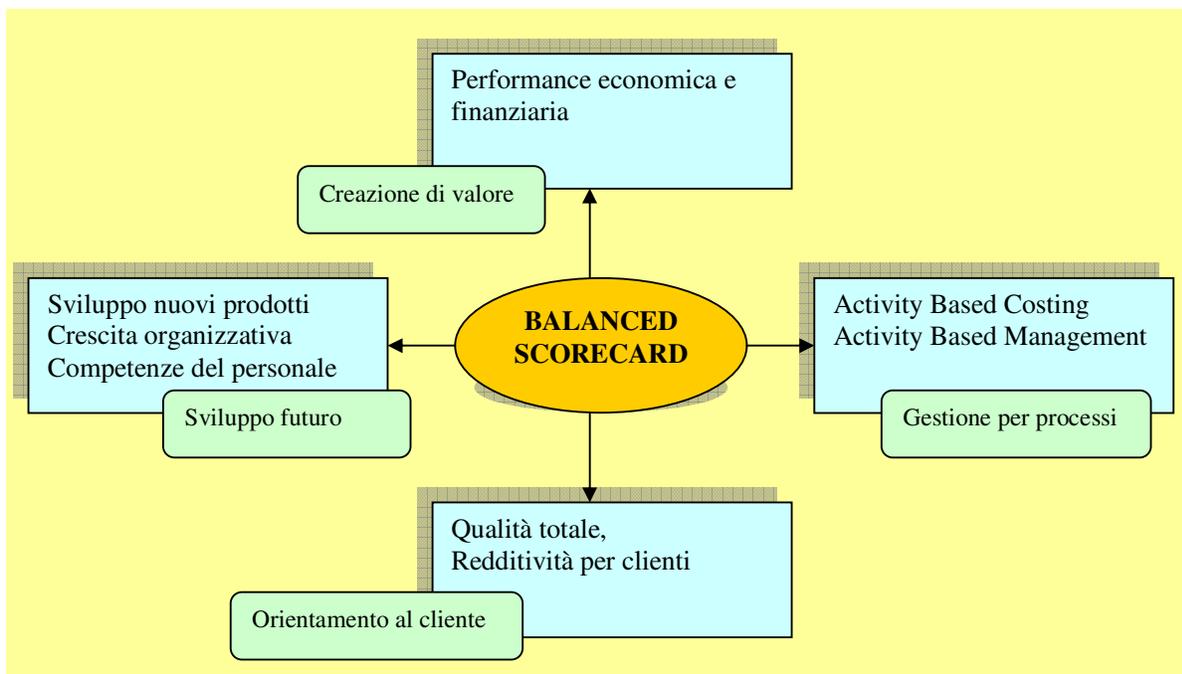
**Figura 2** Le quattro prospettive della *Balanced Scorecard*. Fonte: C. Ampollini, *Un sistema integrato di misure: la balanced scorecard*, in «Amministrazione & Finanza Oro», n. 4, 2003, pag. 81.

---

Business School Press, 1996 (trad. it. *Balanced Scorecard: tradurre la strategia in azione*, a cura di A. BUBBIO, Torino, Isedi, 2000), *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system* in «Harvard Business Review», gennaio-febbraio, 1996, *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston, Harvard Business School Press, 2001 (trad. it. *L'impresa orientata alla strategia. Balanced Scorecard in azione*, a cura di A. BUBBIO, Torino, Isedi, 2002), *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston, Harvard Business School Press, 2004.

<sup>6</sup> Cfr. C. HANDY, *The empty raincoat*, Londra, Hutchinson, 1994; trad. it. *L'epoca del paradosso*, Milano, Redifin-Edizioni Olivares. (controllare)

<sup>7</sup> Cfr. P. DRUCKER, *The information executives truly need*, in «Harvard Business Review», gennaio-febbraio, 1995.



A questo punto una particolare menzione deve essere fatta agli obiettivi che possono indurre al ricorso alla balanced scorecard.

Un primo scopo consiste nel tentare di ottenere chiarezza e consenso riguardo alla strategia; in tutti i casi in cui si determina un cambiamento nella struttura organizzativa aziendale (si pensi, ad esempio, al passaggio da una struttura funzionale ad una struttura organizzata per livelli di *business*) tale strumento può essere utile per ottenere consenso sulla nuova strategia adottata. Si pensi, ancora, all'ipotesi di operazioni straordinarie che determinano un mutamento complessivo nelle strategie aziendali; in tali circostanze gli obiettivi subiscono un cambiamento per cui risulta opportuno provvedere ad una rifocalizzazione dell'intera struttura sui nuovi. Per far ciò, un contributo può derivare proprio dall'adozione della suddetta scheda bilanciata.

Altro scopo sta nel fare chiarezza all'interno di un'organizzazione con riferimento agli obiettivi fondamentali che è necessario seguire. In effetti, in alcune situazioni, si pensi alle ipotesi di cambiamento dei vertici aziendali, si possono generare situazioni in cui vengono a presentarsi diversi piani aziendali di ristrutturazione, susseguirsi nel tempo e che hanno generato ai vari livelli aziendali uno stato di incertezza e di confusione sugli

obiettivi effettivi da perseguire. In questo caso, l'adozione di un quadro di pochi obiettivi importanti può essere utile per far chiarezza.

Un ulteriore motivo che può indurre all'uso della *balanced scorecard* è quello di procedere al decentramento delle responsabilità ed allo sviluppo della *leadership*. Si pensi, infatti, al caso in cui si decide di riorganizzare l'impresa e creare nuove aree strategiche d'affari volendo attribuire elevate responsabilità a ciascuna di esse; in tali casi occorrerà, per prima cosa, provvedere a fornire un certo spirito di *leadership* a tutti coloro che sono posti a capo delle diverse aree strategiche d'affari. Ciò non è facile, specialmente quando, i manager provengono da modelli organizzativi e di ripartizione delle responsabilità diversi. In questi contesti la costruzione di un sistema di *balanced scorecard* attraverso il ricorso alla compartecipazione di tutti i responsabili delle nuove ASA può costituire un buon punto di partenza per il successo dell'intera strategia a livello aziendale.

## **2. LA PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA**

La prima prospettiva che deve essere presa in considerazione è quella economico-finanziaria; questa costituisce, infatti, l'elemento centrale del modello in quanto serve a focalizzare e a definire gli altri.

Tale dimensione è il punto di partenza del sistema bilanciato ma al tempo stesso costituisce l'apice di una piramide le cui fondamenta sono basate sulle conoscenze e sulle competenze complessivamente presenti nell'impresa<sup>8</sup>. Gli indicatori economico-finanziari ricoprono un duplice ruolo nella definizione del modello *balanced scorecard*: costituiscono la più immediata traduzione quantitativa degli obiettivi strategici fissati dall'azienda ed, al tempo stesso, raccolgono il frutto delle efficienze e delle inefficienze presenti nelle diverse prospettive.

Una prima osservazione deve essere fatta con riferimento al problema del superamento della mono-dimensionalità<sup>9</sup> ed al ruolo e al peso degli indicatori economico-finanziari da più parti criticati e ritenuti ormai sorpassati.

---

<sup>8</sup> Cfr. SANNINO, *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione*, op. cit., pag.186.

<sup>9</sup> Cfr. L. LUCIANETTI, *Balanced Scorecard e controllo aziendale. Il contributo della scheda di valutazione bilanciata alla gestione aziendale*, Roma, Aracne, 2004, pag. 192 e segg.

Non vi è dubbio che tali indici hanno una capacità informativa legata prevalentemente al passato dell'azienda. Essi istruiscono il management sulla storia dell'impresa; tali misure sono, infatti, il risultato degli investimenti in risorse tangibili ed intangibili realizzati in passato 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<sup>10</sup>, si ritiene che non sia possibile esimersi completamente dalla conoscenza di quelle che sono le determinanti storiche del successo di un'impresa.

Su questa linea di pensiero si trovano anche Kaplan e Norton quando affermano che ritenere che tali misure siano inutili è scorretto almeno per due motivi; il primo consiste nel fatto che un buon sistema di controllo finanziario costituisce un valido stimolo per sviluppare programmi di qualità totale mentre il secondo si basa sul legame che intercorre tra efficienza operativa e successo finanziario<sup>11</sup>. Non è scontato, infatti, che ad un incremento dell'efficienza e dell'efficacia operativa corrisponda automaticamente un miglioramento delle performance finanziarie.

L'attenzione principale nelle nostre osservazioni deve allora essere focalizzata su due ulteriori aspetti. In primo luogo è opportuno individuare una serie di indicatori nelle diverse prospettive che siano per quanto possibili coerenti e compatibili con i primari obiettivi strategici e le connesse misurazioni di tipo economico-finanziario. Il secondo, che rappresenta la sfida più difficile, consiste nel far sì che la dimensione monetaria e la dimensione quantitativa e qualitativa di natura operativa effettivamente si incontrino. Il maggiore ostacolo riscontrato in azienda è, infatti, costituito non tanto dalla mancanza dei dati quanto dalla difficoltà di tradurre questi in informazione; concretamente, allora, il problema sta nello spiegare le variazioni economico-finanziarie attraverso le performance ottenute nelle altre dimensioni dell'impresa, capendo così il contributo di ognuna di essere alla realizzazione complessiva del valore per gli azionisti.

Venendo a considerare più da vicino gli indicatori propri di questa prospettiva è, in primo luogo, opportuno considerare che gli obiettivi che vengono fissati in termini

---

<sup>10</sup> Si pensi, in particolare, all'introduzione di indicatori come il *net operating profit after taxes* ed il *reddito economico integrato*.

<sup>11</sup> Cfr. KAPLAN, NORTON, *The balanced scorecard measures that drive performance*, op. cit., pag. 77 "Assertions that financial measures are unnecessary are incorrect for at least two reasons. A well-designed financial control system can actually enhance rather than inhibit an organization's total quality management program. More important, however, the alleged linkage between improved operating performance and financial success is actually quite tenuous and uncertain".

economico-finanziari non devono essere unici a livello complessivo d'impresa ma devono essere tarati, per quanto possibile, sulle esigenze e sulle caratteristiche delle diverse unità di business.

E' necessario, inoltre, che vi sia una giusta correlazione tra prospettive economico-finanziarie e stadi del ciclo di vita di un'impresa, o, anche, di una singola unità di business: non vi è dubbio, infatti, che a seconda della fase in cui l'azienda e le sue singole unità si trovano (sviluppo, mantenimento o raccolta)<sup>12</sup> potranno essere individuati e fissati obiettivi economico-finanziari diversi.

Un ultimo aspetto da prendere in considerazione è quello relativo alla gestione del rischio; è importante, infatti, considerare che il ritorno economico-finanziario non può essere valutato singolarmente ma deve essere stimato in relazione al rischio che l'assunzione di quelle decisioni comporta.

Sulla base delle considerazioni esposte, gli autori hanno elaborato un'analisi sugli obiettivi che è opportuno siano considerati e che tiene conto sia della fase del ciclo di vita in cui l'impresa si trova sia degli intenti strategici che si intendono perseguire. Vengono, così, individuate tre finalità principali: crescita e mix di ricavi, riduzione dei costi ed aumento della produttività, utilizzazione degli investimenti.

Per quanto riguarda l'analisi del primo aspetto, crescita e mix di ricavi, questa si ottiene, prevalentemente, attraverso l'analisi del tasso di vendita nonché delle quote di mercato detenute. Non vi è dubbio, comunque, che né l'uno né l'altro possono essere, da soli, sufficienti per valutare correttamente l'andamento dell'impresa. Si potrebbe assistere, infatti, ad un aumento delle vendite ma, al contempo, ad una riduzione della quota di mercato; fatto che può avvenire quando il settore è in forte espansione e l'impresa, pur crescendo, cresce meno dei suoi concorrenti.

**Tavola 1. Le misure della prospettiva economico-finanziaria, Fonte: G. Toscano, *Misurare le prestazioni aziendali: oltre i risultati economico-finanziari*, in «Amministrazione & Finanza Oro», n. 1, 2000, pag. 45. Adattamento da Kaplan e Norton, *The balanced scorecard. Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston. 1996.**

---

<sup>12</sup> Nella fase di sviluppo il business si trova nelle prime fasi della sua vita e per questo, pur avendo ampi margini di crescita, richiede grossi investimenti; in questi periodi i cash flow provenienti dai business sono generalmente negativi ed il ritorno sul capitale investito modesto. Nella seconda fase, quella della maturità, sono ancora necessari investimenti per mantenere stabili i ritorni sul capitale. Nella fase di raccolta, invece, si cercano di ridurre al minimo gli investimenti e di ricavare quanto più è possibile in termini di liquidità.

	<b>Espansione dei ricavi e del mix</b>	<b>Riduzione dei costi ed incremento della produttività</b>	<b>Miglior utilizzo degli asset</b>
<b>Crescita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tasso di crescita dei ricavi per segmento</li> <li>percentuale di ricavi da nuovi prodotti, servizi, clienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ricavi per dipendente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Livello degli investimenti in percentuale sui ricavi</li> <li>Spese di ricerca e sviluppo in percentuale sui ricavi</li> </ul>
<b>Mantenimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quota di mercato sui clienti obiettivo</li> <li>Tasso di cross-selling</li> <li>Percentuale di ricavi da nuove applicazioni</li> <li>Redditività di linea di prodotto e di cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Livello di costo rispetto ai concorrenti</li> <li>Tasso di riduzione dei costi</li> <li>Livello dei costi indiretti in percentuale sui ricavi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capitale circolante</li> <li>ROCE per le categorie di asset più importanti</li> <li>Tassi di utilizzo degli asset</li> </ul>
<b>Raccolta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redditività di linea di prodotto e di cliente</li> <li>Percentuale di clienti non redditizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costi unitari (per unità di output, per singola transazione)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tempo di rientro degli investimenti</li> <li>Tempo di attraversamento</li> </ul>

Per quanto attiene al secondo aspetto, ovvero la riduzione dei costi e l'incremento della produttività, va considerato che nelle prime fasi di crescita e di sviluppo difficilmente si può operare sui costi; è più opportuno, invece, concentrarsi su aspetti diversi come l'incidenza dei ricavi per dipendente.

Nelle fasi successive, invece, quanto i costi di sviluppo e di crescita sono già stati sostenuti è opportuno allora cercare di contenerli maggiormente in modo da poter ottenere i maggiori ritorni con le minori spese.

Per quanto riguarda, infine, il miglioramento nell'utilizzo degli asset è opportuno, in fase di sviluppo, concentrarsi sugli investimenti di lunga durata e a maggior tempo di rientro (si pensi, ad esempio, alle spese di ricerca e sviluppo) mentre, nelle fasi successive e, soprattutto, in fase di raccolta l'attenzione sarà concentrata prevalentemente sulla riduzione dei tempi di rientro degli investimenti stessi.

### **3. LA PROSPETTIVA DELLA CLIENTELA**

Secondo elemento chiave del modello balanced scorecard è l'attenzione per il cliente; questa si deve tradurre nella creazione di maggior valore per il consumatore finale. Obiettivo di tale prospettiva è, infatti, quello di consentire che ci sia un sostanziale allineamento tra i segmenti di clientela e di mercato prescelti e le misure primarie della

soddisfazione della clientela. E' necessario, cioè, che vi sia adeguata corrispondenza tra *driver di performance* e consumatore finale.

L'interesse delle imprese per l'esterno è fatto ormai consolidato; la maggior parte di esse comprendono che l'attenzione alle *performance* di prodotto e alle innovazioni tecnologiche non sono di per sé sufficienti a garantire il successo imprenditoriale. E' fondamentale, infatti, che le imprese individuino le esigenze e gli interessi della clientela; la realizzazione di prodotti e servizi altamente innovativi e qualificati che sono però privi di un loro mercato costituisce solo un costo per le aziende.

Un ulteriore elemento da rilevare è la capacità stessa dell'impresa di crearsi un vero e proprio mercato qualora questo non sia già esistente; i bisogni primari delle persone sono in numero limitato e quasi già sempre soddisfatti.

L'attenzione di molte imprese si concentra, allora, su bisogni secondari che laddove non siano già presenti nella popolazione devono essere creati e sviluppati.

Questo è indubbiamente il caso dei prodotti di lusso e di alta moda; si tratta di beni secondari e futili il cui mercato deve essere continuamente sostenuto e stimolato. Qualora però al bene di lusso si associ una capacità identificativa di appartenenza ad una classe sociale o ad un determinato stile di vita questo prodotto diventa necessario per tutti coloro che vogliono immedesimarsi in tale mondo.

E' chiaro che per prodotti e settori come questi l'attenzione al cliente e alla sua soddisfazione sono ancora più importanti; il mancato appagamento porta facilmente a cambiare marca o stile più di quanto non possa avvenire nel settore dei beni primari.

L'attenzione alla prospettiva della clientela si sviluppa attraverso l'analisi e lo studio di due principali fattori. Questi sono la segmentazione del mercato e l'individuazione di un gruppo di misure primarie in grado di valutare l'efficienza nella gestione dei rapporti con la clientela.

La segmentazione del mercato rappresenta un primo passo fondamentale; le imprese che non si focalizzano su di un determinato segmento di clientela difficilmente riescono ad ottenere successi significativi e duraturi mentre più spesso finiscono con essere un ibrido poco attraente per tutte le categorie di consumatori. E' importante, inoltre, individuare e distinguere la clientela esistente da quella potenziale; esse sono, infatti, realtà eterogenee con preferenze diverse e che attribuiscono ai prodotti ed ai servizi un valore ed un significato differente.

Il processo di formulazione e di controllo della strategia passa, quindi, inevitabilmente da una analisi approfondita del mercato che sia in grado di individuare i suoi vari segmenti e le preferenze dei clienti con riferimento almeno ai fattori principali come qualità, prezzo, immagine e reputazione.

L'individuazione delle principali fasce di mercato costituisce, dunque, un passaggio preliminare perché l'azienda possa arrivare a formulare obiettivi e misure che siano appropriati ed adeguati per i segmenti sui quali essa ha deciso di concentrarsi.

Venendo a trattare più specificatamente delle misure, queste possono essere distinte in una prima serie di misure generiche o primarie che possono essere considerate valide per tutte le imprese ed una seconda serie di misure specifiche; queste ultime rappresentano i *driver* delle performance più legate alla specificità del segmento di clientela al quale l'impresa si rivolge.

In questa sede ci limitiamo ad analizzare alcune misure primarie che risultano essere di generale applicazione della maggior parte delle imprese. Queste sono: quota di mercato, fedeltà del cliente, acquisizione di clienti, soddisfazione della clientela, redditività della clientela.

La quota di mercato coperta da un'impresa costituisce il primo e più chiaro indicatore di soddisfazione; una volta individuato il mercato od il suo segmento di riferimento l'operazione risulta essere abbastanza lineare. Un utile correttivo alla pura quota di mercato può essere rappresentato dalla quota del portafoglio dei clienti; tale misura indica la quota di copertura delle imprese e può essere utile al fine di depurare i dati sulle quote di mercato da fenomeni ed andamenti, come ad esempio la riduzione delle commesse da parte di un'impresa a tutti i suoi fornitori, che non sono manovrabili da parte della società.

Seconda misura da considerare è la fidelizzazione del cliente; la quota di mercato in primo luogo si basa, infatti, sul mantenimento e sulla conservazione dei clienti esistenti. La fidelizzazione degli stessi può essere ben misurata guardando alla percentuale di ordini ricevuti dai clienti stabili nel tempo sul totale ordini.

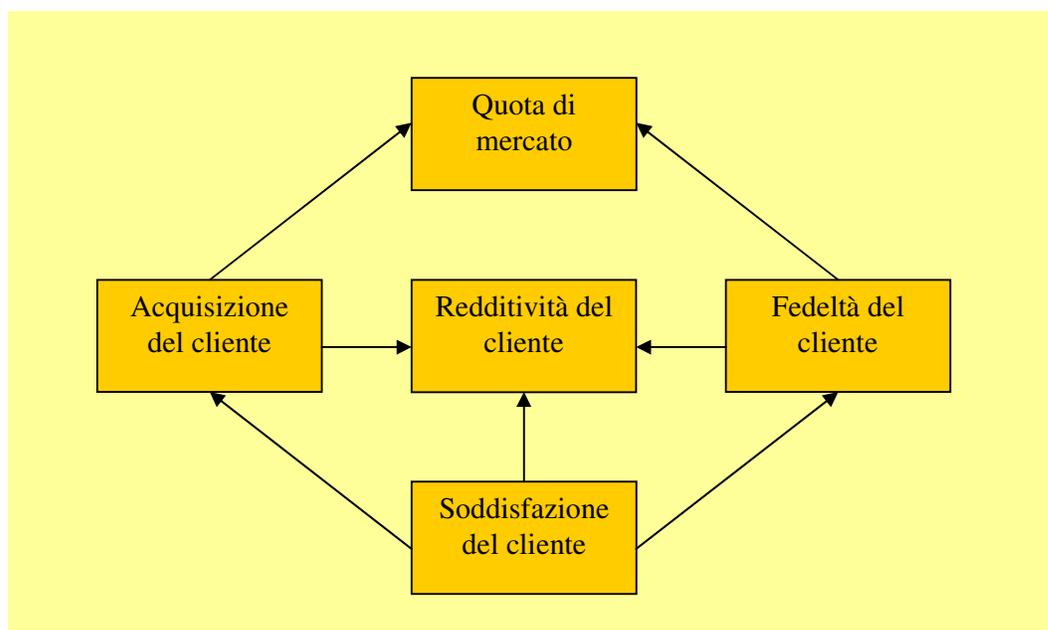
Discorso in parte diverso vale per la misurazione del grado di acquisizione di nuovi clienti; le imprese che intendono crescere ed spandersi guardano a tale misura con particolare interesse. Questo aspetto può essere facilmente valutato considerando il numero di nuovi acquirenti oppure il totale delle vendite a nuovi clienti comprese nei

segmenti oggetto di espansione. E' fondamentale però osservare come tali misure non debbano essere valutate astrattamente ma debbano essere considerate in relazione ai costi ed agli sforzi complessivamente sostenuti per l'acquisizione di un nuovo cliente<sup>13</sup>.

Vi sono inoltre altri due aspetti che devono essere considerati guardando a questa: la soddisfazione del cliente e la redditività dello stesso.

Il primo è indubbiamente legato anche alla sua fidelizzazione; questo sarà tanto più soddisfatto quanto più l'azienda riuscirà a raggiungere e ad accontentare le sue esigenze. Tale aspetto talora risulta non sufficientemente considerato mentre è senza dubbio centrale per un'impresa; solo se il cliente è pienamente soddisfatto la società può sperare che l'acquisto venga replicato<sup>14</sup>.

**Figura 3. Misure primarie per valutare la prospettiva della clientela.. Fonte: Kaplan, Norton, *Balanced Scorecard*, op. cit., pag. 76.**



<sup>13</sup> In questo senso può risultare opportuno guardare ai costi di promozione sostenuti per ogni nuovo cliente acquisito oppure al coefficiente di redditività del nuovo acquirente tenendo conto degli ordini ottenuti da questo e dei costi di promozione sostenuti per raggiungerlo.

<sup>14</sup> La valutazione del grado di soddisfazione della clientela è affidato sempre più spesso a società di consulenza specializzate. I canali generalmente utilizzati sono i sondaggi per posta, le interviste telefoniche ed i colloqui personali. La scelta tra i diversi strumenti deve essere attentamente valutata da azienda ad azienda sulla base degli scopi che si vogliono raggiungere e dei costi che si è disposti a sostenere per compiere le suddette indagini.

L'ultimo aspetto che andiamo ad analizzare è in una certa misura riepilogativo dei primi quattro; una buona performance nei precedenti aspetti rischia di essere inutile ed infruttuosa qualora il segmento di clientela oggetto di indagine non sia valutato sufficientemente redditizio per l'impresa. E', dunque, opportuno che si provveda ad una preventiva analisi di tipo economico-finanziario al fine di valutare la redditività del segmento evitando una focalizzazione eccessiva e soprattutto inutile sulla clientela.<sup>15</sup>

La redditività della clientela costituisce, dunque, elemento fondamentale di valutazione in tale prospettiva ed, in un certo senso, anche la conseguenza di quanto l'impresa realizza con riferimento ai predetti *driver*.

#### **4. LA PROSPETTIVA DEI PROCESSI INTERNI**

Aspetto importante è quello relativo ai processi interni; il loro buon funzionamento è determinante per il successo di un'impresa. L'attenzione a tale prospettiva non è nuova negli studi di economia aziendale; le tecniche di *activity based costing* e di *activity based management* sono ormai sviluppate e trovano sempre più applicazione nel mondo delle imprese.

L'utilizzo di tali strumenti deriva da una crescente attenzione alla clientela ed al suo grado di soddisfazione; ciò ha comportato la necessità di analizzare e di valutare i processi che stanno a monte del prodotto finito in modo da individuare e poter eliminare eventuali inefficienze. L'attenzione ai processi ha una notevole importanza in termini di analisi dei costi in quanto, attraverso il loro studio, è possibile individuarne il peso in termini economici; si riesce, così, a valorizzare quelli a più elevato valore aggiunto ed eliminare o, comunque, ridimensionare i più costosi.

La mappa dei processi differisce da azienda ad azienda per cui risulta difficile individuare un modello valido per tutte; la *balanced scorecard* indica tre principali che caratterizzano tutte le attività economiche. Questi sono: innovazione, processo operativo e servizi e assistenza post-vendita.

---

<sup>15</sup> La valutazione della redditività della clientela deve essere fatta guardando anche all'arco di vita. I clienti appena acquisti anche se apparentemente poco redditizi a causa dell'elevato costo sostenuto per procurarseli possono rilevarsi più vantaggiosi in futuro, mentre clienti non redditizi e fedeli all'impresa da molto tempo suggeriscono di orientarsi su altri settori del mercato.

L'aspetto innovazione è stato considerato, nei primi scritti dei due autori, come elemento distinto rispetto alla logica dei processi; in seguito a loro esperienze concrete, si sono resi conto che l'innovazione rappresenta un processo interno essenziale per il successo delle imprese stesse<sup>16</sup>.

L'attività di innovazione può essere scomposta in due fasi, di cui la prima è costituita dall'identificazione del mercato, la valutazione delle preferenze dei clienti e della loro sensibilità ai prezzi, mentre la seconda è costituita dalla progettazione e dalla realizzazione del prodotto o servizio.

Tale processo è spesso sottovalutato in quanto le imprese tendono a ragionare in un'ottica di efficienza della gestione operativa, come avveniva qualche decennio fa quando fu ideata la maggior parte degli strumenti di valutazione delle performance e quando il fattore determinante del buon esito aziendale era costituito dall'efficienza operativa e produttiva.

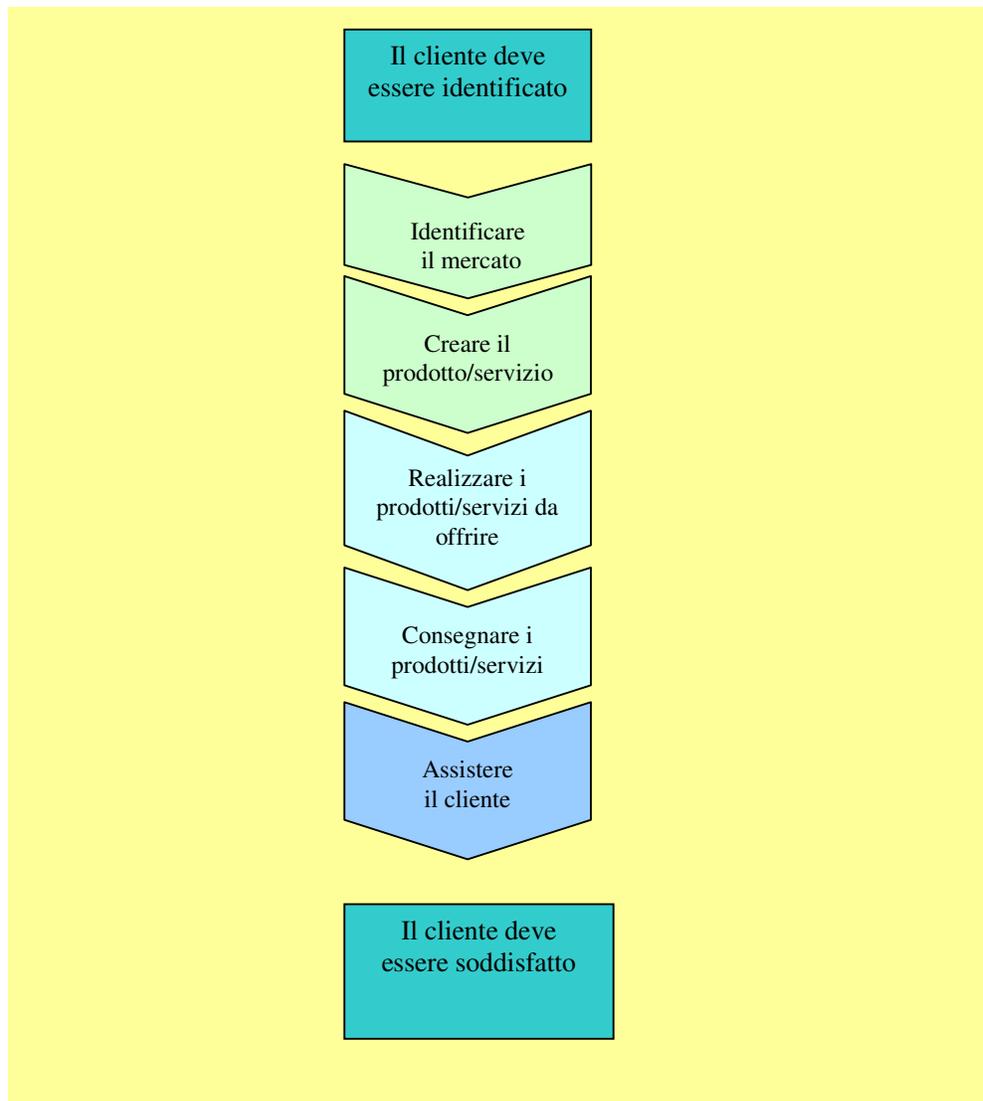
Oggi tale impostazione è, almeno in alcuni settori, superata in quanto il successo deriva più dall'innovazione nei prodotti e nei servizi che dall'efficienza operativa, ormai raggiunta, in linea di massima, dalla maggior parte delle imprese. Fattore critico di successo è oggi l'efficienza nella gestione dei processi di ricerca e sviluppo.

Nell'ambito delle aziende della moda questo aspetto è determinante in quanto buona parte dei costi vengono sostenuti nella fase iniziale di realizzazione delle collezioni; questo rappresenta uno dei processi più strategici per il settore.

**Figura 4. La prospettiva dei processi aziendali interni. Fonte: R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, op. cit., pag. 104.**

---

<sup>16</sup> Cfr. R. S. KAPLAN, D. P. NORTON, *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Torino, Isedi, 2000, pag. 105 (edizione italiana a cura di A. BUBBIO). "Per molte società essere efficaci, efficienti e tempestivi nei processi di innovazione è ancora più importante che raggiungere un livello di eccellenza nei processi operativi quotidiani che sono stati tradizionalmente il fulcro della letteratura sulla catena del valore interna".



Veniamo ora al secondo principale processo di attività economica: il processo operativo. Esso consiste nella realizzazione e nella consegna del prodotto; si tratta, dunque, dell'arco temporale che va dall'arrivo dell'ordine alla consegna del prodotto o del servizio. Tale fase è definita come l'onda corta della creazione di valore di un'impresa; essa si incentra sulla qualità dei prodotti realizzati e dei servizi erogati, sull'efficiente e regolare consegna degli stessi.

Questo stadio, a differenza del precedente, è caratterizzato da una notevole ripetitività e standardizzazione per cui risulta più facile applicarvi gli strumenti tradizionali di controllo dell'efficienza. In tale ambito si deve notare che il ricorso alle sole misurazioni economico-finanziarie può non essere sufficiente a valutare l'effettivo

grado di efficienza del processo. Il ricorso esclusivo a tali strumenti rischia, infatti, di ingenerare una corsa alla riduzione dei costi senza valutare le conseguenze che ciò potrebbe provocare in termini di minore qualità delle materie prime, incertezza nei tempi di consegna, maggiori difetti riscontrabili nei prodotti.

Per questo motivo è opportuno che nella valutazione dei processi operativi si considerino aspetti ulteriori rispetto a quelli strettamente economico-finanziari come i *lead time* di produzione, i *lead time* di consegna od il numero di resi e di pezzi difettosi.

Il terzo, ed ultimo, processo gestionale che deve essere preso in considerazione è quello relativo al servizio post-vendita; tale fase costituisce l'anello finale della catena del valore dell'impresa. Esso comprende le attività di garanzia e riparazione, di gestione dei resi nonché le modalità di pagamento e di incasso e la gestione delle carte di credito.

Stimare la funzionalità e l'efficienza di tale fase non è semplice, ma è importante in un'ottica di valutazione complessiva del funzionamento aziendale. Due sono le dimensioni che possono interessare l'impresa con riferimento a questo aspetto: una esterna ed una interna.

La prima riguarda l'assistenza ed il sostegno che l'impresa è in grado di assicurare ai suoi clienti una volta che il prodotto è uscito dall'azienda; si tratta di un aspetto di notevole importanza percepito dai consumatori come fondamentale corollario del prodotto acquisito. Ciò si traduce in maggior soddisfazione della clientela e, quindi, nel mantenimento o nell'incremento della stessa grazie proprio ai servizi aggiuntivi offerti.

La seconda dimensione ha un valore essenzialmente interno all'azienda, ma non per questo meno importante. Ci riferiamo al problema degli incassi dei pagamenti e della loro gestione; si tratta di un aspetto importante soprattutto per i suoi risvolti in termine di gestione dei flussi finanziari prodotti e assorbiti dall'impresa.

## **5. LA PROSPETTIVA DELL'APPRENDIMENTO E DELLA CRESCITA**

In questo paragrafo si analizza la quarta prospettiva che compone la balanced scorecard; si tratta dell'ultima in ordine di trattazione ma, forse, della più importante. La centralità dell'attività di apprendimento e di crescita in un'impresa è dovuta all'importanza della realizzazione di prodotti e tecnologie nuove per il successo delle aziende.

In passato l'attenzione era concentrata sulla produttività; in contesti di mercato sostanzialmente stabili e caratterizzati dalla realizzazione di prodotti standardizzati la differenza era fatta dalle imprese che riuscivano a realizzare più prodotti in meno tempo e a costi inferiori; l'efficienza dei processi costituiva, dunque, il principale fattore critico di successo.

L'attenzione è andata poi concentrandosi sulla clientela; a parità di prodotto e a sostanziale parità di prezzo i clienti hanno cominciato a preferire imprese capaci di garantire più elevati servizi di assistenza post-vendita; il modo in cui le aziende si rivolgevano e si rivolgono al cliente costituisce la chiave di volta del loro successo od insuccesso.

Oggi alcune cose sono cambiate o, almeno, si sono evolute; per quanto riguarda il primo aspetto, infatti, l'efficienza nella produzione è stata raggiunta da molti. Per un'azienda è, dunque, più difficile che in passato costruirsi un vantaggio competitivo sostenibile basato su di una maggiore efficienza produttiva rispetto ai concorrenti. Ciò non vuol dire che l'attenzione a tali processi possa venir meno ma, più che costituire un differenziale competitivo, è elemento necessario perché la società possa rimanere sul mercato.

Discorso analogo vale anche per la prospettiva della clientela; una particolare attenzione dedicata a questo aspetto è fondamentale ma non è detto che sia comunque sufficiente per poter portare l'impresa a primeggiare nel suo settore di appartenenza.

Nei mercati attuali è da più parti riconosciuto che la vera chiave del successo imprenditoriale sta nell'attività di ricerca e sviluppo, nell'attività di apprendimento a monte della creazione e realizzazione di prodotti e servizi innovativi. Allo stato attuale la differenza non è fatta da un prezzo del prodotto leggermente inferiore rispetto a quello dei concorrenti o da qualche servizio in più offerto post-vendita ma dalla capacità di sapere anticipare i tempi e riuscire così a presentare prodotti o servizi innovativi e superiori per qualità<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Cfr. KAPLAN-NORTON, *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, op. cit., pag. 134. "La costante ripetizione dello stesso lavoro, sempre allo stesso livello di efficienza e di produttività, non è più una condizione sufficiente per il successo dell'organizzazione. Se un'organizzazione vuole mantenere la performance attuale, deve migliorare di continuo; e se vuole crescere, superando l'attuale performance economico-finanziaria e relativa alla clientela, non è sufficiente che aderisca alle procedure operative standard fissate dai vertici aziendali. E' necessario che le idee per il miglioramento dei processi e delle performance a vantaggio dei clienti provengano da dipendenti front-line, che lavorano in prima linea, a diretto contatto con i processi interni ed i clienti".

In questo contesto appare evidente l'importanza della prospettiva di apprendimento e di crescita; essa costituisce il *driver* per poter ottenere risultati positivi anche nelle altre dimensioni.

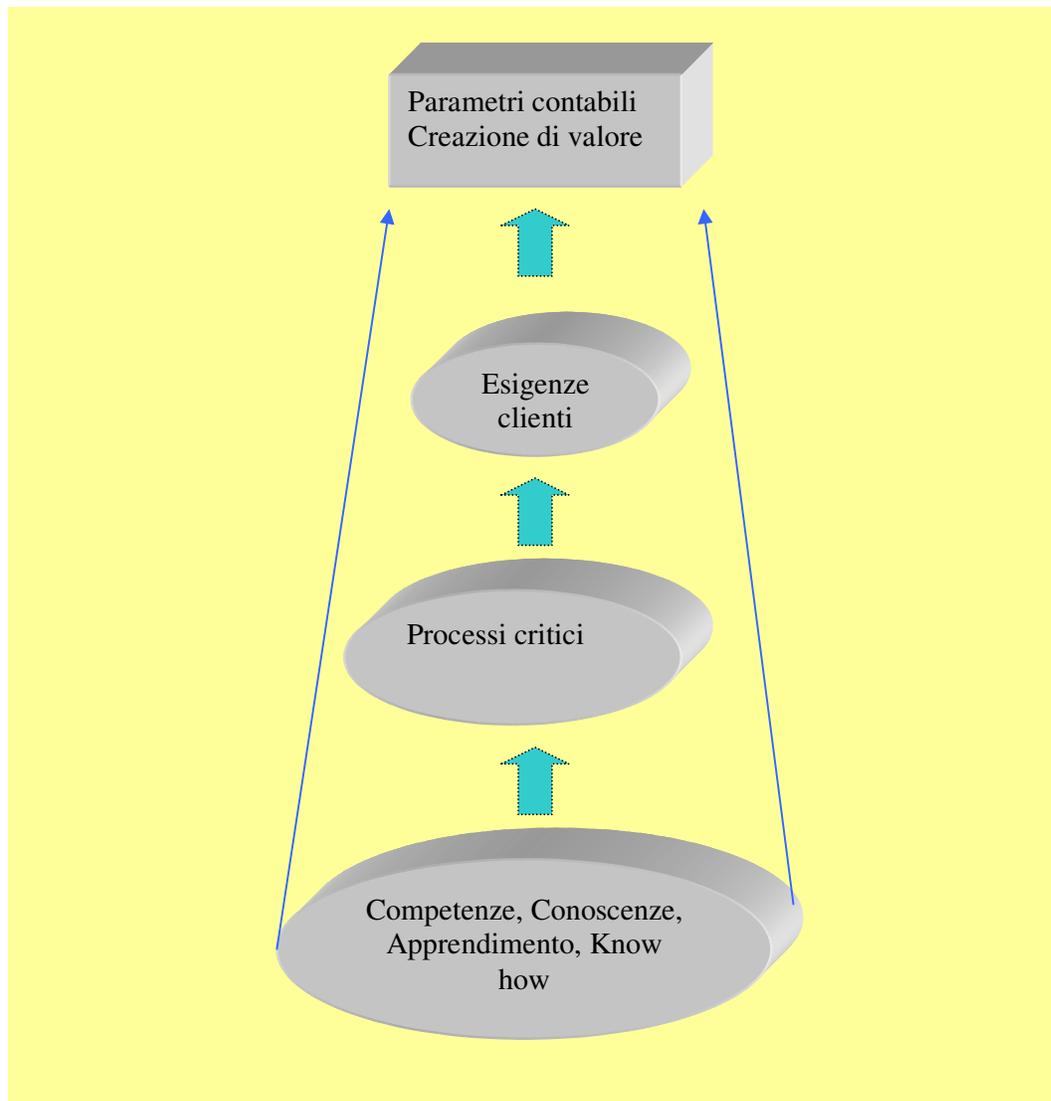
Si può, infatti, sostenere che la soddisfazione della clientela deriva principalmente da un'efficienza ed eccellenza raggiunta nei processi aziendali e che la bontà di questi dipende, almeno in parte, dalle conoscenze e dalle competenze che si sono sviluppate nel tempo all'interno dell'azienda. Seguendo tale logica l'aspetto dell'apprendimento e della crescita si trova, dunque, a monte del successo aziendale mentre l'aspetto economico e finanziario è solo un elemento derivato.

Decidere di concentrare l'attenzione solo sui tradizionali indicatori economici e finanziari rischia così di essere fuorviante; i dati che essi forniscono sono significativi ma si riferiscono necessariamente a dati storici: non predittivi del futuro aziendale. E' importante, quindi, che le imprese affianchino ai tradizionali strumenti di valutazione delle performance anche indicatori in grado di valutare aspetti diversi, di più complessa misurazione e di non immediato effetto sui dati contabili, ma, comunque, fondamentali per il buon esito futuro dell'azienda<sup>18</sup>.

**Figura 5. Relazione intercorrente tra le quattro prospettive della Balanced Scorecard. Fonte: Sannino, *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de bord e balanced scorecard*, op. cit., pag. 158.**

---

<sup>18</sup> Cfr. SANNINO, *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de bord e balanced scorecard*, op. cit., pag. 155. "Si tratta di acquisire da parte dei managers una diversa mentalità in materia di performance, più attenta alla ricerca dei suoi nuovi profili ed alle modalità di loro esplicitazione, facendo comunque attenzione a non commettere l'errore di trascurare del tutto la dimensione economico-finanziaria dell'agire aziendale".



Nell'ambito della prospettiva dell'apprendimento e della crescita si possono individuare tre aspetti fondamentali che devono essere presi in considerazione. Questi sono: la capacità del personale, la capacità dei sistemi informativi, l'aspetto motivazionale e di allineamento strategico.

Nell'era dell'informazione le capacità personali costituiscono la vera risorsa a disposizione delle imprese; la questione principale che si presenta sta nell'individuare le modalità attraverso cui valorizzare ed accrescere le capacità delle singole persone che lavorano all'interno di una organizzazione. Si ritiene che il procedimento di valutazione del personale debba partire dalla misurazione del suo grado di soddisfazione, dalla sua fedeltà nonché dalla produttività del singolo individuo.

Tra i suddetti aspetti il grado di appagamento dei dipendenti costituisce il *driver* per la valutazione degli altri<sup>19</sup>. La soddisfazione del personale è, infatti, centrale perché l'impresa possa assicurarsi la fedeltà dei suoi dipendenti, in particolare di quelli sui quali più ha puntato in termini di formazione. L'indicatore chiave utilizzato per misurare tale aspetto è rappresentato dal *turnover* del personale ed, in particolare, del personale chiave ovvero di quello sul quale l'azienda concentra la sua attenzione.

Altro elemento da considerare è la misurazione della produttività individuale; scopo di tale valutazione è 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. Questa, pur essendo facilmente comprensibile e calcolabile, presenta alcuni difetti; con tale indicatore, ad esempio, non si prendono in considerazione i costi esistenti a monte e che potrebbero essere alla base di una certa variazione delle entrate per dipendente (è possibile che le entrate unitarie aumentino diminuendo però gli utili unitari).

Un indicatore in questo senso più utile è rappresentato dal valore aggiunto per dipendente; esso permette di valutare più da vicino il contributo di ogni singolo lavoratore al raggiungimento del valore aggiunto complessivo realizzato. In tal modo si evitano politiche consistenti nell'esternalizzazione di certe funzioni con il solo scopo di realizzare un maggior ricavo per dipendente; è importante, infatti, che i suddetti indicatori siano letti con senso critico ed un loro miglioramento non sia raggiunto in modo disfunzionale, ovvero a danno di altri indicatori e di altri profili aziendali.

Ultimo aspetto che deve essere preso in considerazione con riferimento al personale è la questione della sua riqualificazione. Alcune imprese, infatti, ricorrono all'adozione del modello di valutazione bilanciata in occasione di cambiamenti radicali all'interno della loro organizzazione o in situazioni di riassetto conseguente a crisi aziendali. In questi casi si pone, ancora di più, la necessità di procedere ad un aggiornamento del personale; a seconda del livello di riqualificazione richiesto e della percentuale di soggetti coinvolti nel processo si potranno individuare vari livelli di aggiornamento.

---

<sup>19</sup> Indicatori in grado di misurare la soddisfazione dei dipendenti possono essere: la partecipazione alle decisioni, la soddisfazione generale a livello aziendale, l'incoraggiamento ad un comportamento attivo e propositivo, l'esistenza di riconoscimenti per lavori ben svolti.

E' fondamentale che l'impresa tenga sotto stretta osservazione questo aspetto poiché le pur buone competenze del personale sono destinate a ridursi e ad invecchiare con il passare del tempo; è, invece, necessario che l'azienda sia dotata di personale competente e, soprattutto, disponga di un sufficiente grado di copertura strategica delle posizioni chiave. E' importante, cioè, che la società, oltre ad avere dipendenti mediamente ben preparati, disponga di un numero di persone veramente qualificate in grado di ricoprire alcuni ruoli specifici di importanza strategica.

Tra gli elementi che abbiamo detto essere fondamentali nell'analisi della prospettiva dell'apprendimento e della crescita vi è la capacità dei sistemi informativi e l'aspetto motivazione e dell'allineamento strategico.

Nel contesto attuale è necessario, infatti, che le imprese abbiano a disposizione informazioni eccellenti sui processi interni, sui clienti nonché sulle conseguenze economiche e finanziarie delle loro decisioni. La misura che può essere individuata in materia ed in grado di stimare la disponibilità attuale di informazioni in rapporto alle esigenze previste è il coefficiente di copertura strategica delle informazioni. Tale indicatore mostra la capacità dell'impresa di avere sempre a disposizione informazioni sugli aspetti più rilevanti della sua gestione.

Ulteriore elemento da non sottovalutare è la motivazione individuale; tale dimensione si ricollega a quanto detto in precedenza con riferimento alle capacità personali ma, in un certo senso, lo supera. Un'impresa, infatti, oltre ad avere dipendenti ben preparati deve essere anche in grado di incentivare la traduzione di tali competenze in comportamenti e suggerimenti concreti che possano rivelarsi utili per l'azienda. E' importante, dunque, tenere sotto controllo indicatori quali il numero di suggerimenti per dipendente od, ancor meglio, il numero di suggerimenti realizzati.

La prima misura proposta può in alcuni casi rivelarsi riduttiva; 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 ai suggerimenti proposti. E' importante, invece, che l'impresa comunichi i suggerimenti andati a buon fine, illustri i miglioramenti ottenuti, nonché individui un meccanismo di ricompensa per gli spunti realizzati<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Per quanto riguarda la stima del tempo necessario perchè si realizzi il miglioramento proposto si veda l'indice del periodo di semitrasformazione proposto da Art Schneiderman; tale indicatore è in grado di misurare il tempo necessario perchè la performance di un processo migliori del cinquanta per cento.

In tal modo l'azienda riesce a motivare il suo personale, a spingerlo a fare nuove proposte ed a presentare suggerimenti che siano allineati con gli obiettivi strategici di fondo dell'impresa. E' fondamentale, infatti, che la società diffonda al suo interno la consapevolezza della *mission* aziendale e che tutti operino all'unisono per cercare di realizzarla.

Di seguito riportiamo alcuni indicatori che possono essere utili per valutare la prospettiva dell'apprendimento e della crescita; si tratta di misure del tipo quantitativo-fisico note, nella terminologia anglosassone, con il termine di *leading indicators*. Esse si distinguono, infatti, dai *lagging indicators*, ovvero dagli indici di natura quantitativo-monetaria, in quanto costituiscono indicatori a monte dei secondi essendo le loro determinanti del valore.

**Tavola 2. Indicatori di valutazione della prospettiva di apprendimento e crescita. Nostra rielaborazione da G. Sannino, *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de bord e balanced scorecard*, op. cit., pag. 182**

<b>Prospettiva apprendimento e crescita</b>
Indice di leadership
Indice di motivazione
Turnover del personale (in %)
Numero medio di anni di servizio del personale
Età media del personale
Tempo impiegato per la formazione
Personale temporaneo/Personale permanente (in %)
Quota del personale con istruzione universitaria (in %)
Assenteismo medio
Numero di domande di assunzione
Costo annuale di formazione pro-capite

Va detto, però, che si riscontra una certa difficoltà ad individuare ed a proporre indicatori significativi in quest'area, al contrario di quanto avviene per le altre prospettive. Ciò è dovuto, almeno in parte, alla scarsa attenzione dedicata nella pratica a tale aspetto<sup>21</sup>.

Per tale motivo la maggior parte delle misure che si possono individuare sono generiche. Vi è chi sostiene che, senza la necessità di provvedere ad una misurazione

<sup>21</sup> Cfr. KAPLAN-NORTON, *Balanced Scorecard. Tradurre la strategia in azione*, op. cit., pag. 152, "Spesso coloro che sostengono la necessità della formazione e dell'aggiornamento delle persone, della loro capacità decisionale, dei sistemi informativi e della motivazione del personale, considerano questi programmi fini a se stessi. I programmi sono ritenuti validi di per sé, ma non sono visti come strumenti per aiutare l'impresa a raggiungere obiettivi specifici a lungo termine sul piano economico e della clientela".

quantitativa di tale dimensione, può essere comunque utile ricorrere anche alla sola redazione di un promemoria di qualche pagina nel quale scrivere come possono essere migliorati certi aspetti o come intraprendere determinate iniziative. Ogni volta che la società provvederà alla revisione strategica del processo potrà annotare le novità e valutare quanto realizzato<sup>22</sup>.

La notevole attenzione dedicata dal modello *balanced scorecard* alla prospettiva dell'apprendimento e della crescita costituisce un segnale forte dell'importanza attribuita alle risorse immateriali. Esse costituiscono, infatti, una risorsa fondamentale per l'impresa in quanto uniche e specifiche per ogni singola azienda; sono, infatti, spesso "indeterminate e uniche (anzi, più sono uniche e specifiche, più valgono), ...avvincenti ed integrate nelle strutture organizzative, nella prassi, nei comportamenti, nell'interno degli attori chiave o di tutto un gruppo, talvolta si ritrovano addirittura all'esterno dell'impresa: nelle reti, per esempio, o presso i destinatari dei prodotti e delle prestazioni"<sup>23</sup>.

In tale modello le risorse e le competenze aziendali risultano, dunque, fondamentali per assicurare un adeguato vantaggio competitivo alle società. Questi concetti sono, d'altra parte, alla base anche della *Resource-Based View* (RBV).

Pur se affermatasi negli anni novanta, le basi di tale teoria in realtà possono essere fatte risalire a tempi ben più remoti ed, in particolare, a Penrose<sup>24</sup> se non addirittura a Schumpeter<sup>25</sup>. Nel pensiero della prima erano già presenti, infatti, alcuni tratti essenziali del pensiero *resource-based* quali l'unicità dell'impresa secondo la sua combinazione di risorse e competenze nonché l'attenzione agli aspetti organizzativi e gestionali delle suddette risorse.

L'attenzione a tali aspetti nacque proprio dalla necessità di spiegare le cause dell'eterogeneità delle performance all'interno di un determinato settore<sup>26</sup>. Con tali riflessioni si capì come la combinazione di risorse e competenze sia essenziale per la sostenibilità del vantaggio competitivo di un'impresa e di come, dunque, ognuna di essere

---

<sup>22</sup> M. BEER, R. EISENSTAT, R. BIGGADIKE, *Developing an Organization Capable of Strategy Implementation and Reformulation*, in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, a cura di B. MOINGON, A. EDMONSO, Londra, Sage, 1996.

<sup>23</sup> Cfr. L. POTITO, *I beni immateriali nelle determinazioni d'impresa*, in A.A. V.V., *Le immobilizzazioni immateriali*, Bari, Cacucci, 2000.

<sup>24</sup> Cfr. E. PENROSE, *The theory of the growth of the firm*, New York, Oxford University Press, 1959.

<sup>25</sup> Cfr. J. SCHUMPETER, *The theory of the economic development*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1934.

<sup>26</sup> Fino ad allora, infatti, si riteneva che i fattori determinanti del successo di un'impresa fossero da ricercarsi nella sua appartenenza o meno ad un certo settore e, dunque, alla profittabilità dello stesso.

costituisca un'identità a sé stante a prescindere dal fatto che appartenga o meno ad un determinato ambito produttivo.

Gli elementi essenziali del pensiero *resource-based* sono, infatti, i seguenti:

- l'impresa è un portafoglio di risorse e competenze (R/C);
- ogni impresa è unica, in quanto unico è il suo profilo di R/C;
- l'eterogeneità delle performance delle imprese e il perseguimento di rendite sono spiegati soprattutto dall'esistenza di meccanismi di isolamento: solo alcuni di questi sono riconducibili a barriere all'entrata;
- il vantaggio competitivo di un'impresa dipende dalla diversa dotazione di R/C e dalla capacità di costruire, combinare, acquisire e gestire tali risorse e competenze<sup>27</sup>.

Ogni impresa risulta, dunque, diversa dalle altre per la presenza al suo interno di una differente combinazione di risorse e competenze; è necessario, però, effettuare una preliminare distinzione tra i concetti.

Le prime, infatti, costituiscono i fattori produttivi di base a disposizione dell'impresa e possono essere distinte, secondo una nota classificazione, in risorse tangibili, intangibili ed umane<sup>28</sup>.

Le competenze, invece, rappresentano la capacità dell'impresa di riuscire a combinare ed impiegare al meglio le risorse a sua disposizione. Esse sono l'elemento determinante del vantaggio competitivo, sia che vengano sviluppate internamente sia che vengano acquistate sul mercato dei fattori strategici. Le competenze possono essere, a loro volta, classificate in specialistiche e generali, a seconda che si riferiscano alle modalità di svolgimento delle attività aziendali nel loro complesso o, piuttosto, ad aspetti specifici dell'attività operativa

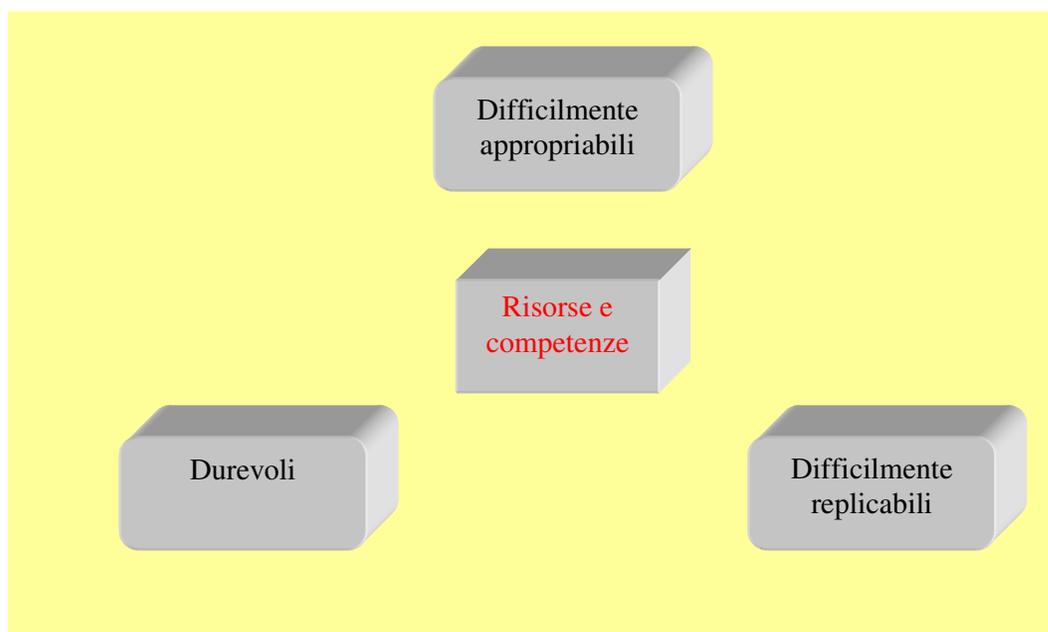
E' essenziale che esse siano sempre allineate e coerenti con gli asset strategici dell'impresa altrimenti si rischia un'inutile dispendio di energie e di denaro che correttamente incanalati risulterebbero più fruttuosi.

---

<sup>27</sup> Cfr. G. INVERNIZZI (a cura di), *Strategia e politica aziendale: testi*, Milano, McGraw-Hill, 2004, pag. 153.

<sup>28</sup> Cfr. R. GRANT, *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, techniques, applications*, Oxford, Blackwood, 1995 (trad. it. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino, 1999). L'autore distingue le risorse in tangibili, ovvero le risorse materiali e finanziarie a disposizione dell'azienda, intangibili ovvero quelle risorse difficilmente misurabili e che fanno riferimento alla tecnologia, alla cultura aziendale ed alla reputazione ed, infine, umane comprendendo in questa categoria tutte quelle risorse legate alle competenze, all'abilità, alla motivazione di tutti coloro che lavorano all'interno dell'impresa.

**Figura 6. Caratteristiche che il binomio risorse/competenze deve avere perché sia effettiva fonte di vantaggio competitivo.**



L'attenzione all'aspetto immateriale risulta comune anche ad altri studi; si pensi, all'importanza riconosciuta da Itami<sup>29</sup> alle risorse invisibili. Elemento chiave del suo pensiero non è tanto il riconoscimento che una parte delle risorse d'impresa è costituita da beni intangibili quanto che questi sono tanto difficili da misurare, quanto fondamentali alla strategia d'impresa<sup>30</sup>.

Vista la difficoltà di misurazione del capitale intellettuale, ovvero dell'insieme di conoscenze che i dipendenti di un'azienda possiedono e che le conferiscono vantaggio competitivo sul mercato, la soluzione più spesso ipotizzata consiste nel cercare di scomporlo nel tentativo di individuarne gli aspetti chiave<sup>31</sup>.

Le principali determinanti del capitale intellettuale sono:

- il capitale strutturale riferito all'esterno dell'organizzazione;

<sup>29</sup> Cfr. H. ITAMI, *Mobilizing intangible assets*, Harvard, Harvard University Press, 1987.

<sup>30</sup> Diverse sono le soluzioni che si è cercato di trovare per valutare il capitale intellettuale; B. LEV., *Intangibles Management, Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press, 2001, propone un metodo differenziale che consiste nel sottrarre dal rendimento normalizzato il rendimento medio delle attività materiali e finanziarie ottenendo così il profitto che dipende dalle attività legate alla conoscenza.

<sup>31</sup> Ancora abbastanza poche sono le società che si sono cimentate nel tentativo di misurare il loro capitale intellettuale; tra queste, il gruppo internazionale di assicurazioni e servizi finanziari Skandia, ed, in Italia, il Csel, istituto di ricerca facente parte del gruppo Telecom Italia.

- il capitale strutturale riferito all'interno dell'organizzazione;
- il capitale umano<sup>32</sup>.

Il primo, definito anche capitale relazionale esterno, include il patrimonio di relazioni e connessioni tra l'azienda ed i suoi clienti, la cui gestione contribuisce alla creazione di valore per l'impresa. Il secondo, conosciuto anche come capitale organizzativo interno, comprende tutti gli elementi di rete e di sistema necessari per il buon funzionamento dell'organizzazione stessa. Infine, il capitale umano costituito dal patrimonio di esperienze, conoscenze e capacità di coloro che lavorano nell'impresa<sup>33</sup>.

## **6. IL PROCESSO DI COSTRUZIONE DI UNA BALANCED SCORECARD: LA TRADUZIONE DELLA STRATEGIA IN AZIONE**

In questo paragrafo andremo ad analizzare gli aspetti più rilevanti relativi all'effettiva implementazione del modello balanced scorecard.

Uno degli elementi fondamentali da prendere in considerazione nella creazione della scheda bilanciata è il coinvolgimento dei *senior executive* e del *senior management*; è fondamentale, dunque, avere la sponsorizzazione e la partecipazione dei livelli più alti dell'organizzazione aziendale altrimenti il progetto sarà più facilmente destinato a fallire. Secondo gli autori è importante farvi partecipare attivamente anche il *senior management*, ovvero coloro che sono attivamente impegnati nella quotidiana gestione dell'impresa. Il primo problema sta dunque nel far sì che i vertici accettino l'idea, la sponsorizzino e soprattutto comprendano i motivi per i quali si decide di procedere alla costruzione di un sistema di balanced scorecard.

Non vi è dubbio che un altro problema da affrontare nel processo di costruzione di una scheda bilanciata è quello di scegliere l'unità organizzativa più appropriata a partire dalla quale costruire tale scheda di valutazione. Possono sussistere casi nei quali la

---

<sup>32</sup> Cfr. K. E. SVEIBY, *The new organizational wealth. Managing and measuring knowledge-based assets*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1997 e A. CRAVERA, M. MAGLIONE, R. RUGGERI, *La valutazione del capitale intellettuale. Creare valore attraverso la misurazione e la gestione degli asset intangibili*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2001.

<sup>33</sup> Strutturazione non dissimile presenta la schematizzazione proposta da A. BUBBIO, *Spese e valore*, in «Amministrazione & Finanza Oro», n. 2, 1992; l'autore individua, infatti, quattro patrimoni invisibili che costituirebbero la conoscenza aziendale. Questi sono: patrimonio commerciale, costituito dalla clientela e dalla sua fedeltà, il patrimonio tecnologico, formato dall'insieme di tecnologie a disposizione dell'azienda, il patrimonio organizzativo, costituito dall'insieme dei processi presenti all'interno dell'azienda ed il patrimonio umano, costituito dalle risorse umane impiegate nello svolgimento della complessiva attività d'impresa.

struttura organizzativa si presenta così articolata che risulta difficile partire dalla costruzione di una *balanced scorecard* direttamente per l'intera struttura e può, invece, risultare più opportuno partire dai livelli gerarchici più bassi, come le *strategic business unit* (SBU).

La corretta valutazione di questo primo passo è di notevole importanza; sarebbe, infatti, opportuno partire da “attività che coprono tutto l'arco della catena dei valori: innovazione, operazioni, marketing, vendita e servizi”<sup>34</sup>. Dovendo procedere ad una traduzione delle strategie in obiettivi specifici e, dunque, anche in termini quantitativi è importante prendere in considerazione aree che complessivamente rappresentano una struttura articolata d'impresa e per le quali sia possibile formulare obiettivi specifici: una singola unità che veda le fasi di approvvigionamento, produzione, vendita e marketing.

Si deve trattare, inoltre, di aree che abbiano, per quanto possibile, scarsi rapporti ed interrelazioni tra loro; è evidente, infatti, che nella formulazione degli obiettivi e nella valutazione della loro realizzazione si deve tenere in adeguata considerazione anche il fatto che non tutte le leve sono completamente manovrabili dalla SBU e che, in parte, dipendono anche dai comportamenti delle altre unità di *business*. Occorre dunque chiarire bene quali sono le relazioni tra SBU e tra SBU e sede centrale<sup>35</sup>.

Una volta individuato il livello dal quale partire per costruire la scheda è necessario individuare le tappe attraverso le quali procedere per una corretta creazione del sistema. Elemento fondamentale è la costruzione di un adeguato consenso intorno al progetto; per questo motivo è opportuno che il responsabile coinvolga i referenti delle varie aree e delle singole SBU. Dai colloqui con i diversi *executives* devono emergere gli obiettivi fondamentali di ogni area dunque non più di quattro o cinque misure per ogni prospettiva. In una successiva riunione tra i responsabili dei vari gruppi e l'“architetto” dell'intera struttura verranno votati gli obiettivi ritenuti fondamentali, in un ordine di importanza decrescente. Per ognuno di questi si elaborerà una descrizione articolata dell'obiettivo ed, in breve, le modalità attraverso le quali si intende raggiungerli.

---

<sup>34</sup> Cfr. R. S. KAPLAN, D. P. NORTON, *Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996. (trad. it. *Balanced Scorecard: tradurre la strategia in azione*, Torino, Isedi, 2000, pag. 308).

<sup>35</sup> Cfr. KAPLAN, NORTON, *Balanced Scorecard: translating strategy into action*, op. cit. (trad. it. *Balanced Scorecard: tradurre la strategia in azione*, op. cit., pag. 310), “L'identificazione delle correlazioni fra l'unità e la sede centrale mettere in evidenza limiti e opportunità che potrebbero non risultare palesi se la SBU fosse considerata una unità organizzativa del tutto indipendente”.

A conclusione dell'incontro l'"architetto" provvederà a stendere un documento finale che sintetizzi i risultati raggiunti, elencando gli esecutivi che sono stati nominati responsabili per ogni prospettiva. Tale documento dovrà essere poi diffuso all'interno dell'organizzazione in modo che tutti comprendano il programma che si è inteso realizzare e creare così consenso intorno al progetto.

A questa riunione generale devono poi seguire incontri all'interno dei vari gruppi creati in sede di riunione generale. Secondo Kaplan e Norton i diversi sottogruppi devono poi prendere in considerazione alcuni aspetti principali che sono:

1) esplicitazione degli obiettivi fondamentali fissati per ogni gruppo e loro espressione attraverso le misure che riescono, meglio di altre, ad esprimere l'andamento delle *performance* relative a tali obiettivi;

2) individuazione delle fonti dalle quali reperire tutte le informazioni necessarie ed utili per il calcolo dei diversi indicatori di performance individuati;

3) individuazione delle interrelazioni esistenti tra le varie misure di *performance* che si è deciso di prendere in considerazione nonché analisi del modo in cui ciascuna di esse influenza l'altra.

In questa fase è dunque fondamentale l'identificazione delle misure di *performance* che meglio di altre esprimano il senso degli obiettivi che sono stati posti.

Secondo gli autori, una volta condotta la prima riunione generale, si dovrebbe provvedere a realizzarne una seconda di riepilogo ed, infine, una terza tra i senior executive per raggiungere l'accordo finale in merito alla visione, agli obiettivi ed alle misure elaborate<sup>36</sup>.

Un aspetto che deve essere preso in considerazione in quanto fondamentale per l'effettiva realizzazione della strategia è il collegamento intercorrente tra strategia ed azione; molti, infatti, sono i casi di assunzione di corrette scelte strategiche che non si traducono però in corrette azioni per una loro effettiva realizzazione<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> L'arco temporale in cui questo progetto si ritiene possa essere elaborato ed implementato è di circa quattro mesi.

<sup>37</sup> Cfr. A. VARICELLA, *Dalla strategia all'azione: il collegamento passa per la BSC*, in «Amministrazione e Finanza», n. 12, 2005. L'autore individua cinque chiavi del successo perché una strategia e, dunque, un cambiamento a livello organizzativo e strategico abbiano successo; queste sono: 1) coinvolgimento esplicito e cosciente delle persone; 2) uso di informazione intensiva per creare un ambiente ricettivo al cambiamento; 3) adozione di un sistema di incentivazione coerente con i cambiamenti introdotti; 4) introduzione di cambiamenti tali da dare la possibilità a tutti i lavoratori di confrontarsi con le decisioni volte alla creazione del valore.

Con riferimento a questo aspetto un ruolo chiave può essere svolto dal budget; questo tradizionale strumento di gestione, infatti, deve svolgere un ruolo fondamentale di collegamento tra obiettivi di breve periodo ed obiettivi di lungo andare. Il budget, infatti, troppo spesso viene visto come un'attività a carattere annuale e non come la traduzione nel breve degli obiettivi di lungo. Una opportuna soluzione che è stata presentata per superare la questione della scarsa efficacia dei budget è l'introduzione dei *rolling forecast* che consentono un adeguamento dei budget all'effettivo andamento dell'impresa.

Due sono a mio avviso gli elementi che devono essere presi in considerazione con riferimento all'implementazione di un modello di balanced scorecard. Il primo riguarda il legame che deve sussistere tra strategia e dimensione operativa; in proposito, Kaplan e Norton si sono soffermati proprio sull'importanza della creazione di una mappa strategica per una più corretta identificazione ed esplicitazione degli obiettivi aziendali<sup>38</sup>. La creazione di una mappa strategica è, infatti, premessa essenziale: non è possibile, gestire ciò che non si riesce a misurare e, al tempo stesso, non si può misurare ciò che non si riesce a descrivere. Creare una mappa strategica vuol dire allora definire i presupposti per una corretta esplicitazione degli obiettivi aziendali.

La mappa strategica costituisce, dunque, un primo passo per arrivare all'individuazione dell'insieme di indicatori necessari per monitorare le diverse prospettive del modello bilanciato: "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"<sup>39</sup>.

Individuando due macro fasi della strategia, una prima di definizione della stessa ed una seconda di esecuzione, il modello della balanced scorecard si colloca a buon diritto nella seconda fase occupandosi di verificare la corretta esecuzione della strategia ma anche di valutare la validità delle stesse ipotesi strategiche. Per far questo è necessario avere individuato e descritto gli obiettivi strategici per poter individuare gli indicatori più adatti per monitorarne l'esecuzione.

Un secondo elemento che deve essere preso in considerazione è sicuramente quello legato all'aspetto organizzativo; non si può pensare infatti che una corretta implementazione del modello possa prescindere da una profonda analisi della struttura organizzativa dell'azienda nonché, spesso, da un suo cambiamento. L'adozione del

---

<sup>38</sup> Cfr. KAPLAN, NORTON, *Strategy maps*, op. cit.

<sup>39</sup> Cfr. BARALDI, BOCCI, BUBBIO, *Balanced Scorecard: ambiti e modalità di applicazione*, op. cit., pag. 12.

modello porta con sé, infatti, un ripensamento dell'organizzazione e dei comportamenti tenuti all'interno di un'azienda<sup>40</sup>.

## **CAPITOLO 4 I RISULTATI DELLA RICERCA EMPIRICA**

### **1. PREMESSA**

### **2. IL CASO SALVATORE FERRAGAMO SPA**

#### **2.1 LA STORIA ED IL PROFILO AZIENDALE**

#### **2.2 IL GRUPPO**

#### **2.3 IL CONTROLLO DI GESTIONE**

### **3. ALLEGATI**

---

<sup>40</sup> In proposito cfr. BARALDI, BOCCI, BUBBIO, *Balanced Scorecard: ambiti e modalità di applicazione*, op. cit., pag. 14, “La BSC non rappresenta solo uno strumento efficace per favorire il cambiamento (strategico) bensì è, di per sé, un cambiamento (organizzativo). Proprio il *management* aziendale (solitamente abituato a chiedere agli altri di cambiare, certamente meno aduso a cambiare in prima persona e *motu proprio*) si trova obbligato, interiorizzando la logica della BSC, non solo a *fare cose diverse* ma, soprattutto, a *fare cose diverse in modo diverso*” e, ancora, “E’ bene, dunque, essere consapevoli che adottare la BSC significa *imbarcarsi* in un processo di cambiamento organizzativo”.

## CAPITOLO 4: I RISULTATI DELLA RICERCA EMPIRICA

<b>1. PREMESSA</b> .....	95
<b>2. IL CASO SALVATORE FERRAGAMO</b> .....	100
<b>2.1 La storia ed il profilo aziendale</b> .....	101
<b>2.2 Il gruppo</b> .....	105
<b>2.3 Il controllo di gestione in Salvatore Ferragamo</b> .....	108
<b>3. IL CASO ROBERTO CAVALLI</b> .....	111
<b>4. CONCLUSIONI</b> .....	113
<b>5. ALLEGATI</b> .....	115

## 1. PREMESSA

Nella nostra indagine si è ritenuto opportuno partire dall'analisi delle esigenze di controllo strategico esistenti presso le imprese dell'alta moda per arrivare così ad una sistematizzazione dell'esistente e alla formulazione di soluzioni che siano concretamente di aiuto alle imprese.

Non vi è dubbio che per procedere in questa strada è necessario partire dall'individuazione delle tipicità e delle criticità che queste imprese incontrano nell'adozione dei tradizionali strumenti di controllo di gestione.

Di seguito riportiamo quattro peculiarità che riteniamo siano fondamentali per capire le modalità e le difficoltà di adozione degli strumenti di controllo più avanzato da parte delle imprese del settore.

Un primo aspetto che deve essere preso in considerazione è, senza dubbio, l'elevata stagionalità che caratterizza l'intera attività dell'alta moda.

Si deve considerare che tale aspetto infonde di sé la vita dell'impresa, dalla produzione alla vendita. Da una parte, infatti, il sistema delle collezioni detta un ritmo del tutto particolare alla vita aziendale determinando un rinnovamento molto forte dell'offerta di prodotto, dall'altra anche le vendite, negli ultimi anni, sono andate molto polarizzandosi in specifici momenti dell'anno. I più recenti modelli di marketing mostrano, infatti, che mentre prima si acquistava durante tutta la stagione ora gli acquisti si stanno concentrando su due momenti specifici per ogni stagione, l'inizio quando si vende a prezzo pieno e la fine, quando si vende a prezzo scontato.

Il prodotto moda costituisce, infatti, un vero e proprio *status symbol* e deve essere, quindi, acquistato ed indossato ad inizio stagione; più passa il tempo e più l'idea ed il modello subiscono un progressivo processo emulativo da parte dei concorrenti e del mercato che sottrae al prodotto la sua originalità iniziale. Il rinnovamento continuo è legato alla durata del ciclo di vita dei modelli; questi, si calcola, che abbiano al massimo un ciclo di vita di tre anni<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Si stima che, mediamente, la collezione determini un rinnovamento di circa l'80% dell'offerta di prodotti. Non vi è dubbio che, da impresa ad impresa, vi potranno essere delle differenze anche significative. Le aziende del settore caratterizzate da un'immagine particolarmente innovativa rinnovano l'offerta più spesso rispetto a quelle con un'immagine più tradizionale. Si pensi, ad esempio, a Ferragamo che, pur aggiornando le sue collezioni, continua a presentare modelli di calzature uguali da anni.

In tale ottica risulta essenziale una grande tempestività nel far arrivare sulle vetrine i prodotti delle nuove collezioni; il ritardo anche solo di una quindicina di giorni rispetto ai *competitors* può essere fatale per il successo della stagione. Dato che la maggior parte delle imprese del settore fa un massiccio ricorso alla subfornitura il controllo ed il rispetto dei tempi di consegna costituiscono uno dei fattori critici di successo più significativi.

Altro momento importante per l'acquisto del prodotto moda è la fine della stagione quando l'acquisto può avvenire a prezzo scontato; in tali periodi i prodotti sono messi in vendita a prezzi accessibili ad una platea ben più ampia di clienti. Il notevole ribasso nel prezzo non deve meravigliare poiché il prodotto moda ha una vita breve ed esaurisce il suo significato nel momento in cui la moda si è sufficientemente diffusa. La motivazione che conduce a realizzare un acquisto a prezzi ribassati non è tanto la novità quanto la voglia di indossare capi firmati riuscendo a spendere cifre relativamente modeste. Il consumatore è così in grado di avere un prodotto di indubbia qualità e di entrare, anche se con una stagione di ritardo, nel cerchio di coloro che indossano capi firmati.

Il notevole successo riscontrato dalle vendite a saldo è anche alla base della diffusione sempre crescente degli *outlet*<sup>42</sup>.

I *factory outlet* costituiscono l'evoluzione naturale degli spacci aziendali; essi nascono dall'esigenza di smaltire le rimanenze delle passate stagioni che fino a pochi anni fa prendevano la via degli *stockisti*. Tale soluzione è ben vista dalle imprese dell'alta moda che non temono un deterioramento dell'immagine poiché in tali locali vengono comunque venduti prodotti di qualità, anche se di passate stagioni. Inoltre gli *outlet* consentono alle case di moda di avvicinare, attraverso i prezzi scontati, potenziali nuovi clienti che sono poi invogliati a visitare i negozi "ufficiali"<sup>43</sup>.

Il successo di questa forma di vendita è garantita anche dalla ottima collocazione degli *outlet* posti presso importanti arterie stradali e, dunque, facilmente accessibili anche da coloro che provengono dalla provincia e che, pur avendo elevate disponibilità economiche, non sono particolarmente tentati dal visitare le *boutiques* dei centri cittadini.

---

<sup>42</sup> Cfr. S. MODINA, *Il business della moda. Analisi economica delle imprese commerciali*, Milano, Franco Angeli, 2004, pag. 68 e segg.

<sup>43</sup> 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 venticinque milioni di euro l'anno.

Nel nostro paese, inoltre, si sta affermando una realtà definita dello *shopping-week end* che lega la visita al *factory outlet* al fenomeno delle gite del fine settimana, oppure ancora l'ipotesi di organizzazione di gite turistiche per stranieri che associano alla visita dei luoghi d'arte la sosta ad un qualche *outlet* nei pressi della grande città<sup>44</sup>.

L'elevata stagionalità che caratterizza l'attività delle imprese dell'alta moda trova la sua massima espressione nel sistema delle collezioni. La collezione costituisce, infatti, una dimensione aggiuntiva fondamentale degli strumenti di pianificazione e controllo; ciò si traduce nella necessità di elaborare *budget* di vendita per collezione nonché il monitoraggio dell'acquisizione degli ordini, sempre per collezione.

Tale dimensione si traduce, inoltre, nell'attenzione ad alcuni parametri del tutto particolari del settore che siano in grado di valutare l'attenzione dell'impresa al cambiamento ed, in qualche misura, a valutarne le sue capacità future come i costi di *new product development* (ovvero i costi di prototipazione, campionario, presentazione) nonché l'impatto dell'obsolescenza stilistica dei prodotti.

Seconda tipicità che deve senza dubbio essere considerata è la creatività. Nelle imprese dell'alta moda, infatti, a differenza della stragrande maggioranza di società che operano in altri settori la creatività costituisce elemento essenziale del successo aziendale. I valori e gli approcci artistici devono, però, conciliarsi con i requisiti di efficienza e puntualità propri del rigore manageriale.

Tale aspetto presenta, dunque, delle complessità sia in termini relazionali tra i diversi soggetti che lavorano all'interno dell'impresa in quanto è opportuno che l'amministrazione supporti le funzioni creative sui temi per loro più rilevanti senza perdere il necessario rigore gestionale, sia dal punto di vista più strettamente quantitativo del controllo dei costi.

La creatività, infatti, si esprime sotto forma di proliferazione di modelli, materiali, colori, tagli, nell'utilizzo di materiali naturali ed innovativi, caratterizzati da rendimenti variabili da partita a partita od, ancora, in cambiamenti repentini in corsa a seguito di stravolgimenti e revisioni stilistiche.

---

<sup>44</sup> Si pensi, ad esempio, al successo dell'*outlet The Mall* realizzato nei pressi dell'Autostrada del Sole a Sud di Firenze e che raccoglie punti vendita di molti dei più importanti nomi dell'alta moda italiana o, ancora, all'*outlet* di nuova realizzazione nei pressi dello svincolo autostradale di Barberino di Mugello subito a Nord della città.

Non vi è dubbio che tali aspetti generano inevitabilmente un proliferare di costi di varietà nonché una difficoltà di valutazione, ad esempio, della distinta base di un prodotto.

Una terza peculiarità è la particolare attenzione da porre al canale distributivo<sup>45</sup>. La vendita di prodotti di alta moda richiede, infatti, un'attenzione al cliente che non può essere paragonata a quella di altri settori. La sfera emozionale è particolarmente coinvolta all'atto dell'acquisto di un capo così dispendioso tanto che è necessaria una particolare attenzione affinché identità del marchio e stile e caratteristiche del punto vendita coincidano. La scelta del prodotto diventa quasi un rito ed il consumatore è disposto a pagare cifre elevate solo se alla qualità e al contenuto innovativo del prodotto è associata una particolare attenzione al momento dell'acquisto.

Questa è una delle motivazioni che inducono molte imprese del settore a prestare particolare attenzione al canale distributivo e a preferire la distribuzione diretta.

Il ricorso a forme di “retail controllato” costituisce, dunque, uno strumento di immagine e al tempo stesso di controllo del mercato. E' fondamentale per le imprese avere un contatto diretto con la propria clientela non solo per valutare il loro grado di soddisfazione ma, ancora di più, per recepire tempestivamente tutte le variazioni e le diverse tendenze ed inclinazioni che il mercato prende. La capacità di capire, anticipare e saper riprodurre in prodotti di moda le tendenze e le aspettative della clientela costituisce fonte di vantaggio per tutte le imprese ed, ancora di più, per quelle dell'alta moda.

Non vi è dubbio che la gestione di una rete *retail* richiede schemi gestionali e metodologie specifiche.

Due sono, a nostro avviso, le principali difficoltà che possono essere generate dal ricorso alla distribuzione diretta: una elevata complessità gestionale ed un incremento della rigidità della struttura dei costi e del rischio d'impresa.

Per quanto riguarda il primo aspetto, ovvero la complessità gestionale, questo fatto è indubbio. Tale complessità deriva dalla necessità, in primo luogo, 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 e devono essere ben riconoscibili dal cliente; si presenta, dunque, una prima difficoltà di individuazione ed, eventualmente, rivisitazione dello stile della catena di negozi.

---

<sup>45</sup> Cfr. MODINA, *Il business della moda. Analisi economica delle imprese commerciali*, op. cit., pag. 52 e segg.

Ulteriori difficoltà sono legate proprio ad aspetti gestionali, ovvero alla complessità di gestire e monitorare delle vere e proprie “mini-aziende” polverizzate e geograficamente lontane; tali difficoltà sono certamente acute dall’impatto diretto con le tante e diverse norme e con la cultura locale del cliente. E’ evidente tuttavia che il contatto diretto con le differenti culture costituisce una ricchezza per l’impresa ed un arricchimento continuo in termini di ispirazione e stimolo alla creatività.

Una seconda difficoltà connessa alla gestione diretta del canale distributivo è, senza dubbio, l’incremento di rigidità nella struttura dei costi aziendali.

L’adozione di una tale politica commerciale comporta inevitabilmente una più elevata incidenza dei costi fissi, quali affitti, ammortamenti e personale nonché richiede, indubbiamente, di mantenere elevati capitali immobilizzati e, quindi, in un certo senso fermi e non fruttiferi.

Tale soluzione comporta la necessità di procedere ad una focalizzazione dell’attenzione su determinati parametri in grado di evidenziare il livello di sfruttamento dell’investimento.

**Tavola 1. Alcuni parametri ed indici per il *business retail***

<b>Marginalità</b>	
Gross Margin	Vendite Nette – Costo del Venduto
Operating Margin	Gross Margin – Costi Indiretti Operativi
<b>Efficienza strutturale</b>	
Vendite per Addetto	Vendite Nette/Headcount Medio Equivalente
Vendite per MQ	Vendite Nette/Superficie di Vendita
Indice di Presidio	Superficie di Vendita/Headcount Medio Equivalente
Incidenza Affitti	Costo Affitti/Vendite Nette
Incidenza Stipendi	Costo Stipendi/Vendite Nette
Incidenza Ammortamenti	Ammortamenti Ordinari/Vendite Nette
Inventory Turnover	Vendite Nette/Stock medio a valore Retail
Inventory per MQ	Stocca valore Retail/Superficie di Vendita
<b>Performance di vendita</b>	
Sell-through stagionale	Quantità Vendute/Quantità Ricevute

Qualità vendite	Vendute Nette Full-Price/Vendite Nette Totali
Profondità Liquidazione	Codici in Liquidazione/Totale Codici di Collezione
Incidenza Sconti	Sconti Totali/Vendite Lorde
Scontrino Medio	Vendite Nette/Numero Scontrini Emessi
Pezzi per Scontrino	Quantità Vendute/Numero Scontrini Emessi
Indice di Conversione	Numero Scontrini Emessi/Clienti Entrati

Infine, l'ampio ricorso al canale diretto comporta indubbiamente problemi di gestione della tesoreria, in conseguenza di vendite effettuate in ogni parte del mondo ed in monete di conto diverse.

L'ultima peculiarità a nostro avviso propria delle imprese del settore è costituita dalla grande attenzione all'aspetto della qualità. L'acquisto di capi dal costo di migliaia di euro deve essere giustificato da un prodotto e da un servizio impeccabili.

L'ottica in cui deve essere vista la qualità nelle imprese dell'alta moda è dunque duplice: qualità del prodotto e qualità del servizio.

Per quanto riguarda il primo aspetto, l'eccellenza può derivare o da una qualità intrinseca del prodotto oppure, o anche contemporaneamente, da un elevatissimo carattere innovativo e creativo. Non c'è dubbio che tale livello di eccellenza deriva per lo più da una elevata artigianalità e manualità. Ciò comporta una limitata possibilità di utilizzazione di cicli di lavoro standard nonché difficoltà nella rilevazione del costo e dei tempi di prodotto; queste ultime complessità sono inoltre accresciute dal forte ricorso alla produzione conto terzi.

Soffermandoci ora sull'aspetto qualitativo del servizio, l'elevato livello dello stesso a nostro avviso deriva da tre aspetti principali che sono il *concept* architettuale e la disposizione dei prodotti che devono essere finalizzati a qualificare quella che viene in gergo tecnico definita una "esperienza d'acquisto", la capacità di far percepire al cliente il valore del prodotto nonché la garanzia delle riparazioni o della sostituzione del prodotto anche a lunga distanza.

## 2. IL CASO SALVATORE FERRAGAMO

Salvatore Ferragamo è uno dei marchi più importanti e conosciuti del *made in Italy*; l'azienda, nata nel secolo scorso come impresa artigianale, costituisce oggi un punto di riferimento a livello mondiale nell'ambito della calzatura di lusso.

## 2.1 La storia ed il profilo aziendale

Salvatore Ferragamo nasce nel 1898 a Bonito, un piccolo paese ad un centinaio di chilometri da Napoli; fin da piccolo dimostrò grande attenzione e passione per le calzature<sup>46</sup>. A undici anni è apprendista presso una bottega a Napoli e a soli tredici anni decide di aprire un suo negozio nel paese di nascita. La sua vita ben presto si sposta negli Stati Uniti dove segue prima un fratello che lavora in un grande calzaturificio a Boston e poi un altro fratello in California.

Ha qui inizio l'ascesa del giovane Ferragamo che comincia a lavorare per il mondo del cinema realizzando gli stivali da *cowboy* per i film *western* ed i sandali romani ed egizi per i grandi *kolossal* storici. Ben presto il mondo di Hollywood si accorge di lui per la bellezza e la comodità delle sue realizzazioni e comincia ad ordinargli scarpe per i film ma anche per la vita fuori dal set: la stampa lo definisce il "calzolaio delle stelle". Tutte le più importanti star del cinema del tempo ambiscono ad avere scarpe realizzate da Salvatore Ferragamo; il successo è tale da non riuscire a far fronte alle ordinazioni.

La continua ricerca della qualità spinge Salvatore Ferragamo a tornare in Italia alla ricerca di manodopera specializzata; quella americana non è, infatti, in grado di garantire gli standard qualitativi che lui vorrebbe. Decide così di stabilirsi a Firenze, città da sempre ricca di abilità artigiane.

La crisi economica del '29 comporta una temporanea interruzione dei rapporti commerciali con gli Stati Uniti; l'azienda decide di concentrarsi sul mercato nazionale, realizzando grandi successi. E' del 1936 l'apertura del primo negozio in Palazzo Spini Feroni, il palazzo di Via Tornabuoni, a Firenze, tuttora *flagship store* storico del gruppo.

Nel secondo dopoguerra torna il successo internazionale: le scarpe Ferragamo sono nel mondo il simbolo dell'Italia che torna a vivere, a produrre, ad inventare. Nel 1950 l'azienda ha settecento dipendenti e si producono a mano trecento cinquanta scarpe al giorno. Sono di quegli anni anche le prime forme di meccanizzazione della lavorazione

---

<sup>46</sup> Cfr. S. FERRAGAMO, *Il calzolaio dei sogni: autobiografia di Salvatore Ferragamo*, Firenze, Sansoni, 1971.

che riguarda però solo le fasi meno elaborate; tutto il resto continua ad essere realizzato a mano.

Quando nel 1960 Salvatore muore l'azienda passa nelle mani della moglie Wanda Ferragamo Milette e della figlia Fiamma di San Giuliano Ferragamo. La moglie, prima da sola e poi con il sostegno dei sei figli, riesce a superare i tanti problemi legati ad una eredità così impegnativa. Wanda, grazie alla sua fermezza, alla sua intelligenza ed alla sua lucida visione economico-commerciale riesce a portare l'azienda ai vertici mondiali del lusso anche attraverso l'apertura ad altri settori come il *ready to wear* donna ed uomo ed agli accessori in seta. La donna ricopre tuttora un ruolo fondamentale in azienda essendo presidente della "Salvatore Ferragamo Italia S.p.a.", della holding del gruppo "Ferragamo Finanziaria S.p.a." nonché della "Palazzo Feroni Finanziaria" che controlla le attività diversificate del gruppo<sup>47</sup>.

Il contributo della figlia, Fiamma Ferragamo di San Giuliano, è stato determinante per la crescita dell'azienda di famiglia; dal 1961 al 1998 Fiamma, unica tra i figli a lavorare, anche se per breve tempo, sotto la guida del padre ha rappresentato uno dei protagonisti principali dell'ampliamento produttivo dell'azienda. La società è passata dalla produzione di circa trecentocinquanta paia di scarpe al giorno alle quasi diecimila giornaliere di oggi; l'attività è stata oggetto di una progressiva meccanizzazione, necessaria per far fronte al cambiamento dei tempi, ma ha mantenuto un carattere di forte artigianalità nelle fasi fondamentali della produzione. La qualità e la calzatura sono ancora le basi fondamentali del prodotto e costituiscono tuttoggi le chiavi del successo della scarpa Ferragamo.

Dopo la prematura scomparsa di Fiamma l'attività è proseguita sotto la guida di Wanda Ferragamo e dei figli minori. Ancora oggi l'azienda, pur essendo un grande gruppo internazionale, può essere definita familiare; il gruppo, infatti, è totalmente di proprietà della famiglia e molti dei membri della stessa sono attivi nella gestione<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Numerosissimi sono i prestigiosi riconoscimenti che Wanda Ferragamo Milette ha avuto in Italia e nel mondo; nel 1982 è stata eletta "Donna Internazionale dell'Anno" dal "Committee of 200", dal 1987 è "Cavaliere del Lavoro della Repubblica Italiana", nel 1991 ha ricevuto a New York il "Fashion Group Award", nel 1995 è diventata "Honorary Officer of British Empire", nel 2002 è stata nominata a New York "Imprenditrice dell'anno", nel 2004 è stata nominata "Cavaliere di Gran Croce" dal Presidente della Repubblica Italiana.

<sup>48</sup> Il peso della famiglia sulle scelte gestionali è forte. **Wanda Ferragamo** è presidente della "Salvatore Ferragamo Italia S.p.a.", presidente della holding del gruppo "Ferragamo Finanziaria S.p.a." e presidente della "Palazzo Feroni Finanziaria" che controlla le attività diversificate del gruppo come la "Lungarno Alberghi S.p.a.". **Ferruccio Ferragamo** è amministratore delegato della "Salvatore Ferragamo Italia

Il gruppo si è tenuto fino ad ora lontano dal mercato borsistico diversamente da quanto hanno fatto altre imprese del settore. I motivi di tale scelta vanno rintracciati nella volontà di autonomia rispetto alle aspettative del mercato ed al buon andamento complessivo aziendale che non ha richiesto finanziamenti esterni per la crescita. Il ricorso alla quotazione in Borsa è, infatti, spesso determinato proprio dalla necessità di risorse esterne per finanziare la crescita aziendale portata avanti tramite acquisizioni. Nel caso della Salvatore Ferragamo ciò non è avvenuto in quanto l'ottimo andamento aziendale non ha mai posto il problema del finanziamento esterno per la crescita avvenuta in via prevalente attraverso il reinvestimento in azienda degli utili realizzati. A ciò deve essere aggiunto anche il fatto che il processo di crescita aziendale è stato graduale e, prevalentemente, per linee interne fatto che non ha comportato l'esborso di somme ingenti in tempi brevi come, invece, sarebbe avvenuto se si fosse proceduti alla crescita tramite acquisizioni.

Altro elemento alla base della mancata quotazione è senza dubbio la volontà di mantenere una elevata autonomia nelle scelte gestionali che risulterebbe limitata nel caso di un approdo in Borsa. Il ricorso al mercato, anche nel caso in cui si decida di mantenere il controllo, comporta, infatti, una serie di vincoli e di condizionamenti ai quali le società devono necessariamente adeguarsi.

Numerosi sono a mio avviso i punti di contatto che possono essere individuati tra il comportamento tenuto dal Gruppo Ferragamo e quello tenuto dal Gruppo Armani. Entrambi, infatti, leader nel settore *moda*, rispettivamente per la calzatura e per l'abbigliamento, hanno preferito, a dispetto di altre realtà italiane, crescere prevalentemente per linee interne, attraverso l'autofinanziamento e mantenendo una struttura ed una gestione ad elevata impronta familiare. Non vi è dubbio che una soluzione di questo tipo comporta e comporterà, soprattutto in futuro, di dover affrontare

---

S.p.a." e della holding del gruppo, la "Ferragamo Finanziaria S.p.a.". **Leonardo Ferragamo** è amministratore delegato della "Palazzo Feroni Finanziaria", presidente della "Lungarno Alberghi S.p.a.", nonché nel consiglio di amministrazione di varie società del gruppo. **Massimo Ferragamo** è presidente della "Ferragamo USA", società che si occupa del mercato americano ed è nel consiglio di amministrazione di varie società del gruppo. **Giovanna Gentile Ferragamo** è vice-presidente della holding del gruppo "Ferragamo Finanziaria S.p.a", nonché nel consiglio di amministrazione di altre società del gruppo. **Fulvia Visconti Ferragamo** è vice-presidente della "Salvatore Ferragamo Italia S.p.a", responsabile delle collezioni accessori e nel consiglio di amministrazione di altre società del gruppo. Per quanto riguarda le nuove generazioni: **James Ferragamo**, uno dei figli di Ferruccio Ferragamo è direttore prodotto pelletteria donna, **Diego di San Giuliano** (figlio di Fiamma Ferragamo di San Giuliano) è assistente dell'amministratore delegato ed **Angelica Visconti** (figlia di Fulvia Ferragamo) è responsabile Marketing Analysis.

il problema del passaggio generazionale. La questione in Ferragamo è stata evidentemente affrontata decidendo l'inserimento nella concreta gestione aziendale degli eredi; tale soluzione è risultata fattibile ed abbastanza semplice da gestire trovandosi sostanzialmente alla seconda e terza generazione. Non vi è dubbio che le difficoltà cresceranno con il susseguirsi delle generazioni e con l'eventuale aumento degli eredi.

Lo stesso problema si pone con maggior attualità per il Gruppo Armani nel quale Giorgio, il fondatore, non ha figli che possano proseguire sulla strada intrapresa. Il ricorso al management sembra essere, dunque, l'unica soluzione anche se ancora oggi sono scarsissime le informazioni che trapelano sulle possibili soluzioni del problema.

La decisione di mantenere la gestione accentrata nelle mani della famiglia in entrambi i casi è, dunque, legata a due principali motivi che sono tra loro strettamente legati.

Il primo è che i due gruppi si trovano, entrambi, alle prime generazioni, se non addirittura alla prima come nel caso di Armani, per cui il problema della successione non si è ancora presentato, come, invece, è avvenuto in altri casi (si pensi al gruppo Gucci nel quale le complesse vicende familiari hanno portato gradualmente la famiglia ad allontanarsi dall'azienda).

Il secondo aspetto è strettamente legato al primo ed è costituito, a nostro avviso, dalla volontà di mantenere inalterato lo stile ed il gusto alla base del successo dei due marchi. L'impronta dei due fondatori è, infatti, tuttora fortissima in entrambe le società e per questo un controllo diretto con la partecipazione in azienda è il modo migliore per assicurarsi che venga mantenuto lo stile ed il gusto che ha determinato il successo dell'azienda e che ha comportato la riconoscibilità del marchio nel mondo.

E' indubbio, infatti, che il successo di un'impresa dell'alta moda dipende dalla riconoscibilità del suo stile che deve essere inconfondibile. Le grandi imprese dell'alta moda e del lusso per essere tali devono essere *leader* nell'ambito di un particolare settore produttivo o all'interno di un determinato stile. Ferragamo è al top nella calzatura di qualità e nell'ambito stilistico tradizionale, così come Brunello Cucinelli lo è nell'ambito dei prodotti in *cachemire* mentre sempre nell'abbigliamento un capo Armani è riconoscibile e ben distinguibile da un capo Prada, Gucci o Roberto Cavalli.

Lo stile e la riconoscibilità del prodotto sono essenziali per poter garantire un successo duraturo alla *firm*; questo, evidentemente, non vuol dire che le collezioni

debbano ripetersi uguali di anno in anno, anzi la loro varietà ed innovazione è fondamentale, ma devono rimanere nell'ambito di una data impostazione stilistica.

Per questo motivo la cultura che sta dietro ad un'azienda di moda è importantissima e deve essere valorizzata.

E' in questo ambito che rientrano e trovano una loro motivazione anche le iniziative culturali promosse nel corso degli anni dalla Salvatore Ferragamo.

La scarpa creata deve essere comoda, di qualità, vendibile ma, essendo frutto di una mano esperta, sarà al contempo un'opera di altissimo artigianato, quasi un'opera d'arte; per questo il gruppo nel 1995 ha deciso di realizzare il Museo Salvatore Ferragamo presso la sede storica della società nel duecentesco Palazzo Spini Feroni. Il Museo, frutto dell'alto prestigio del marchio nonché della consapevolezza dei prototipi realizzati, comprende una collezione di oltre diecimila modelli di calzature create da Salvatore Ferragamo in quarant'anni di attività.

La raccolta, che comprende anche una collezione di scarpe del settecento e dell'ottocento, viene esposta a rotazioni biennali secondo temi ogni volta diversi e volti ad indagare i rapporti esistenti tra moda e cultura.

Nello stesso ambito culturale rientra anche l'impegno di Ferragamo attraverso la realizzazione di mostre ed eventi sulla storia dell'azienda ma anche sull'arte e la cultura contemporanea che si tengono periodicamente in alcuni dei più importanti negozi del gruppo ed, ancora, le varie edizioni del concorso per giovani stilisti della calzatura. Con tale progetto si è voluto permettere un approfondimento ed una trasmissione delle conoscenze e delle ricerche sui materiali, sullo stile e sulla qualità delle calzature di generazione in generazione<sup>49</sup>.

## **2.2 Il gruppo**

Dall'impresa di modeste dimensioni la Salvatore Ferragamo è diventata nel corso dei decenni un vero e proprio gruppo diversificato operante in tutto il mondo.

---

<sup>49</sup> L'impegno ed il legame con l'arte della famiglia Ferragamo non è recente. Si pensi, a solo titolo di esempio, ai legami con il pittore tardo-futurista Lucio Venna per la realizzazione dei bozzetti pubblicitari delle scarpe nonché i legami con il noto pittore Pietro Annigoni che dipinse il ritratto di Salvatore Ferragamo e disegnò il logo di Palazzo Spini Feroni.

Il suo organigramma è caratterizzato, oltre che dalla finanziaria, dalla Salvatore Ferragamo Italia Spa, la capogruppo, dalla quale dipendono diverse società con sede nei vari paesi in cui il gruppo è presente con i suoi punti vendita. Buona parte del fatturato è realizzato, infatti, all'estero; solo il 22% delle vendite è in Italia mentre la restante parte è ripartita, in modo abbastanza omogeneo tra i vari continenti.

**Tavola 2. Dati sintetici sull'andamento del Gruppo Salvatore Ferragamo per l'anno 2004.**

<b>Ricavi consolidati</b>	549 milioni di €
<hr/>	
<b>Vendite per canale distributivo</b>	
Punti vendita direttamente controllati	67%
Wholesale	32%
Licenze	1%
<hr/>	
<b>Punti vendita direttamente controllati</b>	
Totale	209
<hr/>	
<b>Vendite per area geografica</b>	
Europa	22%
USA	27%
Asia	22%
Giappone	27%
America Latina	2%
<hr/>	
<b>Vendite per categoria di prodotto</b>	
Scarpe	38%
Borse e piccola pelletteria	28%
Abbigliamento	16%
Accessori (cravatte, foulard ed altri accessori)	9%
Profumi	4%
Altri	5%

Dal punto di vista dei volumi d'affari il gruppo ha retto la crisi che ha coinvolto il settore e l'economia in generale a seguito del susseguirsi di eventi come l'11 Settembre, lo scoppio della SARS e la guerra in Iraq che hanno condizionato notevolmente le vendite dei beni di lusso in zone particolarmente importanti per le imprese del settore come gli Stati Uniti e l'estremo oriente.

I dati più recenti evidenziano una ripresa del comparto in generale e del gruppo in particolare con un incremento del fatturato della Salvatore Ferragamo del cinque per cento a cambi correnti e del nove per cento a cambi costanti nel 2004 rispetto al 2003; i primi dati del 2005 sono ancora più positivi segnando un più dieci per cento nel primo semestre rispetto al più otto del settore con un incremento particolarmente significativo nel *core business* delle borse nel quale il gruppo ha registrato un progresso del diciotto per cento<sup>50</sup>.

I dati riportati in tavola 2 evidenziano alcune peculiarità del gruppo: in primo luogo la scelta del canale di vendita. Salvatore Ferragamo controlla direttamente duecentonove punti vendita nei quali viene realizzato il 67% del volume d'affari. La scelta di ricorrere principalmente al canale di vendita diretto rientra nelle strategie seguite nel corso degli anni dal gruppo e volte a puntare molto sui canali distributivi. La scelta di ricorrere a tale politica commerciale comporta costi sostenuti per l'azienda in termini di investimenti ed in termini di difficoltà di gestione: i negozi sono sparsi in tutto il mondo ed in alcuni paesi le difficoltà, dalla lingua al sistema legislativo, non sono poche. Si pensi, a titolo di esempio, che Ferragamo è stato uno dei pionieri sul mercato cinese aprendo il suo primo negozio già nel 1988; tale anticipo rispetto ai concorrenti, pur se complesso e difficoltoso, è stato fondamentale per educare il mercato al gusto ed allo stile del gruppo.

Per quanto attiene ai mercati di sbocco, i fondamentali sono gli Stati Uniti, il Giappone e l'Europa. Questo dato può essere facilmente spiegato andando a considerare il potere d'acquisto medio degli abitanti di queste aree geografiche. Gli Stati Uniti costituiscono un mercato importante, dove viene realizzato quasi il trenta per cento del fatturato; questo è stato, d'altra parte, il paese che ha decretato il successo mondiale dell'azienda e continua ad apprezzarne la qualità e lo stile. L' Europa, pur se con volumi mediamente inferiori, rimane un mercato importante poiché è il mercato di produzione e di origine dello stile Ferragamo; il prodotto, sia esso un abito od un accessorio e, soprattutto, una scarpa è venduto bene nel mondo in quanto prodotto italiano. A tale origine è riconosciuta già a priori, dalla maggior parte dei consumatori, una qualità ed un gusto superiori alla media. Infine, mercato ormai da anni significativo è quello

---

<sup>50</sup> Crescono soprattutto le vendite negli Stati Uniti con un più ventitre per cento, in America Latina con un più cinquanta per cento ed in Cina con più quarantotto per cento.

giapponese sia per capacità di spesa che per attenzione e passione per il gusto e lo stile della moda europea.

### **2.3 Il controllo di gestione in Salvatore Ferragamo**

Per quanto riguarda il controllo di gestione abbiamo rilevato che, coerentemente con l'assetto divisionale del gruppo, esso risulta essere strutturato in un controllo di gestione di *region* ed un controllo di gestione *corporate*.

Per quanto riguarda la ripartizione delle funzioni tra i due livelli di controllo di gestione si può affermare che il primo (controllo di gestione di *region*) riporta direttamente al *regional director* e, funzionalmente, al controllo di gestione *corporate*. Esso, inoltre, supporta il *regional director* nella gestione e nel controllo del proprio *business* nonché provvede a fornire al livello *corporate* i dati per le aree di *business* di sua competenza.

Il responsabile della pianificazione e del controllo a livello di gruppo supporta l'amministratore delegato ed i *corporate directors* nella gestione e nel controllo; egli ha, dunque, un rapporto diretto con l'amministratore delegato riportando direttamente a questo. La sua funzione risulta indipendente dalla direzione amministrazione e controllo; la motivazione di tale autonomia può essere ritrovata nelle origini stesse del controllo di gestione in Ferragamo.

Tale funzione non costituisce, infatti, una emanazione dell'area amministrazione e finanza ma è sempre stata vista come separata ed indipendente. La sua origine può essere fatta risalire piuttosto ad un controllo di tipo operativo o, comunque, legata al controllo di aspetti ed elementi di natura qualitativa e non solo ed esclusivamente di natura economico-finanziaria come forse, invece, sarebbe avvenuto nel caso di una sua emanazione dall'area amministrativa. Il controllo di gestione così concepito risulta profondamente coinvolto nell'operatività commerciale ed industriale dell'azienda.

Il responsabile del controllo, inoltre, acquisisce, verifica e consolida nella visione complessiva di gruppo le informazioni fornite dalle divisioni locali e presidia in prima persona il controllo delle direzioni prodotto e delle funzioni *corporate*.

Per quanto attiene all'analisi dei processi di pianificazione e controllo all'interno della Salvatore Ferragamo risultano esistenti vari livelli di pianificazione e controllo. Di

fatto vengono realizzati uno *strategic plan*, un *distribution plan*, un *communication plan* ed un *operating budget*. In pratica, dunque, viene realizzato un piano strategico consistente in una macro-pianificazione degli aspetti economico-finanziari per il triennio. La pianificazione strategica viene realizzata tenendo conto di una serie di informazioni a disposizione dell'impresa che riguardano i dati e gli andamenti storici, le risorse interne, i *trends* ambientali e macroeconomici, le azioni dei *competitors* nonché le aspettative e le attese dei consumatori e della proprietà. Sulla base di tali informazioni si procede a realizzare un piano strategico triennale di natura economico-finanziaria nel quale risultano tradotte in termini monetari le previsioni relative agli aspetti suddetti. Coerentemente con il piano strategico viene realizzato il *distribution plan*, ovvero il piano triennale, anch'esso di natura economico-finanziaria, relativo allo sviluppo della rete di vendita per il triennio.

Effettuata la pianificazione triennale e spostandosi sulla dimensione annuale si provvede alla redazione di un *communication plan* e di un *operatige budget*. Dunque, mentre il secondo è di fatto un *budget* tradizionale una maggiore attenzione deve essere dedicata al *communication plan* in quanto si tratta di una forma di pianificazione inusuale per altre imprese. Si tratta, infatti, della pianificazione operativa ed economico-finanziaria delle attività di comunicazione. Le imprese del settore impiegano molte risorse in comunicazione poiché è essenziale che venga mantenuta ed accresciuta la notorietà del marchio con adeguate politiche di comunicazione. Tali aziende, infatti, devono valutare attentamente la tipologia di comunicazione da effettuare ed i canali da utilizzare. Le campagne pubblicitarie, oltre ad essere molto onerose, devono essere attentamente valutate perché possano avere gli effetti desiderati. La campagna, infatti, deve essere coerente con lo stile della casa di moda e deve essere collocata in spazi adeguati; una campagna pubblicitaria di un prodotto esclusivo o di lusso fatta su riviste di scarso spessore e lette da tutti oltre a non portare i frutti desiderati in quanto diretta ad un pubblico diverso da quello cliente potrebbe avere un effetto *boomerang* determinando una perdita di esclusività nella percezione del valore del marchio.

Questo è il motivo principale per cui le campagne pubblicitarie di certe firme sono rare, difficilmente compaiono in televisione e spesso si prediligono riviste specializzate o comunque riviste che si rivolgono ad un numero ristretto e selezionato di lettori.

Una volta definita l'attività di pianificazione passiamo all'analisi della fase di controllo. Questa si realizza in più momenti e attraverso diversi strumenti. Si effettua, infatti, un *orders monitoring* ovvero una prima verifica dell'avanzamento dell'acquisizione degli ordini in campagna vendite; si ricorre poi ai *sales report* ovvero all'analisi dei *report* delle vendite che vengono così confrontati con i *budget* delle vendite su dimensioni multiple e livelli di dettaglio progressivamente maggiori. Infine, gli ulteriori strumenti che vengono utilizzati sono gli *actual closing* ed i *forecst* dove i primi consistono in un'analisi dei risultati economici confrontati con i *budget* a livello generale di gruppo fino a scendere a livello di singolo negozio e a livello di linea di prodotto, i *forecast*, invece, consistono in una sorta di riprevisione a finire per l'esercizio delle misure di budget tenendo conto delle differenze e degli aggiustamenti che sono stati condotti nel corso dell'esercizio.

Da quanto emerso si può affermare che la società presenta una struttura definita ed articolata di controllo di gestione; questo controllo risulta staccato dall'area finanza e connotato da un forte accento sugli aspetti operativi.

Gli strumenti utilizzati per realizzare la pianificazione ed il controllo direzionale risultano essere quelli tradizionali impiegati normalmente dalle imprese come i *report* ed i *budget*, declinati secondo le esigenze specifiche del settore.

Per quanto attiene, invece, ad aspetti di controllo più evoluto di tipo strategico non risulta esservi alcuna funzione specificatamente dedicata. Le decisioni in merito a tali aspetti sono, infatti, assunte a livello di vertice dall'amministratore delegato e dai direttori generali; il ruolo ricoperto dal controller è quello di fornire una base tecnica di supporto per l'assunzione delle decisioni strategiche da parte dei vertici aziendali. Il controller, dunque, da una parte effettua una attività informativa di supporto e, dall'altra, provvede ad effettuare un'analisi del rispetto dei budget ed incentiva il continuo riallineamento dei dati consuntivi con i dati previsionali; egli, dunque, verifica se si stanno perseguendo gli obiettivi prefissati ma non decide sulla bontà della strategia realizzata.

Dall'analisi della realtà del gruppo risulta dunque quasi del tutto assente un'attività di controllo strategico di tipo strutturato; ciò non può, tuttavia, portarci a considerare del tutto assente un dibattito sugli aspetti strategici. Ciò esiste ma non risulta formalizzato in quanto si tratta di valutazioni ed analisi effettuate da parte dei vertici aziendali in modo informale.

Riteniamo che si possano individuare una serie di motivi alla base della sopra descritta situazione.

In primo luogo vi è il carattere familiare dell'impresa; il gruppo, pur grande, presenta una perfetta coincidenza tra proprietà e gestione dell'impresa. I proprietari sono anche manager e gestiscono direttamente e personalmente l'attività aziendale; ciò comporta una situazione che di autoreferenzialità per cui chi assume le decisioni non deve rendere conto a nessun altro se non a sé stesso. Ciò rende meno necessaria la giustificazione delle decisioni e la loro motivazione come, invece, avverrebbe nel caso in cui i manager dovessero rendere conto alla proprietà delle decisioni prese. Una seconda motivazione è legata ai tendenziali alti margini che hanno contraddistinto e contraddistinguono tuttora l'intero settore e così anche il gruppo Salvatore Ferragamo

Una ulteriore motivazione deve, a nostro avviso, essere ricercata nella sostanziale stabilità stilistica e strategica del gruppo; il gruppo in esame presenta, infatti, una generale stabilità negli orientamenti strategici con uno scarso ricorso alla diversificazione per cui si presenta meno la necessità di un continuo monitoraggio delle alternative strategiche; fatto che, invece, si può presentare con maggior frequenza in gruppi maggiormente diversificati.

### **3. IL CASO ROBERTO CAVALLI**

La Roberto Cavalli Spa è una società di prima generazione; la sua origine ed il suo successo sono strettamente legati alla figura del fondatore. Roberto Cavalli ha una provenienza strettamente artistica; suo nonno era un macchiaiolo e fin da giovane l'imprenditore si è orientato al mondo creativo iscrivendosi all'Istituto d'Arte di Firenze e specializzandosi nelle applicazioni tessili della pittura.

Le sue prime creazioni, che sono poi quelle che ne hanno decretato il successo, sono costituite da motivi floreali su maglieria; l'idea dello stilista è sempre stata quella di trasferire la sua capacità artistiche e pittoriche sui capi di abbigliamento. Il modo migliore per realizzare questo connubio è stato quello di raffinare e sviluppare i meccanismi di stampa sui tessuti e sulla pelle; è, infatti, degli anni '70 il brevetto di un rivoluzionario sistema di stampa sulla pelle oltre che alla realizzazione dei primi *patchwork*

Gli anni settanta rappresentano la prima fase del successo di Roberto Cavalli; presenta i suoi capi alle sfilate parigine, nella Sala Bianca di Palazzo Pitti ed a Milano Collezioni; si tratta di un successo soprattutto internazionale, in particolare in Germania e negli Stati Uniti.

Dopo un periodo buio nel corso degli anni ottanta, agli inizi degli anni novanta, lo stilista decide di investire in immagine. Attraverso campagne pubblicitarie innovative e rapporti con artisti famosi ed in linea con la sua impostazione stilistica riesce ad imporsi sul mercato internazionale della moda creandosi una nicchia di mercato caratterizzata da clienti che si ritrovano in uno stile vistoso e teatrale, coloratissimo ed innovativo. I suoi capi sono, infatti, ben riconoscibili grazie alla grande attenzione ai dettagli, al gioco continuo basato su eccessi ed estremi che si bilanciano; in tal modo Roberto Cavalli è andato ad occupare un mercato fino ad allora non presidiato da alcun concorrente.

Come è rapido il successo altrettanto rapida è la crescita percorsa attraverso la diversificazione, seguendo una strada già battuta negli stessi anni da altre grandi imprese del settore. Così nel 1998 viene creata una linea giovane intitolata Just Cavalli ed ancora RC Menswear, Angels & Devils una linea di abiti per bambini, Class per la maglieria, Freedom per il *casual*, due collezioni di *underwear*, una di *beachwear*, scarpe, occhiali, orologi, profumi ed una linea di oggetti per la casa.

Venendo ad analizzare gli aspetti gestionali, la strategia del gruppo è stata quella di mantenere all'interno della capogruppo o, comunque, di società controllate le attività a più alto valore aggiunto, ovvero la distribuzione e la stampa.

In questo caso, similmente a quanto visto in precedenza per il gruppo Ferragamo, si nota come la distribuzione costituisca una attività fondamentale nella catena del valore di queste imprese per cui si tende a controllarla il più possibile.

L'altra attività fondamentale per la Roberto Cavalli è la stampa; l'unicità dei capi è data, infatti, dall'utilizzo della tecnica a stampa sui tessuti tradizionali ma anche sul *jeans* e sulla pelle. Questa fase dunque, insieme, a quella creativa del disegno e dell'elaborazione e creazione del modello è svolta internamente all'azienda.

La società ha deciso di mantenere al suo interno le attività più importanti, come fa Ferragamo per il disegno delle sue calzature, mentre ha optato per l'esternalizzazione della fase del confezionamento e della concreta realizzazione dell'abito; anche nel caso della Roberto Cavalli si assiste ad un massiccio ricorso ai *façonisti*, ovvero alle

lavorazioni conto terzi. Tale soluzione permette una certa flessibilità produttiva garantendo comunque sempre la qualità del prodotto grazie all'elevato standard dei contoterzisti nonché alle continue attività di controllo della qualità svolte sempre all'interno dell'azienda.

Per quanto attiene agli aspetti più strettamente legati al controllo, in particolar modo strategico e all'uso di modelli di controllo bilanciati si deve rilevare l'assenza di modelli implementati di controllo strategico e di *balanced scorecard*; ciò non è dovuto alla mancanza di conoscenza di tali modelli quanto alla difficoltà concreta di implementazione di strumenti che riescano a coniugare ed unire i diversi aspetti della gestione aziendale.

Il controllo di gestione nell'azienda è costituito da una funzione a livello *corporate* e da singoli *controller* di area. Nell'ufficio *corporate* sono impegnate in tutto cinque persone di cui uno *stager* ed una persona interamente dedicata alla contabilità analitica. Di fatto, quindi, si assiste ad una struttura composta da un ufficio che raccoglie ed elabora i dati provenienti dalla capogruppo e dalle diverse società del gruppo; nelle singole società partecipate vi è poi generalmente un ragioniere che si occupa di fornire le informazioni occorrenti alla capogruppo. Si tratta quasi sempre di informazioni esclusivamente di natura economico-finanziaria; il controllo dei dati di tipo qualitativo fa capo, invece, ai *controller* delle singole aree funzionali.

La difficoltà maggiore che si incontra in questa situazione non è tanto dovuta alla mancanza di dati anche di natura qualitativa, quanto alla complessità a farli convogliare tutti in un unico ufficio *corporate* in grado effettivamente di tradurre tali dati in informazione<sup>51</sup> e di individuare, in tal modo, le vere determinanti dei risultati economici e finanziari che non sono altro che il prodotto finale delle performance misurate dagli indicatori non monetari.

#### 4. CONCLUSIONI

---

<sup>51</sup> Cfr. SIMONE TERZANI, *Comunicazione & Investor Relations*, Firenze, Copisteria Il Prato, 2002.

Dall'analisi che è stata condotta sul settore possiamo ricavare due tipologie di conclusioni; una riguarda più strettamente gli aspetti del controllo di gestione mentre un'altra si riferisce piuttosto al settore in generale e alle sue prevedibili evoluzioni future.

Dalle nostre osservazioni risulta che la stragrande maggioranza di queste imprese sono a struttura familiare. E' ipotizzabile allora una futura revisione degli assetti societari e dei modelli di governance. Per quanto riguarda il primo aspetto le possibili evoluzioni consistono nell'ingresso di nuovi soci industriali o finanziari come i fondi di *private equity* oppure nella quotazione in Borsa. Non c'è dubbio che tali soluzioni determinerebbero, almeno in parte, un cambiamento di mentalità soprattutto in termini di trasparenza aziendale. Tali soluzioni non sono tuttavia prive di risvolti negativi in termini di inevitabilmente maggiore esposizione sui mercati finanziari e maggiori pressioni dall'esterno. Il timore principale di alcune di queste imprese ad affacciarsi alla Borsa o ad affiancarsi a fondi di *venture capital* è quindi quello di perdere autonomia decisionale rischiando così di essere costretti, dovendo seguire le performance del titolo, a concentrarsi sugli obiettivi di breve piuttosto che sull'eccellenza qualitativa e stilistica che costituiscono i veri *drivers* del loro successo.

Da tali osservazioni si può concludere allora che l'approdo alla Borsa o l'apertura ad altri soci finanziatori è un processo immaginabile nel futuro ma difficilmente ipotizzabile nel breve e medio termine.

Il ricorso a tali situazioni avverrà solo nel caso particolari esigenze contingenti lo richiedano; si fa, dunque, riferimento a nostro avviso principalmente a due ipotesi che sono la necessità di reperire nuove risorse finanziarie per rilanciare un marchio ed il problema della successione alla guida dell'impresa.

Per quanto riguarda, invece, i modelli di controllo strategico l'indagine da noi effettuata ha evidenziato una carenza di strumenti di questo tipo.

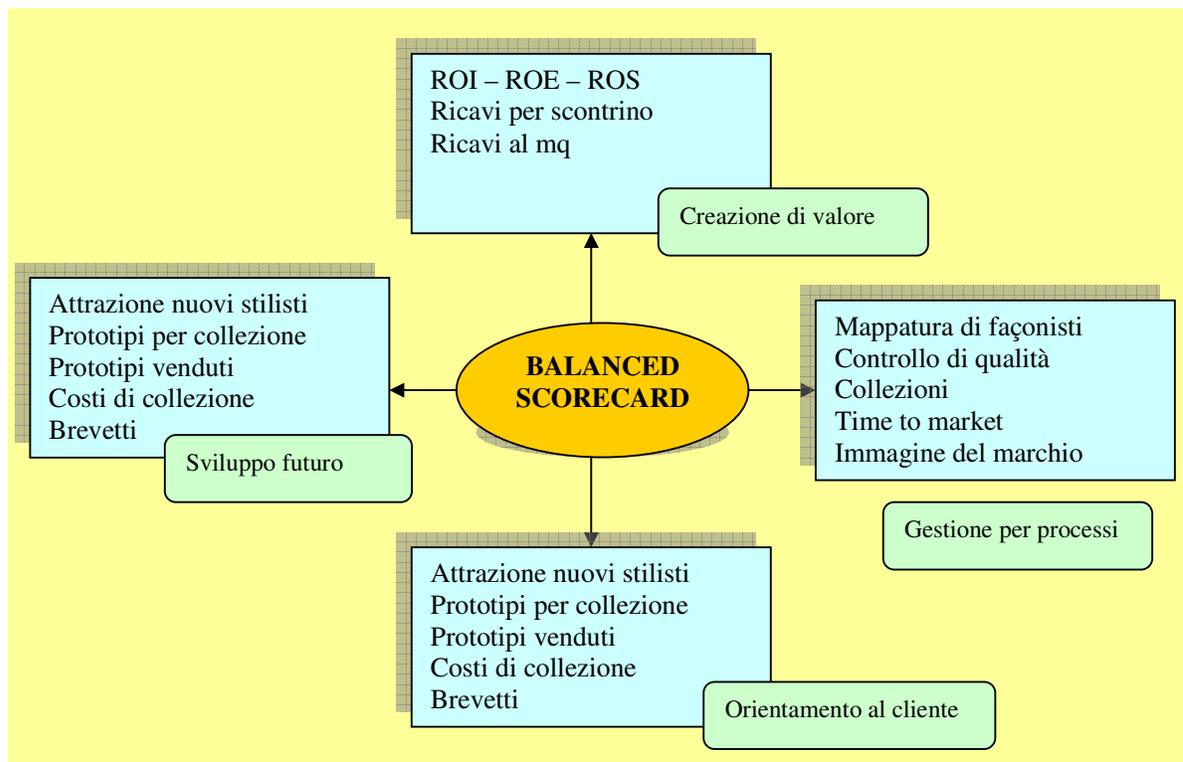
Riteniamo tuttavia interessante proporre in questa sede un modello di *balanced-scorecard* applicato al settore oggetto del presente studio<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Cfr. sui casi di applicazione del modello *balanced scorecard* a settori specifici S. BARALDI, C. MONTAPERTO, *Il balanced scorecard nelle aziende ospedaliere. L'esperienza del S. Carlo Borromeo*, in «Budget», quarto trimestre 2000, pag. 28 e segg., C. OSTINELLY, *Valutazione delle performance e balanced scorecard in un'impresa operante in un settore del turismo*, in «Budget», n. 25, 2001, pag. 4 e segg., M. VIGORELLI, C. SCARDOVI, F. SALVISCHIANI, A. MAZZA, *Valore e capitalizzazione totale. L'approccio balanced scorecard nelle banche italiane*, in «Bancaria», n. 4, 2002, pag 42 e segg.

Si è trattato di applicare le tipicità del settore al modello tradizionale in modo da evidenziare quali siano gli aspetti che più devono essere evidenziati ed osservati per garantire il successo aziendale.

**Figura 1. Un modello di Balanced Scorecard applicato al settore dell'alta moda e del lusso.**



## 5. ALLEGATI

### Allegato 1. Questionario

## II RUOLO DEL CONTROLLO STRATEGICO E L'USO DELLA BALANCED SCORECARD NELLE IMPRESE DELLA MODA E DEL LUSO

### Politiche e strategie d'impresa

1. Nell'ambito delle Vostre attività quali sono i settori merceologici ed i mercati caratterizzati da margini di profitto più elevati? ...
2. Negli ultimi anni diversi gruppi della moda sono cresciuti notevolmente ricorrendo a processi di diversificazione ed acquisizione di altri marchi già presenti sul mercato; a tale crescita è seguita poi, in alcuni casi, una fase di rallentamento e di consolidamento. Qual è la strategia di crescita adottata dal Vostro gruppo? ...
3. La Vostra impresa attua o ha attuato in passato politiche di diversificazione? ...
4. Se sì, ciò avviene o è avvenuto mantenendo lo stesso *brand* oppure acquisendo o sviluppando *brand* diversi? ...
5. La Vostra impresa fa ricorso alla subfornitura? ... Se sì, quali sono le principali motivazioni strategiche? ...
6. Le joint venture sono uno strumento spesso usato dalle imprese per introdursi in nuovi settori o in nuovi mercati. Avete in essere joint-venture o pensate di realizzarle? ... Perché? ...
7. Qual è il posizionamento sul mercato del Vostro gruppo rispetto agli altri gruppi, nazionali ed internazionali, della moda e del lusso? ...
8. Quali sono i principali Fattori Critici di Successo (FCS) della Vostra impresa? ...
9. Il Vostro gruppo può definirsi un "gruppo familiare"? ...
10. Se sì, quali sono, secondo lei, i principali vantaggi e svantaggi di un gruppo familiare, anche se di grandi dimensioni? ...
11. Il Vostro gruppo è quotato in Borsa? ... Se sì, quando è avvenuta la quotazione e quali sono le principali motivazioni che hanno portato a questa scelta? ...
12. Se il gruppo non è quotato, quali sono le principali motivazioni di questa scelta? ...

## **Controllo di gestione e Balanced Scorecard**

1. Quanto, da uno a dieci, ritiene che sia utile la funzione controllo all'interno di un'azienda? ...
2. Quanti dipendenti della Vostra impresa lavorano all'interno dell'area controllo di gestione? ... Nel Vostro gruppo il controllo di gestione viene gestito a livello *corporate* per tutte le imprese o vi sono singoli uffici all'interno delle diverse società del gruppo? ...
3. Prevedete in futuro incrementi di organico all'interno di questa funzione o, comunque, ve ne sono stati di recenti? ... Qual è la provenienza professionale dei controller? ...
4. Vi è una differenziazione di funzioni nell'ambito di coloro che lavorano all'interno dell'area controllo di gestione? ... Se sì, quale? ...
5. All'interno dell'azienda è percepita la differenza esistente tra controllo operativo, direzionale e strategico? ... Se sì, quali ritiene che siano le principali differenze a livello pratico? ...
6. Quali sono i principali strumenti e le fondamentali metodologie che il Vostro gruppo adotta per controllare le sue performance? ...
7. E' percepita in azienda l'utilità di una attività di controllo strategico? ...
8. Chi assume le decisioni strategiche all'interno del Vostro gruppo (i soci, i consiglieri di amministrazione, i controller)? ...
9. Quale peso è dato ai controller nell'assunzione delle decisioni strategiche per il gruppo? ...
10. In quali sedi tali decisioni vengono assunte? ...
11. L'attività di controllo strategico svolta nel Vostro gruppo è formalizzata o, piuttosto, informale? ...
12. Secondo Lei in che modo un sistema di controllo strategico può essere di aiuto per un'impresa rispetto ai tradizionali strumenti operativi e direzionali? ...

13. Secondo la sua esperienza gli indicatori economico-finanziari sono sufficienti per capire l'andamento presente e futuro di un'impresa? ... Perché? ....
  14. Conoscete i sistemi bilanciati di valutazione delle performance, del tipo balanced scorecard (BSC)? ...
  15. Se sì, come ne siete venuti a conoscenza? ... Li adottate o pensate di adottarli in futuro? ...
  16. Se non li adottate, quali sono le principali motivazioni di tale scelta? ...
  17. Secondo Voi quale delle quattro aree considerate dal modello balanced scorecard (economico-finanziaria, clienti, processi interni, apprendimento e crescita) è più importante monitorare per le imprese che operano nel Vostro settore? ...
  18. Come e con quali strumenti procedete, o pensate che potreste procedere, al controllo ed alla misurazione delle quattro dimensioni prese in esame?
    - a. Prospettiva economico-finanziaria ....
    - b. Prospettiva della clientela ....
    - c. Prospettiva dei processi interni ....
    - d. Prospettiva dell'apprendimento e della crescita ....
  19. Quali pensate siano le principali differenze in materia di controllo ed in particolare di controllo strategico per le imprese che operano nel Vostro settore? ...
  20. Quali sono a Vostro avviso gli aspetti che più dovrebbero essere monitorati nella Vostra impresa? ...<sup>53</sup>
-

## CONCLUSIONE

Dallo studio che è stato condotto è risultata una certa difficoltà a reperire le informazioni necessarie per effettuare una corretta valutazione dello stato attuale del controllo strategico nel settore dell'alta moda e del lusso. Mentre, infatti, non si sono riscontrati impedimenti nel trattare gli aspetti del controllo operativo e direzionale, tra l'altro ampiamente diffuso e conosciuto da tutte le realtà esaminate, non altrettanto si può dire con riferimento al controllo strategico.

L'opinione che lo scrivente si è fatto in proposito è che su tali aspetti ci si scontri con due ordini di difficoltà; il primo è legato alla scarsa conoscenza degli strumenti oggetto di indagine e, più che altro, alla scarsa consapevolezza della loro applicabilità, il secondo è, invece, legato, soprattutto, a problemi di riservatezza aziendale 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.

Dall'analisi condotta è risultato, dunque, un notevole ricorso ai tradizionali strumenti di controllo direzionale come il budget e la contabilità analitica, mentre si è registrata una quasi totale assenza di adozione di strumenti più evoluti. Non si tratta, a parere dello scrivente, di mancanza di consapevolezza dell'importanza di tali aspetti quanto, piuttosto, dell'assenza di una loro formalizzazione.

In proposito vi sono due ulteriori aspetti da sottolineare. Il primo riguarda la base azionaria di queste imprese; si tratta, infatti, per lo più di aziende familiari, tradizionali e con scarsa apertura alle "novità". In effetti, si è potuta osservare una maggiore attenzione ed interesse per tali aspetti "innovativi" da parte dei gruppi di più recente sviluppo e, soprattutto, da parte di quelli quotati, in quanto più abituati ad un maggior obbligo informativo. La seconda osservazione riguarda gli andamenti economici di tali imprese; la maggior parte di esse, infatti, mostra trend di utili sostenuti e costanti che non inducono a particolari attenzioni in termini di controllo di gestione; i gruppi dell'alta moda più attenti agli aspetti del controllo, anche strategico, risultano,

infatti, essere quelli che hanno passato periodi di difficoltà o che comunque, a seguito, di politiche di crescita e di diversificazione hanno dovuto procedere ad una loro riorganizzazione interna e ad una rifocalizzazione sui loro principali fattori critici di successo.

## BIBLIOGRAFIA

- ALLERES D., *Luxe...: strategies – marketing*, Parigi, Economica, 1997.
- AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Torino, Utet, 1963.
- AMIGONI F.-MIOLO VITALI P. (a cura di), *Misure multiple di performance*, Milano, Egea, 2004.
- AMIGONI F., *I sistemi di controllo direzionale: criteri di progettazione e di impiego*, Milano, Giuffrè, 1979.
- *Formula imprenditoriale e controllo strategico*, in «Sviluppo e Organizzazione» n. 83, maggio-giugno 1984.
  - *Controllo strategico: l'esperienza delle grandi imprese*, in «Economia e Management», vol. 1, marzo 1988.
- ANTONELLI V., *Il costo delle strategie: aspetti evolutivi della gestione e determinazioni quantitative*, Milano, Giuffrè, 1997.
- ANTONY R. N., *Management Accounting*, 1956 (trad. it. *Contabilità per la direzione*, Milano, Etas, 1966).
- *Planning and control system*, Boston, Harvars Business School Press, 1965 (trad.it. *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi*, Milano, Etas, 1967).
  - *Il controllo manageriale*, Milano, Franco Angeli, 1990.
- ARDEMANI E., *L'amministrazione delle imprese*, Milano, Giuffrè, 1978.
- ARDEMANI E.-CANZIANI A.-DE MARCO M.-SAITA M.-SANTESSO E., *L'impresa: economia, controllo, bilancio. II, Pianificazione e controllo*, Milano, Giuffrè, 1984.
- BASTIA P., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Bologna, Il Mulino, 2001.
- BERETTA ZANONI A., *Strategia e politica aziendale negli studi italiani e internazionali*, Milano, Giuffrè, 1997.
- BERGAMIN BARBATO M., *Programmazione e controllo in un ottica strategica*, Torino, Utet, 1991.
- (a cura di), *Cost management*, Milano, Giuffrè, 1999.

- BIANCHI C., *Modelli contabili e modelli dinamici per il controllo di gestione in un'ottica strategica*, Milano, Giuffrè, 1996.
- BOCCHINO U., *Il benchmarking: uno strumento innovativo per la pianificazione ed il controllo strategico*, Milano, Giuffrè, 1994.
- BORRÉ L., *Gli assetti e le performance d'azienda: un modello di valutazione*, Milano, Giuffrè 2003.
- BRUNI G., *Contabilità del valore per "aree strategiche d'affari"*, Torino, Giappichelli, 1999.
- BRUSA L.-ZAMPROGNA L., *Pianificazione e controllo di gestione. Creazione del valore, cost accounting e reporting direzionale: tendenze evolutive*, Milano, Etas, 1991.
- CANZIANI A., *La strategia aziendale*, Milano, Giuffrè, 1984.
- CARLESÌ G., *Controllo aziendale: modelli e strumenti in prospettiva sistemica*, Roma, Aracne, 1996.
- CECCHI M., *Strategie e sistemi di controllo: uno schema di analisi*, Milano, Franco Angeli, 2001.
- CIAPPEI C.-CHIARI E., *Strategie e assetti imprenditoriali nelle piccole e medie imprese: forme di governo e percorsi di apprendimento*, Padova, Cedam, 1996.
- CODA V.-MOLLONA E., *Il governo della dinamica della strategia*, in «Finanza, Marketing e Produzione», anno XX, n. 4, dicembre 2002.
- CODA V., *L'analisi delle relazioni di causa-effetto nel governo delle imprese*, in «Finanza, Marketing e Produzione» n. 2, 1983.
- *La valutazione della formula imprenditoriale* in «Sviluppo e organizzazione» n. 82, 1984.
  - *Gestione strategica d'impresa: letture e casi*, Milano, Unicopli, 1987.
  - *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, Utet, 1988.
  - *Le determinanti del successo aziendale negli studi di strategia*, in Morsetti P. (a cura di) *Dispense per il corso di Strategia e Politica Aziendale dell'Università Bocconi*, volume II, Milano, Egea, 2003.
- CORBELLINI E.-SAVIOLLO S., *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Milano, Etas, 2004.
- D'ANNA R., *L'impiego delle "analisi dello scenario" nella programmazione strategica d'impresa*, Torino, Giappichelli, 1988.

- DE COMBARIEU O.-LOMBARDI G., *Luxury goods: do the most beautiful goods mean the best credit risk?*, Report della società Fitch Ratings, Dicembre 2000.
- DE WIT B.-MEYER R., *Strategy: process, content, context. An international perspective*, London, International Thomson Business Press, 1998.
- DELLA BELLA C., *Value-value companies nel settore del lusso, .....*, Egea, .....
- DEPPERU D., *Il processo di formazione delle strategie competitive: un modello per le imprese monobusiness*, Milano, Egea, 2001.
- DI LAZZARO F., *La performance del valore. Per l'analisi aziendale*, Torino, Giappichelli, 2003.
- DONNA G., *La valutazione economica delle strategie d'impresa*, Milano, Giuffrè, 1991.  
- *L'impresa competitiva: un approccio sistemico*, Milano, Giuffrè, 1992.
- FABBRINI G., *Le strategie aziendali*, Firenze, Grafica Alecci, 1992.
- FONTANA F.-CAROLI M.(a cura di), *L'industria della moda in Italia: strutture del settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale*, Roma, Rirea-Luiss, 2004.
- FORRESTER J. W., *Industrial dynamics*, Cambridge, Mass., Productivity press, 1961.
- FORTE F., *Il fenomeno della moda e suoi riflessi sulle attività aziendali* in F. Alberoni, «Sociologia dei fenomeni di moda», Milano, Franco Angeli, 1988.
- GARRISON R. H.-NOREEN E. W., *Programmazione e controllo: managerial accounting per le decisioni aziendali*, Milano, McGraw-Hill, 2003.
- GARZONI A., *Il controllo strategico: modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Milano, Egea, 2003.
- GUATRI L.-SICCA L., *Strategie, leve del valore, valutazione delle aziende*, Milano, Egea, 2000.
- HAX A. C.-MAJLUF N. S., *The strategy concept and process. A pragmatic approach*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1984.
- INVERNIZZI G., *Strategic management accounting*, in Coda V., Invernizzi G., Rispoli M. (a cura di), *Strategia aziendale*, Enciclopedia dell'impresa, Torino, Utet, 1998.  
- *Il sistema delle strategie a livello aziendale*, Milano, McGraw-Hill, 1999.  
- *La gestione strategica come gestione dei paradossi*, introduzione all'edizione italiana del libro di Kaplan R., Norton D., *L'impresa orientata alla strategia. Balanced scorecard in azione*, Torino, Isedi, 2002.

- ( a cura di), *Strategia e politica aziendale: testi*, Milano, McGraw-Hill, 2004.
- KAPLAN R. S.-ATKINSON A. A., *Advanced Management Accounting*, New York, Prentice Hall, 1998.
- KAPLAN R. S.-COOPER R., *Cost and effect. Using integrated cost systems to drive profitability and performance*, Boston, Harvard Business School Press, 1998.
- KAPLAN R. S.-NORTON D. P., *The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*, in «Harvard Business review», jan-feb,1992.
- *Putting the Balanced Scorecard to work*, in «Harvard Business Review», sept-oct, 1993.
- *Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system* in «Harvard Business Review», gennaio-febbraio, 1996.
- *The strategy focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston, Harvard Business School Press, 2001.
- *Strategy maps*, Boston, Harvard Business School Press, 2004.
- LACCHINI M., *Strategia aziendale, elementi di teoria*, Torino, Giappichelli, 1988.
- LIZZA P., *Il controllo di gestione per l'analisi ed il miglioramento della performance aziendale*, Milano, Giuffrè, 2004.
- LOMBARD M., *Produit de luxe...les clés du succès*, Edizione economica, 1990, città???
- MARCHI L.-PAOLINI A.-QUAGLI A., *Strumenti di analisi gestionale. Il profilo strategico*, Torino, Giappichelli, 1995.
- MAZZOLA P., *Vantaggio di differenziazione* in Coda V., Invernizzi G., Rispoli M. (a cura di), *Strategia aziendale*, Enciclopedia dell'impresa, Torino, Utet, 1998.
- *La diagnosi strategica nella gestione dell'impresa: metodologie e strumenti per la diagnosi della strategia competitiva*, Milano, Egea, 1996.
- *Produttività e crescita delle imprese. Creare valore nel lungo periodo*, Milano, Egea, 2002.
- *Il piano strategico. Progettare e comunicare le strategie d'impresa*, Milano, Egea, 2003.
- MINTZBERG H.-ASLSTRAND B.-LAMPÉL J., *Strategy Safari: a Guide Through the Wilds of Strategic Management*, New York, Prentice Hall, 1998.

- MINTZBERG H.-MCHUGH A., *Strategy formulation in an adhocracy*, in «Administrative Science Quarterly», vol. 30, 1985, pp. 160-197.
- MINTZBERG H.-WATERS J. A., *Tracking strategy in an entrepreneurial firm*, in «Academy of Management Review», 25, n.3, pp. 465-499, 1982.
- MINTZBERG H., *Patterns in strategy formation*, in « Management Science», Vol 24, pp.934-948, 1978.
- *Of strategy, Deliberate and Emergent*, in «Strategic Management Journal», n.3, 1985.
  - *Strategy formation: schools of thought*, in Frederickson J. (a cura di), *Perspectives on Strategic Management*, Boston, Ballinger, 1990.
  - *The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management*, in «Strategic Management Journal», vol.11, pp. 171-195, 1990.
  - *Research notes and communication. Learnig 0, Planning 1. Replay to Igor Ansoff*, in «Strategic Management Journal», vol. 12, pp. 463-466, 1991.
  - *The rise and fall of strategic planning*, New York, The Prentice Hall, 1994 (trad. it. *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Torino, Isedi, 1996).
- MOLTENI M., *Bilancio e strategia*, Milano, Egea, ....
- MORECROFT J. D. W., *Strategy support models*, in «Strategic Management Journal», Vol. 5, 1984, pp 215-229.
- NEELY A.-ADAMS C.-KENNERLEY M., *The Performance Prism. The scorecard for measuring and managing business success*, London, Prentice Hall, 2002.
- OLVE N.-PETRI C.-ROY J.-ROY S., *Making scorecards actionable*, ....., John Wiley and Sons, 2003.
- PAOLINI A., *Il controllo strategico: uno schema d'analisi*, Pisa, Servizio Editoriale Universitario di Pisa, 1989.
- PELLICELLI G., *Strategie d'impresa: casi*, Milano, Egea, 2004 .
- PISTOLESE R., *La moda nella storia del costume*, Rocca San Casciano, Cappelli, 1981.
- POOLE M. S.-VAN DE VEN A. H., *Using paradox to build management and organizational theories*, in «Academy of Management Review», Vol 14, 1989.
- PORTER M. E., *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press, 1980 (trad. it. *La strategia competitiva: analisi per le decisioni*, Bologna, Edizioni della Tipografia Compositori, 1982).

- *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press, 1985 (trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità, 1987).
  - *Toward a dynamic theory of strategy*, in «Strategic Management Journal», n.12, 1991.
  - *What is strategy?*, in «Harvard Business Review», nov-dec, 1996.
- POZZOLI S., *Fattori critici di successo: un'analisi ai fini di strategia e controllo*, Padova, Cedam, 1996.
- RAPPAPORT A., *Creating Shareholder Value*, New York, The Free Press, 1998 (trad. it. *La strategia del valore. Le nuove regole della performance aziendale*, Milano, Franco Angeli, 2001).
- REBOA M., *Strategie economico-finanziarie: parametri e modelli di valutazione*, Milano, Egea, 1989.
- RUGIADINI A., *La pianificazione d'impresa: aspetti metodologici e organizzativi*, Milano, Franco Angeli, 1974.
- RUSSO P., *Decisioni aziendali e valore dell'impresa*, Milano, Egea, 2000.
- SAITA M., *Economia e strategia aziendale*, Milano, Giuffrè, 2000.
- SANNINO G., *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione. Tableau de bord e balanced scorecard*, Padova, Cedam, 2002.
- SAVIOLO S.-TESTA S., *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Milano, Etas, 2000.
- *Management in fashion companies*, Etas, 2002.
- SCANNERINI A. L., *Le strategie di diversificazione nelle imprese di alta moda*, Pistoia, Tipografia Dami, 2000.
- SCIARELLI S., *Controllo strategico e sviluppo aziendale*, in «Sviluppo e organizzazione», n. 78, luglio-agosto 1983.
- SHANK J. K.-GOVINDARAJAN V., *La gestione strategica dei costi: contabilità direzionale e vantaggio competitivo*, Milano, Il Sole 24 Ore, 1996.
- SICCA L., *La gestione strategica dell'impresa: concetti e strumenti*, Padova, Cedam, 1998.
- SILVI R., *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Torino, Giappichelli, 1995.

- SIMONS R., *Sistemi di controllo e misure di performance*, Milano, Egea, 2004.
- SINATRA A., *Strategie d'impresa nei settori maturi*, Milano, Giuffrè, 1983.
- *Impresa e sistema competitivo: strategie di innovazione e strategie di consolidamento*, Torino, Utet, 1989.
- TERZANI S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Padova, Cedam, 1999.
- WARD K., *Strategic management accounting*, Oxford, Butterworths, 1992.
- ZAN L. , *Strategia d'impresa: problemi di teoria e di metodo*, Padova, Cedam, 1985.
- *Strategic Management: materiali critici*, Torino, Utet, 1992.
- ZANDA R., *Comportamenti strategici e nuove esigenze aziendali*, Padova, Cedam, 1994.

#### SITI INTERNET VISITATI

[www.abc-luxe.com](http://www.abc-luxe.com)

[www.accademiacostumeemoda.it](http://www.accademiacostumeemoda.it)

[www.assomoda.it](http://www.assomoda.it)

[www.bulgari.com](http://www.bulgari.com)

[www.cameramoda.it](http://www.cameramoda.it)

[www.dolcegabbana.it](http://www.dolcegabbana.it)

[www.el4f.com](http://www.el4f.com)

[www.fashionsummit.it](http://www.fashionsummit.it)

[www.ferragamo.com](http://www.ferragamo.com)

[www.giorgioarmani.com](http://www.giorgioarmani.com)

[www.gucci.com](http://www.gucci.com)

[www.itholding.it](http://www.itholding.it)

[www.laurabiagiotti.it](http://www.laurabiagiotti.it)

[www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)

[www.lvmh.com](http://www.lvmh.com)

[www.mariellaburani.it](http://www.mariellaburani.it)

[www.mffashion.it](http://www.mffashion.it)

[www.pambianco.com](http://www.pambianco.com)

[www.patriziapepe.com](http://www.patriziapepe.com)

[www.polimoda.com](http://www.polimoda.com)

[www.pprgroup.com](http://www.pprgroup.com)

[www.prada.com](http://www.prada.com)

[www.robertocavalli.com](http://www.robertocavalli.com)

[www.sistemamodaitalia.it](http://www.sistemamodaitalia.it)

[www.todsgroup.com](http://www.todsgroup.com)

[www.trussardi.it](http://www.trussardi.it)

[www.versace.com](http://www.versace.com)