

SUPSI

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Analisi teorica e pratica del contributo dei sistemi di controlling all'interno del settore moda

Studente/essa

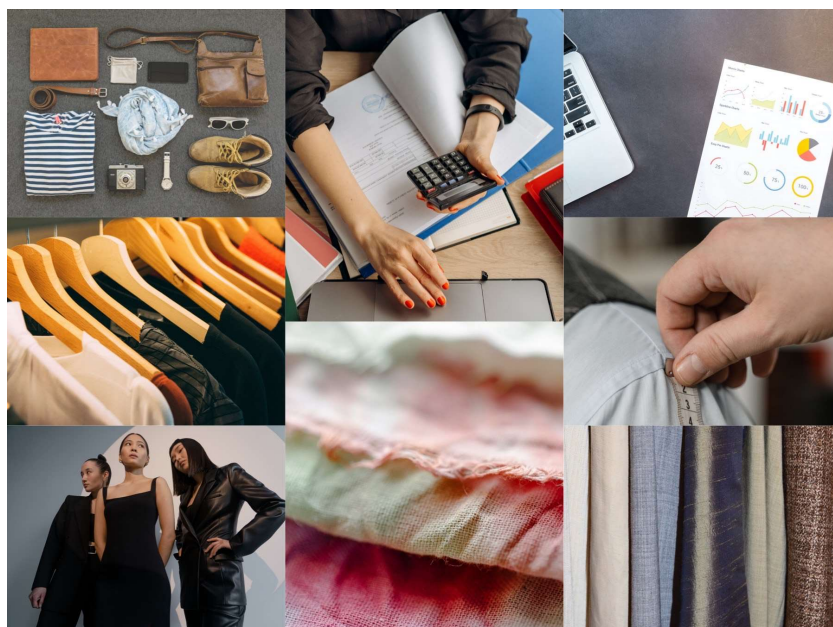
Ana Amante Rosa

Corso di laurea

Economia aziendale

Tipo di documento

Tesi di Bachelor



Luogo e data di consegna

Manno, 31 agosto 2022

Titolo: Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Analisi teorica e pratica del contributo dei sistemi di controlling all'interno del settore moda

Autore: Ana Amante Rosa

Relatore: Domenico Ferrari

Tesi di Bachelor in Economia aziendale
Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

Manno, 31 agosto 2022

“L'autore è l'unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro”

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

*« Tenha coragem de ir
atrás dos seus sonhos »*

Ringraziamenti

Questo progetto segna il termine del mio percorso formativo SUPSI che in questi tre anni mi ha permesso di crescere e sviluppare nuove conoscenze.

Desidero in primo luogo ringraziare il mio relatore, il professore Domenico Ferrari, che in questi mesi ha seguito con enorme pazienza e competenza il percorso durante la redazione, dandomi spunti di miglioramento e consigli preziosi che mi hanno permesso di portare a termine il progetto.

Ci tengo inoltre a ringraziare tutti i funzionari che hanno partecipato alla parte di ricerca sul campo, sia per la parte di questionario che di interviste, dedicandomi parte del loro tempo per permettermi di raccogliere i dati di cui necessitavo per l'analisi. Il loro contributo non è stato utile solo a livello di tesi, ma mi ha permesso di entrare per pochi minuti nelle realtà imprenditoriali locali e applicare quanto appreso durante il mio percorso universitario.

Un ringraziamento particolare va alle persone che mi hanno supportato durante questo percorso faticoso ma che mi ha dato tanto. Ringrazio la mia famiglia che ha sempre creduto in me e ai loro sacrifici di una vita, che mi hanno dato la forza di portare avanti il percorso con determinazione. Al mio fidanzato, che mi ha sempre spinto a dare il meglio di me in ogni situazione e ha sempre creduto nei miei sforzi, aiutandomi con pazienza e standomi accanto quando più ne ho avuto bisogno. Ai miei amici e a tutte le persone meravigliose che ho incontrato in questo percorso e con cui ho condiviso questa esperienza.

Grazie di cuore

Abstract

Il contesto in cui operano le imprese è sempre più complesso e incerto e tale caratteristica non sembrerebbe doversi assestare nei prossimi anni. Per sopravvivere nel mercato bisogna adeguarsi alle aspettative della società ed essere sufficientemente veloci a modificare la propria strategia. Nell'elaborato ciò è emerso essere possibile grazie all'utilizzo di un pacchetto di strumenti manageriali che forniscono informazioni e dati a supporto dell'attività. Usufruento dei processi di controlling le organizzazioni sono in grado di mettere in atto dei piani che permettano di raggiungere gli obiettivi prefissati e accrescere le possibilità di successo.

Il settore della moda è ampiamente soggetto a mutamenti che le aziende devono essere in grado di cogliere tempestivamente. Si tratta di un'industria globale dinamica e caratterizzata da costanti innovazioni, dove la stabilità è qualcosa di sconosciuto per gli attori che vi operano. Il Ticino è la regione maggiormente specializzata nel comparto della moda in Svizzera. Al suo interno vi è un'ampia concentrazione di marchi, eterogenei tra loro sia per quanto riguarda le dimensioni della struttura, che per la durata di vita dell'attività.

L'analisi presentata nel seguente elaborato è stata condotta in primo luogo tramite una ricerca on-desk che ha permesso di analizzare il tema da un punto di vista teorico, dopodiché si è passati a una ricerca primaria tramite questionario e interviste. Il questionario è stato sottoposto a 14 imprese fashion ticinesi per comprendere le tendenze del settore, le caratteristiche strutturali della filiera e l'utilizzo dei sistemi di controlling. Le interviste svolte ai funzionari hanno invece permesso di presentare 8 casi di studio su come tali strumenti vengano applicati all'interno delle organizzazioni.

I risultati evidenziano come il controlling abbia un ruolo fondamentale nell'industria della moda e sia ampiamente utilizzato per fornire le informazioni necessarie al management. In particolare, sono stati discussi i principali strumenti e le loro peculiarità nel settore, i benefici, le criticità e una transizione da un'ottica puramente economico-finanziaria a una di sostenibilità. I principali scopi perseguiti dai sistemi secondo il campione analizzato sono il controllo dei costi, la guida verso gli obiettivi e l'ausilio al management nella presa di decisioni. I vantaggi sono invece il supporto per la presa di decisioni, l'efficienza e l'efficacia all'interno dell'organizzazione e la comunicazione delle priorità. I benefici sono emersi essere maggiori rispetto alle criticità che tali sistemi potrebbero comportare. In particolare, alcune fonti criticavano gli strumenti per la loro staticità e freno alla creatività, ma grazie all'analisi queste critiche sono emerse non essere veritiere. A causa della forte volatilità questi strumenti risultano molto importanti e fungono da abilitatore di successo.

L'analisi di una serie di affermazioni ha permesso di confermare che i sistemi di controlling siano in grado di aiutare l'azienda a raggiungere i propri obiettivi e facilitare la comunicazione tra sedi. Un elemento sorprendente emerso riguarda l'incapacità del controlling di tener conto di aspetti che vanno oltre la pura situazione economico-finanziaria. I risultati dell'elaborato portano a pensare che le aziende debbano fare uno sforzo per ancorare la sostenibilità alla propria strategia e agli strumenti di controllo manageriale.

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Indice

Indice delle figure	IV
Indice delle tabelle.....	V
Indice delle abbreviazioni	VI
1 Introduzione.....	1
1.1 Domanda di ricerca e obiettivi.....	3
1.2 Struttura dell'elaborato e metodologia.....	3
2 Condizioni quadro dell'attività di controlling	5
2.1 L'evoluzione dell'ambiente esterno e le implicazioni per le imprese.....	5
2.2 Il ruolo delle informazioni per la presa di decisione	6
3 La centralità del controlling all'interno dell'azienda	9
3.1 Fasi del controlling.....	9
3.2 Finalità e obiettivi	12
3.3 Requisiti per un controlling adeguato.....	14
3.4 Sistemi informativi.....	15
3.5 Implicazioni di carattere organizzativo	18
3.5.1 Piccole imprese.....	18
3.5.2 Grandi e medie imprese	19
4 Il settore della moda in breve	21
4.1 Caratteristiche e tendenze	22
4.2 Fattori critici di successo.....	26
4.3 Il settore della moda in Svizzera e la Ticino Fashion Valley	28
5 Il ruolo del controlling nel settore della moda.....	31
5.1 Esigenze informative per la presa di decisioni	31
5.2 Cambio di paradigma: dal controlling economico-finanziario a quello di sostenibilità	33

5.3	Strumenti chiave	35
5.4	Benefici dei sistemi di controlling	41
5.4.1	Informazione per la guida strategica.....	41
5.4.2	Decentramento e controllo della supply chain.....	42
5.4.3	Controllo economico-finanziario.....	43
5.4.4	Miglioramento della performance e ottimizzazione delle risorse	44
5.5	Criticità dei sistemi di controlling	45
5.5.1	Conciliazione tra controlling e time to market.....	45
5.5.2	Conciliazione tra controlling e creatività.....	47
6	Rilevazione sull'attività di controlling nella Fashion Valley ticinese	50
6.1	Metodologia	50
6.2	Rilievi emersi	51
7	Analisi del ruolo del controlling nelle realtà imprenditoriali attive nella moda	59
7.1	Metodologia	59
7.2	Aziende coinvolte.....	60
7.3	Casi di studio e rilievi emersi.....	60
7.4	Discussione dei risultati	76
8	Conclusioni.....	81
8.1	Limiti della ricerca e prossimi passi.....	84
	Bibliografia.....	86
	Allegati	96

Indice delle figure

Figura 1: I 7 step per un processo decisionale efficace.....	7
Figura 2: Le fasi logiche del processo di controllo.....	10
Figura 3: Processo di trasformazione del dato in informazione	15
Figura 4: La filiera del tessile-abbigliamento	21
Figura 5: Principali caratteristiche del settore della moda	22
Figura 6: Regioni con maggiore concentrazione di imprese fashion in Ticino	29
Figura 7: Elaborazione e analisi delle fonti informative per la presa di decisioni	32
Figura 8: Suddivisione degli strumenti chiave nella moda.....	36
Figura 9: Livello della filiera in cui operano le imprese del campione	51
Figura 10: Numero di ulteriori sedi possedute dalle imprese del campione.....	51
Figura 11: Numero di dipendenti impiegati dalle imprese del campione.....	52
Figura 12: Categorie merceologiche commercializzate dalle imprese del campione.....	52
Figura 13: Rilevanza delle tendenze per il settore secondo le imprese del campione	54
Figura 14: Rilevanza delle tendenze per la strategia secondo le imprese del campione	54
Figura 15: Confronto rilevanza settore e strategia secondo le imprese del campione.....	55
Figura 16: Strumenti di controlling utilizzati dalle imprese del campione	55
Figura 17: Scopi perseguiti dai sistemi di controlling secondo le imprese del campione	56
Figura 18: Vantaggi dei sistemi di controlling adottati secondo le imprese del campione.....	56
Figura 19: Svantaggi dei sistemi di controlling adottati secondo le imprese del campione ...	57
Figura 20: Ambiti degli indicatori utilizzati dalle imprese del campione	57
Figura 21: Grado di accordo con affermazioni secondo le imprese del campione.....	58

Indice delle tabelle

Tabella 1: Confronto implicazioni organizzative tra piccole e grandi/medie imprese	18
Tabella 2: Dati di mercato sul settore della moda elvetico	28
Tabella 3: Modello di Key performance indicators per le imprese fashion	40
Tabella 4: Indici finanziari imprese fashion e media dei mercati statunitensi (2021).....	41
Tabella 5: Funzionari e aziende intervistate durante il rilevamento	60
Tabella 6: Identikit riassuntivo Philipp Plein	61
Tabella 7: Identikit riassuntivo Bally	62
Tabella 8: Identikit riassuntivo ASSOS of Switzerland	65
Tabella 9: Identikit riassuntivo Guess	67
Tabella 10: Identikit riassuntivo Riri	69
Tabella 11: Identikit riassuntivo Jimmy Choo	71
Tabella 12: Identikit riassuntivo Bidayat.....	73
Tabella 13: Identikit riassuntivo Brands of Tomorrow.....	75

Indice delle abbreviazioni

AVT	Average value per transaction
AW	Autumn/Winter
BI	Business intelligence
BSC	Balanced scorecard
B2B	Business-to-business
CAGR	Compound annual growth rate
CAPEX	Capital expenditures
CBIS	Computer Based Information System
CEO	Chief executive officer
CFO	Chief financial officer
CO ₂	Carbon dioxide
CPU	Cost per unit
CSR	Corporate social responsibility
DPO	Days payable outstanding
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
EMEA	Europe, Middle East and Africa
ERP	Enterprise resource planning
FP&A	Financial Planning and Analysis
HR	Human resources
IT	Information technology
KPI	Key performance indicator
M&A	Mergers and acquisitions
MBO	Management by objectives
PMI	Piccola e media impresa

PNL	Profit and loss
SOX	Sarbanes-Oxley Act
SS	Spring/Summer
SKU	Stock keeping unit
TMS	Transportation Management System
UPT	Units per transaction

1 Introduzione

L'industria della moda rappresenta uno dei settori con maggiore importanza a livello globale (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014). Secondo alcune previsioni il suo valore di mercato aumenterà passando da 551.36 miliardi di dollari nel 2021 a 605.4 miliardi nel 2022, con un tasso medio annuo di crescita (CAGR) pari al 9.8% (The Business Research Company, 2022). Ci si attende che in futuro il settore possa svilupparsi ulteriormente grazie al forte aumento della domanda sui canali online da parte dei consumatori. Grazie all'utilizzo delle nuove piattaforme digitali, i produttori riescono a offrire in modo più semplice i prodotti ai clienti, andando quindi ad accelerare lo sviluppo del mercato della produzione di abbigliamento (The Business Research Company, 2022).

A causa della natura globale del settore, adottare una strategia competitiva di maggior valore sta diventando sempre più importante per le imprese che vi operano (De Felice & Petrillo, 2013). Nonostante rappresenti un importante pilastro per l'economia globale si tratta di un settore molto dinamico e volatile. Uno dei principali problemi nelle industrie della moda è che il tempo necessario per ricevere semilavorati e materie prime, trasformarli in prodotti e venderli sul mercato è maggiore rispetto a quanto il consumatore moderno è disposto ad aspettare (Čiarnienė et al., 2014). Per chi vi opera è dunque fondamentale riuscire a far fronte alle richieste dei consumatori nel minor tempo possibile e assicurarsi che l'intera supply chain sia coordinata, in modo da rispondere in modo flessibile a possibili picchi di domanda. D'altra parte, la domanda di questi prodotti è raramente stabile o lineare, anche a causa delle forti stagionalità che caratterizzano il contesto, rendendo difficile la previsione e la quantificazione delle vendite future. Questo dinamismo richiede alle aziende di adottare un approccio proattivo di rincorsa ai trend, anziché un comportamento reattivo di tipo "follower" che consentirebbe ai competitors di sovrastarle e ottenere un vantaggio. Ciò comporta all'interno del settore un set di sfide non indifferenti (Keller, Magnus, Hedrich, Nava, & Tochtermann, 2014), che le imprese devono essere in grado di affrontare nel migliore dei modi per incrementare il proprio vantaggio competitivo.

Anche se la dinamicità rappresenta una sfida importante l'impresa deve essere in grado di adottare un adeguato approccio gestionale. Come illustrato da Bazzlerla (2017), *"nonostante le aziende vivano in un periodo di forte turbolenza in cui è difficile riuscire a programmare le proprie attività, è impensabile poter procedere navigando a vista"*. In questo contesto articolato la gestione d'impresa diventa ancora più difficile per i manager. Per garantire la propria sopravvivenza e autonomia finanziaria è quindi necessario che le organizzazioni adottino degli strumenti manageriali efficaci. Per questo motivo risulta fondamentale lo strumento del controllo di gestione, che si occupa generalmente di misurare, analizzare ed esporre informazioni, sia di tipo finanziario che non, che permettono ai manager di prendere decisioni con lo scopo di raggiungere gli obiettivi di un'organizzazione. I controller lavorano a stretto contatto con i manager nel processo di formulazione della strategia aziendale, fornendo soprattutto informazioni relative alle fonti che possono accrescere il vantaggio competitivo (Horngren, Datar, & Rajan, 2012). Il controlling può essere riassunto come un processo con il quale

un'organizzazione cerca di raggiungere degli obiettivi pianificati o desiderati, o delle performance, intraprendendo varie azioni, in modo da minimizzare gli effetti negativi provenienti dall'ambiente interno e da quello esterno. Esso aiuta il management aziendale a formulare e pianificare degli obiettivi chiave strategici e a monitorare il loro conseguimento (Satyendra, 2021). Fornire informazioni di qualità ha un impatto sul comportamento dei decisori, in quanto migliora la qualità del processo decisionale all'interno dell'azienda (Atrill & McLaney, 2012).

La necessità di ricorrere a questo strumento risulta maggiormente marcata in imprese di medie-grandi dimensioni, dove la complessità gestionale è maggiore, rispetto a quelle più piccole che fanno spesso riferimento a criteri più informali. L'assenza di questa funzione all'interno di un'impresa, soprattutto all'aumentare delle dimensioni aziendali, implica incertezza, caos, inefficienza e spreco, portando dunque a un'organizzazione che distrugge il proprio valore, anziché crearlo (Dědečková, 2020).

Nonostante si tratti di uno strumento di gestione utilizzato da decenni non sono stati definiti degli standard comuni. È un processo interno influenzato dalla struttura organizzativa e dalle peculiarità dell'impresa, oltre che dalle caratteristiche strutturali del settore. Ad esempio, i sistemi di budgeting non sono standardizzabili (Bazzerla, 2017), ma devono essere creati su misura per rispondere alle esigenze della specifica impresa.

In passato il settore era caratterizzato dalla presenza di aziende di produzione, mentre oggi giorno la maggior parte di esse si sono trasformate in imprese puramente commerciali. Soprattutto chi vende prodotti di fascia più bassa ha delocalizzato la propria produzione all'estero, in nazioni dove il costo della manodopera è molto basso (Bazzerla, 2017). L'outsourcing rappresenta un potente strumento in grado di ridurre i costi e migliorare la performance aziendale. Di conseguenza, a causa della maggiore complessità della supply chain, le aziende necessitano di cambiamenti significativi nella tipologia, qualità e quantità di informazioni utilizzate (Iacoviello, Lazzini, & Nanetti, 2014). L'impresa deve dotarsi di strumenti che le consentano di integrare le informazioni provenienti dalle varie unità decentrate, garantendo un flusso informativo bidirezionale da e verso la casa madre.

Tra i principali vantaggi derivanti da una corretta implementazione di un sistema di controlling vi sono: agevolazione del raggiungimento di obiettivi e della valutazione, ottimizzazione delle risorse economiche aziendali, pianificazione degli obiettivi, coordinamento tra le diverse funzioni aziendali e supporto al top management con decisioni sostenute da un'informativa legittima (DueEsseTi, 2020). Vi sono però anche delle criticità che devono essere analizzate e fronteggiate. All'interno di un settore creativo come la moda, il controlling non risulta essere un ostacolo all'inventiva? (Busco, Frigo, Giovannoni, & Maraghini, 2012). Gli strumenti utilizzati nell'ambito del controlling risultano sufficientemente veloci e versatili in un mercato così dinamico e volatile? Il controlling è forse troppo incentrato sul garantire l'efficienza di costo e può quindi essere ritenuto responsabile dei famosi scandali causati dalla delocalizzazione all'estero?

Negli ultimi anni il controlling nell'industria si sta spostando verso una prospettiva diversa, che include obiettivi ambientali e sociali che vanno oltre quelli che sono stati perseguiti per anni. In questo contesto le imprese sono sempre più chiamate a gestire le implicazioni delle problematiche di cambiamento climatico, in quanto la pressione sociale sta aumentando

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

sempre più (Albertini, 2019) e il nuovo consumatore è sempre più attento alla sostenibilità (Granskog, Lee, Magnus, & Sawers, 2020).

1.1 Domanda di ricerca e obiettivi

Il presente lavoro si pone come obiettivo di rispondere alla seguente domanda di ricerca: *Quali sono le specificità dei sistemi di controlling utilizzati nelle imprese del settore della moda? Quali sono gli strumenti maggiormente utilizzati, i benefici, le criticità e le prospettive di sviluppo?*

Nello specifico, gli obiettivi che si intendono raggiungere con il progetto di tesi sono:

- Comprendere e descrivere come sta evolvendo l'ambiente esterno e quali implicazioni presenta questo fenomeno per le imprese, definendo l'importanza di adottare una strategia in questo mercato sempre più complesso e evidenziando il ruolo che le informazioni hanno nella presa di decisioni.
- Analizzare la letteratura sul controlling illustrando le sue caratteristiche, le fasi di attuazione e implementazione, le sue finalità, i requisiti per un controlling efficace e le implicazioni che la struttura organizzativa può avere sui sistemi di controlling, effettuando un confronto tra grandi organizzazioni e PMI.
- Svolgere un'analisi del settore della moda per identificare le sue caratteristiche e gli elementi chiave di successo che le imprese devono possedere per il raggiungimento di un vantaggio competitivo.
- Indagare e comprendere le particolarità del controlling all'interno del settore della moda, analizzando le necessità informative, gli strumenti maggiormente utilizzati, i benefici che questi sistemi portano e le possibili criticità che possono destare. Infine, si andrà a osservare quali nuove prospettive di controlling sono nate, indagandone la loro natura.
- Approfondire un caso di studio confrontandosi con esperti attivi in questa attività nella Fashion Valley Ticinese, per confermare i risultati provenienti dalla letteratura e aggiungere ulteriori elementi chiave. Ci si preme anche di indagare dal punto di vista pratico l'applicazione di sistemi di controlling in organizzazioni locali appartenenti al settore della moda evidenziandone strumenti utilizzati, costi, benefici e potenziali di miglioramento.

1.2 Struttura dell'elaborato e metodologia

Il seguente progetto è stato strutturato secondo tre sezioni principali, in modo da approfondire nel miglior modo la tematica, passando da un'analisi più generica sullo strumento in sé alla sua applicazione nello specifico settore dal punto di vista teorico e pratico.

Nella prima sezione, più teorica e qualitativa, si fa riferimento al quadro generale di contesto in cui operano le imprese, in modo da fornire un'introduzione sul tema del controlling e sulla sua

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

relazione con la strategia aziendale. Così facendo, è possibile fornire al lettore un background sulle funzioni del controlling, i suoi obiettivi e le fasi da attuare per un controllo adeguato all'interno dello specifico settore. Questa prima fase è stata svolta analizzando la letteratura già esistente, ricercando soprattutto libri e articoli scientifici, e permette di introdurre l'elaborato e di descrivere le condizioni quadro che delimitano l'attività di controlling.

Nella seconda sezione, invece, si entra nel merito dell'applicazione del controlling all'interno del settore della moda con particolare riferimento alle imprese locali, riprendendo alcuni concetti e teorie viste nella prima sezione ma adattandole alle particolarità e caratteristiche di questo settore così importante per l'economia globale. In particolare, si va dapprima a introdurre il settore oggetto di analisi e le sue caratteristiche, focalizzando in seguito l'attenzione sul contesto elvetico e sulla "valle della moda" ticinese. Lo scopo di questo capitolo è di fornire una descrizione degli aspetti principali del settore, che andranno di conseguenza a modellare i sistemi di controlling attuati. Dopodiché, grazie all'analisi della letteratura, si analizzano i bisogni informativi dei manager in questo campo, gli strumenti maggiormente utilizzati e il loro contributo, i benefici ottenibili all'interno del settore e le criticità da considerare. Infine, si analizza l'emergere di nuove prospettive di controlling facendo riferimento alla moda sostenibile, un fenomeno di attualità che ha sconvolto il settore e ha costretto i manager a integrare all'interno delle aziende obiettivi che vanno oltre a quelli tradizionalmente perseguiti per anni. Oggigiorno il consumatore è sempre più attento a tematiche quali la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa ed è dunque fondamentale per le imprese integrare gli strumenti esistenti con dei nuovi che consentano di monitorare il raggiungimento degli obiettivi sociali e ambientali. Così facendo, è possibile ottenere un'analisi a 360 gradi sull'influsso che il controlling esercita all'interno di un'organizzazione attiva nel settore della moda e sui motivi per cui esso risulta critico per la presa di decisioni da parte del management.

Nella terza sezione viene adottato un approccio di casi di studio. Sono state raccolte le opinioni di esperti attivi nelle imprese della "Fashion Valley Ticinese" tramite un questionario e delle interviste. La rilevazione sul campo ha prevalentemente lo scopo di confermare da un punto di vista pratico le informazioni rilevate tramite l'analisi qualitativa, oppure di integrare nuovi elementi. Inizialmente è stato sottoposto alle aziende un questionario in formato elettronico incentrato sugli strumenti di controlling maggiormente utilizzati e i bisogni informativi. Dopodiché sono state svolte delle interviste singole con gli esperti per indagare sui benefici, le criticità, le prospettive future e presentare dei piccoli casi di studio sull'azienda. Questa è stata un'occasione per confrontarsi con gli esperti che ogni giorno svolgono questa attività e ha consentito di raccogliere commenti utili per completare l'elaborato di tesi, fornendo ulteriori riflessioni. In particolare, è stato preso contatto con personale attivo nelle seguenti aziende: Philipp Plein, ASSOS of Switzerland, Bally, Guess, Riri, Jimmy Choo, Bidayat e Brands of Tomorrow. È stato ritenuto necessario suddividere l'analisi, in modo da rendere più semplice la raccolta dati e focalizzare le interviste sugli aspetti maggiormente riflessivi.

Ulteriori dettagli sulla metodologia e in particolare in merito al campione coinvolto, al processo di preparazione e alla struttura della ricerca verranno presentati nei capitoli 6.1 e 7.1 dedicati all'analisi tramite questionario e intervista.

2 Condizioni quadro dell'attività di controlling

2.1 L'evoluzione dell'ambiente esterno e le implicazioni per le imprese

Gli ultimi decenni sono stati contraddistinti da un ambiente esterno sempre più turbolento e volatile, che ha messo a dura prova le imprese attive in tutto il mondo. Secondo un'analisi effettuata dalla rivista Forbes (2016), solo il 12% delle aziende che nel 1955 apparivano nella classifica Fortune 500¹ esiste ancora. L'88% delle aziende originariamente presenti è sparita a causa di fenomeni di diverso tipo come bancarotte, fusioni o chiusure. Inoltre, la ricerca ha sottolineato che 50 anni fa l'aspettativa di vita di un'impresa all'interno della Fortune 500 era di circa 75 anni; oggi invece corrisponde a meno di 15 anni ed è in continua diminuzione. È interessante notare come solo una minima parte delle imprese statunitensi (l'1%) riesca ad entrare in questo ranking che include organizzazioni di grande successo. Questi dati ci confermano che con il passare degli anni l'ambiente è diventato sempre più complesso, portando ripercussioni non solo su piccole-medie imprese ma anche a quelle di fama mondiale.

In queste condizioni, secondo Grant e Jordan (2013), *“un requisito essenziale per il raggiungimento degli obiettivi è possedere un chiaro senso della direzione da perseguire”*. Dunque, la strategia risulta fondamentale e rappresenta un faro guida per l'operato delle aziende. Negli ultimi anni però il suo ruolo si è spostato dall'obiettivo di ottenere un vantaggio competitivo duraturo a quello di sviluppare un'adeguata reattività e flessibilità (Grant & Jordan, 2013), aspetto necessario per riuscire a sopravvivere all'interno dell'attuale ambiente esterno. La strategia non può essere qualcosa di statico, che rimane immutato nel tempo, bensì deve essere flessibile e reattiva per adattarsi ai cambiamenti improvvisi che si affacciano sul mercato. Secondo Coda (2010), infatti, una strategia valida deve essere capace sia di adattarsi ai mutamenti strutturali che di resistere alle crisi congiunturali.

Per sopravvivere in questo contesto le imprese devono cercare di adeguarsi alle aspettative della società: nel momento in cui l'opinione dei consumatori cambia le organizzazioni devono essere sufficientemente veloci a modificare la propria strategia (Grant & Jordan, 2013). È necessario avere coerenza tra la strategia applicata e ciò che il mercato desidera. Coerenza significa produrre ciò che possa rispondere ai bisogni dei destinatari, aver un dimensionamento della struttura bilanciato ai volumi di vendita, occupare risorse e competenze che garantiscano un efficace ed efficiente svolgimento dei processi e offrire risposte di collaborazione adeguate alle attese degli interlocutori che si relazionano con l'organizzazione (Grant & Jordan, 2013). Non allinearsi alle mutazioni rappresenta un rischio troppo elevato per le imprese; tuttavia, sono molte quelle che erroneamente non hanno agito per adeguarsi al cambiamento, come ad esempio le imprese Kodak e Blockbuster (Rao, 2018). Stare con le mani in tasca vuol dire farsi superare dalla concorrenza e lasciar scappare i clienti verso un competitor che è riuscito a trarre vantaggio dal cambiamento. Infatti, oggi la competitività delle imprese non è determinata

¹ Lista pubblicata annualmente da Fortune, nota rivista specialistica di business, che classifica le 500 maggiori imprese statunitensi in base al fatturato.

dai beni materiali posseduti ma dall'abilità del management di cambiare. Un management capace di mantenere il proprio vantaggio competitivo deve essere proattivo, sufficientemente veloce a rispondere in maniera adeguata ai cambiamenti e deve sfruttare il cambiamento a suo favore per continuare a innovarsi ed evolvere (Mullakhmetov, Sadriev, Bikulov, & Gafiyatullina, 2020).

L'incertezza non sembra doversi arrestare, anzi, come dimostrano eventi recenti sembrerebbe diventare ancora più caratterizzante. Ciò rappresenta per le imprese una minaccia che deve essere contrastata con l'utilizzo di adeguati strumenti manageriali. D'altra parte, può però portare alla nascita di nuove opportunità che devono essere colte in maniera proattiva. Le imprese devono chiedersi come fare per competere con successo in un ambiente in continuo cambiamento, tenendo sotto controllo le mutazioni. Il mondo e le esigenze del mercato cambiano e anche le imprese devono farlo se desiderano sopravvivere; quelle che hanno sottovalutato questa evoluzione sono poi scomparse dal mercato.

2.2 Il ruolo delle informazioni per la presa di decisione

Prendere decisioni è sempre stato qualcosa di non facile e complesso per i vertici aziendali, ma a causa della maggiore complessità ambientale, discussa nel precedente paragrafo, sta diventando più difficile che mai (Bonabeau, 2003). I manager sono costantemente sottopressione, in quanto devono essere in grado di scegliere l'alternativa migliore nel minor tempo possibile, soddisfacendo allo stesso tempo le aspettative dei soggetti economici con cui interagiscono. Inoltre, anticipare le potenziali conseguenze che possono derivare dalle scelte effettuate è una sfida non indifferente, dal momento che si opera in un clima di elevata incertezza (Harvard Business Review, 2020).

Nell'attività di gestione di un'impresa vengono prese quotidianamente delle decisioni che, a seconda della loro rilevanza, possono avere un impatto differente sul suo operato. Prendere una decisione vuol dire selezionare un'opzione all'interno di un set formato da più alternative, conseguentemente si stabilisce cosa si intende fare oppure non fare in una determinata occasione. Lo step successivo seguito del management sarà quello di tradurre queste decisioni in azioni concrete, in quanto l'obiettivo finale è fare in modo che tali scelte abbiano un impatto effettivo sul funzionamento d'impresa (Bernardi, 2020).

L'università di Dartmouth (2022), come si evince dalla figura 1, descrive il processo decisionale suddividendolo in sette diverse fasi. Prima di tutto, è necessario definire la natura della decisione che si intende intraprendere, dopodiché bisogna collezionare informazioni pertinenti, sia interne che esterne, che possano supportare il processo decisionale. Il terzo step consiste nell'identificare tutte le possibili alternative di scelta con cui ci si deve confrontare. Poi, nella quarta fase, bisogna sfruttare le informazioni a disposizione e immaginare quali conseguenze potrebbero portare le alternative e ordinarle secondo la priorità. La quinta fase invece consiste nel selezionare l'alternativa che risulta migliore. Successivamente, è necessario implementare l'opzione scelta e trasformarla in un'iniziativa. Infine, bisogna valutare i risultati ottenuti e capire se si è stati in grado di risolvere il bisogno iniziale. In caso negativo, è necessario riprendere da capo il processo al fine di compiere una nuova decisione. Potrebbe per esempio essere

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

necessario ricavare maggiori informazioni e approfondire dei dettagli che precedentemente non erano stati presi in considerazione.

Figura 1: I 7 step per un processo decisionale efficace



Fonte: Elaborazione dell'autrice, sulla base di University of Massachusetts, 2022.

Molti pensano che l'intuitività possa essere uno strumento adatto alla presa di decisione, ma la sua inadeguatezza è causata dal fatto che la mente umana non è razionale e oggettiva. Esistono una serie di imperfezioni nel modo in cui l'essere umano pensa che possono sabotare le scelte e, in alcuni casi, portare a dei danni irreversibili. Secondo un articolo di Harvard Business Review (2020) sono diversi gli elementi che possono aumentare la complessità nel processo decisionale e portare un individuo a compiere la scelta errata, questi sono i bias e le euristiche, le tempistiche, le abitudini, le caratteristiche dell'individuo e le emozioni.

Le euristiche sono degli escamotage mentali che permettono di ridurre la complessità e possono portare un individuo a scegliere a favore di esperienze passate, invece di guardare al futuro e prendere la giusta decisione (Harvard Business Review, 2020). La valutazione non deve essere qualcosa di top-down, "faccio così perché è sempre stato fatto in questo modo", bisogna adottare un approccio bottom-up, ossia ricostruire i vari elementi che contraddistinguono il caso e scegliere l'opzione adeguata. Adottare degli escamotage potrebbe far perdere di vista il reale problema. Un'ulteriore trappola è quella del cosiddetto "status quo", ovvero la tendenza a mantenere le cose allo stato attuale anziché cambiarle. È molto comune nell'ambito di scelte complesse quando si sceglie di lasciare le cose così come sono, anche se non ottimali, per paura di cambiare. Ciò deve essere assolutamente evitato, poiché provoca una perdita di opportunità e un clima di inefficienza e inefficacia. Dopodiché, valutare dati può rubare tempo e rallentare il processo. Quando si hanno degli elevati limiti temporali c'è la tendenza a rinunciare ad analisi approfondite e di reagire istintivamente o in base al proprio punto di vista (Harvard Business Review, 2020). Un altro aspetto critico è la soggettività del decisore, che può essere influenzato da caratteristiche personali, come l'aver vissuto eventi passati simili, oppure dalla propria avversione al rischio. Nessuno è uguale, di conseguenza diverso è l'approccio che viene adottato quando bisogna scegliere. L'esperienza passata potrebbe suggerire di compiere un'azione non corretta, inoltre, un soggetto non particolarmente propenso al rischio potrebbe scegliere un'alternativa diversa rispetto a uno più propenso. Un altro fattore che può influenzare negativamente la presa di decisioni è rappresentato dalle emozioni. Sentimenti come la paura di fallire, l'agitazione, l'impazienza e lo stress possono indurre a compiere scelte sbagliate (Harvard Business Review, 2020).

Non è più sufficiente fidarsi delle proprie sensazioni e far capo all'esperienza coltivata negli anni, è necessario dotarsi di informazioni e dati che siano di supporto. Come descritto precedentemente, il pensiero umano è soggetto a bias che possono portare a prendere scelte sbagliate. Ad esempio, spesso si dà maggiore peso a informazioni che possano confermare le proprie assunzioni, mentre si ignorano elementi che le metterebbero in discussione (Bonabeau, 2003). L'intuizione può venire d'aiuto nella quotidianità, quando ci si affaccia a dei rischi, però nel momento in cui si cerca di interpretare uno sconvolgimento di mercato può non dare la giusta attenzione a elementi critici. Essa, infatti, risulta maggiormente ingannevole in contesti dove la complessità è maggiore (Bonabeau, 2003). Una decisione corretta effettuata tramite il proprio istinto rappresenta la maggior parte delle volte un'eccezione e non una regola, presto o tardi la fortuna svanisce e si va in contro a delle conseguenze (Bonabeau, 2003). Per questa serie di motivi è possibile affermare che nel processo decisionale di un'impresa l'intuitività non rappresenti uno strumento efficace siccome è caratterizzata da eccessive distorsioni. Ciononostante, essa può essere utilizzata come mezzo di supporto al processo se viene abbinata a un'adeguata informativa aziendale. Il giudizio intuitivo è considerabile soprattutto nelle decisioni non strutturate, dove non sono chiare le regole e sono pochi i criteri oggettivi da seguire. Nel caso di chiare regole decisionali, criteri oggettivi e mole elevata di dati non si presta particolarmente bene e deve essere svolta un'analisi. In situazioni dove la finestra temporale per la presa di decisione è corta può però essere un chiaro strumento di supporto per concludere l'analisi in tempi minori (Harvard Business Review, 2020).

La soluzione a tale problema è dotarsi di strumenti informativi manageriali. Secondo Radovic-Markovic & Vucekovic (2015) l'informativa manageriale può aiutare a migliorare il processo decisionale e, di conseguenza, accrescere le performance e le possibilità di successo delle organizzazioni. Avere informazioni permette di valutare la bontà delle alternative e scegliere quella che risulta migliore, riducendo l'incertezza intrinseca. Il manager non può prevedere il futuro ma può adoperare le informazioni in suo possesso per valutare le carte in gioco ed effettuare una scelta che, oggettivamente, è la migliore e rispecchia gli obiettivi dell'organizzazione. Secondo gli autori Atrill et al. (2012), fornire informazioni di qualità ha un impatto diretto sul comportamento dei decisori, in quanto migliora la qualità del processo decisionale all'interno dell'azienda.

3 La centralità del controlling all'interno dell'azienda

Come discusso nello scorso capitolo, una volta che i manager determinano la strategia da adottare devono assicurarsi che essa venga implementata correttamente. Per fare ciò devono assicurarsi che all'interno dell'organizzazione la manodopera faccia quello che debba essere fatto seguendo gli standard imposti dall'alto. Definire una strategia non basta, è necessario che essa venga implementata in maniera corretta, in modo da portare un vantaggio per l'impresa.

I manager sono continuamente alla ricerca di modi per incrementare la soddisfazione dei propri consumatori, mantenere delle relazioni proficue con i fornitori, ridurre i costi del magazzino e sviluppare i prodotti appropriati. Come risultato, *“qualsiasi organizzazione necessita di sistemi per allocare le proprie risorse finanziarie, sviluppare le capacità della manodopera, analizzare la performance finanziaria e valutare la profittabilità globale del proprio business”* (Dědečková, 2020). In questa occasione risulta centrale il ruolo che la funzione del controlling assume all'interno dell'azienda, che si occupa di stabilire degli standard di performance e di comunicarli agli interlocutori coinvolti (Dědečková, 2020), con lo scopo di fornire informazioni a supporto dell'attività di gestione svolta dal management della società. Cerca di far raggiungere gli obiettivi macro determinati dall'azienda in sede di pianificazione, gestendo le risorse in condizioni di efficienza² ed efficacia³.

Non esiste una definizione univoca di controlling, nonostante esso sia uno strumento di gestione utilizzato da ormai molti anni dalle imprese. Si tratta di un processo interno che viene influenzato dalla struttura dell'organizzazione e che deve essere costruito in base alle sue specificità. In particolare, deve essere creato considerando la strategia aziendale, la struttura organizzativa e il sistema informativo (Stolfi, 2021). Per questo motivo due imprese attive nello stesso settore adotteranno sistemi diversi tra di loro, perché diversa sarà la loro natura e le loro caratteristiche.

Secondo Marasca, Marchi, & Riccaboni il controllo può avvenire (2013):

- a livello di azione (controllo delle azioni);
- a livello di risultati (controllo dei risultati);
- a livello del personale (controlli del personale e della cultura interna).

3.1 Fasi del controlling

Grazie all'utilizzo del controlling le organizzazioni sono in grado di mettere in atto dei piani efficaci che permettono di raggiungere gli obiettivi prefissati anticipatamente in sede di

² Con il termine efficienza si intende la capacità di utilizzare in maniera economica le risorse a propria disposizione.

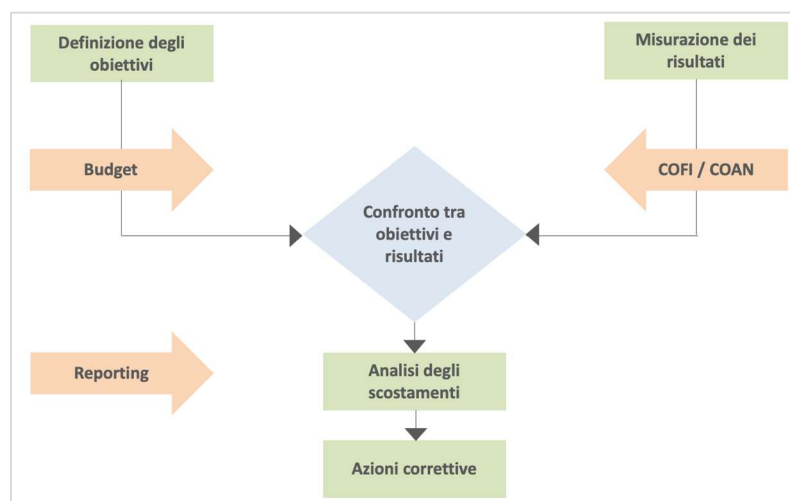
³ Con il termine efficacia si intende la capacità di raggiungere con successo gli obiettivi prefissati.

preventivo, allo stesso tempo riescono a oltrepassare possibili difficoltà che possono derivare sia dall'ambiente interno che da quello esterno con cui sono confrontate (Giraud, et al., 2011).

Nonostante riunisca un'eterogeneità di strumenti e processi, l'attività di controlling può essere riassunta facendo riferimento a uno schema di confronto tra risultati e obiettivi (Marasca, et al., 2013), articolato in quattro fasi (Ferrari, 2021) e rappresentato nella figura 2:

1. **Definire gli obiettivi:** prima di definire degli indicatori è necessario definire gli obiettivi che l'azienda intende perseguire, le risorse da utilizzare e i vincoli da rispettare (Marasca et al., 2013).
2. **Individuare i Key performance indicators per misurare i risultati:** si tratta quindi di definire gli indicatori che permettano all'impresa di misurare e tenere traccia della performance delle proprie operazioni in vari ambiti. Possono essere definiti a livello dell'organizzazione oppure si può discendere alle varie unità organizzative che la compongono. In seguito, deve essere fissato un target, ossia un obiettivo che si intende raggiungere.
3. **Monitorare la performance effettiva e confrontarla con il target:** confrontare i risultati di consuntivo con gli obiettivi prefissati, verificando la presenza di possibili variazioni o scostamenti negativi che devono essere corretti.
4. **Intraprendere le eventuali azioni correttive necessarie:** una volta comunicati ai manager i possibili scostamenti è necessario intraprendere dei piani di azione volti a modificare la situazione attuale, con lo scopo di raggiungere i target stabiliti in precedenza.

Figura 2: Le fasi logiche del processo di controllo



Fonte: Elaborazione dell'autrice sulla base di Marasca, Marchi, & Riccaboni, 2013.

È un processo continuo e iterativo, nel quale l'organizzazione interviene quotidianamente per monitorare i propri progressi (Giraud, et al., 2011). Per rendere maggiormente dinamico questo meccanismo di feedback, può essere utile suddividere il periodo di riferimento in orizzonti di breve termine, oppure in alternativa ricorrere a dei meccanismi di feedforward, utilizzando

modelli di tipo probabilistico-predittivo. In questo modo è possibile orientare il controllo al futuro e anticipare (Marasca, et al., 2013), anziché reagire. Anche secondo Giraud (2011) non deve essere utilizzato come un processo di verifica, ma adottando un approccio proattivo. Se ci si limitasse a utilizzarlo come mezzo di verifica del proprio operato si perderebbe l'opportunità di renderlo uno strumento che permetta di intraprendere azioni efficaci. Per tale motivo risulta fondamentale la fase di pianificazione.

Una buona pianificazione è la base di partenza per monitorare l'operato di un'organizzazione. Nel caso in cui fosse svolta correttamente, fungerà da guida per analizzare le possibili variazioni di performance. Contrariamente, se svolta irregolarmente risulterebbe difficile comprendere se gli scostamenti osservati indichino un risultato insoddisfacente e capire quali soluzioni debbano essere applicate (Giraud, et al., 2011). Il monitoraggio non deve essere eseguito al termine di un determinato periodo, ma deve essere soprattutto utilizzato durante l'implementazione dei piani d'azione, in modo da fornire al management la possibilità di reagire nel minor tempo possibile a ciò che succede e applicare possibili accorgimenti (Giraud, et al., 2011). Un obiettivo può essere raggiunto rendendolo misurabile (per esempio attraverso un indicatore) e tracciando costantemente la sua evoluzione. In questo modo è possibile evitare una dispersione di risorse, essere maggiormente efficaci e riuscire ad essere sufficientemente dinamici e reattivi.

Il vantaggio di strutturare un sistema di misurazione è la possibilità di tradurre le performance in obiettivi oggettivi, concreti. Essi facilitano la comprensione e la comunicazione delle performance (Giraud, et al., 2011), soprattutto all'interno di organizzazioni di grandi dimensioni nelle quali i funzionari condividono compiti e responsabilità diverse e devono essere in grado di coordinare le proprie azioni. All'aumentare delle dimensioni aziendali risulta infatti più difficile coordinarsi, la presenza di un indicatore chiaro e un traguardo fissato in partenza può favorire un clima di lavoro idoneo al raggiungimento degli obiettivi aziendali. D'altra parte, esiste soggettività nell'analisi delle performance. Le imprese definiscono obiettivi in termini generali come la soddisfazione del consumatore e il miglioramento del prodotto. Cosa vuol dire però essere in grado di soddisfare il consumatore e migliorare i prodotti? Quali sono le variabili che permettono di controllare il raggiungimento di questi ultimi? Non esiste una definizione universale, per tale motivo viene stabilito un linguaggio comune grazie a degli standard o indicatori per chiarire ai soggetti coinvolti cosa debba essere misurato.

Possono esserci però delle limitazioni o degli "effetti collaterali" legati al loro utilizzo, per esempio può esserci la tendenza a misurare dati già pronti invece che i fattori che influenzano la capacità di creare valore (Giraud, et al., 2011), oppure potrebbero esservi degli obiettivi qualitativi non semplici da descrivere tramite un semplice indicatore. Un fenomeno può essere influenzato da più variabili e difficilmente sintetizzabile da una semplice formula matematica. Ci si potrebbe trovare in una situazione in cui si cerca di incrementare il target non avendo alcun effetto sull'obiettivo finale, poiché è necessario considerare allo stesso momento più fattori determinanti. Se si osserva che i correttivi attuati non hanno portato ai risultati desiderati bisognerà verificare altre alternative di azione, oppure andare a rivedere gli obiettivi o i Key performance indicators prescelti. Certe assunzioni potrebbero risultare obsolete e rendere necessario l'aggiunta di ulteriori elementi che nel frattempo hanno assunto maggiore importanza. Tuttavia non è sempre possibile intervenire, ciò può essere fatto nel caso di vincoli interni su cui i manager hanno potere di modifica, ma spesso nella gestione intervengono anche

fattori esterni incontrollabili. Di fronte a tale situazione si devono adattare gli obiettivi rivelatosi incongruenti.

3.2 Finalità e obiettivi

Si tratta di una funzione critica all'interno della struttura organizzativa, poichè il non raggiungimento degli standard di performance può essere associato a diverse conseguenze negative. Per esempio, uno scarso controllo dell'inventario può portare a una perdita causata da una rottura di stock e l'incapacità di dare risposta alle richieste dei consumatori. D'altra parte, uno scarso controllo della qualità può portare a consumatori insoddisfatti che si rivolgono alla concorrenza o alla necessità di fornire prodotti sostitutivi. Uno scarso controllo dei costi può portare invece a una profittabilità negativa e, in alcuni casi, a una situazione di insolvenza (Dědečková, 2020). L'elenco di problematiche che può scaturire da un errato controllo di gestione è innumerevole. Un'assenza di questo meccanismo all'interno di un'impresa, soprattutto all'aumentare delle dimensioni aziendali, implica incertezza, caos, inefficienza e spreco, porta dunque a un'organizzazione che distrugge valore, anziché crearlo (Dědečková, 2020). Di seguito vengono presentati i principali vantaggi che l'implementazione di questa funzione può portare.

Efficacia all'interno dell'organizzazione: Dotarsi di tale strumento permette in primo luogo di creare strategie coerenti con il proprio operato, trasformando l'idea astratta che viene formulata a livello corporate dal management in strategie operative concrete che devono essere implementate dai livelli sottostanti. Dopodiché, garantisce che le performance vengano attuate concordamente a questi obiettivi e che la strategia venga messa in atto come da pianificazione. Nel caso di deviazioni consente di prendere le modifiche necessarie per fare in modo che gli obiettivi vengano raggiunti. Secondo Robbins e Coulter (2017), non fare uso di questo strumento significa non avere la possibilità di verificare se quanto pianificato venga effettivamente raggiunto o meno e non comprendere quali azioni mettere in atto in un'ottica futura. Gli strumenti di controlling misurano il progresso fatto per raggiungere gli obiettivi e consentono di prendere i necessari accorgimenti per correggere in corso d'opera. Senza di essi risulterebbe impossibile verificare la correttezza di quanto viene fatto e aggiustare tempestivamente. Un altro elemento collegato a questo vantaggio è la capacità di anticipare possibili minacce che intercorrono e di gestirle, cercando anche di cogliere le opportunità.

Efficienza all'interno dell'organizzazione: Dal punto di vista dell'efficienza permette di gestire le proprie risorse adeguatamente, verificando la presenza di sprechi e malfunzionamenti. Non adottarlo significherebbe disperdere i mezzi che si ha a propria disposizione, andando ad aumentare eccessivamente i costi. Nel lungo periodo si tratta di una situazione non più sostenibile per l'azienda che potrebbe portare a elevati danni. Così facendo si va inoltre ad aumentare la produttività e a ridurre la presenza di errori e difetti all'interno dei processi, mantenendo così elevata la qualità, che si tratta di un aspetto fondamentale per il consumatore.

Supporto per la presa di decisioni: Secondo Marasca, et al. (2013) costituisce “*un insostituibile meccanismo di guida e indirizzo dell'attività dei responsabili, ovvero un valido supporto ai processi decisionali*”. Trasmette al vertice la conoscenza necessaria sui diversi

aspetti che costituiscono l'organizzazione, in modo da intraprendere decisioni. Fornisce le informazioni di cui esso necessita per prendere decisioni oggettive e in linea con l'operato. I manager, diversamente dai livelli bassi, non si confrontano quotidianamente con l'attività operativa e hanno una visione lontana su ciò che avviene all'interno dei vari dipartimenti. Le informazioni raggruppate nei vari livelli compongono una mole importante di dati, spesso non strutturata. Questo strumento gli permette di avere una visione su ciò che succede realmente all'interno dell'impresa. Prendere decisioni su qualcosa che non si conosce e in climi di elevata complessità andrebbe a distorcere la bontà delle scelte intraprese.

Coordinamento delle attività e delega: Permette di coordinare tra loro gli individui che compongono l'organizzazione, attraverso la definizione di obiettivi e standard da raggiungere. Ciò induce a adottare comportamenti in linea con il raggiungimento degli obiettivi (Marasca, et al., 2013) e ridurre atteggiamenti individualistici non conformi. Un'organizzazione è composta da individui con opinioni eterogenee, è importante diffondere una cultura organizzativa comune. Permette inoltre di delegare determinate mansioni ai livelli inferiori, liberando i capi reparto da alcuni compiti, in modo da permettere loro di concentrarsi sul coordinamento delle risorse. Delegare è un modo per responsabilizzare i lavoratori e le loro azioni nel rispetto degli obiettivi comuni, essi infatti sapranno esplicitamente ciò che devono fare e come devono farlo per raggiungerli. Alcuni manager potrebbero essere poco propensi a delegare poiché temono che possano essere ritenuti responsabili nel caso qualcosa vada storto, ma grazie alle informazioni e ai feedback che il controlling fornisce è possibile ridurre la probabilità di andare in contro a delle criticità (Dědečková, 2020).

Riconoscimento delle performance singole e fonte motivazionale: È un modo per motivare gli individui a raggiungere l'obiettivo comune. Permette di valutare le prestazioni del management ma anche dei singoli lavoratori riconoscendo i successi e i comportamenti virtuosi, disincentivando quelli non consoni. Secondo Marasca et al. (2013) *“contribuisce ad una cultura meritocratica basata sul risultato e sul merito individuale”*. Riconoscere le performance e valorizzare i singoli contributi significa anche stimolare il personale a impegnarsi ancora di più (Marasca, et al., 2013). Essi si sentono maggiormente apprezzati grazie all'opportunità di ricevere bonus e possibili promozioni di carriera e ciò rende l'organizzazione orientata al miglioramento, oltre che attirare talenti. L'impresa risulta poi capace di incrementare la propria competitività, poiché gli impiegati sono maggiormente in grado di apportare gli aggiustamenti necessari per adattarsi ai cambiamenti in atto nell'ambiente competitivo (Sheehan & Grant, 2014).

Comunicazione della priorità e della strategia: Il controlling possiede una forte valenza comunicativa. Grazie alla sua implementazione vengono comunicate le questioni che devono venire affrontate prioritariamente e possibili alterazioni della strategia (Marasca, et al., 2013). Esso crea un linguaggio e un modo di pensare comune, aiutando l'organizzazione a gestire le potenziali interdipendenze che intercorrono tra i vari partecipanti (Karaoulanis, 2015). Può inoltre avere una valenza maggiormente politica, siccome può fungere da funzione di garanzia sulla trasparenza e correttezza dei comportamenti, aspetto particolarmente critico in un clima di divergenza tra i vari portatori d'interesse (Marasca, et al., 2013). Tutto ciò contribuisce a un allineamento migliore tra obiettivi strategici e operativi (Marasca, et al., 2013).

Apprendimento e feedback: Rappresenta infine uno strumento utile per l'apprendimento ed è fonte di continui feedback a tutti i livelli gerarchici. Grazie a esso è possibile comprendere i malfunzionamenti che si sono presentati e cercare di aggiustarli in un'ottica di miglioramento continuo. Garantisce la possibilità di fornire a tutte le funzioni aziendali un feedback sul loro operato, che, come analizzato da Dědečková (2020), permetterebbe di influenzare il loro comportamento. Anche secondo una teoria degli autori Hackman e Oldham (1974), il feedback rappresenta un aspetto rilevante per il lavoratore, che gli permette di comprendere cosa è stato fatto correttamente e cosa no per migliorare in futuro.

3.3 Requisiti per un controlling adeguato

I requisiti per una struttura tecnica informativa efficace possono essere riconducibili a otto diverse variabili, descritte dagli autori Marasca et al. (2013) in una loro opera.

Integrazione: I dati provenienti da diverse fonti (contabili, extracontabili, interni ed esterni) devono essere inseriti e integrati all'interno del sistema attraverso delle procedure uniformi, in modo che i dati possano essere utilizzati facilmente per dar risposta alle esigenze informative.

Flessibilità: A causa dell'alta volatilità del mercato, generata da continui cambiamenti, è necessario che esso sia in grado di adattarsi in maniera flessibile (Marasca, et al., 2013). Nel tempo è necessario gestire il cambiamento e sottoporre a possibili revisioni gli elementi che lo compongono. Può succedere che alcuni elementi chiave considerati precedentemente debbano essere tolti, in quanto non prioritari o diventati scontati, oppure possono entrare in gioco nuove aree che con l'evolversi del contesto sono diventate critiche.

Accettabilità: Per evitare fenomeni di ostruzionismo e di resistenza è necessario che le varie persone che operano all'interno dell'organizzazione accettino il sistema e lo condividano (Marasca, et al., 2013).

Rilevanza: Si tratta di identificare i dati rilevanti e significativi per il loro utilizzo (Marasca, et al., 2013). Risulta essenziale selezionare ciò che è effettivamente interessante e che è in grado di avere un'influenza, che permetta di fornire dei giudizi e mantenere sotto controllo l'attività e i processi.

Selettività: Per avere un controlling adeguato si manifesta la necessità di selezionare una quantità di dati realmente utile per gestire l'operato (Marasca, et al., 2013). Se non si seleziona un gruppo di voci maggiormente significative c'è il rischio di perdersi all'interno della complessità e diventare troppo dispersivi. Ci si confronterebbe con troppe variabili che poi il decisore non è in grado di utilizzare in modo opportuno, andando a perdere di vista le priorità e gli aspetti fondamentali su cui concentrarsi. Il suo obiettivo è di aiutare il management ad allocare le risorse di cui dispone per raggiungere i vari obiettivi strategici, esse devono quindi venire utilizzate nei punti più importanti e non in quelli poco rilevanti.

Tempestività: Con questo termine si intende la capacità di fornire dati in tempo utile ai diversi utilizzatori (Marasca, et al., 2013). L'intervallo di tempo che intercorre tra il momento in cui nasce

la necessità informativa e quello in cui l'informazione è stata raccolta ed è disponibile per l'analisi è denominato tempo di accesso. È necessario essere sufficientemente tempestivi e in grado di rispondere nel più basso tempo possibile alla richiesta d'informazione. Nel caso in cui l'informativa ci mettesse eccessivo tempo per essere elaborata e consegnata a chi di dovere, potrebbe diventare obsoleta e ormai superata. Impiegare più tempo per elaborare i dati non vuol per forza dire avere un'informativa migliore.

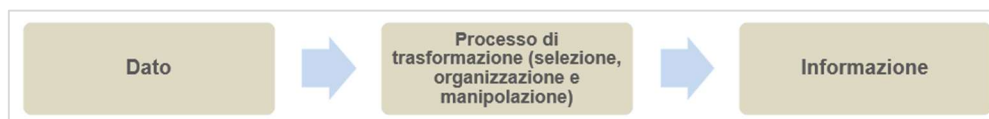
Accuratezza: Capacità di fornire dati il più aderenti possibili alla realtà (Marasca, et al., 2013). Il grado di approssimazione considerato accettabile può variare a dipendenza dello scopo dell'informativa e dal livello aziendale a cui si rivolge. Bisogna valutare il rapporto costi-benefici, ossia se sia necessario redigere un sistema più dettagliato e costoso (sia dal punto di vista monetario che non), oppure uno meno dettagliato che provochi un onere inferiore. È necessario effettuare un trade-off⁴ tra i due elementi tenendo conto delle esigenze informative che il management possiede e lo scopo dell'analisi. Un'informativa maggiormente precisa risulterebbe inoltre più dispendiosa in termini di esecuzione: bisognerebbe articolare sistemi più complessi e dedicare più personale dedicato alla raccolta.

Verificabilità: Consiste nel tracciare i documenti e le rilevazioni contabili, cosicché l'utente possa in ogni momento verificare come siano stati manipolati i dati (Marasca, et al., 2013). Il sistema deve essere verificabile rispetto alla correttezza dei dati al suo interno.

3.4 Sistemi informativi

Le persone e le organizzazioni utilizzano quotidianamente le informazioni in ambiti differenti. Il termine informazione può essere descritto come un dato reso utile per la presa di decisioni. Spesso e volentieri i dati sono grezzi e devono venire manipolati per essere trasformati in commenti utili. Possono essere rielaborati, ad esempio, attraverso un indice, un confronto storico o un benchmark. L'informativa deve essere riorganizzata e strutturata per fornire al destinatario un messaggio chiaro e conciso seguendo un approccio analitico. Secondo Stair & Reynolds (2010), i dati presi a sé hanno poco valore, sono grezzi e necessitano di venire rielaborati in modo significativo per diventare un'informazione di valore (figura 3). Per fare ciò è necessario comprendere il set di informazioni che si ha di fronte e come esso può venire manipolato in modo da essere reso utile e di supporto per una specifica mansione.

Figura 3: Processo di trasformazione del dato in informazione



Fonte: Elaborazione dell'autrice, sulla base di Stair & Reynolds, 2010.

⁴ Implica la scelta tra due alternative contrastanti, l'aumento di una provoca la diminuzione dell'altra.

Risulta fondamentale fornire la giusta informazione alle persone giuste all'interno della struttura al momento giusto. Spesso ciò comporta l'esigenza di poter disporre delle informazioni in tempo reale (Stair & Reynolds, 2010). Se l'informazione non fosse rilevante, verrebbe consegnata in ritardo o fosse troppo complessa per essere compresa non porterebbe valore. Ad esempio, se venisse fatto un forecast sbagliato che rilevasse una crescita della domanda, l'azienda investirebbe le proprie risorse inutilmente, portando a importanti perdite (Stair & Reynolds, 2010). L'autore Emery (1969) descrive che un'informativa per portare valore alla decisione deve essere in grado di ridurre l'incertezza, facilitare le decisioni individuali e avere un impatto sulla conseguenza delle decisioni. Un'informativa corretta aiuta a gestire l'operatività in modo più efficiente ed efficace. Alcuni dei vantaggi attribuibili ai sistemi informativi includono maggiore velocità, accuratezza e riduzione dei costi di gestione.

Un sistema informativo è descritto come un *“set di componenti interconnessi che colleziona, manipola, archivia e diffonde dati e informazioni e fornisce un meccanismo di feedback per raggiungere un obiettivo”* (Stair & Reynolds, 2010). Questi set possono essere suddivisi in due principali categorie:

- sistemi che supportano l'attività nel day-by-day (operations information systems);
- sistemi che supportano il processo decisionale (management information systems).

I primi hanno principalmente lo scopo di controllare i processi, le transazioni e le comunicazioni, mentre i secondi provvedono a fornire le informazioni che il management necessita per prendere decisioni. Tale suddivisione ha però perso recentemente validità con l'entrata in uso di nuovi sistemi multidimensionali come, ad esempio, gli Enterprise resource planning systems (ERP), che integrano tutte le attività in un unico sistema migliorando la gestione dei dati e il loro coordinamento (Hardcastle, 2011).

Di fronte a una volatilità elevata i sistemi devono essere in grado di adattarsi. Se non cambiano rischiano di non supportare più la credibilità dei processi decisionali e di formare un gap tra il bisogno informativo degli utilizzatori e ciò che il sistema è realmente in grado di offrire (Almasan, Circa, Zarzycka, & Dobroszek, 2016). Se il sistema informativo di un'azienda non è sufficientemente efficiente ed efficace comporterà uno svantaggio nei confronti del concorrente che ha disposto di sistemi migliori.

Tale necessità di adattamento è inoltre ampliata da un aumento generale della complessità dei sistemi informativi (Granskog, Lee, Magnus, & Sawers, 2020), causato da un numero di dati più elevato rispetto al passato. L'economia attuale è dettata dall'informazione, le transazioni che avvengono sul mercato coinvolgono un grande numero di informazioni, rendendo il loro scambio più elevato rispetto a quello dei beni tangibili (Stair & Reynolds, 2010). Il numero di informazioni che un'organizzazione raccoglie è aumentato esponenzialmente rispetto a prima ed è difficile da gestire in assenza di un sistema strutturato. Nel libro Principles of Information Systems (2010), gli autori Stair & Reynolds descrivono il caso di Fossil e spiegano come l'apertura ai mercati e l'espansione ha portato a un aumento delle informazioni all'interno dell'organizzazione tale da diventare ingestibile. L'azienda, per far fronte a tale situazione,

decise di investire in un sistema informativo SAP⁵, che archiviava e organizzava tutti i dati, permettendo al management dell'azienda di poter disporre di informazioni di supporto alle decisioni strategiche. Ciò ha consentito di semplificare la struttura informativa e di supportare le best practices, oltre che migliorare il tempo di reazione alle richieste del mercato.

I sistemi informativi computerizzati hanno consentito una maggiore globalizzazione. Internet e i nuovi network che connettono individui in tutto il mondo hanno sviluppato opportunità internazionali e un'espansione dei mercati. Ora si è in grado di ottenere prodotti e servizi da tutte le parti del mondo, invece che dietro l'angolo come una volta. Le aziende decentralizzate sono in grado, grazie ai propri sistemi, di connettersi con le sedi sparse in tutto il mondo e avere informazioni in tempo reale (Stair & Reynolds, 2010). Un computer-based information system (CBIS) rappresenta un "*set di hardware, software, database, telecomunicazioni, persone e procedure configurate con il fine di collezionare, manipolare, archiviare ed elaborare dati in informazioni*" (Stair & Reynolds, 2010) ed è composto da:

- hardware, apparecchiature tangibili per eseguire attività di input, process e output;
- software, programmi computerizzati che forniscono istruzioni per svolgere un compito;
- database, che contiene un insieme di fatti e informazioni sull'attività imprenditoriale;
- telecomunicazioni, network e internet, per rendere fruibile l'informazione e connettere;
- persone, ossia il personale incaricato a gestire il sistema;
- procedure, ovvero le strategie, le politiche, i metodi e le regole per l'utilizzo del sistema, che includono inoltre la manutenzione e la messa in sicurezza dello stesso.

I sistemi informativi computerizzati di alta qualità, aggiornati e ben mantenuti, sono alla base della maggior parte delle organizzazioni globali di oggi. Secondo alcune stime le aziende incluse nella classifica Fortune 500 investono più di 1 miliardo all'anno nei propri sistemi informativi (Stair & Reynolds, 2010). Questo dato dimostra l'importanza per le imprese di investire in tali sistemi. I costi necessari per migliorare i propri sistemi informativi possono essere elevati ma sono giustificati dal vantaggio che consentono di raggiungere. Essi vengono utilizzati sempre con maggiore frequenza per creare, archiviare e trasferire l'informazione (Stair & Reynolds, 2010) e continueranno in futuro a cambiare il modo con cui si gestisce un'impresa.

Avere delle strutture che localizzano e recuperano informazioni ha il vantaggio di essere più veloce rispetto ai metodi tradizionali, consentendo inoltre un'elevata flessibilità nel localizzare, recuperare e organizzare le informazioni. Questo approccio consente anche di ridurre la duplicazione di dati. La maggior parte dei software database offrono delle funzionalità che permettono all'individuo di generare dei report in modo automatico ed eseguire ulteriori

⁵ Azienda produttrice di software gestionali, una delle principali attive nello sviluppo di ERP.

calcolazioni (Hardcastle, 2011). Ciononostante, l'utilizzo di questi sistemi computerizzati ha anche portato a una serie di pericoli legati alla privacy e alla conservazione dei dati.

Il libro *Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti* (Marasca, et al., 2013) propone un modello di struttura informativa destinata al controllo, che racchiude i principali strumenti atti a misurare obiettivi e prestazioni, ossia: piani budget e standard, analisi previsioni e simulazioni, analisi scostamenti e reporting, contabilità gestionale e sistemi informatici.

3.5 Implicazioni di carattere organizzativo

Come analizzato nei paragrafi precedenti, i sistemi di controlling vengono influenzati dalle componenti di carattere organizzativo che contraddistinguono un'organizzazione. In particolare, un sistema adeguato deve essere creato considerando la strategia aziendale, la struttura organizzativa e il sistema informativo (Stolfi, 2021). Per questo motivo è stata svolta una segmentazione delle tipologie di organizzazioni esistenti, suddividendole in due macrogruppi che tengono conto della dimensione dell'azienda, ossia piccole e grandi/medie imprese (tabella 1). Dopodiché si è andati ad analizzarli e confrontarli, per comprendere le differenze che le implicazioni di carattere organizzativo portano e come influenzano il controlling.

Tabella 1: Confronto implicazioni organizzative tra piccole e grandi/medie imprese

Piccole imprese	Grandi e medie imprese
- Contesto e presa di decisioni più semplice;	- Aumento complessità e necessità di ricorrere a sistemi di controlling sviluppati;
- Basso utilizzo sistemi di controlling;	- Suddivisione e decentramento con responsabilizzazione, necessità di sistemi di reporting per coordinare;
- Struttura organizzativa limitata e impiego minore di personale;	- Elevata burocratizzazione;
- Interazioni informali, meno formalizzata;	- Forte impiego di sistemi complessi;
- Scarso impiego sistemi informativi complessi ed evolute tecniche di gestione;	- Importanti i processi di pianificazione strategica, orientamento agli obiettivi di breve e lungo termine.
- Limitato orizzonte temporale, orientamento agli obiettivi di breve termine.	

Fonte: Elaborazione dell'autrice

3.5.1 Piccole imprese

Malgrado si pensi che il controlling non venga adottato all'interno delle piccole imprese, si tratta di una funzione tanto importante quanto in un'impresa di grandi dimensioni. Tuttavia, il contesto in cui operano queste imprese è più semplice da comprendere e l'elevata flessibilità di cui dispongono consente di adottare e cambiare facilmente gli approcci perseguiti (Huberts, 2012). Inoltre, la presa di decisioni può risultare più semplice rispetto ad altri contesti, siccome vengono

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

coinvolte un numero minore di variabili. Per questo motivo rispetto alle grandi imprese vengono utilizzati in maniera minore i sistemi di controlling. La struttura organizzativa di piccole dimensioni e l'impiego di meno personale fa sì che il manager sia più vicino ai propri subordinati (Chegri, Rigalma, & Torra, 2021) e risulta quindi meno importante l'impiego di strutture di controllo complesse, poiché il coordinamento viene generalmente svolto attraverso interazioni informali tra il manager e gli impiegati.

Un'altra caratteristica di questo gruppo è che spesso non dispone di risorse sufficienti per effettuare analisi dettagliate e approfondite, questo lo spinge a non adottare tali sistemi. Infatti, secondo uno studio di Antonelli e Parbonetti (2002) non vengono utilizzati in particolar modo indicatori o strumenti complessi e i dati vengono analizzati in maniera più informale, c'è inoltre una bassa applicazione di sistemi informativi molto formalizzati e di software gestionali particolarmente onerosi (Marasca, et al., 2013). Si cerca di evitare un'eccessiva formalizzazione che, a questi livelli, potrebbe recare più danni che vantaggi. In effetti, burocratizzazioni rigide in questo contesto potrebbero rallentare la gestione anziché portare un vantaggio concreto. I documenti formalizzati sono indirizzati soprattutto alla comunicazione verso gli stakeholders esterni attraverso il rendiconto annuale; dunque, sono orientati a quanto previsto dalla normativa fiscale e non seguono una logica di tipo gestionale (Marasca, et al., 2013).

Secondo Temtine (2003) le organizzazioni di piccola dimensione sono più orientate al raggiungimento di obiettivi di breve termine, mentre non viene data grande enfasi su quelli di lungo periodo.

3.5.2 Grandi e medie imprese

L'aumento delle dimensioni aziendali porta, solitamente, a un aumento della necessità per le organizzazioni di far capo a dei sistemi di controlling (Sandelin, 2008). Le grandi-medie imprese sono spesso confrontate con più mercati e producono più prodotti diversi tra loro, aumentando la complessità (Mintzberg, 1994). Ciò va dunque ad accrescere la quantità e la mole di informazioni, creando delle difficoltà nella misurazione e valutazione dell'operato e della performance. In questo contesto l'efficienza del coordinamento informale va a ridursi notevolmente a causa dell'aumento delle dimensioni aziendali (Huberts, 2012), che porta con sé un numero maggiore di interazioni all'interno dell'organizzazione. All'aumentare delle dimensioni il vertice non è più in grado di controllare e avere una visione d'insieme sull'attività, per questo motivo risulta utile il decentramento. Decentrare significa delegare ai livelli inferiori funzioni che erano di propria responsabilità, in modo da prendere decisioni potenzialmente migliori e consentire alla direzione di concentrarsi sul coordinamento e l'alta direzione. Una conseguenza di tale processo è che è necessario implementare un adeguato sistema di reporting di ogni unità e risulta più difficile il coordinamento.

L'impiego di più risorse umane che devono essere coordinate implica inoltre un aumento di interazioni che se venissero regolate in maniera informale potrebbero non essere adatte e avere un costo eccessivo (Huberts, 2012). L'adozione di meccanismi di controllo formali porta in questo caso benefici perché permette di chiarire le aspettative del management nei confronti della manodopera, facilita la coordinazione e semplifica il controllo attraverso delle regole (Huberts, 2012). Secondo Mellow (1982) la burocratizzazione aumenta all'aumentare delle dimensioni, come risultato dell'elevata difficoltà nel monitorare le performance dei singoli.

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Queste regole e procedure delineate consentono di allineare il raggiungimento degli obiettivi comuni.

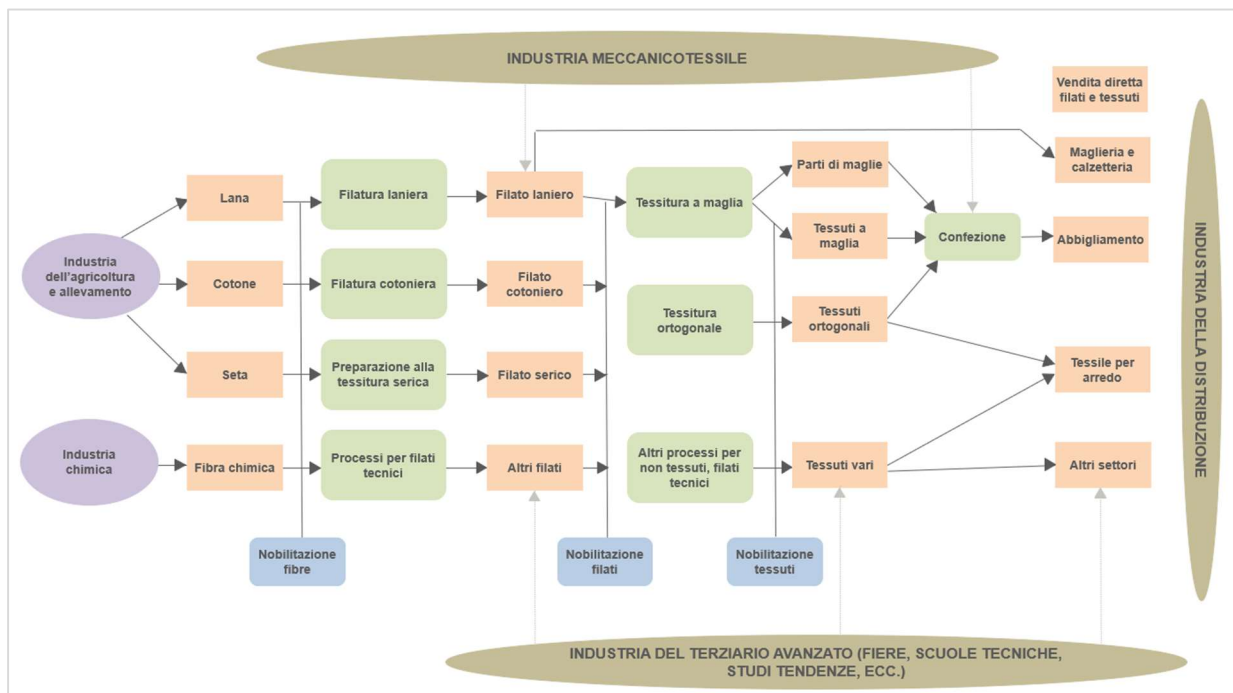
Vi è un forte impiego di sistemi complessi e formalizzati. Aziende di grandi dimensioni investono fortemente per il miglioramento dei propri sistemi informativi, che rappresentano una fonte di vantaggio competitivo. L'apertura ai mercati esteri e la creazione di nuove sedi richiamano al dovere di sviluppare dei sistemi interni che permettano di gestirle in un'ottica di raggiungimento degli obiettivi comuni dell'azienda.

Secondo Temtime (2003) in questo gruppo di imprese viene data maggior attenzione a processi di pianificazione strategica. L'aumento di risorse, investimenti e competenze all'interno dell'organizzazione porta alla necessità di pianificare.

4 Il settore della moda in breve

L'industria della moda rappresenta uno dei settori con maggiore importanza a livello globale (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014). Si tratta del quarto settore più grande al mondo, con un valore globale di circa 3 trilioni di dollari e una manodopera di circa 3'000 milioni (Fashion United, s.d.). Secondo alcune previsioni il suo valore di mercato aumenterà passando da 551.36 miliardi di dollari nel 2021 a 605.4 miliardi nel 2022, con un tasso medio annuo di crescita (CAGR) pari al 9.8% (The Business Research Company, 2022). Ci si attende che in futuro il settore possa svilupparsi ulteriormente grazie al forte aumento della domanda sui canali online da parte dei consumatori. Si tratta di un settore soggetto ad ampi mutamenti e sbalzi che le aziende devono essere in grado di cogliere tempestivamente in modo da rispondere in maniera adeguata. È un'industria globale dinamica, dove la stabilità è qualcosa di sconosciuto per gli attori che vi operano all'interno, è un continuo di innovazioni costanti (Masoni, 2019) e cambiamenti per rimanere al passo con i tempi: *"la moda è dinamismo, non conosce confini: deve conoscere i gusti del pubblico, anticiparli, assecondarli in tempi brevissimi, sormontando ostacoli e barriere"* (Masoni, 2019).

Figura 4: La filiera del tessile-abbigliamento



Fonte: Elaborazione dell'autrice, sulla base di Saviolo & Testa, 2005

La filiera della moda include tutte le aziende coinvolte nel processo di produzione di un prodotto tessile. Non comprende solo le aziende produttrici, ma è il frutto di una lunga catena di attività svolte da attori con diverse specializzazioni (Saviolo & Testa, 2005). A monte sono coinvolte aziende di diverso tipo, che si occupano ad esempio della preparazione della fibra o del tessuto, mentre a valle sono attive le aziende che si occupano di distribuire i capi, ovvero i dettaglianti. Il tempo di percorrenza della merce all'interno del processo di produzione è elevato, dalla prima

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

all'ultima operazione possono infatti passare in media un paio di anni (Cia Diffusione, 2009). La filiera raggruppa quattro macrocategorie (Saviolo & Testa, 2005), come da figura 4:

- settore delle fibre: lavorazione di polimeri sotto forma di filati;
- settore tessile: attività di trasformazione delle fibre in filati e tessuti;
- settore abbigliamento: taglio, confezionamento, stiratura e imbustamento del capo finito che può essere suddiviso in due tipi di prodotto, ossia confezione e maglieria;
- distribuzione: vendita del capo finito o dell'accessorio al cliente finale.

4.1 Caratteristiche e tendenze

Il settore ha vissuto una vera e propria trasformazione negli ultimi 20-30 anni (Bhardwaj & Fairhurst, 2010), sia per quanto riguarda la sua struttura che per quanto riguarda i modelli di business esistenti. In particolare, cambiamenti come la sostituzione della produzione di massa con modelli fast fashion, l'aumento del numero di stagioni prodotte e le modifiche attuate sulla struttura della supply chain in modo da diminuire i lead time (Bhardwaj & Fairhurst, 2010), hanno portato un cambiamento epocale nel settore e negli attori della filiera che vi partecipano.

Figura 5: Principali caratteristiche del settore della moda



Fonte: Elaborazione dell'autrice, sulla base di Čiarnienė & Vienažindienė, 2014

Negli anni 80 i capi e gli accessori venivano disegnati e programmati ben prima del loro lancio sul mercato, utilizzando una strategia di tipo "sense and respond" (Bhardwaj & Fairhurst, 2010), che consisteva nel cercare di anticipare il prima possibile le tendenze e le mode che si sarebbero venute a verificare in futuro, in modo da avere sufficiente tempo per la fabbricazione. La produzione veniva sviluppata nell'arco di un anno, in base alle stagioni, in due principali

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

categorie, ossia primavera/estate (SS) e autunno/inverno (AW). La produzione era basata su prodotti di massa o standardizzati a basso costo che non venivano cambiati frequentemente a causa dei limiti di design presenti nelle aziende dell'epoca, inoltre il consumatore risultava meno sensibile allo stile e privilegiava capi basici (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). Tuttavia, le strategie delle imprese attive nell'industria fashion sono poi andate a concentrarsi nel fornire rapidamente capi che rispondano alle tendenze che emergono dalle sfilate di moda internazionali (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). Le sfilate erano il principale spunto di ispirazione per la creazione di nuovi capi. Una volta questi spettacoli erano rivolti ad attori direttamente coinvolti all'interno del settore, come i designer, i buyer e i fashion manager (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). A partire da inizio 2000 sono stati aperti a un pubblico più ampio e le foto di questi spettacoli hanno iniziato a essere sempre più comuni su web e riviste. I consumatori erano sempre più esposti ai design presentati sulle passerelle, il che ha spinto numerosi marchi come Zara, H&M e Mango a trarre ispirazione da essi per proporre gli stessi design a un prezzo accessibile nel minor tempo possibile (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). L'industria fashion si è dunque trasformata, passando da un settore nel quale si cerca di prevedere i trend futuri, a uno nel quale vengono utilizzati dati aggiornati in tempo reale per soddisfare le richieste di consumatore che vuole esprimere la propria personalità (Bhardwaj & Fairhurst, 2010).

È emerso un bisogno costante di lanciare sul mercato nuove gamme di prodotto, continuamente aggiornate in base alle tendenze. Il che ha portato quindi all'inevitabile necessità di andare a modificare la classica organizzazione temporale basata su due principali stagioni, aggiungendo più fasi per incrementare la varietà di gamma e rispondere alla domanda da parte dei consumatori. Ciò ha provocato un'elevata pressione sui produttori (Bhardwaj & Fairhurst, 2010), che sono dovuti andare a modificare a loro volta il proprio processo produttivo per adattarlo a una produzione di lotti diversificati e di dimensione ridotta, con lead time corti. Conseguentemente si è andati a ridurre il ciclo di vita del prodotto, il che provoca margini di profitto superiori per le imprese che vendono merce con questo tipo di tecnica (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). I capi vengono solitamente venduti a un prezzo basso, ma visto il gran numero di volumi di vendita l'azienda riesce a superare i margini rispetto a un modello tradizionale. Inoltre, si garantisce flessibilità e si diminuiscono i rischi legati ai capi invenduti (Saviolo & Testa, 2005). In risposta, le aziende creano frequentemente mini-collezioni di breve durata, che hanno il vantaggio di consentire di differenziarsi da un lato e creare opportunità di mercato dall'altro. L'investimento porta senza dubbio a un aumento dei costi progettuali e per i processi produttivi da sostenere, ciononostante consente di aumentare i volumi di vendita grazie ad acquisti più ricorrenti, in modo da *“realizzare quella varietà che motiva il consumatore all'acquisto”* (Cia Diffusione, 2009). Ciò ha portato il fast fashion a essere un modello particolarmente utilizzato nel settore.

Il cliente è confrontato con proposte di collezioni sempre aggiornate; infatti, i vestiti presentati all'interno degli store vengono rivisitati continuamente in poche settimane, facendo nascere nella mente del consumatore il bisogno di acquistare immediatamente il capo per timore di non trovarlo il giorno dopo (il cosiddetto “here today, gone tomorrow”) (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). Distanziarsi dalla logica time-based significherebbe per le imprese non sfruttare le opportunità e ritardare il lancio di nuovi capi, facendosi superare dagli altri competitors (Cia Diffusione, 2009).

Secondo uno studio svolto da McKinsey & Company (Thind, 2018), nel 2014 si è raggiunta per la prima volta una quota annuale di vestiti prodotti di 100 miliardi, valore che è addirittura raddoppiato rispetto a inizio anni 2000. Il 60% di questi stessi vestiti che sono prodotti viene però buttato dal consumatore entro i 12 mesi successivi all'acquisto (Thind, 2018). Il consumatore rispetto al passato acquista un maggior numero di capi, c'è sempre di più la tendenza a comprare continuamente nuovi capi, anche se non necessari, riducendo il ciclo di vita del prodotto. Il pubblico più giovane è particolarmente soggetto ad acquistare tanti capi a basso prezzo piuttosto che pochi di qualità a un costo superiore, il che ha portato al successo di diversi marchi low-cost. Questo aumento del numero di acquisti compulsivi si tratta di un aspetto critico anche dal punto di vista ambientale: le risorse vengono sprecate per la produzione di beni che vengono continuamente gettati dai consumatori, con effetti sgraditi.

L'industria è responsabile per il 10% delle emissioni di CO2 mondiali, quota che rappresenta più di ciò che i voli internazionali e le spedizioni marittime generano insieme (Geneva Environment Network, 2021). Se non verranno presi al più presto provvedimenti per modificare i consumi attuali, si prevede che tale valore salirà al 26% entro il 2050. L'85% dei prodotti tessili viene gettato ogni anno, si stima che ogni secondo venga bruciata o buttata una quantità di vestiti che corrisponde a un cassonetto della spazzatura. Alcuni tra gli impatti ambientali negativi che questo settore porta sono l'inquinamento di mari e fiumi attraverso microplastiche, oppure i danni sociali causati da condizioni lavorative precarie in alcune regioni, diritti umani non garantiti e sostanze chimiche pericolose per la salute con cui i lavoratori sono quotidianamente a contatto. Negli ultimi anni si è alzata la critica relativa a questi fenomeni, portando all'interno del settore un'ondata green, con l'adozione di iniziative legate alla Corporate social responsibility (CSR)⁶ e alla sostenibilità ambientale. Sono molte le imprese fashion che negli ultimi anni stanno rinnovando la propria catena produttiva e i materiali utilizzati per diminuire il proprio impatto ambientale, oltre che proporre benefit e condizioni di lavoro migliori.

Un ulteriore cambiamento avvenuto nel settore è la comparsa sul mercato di nuove generazioni, come i millenials⁷, che possiedono valori e credenze molto differenti rispetto a quelle precedenti. Questo segmento di clienti è cresciuto in un'era di trasformazione tecnologica e in generale preferisce i canali digitali a quelli fisici, che hanno influenzato fortemente il processo d'acquisto e ottenimento delle informazioni. Essi desiderano mantenere relazioni online con le aziende e accedere a contenuti prodotti da altri utenti, che spesso trovano più credibili rispetto a strumenti di marketing tradizionali (Lunghi, Rinaldi, & Turinetto, 2018). Questo segmento è più informato, sofisticato ed esigente che mai (Golizia, 2016). Grazie a internet e ai social network è confrontato quotidianamente con centinaia di brand e trend. Inoltre, rispetto al passato è in grado di cercare informazioni sui brand e i loro prodotti facilmente in pochi minuti e di farsi un'opinione sugli stessi, oltre che confrontare tra di loro marchi e prodotti per individuare il migliore. Fa attenzione a cosa acquista e confronta le caratteristiche dei prodotti che gli interessano in pochi click, rendendolo un consumatore particolarmente infedele e propenso a

⁶ Orientamento che va oltre il rispetto delle normative e definisce una funzione più ampia del profitto. Il valore creato dall'impresa non è solo creato per la proprietà, per ma tutti gli stakeholders (Treccani, 2012).

⁷ Generazione nata tra il 1980 e il 1996.

cambiare frequentemente i brand a cui si rivolge. Essendo abituati a vivere in clima di forte incertezza e turbolenza socioeconomica, questi utenti prendono in considerazione con attenzione il tema della sostenibilità, in particolare desiderano sapere cosa ci sia dietro al prodotto e al brand (Lunghi, et al., 2018). In futuro sarà importante essere sufficientemente trasparenti riguardo alle proprie pratiche ambientali, così da far nascere consapevolezza ed educare un consumatore che desidera essere sempre di più informato (Lunghi, et al., 2018).

Le nuove tecnologie hanno inoltre modificato il modo con cui le aziende comunicano e si relazionano. Il consumatore ha assunto un nuovo ruolo grazie al fenomeno del “blogging”. Egli è passato dall’essere coinvolto unicamente nell’acquisto e nell’assistenza post-vendita a voler partecipare in maniera centrale all’interno della relazione attraverso diverse attività come la Customization⁸, costringendo gli attori della supply chain a ripensare alla propria proposta di valore per trovare modi innovativi per coinvolgerlo e migliorare la Customer journey (Lunghi, et al., 2018). L’utilizzo di piattaforme di vendita digitali ha consentito di espandere la rete di distribuzione e raggiungere un pubblico più ampio (Lunghi, et al., 2018). Le nuove tecnologie rivoluzionarie stanno permettendo di creare esperienze memorabili, portando alla nascita di nuove opportunità. Tra qualche anno il modo di vendere un capo sarà totalmente diverso rispetto a tempo fa, grazie al potenziamento delle strategie di vendita attraverso tecniche come, ad esempio, quelle sensoriali. Si va sempre di più verso un’ottica dove anziché il prodotto viene venduta un’esperienza. I canali digitali vengono utilizzati prima, durante e dopo aver effettuato l’acquisto, diventando fondamentali all’interno del processo. Risulta importante considerare l’intero ecosistema d’acquisto e curare tutti i punti di contatto con il consumatore, rendendo il sistema omnicanale⁹ e coerente. Le aziende devono reinventare il processo produttivo in un’era digitale, anziché andare unicamente a trasferire la vendita dal canale fisico a quello digitale (Lay, 2018). Grazie a questi canali è inoltre possibile collezionare informazioni più dettagliate che mai in merito alle abitudini di consumo, ai comportamenti e alle variabili che spingono all’acquisto (Lay, 2018) e utilizzarle per offrire un’esperienza personalizzata.

La globalizzazione ha portato numerosi marchi a trasferire la propria produzione all’estero, in stabilimenti produttivi dove il costo della manodopera è molto basso. L’outsourcing rappresenta un potente strumento in grado di ridurre i costi e migliorare la performance aziendale. Dopo aver definito il design, il capo viene fornito in outsourcing a questi stabilimenti situati all’estero che possiedono i materiali e la manodopera necessari per la fabbricazione (Ledezma, 2017). Ciononostante, negli ultimi anni si sta verificando il fenomeno opposto. Sta diventando sempre più rilevante il nearshoring, ossia la situazione quando un’azienda decide di localizzare la propria produzione o scegliere partner commerciali situati vicino alla sede. Sono diversi i brand che stanno abbandonando la produzione offshoring per creare supply chain più solide e vicine. I costi di questo processo sono maggiori rispetto alla produzione delocalizzata, nonostante ciò, 3/4 dei rispondenti di una ricerca svolta da McKinsey (2021) sta programmando un cambio di direzione in questo senso. I danni portati dalla crisi del Covid sono andati a velocizzare questo fenomeno, le aziende si sono confrontate con grosse perdite causate da mancati rifornimenti di merce o materia prima non pervenuta in tempo. Ciò può provocare un’insoddisfazione da parte

⁸ Personalizzazione del prodotto o servizio in base ad attributi desiderati dal cliente.

⁹ Gestione sinergica dei punti di contatto tra azienda e consumatore (Politecnico di Milano, 2021).

del mercato e un aumento di scorte in eccesso (McKinsey & Company, 2021). I tempi di percorrenza più brevi della merce rappresentano un miglioramento per le aziende dal punto di vista della sostenibilità grazie alla riduzione di gas a effetto serra e dal punto di vista della produzione che può quindi essere maggiormente flessibile, permettendo di ridurre i momenti di sovrapproduzione (McKinsey & Company, 2021). Il nearshoring e la sostenibilità vengono descritti da McKinsey (2021) come fattori che stanno aumentando di rilevanza ad oggi per restare competitivi in un mercato nel quale i tempi di risposta e la resilienza della supply chain sono fattori critici di successo cruciali per sopravvivere.

La volatilità caratteristica del settore è in continuo aumento: i consumi sono sempre più difficilmente prevedibili ed è necessario confrontarsi con improvvise mutazioni (Lunghi, et al., 2018). Il rischio di obsolescenza risulta critico, visto che i gusti del consumatore cambiano velocemente c'è più probabilità di avere capi invenduti (Cia Diffusione, 2009).

4.2 Fattori critici di successo

La globalizzazione, l'innovazione tecnica e la complessità hanno creato un clima di elevata competitività tra i soggetti che operano all'interno dei mercati (Cuomo & Metallo, 2007), che può rendere difficile il raggiungimento del successo. Per cercare di raggiungerlo è fondamentale acquisire e mantenere all'interno dell'azienda una serie di vantaggi, denominati fattori critici di successo, ossia degli *“elementi che vanno perseguiti per ottenere dei vantaggi rispetto ai competitors”* (Velo, 1992). Si tratta quindi di competenze che consentono di distinguersi e che sono indispensabili per raggiungere un risultato favorevole (Cuomo & Metallo, 2007).

La dinamicità del settore della moda richiede che le aziende siano in grado di includere nella propria struttura e nei processi alcuni elementi fondamentali. Questi fattori stanno alla base della buona riuscita dell'operato e possono aiutare le imprese a raggiungere un vantaggio competitivo.

Flessibilità e velocità di risposta al mercato: Il principale fattore critico di successo del settore è la capacità di rispondere in maniera tempestiva alle richieste del mercato e alle sue mutazioni. Infatti, secondo Franks (2000) si tratta di una strategia chiave per raggiungere una posizione di vantaggio. Anche Bhardwaj & Fairhurst (2010) dichiarano che la flessibilità e la velocità di risposta al mercato siano le aree di importanza maggiore in questo mercato e permettono di incrementare i margini di profitto. Questa strategia prevede di comprendere velocemente le nuove tendenze e influenze e progettare rapidamente capi che abbiano queste caratteristiche. Se non si è sufficientemente veloci nel design e nella produzione ci si fa superare da competitors, che in questo modo avranno l'occasione di ottenere margini di profitto più elevati. Ciò richiede di organizzare i propri processi produttivi in maniera che risultino flessibili e possano essere facilmente modificati dall'azienda per produrre nuovi stili. La gestione

dei tempi di approvvigionamento, produzione e consegna è fondamentale soprattutto all'interno del settore del pronto-moda¹⁰ (Cia Diffusione, 2009).

Abilità di predire trend futuri: L'abilità di predire eventi e variazioni che si verificheranno in futuro consente alle imprese di avere il tempo necessario per adottare delle modifiche nell'organizzazione. Si pensi ad esempio a una situazione nella quale sia necessario andare a modificare la propria capacità produttiva in seguito a un fenomeno che ha portato a una forte riduzione della domanda. Qualora l'azienda continuasse a produrre alla solita capacità produttiva rischierebbe di registrare una quantità di invenduti nel proprio magazzino, che potrebbe condurre a delle perdite a causa della rapida obsolescenza dei prodotti che, qualora fossero riferiti a trend passeggeri, potrebbero rapidamente perdere interesse da parte dei clienti. In questa situazione l'utilizzo di dati aggiornati in tempo reale può eliminare o ridurre il rischio di non riuscire ad anticipare gli eventi (Bhardwaj & Fairhurst, 2010). Non sarà mai possibile pronosticare nel dettaglio ciò che avverrà, ma grazie all'osservazione di dati è possibile avvertire dei segnali che precedono l'accadimento.

Integrazione tra processi: Il seguente fattore critico di successo è correlato al primo presentato. Infatti, rispondere in poco tempo alle esigenze del mercato fa sì che i lead time dei prodotti debbano essere brevi. Questa è una caratteristica discordante con la struttura della filiera dell'abbigliamento che, come visto nel paragrafo precedente, è estesa e composta da diversi settori, che dispongono al loro interno di ulteriori attività. Abbreviare i tempi risulta difficoltoso, sia a monte, che a valle, a causa di questi ostacoli (Cia Diffusione, 2009). La trasformazione da materia prima a prodotto impiega tempi lunghi, che possono accrescere ulteriormente qualora gli attori della filiera siano localizzati in zone diverse. Da qui la necessità di integrare i processi e riorganizzare la struttura della supply chain per garantire: standard di qualità, efficienza e rispetto dei tempi (Cia Diffusione, 2009).

Stretto controllo della distribuzione: Un ulteriore elemento utile per il settore è mantenere un certo controllo sui canali di distribuzione. Questo permette di ottenere dei vantaggi di scala dimensionale, oltre che consentire un monitoraggio continuo del comportamento del consumatore (Cia Diffusione, 2009). Visto la rapidità delle possibili mutazioni dei gusti e delle preferenze del cliente, in questo modo è possibile rispondere rapidamente al mercato aggiustando le proposte commerciali esistenti oppure creandone delle nuove. Il contatto con il cliente è fondamentale e controllare i canali distributivi permette di monitorare la Customer journey per offrire al consumatore il miglior servizio (440 Industries, 2019).

Trasparenza: Il ruolo più attivo del consumatore, che si informa, confronta e giudica l'operato delle aziende, fa sì che la trasparenza sia diventato un valore più importante che mai. Essere trasparenti significa condividere informazioni sulla catena produttiva, le pratiche aziendali e gli impatti che questi ultimi possono avere sulla comunità (Fashion Revolution Foundation, 2022), in modo che qualunque interlocutore sociale possa accedervi liberamente ed esaminarle.

¹⁰ Anche denominato fast-fashion, è una tipica modalità produttiva adottata nel settore e caratterizzata da una forte riduzione dei tempi di realizzazione dei prodotti, in modo da rispondere nel più breve tempo possibile alla domanda ed evitare l'accumularsi di scorte in magazzino.

Questo rende più difficile che il cliente possa imbattersi in trappole di Greenwashing¹¹ e permette di responsabilizzare i brand sull'importanza di assumere politiche che tengano in considerazione ulteriori temi, come ad esempio quello ambientale e sociale (Mattioli, 2021). La trasparenza non deve essere vista solo dal punto di vista ambientale, deve includere tutti gli aspetti che possano essere d'interesse pubblico.

4.3 Il settore della moda in Svizzera e la Ticino Fashion Valley

La Svizzera rappresenta una piattaforma funzionale che risponde alle esigenze degli operatori della moda. Il settore si concentra soprattutto sulla fabbricazione di prodotto di elevata qualità, secondo il marchio "Made in Switzerland". Non compete sul prezzo, visto gli alti costi di sviluppo e produzione necessari, ma cerca di distinguersi dai competitors internazionali attraverso innovazione e qualità (Swiss Textiles, 2021). Di seguito nella tabella 2 si possono osservare alcuni dati di mercato riferiti al periodo 2018 e 2019 suddivisi in due principali categorie, ossia la produzione di capi e la distribuzione. Queste categorie riassumono i dati sia per quanto riguarda il tessile che l'abbigliamento.

Tabella 2: Dati di mercato sul settore della moda elvetico

	Distribuzione	Produzione
Vendite (2018)	21.033 milioni	3.061 milioni
Nr. di imprese (2019)	1.956	4.931
Impiegati (2019)	7.410	9.973

Fonte: Elaborazione dell'autrice sulla base di Swiss Textiles, 2019.

Secondo le fonti fornite dalla stessa associazione, nel 2021 le esportazioni di capi d'abbigliamento e di materiali tessili sono state di 2'101.3 milioni di franchi. I principali paesi verso cui esporta tessili sono Germania (312 milioni), Italia (101 milioni) e Francia (74 milioni). Per quanto riguarda l'abbigliamento, i principali paesi di destinazione sono Italia (241 milioni), Germania (177 milioni) e Cina (100 milioni). Le principali cinque categorie esportate per il tessile sono: materiali di filatura, filati, tessuti e maglieria, tessuti speciali, per la casa e tecnici. Per la categoria abbigliamento: capispalla in maglieria, in tessuto o prodotti con pelli e materiali plastici, biancheria in maglia o in tessuto e accessori come cravatte e fazzoletti di stoffa.

Il Ticino è la regione maggiormente specializzata nel comparto moda all'interno della Confederazione, oltre che un comparto produttivo fortemente legato alla tradizione del territorio (Maggi & Mini, 2013). Infatti, il comparto del tessile e dell'abbigliamento è stato al centro dello sviluppo economico del cantone e si tratta di un settore importante che contraddistingue la sua

¹¹ Strategia di comunicazione adottata da imprese che affermano di essere ecosostenibili nonostante abbiano un forte impatto negativo, cercando di trarre in inganno un consumatore sensibile alle tematiche.

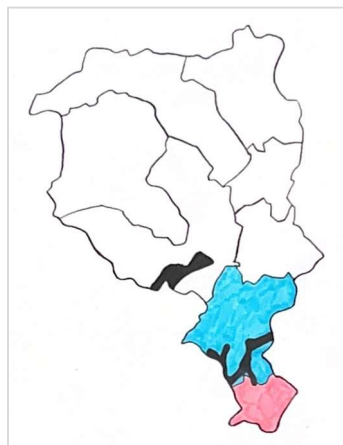
economia da oltre 140 anni (Masoni, 2019), impiegando circa ottomila dipendenti (Trucco, 2018). Sono oltre 250 le imprese attive nel territorio (Trucco, 2018).

In Ticino vi è inoltre un'elevata concentrazione di marchi di moda, soprattutto di lusso, attirati dalle condizioni fiscali vantaggiose che il cantone offre. Infatti, molte di queste imprese possiedono degli stabilimenti soprattutto destinati all'amministrazione e alla gestione della logistica, senza essere direttamente attivi nella produzione dei propri capi (Zantonelli, 2016). All'interno del settore ticinese operano imprese di varia dimensione, tra cui diversi marchi di fama internazionale, come VF e Ermenegildo Zegna, oltre che imprese di piccola e media dimensione (Maggi & Mini, 2013). La concentrazione di imprese attive in questo ambito all'interno della piccola regione ha reso celebre il termine di "Fashion Valley", nato nel 1997 con l'introduzione di alcuni grandi marchi internazionali sul territorio (Palumbo, 2021). A livello generale la regione è caratterizzata dalla presenza di imprese con gestione estera o al di fuori dai confini cantonali.

Tra i fattori principali che hanno attratto molte imprese all'interno del territorio vi sono (Maggi & Mini, 2013): prossimità alla capitale della moda italiana (Milano), centralità geografica sul principale asse europeo, buona piazza finanziaria e servizi di buona qualità. Oltre a questi hanno favorito lo sviluppo della regione anche l'imposizione fiscale ridotta rispetto alla vicina Italia o altri stati UE (Palumbo, 2021), la cultura simile, il sistema istituzionale semplice e la possibilità di assumere manodopera transfrontaliera (Lualdi, 2021). Un mix tra queste sinergie ha determinato il successo del metasettore¹².

Le aziende si trovano principalmente nel sottoceneri; la localizzazione scelta è tra le aree di Lugano (contraddistinta da una concentrazione dei servizi finanziari) e Mendrisio (contraddistinta invece da una concentrazione della logistica). Stabio e Mendrisio sono i comuni con un maggior numero di attività imprenditoriali attive nel settore (Maggi & Mini, 2013).

Figura 6: Regioni con maggiore concentrazione di imprese fashion in Ticino



Fonte: Elaborazione dell'autrice, sulla base di Maggi & Mini, 2013.

¹² Comparto in cui sono presenti strette connessioni e legami con settori di diversa natura.

Le caratteristiche delle imprese situate nella regione sono molto eterogenee, sia per quanto riguarda le dimensioni della struttura, che per la durata di vita dell'attività. In particolare, è possibile osservare che le imprese maggiormente datate sono principalmente quelle coinvolte nel ramo manifatturiero per la produzione dei capi, mentre quelle che si sono introdotte più recentemente sono attive principalmente nel settore terziario (Maggi & Mini, 2013), nelle attività di logistica o nei servizi di business.

In passato la regione era composta soprattutto da imprese produttrici di tessuti. Con la forte delocalizzazione verso località in cui i costi sono inferiori, soprattutto per quanto riguarda la manodopera, il Ticino si è indirizzato verso i servizi logistici integrati. Infatti, come emerso da Maggi & Mini (2013), *“si sta assistendo a una terziarizzazione del comparto, non più concentrata sulla manifattura, ma su attività a più elevato valore aggiunto”*. A conferma di ciò, il 43% delle imprese costituite nella regione tra il periodo che va dal 2006 al 2012 sono attive nella logistica di capi e accessori di moda (Maggi & Mini, 2013). Le imprese situate in questo territorio si occupano principalmente di processi e attività riferiti all'amministrazione e gestione delle risorse umane e ai sistemi informatici e logistici. I processi produttivi, di ricerca e sviluppo e marketing vengono invece localizzati all'estero (Maggi & Mini, 2013).

Questi attori garantiscono un elevato carico di entrate fiscali ai comuni e alla regione pari a circa 90 milioni di franchi (Palumbo, 2021), apportando elevati vantaggi per tutta la comunità. Tuttavia, non vi è alcuna garanzia che rimangano per sempre nel territorio (Masoni, 2019). Nel maggio del 2019 ci sono stati degli sconvolgimenti nella regione, a causa dell'annuncio inaspettato dell'uscita dal mercato di uno tra i marchi più grandi attivi nella Valley (Palumbo, 2021). Per la prima volta si è rotto un meccanismo che è sembrato rigido per anni, il Cantone dovrà quindi riflettere su come continuare a mantenere al suo interno le caratteristiche e i vantaggi che hanno portato queste aziende multinazionali a trasferirvi, oltre che proporre nuove soluzioni particolarmente attrattive e coerenti con le nuove esigenze. Dopo aver attirato l'attore bisogna in effetti essere competitivi, ossia in grado di mantenerlo sul territorio e offrirgli condizioni vantaggiose. Per avere maggiore stabilità è necessario essere pronti a rispondere alle esigenze di dinamismo di questa industria. Contrariamente, l'approccio opposto di “immobilismo” risulterebbe dannoso e le spingerebbe a cercare condizioni migliori altrove, in altri stati o regioni più concorrenziali (Masoni, 2019). Bisogna adottare uno spirito di apertura e creare un territorio accogliente e aperto, condizione basilare in un settore orientato alla globalità dei mercati come quello della moda (Masoni, 2017).

Nel 1959 nacque la ex Associazione Fabbricanti Ramo Abbigliamento con lo scopo di tutelare le ditte produttrici di abbigliamento ticinesi. Con la diversificazione delle attività svolte nel settore, l'associazione cambia nel 2005 la propria ragione sociale in Ticinomoda. Il suo scopo è promuovere condizioni favorevoli agli attori della regione, offrire informazioni e servizi. Si imbatte anche per le cause sociali ed è firmataria di ben due contratti collettivi che stabiliscono condizioni minime per proteggere la manodopera attiva nel settore (Ticinomoda, 2017). Attualmente sono 31 le aziende affiliate all'associazione.

5 Il ruolo del controlling nel settore della moda

In questo capitolo viene analizzato il ruolo che gli strumenti di controlling hanno applicati al settore della moda. Come descritto in precedenza, tali strumenti possono essere diversificati a seconda della tipologia di impresa, ciononostante è possibile identificare delle particolarità presenti in questa industria che a loro volta influenzano i sistemi e le caratteristiche necessarie per una buona riuscita.

5.1 Esigenze informative per la presa di decisioni

Alla luce di quanto detto, le aziende del settore moda possiedono una serie di esigenze informative necessarie per la presa di decisioni. Nel panorama odierno esse devono riuscire a prendere la giusta decisione in modo rapido (Retalon, 2021), motivo per cui la base informativa e i dati sono necessari dal primo step di design sino all'ultimo in cui si cerca di vendere il prodotto al consumatore (Mollard, 2021). Secondo un articolo (Devillard, Harreis, Landry, & Sanchez Altable, 2021), i dati e le informazioni saranno in futuro la fonte principale che consentirà alle organizzazioni fashion di adattarsi ai cambiamenti in atto e relazionarsi con un cliente sempre più esigente che desidera sentirsi coinvolto. Il 25% dei top-performer del settore, responsabile per più del 90% dell'aumento globale di capitalizzazione durante il periodo pandemico, si contraddistingue per un significativo utilizzo di dati, informazioni e strumenti analitici. Secondo gli autori Devillard, et al. (2021) si tratta di un segnale che descrive l'importanza di questo strumento. È stato osservato che le imprese con una performance più scarsa nella moda sono quelle che utilizzano informazioni e dati più tardi nel processo produttivo (Hunter, Marchessou, & Schmidt, 2018). Inoltre, il 93% dei rispondenti di una ricerca di McKinsey (Hunter, et al., 2018) ritiene importante possedere dati sui consumatori. Da un'ulteriore ricerca (Devillard, et al., 2021) è invece emerso che le imprese fashion che hanno integrato questi elementi all'interno delle loro pianificazioni e dei loro processi produttivi hanno visto una serie di miglioramenti tangibili, come:

- 1-3% di aumento del fatturato grazie a un'ottimizzazione del forecasting del reparto merchandising relativo a modelli, taglie e colori;
- 30-50% di aumento delle vendite su canali digitali grazie all'utilizzo di dati per personalizzare la customer experience;
- 15% di riduzione dei costi di inventario.

Chi utilizza sistemi di analytics performa il 68% in più rispetto ai concorrenti che non hanno ancora fatto questo passo (Retalon, 2021). Inoltre, il 75% delle imprese vuole essere data-driven, ma solo il 29% di esse riesce realmente a esserlo (Retalon, 2021); una sfida è dettata dalla presenza di una mole informativa molto elevata, difficile da utilizzare e integrare appropriatamente senza perdersi nella complessità. Non basta raccogliere dati fini a se stessi, l'azienda deve adattarli e renderli utili per la gestione (Devillard, et al., 2021).

Nella figura 7 è riassunto il processo con il quale vengono utilizzate le fonti informative. Come si può osservare, l'organizzazione ha una serie di esigenze informative interne ed esterne che raccoglie per poi elaborarle, analizzarle e infine utilizzarle per la presa di decisioni. Di seguito vengono elencate alcuni tipi di informativa di cui l'azienda fashion necessita nella sua attività.

Figura 7: Elaborazione e analisi delle fonti informative per la presa di decisioni



Fonte: Elaborazione dell'autrice

Preferenze e abitudini del consumatore: dati sul consumatore per comprendere i gusti e i canali principalmente utilizzati per acquistare e informarsi sui prodotti. Queste informazioni stanno diventando sempre più preziose negli ultimi anni per migliorare la customer experience e aumentare la fedeltà del cliente nei confronti del brand.

Dati storici sulla domanda e le stagionalità: necessari per la pianificazione, i dati storici sulla domanda e le stagionalità consentono di alimentare la pianificazione per i periodi successivi e prevedere quale possa essere la domanda futura. Sono fondamentali in sede di budget.

Taglie, materiali e colori per oggetto: altre informazioni necessarie in sede di pianificazione. Rispetto ad altri settori c'è una varietà più elevata del prodotto che può apparire in taglie, materiali e colori differenti. È soprattutto necessario effettuare un'analisi delle taglie richieste, in modo da rifornire i negozi e gli store con quantità sufficienti rispetto alla domanda.

Dati ambientali: informazioni relative all'impronta ambientale e sociale dell'impresa, permettono di valutare se l'impresa abbia una performance adeguata anche dal punto di vista di impatto sulla comunità. In questo modo è possibile capire se vengano prodotte esternalità negative e attuare dei piani di azione con lo scopo di ridurle.

Informazioni sui competitors: consentono di monitorare le azioni dei competitors e in alcuni casi forniscono la possibilità di eseguire dei benchmark, in modo da replicare al proprio interno strategie vincenti applicate dalla concorrenza.

Informazioni sulla supply chain: scambi continui con la filiera produttiva a monte e a valle consentono all'impresa di monitorare la produzione ed evitare colli di bottiglia¹³. Il flusso da e verso gli attori coinvolti nella supply chain porta a un migliore coordinamento degli scambi. In caso di aumento o diminuzione della domanda o della disponibilità di materie l'azienda può essere subito consapevole e prendere i giusti accorgimenti.

¹³ È un punto in cui il flusso di attività viene compromesso o rallentato. Spesso si verificano perché non c'è sufficiente capacità per gestire il flusso di attività e informazioni (Zucchetti, 2021).

Tendenze macro ambientali: l'azienda non è un sistema a se stante ma è parte di un ambiente esterno che influenza e può essere influenzato da essa. Le tendenze macro ambientali possono avere un impatto sull'operato dell'azienda in termini positivi o negativi. È compito dell'azienda monitorare ciò che avviene in termini economici, politici, ambientali e sociali, in modo da rispondere agli sconvolgimenti di mercato ed evitare effetti negativi o favorire opportunità.

Logistica e consegna: informazioni sul numero di consegne effettuate, mezzi di trasporto, numero di prodotti per spedizione come anche ritardi, ritorni e pacchi smarriti sono utili a pianificare le attività di logistica puntando al miglioramento del servizio e a una maggiore efficienza dei costi di trasporto, elemento sempre più importante a causa del forte aumento dell'utilizzo dei servizi online.

5.2 Cambio di paradigma: dal controlling economico-finanziario a quello di sostenibilità

Negli ultimi anni sono avvenuti cambiamenti significativi nello scenario competitivo in cui operano le imprese fashion. Diversi fenomeni come l'aumento della popolazione, il cambiamento climatico e la scarsità di risorse sono andati a intensificare le pressioni sociali sul prodotto e sui processi produttivi (Gazzola, Pavione, Pezzetti, & Grechi, 2020). C'è stata una trasformazione dello stile di vita del consumatore, che si è tradotta in un bisogno di ridefinire i modelli di business adoperati all'interno dell'industria (Gazzola, et al., 2020). Le generazioni più giovani danno sempre più attenzione a temi di tipo sociale e ambientale e si aspettano maggiore trasparenza da parte delle imprese soprattutto sulla value chain¹⁴, sulla provenienza e qualità dei prodotti e sui materiali utilizzati per la loro produzione (Gazzola, et al., 2020).

Il settore della moda, come introdotto nel capitolo 4, è spesso associato a una serie di esternalità negative come l'eccessivo consumo di risorse e gli elevati costi ambientali. L'industria utilizza all'anno più di 98 milioni di tonnellate di risorse non rinnovabili. A questi vanno ad aggiungersi l'utilizzo di 93 miliardi di metri cubi di acqua, l'emissione di 1.2 miliardi di tonnellate di CO₂ e il versamento di 500 mila tonnellate di microplastiche negli oceani (Gazzola, et al., 2020). Anche le conseguenze sociali non sono state delle migliori, come emerso da alcuni scandali che concernevano soprattutto i paesi in via di sviluppo dove vi erano salari bassi, orari di lavoro eccessivi, sfruttamento minorile e condizioni lavorative pietose (Gazzola, et al., 2020).

L'aumento della sensibilità dei consumatori ha portato a considerare gli aspetti ambientali e sociali per fare in modo di promuovere la reputazione del brand e incorporare la responsabilità sociale nella proposta di valore (Gazzola, et al., 2020), diventando un driver di innovazione. I brand devono evolversi verso un modello di business basato su aspetti etici e di sostenibilità, indirizzando la propria strategia in questo senso. Il mercato oggi mostra grande impegno nel cercare di risolvere questi problemi; infatti, un'inchiesta di PwC del 2019 evidenzia come sia importante per i CEO integrare e sviluppare una visione più ambientale all'interno della loro

¹⁴ Insieme di attività e processi necessari per creare e vendere un prodotto (BacktoWork24, 2021).

strategia (Beusch, Frisk, Rosén, & Dilla, 2022). Si tratta di uno dei trend più importanti che si sono affacciati in questo settore negli ultimi anni (Gazzola, et al., 2020), ciononostante le buone intenzioni non sono sufficienti. In effetti, sono molte le organizzazioni che hanno difficoltà nell'integrare una strategia più sostenibile (Beusch, et al., 2022).

Le teorie tradizionali mettono al centro la prospettiva contabile, che continua a essere dominante nella letteratura e nelle imprese (Hewege, 2012). Secondo questo orientamento è necessario salvaguardare gli interessi del proprietario contro possibili disallineamenti, inducendo la manodopera a performare secondo le sue aspettative e gli obiettivi da lui fissati (Hewege, 2012). È orientato al raggiungimento di obiettivi economici o di business; quindi, è molto limitato perché non cattura sufficientemente altri fattori esterni e le conseguenze che possono avere sul business (Beusch, et al., 2022). Diversi autori si esprimono a favore di questa opinione, criticando l'incapacità di queste teorie di catturare gli aspetti che vanno verso altre variabili, come quelle sociali, e il focus troppo incentrato sull'orientamento economico (Hewege, 2012). La sola performance finanziaria sembrerebbe essere dunque non più sufficiente, essa deve essere orientata a un approccio multidimensionale e bilanciato che considera il bisogno di tutto l'insieme degli stakeholder (Asiaei, Bontis, Barani, & Jusoh, 2021).

Visto questi limiti è emersa una nuova prospettiva e dei sistemi di controlling orientati alla sostenibilità, che permettono di supportare anche questi obiettivi più interdisciplinari (Hewege, 2012). Dunque, la performance viene misurata sia attraverso aspetti finanziari che non, in modo da incorporare valori sostenibili. Ciò descrive un cambiamento da una Bottom line incentrata sulla massimizzazione del profitto a una nuova Triple bottom line¹⁵ dove si cerca il simultaneo raggiungimento di prosperità economica, ambientale e sociale. Gli obiettivi vengono ampliati, non soffermandosi solo sul valore economico che le imprese generano, ma anche sul valore sociale e ambientale che creano e distruggono (Asiaei, et al., 2021). Nel mercato corrente l'enfasi sugli aspetti finanziari sembrerebbe aver perso senso, dando spazio a una visione della performance meno restrittiva (Quesado, Marques, Silva, & Ribeiro, 2022). Viene pertanto a formarsi la necessità di includere problemi sociali e ambientali nei processi di decision-making e nelle operations, riconciliandoli con gli aspetti finanziari tradizionali (Corsi & Arru, 2020). In particolare, il sustainability management control è un set di strumenti e pratiche utili a realizzare la strategia sostenibile e portare a un raggiungimento bilanciato delle performance economiche, ambientali e sociali (Corsi & Arru, 2020).

Alcuni ricercatori credono che le aziende non possano perseguire strategie sostenibili senza l'elaborazione di dati e il controllo su questi obiettivi (Corsi & Arru, 2020). La pressione esercitata dai governi ha spinto molte imprese ad adottare il report di sostenibilità per prepararsi ai cambiamenti normativi. Il 60% delle aziende intervistate in una ricerca (Corsi & Arru, 2020) ha dichiarato di comunicare le proprie pratiche di sostenibilità da circa 10 anni, quindi dopo la crisi del 2007-2009, con lo scopo di guadagnare credibilità. La motivazione ad affrontare questi temi

¹⁵ Teoria di John Elkington che punta a incoraggiare le aziende ad attuare strategie che migliorino contemporaneamente l'ambiente, il contesto sociale e gli aspetti economici e finanziari.

può partire da un obbligo legislativo o dalla necessità di rispondere a stakeholders come clienti, investitori e fornitori (Stefani & Borgato, 2015).

Esistono due tipologie di strumenti per integrare queste prospettive: una prima esterna per garantire una comunicazione migliore tra azienda e mondo esterno evitando di imbattersi in trappole di greenwashing, e una seconda interna orientata al miglioramento della performance CSR dal punto di vista strategico (Corsi & Arru, 2020). Le aziende pongono maggiore attenzione al primo strumento di disclosure, in quanto permette di rendere visibile verso l'esterno le pratiche adottate e quanto sia veramente sostenibile il brand (Corsi & Arru, 2020). La disclosure attraverso report e certificazioni sembrerebbe essere il primo passo nell'integrare la sostenibilità nel management dell'impresa, secondo le ricerche effettuate da Corsi & Arru (2020).

Le difficoltà nell'adozione di questo approccio sono attribuibili soprattutto ai costi e alla difficoltà nella misurazione di aspetti sociali e ambientali. Il 20% degli intervistati di uno studio (Corsi & Arru, 2020) ha ammesso che la sponsorship del top management si tratta della chiave di implementazione di tale approccio. Il vertice deve dichiarare e legittimare i suoi obiettivi e rendere chiare le conseguenze a cui si andrebbe in contro se non si volesse cambiare (Corsi & Arru, 2020). La mancanza di questo supporto può rendere inefficace gli sforzi del dipartimento responsabile. C'è inoltre una percezione che gli impatti di sostenibilità siano più difficili da misurare rispetto a quelli tradizionali e che gli obiettivi finanziari, ambientali e sociali possano spesso scontrarsi a causa di un perseguimento di ottiche differenti (Beusch, et al., 2022).

Attuare delle misure in questo senso può aiutare a integrare preoccupazioni di sostenibilità negli obiettivi dell'organizzazione, nella missione, nella sua strategia e cultura (Asiaei, et al., 2021). Non bisogna confezionare questa nuova strategia a parte e utilizzarla a fianco di quella aziendale, bensì bisogna integrarla nel cuore del business in modo sinergico (Stefani & Borgato, 2015) tramite la creazione di modelli di management control dove la sostenibilità non è una sovrapposizione agli strumenti già esistenti. Bisogna andare verso un'ottica dove i due elementi vanno ad allinearsi, cercando di raggiungere un'interazione proficua tra i diversi strumenti (Corsi & Arru, 2020), facendo sì che le pratiche CSR siano integrate nei processi strategici (Asiaei, et al., 2021). Un esempio di strumento che va verso questa nuova ottica è la Balanced scorecard (BSC) di Kaplan e Norton che incorpora le diverse prospettive e rappresenta il bilanciamento tra misure finanziarie e non (Beusch, et al., 2022). Un utilizzo di misure diversificate potrebbe portare a un miglior allineamento tra obiettivi di sostenibilità e processi, quindi a una performance complessiva più elevata dell'organizzazione (Asiaei, et al., 2021).

5.3 Strumenti chiave

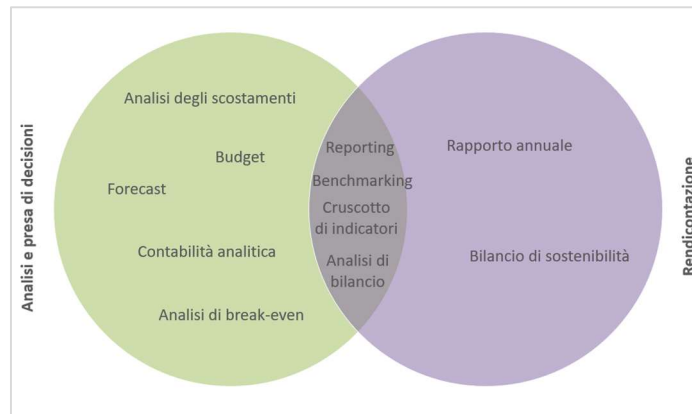
Dopo aver visto le esigenze informative delle imprese della moda vengono ora analizzati una serie di strumenti che consentono al management di gestire l'attività imprenditoriale. In questo paragrafo vengono presentati i principali strumenti utilizzati dalle imprese fashion e alcune loro peculiarità legate al settore.

Essi possono essere suddivisi facendo riferimento a due principali categorie (figura 8):

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

- **Strumenti per l'analisi e la presa di decisioni:** aiutano il management nell'allocazione delle risorse nel momento in cui è necessario effettuare una scelta. Sono principalmente strumenti interni all'azienda.
- **Strumenti per la rendicontazione:** hanno lo scopo di rendicontare ai diversi interlocutori sociali le informazioni prescelte. Sono principalmente strumenti rivolti all'esterno.

Figura 8: Suddivisione degli strumenti chiave nella moda



Fonte: Elaborazione dell'autrice

Budget: È un piano finanziario definito preventivamente per un periodo futuro, solitamente redatto nei mesi finali del periodo contabile. Si tratta di un piano di azione espresso in termini monetari (Evans, Jeffrey, & Craig, 2020), è uno strumento a disposizione del management per tradurre gli obiettivi strategici aziendali nella pianificazione operativa dell'anno successivo (Forrer, 2021). Il vertice aziendale può definire degli obiettivi a livello macro che poi però devono essere trasformati in operativi, in modo da essere perseguiti per portare a termine la strategia aziendale. Questo strumento può essere redatto secondo diversi approcci, ma è comunque essenziale che esso venga integrato all'interno dell'organizzazione (Evans, et al., 2020). Durante la sua definizione i vari reparti non possono applicare un'ottica a compartimenti ma devono collaborare e comunicare tra di loro per raggiungere lo scopo ultimo. La pianificazione risulta difficile all'interno del settore poiché vi è un elevato numero di variabili che entrano in gioco e influenzano la domanda del consumatore. Le vendite dipendono fortemente dai trend e dalle stagionalità, che devono essere monitorati in maniera costante. Le variazioni possono essere molto frequenti rispetto ad altre industrie che offrono prodotti standard e durevoli con una bassa gamma. Per questo motivo risulta utile eseguire frequentemente forecast o analisi di sensibilità per aggiornare la pianificazione alle condizioni attuali.

Forecast: Il budget si tratta di uno strumento statico. Per rendere dinamica l'analisi e adattare ciò che è stato pronosticato in partenza viene utilizzato lo strumento del forecast, che si tratta di uno strumento di previsione dinamica che consente di adattare la pianificazione operativa per i mesi futuri (Forrer, 2021). Questo tool viene alimentato grazie a due tipologie di dati, quelli a consuntivo rilevati nel periodo di riferimento e da stime riviste del budget annuale che viene adeguato in base a quanto avvenuto (Forrer, 2021). La frequenza con cui viene fatto varia a seconda del settore di appartenenza, dalle politiche aziendali o dalla presenza di importanti turbolenze nel mercato. Nell'industria fashion i prodotti sono caratterizzati da lunghi lead time

di rifornimento, brevi stagioni di vendita, una domanda quasi imprevedibile e anche forecast maggiormente inaccurati (Nenni, Giustiniano, & Pirolo, 2013). Tutto ciò rende il forecasting particolarmente difficile, a causa delle principali barriere che sono: stagioni di vendita brevi, livello di incertezza e mancanza di dati storici. Quest'ultima può derivare dall'elevato livello di innovazione del prodotto presente nell'industria (Nenni, et al., 2013).

Reporting: Il reporting è il prodotto finale derivante dal sistema informativo aziendale, che fornisce un supporto ai diversi reparti che costituiscono l'organizzazione e possiedono necessità informative differenti. In senso lato viene descritto dagli autori Marasca, et al. (2013) come *“l'insieme di informazioni rappresentate su supporti cartacei e informatici, prodotte con periodicità e contenuto variabile, destinate alla comunicazione sia interna che esterna”*. In senso stretto viene data un'altra definizione dagli autori che definiscono il reporting come *“l'insieme di informazioni prodotte e destinate unicamente alla comunicazione interna per il controllo di gestione”*. Per realizzare la stesura di questo tipo di informativa vengono definiti dei livelli di responsabilità e la periodicità con cui devono essere recapitati ai vari destinatari (Marasca, et al., 2013). Vengono distinte due categorie principali di report, ossia quelli forniti periodicamente secondo un intervallo di tempo prestabilito e quelli su richiesta specifica. Le tipologie di informazioni che possono essere fornite all'interno di un report sono molteplici ed eterogenee. I rapporti informativi per il controllo direzionale sono la sintesi della contabilità direzionale e contengono dati quantitativi-monetari fondamentali per il processo di controllo, forniscono ragguagli sull'andamento della gestione rispetto agli obiettivi preventivati, le tendenze in atto, i risultati delle attività svolte e soluzioni a problematiche affrontate (Marasca, et al., 2013). I rapporti di controllo operativo invece analizzano dati non più monetari, ma forniscono un'analisi più analitica che viene esposta in periodi ridotti, incentrata su determinate funzioni o singoli reparti (Marasca, et al., 2013). Un esempio può essere il report di magazzino che va a presentare una serie di informazioni come, ad esempio, la quantità e il valore delle rimanenze, la quantità di articoli invenduti, gli ordini e il valore delle scorte di sicurezza. L'esistenza di questo strumento assicura l'efficace gestione del magazzino per garantire scorte disponibili nella giusta quantità, evitare stock out oppure una situazione inversa di eccedenza di scorte. Gestire un'azienda non può però far riferimento solo a poche variabili economico-reddituali, il controllo deve essere focalizzato anche su altri fattori che insieme permettono di raggiungere il successo. Da qui nasce il sistema di reporting integrato, un'evoluzione del reporting tradizionale che ha il vantaggio di fornire ai responsabili degli obiettivi pluridimensionali, incentrati sul lungo termine e non più unicamente sul raggiungimento dell'efficienza come obiettivo dell'organizzazione (Marasca, et al., 2013). Alcuni report utilizzati all'interno del settore sono (Gilliam, 2015):

- **Sales Reports:** descrivono l'andamento della vendite in un certo periodo, i consumatori che acquistano di più, i prodotti e le varianti più vendute, i canali di vendita maggiormente utilizzati, i venditori più redditizi e le locations dove sono stati effettuati più acquisti.
- **Website Reports:** come strumento viene spesso utilizzato Google Analytics che offre informazioni dettagliate in merito alla posizione dei visitatori, ai contenuti più popolari, alle pagine più cliccate sul sito e dove lo si abbandona, come si è arrivati sul sito, quali sono i coupon utilizzati, le performance delle vendite online e dei prodotti e il tasso di conversion.
- **Email Reports:** analisi varie sulle newsletter e sul grado di engagement degli abbonati.

- **Advertising Campaign Reports:** informazioni sulle campagne social online.
- **Accounting Reports:** presentazione del conto economico per analizzare i profitti, le principali spese e gli indici di analisi finanziaria più importanti.

A questi vanno ad aggiungersi inoltre le reportistiche dedicate alla produzione e alla logistica a seconda del posizionamento del brand nella filiera.

Analisi degli scostamenti o di varianza: L'analisi degli scostamenti è un confronto che viene fatto tra i costi standard definiti a preventivo e i costi a consuntivo. Ciò viene fatto con il fine di valutare l'efficacia e l'efficienza delle azioni poste in atto durante il periodo (Marasca, et al., 2013). È inoltre uno strumento che consente di scomporre le singole varianze e identificare le cause che le hanno generate, attribuendo la causalità alla leva aziendale responsabile (Marasca, et al., 2013). Questo dovrebbe far sì che il management riconosca la fonte da cui deriva lo scostamento, ne possa indagare più approfonditamente le cause e possa suggerire azioni correttive per rettificare la tendenza osservata. Secondo gli autori Marasca et al. (2013) questo confronto permetterebbe di raggiungere due principali attività di controllo:

- revisionare le politiche poste in atto nel caso in cui non permettano di raggiungere gli obiettivi prefissati;
- revisionare gli obiettivi qualora risultino non più raggiungibili.

Non è possibile valutare la moda unicamente dal punto di vista dell'efficienza, possono esserci dei processi o bisogni vitali per il brand ma che dal punto di vista dei costi risultano critici. Per esempio i processi creativi, di marketing o ricerca e sviluppo non portano subito a un risultato visibile dal punto di vista reddituale ma sono generatori di valore nel lungo termine. In questi casi bisogna andare a valutare lo scostamento considerando non solo il numero, l'aumento può essere giustificato da aspetti qualitativi che un'analisi di varianza da sola non è in grado di rilevare.

Contabilità analitica: Può essere descritta come la raccolta e rielaborazione di informazioni sia quantitativo-monetarie che non, che supportano la presa di decisione razionale, e più in generale alimentano il sistema di controlling. L'informativa riguarda soprattutto costi, ricavi e risultati economici riferiti a oggetti di costo differenti, che possono essere per esempio prodotti, reparti, clienti e processi (Marasca, et al., 2013). La scissione in oggetti di costo permette un'analisi più approfondita e facilita l'utilizzo delle risorse. La contabilità analitica si distingue rispetto alla contabilità finanziaria per diversi motivi. La prima è indirizzata a uno stretto gruppo di stakeholders conosciuti, ossia il management, a cui fornisce informazioni di cui ha bisogno per le sue decisioni (Atrill & McLaney, 2012). La seconda invece è indirizzata a tutti gli altri interlocutori sociali e ha lo scopo di fornire loro una panoramica generale sull'organizzazione. La contabilità analitica non si concentra unicamente sulle informazioni finanziarie, ma fornisce una grande varietà di informazioni. Una particolarità dell'utilizzo della contabilità analitica nel settore della moda è che gli oggetti di costo su cui si desidera svolgere l'analisi sono più estesi rispetto ad altri mercati, la varietà di gamma porta a un'elevata ampiezza degli oggetti di costo e questo rende più complessa e dispendiosa l'imputazione.

Benchmarking: Il benchmarking è un sistema di confronto adottato in un'ottica di miglioramento per adeguare i processi interni e avvicinarsi ai partner che possiedono le migliori performance. Le fasi per la sua applicazione sono la pianificazione, l'analisi e il confronto, la decisione e l'implementazione (Ferrari & Stäger, 2004). Si vanno a definire le finalità e la scelta dell'oggetto per misurare poi le performance attuali e scegliere i partner da analizzare. Dopodiché si effettua un confronto dei dati raccolti e si identificano i gap di performance esistenti e i motivi alla base. Nella terza fase si definiscono i miglioramenti desiderati e si fissano gli obiettivi da raggiungere, con le misure da effettuare. Infine si realizzano i cambiamenti tramite un piano di azione e si va a monitorare i risultati ottenuti tramite i sistemi di misurazione della performance (Ferrari & Stäger, 2004). Il benchmarking per aver successo deve basarsi su un confronto continuo e sistematico e focalizzarsi sulla conoscenza delle determinanti effettive di una migliore performance (Ferrari & Stäger, 2004). Si distinguono tre tipologie:

- **Interno:** confronto due settori simili della stessa azienda, in modo da imparare dall'altro reparto.
- **Competitivo:** selezione concorrenti attivi nello stesso settore per eseguire un confronto, solitamente svolto tramite dei centri specializzati ma difficile da portare avanti.
- **Funzionale:** confronto un settore specifico con un altro, selezione chi sa fare meglio quella determinata cosa (best performer) indifferentemente dal mercato in cui opera.

Dato il peso della logistica all'interno del settore si potrebbe pensare di eseguire un benchmarking funzionale con aziende di altri settori che hanno un'elevata esperienza nella gestione del magazzino e della logistica, per esempio si potrebbe fare un confronto con aziende attive nella logistica o nel settore della grande distribuzione organizzata. La grande competizione presente nella moda può inoltre rendere difficile la possibilità di eseguire un benchmarking competitivo, in quanto le aziende sono spinte a proteggere i propri risultati e a non condividerli.

Analisi di break-even: È un'analisi utilizzata dalle imprese per stabilire quale sia il punto in cui i ricavi dell'impresa consentono di coprire esattamente i costi. È uno strumento di supporto per le decisioni a breve termine e fornisce un'idea sul livello di attività necessario in volumi per coprire i propri costi senza andare in perdita (Evans, et al., 2020). Nel caso di fashion di alta fascia le imprese praticano un premium price accettato dal consumatore che rende il rapporto tra domanda e prezzo atipico, poiché la domanda aumenta all'aumentare del prezzo. In questa situazione il numero di prodotti da vendere per raggiungere il break-even è più basso perché i margini di contribuzione unitari sono molto alti. Il costo della lavorazione è più basso rispetto al prezzo di vendita, Vogue (Farra, 2022) stima che il margine di profitto standard medio per l'industria si aggira tra 2.2 e 2.5x di rincaro sul prezzo iniziale. Dal lato opposto si hanno invece imprese specializzate nel fast fashion che vendono prodotti a prezzi esigui, registrando un margine quasi inesistente e puntando sui volumi di vendita elevati. Per queste imprese fashion il punto di break-even viene raggiunto con un volume di produzione più elevato rispetto al primo gruppo.

Cruscotto di indicatori/KPI: Il settore è confrontato con pressioni elevate sui prezzi e d'altra parte con un aumento dei costi, ciò comporta che per ottimizzare la profittabilità sia necessario

utilizzare efficientemente le proprie risorse, che possono essere monitorate tramite un set di Key performance indicators selezionato e personalizzato in base all'attività dell'impresa (Gugnani & Yugal, 2021). Il cruscotto di indicatori consente di monitorare la situazione aziendale grazie a una selezione di indicatori che descrivono le tendenze in atto relative ai processi più importanti all'interno di un'organizzazione e che influiscono al suo successo. Vengono definiti dei valori target o obiettivi che devono essere raggiunti durante il periodo per raggiungere un utilizzo ottimale delle risorse. Gli indicatori di performance rispondono a prospettive diverse, siccome è stato rilevato che concentrarsi unicamente sul valore economico-finanziario non risulta adeguato. Può darsi che un determinato risultato sia stato causato da un fattore proveniente dai processi o da altre prospettive, ed è quindi su quello che bisogna porre attenzione (Ferrari, 2021). La BSC è uno strumento che collega gli obiettivi strategici secondo quattro prospettive (clienti, processi interni, innovazione e apprendimento, finanziaria) a degli indicatori. Questo strumento identifica un numero limitato di priorità, costringendo il management a concentrarsi su una serie limitata di attività e allocando le risorse dove l'impresa vuole sviluppare i propri obiettivi strategici e le priorità (Ferrari, 2021). Di seguito viene presentato un modello di KPI proposto per le imprese fashion da Technopak (Gugnani & Yugal, 2021):

Tabella 3: Modello di Key performance indicators per le imprese fashion

	Key performance indicators	Formula	Area
1	Defects per Hundred Units	Number of defects / hundred garments checked	Quality
2	First time Pass	Number of batches passing at the first inspection / total number of batches inspected	Quality
3	Cut to ship ratio	Total number of garments shipped / total number of garments cut	Quality
4	Activity	The value of work done by a manufacturer in a month or Top line in the P&L of the manufacturer.	Profitability
5	Floor Cost %age to Activity	Total cost of conversion of raw materials (i.e. Fabrics & Trims) into Final Product.	Profitability
6	Planned Cut Date	The threshold for the Merchandising team to complete their Pre-Production activities and the Production Team to start their Production activities	Delivery
7	On time in Full	Composite measurement of deliveries with respect to the required delivery date and quantities	Delivery
8	Efficiency	At what rate a manufacturer is producing	Productivity
9	Machine to Man Ratio	Total workforce in a factory / total number of operational sewing machines	Productivity
10	Throughput Time	Process time + Inspection time + move time + Queue	Productivity
11	Cost of Manufacturing	Total cost	Cost
12	Cost of Quality	Total cost	Cost
13	New Initiatives	Number of new initiatives	HR
14	Trainings as per pre-set calendar	Fixed numbers of Trainings every month	HR
15	Absenteeism & Attrition	Average number of Employees Missed Workdays / Average number of Employees Total Workdays	HR

Fonte: Elaborazione dell'autrice, sulla base di Gugnani & Yugal, 2021.

Analisi di bilancio: Viene svolta grazie a informazioni prodotte dalla contabilità finanziaria e contenute nei rendiconti contabili. Consente di conoscere e valutare l'economicità di un'azienda osservando la sua situazione economica, finanziaria e patrimoniale. L'analisi viene svolta secondo le tre aree che compongono l'economicità di un'impresa (Piana, 2020):

- **Analisi della redditività:** *capacità di generare un fatturato o una cifra d'affari sufficiente a coprire la totalità dei suoi costi e realizzare un utile o profitto soddisfacente.*

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

- **Analisi della liquidità:** *capacità di far fronte tempestivamente ed economicamente ai propri impegni finanziari, riducendo il rischio di illiquidità.*
- **Analisi della solidità:** *capacità di affrontare e superare situazioni avverse assicurando la sua durabilità nel tempo e la sua autonomia finanziaria, minimizzando il rischio di trovarsi di fronte ad una situazione di eccedenza di debiti.*

L'indice rappresenta il rapporto tra due cifre e fornisce al lettore un'informazione maggiormente significativa che può essere confrontata con altri dati a disposizione, come l'indice storico dell'impresa, di altri concorrenti o un obiettivo che deve essere raggiunto, per esprimere un giudizio e cercare soluzioni. Fornisce un segnale che permette ai responsabili di intervenire e mettere in atto azioni correttive oppure, in alternativa, andare a eseguire ulteriori analisi per comprendere in modo più dettagliato la natura del fenomeno. Di seguito (tabella 4) si può osservare una media degli indici del settore registrati dalle imprese statunitensi nel 2021 confrontata con i valori di mercato che comprendono tutte le industrie (Ready Ratios, 2021).

Tabella 4: Indici finanziari imprese fashion e media dei mercati statunitensi (2021)

	FASHION INDUSTRY	ALL INDUSTRIES
Solvency Ratios		
Debt ratio	0.72	0.57
Debt-to-equity ratio	1.66	0.93
Interest coverage ratio	12.08	3.04
Liquidity ratios		
Current Ratio	1.46	2.03
Quick Ratio	0.61	1.25
Cash Ratio	0.3	0.82
Profitability Ratios		
Profit margin	7%	5.2%
ROE	29.7%	2.6%
ROA	8.6%	1.1%
Gross margin	39.8%	41.6%
ROS	9.6%	9.7%
Activity Ratios		
Asset turnover (days)	264	815
Receivables turnover (days)	7	48
Inventory turnover (days)	87	76
Price Ratios		
Dividend Payout Ratio	0.25	0.27

Fonte: Elaborazione dell'autrice, sulla base di Ready Ratios, 2021.

5.4 Benefici dei sistemi di controlling

Nel seguente paragrafo vengono presentati brevemente quattro benefici dei sistemi di controlling all'interno del settore.

5.4.1 Informazione per la guida strategica

L'impresa fashion come tutte le organizzazioni affronta dei rischi di vario tipo, anche strategici, che possono interferire con l'operato. Non considerare questi all'interno della gestione può essere molto pericoloso (Evans, et al., 2020) e portare a danni economici ingenti. Negli ultimi 20-30 anni il settore è stato scosso da una serie di cambiamenti strutturali importanti, come la

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

trasformazione dei processi produttivi, con il quale si è passati dalla produzione integrata all'outsourcing (Bini, 2011). Ci sono stati inoltre cambiamenti nella distribuzione, attraverso la diffusione di canali e-commerce che hanno cambiato le aspettative del consumatore in termini di tempistiche e qualità del servizio. Differentemente dal passato non è più il cliente a cercare il prodotto che desidera, ma è quest'ultimo che deve riuscire a raggiungerlo nel momento più adatto (Bini, 2011). Tale concetto può essere collegato al fatto che sempre più persone non entrano in negozio alla ricerca di un determinato prodotto, ma è il prodotto stesso che deve farsi trovare in un determinato luogo e momento, attivando il desiderio di acquisto.

Il vantaggio in questo lato del controlling è di fornire un'informativa per la guida strategica che funge da faro guida per individuare i cambiamenti in atto e correggere la rotta. Vista la forte dinamicità e velocità con cui il settore sta cambiando, i brand devono essere capaci di rivedere la propria struttura in poco tempo. Se non sono in grado di fare ciò rischiano di rimanere indietro e farsi superare dai competitors, più conformi al mercato.

5.4.2 Decentramento e controllo della supply chain

Il settore della moda è altamente globale e decentrato: spesso un capo di abbigliamento è progettato in un paese, prodotto in un secondo e venduto in un altro ancora (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014). In passato il settore era caratterizzato dalla presenza di aziende di produzione, mentre oggi giorno la maggior parte di esse si sono trasformate in imprese puramente commerciali. Prima vi erano lunghi cicli di acquisto o produzione, che con il tempo sono diventati obsoleti e non più adatti alle tendenze attuali. Le imprese hanno adottato al loro interno una serie di riprogettazioni dei processi, secondo nuove ideologie o tecniche come il just-in-time¹⁶ (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014). La filiera della moda contemporanea segue un approccio che punta a rispondere nel minor tempo possibile agli accadimenti di mercato grazie a una riduzione dei tempi di percorrenza all'interno di tutta la supply chain.

Oggi giorno risulta fondamentale strutturare un network di relazioni strette con gli attori della supply chain, ossia quei soggetti che partecipano alle diverse fasi della filiera e sono coinvolti nell'acquisizione di materiali e prodotti, nella trasformazione e nella consegna al consumatore (Pan, Leung, Moon, & Yeung, 2009). Per avere un network responsivo, capace di comprendere e rispondere alla domanda reale vengono condivise le diverse informazioni tra partner commerciali (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014). Di conseguenza, a causa della maggiore complessità della filiera, le aziende necessitano di cambiamenti significativi nella tipologia, qualità e quantità delle informazioni utilizzate (Iacoviello, et al., 2014). L'impresa deve dotarsi di strumenti che le consentano di integrare le informazioni provenienti dalle varie unità decentralizzate, garantendo un flusso informativo bidirezionale da e verso la casa madre. Tutto ciò viene raggiunto grazie a un vero e proprio network in cui i dati vengono condivisi e scambiati tra attori upstream e downstream. Le organizzazioni non possono più competere individualmente come se la loro attività non fosse influenzata dalle altre entità con cui

¹⁶ Modello di origine giapponese che prevede una produzione nella quantità necessaria e quando richiesto, allo scopo di ridurre potenziali sprechi delle attività di produzione, immagazzinamento e fornitura (Inside Marketing).

collaborano: a causa di questo networking la performance dipende anche dalle relazioni che intraprendono con l'ambiente che le circondano e le influenzano (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014).

Per allineare la domanda all'offerta risulta fondamentale l'utilizzo del controlling. Il coordinamento tra partner e l'utilizzo di tecnologie informative consentono di eliminare l'incertezza all'interno della supply chain (Yi, Ngai, & Moon, 2011). I dati e le informazioni sono l'essenza che permettono a questo scambio di esistere, consentendo di reagire nel minor tempo alle mutazioni di mercato, evitando così lo spreco di risorse oppure l'aumento dei costi (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014). L'integrazione tra gli attori della supply chain avviene grazie alla condivisione di dati e informazioni sempre aggiornate ai vari livelli della filiera (Bertolini, Bevilacqua, Bottani, & Rizzi, 2004).

5.4.3 Controllo economico-finanziario

Esiste un elemento importante di rischio finanziario all'interno della moda. C'è una forte insicurezza sui risultati economici che si possono registrare, visto che i volumi di vendita possono essere molto instabili a causa dei diversi fattori descritti nei capitoli precedenti. I volumi di vendita di alcuni capi possono essere più prevedibili rispetto ad altri, sebbene non esista la certezza che avranno successo. Per questo è necessario avere una solidità economico-finanziaria tale per cui si riesca a sopportare ingenti perdite in caso di insuccesso (Bini, 2011).

Un ulteriore fattore da tenere in considerazione è che prima le imprese operavano per lo più all'interno del proprio territorio, quando la globalizzazione non era ancora così sviluppata (Bini, 2011). Possedevano un vantaggio territoriale tale per cui i concorrenti esteri avevano difficoltà a invadere il mercato ed espandersi internazionalmente era più difficile rispetto a oggi. Oggigiorno non è più così: il progresso ha eliminato i confini territoriali, portando ogni azienda a confrontarsi con le performance provenienti da tutto il mondo. Per il cliente non esiste più differenza tra un'impresa locale o internazionale poiché non gli provoca alcun ostacolo o svantaggio rivolgersi all'estero (Bini, 2011). Grazie all'e-commerce il cliente è sempre più confrontato con un catalogo esteso di prodotti di brand provenienti da ogni parte del globo, che può ricevere direttamente a casa sua in pochi giorni con un semplice click. Questo fa sì che la concorrenza sia più elevata rispetto al passato rendendo fondamentale l'ottenimento di un'adeguata performance economica. Dopodiché, è in atto un movimento importante di M&A da parte di holding che investono per acquisire brand più piccoli e accrescere i loro gruppi. Secondo TFL Media (2022), la crisi del COVID-19 e lo spostamento del business online accelererà questa attività, portando un settore sempre più concentrato nelle mani di grandi holding internazionali.

Le principali cause di rischio finanziario nel settore sono le fluttuazioni del cambio, la dipendenza verso pochi grandi clienti, la perdita di un fornitore o altri attori importanti della supply chain e un elevato livello di indebitamento. Non avere fondi sufficienti per pagare le varie spese rappresenta un problema di liquidità importante (Evans, et al., 2020). La solidità è essenziale per gestire il flusso di liquidità e allocare le risorse finanziarie laddove necessarie all'interno dell'organizzazione, evitando inefficienze. La solvibilità può essere amministrata attraverso gli strumenti spiegati nei paragrafi precedenti e degli indicatori di performance. In tale

modo è possibile gestire il fabbisogno finanziario in modo ottimale, garantendo la continuità aziendale.

5.4.4 Miglioramento della performance e ottimizzazione delle risorse

Altri due vantaggi che il controlling consente di raggiungere nel mondo della moda sono il miglioramento della performance e l'ottimizzazione delle risorse. Le scorte a magazzino rappresentano per le industrie fashion una parte importante del loro capitale totale e un tema altrettanto controverso, vista la difficoltà nel garantire una gestione ottimale di queste ultime. Le decisioni riguardanti il punto di riordino e la gestione dell'inventario effettivamente rappresentano due momenti critici secondo gli autori Pan et al. (2009).

Oggi c'è la tendenza a creare strutture logistiche più snelle ed efficienti, seguendo un approccio di tipo "pull", in cui la produzione viene adattata alla domanda effettiva. Questo ha sostituito la vecchia metodologia "push", che possedeva un approccio più make to stock dove i prodotti venivano fabbricati in anticipo e custoditi in magazzino fino alla distribuzione. La produzione tradizionale prediligeva l'immagazzinamento di grandi quantitativi di stock poiché il costo unitario per prodotto risultava più basso. In questo modo però i magazzini risultavano colmi di risorse inutilizzate (Bini, 2011). Inoltre, la produzione più voluminosa faceva sì che la varietà di articoli (colori e modelli) fosse minore. Ciò è fortemente in contrasto con l'ottica odierna, nel quale si lavora con lotti fortemente frammentati per evitare che i magazzini possano ritrovarsi pieni da un giorno all'altro, a causa dell'obsolescenza del prodotto (Bini, 2011). I processi "pull" hanno l'obiettivo di aumentare l'efficienza riducendo le scorte invendute che rappresentano uno spreco di risorse che può essere utilizzato in altro modo (Bertolini, et al., 2004). Si cerca di avere uno stock minore di scorte a magazzino e di collaborare con dei fornitori che riescano a consegnare in modo flessibile e nel minor tempo possibile i materiali o i prodotti necessari. Inoltre, l'aumento della varietà di stili, modelli e colori negli ultimi anni ha portato una pressione ad aumentare il numero di partner con cui si collabora. C'è molta più pressione nei confronti dei fornitori, ai quali è richiesto di essere sufficientemente flessibili per adattarsi alle esigenze del mercato (Čiarnienė & Vienažindienė, 2014).

Il livello di scorta a magazzino è influenzato dagli ordini effettuati dal cliente. Se da una parte un eccesso di scorte va ad aumentare i costi di magazzino, dall'altro un'insufficienza di inventario può causare uno stock out e creare insoddisfazione nel cliente (Pan, et al., 2009). A fine stagione gli articoli invenduti vengono messi negli outlet e venduti a un prezzo ribassato, facendo riscuotere quindi un minore profitto alle aziende rispetto a quello di piena stagione (Ait Alla, Teucke, Lütjen, Beheshti-Kashi, & Karimi, 2014). L'obiettivo è perciò di arrivare a fine stagione con un livello di invenduti vicino allo zero, ma senza andare sold out durante la stagione, in quanto risulta difficile rifornire il prodotto in tempo a causa dei lunghi lead time¹⁷ di produzione (Ait Alla, et al., 2014). Inoltre, uno stock out rappresenta una mancata opportunità di mercato e di ottenere un maggiore fatturato.

¹⁷ Si tratta del tempo richiesto per completare un ordine, dal momento in cui è stato ricevuto a quello in cui avviene la consegna della merce al cliente (Kader & Khairul Akter, 2014).

Il capitale utilizzato per garantire le scorte a magazzino non è remunerato e deve essere finanziato, generando interessi passivi. In caso di inefficienza l'impresa finanzia per avere qualche cosa sui cui non genererà incassi fino al momento della vendita finale (Bini, 2011). L'obiettivo principale è di allineare gli ordini per assicurare un risultato, o profitto, massimo riducendo il più possibile gli investimenti in merce, ottimizzando il livello di scorte in grado di massimizzare i margini (D'Avolio, Bandinelli, Pero, & Rinaldi, 2015). Il controlling permette di definire degli standard ottimali e intercettare possibili differenze rispetto al livello di rifornimento ideale, in modo da osservare possibili divergenze e capire se ci sia il bisogno di ottimizzare attraverso un'azione correttiva. Funge quindi da segnale in caso di discordanza e ottimizzatore, andando a ridurre gli sprechi e consentendo all'organizzazione di allocare le proprie risorse laddove ci sia maggiore necessità e possano portare valore aggiunto.

5.5 Criticità dei sistemi di controlling

Il controlling rappresenta uno strumento vitale per la gestione d'impresa, ma se esso non è congeniato o interpretato correttamente può portare a una serie di distorsioni o criticità. Di seguito vengono esposte due principali criticità del controlling che si presentano nel settore.

5.5.1 Conciliazione tra controlling e time to market

Come analizzato nei paragrafi precedenti, il settore della moda risulta essere un ambiente particolarmente dinamico a causa delle sue caratteristiche strutturali e delle variabili endogene ed esogene che lo influenzano. La domanda da parte del consumatore cambia rapidamente e ciò si traduce in una forte pressione per le imprese che devono fornire i capi richiesti prima che i trend finiscano e il prodotto diventi obsoleto. Questa pressione è interpretata dalle imprese di moda con una diminuzione del lead time dei prodotti (Kader & Khairul Akter, 2014), visto che la competitività del settore è guidata dalle aspettative del consumatore che devono essere soddisfatte nel più breve tempo possibile. I concorrenti che non riescono a fornire prodotti entro il lead time stabilito vanno in contro a danni importanti (Kader & Khairul Akter, 2014), siccome questa caratteristica influenza le esportazioni, le vendite e di conseguenza anche il reddito. *“Non c'è moda senza velocità: velocità nel capire il mercato, nel creare, produrre e distribuire”* (Bini, 2011).

Tale critica nasce a causa della natura statica degli strumenti di controlling, che mostrano la situazione in un determinato momento di analisi perdendo di vista la dinamicità. Bisogna chiedersi se essi siano sufficienti a mostrare i cambiamenti del settore oppure se diventino facilmente superabili.

Le principali caratteristiche del prodotto fashion sono: ciclo di vita corto, stagioni di vendita brevi, ampliamento delle collezioni e lunghi tempi di rifornimento (Nenni, et al., 2013). Mentre le caratteristiche della domanda sono: acquisti ad alto impulso, alta volatilità, bassa prevedibilità, varietà del prodotto, domanda frammentata, grande varianza della domanda e alto numero di

stock keeping unit¹⁸ (Nenni, et al., 2013). L'alta volatilità è causata da una domanda raramente stabile o lineare che rende difficile pianificare con accuratezza le tendenze. Essa può cambiare rapidamente ed è difficile da prevedere, ciò rende particolarmente complesso per il management il processo di pianificazione. Il fatto che il settore sia sinonimo di cambiamenti rapidi determina che il successo o il fallimento di un'impresa dipenda dalla sua flessibilità e dalla sua reattività ai cambiamenti del mercato (Karimariza, Jie, & Mustafid, 2018). Per fare in modo che l'industria sia in grado di sopravvivere al mutevole ambiente, essa deve dotarsi di metodi per organizzare la produzione in base alla domanda (Karimariza, et al., 2018).

Per rimanere competitive le aziende utilizzano sistemi informativi sofisticati e sistemi di forecasting e pianificazione (Thomassey, 2010) per fornire un range di prodotti nell'esatta quantità, varietà e qualità richieste e al giusto momento, luogo e prezzo (MacCarthy & Jayarathne, 2010). Il processo decisionale inizia con la definizione del budget per la collezione. Quando sono stati selezionati gli articoli, il mix tra budget e forecasting permette ai manager di lanciare gli acquisti o la produzione (Thomassey, 2013).

Le specificità di questo settore rendono complicato il processo di forecasting, che deve tener conto delle particolarità dell'industria stessa (Thomassey, 2010). Il settore è impattato da numerosi fattori che spesso non possono essere controllati e a volte sono anche sconosciuti; per questo è difficile identificarli e quantificare il loro impatto (Thomassey, 2010). Vincoli alla pianificazione sono in particolare la volatilità della domanda, la forte stagionalità delle vendite, l'ampio numero di articoli con un basso ciclo di vita e la mancanza di dati storici (Thomassey, 2010). La stagionalità è un elemento che deve essere senza onda di dubbio integrato nei sistemi di pianificazione (Thomassey, 2010), alcuni capi sono però più impattati da variazioni rispetto ad altri.

L'approvvigionamento viene fatto molto tempo prima delle vendite (Xiao & Jin, 2011), nonostante risulti più difficile pianificare la domanda con grande anticipo. Più ampio è l'orizzonte e migliore è l'anticipazione, ma allo stesso tempo più alti sono i rischi di imbattersi in errori nelle previsioni. Di conseguenza, è importante definire rigorosamente l'orizzonte necessario per la pianificazione (Thomassey, 2013). Gli effetti di una scorretta pianificazione sono l'esaurimento o l'eccesso di scorte, obsolescenza, servizio scarso, necessità di effettuare ordini urgenti, utilizzo inefficiente delle risorse ed effetto bullwhip¹⁹ che si propaga lungo tutta la supply chain (Nenni, et al., 2013). Capire la domanda di mercato e fornire ciò che è richiesto in modo veloce e accurato riduce il rischio di dover abbassare il prezzo di articoli che non riescono a essere venduti nei volumi previsti (MacCarthy & Jayarathne, 2010). Se il venditore ordina una quantità eccessiva rispetto alla domanda attuale dovrà ridurre il prezzo in modo da vendere i pezzi invenduti rimasti a magazzino a fine stagione (Xiao & Jin, 2011).

¹⁸ Si tratta del codice SKU utilizzato dalle aziende per tracciare l'inventario.

¹⁹ Amplificazione della domanda che si ripercuote lungo l'intera catena di distribuzione e provoca un'accelerazione esponenziale degli ordini e della richiesta di approvvigionamento. L'oscillazione cresce quanto più ci si allontana, ciò si produce perché gli attori utilizzano i dati forniti da chi li precede lungo la filiera, anziché basarsi sul cliente finale (Mecalux, 2020).

La capacità del management di adattarsi ai continui cambiamenti di mercato è una condizione essenziale per poter sopravvivere all'interno di questo settore (Karimariza, et al., 2018). L'accuratezza della pianificazione rappresenta uno dei maggiori elementi di successo in questo ambito perché permette la riduzione dell'effetto frusta, la possibilità di aggiustare la produzione e ottimizzare risorse, una diminuzione dei costi, il miglioramento dell'efficacia della strategia, la riduzione delle perdite di vendita e un aumento del margine di profitto (Thomassey, 2010).

Grazie all'analisi è emerso che strumenti come il budget diventano fin da subito superati, ma si trattano comunque di strumenti preziosi che consentono all'organizzazione di trasformare i suoi obiettivi strategici in obiettivi chiari, spesso numerici. In assenza di essi sarebbe impossibile cogliere i segnali dei cambiamenti, se non osservandoli, ma sarebbe altrettanto difficile capire il loro impatto. Per affrontare la dinamicità e il time to market breve sono stati creati numerosi strumenti in questo ambito che consentono al controller di monitorare la situazione giorno per giorno e di aggiornare gli obiettivi definiti a preventivo alla situazione attuale. Il controlling non può misurare al millesimo qualsiasi mutazione, se no diverrebbe troppo oneroso dal punto di vista dei costi e del tempo necessario per metterlo in atto. È per sua natura uno strumento che viene superato facilmente poco dopo l'analisi perché il mercato è così incostante da modificare tutto in pochi attimi, però si tratta comunque di uno strumento fondamentale che permette di cogliere questa dinamicità e dà all'imprenditore una strada da seguire nella gestione d'impresa.

5.5.2 Conciliazione tra controlling e creatività

La creatività rappresenta l'essenza del settore della moda ed è al centro della competitività di queste aziende. Diverse figure professionali devono creare quotidianamente il prototipo migliore da offrire al consumatore o la campagna marketing che possa attirare la sua attenzione. Questo rende fondamentale l'utilizzo di caratteristiche quali la fantasia e l'intuitività. La creatività viene descritta da Jeacle & Carter (2012) come "*l'abilità di produrre un lavoro che sia originale e utile*", riferendosi alla generazione di idee nuove (Busco, Frigo, Giovannoni, & Maraghini, 2012) che possono essere soluzioni a un problema, metodi, oggetti o forme. Il controlling invece si tratta di oggettività, obiettivi e indicatori che permettono di monitorare e valutare le performance aziendali, ma che risultano importanti anche all'interno dei team creativi destinati all'innovazione stilistica (Dávila & Ditillo, 2017).

La tensione tra questi due elementi può essere elevata soprattutto nelle fasi di ricerca e sviluppo di una nuova collezione, siccome il cliente cerca un prodotto che presenti un prezzo competitivo ma che abbia allo stesso tempo un appropriato livello di originalità (Jeacle & Carter, 2012). Il valore economico non è un fattore di cui si preoccupa direttamente il team creativo, il suo contributo principale è quello di produrre nuovi design (Dávila & Ditillo, 2017). Il processo creativo è generalmente visto come qualcosa libero da limiti, che può però diventare critico in situazioni di pianificazione e controllo dei costi (Jeacle & Carter, 2012). Vista la sua importanza per il conseguimento del vantaggio competitivo, è vitale che ogni tentativo di controllarla non vada a disintegrare tale vantaggio. D'altra parte però, essa deve essere circoscritta nei limiti di determinati target o obiettivi commerciali (Jeacle & Carter, 2012). Controllare il processo creativo è fondamentale (Jeacle & Carter, 2012), l'innovazione prevede la trasformazione della creatività in valore, che senza controllo rischia di venire disperso (Dávila & Ditillo, 2017). È

importante essere al corrente delle possibili ripercussioni finanziarie che potrebbero essere causate dal design (Busco, et al., 2012).

Uno studio effettuato da Davila e Ditillo (2017) dimostrerebbe che il controlling e la creatività non perseguono scopi contrastanti ma siano strettamente legati. Altri hanno dimostrato che i controlli manageriali possano avere un impatto positivo sul processo creativo, fornendo la struttura necessaria a convertire la creatività in valore (Busco, et al., 2012). Dunque, non sembrerebbero avere obiettivi contrastanti, bensì i sistemi di controlling creano un dialogo con lo scopo di definire, negoziare, e legittimare gli obiettivi in fase di creazione (Dávila & Ditillo, 2017). Si tratta anche di uno strumento che serve a mediare le tensioni presenti tra i vari reparti (Jeacle & Carter, 2012). L'obiettivo è supportare gli sforzi creativi esplicitando i vincoli sotto i quali il team deve sottostare, in modo da riconciliare i bisogni dei designer con quelli degli altri dipartimenti aziendali (Dávila & Ditillo, 2017), che spesso hanno idee diverse su ciò che debba essere considerata come una performance buona o efficiente (Busco, et al., 2012). L'azienda deve essere sicura di offrire un prodotto che rispecchi i gusti del pubblico, oltre ad assicurarsi che i materiali utilizzati e i disegni siano adeguati deve anche tener conto della parte più economica del processo (Dávila & Ditillo, 2017). Gli strumenti di controlling in questa situazione permettono dunque di raggiungere gli obiettivi di redditività stabiliti, mantenendo al contempo la complessità sotto controllo. Se si lasciasse libertà completa si genererebbero costi eccessivi (Dávila & Ditillo, 2017), invece seguendo questo approccio è possibile attenersi al prezzo medio. Il mercato è molto concorrenziale, non solo in termini di rapidità di risposta ma anche di prezzi, motivo per cui chi propone il prezzo più vantaggioso vince (Jeacle & Carter, 2012).

La consapevolezza delle ripercussioni di costo spinge il designer a rivedere l'idea originale e a cercare un'alternativa più valida (Jeacle & Carter, 2012). Si tratta di una difficile ma necessaria mediazione tra il definire le caratteristiche dell'idea originale e la domanda reale. L'analisi dei costi è una sfida per il designer siccome richiede che egli sia in grado di individuare soluzioni alternative, ma deve essere anche visto come una spinta al processo creativo, poiché permette di trasformare un'idea non ancora strutturata in un capo vendibile. Un progetto potrebbe avere una buona performance da un punto di vista stilistico ma la sua complessità potrebbe rappresentare una minaccia al raggiungimento di altri obiettivi, che toccano punti di vista più operativi e finanziari (Busco, et al., 2012). In generale, si tratta di massimizzare il potenziale creativo, minimizzando il rischio di accumulare abiti invenduti o pezzi che sarebbero potuti essere prodotti attraverso prototipi simili con margine superiore (Busco, et al., 2012). Esiste un vero e proprio dilemma nel raggiungere un design complesso, ricercato, che rispecchi le ultime tendenze ma che sia commercialmente adatto (Jeacle & Carter, 2012). Queste limitazioni dal punto di vista del design possono essere frustranti ma rappresentano un lancio alla creatività che permette di elaborare maggiormente l'idea iniziale. Il tentativo di risolvere il dilemma del costo senza avere impatti negativi sulla qualità crea un circolo virtuoso che può rendere il funzionario ancora più creativo (Jeacle & Carter, 2012), favorendo l'innovazione.

Riassumendo quanto detto, è possibile dire che i meccanismi di controllo vengono utilizzati per assicurarsi che le nuove idee possano trasformarsi in elementi di valore per l'azienda (Busco, et al., 2012). Queste tipologie di strumenti integrano e allineano il team creativo all'intero sistema aziendale e all'insieme degli obiettivi strategici (Busco, et al., 2012). Essi contribuiscono a rendere possibile l'innovazione gestendo simultaneamente la creatività del design, i ritorni

finanziari e l'efficienza dei processi produttivi (Busco, et al., 2012). La creatività fiorisce quando è soggetta a limitazioni (Jeacle & Carter, 2012), quando c'è disciplina, stabilità e regole (Dávila & Ditillo, 2017). Il controllo non si tratta per questo motivo di un freno alla creatività, ma di uno strumento che la accompagna. Da sola non è sufficiente per creare valore, è necessario adottare dei meccanismi per eseguire questa trasformazione.

6 Rilevazione sull'attività di controlling nella Fashion Valley ticinese

Successivamente ad aver approfondito dal punto di vista teorico le condizioni quadro del controlling, la sua centralità nelle organizzazioni, le caratteristiche del settore della moda e l'applicazione dei sistemi al suo interno, in questo capitolo viene presentata un'indagine statistica svolta su un campione di imprese attive nella Fashion Valley ticinese.

6.1 Metodologia

Il campione analizzato è composto da 14 imprese. Per individuare le imprese di interesse è stata fatta una ricerca usufruendo in primo luogo della lista delle imprese associate a Ticinomoda. Dopodiché per ricercare imprese attive nel territorio non consociate si è fatta un'ulteriore ricerca tramite il portale Zefix della Confederazione, che mette a disposizione le iscrizioni a registro di commercio. È stato contattato un campione di 35 aziende via e-mail, rendendo fruibile il questionario grazie ad un link che riportava ad un form Google che è stato lo strumento principalmente utilizzato per raccogliere le risposte. Dopo il primo invito il tasso di risposta è stato pari al 25.7% (9 risposte), andando a richiamare alcune imprese si è potuti raggiungere un tasso finale di risposta pari al 40% (14 risposte totali). Una parte delle imprese che hanno partecipato al questionario si sono anche rese disponibili per effettuare le interviste presentate nel capitolo successivo (sezione 7).

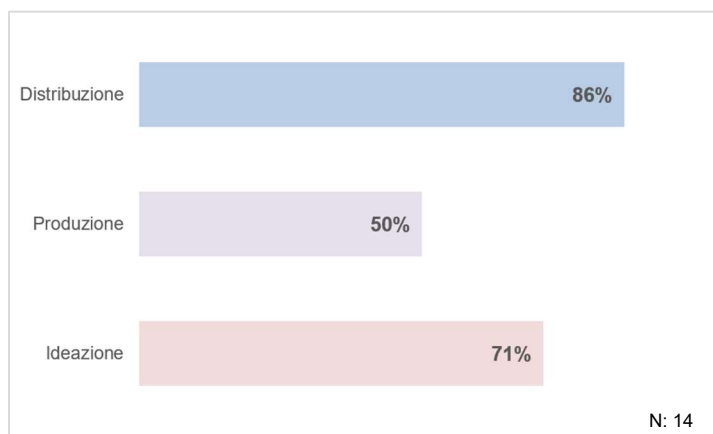
Il questionario è stato strutturato in due principali sezioni: settore della moda e utilizzo di strumenti di controlling (allegato 2). La prima parte "settore della moda" includeva in primo luogo una serie di domande inerenti agli elementi più strutturali delle organizzazioni, con temi come il posizionamento nella filiera, il dimensionamento e il mercato di riferimento che servivano a comprendere quali siano le caratteristiche che accomunano il campione e se ci possano essere delle determinate tendenze nel comparto cantonale. In secondo luogo è stata presentata una lista di trend rilevanti per il settore e analizzati nella fase on-desk ed è stato chiesto ai rispondenti di spiegare quanto li ritenessero rilevanti attraverso una scala Likert, indicando la loro rilevanza in primo luogo per il settore e poi per il perseguimento della strategia aziendale dell'impresa specifica. Ciò ha permesso di eseguire un confronto che verrà presentato in seguito nei rilievi emersi.

La seconda sezione contiene una serie di domande che indagano sull'utilizzo dei sistemi di controlling all'interno del settore, cercando di comprendere principalmente quanto vengano adottati, quali siano i principali strumenti, a quale categoria facciano riferimento i principali KPI e una serie di domande per comprendere il loro parere sui principali scopi, vantaggi e svantaggi di tali sistemi. Non da ultimo sono state elencate cinque affermazioni su vari temi critici chiedendo di esprimere il proprio grado di accordo. A questa seconda parte del questionario hanno risposto 12 imprese in totale, le 2 imprese che non adottano sistemi di controlling in azienda non sono state tenute a continuare il sondaggio.

6.2 Rilievi emersi

Dall'indagine è emerso che l'86% delle imprese è attivo nella distribuzione di capi di abbigliamento e accessori. Il 71% è attivo anche nell'ideazione e nel design dei propri prodotti, mentre la percentuale di imprese produttrici scende al 50%. È interessante notare che le imprese non sono tipicamente attive ad un unico livello della filiera: il 71% dei rispondenti ha dichiarato di essere attivo in più settori. Solo quattro imprese sono attive in un unico livello. Il 36% del campione in analisi è attivo in tutte e tre le fasi, adottando un approccio integrato.

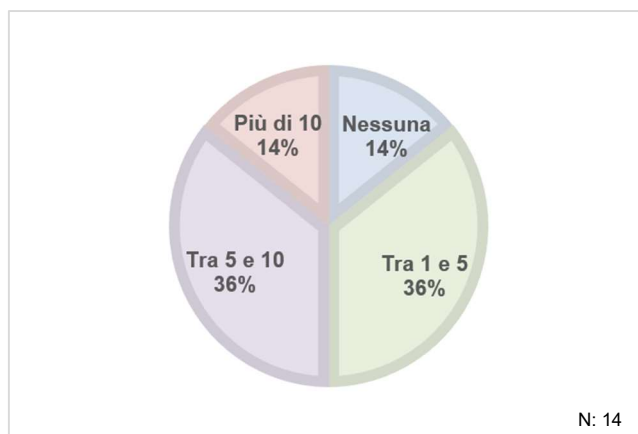
Figura 9: Livello della filiera in cui operano le imprese del campione



Fonte: Elaborazione dell'autrice

Il 71% dei rispondenti possiede la sede principale dell'impresa in Svizzera, il 29% invece è situata all'estero. La sede situata nel territorio elvetico è spesso utilizzata come centrale per l'area europea da parte di aziende attive a livello globale. Solo due imprese del campione (14%) non dispongono di ulteriori sedi, oltre alla casa madre. La maggioranza del campione (86%) ne possiede almeno un'altra. Il 36% ha da 1 a 5 sedi aggiuntive, il 36% da 5 e 10 e il 14% ne possiede più di 10.

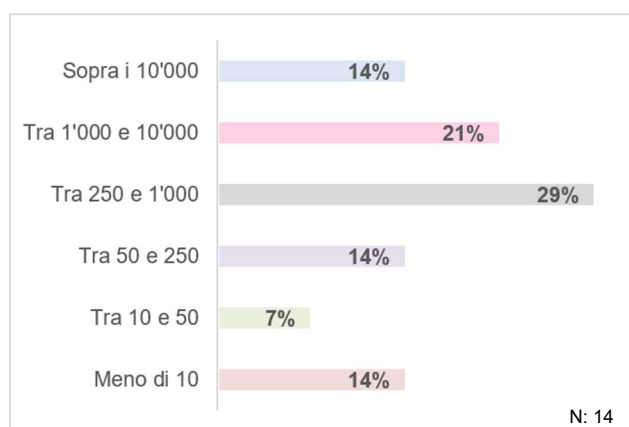
Figura 10: Numero di ulteriori sedi possedute dalle imprese del campione



Fonte: Elaborazione dell'autrice

Il 14% impiega full-time equivalent, considerando la situazione globale dell'impresa, meno di 10 dipendenti. L'86% possiede più di 10 dipendenti. In particolare, il 7% ha tra 10 e 50 dipendenti, il 14% tra 50 e 250 dipendenti, il 29% tra 250 e 1'000 dipendenti, il 21% tra 1'000 e 10'000 dipendenti ed il restante 14% ne impiega più di 10'000. Il campione analizzato mostra caratteristiche eterogenee per quanto riguarda la dimensione del proprio capitale umano. Ciononostante, la maggioranza delle organizzazioni rilevate possiede un dimensionamento importante a livello di dipendenti. Ciò è dovuto principalmente alla globalità del settore e alla presenza di altre succursali sparse nel mondo (si veda figura 10) che vanno ad influenzare direttamente la manodopera coinvolta.

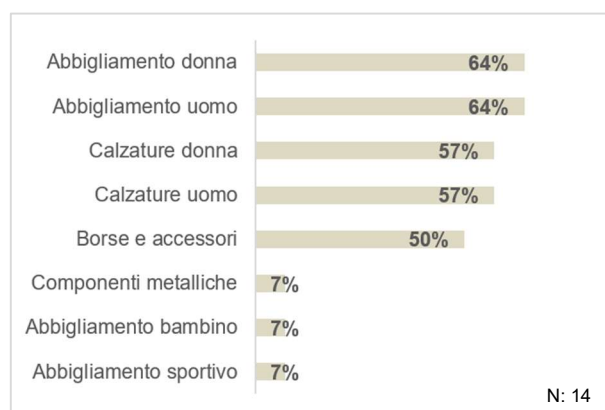
Figura 11: Numero di dipendenti impiegati dalle imprese del campione



Fonte: Elaborazione dell'autrice

I prodotti maggiormente venduti sono l'abbigliamento donna e uomo (64%), seguiti dalle calzature donna e uomo (57%). Il 50% produce borse e accessori. Solo un'impresa è attiva nell'abbigliamento sportivo e un'altra nell'abbigliamento per bambini e neonati. Infine, un'impresa è attiva nella produzione di accessori per il settore B2B come zip, bottoni e componenti metalliche utilizzate direttamente dalle imprese produttrici per i propri capi. Il 71% si rivolge in via principale a una fascia alta/di lusso mentre il 29% a una media. Non sono state rilevate imprese che si rivolgono a un target con fascia bassa.

Figura 12: Categorie merceologiche commercializzate dalle imprese del campione



Fonte: Elaborazione dell'autrice

Il mercato di riferimento principale per l'86% delle imprese è globale. Solo il 14% opera principalmente nel territorio nazionale. Non sono stati indicati da nessun'impresa il Ticino e l'Italia come mercato unico. Questo conferma nuovamente la diffusione a livello internazionale della filiera.

Dopodiché sono stati esposti ai rispondenti una serie di tendenze individuate ed è stato chiesto loro di indicare con un valore da 1 (poco) a 10 (molto):

- quanto le tendenze esposte siano secondo loro rilevanti all'interno del settore della moda;
- quanto le tendenze siano determinanti per il perseguimento della strategia aziendale dell'impresa specifica.

Grazie alle risposte è stata calcolata una media ponderata che indica il livello di rilevanza complessivo dei 14 rispondenti che ha permesso di stilare una classifica di graduatoria in ordine di importanza, visibile nelle figure 13 e 14.

Per quanto riguarda la rilevanza a livello di settore, il trend a cui è stato in media attribuito un punteggio maggiore è l'implementazione di canali di vendita online e-commerce (8.64), seguito dalla flessibilità e velocità di risposta al mercato (7.93) e l'integrazione di elementi di sostenibilità dell'offerta (7.86).

La presenza da parte delle imprese anche sui canali virtuali, oltre che nei negozi fisici, risulta essere molto importante per il settore ed è riconosciuto come fattore critico per aver successo. La dinamicità del comparto fashion invece spinge ad essere più flessibili che mai per adattarsi continuamente ai cambiamenti e a organizzare una struttura in grado di rispondere tempestivamente. Il tema dell'economia sostenibile ha portato poi una maggiore sensibilità tra le imprese, costituendo elementi dell'offerta che le imprese devono considerare al momento della strutturazione del proprio sistema d'offerta ma in generale all'interno dell'intera formula imprenditoriale. Dopodiché vi è l'articolazione della supply chain a livello globale (7.79), l'adozione di tecniche produttive o materiali green (7.71), l'abilità di predire i gusti del consumatore (7.57), la trasparenza sulle pratiche aziendali (7.50), la modifica del comportamento del consumatore (7.50), i processi di integrazione nella filiera (7.14), la trasparenza della rendicontazione (6.93), l'abilità di predire le azioni dei competitors (6.29) e la riduzione del ciclo di vita del prodotto (5.43). I due trend con minore importanza secondo l'indagine sono a pari merito l'aumento del numero di collezioni (4.43) e la delocalizzazione (4.43). Si trattano di caratteristiche presenti nel settore da più decenni e abituali, per questo motivo potrebbero essersi visti attribuire un punteggio minore dagli intervistati. Inoltre, se prima c'era una grande spinta verso la delocalizzazione, gli ultimi anni hanno visto sorgere il fenomeno opposto (reshoring), in coerenza con l'elemento di sostenibilità che è fondamentale e costringe le aziende a rivedere il proprio modello di business.

Figura 13: Rilevanza delle tendenze per il settore secondo le imprese del campione

Fonte: Elaborazione dell'autrice

La figura 14 (rilevanza per il perseguimento della strategia) si differenzia per alcuni punti rispetto alla classifica descritta precedentemente. L'implementazione di canali e-commerce (8.21) e la flessibilità e velocità di risposta al mercato (8.14) rimangono ai primi posti nel podio con punteggi differenti, ma al terzo posto risulta esserci l'adozione di strumenti green (7.64) anziché l'articolazione della supply chain a livello globale, che è scesa al quart'ultimo posto (6.43). Le ultime tre posizioni rimangono le medesime: riduzione del ciclo di vita del prodotto (5.21), delocalizzazione (4.43) e aumento del numero di collezioni (4.14).

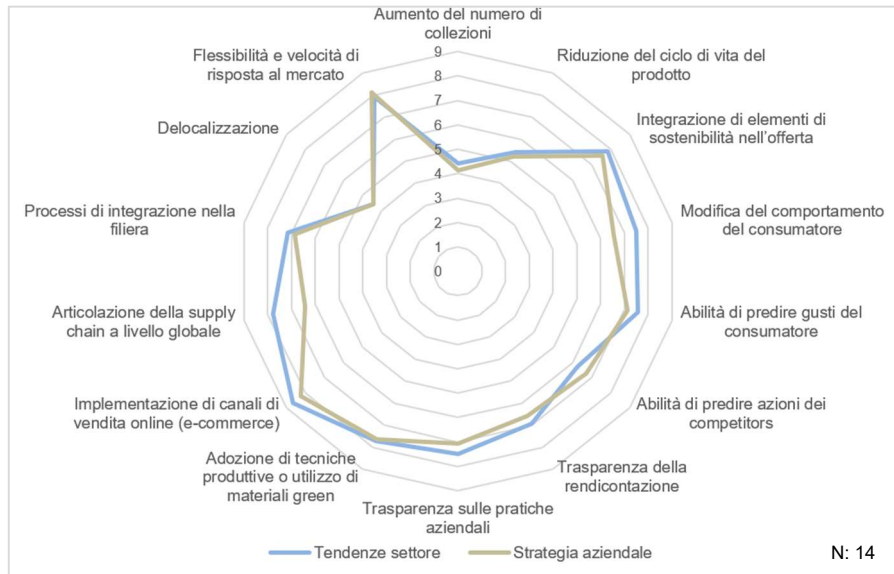
Figura 14: Rilevanza delle tendenze per la strategia secondo le imprese del campione

Fonte: Elaborazione dell'autrice

Nella figura 15 sono state riassunte le due risposte, per comprendere se ci sia una divergenza tra ciò che è ritenuto rilevante a livello di settore e ciò che l'azienda applica nella propria strategia. Si osserva che i vari trend hanno un punteggio medio simile. Le differenze più importanti sono presenti per: articolazione della supply chain a livello globale (da 7.79 a 6.43), modifica del comportamento del consumatore (da 7.50 a 6.57), implementazione di canali vendita online (da 8.64 a 8.21) e abilità di predire i gusti del consumatore (da 7.57 a 7.14).

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Figura 15: Confronto rilevanza settore e strategia secondo le imprese del campione

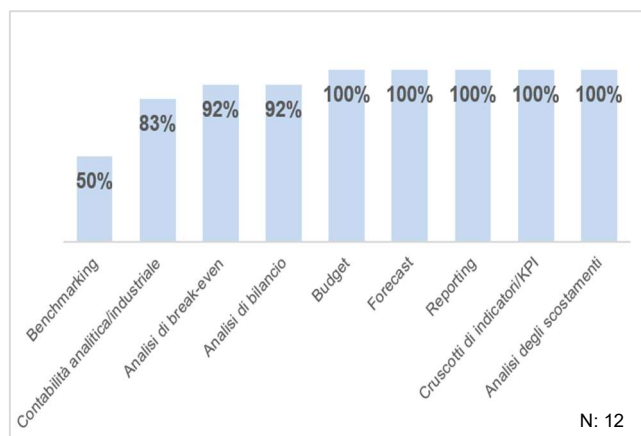


Fonte: Elaborazione dell'autrice

L'86% adotta al suo interno dei sistemi di controlling, mentre il restante 14% non li adotta. Le motivazioni del non utilizzo sono la mancanza di tempo e il cambio di sistema gestionale per sostituire quello obsoleto attualmente in uso. Chi non li utilizza ha dichiarato che prevede di adottarli in futuro. La parte restante del questionario è stata resa disponibile solo per le imprese che adottano tali sistemi, le risposte descritte di seguito concernono questa parte del campione.

Successivamente, è stato esposto un elenco di strumenti utilizzati nell'ambito del controlling ed è stato chiesto di indicare se venissero utilizzati all'interno dell'organizzazione o meno. Il budget, il forecast, il reporting, il cruscotto degli indicatori e l'analisi degli scostamenti vengono utilizzati dal 100% degli intervistati. L'analisi di break-even e di bilancio vengono utilizzate dal 92%, la contabilità analitica dal 83% e infine il benchmarking dal 50%.

Figura 16: Strumenti di controlling utilizzati dalle imprese del campione



Fonte: Elaborazione dell'autrice

Gli scopi perseguiti dai sistemi sono il controllo dei costi, la guida verso gli obiettivi e l'ausilio al management nella presa di decisioni (votati dal 100% delle imprese). La valutazione delle scelte e il supporto alla crescita sono stati citati rispettivamente dal 92% e 75% delle organizzazioni. Il 75% ha indicato come scopo la responsabilizzazione dei manager e il 67% la verifica della liquidità, mentre solo un 8% la valutazione dei processi di integrazione verticali.

Figura 17: Scopi perseguiti dai sistemi di controlling secondo le imprese del campione



Fonte: Elaborazione dell'autrice

I vantaggi apportati dai sistemi di controlling sono il supporto per la presa di decisioni (100%), l'efficienza e l'efficacia all'interno dell'organizzazione (83%) e la comunicazione delle priorità e della strategia (75%). Il riconoscimento della performance e la fonte motivazionale sono stati votati dal 50% del campione, l'apprendimento e il feedback dal 25% e il coordinamento delle attività e la delega dal 17%.

Figura 18: Vantaggi dei sistemi di controlling adottati secondo le imprese del campione



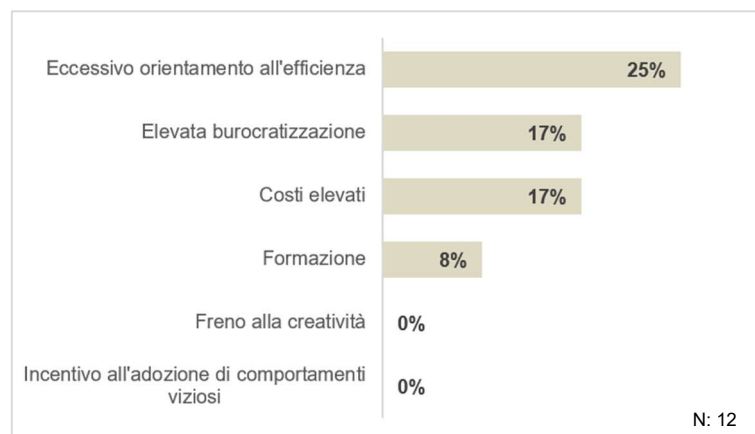
Fonte: Elaborazione dell'autrice

La maggioranza ha indicato che non vede svantaggi nei sistemi di controlling, per questo motivo le percentuali di voto sono minori. L'eccessivo orientamento all'efficienza, l'elevata burocratizzazione e i costi rappresentano uno svantaggio per il 25% e il 17% del campione. La formazione è un ulteriore elemento indicato dalle imprese (8%), che può però essere correlato

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

all'onere che tali sistemi possono comportare segnalato nelle risposte precedenti (17%). Il freno alla creatività e l'incentivo all'adozione di comportamenti viziosi non sono emersi come elementi critici. L'analisi evidenzia che i vantaggi sono di gran lunga superiori agli svantaggi con cui ci si può imbattere. L'aumentare delle dimensioni aziendali rende indispensabile l'implementazione di tali meccanismi.

Figura 19: Svantaggi dei sistemi di controlling adottati secondo le imprese del campione



Fonte: Elaborazione dell'autrice

I Key performance indicators più utilizzati sono quelli riguardanti il settore amministrazione e finanza (83%), logistica (67%) e distribuzione (67%). Seguono gli acquisti e approvvigionamento (58%), risorse umane (50%) e il marketing (42%). I KPI riguardanti i processi di ricerca e sviluppo sono quelli meno comuni, utilizzati solo dal 17%.

Figura 20: Ambiti degli indicatori utilizzati dalle imprese del campione



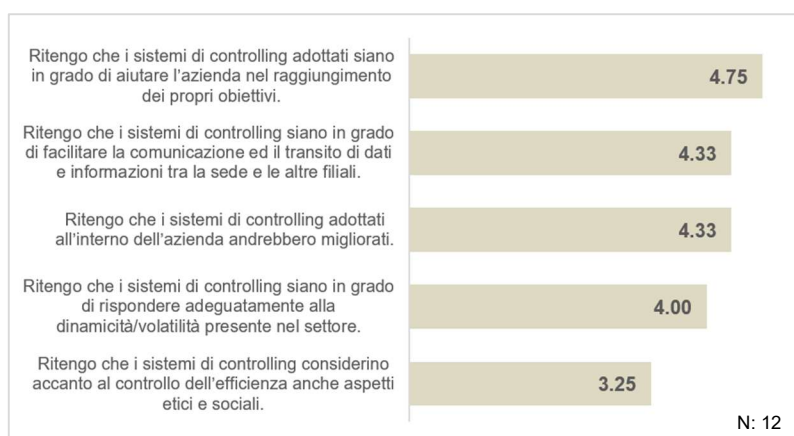
Fonte: Elaborazione dell'autrice

Al fine di comprendere l'opinione generale su alcuni temi, è stato chiesto di fornire un punteggio da 1 (in completo disaccordo) a 5 (assolutamente d'accordo) a cinque diverse affermazioni. Le risposte presenti nell'allegato 3 sono state sintetizzate attraverso una media dei punteggi attribuiti (figura 21). I sistemi di controlling sembrerebbero essere in grado di aiutare l'azienda a raggiungere i propri obiettivi (4.75) e sono in grado di facilitare la comunicazione e il transito

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

di informazioni tra le filiali (4.33). Nonostante ciò, gli intervistati ammettono che i sistemi adottati all'interno dell'impresa andrebbero migliorati (4.33). C'è sempre modo di perfezionare la struttura dei sistemi ed essi devono rimanere al passo con la struttura organizzativa, qualora avvengano cambiamenti questi devono essere inclusi nei sistemi. Questi ultimi inoltre sembrerebbero essere in grado di rispondere adeguatamente all'elevata volatilità e dinamicità caratteristica del settore (4). Il risultato più sorprendente riguarda l'inclusione di aspetti etici e sociali, a cui è stato attribuito un punteggio medio di 3.25. Tre imprese si sono rilevate incerte sull'affermazione (3), un'impresa abbastanza in disaccordo (2), mentre altre due si sono dichiarate in completo disaccordo (1), influenzando negativamente la media finale. Bisogna chiedersi se il controlling tenga conto anche di aspetti che vanno oltre la pura situazione economico-finanziaria oppure se non sia sufficiente da questo punto di vista. Dall'indagine sembrerebbe esserci un segnale di carenza, per verificare questo sarebbe però necessario allargare l'indagine, approfondendo il ruolo che il controlling ha nell'adempimento della strategia sociale e coinvolgendo un numero più elevato di organizzazioni, per avere un campione più significativo.

Figura 21: Grado di accordo con affermazioni secondo le imprese del campione



Fonte: Elaborazione dell'autrice

7 Analisi del ruolo del controlling nelle realtà imprenditoriali attive nella moda

La seconda parte dell'analisi pratica prevedeva lo svolgimento di interviste con dei funzionari attivi nelle aree di controlling o finanza di alcune imprese attive nel settore moda in Ticino. L'intervista va ad analizzare come è strutturato il controlling all'interno dell'azienda e l'opinione generale riguardo a dei temi scelti.

7.1 Metodologia

Per redigere il capitolo è stato organizzato il lavoro in quattro fasi principali. Prima di iniziare con la stesura della bozza si è preso contatto già nel mese di aprile con alcuni funzionari che potessero essere di interesse per il rilevamento ed è stata verificata la loro disponibilità a partecipare, in modo da valutare se fosse fattibile arrivare a un numero sufficiente di interviste. Nella prima fase è stata preparata una bozza che è poi stata revisionata insieme al relatore, portando alla traccia ufficiale che è servita da accompagnamento durante gli incontri per guidare l'intervistato e standardizzare il contenuto, in modo che ogni azienda discutesse in merito agli stessi temi. Nonostante la preparazione antecedente, l'intervista organizzata è semi-strutturata, è stata seguita la traccia ufficiale ma è stato anche dato spazio a domande aggiuntive o richieste di ulteriori chiarimenti a seconda della situazione. Dopo aver creato la bozza è stato preso contatto nel mese di maggio con le aziende e con i medesimi funzionari già contattati ad aprile, fornendo una descrizione più approfondita del progetto e del contributo richiesto, presentando le domande e i temi che sarebbero stati discussi e organizzando le disponibilità per effettuare l'incontro. Gli incontri si sono tenuti nella terza fase, avvenuti per la maggioranza nel mese di giugno, solo gli ultimi due incontri si sono tenuti nel mese di luglio. Le riunioni sono state svolte in modalità online utilizzando Teams e sono state registrate, in modo da redigere le tracce visibili dagli allegati 5-13. Nell'ultima fase post-intervista si è andati a trascrivere la traccia e a effettuare le analisi dei risultati e la preparazione dei casi di studio.

L'intervista, visibile nell'allegato 4, è stata strutturata secondo cinque principali sezioni:

- parte 1: l'organizzazione del controlling;
- parte 2: strumenti del controlling in azienda;
- parte 3: vantaggi e svantaggi del controlling nell'azienda;
- parte 4: aspetti particolari;
- parte 5: il futuro del controlling.

Lo scopo era quello di raccogliere informazioni per presentare dei casi di studio sull'utilizzo dei sistemi di controlling all'interno delle aziende fashion e raccogliere insieme agli intervistati delle

riflessioni concernenti diversi temi analizzati nella sezione teorica della tesi, in modo da poter confrontare i risultati provenienti dalla letteratura e dall'analisi pratica.

7.2 Aziende coinvolte

Sono state svolte un numero complessivo di nove interviste con i funzionari, riassunti nella tabella 5. Ciò ha consentito di raccogliere otto brevi casi di studio che descrivono come sono strutturati i sistemi di controlling adottati (capitolo 7.3. casi di studio e rilievi emersi) e discutere insieme a loro su diversi temi critici (capitolo 7.4 discussione dei risultati).

Tabella 5: Funzionari e aziende intervistate durante il rilevamento

	AZIENDA	INTERVISTATO/I	JOB TITLE
1	Philipp Plein	Alessandro Michieletto	Junior Financial Analyst
2	Bally	- Paola Salerno; - Marco Romagnoli; - Marco Lorenzo Leoni.	- Group Business Control Senior Manager; - Group Reporting & Data Analytics Senior Manager; - Corporate Finance Senior Manager.
3	Assos of Switzerland	Andrea Dal Bosco	Finance Director
4	Guess	Guido Burlini	VP International Controller
5		Giuseppe Ferraro	Business Controller
6	Riri	Gianmaria Coletto	Group Controlling Manager
7	Jimmy Choo	Mario Bisicchia	Commercial Finance Analyst (FP&A Department)
8	Bidayat	Tommaso Bianchi Fedrigoni	Finance Director
9	Brands of Tomorrow	Maureen Tontodonati	Director of Finance and Administration

Fonte: Elaborazione dell'autrice

7.3 Casi di studio e rilievi emersi

I risultati descritti in questo paragrafo fanno riferimento alle domande appartenenti alle sezioni 1 e 2, che si concentravano sull'organizzazione del controlling in azienda e gli strumenti adottati.

Philipp Plein

Philipp Plein è un brand di lusso creato dall'omonimo fondatore, celebre stilista tedesco. Il brand è stato fondato nel 1998 e ha sede a Lugano. Nella sua carriera si occupava di design d'interni e si avvicinò alla moda per caso, stupendo il pubblico con i suoi design (MAM-E, 2021). Infatti, nei primi anni d'impresa il business principale non era la moda, ma i complementi d'arredo e il design di interni. Dopo sei anni venne creata la prima collezione moda, che diventò poi il business principale (MAM-E, 2021). I capi dello stilista sono riconosciuti in tutto il mondo a causa dei design particolari con teschi di Swarovski che figurano frequentemente nelle collezioni. Nel 2020 il marchio contava 120 negozi monomarca in tutto il mondo (MAM-E, 2021). I prodotti principalmente venduti sono abbigliamento e calzature per uomo e donna, borse e

accessori. L'impresa a livello di filiera si occupa dell'ideazione e distribuzione dei capi e ha un dimensionamento tra i 250 e i 1'000 dipendenti.

Tabella 6: Identikit riassuntivo Philipp Plein

PHILIPP PLEIN	
Area	Abbigliamento uomo, abbigliamento donna, calzature uomo, calzature donna, borse e accessori
Livello filiera	Ideazione, distribuzione
Fascia di mercato	Fascia alta/lusso
Dimensionamento	Tra 250 e 1'000 dipendenti

Fonte: Elaborazione dell'autrice

La proprietà è composta da un'unica persona, ossia il direttore. Gerarchicamente sotto di esso c'è il CFO e dopodiché il team che si occupa del controlling a livello mondiale. Il reparto è rappresentato da un team composto da due ragazzi e un direttore che ha il compito di riportare le informazioni elaborate alla proprietà. Le mansioni vengono suddivise tra i dipendenti a seconda del canale wholesale e retail. Il commercio online è più difficile da tracciare, per questo motivo viene gestito da entrambi. Le filiali all'estero, escluse la sede legale in Svizzera e quella in Russia, vengono gestite da dei consulenti esterni con cui si è in contatto quotidianamente. I dati vengono inseriti sul software di consolidamento e la sede svizzera fa un controllo per verificare che tutto risulti corretto.

Gli obiettivi di performance non vengono stabiliti tramite un processo di budgeting ma sono basati su delle aspettative che la proprietà ha sull'anno a venire, come per esempio l'apertura di nuovi negozi o il raggiungimento di una determinata quota di mercato. Questi elementi vengono poi discussi tra i manager nei meeting e si stabiliscono gli obiettivi per l'anno. Il budget è semestrale e suddiviso nelle stagioni Spring/Summer e Fall/Winter. Esso viene utilizzato per fare il confronto con i dati a consuntivo e ulteriori analisi su richiesta.

Per valutare e misurare il proprio successo uno degli strumenti utilizzati dall'azienda è il break-even point. Per analizzare se un negozio abbia riscosso un risultato soddisfacente si guarda se viene superato il punto che permette di coprire il totale dei costi, oppure quanto manca per raggiungerlo. Nell'analisi subentrano altri ragionamenti, qualitativi di branding e immagine, che coinvolgono il team di retail. L'affitto di un negozio situato in una zona prestigiosa può costare molto e rendere impossibile il raggiungimento del break-even point. Nonostante ciò, per un brand di fascia alta è fondamentale situarsi in determinate location che dal punto di vista dei margini di profitto non sono ottimali. In questo caso si va ad analizzare il motivo di determinati costi e si spiega il mancato raggiungimento dell'obiettivo.

All'interno dell'impresa esistono vari tipi di reportistica a seconda dell'occasione. Per la maggior parte esiste un template che fa riferimento all'analisi di conto economico. Si redige il conto di gruppo e lo si va a scindere per vari livelli, come il canale di vendita o il singolo negozio. Le

informazioni vengono fornite al management con frequenza mensile, ma ciò dipende anche dalle esigenze. La reportistica di performance viene chiusa entro il 15 di ogni mese. Come software viene principalmente utilizzato Excel, anche se sono presenti altri tool di data entry con lo scopo di riunire i dati relativi alle varie compagnie nel mondo. Dopodichè il reparto controlling li tratta e li modifica a seconda delle esigenze e delle regole intercompany, per poi scaricarli su Excel e creare manualmente la documentazione. Esiste un incontro formalizzato durante il quale si analizzano i report ottenuti e vengono presentati i dati che riguardano i canali retail e online. Si tratta del retail meeting a cui partecipano tutti i manager, inclusa la proprietà.

I principali KPI utilizzati sono il gross profit, la percentuale di margine e le percentuali di performance. Altri KPI fanno riferimento alla parte di retail e non sono di competenza del controlling.

Per valutare i dipendenti vengono definiti degli obiettivi da raggiungere, ogni venditore ha infatti il suo budget. Per alcuni reparti come il finance si è rinunciato a questo approccio perché risulta difficile. Generalmente si riesce a vedere quando un reparto è in ritardo e se c'è una persona che non performa adeguatamente (Michieletto, 2022).

Bally

Bally è un'azienda storica con sede a Caslano, fondata nel 1851 da Carl Franz Bally. È conosciuta per il suo mix tra design innovativo e tradizione manifatturiera, che l'ha resa uno dei marchi di lusso più longevi del mondo, vantando di un'ampia storia di successi (Bally, 2022). È nata come produttrice di componenti elastici ma poi si espanse nel mercato della produzione di scarpe con l'obiettivo di portare benessere economico al villaggio di Schönenwerd, luogo di provenienza del marchio, tramite la creazione di nuovi posti di lavoro per i residenti (Pierotucci, 2022). Insieme al fratello Fritz e un designer iniziò la produzione di scarpe fatte a mano, mentre nel 1954 fu inaugurata la prima fabbrica. Nel 1870 il marchio era già conosciuto come leader nel settore e andò ulteriormente a espandersi con aperture di negozi in tutto il mondo (Pierotucci, 2022). Oggi Bally è produttrice di abbigliamento e calzature per uomo e donna e anche di borse e accessori. È attiva in tutte e tre le fasi della filiera, ossia ideazione, produzione e distribuzione. Si rivolge a un segmento di fascia alta e impiega tra i 250 e i 1'000 dipendenti.

Tabella 7: Identikit riassuntivo Bally

BALLY	
Area	Abbigliamento uomo, abbigliamento donna, calzature uomo, calzature donna, borse e accessori
Livello filiera	Ideazione, produzione, distribuzione
Fascia di mercato	Fascia alta/lusso
Dimensionamento	Tra 250 e 1'000 dipendenti

Fonte: Elaborazione dell'autrice

La funzione controlling è suddivisa per area inteso come canale. Partendo dall'alto il responsabile massimo del finance è il CFO. Scendendo il finance si divide in più reparti: controllo di gestione, reparto fiscale e tesoreria. Il controllo di gestione è suddiviso in due macroattività: il controllo commerciale e un controllo industriale e di pianificazione manageriale del cash flow, che si occupa di produzione, trasporti, marketing e spese centrali a livello corporate. Il lato commerciale è suddiviso nei canali global retail (retail full price, outlet, e-commerce e mondo svendite) e wholesale (boutique gestite da terzi). Bally è divisa in sei regioni e regional controller per il mondo retail, il business wholesale è invece più centralizzato nell'headquarter.

Bally possiede una funzione che si occupa di gestire e acquisire le informazioni e di distribuirle, a seguito di determinate elaborazioni, affinché queste vengano utilizzate in sede di controlling. Si occupa inoltre della parte di reporting che deve rispecchiare la struttura organizzativa aziendale, suddivisa per canali distributivi, e una parte di costi di struttura. Una volta incrociati tra loro canali e regioni si ha la possibilità di analizzare e controllare il business, andando da un livello aggregato a uno sempre più capillare. Questa specialità funge da facilitatore nell'accesso ai dati e all'interpretazione, in altre realtà è incorporata nella funzione del controller. In questo modo si dedica meno tempo a costruire il dato e si può ragionare maggiormente su di esso, permettendo ai responsabili di concentrarsi sull'analisi di quanto successo.

Per stabilire gli obiettivi di performance, l'azienda utilizza il processo di budgeting che parte dalle linee guida che l'headquarter fornisce alle diverse region, dopodiché c'è uno scambio tra top-down e bottom-up di quelli che possono essere gli obiettivi dell'anno successivo. Si tratta di un processo lungo che occupa i reparti dal mese di settembre a dicembre, nel quale c'è una mediazione tra obiettivi dei singoli reparti. Questi possono sembrare contrapposti ma sono l'essenza per un adeguato bilanciamento e garantiscono stabilità nel lungo termine. Una volta concluso il processo si ha il budget finale che fa stato per tutto l'anno, che però non è l'unico strumento utilizzato per misurare il successo; un altro mezzo adottato è il management by objectives (MBO). Dalla pianificazione derivano una serie di obiettivi di performance che vengono suddivisi tra i vari attori per responsabilizzare e far sì che tutti contribuiscano al loro raggiungimento.

Per la parte di accounting il sistema principalmente utilizzato è SAP mentre per la parte gestionale c'è un interfaccia di BPC, un tool Excel driven che permette di inserire ed estrarre numeri. Per la parte commerciale viene invece utilizzato un altro sistema, Tableau, che analizza più approfonditamente i dati di vendite e Stealth. Questo permette e aiuta a programmare la produzione, gestire lo stock a magazzino e i costi standard della merce.

Il sistema di reporting deriva da BPC che è un data retri vien, prende i dati dal sistema gestionale principale, li consolida e poi li rende disponibili. È presente un sistema di pacchetti manageriali di dati inviati con frequenza mensile al top management e a chi è interessato a capire l'andamento della gestione. Già prima della chiusura il controller si muove per andare a vedere all'interno dei sistemi quali siano gli scostamenti rispetto al budget e si fa un'aspettativa di come sia andato il mese, infine chiama le persone responsabili del dato e chiede spiegazioni sul motivo di certi fenomeni. Solitamente si chiude il periodo concernente la parte finanziaria a inizio mese, entro la prima settimana sono disponibili i pacchetti manageriali che vengono distribuiti

alle persone e si organizza una riunione nella quale si discute di tutto questo insieme ai responsabili regionali. Esistono poi altri tipi di reporting, per esempio nelle vendite dove viene fatto giornalmente in modo automatizzato. Esiste anche Tableau che permette di fare la reportistica dal punto di vista commerciale aggiornata quotidianamente grazie a dei KPI utili per capire l'andamento del business, suddivisi ulteriormente per canale e regione:

- **Lato finanziario:** net revenue, gross margin, contribution, percentuale di costi sulle vendite, giorni di inventario, di receivables e di pagamento.
- **Lato commerciale:** traffico nei negozi, tasso di conversion, AVT (valore medio per transazione), UPT (numero di pezzi per transazione).
- **Lato produzione:** costo standard di prodotto, numero di pezzi, tempo di produzione.
- **Lato logistica:** cost per unit, rapporto tra costo speso per le spedizioni e i volumi.

Esistono due momenti di incontro formalizzati con la proprietà. Il controllo di gestione contribuisce alla preparazione di questi meeting dove c'è tutta la parte di reportistica finanziaria.

Per la valutazione dei dipendenti è in atto un MBO più legato alla parte quantitativa e una qualitativa, "The Bally way", il modo con cui il singolo dipendente risponde al modo di lavorare Bally. Annualmente è prevista una valutazione del singolo dipendente con una median review (Salerno, Romagnoli, & Leoni, 2022).

Assos of Switzerland

ASSOS nasce negli anni 70 da una realtà familiare. Il fondatore, Toni Maier, è stato il primo ad utilizzare la licra nell'abbigliamento da ciclismo anziché la lana, innovando il settore. L'azienda rimane familiare fino a pochi anni fa, quando è stata venduta a un fondo d'investimento americano che ha portato un cambiamento della strategia in termini commerciali: la vendita non viene più svolta tramite distributori ma è diretta dai dealer attraverso una rete d'agenti o società create ad hoc nei vari paesi. Sono stati aperti tre negozi nel mercato retail a Lugano, Londra e Francoforte. Negli ultimi anni il brand ha inoltre sviluppato fortemente l'e-commerce, che durante il Covid ha dato la possibilità ai clienti di poter continuare ad acquistare i capi del marchio. In totalità vi sono circa 10 legal entity, incluso l'headquarter, che si occupano sia in Europa che oltre oceano del mercato wholesale. A Stabio sono organizzate le attività principali del brand, ossia finance, IT, marketing e logistica. ASSOS si rivolge a un segmento di fascia alta e ha un dimensionamento tra 50 e 250 dipendenti. È attivo nelle fasi di ideazione, produzione e distribuzione dei prodotti.

Tabella 8: Identikit riassuntivo ASSOS of Switzerland

ASSOS	
Area	Abbigliamento sportivo
Livello filiera	Ideazione, produzione, distribuzione
Fascia di mercato	Fascia alta/lusso
Dimensionamento	Tra 50 e 250 dipendenti

Fonte: Elaborazione dell'autrice

Il controlling all'interno dell'azienda è suddiviso tra persone, non c'è un'unica figura che va a ricoprire questo ruolo. A livello generale è in capo al direttore finance che è sottoposto al CFO. In azienda sono impiegate nel reparto finance persone con ruoli diversi come per esempio sales audit, account receivable e fatturazione ai clienti, general ledger e financial planning.

Gli obiettivi di performance vengono stabiliti a partire dalla stesura del budget dell'anno successivo, che viene redatto nel mese di novembre per presentarlo poi a dicembre. Il budget viene presentato partendo dalla top line, ossia le varie previsioni di vendita per i diversi canali, poi a cascata si va su ciò che riguarda il PNL. Il processo parte dal finance che cerca di raccogliere le varie informazioni, condividerle e discuterle con i vari director dei reparti. Il budget è il primo obiettivo di performance e una stima, verso la metà dell'anno in corso viene poi presentato un reforecast month-to-date oppure year-to-date.

La reportistica avviene a livello mensile, si lavora con una checklist di tutte le attività da fare per la chiusura, l'obiettivo è chiudere i financials consolidati da condividere con il board entro il giorno numero 5. La base temporale su cui viene organizzato è l'anno solare. Il giorno 1 si presenta al board il flash sales report con le performance del mese suddivise per canale. Poi viene presentato anche il "remaining to achieve", ossia quanto bisogna ancora fare per raggiungere l'obiettivo prefissato e qual è il nuovo forecast per il fine anno. Il giorno 5 vengono presentati i financials consolidati e si vanno a fare tutte le analisi soprattutto sulla parte di magazzino, shipping e warehouse. I destinatari interpellati sono i reparti marketing, IT, logistica e produzione con cui si scambiano informazioni e opinioni. La frequenza con cui vengono fornite informazioni al management è mensile: ASSOS ha sviluppato una review di quello che è il balance sheet che viene rivisto mensilmente con il CFO durante un meeting dedicato chiamato closing binder.

Altri strumenti utilizzati per misurare il successo sono dei KPI sulla topline che vengono prodotti a livello settimanale soprattutto nella parte operations:

- **Lato finanziario:** analisi del cash flow, di come si sta evolvendo e dei principali delta.
- **Lato produzione:** controllo della merce inbound, pianificazione dell'arrivo merce, arrivo effettivo, gestione del numero di ritardi.

- **Lato logistica:** tempo necessario per spedire ai clienti e-commerce e wholesale, tempo necessario per inserire la merce sugli scaffali.
- **Lato IT:** numero di ticket ricevuti, tempo necessario per l'evasione dei ticket, numero di backlog.
- **Lato e-commerce:** return on advertisement spend, conversion rate, numero di sessioni aperte, quanti clienti abbandonano il sito dopo essere entrati, numero di clienti nuovi, numero di customers che ritornano dopo aver effettuato un acquisto.

Per gestire l'informativa ci si appoggia al gestionale che è la prima fonte di informazione, dopodiché i dati del reporting pack vengono rielaborati tramite Excel e si presenta un Powerpoint al board con i financials e tutte le informazioni per fornire un background, spiegare eventuali variazioni e fare un'analisi più approfondita. Quando finisce il processo, prima di andare dal management, viene effettuato un processo di review interna nel finance tra il direttore e il CFO dove si presentano i dati e si fanno analisi ulteriori o accorgimenti.

L'azienda possiede diverse filiali all'estero negli Stati Uniti, in Germania, Francia, Scandinavia e UK. Il flusso informativo tra sedi è focalizzato sulla chiusura mensile, durante la quale l'headquarter chiede le informazioni alle varie subsidiaries. In alcune filiali la parte finance è delegata a dei consulenti esterni che predispongono i report, inviano i documenti attraverso dei file in Pdf o Excel che vengono revisionati, riconciliati e confermati dal centro.

Per valutare la performance dei dipendenti è stato instaurato un processo interno strutturato. Ogni dipendente fa una review con il suo superiore una volta all'anno, tra i mesi di gennaio e febbraio, in cui si analizza quello che è stato l'anno precedente, i punti di forza e debolezza e si stabiliscono gli obiettivi per l'anno successivo, che saranno poi la base di discussione per la review dell'anno dopo. Esiste un template di valutazione comune per l'azienda. Nel reparto finance viene utilizzata una versione semplificata dove vengono inseriti anche dei piccoli progetti per ogni persona. Si tratta di uno strumento che può stimolare il dipendente e farlo uscire dalla propria comfort zone per portarlo a migliorarsi (Dal Bosco, 2022).

Guess

Guess è un gruppo fondato nel 1981 dai fratelli Marciano, nacque come produttore di jeans ma presto espanse le sue linee di prodotto. Oggi produce abbigliamento e calzature per uomo e donna, borse e accessori per un segmento di fascia media occupandosi della loro ideazione, produzione e distribuzione. È riconosciuto a livello mondiale anche per le sue campagne pubblicitarie che accomunano il fascino della vecchia Hollywood al volto contemporaneo delle modelle che trasmettono lo spirito del marchio (Guess, 2022). È attivo a livello globale e possiede oltre 1'500 punti vendita al dettaglio. La casa madre è localizzata a Los Angeles, dove viene controllato il mercato americano, mentre in Europa la sede è in Svizzera. Si tratta di un'impresa di grandi dimensioni, infatti sono più di 10'000 le persone impiegate in tutto il mondo.

Tabella 9: Identikit riassuntivo Guess

GUESS	
Area	Abbigliamento uomo, abbigliamento donna, calzature uomo, calzature donna, borse e accessori
Livello filiera	Ideazione, produzione, distribuzione
Fascia di mercato	Fascia media
Dimensionamento	Sopra i 10'000 dipendenti

Fonte: Elaborazione dell'autrice

Guess è un'azienda americana con un'organizzazione diversa rispetto a quella tipica europea. Esiste un dipartimento finance che si occupa di tutto quello che è l'amministrazione e il budgeting che è in capo al CFO. Dopodiché esso viene diviso in due grandi realtà: la prima che si occupa dei numeri a consuntivo ed è responsabile della chiusura mensile dei dati e un'altra che si occupa di tutto quello che è il budget e forecast. Ciò viene fatto per esigenze di separazione delle funzioni ed evitare conflitti di interessi, altrimenti si rischierebbe di avere un consuntivo sempre allineato al budget. Vi sono due vicepresidenti che rispondono al CFO, il vicepresidente degli actual e quello del financial planning. Sotto le due figure vi sono i director, i manager e il personale di staff. Sono previsti degli aspetti di compliance particolari all'interno dell'organizzazione, essendo quotata in borsa si pone molta attenzione alla trasparenza delle informazioni rilasciate al pubblico. Il controllo segue quindi due ottiche, una prima destinata alla compliance e a fornire informazioni al mercato secondo i criteri obbligatori e una seconda destinata al management che necessita informazioni per poter prendere delle decisioni. Ciò rende la reportistica più complessa rispetto a un'azienda tradizionale piccola o non quotata.

La politica aziendale è stabilita dal CEO che dà degli obiettivi strategici all'azienda e ragiona in un'ottica di crescita. Il finance ha la responsabilità di trasformare questi obiettivi in dati quantitativi. La prima informazione che raccoglie proviene dai venditori e sono i dati di vendita, dopodiché si va a cascata su tutte le componenti di costo. Si va dal CEO e si mostra il risultato che si potrebbe ottenere con quella strategia e a quel punto sceglie se confermarla o meno. Esistono due tipi di definizione di obiettivi, un long range plan di 3-4 esercizi con linee guida e dei budget aziendali annuali. Lo strumento principale per misurare il successo è il budget annuale che viene alimentato grazie alle fonti informative provenienti dai vari dipartimenti commerciali. Esso viene allestito dalla funzione financial planning che poi lo sottopone al CEO per l'approvazione. Ogni regione fa il suo budget che poi viene consolidato a livello globale, in modo da avere sia un dato consolidato che le performance dei singoli paesi. Una volta redatto si fissano degli obiettivi, che riguardano per esempio il fatturato, il gross margin e l'utile netto. Ogni mese vengono chiusi gli actual e li si confrontano con il budget, che anche esso è reso mensile. A fine mese si guardano i risultati e si fa un balance sheet, profit and loss. A questo punto si hanno tre documenti su cui valutare la performance grazie agli scostamenti: il budget, il forecast e l'actual. Qualora gli scostamenti tra budget e actual siano troppo rilevanti si fa una revisione del forecast e si vanno a diminuire le previsioni di esercizio.

Gli actual vengono preparati su piano mensile e ogni mese vengono chiusi il balance sheet, profit and loss. Ogni tre mesi viene preparato un documento più voluminoso da depositare presso la borsa e dopodiché c'è un documento annuale. La reportistica segue un calendario retail americano, non chiude a fine mese ma al sabato più vicino, quindi la data può variare. Questo viene fatto in modo che ogni mese sia confrontabile al periodo precedente. Il report consolidato europeo viene inviato in America il giovedì della settimana dopo ed entro il sabato successivo si definisce il consolidato globale. I destinatari sono tutti gli stakeholders, quindi il CFO, il CEO e i country manager che saranno valutati in base alle performance.

I dati economici vengono analizzati per canale, territorio e prodotto. I principali KPI utilizzati sono: vendite, gross margin, net earnings e cash flow. La vista per canale è suddivisa tra wholesale, retail ed e-commerce. Dopodiché vengono definiti degli ambiti territoriali e delle sub region, così da avere una vista incrociata per canale e territorio. Come ultimo si può avere una visione per tipologia di prodotto, come abbigliamento e accessori. I KPI vengono monitorati dal CEO che in questo modo può capire se il mercato stia rispondendo positivamente o negativamente alla strategia. A seconda di cosa avviene nel mercato ci sono delle informazioni che diventano prioritarie rispetto ad altre e che devono essere incluse nel monitoraggio.

In azienda è presente un ERP che gestisce le informazioni essenzialmente legate alla supply chain, quindi gli acquisti, i ricevimenti, gli ordini e la gestione del magazzino. Poi c'è un sistema finanziario JD Edwards che gestisce le informazioni contabili. Un altro sistema utilizzato è una Business intelligence che riceve dati grezzi da tutti i possibili sistemi aziendali, li mette insieme e li unisce tra loro. Per effettuare il consolidamento della reportistica viene utilizzato un combinato tra JD Edwards e HFM, che raccoglie tutte le informazioni e le armonizza in un unico piano dei conti, visto che i dati forniti seguono principi contabili nazionali differenti. Infine vi è un sistema di financial planning chiamato KCI.

Il primo momento di incontro formalizzato è quando si guardano gli actual e si fa lo scostamento actual-consuntivo, poi ci sono altre business review dove si commenta ciò che si sta facendo e le previsioni sul futuro. Esistono molteplici tipi di incontro trasversali che possono includere vari livelli, si definiscono tutte le persone interessate e vengono chiamate agli incontri organizzati con cadenza mensile definita a calendario.

L'azienda possiede diversi filiali all'estero ma a Lugano vengono gestite tutte le informazioni contabili e amministrative previsionali. La presenza non è stata frammentata in tutte le country, ma è stata concentrata in modo da avere dei processi standard. Il flusso informativo verso il team di commerciali esteri è costante e quotidiano e viene utilizzato lo stesso software contabile.

La valutazione della performance è molto legata alla politica retributiva, a partire dalla posizione di direttore la componente variabile della retribuzione diventa sempre più importante. Si cerca di responsabilizzare il personale in base alla performance aziendale: in questo modo saranno indotti a fare il possibile per raggiungere una buona performance e avere una retribuzione più elevata. Per tutti i dipendenti esiste un momento dove si prepara un documento insieme al responsabile e si valuta se gli obiettivi siano stati portati a termine e se si è soddisfatti del lavoro. Ogni dipartimento può organizzarsi come preferisce, per esempio il reparto finance dà dei continui feedback senza aspettare l'incontro annuale (Burlini, 2022).

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Riri

Riri, fondata nel 1936 nel Canton Ticino, è un gruppo multinazionale leader nella produzione di accessori metallici che si contraddistingue sul mercato per la sua ampia gamma di prodotti e l'unicità della sua offerta. Il gruppo è composto da cinque diversi marchi attivi nella produzione di diversi accessori: Riri per le cerniere, Cobrax per i bottoni, Cobrax Metal Hub e DMC specializzate nei componenti metallici per la pelletteria e Amom che produce accessori per le calzature, l'abbigliamento e i bijoux (Riri, 2022). L'headquarter è situato a Mendrisio dove è presente uno stabilimento produttivo, in Italia sono attivi altri stabilimenti e filiali estere. La multinazionale impiega al momento più di 1'100 persone.

Tabella 10: Identikit riassuntivo Riri

RIRI	
Area	Zip, bottoni, bijoux, componenti metalliche
Livello filiera	Ideazione, produzione
Fascia di mercato	Fascia alta/lusso
Dimensionamento	Tra 1'000 e 10'000 dipendenti

Fonte: Elaborazione dell'autrice

L'ufficio di controllo di gestione è organizzato nella sede di Mendrisio ed è gestito da quattro persone e un responsabile. A causa della complessità estesa si cerca di specializzarsi in alcune macro aree che sono il controllo della parte commerciale (vendite per cliente, mercato e categoria merceologica con analisi che poi vanno a dettagliare per articolo, metri, pezzi e valuta) e delle operations (lead time, scarti, efficienza della manodopera e livelli di rotazione del magazzino). Le filiali estere vengono gestite da dei country manager con cui si ha una comunicazione diretta quotidiana su tutte le problematiche che possono emergere e con cui si organizzano delle trasferte ricorrenti.

Mensilmente a livello finanziario c'è una chiusura sia economica che patrimoniale e si cerca poi di sintetizzare queste analisi nella spiegazione delle variazioni presenti rispetto all'anno precedente o al budget. In questo modo è possibile avere spiegazioni su determinati fenomeni. L'amministratore delegato fissa il piano strategico dell'azienda, quindi dove si vuole arrivare come offerta di prodotto, redditività, tecnologie e struttura di management. Questo pensiero viene tradotto in numeri attraverso la fase di budget che avviene generalmente da settembre in avanti. C'è un primo step più bottom-up dove i responsabili forniscono dei numeri, dopo c'è il secondo top-down dove si valutano questi dati forniti. Partendo dalle vendite e arrivando fino al microdettaglio si fissano gli obiettivi grazie a un processo che viene fatto prima con i singoli reparti e poi consolidando il tutto, per vedere se il budget sia cresciuto rispetto all'anno precedente di quanto si desiderava. Nel caso in cui non fosse ritenuto soddisfacente viene fatta una revisione del processo. Partendo dalle vendite e andando poi a cascata con i vari responsabili si cerca di avere degli obiettivi di miglioramento su tutti i fronti. Per valutare la performance si confronta il consuntivo al budget e si identificano gli scostamenti, per capire se

creano un problema per il futuro o come migliorare per rientrare nella performance abituale. Il flusso è bidirezionale e articolato su base annua. Non esiste un processo di forecast strutturato, viene utilizzato frequentemente un altro strumento che è una sensitivity analysis. Vengono raccolti mese dopo mese tutti i delta rispetto al budget, si cerca di comprendere la natura di questi, li si proietta sul fine anno e si vede rispetto al budget iniziale dove si potrebbe arrivare. Se la proiezione non risultasse adatta si pensa su quali leve intervenire per correggere.

Il sistema di reporting di Riri è molto esteso e racchiude più di 100 report. La cadenza con cui questi vengono creati può essere giornaliera, settimanale o mensile a seconda del focus. Come reporting giornaliero vi è l'analisi dell'ordinato e della previsione del fatturato di fine mese. Settimanalmente si va ad analizzare l'ordinato con il trend rispetto agli anni passati e le ultime settimane. Infine, è presente un set di reporting mensili che vengono preparati attorno al 20esimo giorno del mese. Viene utilizzato un set di KPI che permette di conoscere il valore della performance attuale e come migliorarlo:

- **Lato finanziario:** performance delle vendite, margine industriale, EBITDA, livello di circolante, CAPEX, free cash flow.
- **Lato commerciale:** performance dei principali clienti, analisi degli articoli acquistati, marginalità standard del cliente o della business unit.
- **Lato operations:** efficienza della manodopera, numero di scarti, lead time, tempi di attesa, livello di rotazione del magazzino, analisi di obsolescenza del magazzino.

All'interno dell'impresa viene utilizzata una Business intelligence (Board) che aiuta a svolgere le analisi. Riri è un gruppo composto da aziende distinte che sono state integrate nel tempo ma che utilizzavano gestionali differenti. Nonostante l'integrazione del gruppo, non è ancora stato implementato un gestionale comune a tutte le business unit, quindi lo stesso cliente può apparire più volte nell'anagrafica del gestionale ed è per questo complicato fare analisi senza rielaborare i dati tramite Excel. La Business intelligence produce anche essa dei report per lo più commerciali, integrandosi con delle estrazioni notturne. Lato operations invece è quasi impossibile riuscire a farlo perché la complessità è elevata, per cui è più pratico e flessibile gestirlo su Excel. La parte commerciale è più standardizzata, il set di reporting che si utilizza è più o meno lo stesso però anche in questo caso il problema delle diverse business unit fa sì che sia necessario utilizzare Excel. I dati poi vengono presentati con dei PowerPoint o dei Pdf al management con dei dettagli più o meno estesi a seconda dell'interlocutore. Per gestire il flusso informativo verso la casa madre, in alcuni stabilimenti il gestionale fa automaticamente delle estrazioni notturne caricate su delle cartelle in rete, mentre in altri sono i vari responsabili che devono farlo manualmente. In generale viene fatta l'estrazione della base dati, inviata e infine elaborata dall'headquarter.

Riri svolge delle riunioni periodiche mensili o bimestrali predefinite a inizio anno con tutti i responsabili che possono essere country manager, direttori commerciali e responsabili dei vari stabilimenti o dipartimenti. Dopo aver definito il set di reporting, grazie a queste riunioni ci si incontra e si analizzano gli scostamenti, cercando di trovare soluzioni per la mitigazione di eventuali variazioni negative. Questa fase risulta fondamentale perché il report in sé non permette di cogliere determinate dinamiche che chi non è direttamente coinvolto nella

produzione in fabbrica non può vedere, per riuscire a dare una spiegazione al numero bisogna incontrarsi e parlarsi.

Un tempo vi era un processo di assessment delle performance dei dipendenti ma che per il momento è stato messo in standby, per cui al momento non esiste un processo strutturato a livello di gruppo. Viene invece adoperato un sistema di MBO legato alla parte di salario variabile. Alcuni dipendenti hanno una parte fissa del salario e una che varia in base agli obiettivi raggiunti (Coletto, 2022).

Jimmy Choo

Jimmy Choo è un'impresa attiva nella moda nel glamour di alta fascia. È un'azienda che punta alla qualità e al servizio relativo al prodotto. L'impresa nasce con l'unione di Jimmy Choo e l'imprenditrice Tamara Mellon, ex redattrice della rivista British Vogue. Il brand diventa di fama mondiale a metà anni novanta dopo che Buckingham sponsorizza il brand inglese e Lady Diana indossa le calzature, rendendole un simbolo di eleganza indossato sui red carpet di tutto il mondo. Da quattro anni l'impresa fa parte del gruppo Capri holding che controlla Versace, Jimmy Choo e Michael Kors. L'headquarter è nell'UK, a Londra. La produzione del marchio è totalmente made in Italy, ma una quota parte concernente sandali e capi prodotti con il sughero proviene dalla Spagna. Il centro di distribuzione da due anni a questa parte è in Olanda, mentre prima dell'acquisizione era gestito in Ticino. La parte di governance relativa alla supply chain e logistica continua a essere tutt'ora gestita in Svizzera.

Tabella 11: Identikit riassuntivo Jimmy Choo

JIMMY CHOO	
Area	Abbigliamento uomo, abbigliamento donna, calzature uomo, calzature donna, borse e accessori.
Livello filiera	Distribuzione
Fascia di mercato	Fascia alta/lusso
Dimensionamento	Tra 1'000 e 10'000 dipendenti

Fonte: Elaborazione dell'autrice

Il reparto controlling in azienda si occupa di valutare la performance della supply chain, in termini di timing e risparmio economico. Il costo è un focus importante dell'analisi, ma l'azienda non sempre si limita a esso: nel caso in cui si presentasse un evento particolare o un problema nei confronti del cliente questo elemento va in secondo piano per garantire fiducia e affiliazione nel brand. Le fasi di controllo hanno già avvio durante la spedizione, quando viene controllato l'effettivo corretto ammontare della spedizione gestita a un livello di costi sostenuti. A livello di controlling vengono fatte settimanalmente delle analisi di varianza tra preventivo e consuntivo, ufficialmente viene fatto a livello mensile con un focus sul quadrimestre. I responsabili e gli owner sono il controller e il finance manager che vanno a pubblicizzare mensilmente i risultati del periodo e le analisi tramite una financial review.

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

La CEO presenta la strategia dell'anno ma anche delle prospettive future, ossia dove si vuole arrivare come azienda in termini di immagine, vendite ed espansioni. In ottica di pianificazione questo tipo di informazioni vengono messe a budget e durante l'anno vengono svolte delle correzioni attraverso il forecast, dopodiché il reparto finance va a verificare se i costi programmati siano stati rispettati. A inizio anno si stima ciò che ci si aspetta in termini di spese e relativi impatti. Per misurare il successo vengono osservate soprattutto le vendite in percentuale, l'espansione del mercato e la risposta del pubblico. A livello di supply chain il successo è considerato raggiunto quando il dipartimento performa bene e abbatta i costi: più volumi si riescono a gestire e più il costo va al ribasso. Avere un'alta frammentazione delle spedizioni comporta un aumento del costo e comunica la presenza di cattiva gestione del magazzino, per l'impresa significa che c'è stato un planning che non è stato rispettato o un errore. Tramite un'analisi di varianza si paragona e giustifica non soltanto il costo ma anche le relative cause che stanno dietro, che possono essere la semplice inflazione in termini economici o un cambiamento sul mix dei prodotti. Se si ha per esempio un'alta frammentazione bisogna capire da cosa sia causata, analizzando e giustificando il perché di quanto successo e prendendo eventuali azioni correttive.

A livello di società il budget viene formulato una volta l'anno per due periodi d'esercizio. A livello di correzione del budget, Jimmy Choo esegue un forecast a livello quadrimestrale e si distingue dalla capo gruppo Michael Kors che lo svolge mensilmente. I dati, come il costo per pezzo o i volumi forniti dal dipartimento logistico con le variazioni per i vari flussi, vengono raccolti dai vari owner e raggruppati con l'ausilio del finance manager per formulare il budget dell'anno.

Jimmy Choo è un'azienda quotata in borsa e quindi soggetta a SOX. Viene fatto un incontro formalizzato denominato financial review a livello mensile, i destinatari sono tutti gli executive, il CEO viene coinvolto per la parte dell'anno/del semestre ma il CFO è presente tutti i mesi. In termini ufficiali la comunicazione agli executive che consente loro di prendere decisioni è mensile, ma lo staff è confrontato con la reportistica in termini giornalieri. La financial review è il riassunto dell'analisi di varianza; si accorpano i dati del TMS e quelli contabili di Hyperion, si effettua un match e si va a giustificare. Il focus è su scostamento, preventivo, consuntivo e la percentuale di increase o decrease dell'eventuale cost per unit (CPU). Per gli obiettivi generali di tutta l'impresa esistono degli incontri organizzati due volte all'anno.

I KPI principalmente utilizzati sono: il CPU soprattutto dell'e-commerce, i costi di magazzino, il rispetto del budget per il flusso EMEA, Giappone, Cina e US.

Come software principale viene utilizzato Excel. Esiste un sistema di TMS che mette insieme i prezzi che sono stati negoziati con i provider relativi a volumi gestiti e costi e produce in automatico la spesa sia a livello di preventivo che di consuntivo. Lo strumento principale dal lato controlling è Hyperion che permette di effettuare un'analisi di varianza su preventivo e consuntivo. Il flusso informativo con le filiali all'estero viene gestito con programmi informatici come Teams che permettono di organizzare eventi virtuali. In alcuni casi vengono organizzati degli incontri fisici tra i vari responsabili del settore, per esempio si è verificato recentemente a Milano un evento per il mondo supply chain e planning per effettuare una programmazione sui volumi. Per i progetti più particolari avvengono delle trasferte presso il centro olandese o in altre

sedi. I dati vengono gestiti su SAP che è lo strumento principale a livello contabile, lì si ha la possibilità di vedere la spesa ma anche la vendita in termini di registrazione delle fatture.

La performance dei dipendenti viene valutata una volta l'anno con il proprio capo e viene effettuata una review a metà anno. Vengono proposti gli obiettivi che il dipendente deve raggiungere e dopo sei mesi si va a vedere se questi siano ancora raggiungibili o se sia necessario apportare delle modifiche, infine a fine anno si va a valutare quale sia stata la performance complessiva (Bisicchia, 2022).

Bidayat

Bidayat è un'azienda nata con lo scopo di creare una rete imprenditoriale per produttori emergenti attivi nel settore della moda e appartenente al gruppo Alsara Investment. Collabora con imprenditori che vogliono trasformare le loro idee in brand. Per compiere la sua missione segue tre pilastri, per permettere a idee locali di svilupparsi. Grazie a un team di consulenti ed esperti con pluriennale esperienza nel settore fornisce ai brand (Bidayat Group, 2022):

- **Conoscenza:** sviluppo di programmi formativi che incoraggiano la creazione di idee, forniscono strumenti necessari in un ambiente economico in veloce sviluppo.
- **Capitale finanziario:** investe in brand locali con potenziale di crescita fornendo loro il capitale.
- **Rete di contatti:** cerca di creare degli spazi dove sia possibile connettersi con realtà differenti e individui con background diversi.

Tabella 12: Identikit riassuntivo Bidayat

BIDAYAT	
Area	Abbigliamento donna
Livello filiera	Ideazione, distribuzione
Fascia di mercato	Fascia alta/lusso
Dimensionamento	Tra 10 e 50 dipendenti

Fonte: Elaborazione dell'autrice

Al momento tutto quello che è il controlling sta nel ruolo del group finance director. Per certe componenti di reportistica dei dati actual risiede nei commercialisti esterni che si occupano di gestire la contabilità. Gli obiettivi sono guidati dalle vendite, tutta la pianificazione viene fatta in funzione dei risultati di vendita e la profittabilità che si vuole ottenere. Quindi, di conseguenza vengono calcolate le vendite e poi a cascata tutti gli elementi del conto economico vengono calati su questo obiettivo. Se si osserva che le vendite non possono soddisfare l'obiettivo, a quel punto si cerca di andare a lavorare innanzitutto sul margine, quindi il costo del venduto. Dopodiché si fanno delle sinergie sugli altri elementi del conto economico suddivisi tra costi diretti o overhead.

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Per misurare la performance in termine di successo il brand guarda lo scostamento rispetto al desiderato livello di vendita e profittabilità. Gli strumenti utilizzati per svolgere l'analisi sono in particolare dei template costruiti su Excel. Si fa una reportistica delle vendite mensili insieme al reporting package che si tratta di un conto economico dettagliato per voci di costo piuttosto che categoria merceologica. Visto che Bidayat è un fondo di investimento, si va inoltre ad analizzare quanta cassa viene generata sui singoli investimenti.

Esiste un processo di budget all'interno dell'azienda che nei prossimi mesi andrà a essere migliorato e diffuso all'interno dell'organizzazione. Il progetto incorpora al momento dei piccoli investimenti e per questo motivo non ci sono dei grandi team organizzati. Alcuni ruoli tipici di un'azienda commerciale come il merchandiser, il responsabile HR o logistica non esistono come funzioni separate ma sono accentrate all'interno della figura dell'amministratore delegato di ogni singolo brand. Nel processo di budget non vengono quindi coinvolte delle funzioni, bensì i vari amministratori delegati che in una serie di incontri aiutano il finance director a formulare delle assunzioni con cui si va a costruire il budget. L'obiettivo primario del processo è avere un conto economico, però vista la sua natura di investimento si guarda anche alle posizioni di stato patrimoniale e alla cassa. Il budget viene generato dal group finance director prima della fine dell'anno fiscale e viene poi aggiornato con dei reforecast periodici.

È stato implementato un sistema di reporting in cui viene monitorato il conto economico e la cassa. Trattandosi di un'impresa in fase di start up è fondamentale monitorare quanto è stato "chiamato" alla holding del gruppo, quanto è stato erogato e quanto cash hanno bruciato mensilmente i singoli investimenti. È stato creato un template dove si riepilogano le seguenti informazioni: budget concordato con il comitato investimenti, budget operativo e tutto il chiamato. Infine, si va a paragonare il chiamato verso lo speso per dare delle spiegazioni. Dopodiché il conto economico su tutte le linee viene riportato a ogni fine mese. La frequenza di questi report è mensile, ma a volte è irregolare a causa di possibili ritardi nella consegna. Nei prossimi mesi l'azienda si è posta l'obiettivo di educare gli stakeholder a una reportistica periodica così da cambiare le loro aspettative.

Per analizzare il singolo obiettivo di performance, sempre a livello di topline delle vendite, vi sono determinati Key performance indicators utilizzati in funzione del canale per capire la performance e definire su quali chiavi andare a incidere per migliorare. Per esempio, se si parla di un canale e-commerce si andrà a valutare il traffico sul sito web, l'ordine medio di acquisto, il tempo speso su ogni singola pagina e la conversion. Dopodiché si va nello specifico a capire quali siano le categorie merceologiche più acquistate e si va a eseguire un'analisi per capire se le vendite siano state impattate dalla mancanza di stock oppure se lo stock avesse un tema di modello, colore, stile piuttosto che taglia. Gli indicatori analoghi valgono anche per il canale retail. Bidayat nei suoi investimenti ha soltanto negozi temporanei, ma su cui valgono le stesse logiche rispetto a quelli permanenti. Sul canale wholesale al momento non è presente alcuna leva per migliorare la performance perché non si ha una massa tale da poter influenzare i franchisee. Altri KPI tenuti sotto controllo sono il numero di persone per m2 nei negozi e il numero di venduto per m2.

I brand in cui ha investito l'azienda sono situati all'estero. In futuro verrà sviluppato un reporting package per comunicare insieme alle filiali estere e capire insieme a loro la performance. Al

momento il flusso informativo è gestito quotidianamente tramite contatti diretti e viene presentato attraverso delle riunioni dedicate. Agli amministratori delegati dei brand si presentano direttamente dei fogli Excel, mentre nelle riunioni con il comitato investimenti preparano dei PowerPoint per guidare il management alla spiegazione. Gli incontri formalizzati sono organizzati una volta al mese, solitamente il primo martedì del mese.

Attualmente non sono in atto forme di valutazione dei dipendenti, viste le dimensioni ridotte del progetto (Bianchi, 2022).

Brands of Tomorrow

Brands of Tomorrow è un gruppo formato da diverse società attive nel mondo della moda, come Skechers, Liujo, Valentino e Steve Madden. È attiva unicamente nella distribuzione di calzature per uomo e donna, borse e accessori. La sua mission è sviluppare un network omnicanale grazie al supporto delle showroom a Milano e le migliori agenzie multi brand europee. Strategicamente punta a generare una crescita profittevole e sostenibile che ottimizzi il mercato regionale, preservando comunque i valori e la filosofia appartenenti ai brand acquisiti (Brands of Tomorrow, 2022). La sede è situata a Lugano e possiede circa 12-13 negozi sul territorio. Il dimensionamento si aggira tra i 50 e i 250 dipendenti.

Tabella 13: Identikit riassuntivo Brands of Tomorrow

BRANDS OF TOMORROW	
Area	Calzature uomo, calzature donna, borse e accessori
Livello filiera	Distribuzione
Fascia di mercato	Fascia media
Dimensionamento	Tra 50 e 250 dipendenti

Fonte: Elaborazione dell'autrice

La società come gruppo è nata nel 2017 ma l'attività di rendicontazione contabile è stata introdotta da circa due anni, prima c'era poco controllo di gestione e veniva fatta una reportistica base tenuta da un consulente esterno. In questi due anni si è cercato di mettere in piedi l'integrazione con il nuovo ERP SAP e le reportistiche. Esisteva già una Business intelligence che integrava le casse dei negozi al database dove si poteva avere una prima analisi delle vendite e dei costi. Tutti i dati utilizzati passano dall'ERP SAP che è il software principalmente utilizzato, dopodiché il servizio di Business intelligence legge i dati e li aggrega. Non esiste una funzione responsabile del controlling, esso è suddiviso tra i retail manager. A oggi non c'è una struttura di riferimento che giustifichi l'impiego di personale al 100% dedicato a questa attività.

Gli obiettivi di performance sono decisi tramite un budget che viene stilato mensilmente per tutto l'anno. Ogni negozio ha un obiettivo di vendita da raggiungere che conosce e viene diviso settimanalmente. Non avendo un vero e proprio responsabile, il budget viene suddiviso nei vari reparti. Il buyer e il sales director fanno un piano per le vendite che servirà anche per pianificare

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

gli acquisti. Al retail director viene dato il budget sulla parte di risorse umane e personale impiegato in ogni negozio. La parte di admin e costi fissi viene pianificata invece dal finance director, che poi prende tutti i dati creati dai vari reparti e li mette insieme in un unico file Excel. In fase di valutazione questa pianificazione va confrontata con i dati dell'anno precedente e forma i weekly report che vengono condivisi settimanalmente con tutti i negozi, così da capire per esempio se sia stato raggiunto o no il budget e chi sia stato il miglior venditore in base alle ore di lavoro. Visto il periodo straordinario per fare un confronto reale si prende come riferimento il periodo contabile del 2019.

Come sistema di reporting viene utilizzata una Business intelligence accessibile quotidianamente da tutti i manager, che possono vedere in tempo reale le vendite effettuate da ogni singolo negozio, i margini e le scontistiche. Al momento della chiusura del negozio il manager responsabile si occupa di inviare una mail per riassumere come sia andata la giornata, quanti sono stati gli incassi, qual sia lo scontrino medio e il numero di ingressi. Dopodiché settimanalmente viene fatto un report e una slide per ogni negozio dove si descrive l'andamento della settimana rispetto al budget con alcune informazioni sui migliori articoli venduti e i venditori. Ogni lunedì mattina vengono organizzati degli incontri tra tutti i manager dell'azienda per analizzare questi dati e toccare vari temi, in particolare per vedere se ci sia qualcosa da sistemare nei margini. Infatti, a causa del forte aumento dei costi di acquisto e importazione, se i prezzi non venissero rivisti frequentemente si rischierebbe di avere una marginalità insufficiente. Entro il 7 del mese successivo viene condivisa la chiusura mensile e la performance del negozio con i costi HR e quelli amministrativi. La prima settimana del mese successivo ci si incontra solo a livello di direzione tra manager director, sales director e CEO per la chiusura.

I principali key performance indicators utilizzati sono: numero di ingressi, UPT, ATV e conversion rate.

Per quanto riguarda la valutazione dei dipendenti settimanalmente viene indicata in una newsletter la produttività con i migliori dipendenti, divisi in base alle ore di lavoro e le vendite fatte. Quest'anno è stata organizzata una riunione per premiare il miglior venditore delle società e il miglior negozio (Tontodonati, 2022).

7.4 Discussione dei risultati

I casi di studio hanno permesso di portare degli esempi più pratici su come sono organizzati i sistemi di controlling. Come preannunciato, la struttura e il dimensionamento dell'organizzazione hanno un impatto sugli strumenti utilizzati e sul grado di controllo applicato. Gli otto casi di studio hanno incluso imprese attive nella moda con caratteristiche eterogenee tra loro, sono state intervistati grandi gruppi internazionali ma anche brand di dimensioni minori. I processi e la loro struttura sono di conseguenza andati a variare a seconda dell'azienda e del suo approccio all'analisi. Non esiste una struttura migliore di altre, essa deve essere creata in base alle esigenze informative dell'azienda e quello che è il suo core business. Per questo motivo sono state osservate imprese che utilizzano software più strutturati e hanno eseguito investimenti importanti, ma anche imprese per cui tale investimento non è giustificato e

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

utilizzano il classico foglio Excel per elaborare manualmente i dati e preparare i report necessari alla gestione.

Tutte le imprese adottano un processo di budgeting, più strutturato o meno, che consente loro di pianificare l'attività per l'anno successivo. Sono state inoltre citati ulteriori strumenti per analizzare la performance, come il forecast, l'analisi di sensibilità e il break-even point. In alcuni casi gli obiettivi venivano calati dai livelli dirigenziali e tradotti nelle strategie operative, mentre in altri venivano definiti in base a un processo che riuniva molteplici dipartimenti e figure in una fase di conciliazione e messa in comune. Anche i KPI adottati sono diversi e dipendono dalle fasi della filiera in cui sono attive le imprese, dai canali di vendita e dai processi messi in atto.

Di seguito vengono discusse le riflessioni emerse durante le interviste per le parti 3, 4 e 5: vantaggi e svantaggi, aspetti particolari e futuro del controlling in azienda.

I sistemi di controlling consentono di migliorare il coordinamento tra sedi?

Dalle interviste eseguite è emerso che il controlling non rende più difficile il coordinamento, anzi, lo migliorano. Non ci può essere coordinamento senza un sistema di controllo perché c'è bisogno di avere le informazioni, gestirle, dare feedback e valutarne le performance (Burlini, 2022). Si tratta di un meccanismo necessario per un corretto funzionamento del sistema di gruppo (Michieletto, 2022), che fa incontrare e parlare i vari dipartimenti tra di loro (Bisicchia, 2022), cosa che è emerso risultare difficile senza la loro presenza all'interno dell'organizzazione. Come descritto nell'intervista con Bidayat (Bianchi, 2022), si tratta di un facilitatore che obbliga le persone a parlare la stessa lingua, avere fiducia degli investitori e visibilità sulla performance. Sono necessari per avere una visione completa del business, soprattutto in presenza di più sedi sparse sul territorio. Dal centro non si può conoscere tutto, ci si potrebbe perdere alcune peculiarità che solo chi vive la regione conosce (Salerno, Romagnoli, & Leoni, 2022). In assenza di ciò esiste il rischio di non percepire quello che c'è al di fuori della propria region, qual è l'obiettivo comune che vuole essere raggiunto. Così facendo si possono prendere le decisioni più corrette in linea con la strategia del brand, non solo quella locale. Esso allinea le aspettative di profittabilità dell'azienda e analizza come le situazioni delle persone sul territorio si sovrappongono bene con le richieste di crescita e di obiettivo (Salerno, Romagnoli, & Leoni, 2022). Ciononostante, in alcune interviste è emerso che possono portare a un livello di particolare difficoltà di coordinamento nel momento in cui devono essere implementati per la prima volta in aziende che stanno iniziando a crescere di dimensione, dove si abbandona la gestione "alla cieca" per sviluppare un sistema multidimensionale. Infatti, con ASSOS (Dal Bosco, 2022) si è discusso di come tali sistemi possano rappresentare un investimento molto dispendioso, che poi quando diventa parte integrante dell'attività porta a una maggiore velocità di risposta al mercato e ad avere le proprie risorse sotto controllo. Può essere inoltre impattante nel momento in cui l'azienda inizia a crescere ma le persone al suo interno non lo accettano perché lo subiscono come un onere eccessivo (Ferraro, 2022). Può aumentare l'onere in termini di tempo per le analisi ma malgrado questa critica non è possibile operare a vuoto senza sapere cosa si stia facendo. Grazie alla sua implementazione può portare valore aggiunto al gruppo (Coletto, 2022).

Quali sono i vantaggi e le criticità che i sistemi di controlling possono apportare?

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

I vari intervistati hanno descritto i principali vantaggi dei sistemi di controlling come la possibilità di muoversi nella giusta direzione e verificare che la strategia e gli obiettivi possano essere perseguiti, inducendo a dei correttivi nel caso in cui ci siano delle variazioni. Stabilendo un sistema di raccordo tra le parti, infatti, secondo Salerno, Romagnoli, & Leoni (2022), si riesce a remare più velocemente nella stessa direzione e fare in modo che le cose si realizzino. Aiutano a tracciare la strada da intraprendere e tradurre in numeri finanziari le varie azioni del business. Non è un nice to have, ma qualcosa che bisogna assolutamente avere per non guidare alla cieca (Bianchi, 2022). Essi permettono di individuare problematiche che gli altri reparti non notano e di eseguire ulteriori indagini (Michieletto, 2022), permettendo di implementare eventuali azioni correttive (Dal Bosco, 2022). Non solo consentono di individuare problematiche, ma anche di permettere al management di verificare se la strategia e gli obiettivi siano perseguiti correttamente (Burlini, 2022). Danno la capacità di comprendere dove sia necessario introdurre delle azioni correttive, piuttosto che dove investire o disinvestire (Ferraro, 2022), e mettere in piedi delle attività che possano portare dei benefici all'azienda (Tontodonati, 2022). Un vantaggio differente comunicato da Bidayat è quello di facilitare la comunicazione con l'azionista o il management guadagnando fiducia e visibilità (Bianchi, 2022).

Per quanto riguarda gli svantaggi, invece, sono emerse in primo luogo grazie a Ferraro e Michieletto (2022) le risorse necessarie in termini di denaro e tempo impiegato per creare la reportistica e fornire un dato corretto. Risulta fondamentale avere la sponsorship da parte del management in questi progetti (Bianchi, 2022). Un'ulteriore criticità è quando il controlling assume un ruolo da ostacolatore anziché di business partnering. Se non è ben congeniato può portare a delle burocrazie eccessive, rischiando una paralisi dell'operatività (Salerno, Romagnoli, & Leoni, 2022). Bisogna evitare che diventi un organo burocratico, che fa cose fine a sé stesse (Burlini, 2022), il sistema infatti deve essere creato per adeguarsi all'azienda, e non il contrario (Michieletto, 2022), per questo non deve risultare d'ostacolo al core business (Salerno, Romagnoli, & Leoni, 2022). È necessaria una cultura manageriale orientata all'analisi (Coletto, 2022), che non veda il controlling come una scocciatura o una critica al lavoro altrui ma come un'opportunità (Bisicchia, 2022). Infine, uno svantaggio può essere dettato dall'accuratezza del dato che non è disponibile automaticamente ma deve essere definito nel suo obiettivo, precisione e nella veridicità delle fonti utilizzate (Bianchi, 2022). Bisogna mettere in piedi processi e procedure e farli rispettare alla regola per avere delle analisi corrette (Tontodonati, 2022).

Vengono messi in atto strumenti che considerano fattori ambientali o sociali?

La maggior parte delle interviste ha mostrato un'attenzione da parte delle imprese ai nuovi trend relativi a temi di sostenibilità, sono poche infatti quelle che hanno ammesso di non aver o non poter implementare questa serie di obiettivi all'interno della propria struttura. La maggioranza ha espresso di dar risalto a tematiche ambientali ed ecologiche tramite strumenti quali il rapporto di sostenibilità. Ad esempio, Bally ha al suo interno un manager di sostenibilità che si occupa di una serie di iniziative volte a minimizzare l'impatto ambientale all'interno dei processi produttivi (Salerno, Romagnoli, & Leoni, 2022). In Guess (Burlini, 2022) sono presenti degli organi aziendali che si occupano di delineare delle politiche per la selezione dei fornitori in base ai processi di produzione e vengono fatte delle verifiche ricorrenti, mentre Riri (Coletto, 2022) essendo un fornitore B2B è protagonista degli audit svolti dai clienti che verificano i materiali

utilizzati e l'impatto ambientale. Per ASSOS (Dal Bosco, 2022) risulta invece più difficile seguire questa strada, visto le caratteristiche del prodotto che sono al momento incompatibili con materiali ecologici, tuttavia sono previsti dei progetti con il fine di misurare le emissioni di CO₂, lavorando su tutto ciò che sta attorno alla produzione. Anche Jimmy Choo (Bisicchia, 2022) si trova in difficoltà a garantire un trasporto meno inquinante, vista la fragilità del prodotto e la necessità di garantire che arrivi senza difetti al cliente, e ha scelto di dare il suo contributo con diversi progetti per l'utilizzo di packaging basati sul riciclo o con materiali alternativi e rendere il brand più inclusivo nei confronti di corpi maschili e curvy. L'aumento dei costi di importazione infine ha portato Brands of Tomorrow a riconsiderare l'utilizzo di materiali più green, provenienti da regioni limitrofe (Tontodonati, 2022). Dal punto di vista del controllo di gestione si è osservato che questi reparti non sono coinvolti in tematiche di questo tipo, ma si limitano a osservare una performance di tipo finanziaria o supply chain. Questi ruoli vengono assegnati, se presenti, a delle figure specializzate al di fuori dal finance che si occupano di CSR. Emerge dunque una suddivisione tra strategia aziendale core, che è frutto delle attività di controllo di gestione, e la strategia a livello più sociale e ambientale che ingloba la nuova Triple bottom line descritta nel capitolo 5.2.

Il controlling pone un freno alla creatività?

Le risposte a questo quesito sostanzialmente si possono suddividere in due gruppi, ossia le imprese che credono che siano due elementi che convivono insieme e quelle che credono che possa essere un freno in determinate situazioni. La prima teoria vede il controlling e la creatività come due mondi separati, il cui il punto d'incontro è il budget, ossia quando la creatività viene a confronto con i numeri. Quando l'azienda definisce il gross margin che vuole raggiungere sta definendo anche quanto può spaziare la creatività (Burlini, 2022). Il brand lavora per ottenere un adeguato profitto, che solo un controlling adeguato può portare (Mchieletto, 2022). Il fatto di dare un budget alle attività non si tratta di un freno poiché le risorse vanno ottimizzate (Coletto, 2022), si va verso a una creatività che non è fine a se stessa ma che consente di avere un prodotto che abbia un prezzo di vendita che rispecchi la percezione del brand da parte del mercato (Ferraro, 2022). Questo limite può inoltre incentivare a trovare nuove soluzioni a cui non si sarebbe potuto giungere in una situazione laddove non fosse presente un budget (Bisicchia, 2022). La seconda opinione invece suppone che se il controlling non venisse strutturato come business partner ma fosse indirizzato unicamente all'efficienza potrebbe essere un vincolo (Salerno, Romagnoli, & Leoni, 2022), esso deve essere sviluppato in modo da supportare la creatività (Dal Bosco, 2022). Può essere un freno nel caso in cui si hanno delle persone troppo rigide, tante volte obbliga a complicare i processi (Bianchi, 2022), ostacolando la possibilità di cogliere le opportunità che si presentano (Tontodonati, 2022).

I sistemi di controlling sono sufficientemente dinamici?

I sistemi risultano essere sufficientemente dinamici, anche se la volatilità presente nel contesto è molto difficile e bisogna essere flessibili per reagire. Evidenziare certi tipi di fenomeni adesso sta diventando sempre più facile grazie ai nuovi strumenti informativi molto più efficienti rispetto a prima (Salerno, Romagnoli, & Leoni, 2022). La tecnologia ha fatto enormi passi e ci sono tantissime offerte di nuovi software che risultano essere in grado di cogliere la dinamicità (Burlini, 2022). Il contesto competitivo fa sì che i sistemi di controlling siano imperfetti per

definizione. Ogni giorno bisogna riprendere il report e verificare che sia ancora adatto, che identifichi in modo corretto le dinamiche di quello che accade attorno. Questo esercizio deve essere fatto spesso perché il settore o le variabili che ci circondano sono sempre mutevoli (Coletto, 2022). Nel momento in cui ci sono delle gravi ripercussioni non serve più a niente, ma si ha comunque un sistema flessibile che permette di definire nel minor tempo il nuovo dato (Burlini, 2022).

Quali sono le prospettive future del controlling nel settore della moda?

Le riflessioni emerse dal seguente quesito non hanno permesso di giungere a dei risultati chiari in merito alla funzione nel futuro del settore. La visione rispetto al futuro è ambigua. In generale, è emerso che il ruolo del controller si arricchirà rispetto al passato (Burlini, 2022), assumendo sempre di più un ruolo di business partner che comunica con altri reparti e trova soluzioni (Coletto, Salerno, Romagnoli, & Leoni, 2022), grazie all'utilizzo di tecnologie avanzate che gli permetteranno di risparmiare tempo per l'analisi (Bisicchia & Dal Bosco, 2022).

8 Conclusioni

Il seguente elaborato ha permesso di comprendere l'utilità dei sistemi di controlling, facendo in particolare riferimento alla loro applicazione al settore della moda. La volatilità è in continuo aumento e i consumi sempre più difficilmente prevedibili, il clima di competitività è più forte che mai, rendendo difficile il raggiungimento del successo. La base informativa e i dati sono risultati essere fondamentali per prendere la giusta decisione in modo rapido, motivo per cui le imprese fashion che adottano tali strumenti riescono a ricavare una migliore performance rispetto a chi non li utilizza. In futuro sarà la fonte principale che consentirà alle organizzazioni fashion di adattarsi ai cambiamenti in atto e relazionarsi con un cliente sempre più esigente che desidera sentirsi coinvolto. La bontà di questi strumenti è stata confermata sia nell'analisi teorica che nell'indagine, dove si è discusso di come i benefici siano di gran lunga maggiori rispetto a possibili criticità, il che rendono il controlling uno strumento fondamentale per operare nel settore.

L'industria fashion è stata scossa negli ultimi anni da una serie di cambiamenti strutturali che ne hanno modificato regole e confini. Le imprese hanno dovuto sapersi ambientare velocemente a queste modifiche e farle proprie nella strategia, in modo da non rimanere in dietro. Il controlling a tal proposito ha il beneficio di fornire un'informativa per la guida strategica utile per individuare i cambiamenti in atto. La globalità del settore è stata confermata grazie all'analisi della Fashion Valley ticinese e ha conseguenze importanti sugli strumenti adoperati.

La maggioranza del campione analizzato nel capitolo 6.2 (12 imprese su 14) ha dichiarato di utilizzare strumenti di controlling. Le due imprese che non lo fanno hanno descritto il motivo principale come la mancanza di tempo e la modifica del gestionale attualmente in uso. Lo studio mostra come il controlling abbia un ruolo fondamentale nell'industria della moda e sia ampiamente utilizzato per fornire le informazioni necessarie da un punto di vista manageriale. Le multinazionali attive sono molte e portano a un processo di polarizzazione, in cui le imprese acquisite da grossi marchi o che sono loro partner sono incoraggiate ad adottare tali sistemi nei propri processi. Alla luce di quanto esposto nell'analisi teorica, i sistemi di controlling sono influenzati dalle componenti di carattere organizzativo. Nelle piccole imprese essi vengono utilizzati in maniera minore, siccome nella presa di decisioni vengono coinvolte meno variabili e spesso non si possiedono risorse sufficienti per effettuare analisi dettagliate. L'aumento delle dimensioni aziendali porta invece a una maggiore necessità di dotarsi di tali sistemi poiché l'efficienza del coordinamento informale va a ridursi notevolmente.

La domanda di ricerca alla quale si desiderava rispondere era la seguente: *Quali sono le specificità dei sistemi di controlling utilizzati nelle imprese del settore della moda? Quali sono gli strumenti maggiormente utilizzati, i benefici, le criticità e le prospettive di sviluppo?*

I principali strumenti utilizzati sono budget, forecast, reporting, contabilità analitica, analisi di break-even, di bilancio, degli scostamenti, cruscotto di indicatori e benchmarking. Questi sono una parte degli strumenti adoperati dalle imprese nel settore per fare in modo che la strategia venga attuata in maniera corretta e prendere le scelte migliori in base alle informazioni raccolte. A causa della forte volatilità osservata, questi strumenti risultano molto importanti e fungono da

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

abilitatore di successo. Ciononostante, esistono alcune criticità legate al settore. In particolare, la pianificazione risulta essere un punto debole, visto l'elevato numero di variabili che entrano in gioco e influenzano la domanda. È necessario un monitoraggio costante delle vendite e un aggiornamento della pianificazione alle condizioni attuali, in quanto le variazioni dipendono fortemente dai trend del momento e dalle stagionalità e sono più frequenti rispetto a industrie che offrono prodotti durevoli. Stagioni di vendita particolarmente brevi, alta incertezza e un'assenza di dati storici rendono anche particolarmente difficile l'attività di forecasting che, per i motivi descritti in precedenza, deve comunque essere portata a termine più volte all'anno. Un'ulteriore particolarità è che spesso al suo interno vengono coinvolti processi creativi che non possono essere valutati unicamente in termini di efficienza. Ciò deve essere considerato al momento della valutazione poiché potrebbero non portare risultati fin da subito visibili e spingere il decisore ad abbandonarli quando in realtà sono necessari. Un altro risultato emerso dall'analisi degli strumenti è che l'elevata varietà di gamma caratteristica porta con sé un aumento della complessità e dell'onere necessario per gestire il sistema di imputazione dei costi. Infine, il benchmarking competitivo anche se può fornire spunti di miglioramento utili risulta difficile a causa dell'elevata concorrenza tra multinazionali. Questa difficoltà nel reperire un dialogo di confronto tra imprese concorrenti è anche emerso nei risultati dell'indagine, dove si è difatti notato che il benchmarking fosse lo strumento meno utilizzato tra quelli citati.

I principali scopi perseguiti dai sistemi secondo il campione sono il controllo dei costi, la guida verso gli obiettivi e l'ausilio al management nella presa di decisioni. I vantaggi sono invece il supporto per la presa di decisioni, l'efficienza e l'efficacia all'interno dell'organizzazione e la comunicazione delle priorità. La competitività del settore è guidata dalla capacità di soddisfare le aspettative del consumatore nel più breve tempo possibile, motivo per cui la capacità dei manager di adattarsi ai continui cambiamenti risulta una condizione essenziale per sopravvivere al suo interno.

Come descritto precedentemente, il settore è stato scosso negli ultimi anni da una serie di cambiamenti strutturali che ne hanno modificato regole e confini. Le imprese hanno dovuto sapersi ambientarsi velocemente a queste modifiche e farle proprie nella strategia, in modo da non rimanere in dietro. Il controlling in questo ambito ha il beneficio di fornire un'informativa per la guida strategica utile per individuare i cambiamenti in atto. Dopodiché, il decentramento della filiera del tessile-abbigliamento e l'approccio contemporaneo che punta a una riduzione dei lead time rende fondamentale un network stabile tra i vari attori a monte e valle, possibile solo grazie al coordinamento e allo scambio di informazioni che gli strumenti di controlling rendono possibili. Vi è un elevato rischio finanziario, causato dall'instabilità dei flussi di cassa derivante dai volumi di vendita imprevedibili. L'insicurezza dei risultati economici rende fondamentale possedere un'adeguata solidità economico-finanziaria. Questo fenomeno è alimentato ulteriormente dall'apertura ai mercati globali e dalla concorrenza con grandi marchi multinazionali che effettuano frequenti operazioni di M&A. Il progresso ha eliminato i confini, portando ogni azienda a confrontarsi con le performance di tutto il mondo. La solvibilità può essere amministrata attraverso il controlling che ottimizza il fabbisogno finanziario, garantendo la continuità aziendale. Un ultimo beneficio analizzato riguarda l'ottimizzazione delle risorse e della performance riguardante soprattutto la gestione del magazzino, che rappresenta una parte importante del capitale delle imprese fashion. Oggigiorno si lavora principalmente con lotti frammentati e lead time corti, l'obiettivo principale è di arrivare a fine stagione con un livello di

invenduti il più possibile vicino allo zero, in modo da avere il massimo profitto riducendo il più possibile gli investimenti in merce. Il controlling in questa situazione definisce degli standard ottimali e intercetta possibili scostamenti rispetto al livello ideale, andando a ridurre gli sprechi e allocando le risorse laddove portino maggior valore aggiunto.

Alcune fonti criticavano gli strumenti per la loro staticità e il loro freno alla creatività, ma grazie all'analisi questi svantaggi sono emersi non essere reali. In primo luogo, gli strumenti diverrebbero troppo onerosi se si andasse a misurare qualsiasi mutazione si presentasse sul mercato, ma allo stesso tempo in loro assenza risulterebbe impossibile cogliere i segnali di cambiamento e il loro impatto. Dopodiché è stato constatato che il controllo di gestione ha un impatto positivo sulla creatività e grazie al suo contributo consente di trasformarla in valore per l'azienda e fungere da spinta al processo, trasformando idee non strutturate in capi vendibili. Le analisi effettuate tramite questionario hanno invece fatto emergere che la maggior parte delle imprese coinvolte non vede svantaggi nei sistemi di controlling ma solamente benefici. Le poche imprese che hanno presentato degli svantaggi hanno dichiarato che l'eccessivo orientamento all'efficienza, l'elevata burocratizzazione e i costi risultano essere critici. Il freno alla creatività e l'incentivo all'adozione di comportamenti viziosi non sono invece emersi nell'analisi.

L'analisi della letteratura ha permesso di individuare un cambiamento in atto nel settore, che sta assistendo a una transizione negli strumenti di controlling utilizzati da un'ottica puramente economico-finanziaria a una di sostenibilità. Quest'ultima vede concretizzarsi una serie di nuovi strumenti volti all'integrazione di obiettivi che vanno oltre all'efficienza all'interno delle imprese fashion. È stato discusso il forte aumento della sensibilità da parte del consumatore che è sempre più interessato alle pratiche adottate nei confronti di obiettivi multidisciplinari rivolti a una Triple bottom line. Le vecchie abitudini e gli sprechi causati negli scorsi decenni dal fashion non sembrerebbero più essere giustificati, il che porta le aziende a dover attuare dei controlli manageriali che tengano conto anche di questo punto di vista. L'analisi pratica ha evidenziato ulteriormente l'importanza di questo trend, classificato tra i primi tre più rilevanti, sia per quanto riguarda l'importanza a livello di settore che a livello di strategia. Tuttavia, il controllo di gestione sembrerebbe carente da questo punto di vista e non in grado di tener conto anche di aspetti che vanno oltre la pura situazione economico-finanziaria. Questa funzione non è coinvolta in tematiche di questo tipo, che vengono principalmente assegnate a delle figure specifiche in azienda. Dall'analisi svolta è emerso quindi esserci un'importante lontananza e discrepanza tra la strategia core dell'impresa e quella che ingloba la nuova Triple bottom line. Nel paragrafo 5.2 si era discusso di come questa nuova strategia non debba essere confezionata separatamente ma debba essere integrata in maniera sinergica nel business, andando in un'ottica dove i due elementi permettano di raggiungere un'interazione proficua tra strumenti. I risultati dell'elaborato portano invece a pensare che le aziende debbano ancora fare uno sforzo per ancorare la sostenibilità alla propria strategia e agli strumenti di controllo manageriale.

Non è stato possibile giungere a risultati in merito alle prospettive di sviluppo per il settore. È stato compreso però che a livello generale c'è una modifica del ruolo del controller che sta diventando sempre più un business partner, grazie soprattutto alle nuove tecnologie che gli permettono di concentrarsi maggiormente sull'analisi anziché sulla produzione del dato.

Lo studio conferma che i sistemi di controlling debbano essere costruiti in base all'azienda, non è lei stessa che deve adattarsi ai sistemi. Contrariamente rischiano di diventare non adatti e portare problemi, più che aiutare l'impresa a essere gestita al meglio. Questo elemento è stato ben visibile durante i momenti dedicati alle interviste, dove discutendo con i funzionari ho potuto notare la grande eterogeneità rispetto al tema. Ogni impresa analizzata utilizza strumenti propri e segue processi e ottiche differenti, alcune di esse hanno eseguito investimenti importanti in sistemi di supporto automatici mentre altre hanno spiegato di utilizzare dei classici fogli Excel per poi creare manualmente il materiale di cui necessitano. Non esiste una risposta corretta o un metodo migliore su come approcciarsi al tema, a seconda delle dimensioni aziendali e delle sue specificità vengono creati su misura. Il consiglio per coloro che si occupano di programmare l'introduzione di tali sistemi è quindi di modellarli secondo le esigenze specifiche in quel momento e non di portare qualcosa di troppo complesso ed elaborato che non verrebbe accettato, altrimenti si rischierebbe di trasformare uno strumento potente in burocrazia fine a se stessa.

La velocità del settore e i numerosi cambiamenti analizzati fanno pensare che questo strumento sia più necessario che mai all'interno dell'industria e porti numerosi vantaggi, permettendo in particolare di soddisfare le richieste del mercato in tempi adeguati. I vantaggi sono molto di più rispetto a possibili criticità e questo è stato possibile confermarlo grazie a questo progetto di tesi, i pochi svantaggi possono essere risolti se il management si sforza a creare dei sistemi di controlling personalizzati alla strategia aziendale, alla struttura organizzativa e all'attuale sistema informativo.

Questi sistemi possono rappresentare un onere elevato, soprattutto in termini di costo per l'implementazione e di tempi per l'introduzione, ma si tratta di un costo giustificato dal beneficio futuro e dalla maggiore competitività che generano. In un ambiente così competitivo come quello del settore dell'abbigliamento e del tessile questo aspetto non è trascurabile perché può influenzare le capacità di successo e la solidità dell'organizzazione.

8.1 Limiti della ricerca e prossimi passi

La raccolta di dati si basa su un campione di aziende troppo piccolo per essere significativo. Se si considera che le aziende attive nella moda in Ticino siano oltre 250, il questionario è riuscito a coprire solo il 5.6% del territorio mentre le interviste solo il 3.6%. Rispetto al numero di affiliati di Ticinomoda invece è stato raggiunto un risultato buono, del 45% per il questionario e del 29% nel capitolo concernente le interviste e i casi di studio. Il settore della moda è molto esteso nella regione ma una grande quota delle imprese presenti possiede una struttura di piccola dimensione. All'interno della definizione di imprese attive nella moda rientrano anche piccoli negozi attivi nella vendita al dettaglio, il che va ad aumentare il numero di imprese presenti. Anche se si può immaginare che la maggior parte delle imprese con le seguenti caratteristiche non adotta strumenti di controlling sarebbe stato comunque interessante includerle nella ricerca tramite questionario, in modo da indagare più in profondità sulle caratteristiche del metasettore e i trend maggiormente rilevanti, oltre che comprendere quante adottano sistemi di controlling e, eventualmente, per quale motivo scelgano di non farlo.

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Per approfondire l'analisi sarebbe opportuno coinvolgere più imprese appartenenti alla Fashion Valley Ticinese nell'indagine tramite questionario e ricavare dati più significativi. Inoltre, si potrebbe andare ulteriormente ad approfondire i casi di studio che, visto le tempistiche e le dimensioni dell'elaborato, si sono concentrati solo sui principali aspetti. Magari includendo un'analisi più approfondita degli strumenti utilizzati e dei processi messi in atto, verificando anche la presenza di peculiarità del settore rispetto agli strumenti in uso, fattore che non si è potuto studiare sufficientemente anche dal punto di vista teorico vista l'assenza di fonti bibliografiche che coprono il tema. Potrebbe essere opportuno in futuro andare a studiare il fenomeno tramite più interviste presso la stessa impresa, in modo da avere una panoramica completa, presentando meno casi di studio ma maggiormente puntuali. Visto che si tratta di una funzione condivisa anche tra più reparti, come emerso nel capitolo 7, sarebbe stato interessante coinvolgere il personale attivo nei diversi dipartimenti, per avere un dato che sia maggiormente rappresentativo della situazione aziendale. Rivolgendosi a un unico funzionario c'è il rischio di concentrarsi sulla sua area di responsabilità, andando a disperdere altri elementi utili sul tema.

Un argomento su cui è opportuno indagare ulteriormente è il cambio di paradigma del controlling da strumento puramente economico-finanziario a uno di sostenibilità. Come descritto precedentemente, nell'elaborato è emersa una discrepanza tra letteratura e analisi empirica. Questa divergenza andrebbe analizzata ulteriormente per verificare se il controlling all'interno della moda si stia indirizzando verso un controlling di sostenibilità oppure se si è ancorati al concetto di controllo come strumento puramente indirizzato all'efficienza, che non si preoccupa di obiettivi più estesi che riguardano l'attività nel suo complesso.

Bibliografia

440 Industries. (2019, Febbraio 25). What The Fashion Industry Can Teach Us About Distribution and Retail. Retrieved from 440 Industries: <https://440industries.com/what-the-fashion-industry-can-teach-us-about-distribution-and-retail/>

Ait Alla, A., Teucke, M., Lütjen, M., Beheshti-Kashi, S., & Karimi, H. (2014, Aprile). Robust Production Planning in Fashion Apparel Industry under Demand Uncertainty via Conditional Value at Risk. *Mathematical Problems in Engineering*. doi:10.1155/2014/901861

Albertini, E. (2019, Novembre). The Contribution of Management Control Systems to Environmental Capabilities. *Journal of Business Ethics*, 159, 1163-1180. doi:10.1007/s10551-018-3810-9

Almasan, A., Circa, C., Zarzycka, E., & Dobroszek, J. (2016, Dicembre). Management accounting information from the perspective of managers: the case of Poland and Romania Selected findings of a survey research. *Theoretical Journal of Accounting*, 146, 41-64. doi:10.5604/16414381.1224932

Amante Rosa, A. (2022, Maggio). Questionario sulle tendenze del settore fashion e gli strumenti di controlling.

Antonelli, V., & Parbonetti, A. (2002). I sistemi di governo nelle imprese minori: il caso Calabria. *Small business*, 15(1), 71-98.

Asiaei, K., Bontis, N., Barani, O., & Jusoh, R. (2021, Marzo). Corporate social responsibility and sustainability performance measurement systems: implications for organizational performance. *Journal of Management Control* volume, 32(1), 1-42. doi:10.1007/s00187-021-00317-4

Atrill, P., & McLaney, E. (2012). *Management Accounting for Decision Makers* (Vol. 7). Harlow: Pearson.

BacktoWork24. (2021, Dicembre 13). Value Chain, la catena del valore dall'idea al mercato. Retrieved from BacktoWork24: [https://www.backtowork24.com/news/value-chain-la-catena-del-valore-da-idea-a-mercato#:~:text=Con%20value%20chain%20si%20intende,l'approvvigionamento%20\(materie%20prime%2C](https://www.backtowork24.com/news/value-chain-la-catena-del-valore-da-idea-a-mercato#:~:text=Con%20value%20chain%20si%20intende,l'approvvigionamento%20(materie%20prime%2C)

Bally. (2022). Informazioni su Bally. Retrieved from Bally: https://www.bally.it/it_it/about-us.html

Bazzerla, M. (2017, Marzo). Come creare un sistema di programmazione economico finanziaria nel settore fashion. Retrieved from https://www.leading.it/wp-content/uploads/2019/10/Bazzerla_3_2017.pdf

Bernardi, C. (2020, Settembre). I concetti di base.

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Bertolini, M., Bevilacqua, M., Bottani, E., & Rizzi, A. (2004, Giugno). Requirements of an ERP enterprise modeller for optimally managing the fashion industry supply chain. *Journal of Enterprise Information Management*, 17(3), 180-190. doi:10.1108/17410390410531434

Beusch, P., Frisk, J. E., Rosén, M., & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management Accounting Research*, 54. doi:10.1016/j.mar.2021.100777

Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010, Febbraio). Fast fashion: response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 165-173. doi:10.1080/09593960903498300

Bianchi, T. (2022, Luglio 7). Bidayat. (A. Amante Rosa, Interviewer)

Bidayat Group. (2022). Retrieved from Bidayat: <https://bidayat.com/>

Bini, V. (2011). *La supply chain della moda: Strumenti per la gestione globale dell'impresa dallo sviluppo del prodotto al negozio*. Milano: FrancoAngeli.

Bisicchia, M. (2022, Giugno 24). Jimmy Choo. (A. Amante Rosa, Interviewer)

Bonabeau, E. (2003, Maggio). Don't Trust Your Gut. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2003/05/dont-trust-your-gut>

Boss, J. (2016, Aprile 26). Staying Competitive Requires Adaptability. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/jeffboss/2016/04/26/staying-competitive-requires-adaptability/?sh=24497fad7e6f>

Brands of Tomorrow. (2022). About us. Retrieved from Brands of Tomorrow: <https://www.brandsoftomorrow.ch/about-us>

Burlini, G. (2022, Giugno 9). Guess. (A. Amante Rosa, Interviewer)

Busco, C., Frigo, M., Giovannoni, E., & Maraghini, M. (2012, Settembre). When creativity meets control: A fashion industry case study. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 23(6). doi:10.1002/jcaf.21799

Chegri, M., Rigalma, H., & Torra, M. (2021, Settembre). Management control system in the context of SMEs. *Modern Management Review*, 26(3), 39-58. doi:10.7862/rz.2021.mmr.16

Cia Diffusione. (2009). *L'industria del tessile abbigliamento*.

Čiarnienė, R., & Vienažindienė, M. (2014). Agility and Responsiveness Managing Fashion Supply Chain. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(150), 1012-1019.

Čiarnienė, R., & Vienažindienė, M. (2014, Novembre 26). Management of Contemporary Fashion Industry: Characteristics and Challenges. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 63-68. doi:10.1016/j.sbspro.2014.11.120

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Coda, V. (2010, Novembre 5). Capire e fare il bene dell'azienda.

Coletto, G. (2022, Giugno 22). Riri. (A. Amante Rosa, Interviewer)

Corsi, K., & Arru, B. (2020, Settembre). Role and implementation of sustainability management control tools: critical aspects in the Italian context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(9), 29-56. doi:10.1108/AAAJ-02-2019-3887

Cuomo, M. T., & Metallo, G. (2007). I fattori critici di successo per lo sviluppo d'impresa. In *Management e Sviluppo d'Impresa*. Torino: Giappichelli Editore.

Dal Bosco, A. (2022, Giugno 3). Assos of Switzerland. (A. Amante Rosa, Interviewer)

Dalla Pozza, M. (2020, Ottobre 12). La sostenibilità e il controllo di gestione: una (necessaria) evoluzione dei compiti del controller. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/il-controller-e-la-green-economy-contabilità-dimpresa-dalla-pozza/?originalSubdomain=it>

Dávila, A., & Ditillo, A. (2017, Giugno). Management Control Systems for Creative Teams: Managing Stylistic Innovation in Fashion Companies. *Journal of Management Accounting Research*, 29(3). doi:10.2308/jmar-51806

D'Avolio, E., Bandinelli, R., Pero, M., & Rinaldi, R. (2015, Ottobre). Exploring replenishment in the luxury fashion Italian firms: evidence from case studies. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(10), 967-987. doi:10.1108/IJRDM-07-2014-0098

De Felice, F., & Petrillo, A. (2013, Gennaio 1). Key Success Factor for Organizational Innovation in the Fashion Industry. *International Journal of Engineering Business Management*, 5. doi:10.5772/56882

Dědečková, N. (2020, Gennaio). Control, controlling and its objectives in the organization. *SHS Web of Conferences*, 83. doi:10.1051/shsconf/20208301009

Deloitte. (2020). The Future of Controlling.

Devillard, S., Harreis, H., Landry, N., & Sanchez Altable, C. (2021, Ottobre 14). Jumpstarting value creation with data and analytics in fashion and luxury. Retrieved from McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/jumpstarting-value-creation-with-data-and-analytics-in-fashion-and-luxury>

DueEsseTi. (2020, Novembre 27). Controllo di gestione aziendale: cos'è e come rende l'azienda più efficiente. Retrieved from DueEsseTi: <https://www.2esseti.it/controllo-di-gestione-cosa-e-azienda-efficiente/#:~:text=Il%20controllo%20di%20gestione%20aziendale%20d%C3%A0%20alcuni%20vantaggi%3A,le%20proprie%20risorse%20a%20disposizione.>

Emery, J. C. (1969). *Organizational planning and control systems; theory and technology*. New York: Macmillan.

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Evans, N., Jeffrey, M., & Craig, S. (2020). Costing for the fashion industry. Londra: Bloomsbury.

Farra, E. (2022, Agosto 3). What Is the Right Price for Fashion? Retrieved from Vogue: <https://www.vogue.com/article/what-is-the-right-price-for-fashion#:~:text=The%20industry%20standard%20for%20a,final%20price%20up%20to%20%24484>

Fashion Revolution Foundation. (2022). About. Retrieved from Fashion Revolution Foundation: <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>

Fashion United. (n.d.). Global fashion industry statistics - International apparel. Retrieved from Fashion United: <https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics>

Ferrari, D. (2021, Settembre 21). Controlling: introduzione al modulo.

Ferrari, D. (2021, Novembre 9). Controllo strategico e Balanced Scorecard.

Ferrari, D., & Stäger, L. (2004). Contabilità analitica e controlling negli istituti ospedalieri svizzeri. Manno: SUPSI.

Ferraro, G. (2022, Giugno 21). (A. Amante Rosa, Interviewer)

Forrer, E. (2021, Novembre 23). La programmazione dinamica.

Franks, J. (2000, Luglio). Supply chain innovation. *Work Study*, 49, 152-155.

Gazzola, P., Pavione, E., Pezzetti, R., & Grechi, D. (2020, Aprile). Trends in the Fashion Industry. The Perception of Sustainability and Circular Economy: A Gender/Generation Quantitative Approach. *Sustainability*, 12(7). doi:10.3390/su12072809

Geneva Environment Network. (2021, Novembre 19). Environmental Sustainability in the Fashion Industry . Retrieved from Geneva Environment Network: <https://www.genevaenvironmentnetwork.org/resources/updates/sustainable-fashion/>

Gilliam, C. (2015, Ottobre 30). Reporting and analysis strategies for fashion brands. Retrieved from Intuit: <https://www.tradegecko.com/blog/inventory-management/super-reporting-and-analysis-strategies-for-fashion-brands>

Giraud, F., Zarlowski, P., Saulpic, O., Lorain, M.-A., Fourcade, F., & Morales, J. (2011). *Les fondamentaux du contrôle de gestion*. Parigi: Pearson.

Golizia, D. (2016). *Fashion business model. Strategie e modelli delle aziende di moda*. Milano: Franco Angeli Edizioni.

Granskog, A., Lee, L., Magnus, K.-H., & Sawers, C. (2020, Luglio 17). Survey: Consumer sentiment on sustainability in fashion. Retrieved from McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/survey-consumer-sentiment-on-sustainability-in-fashion>

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Grant, R. M., & Jordan, J. (2013). *Fondamenti di strategia*. Bologna: Il Mulino.

Guess. (2022). *La storia di un brand iconico*. Retrieved from Guess: <https://journal.guess.eu/it/the-history-of-an-iconic-lifestyle-brand-it/>

Gugnani, A., & Yugal, A. (2021). *Key Performance Indicators In Apparel Manufacturing*. Technopak.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Yale University, Department of Administrative Sciences.

Hardcastle, E. (2011). *Business Information Systems*. Ventus Publishing.

Harvard Business Review. (2020). *HBR Guide to Making Better Decisions*. Boston: Harvard Business Review Press.

Hewege, C. R. (2012, Ottobre). *A Critique of the Mainstream Management Control Theory and the Way Forward*. SAGE Open, 2(4). doi:10.1177/2158244012470114

Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting: A managerial emphasis*. Harlow: Pearson.

Huberts, G. (2012). *Differences in Management Control Systems between large and small organisations: A configurational approach*. University of Twente, School of Management & Governance.

Hunter, E., Marchessou, S., & Schmidt, J. (2018, Marzo 14). *The need for speed: Capturing today's fashion consumer*. Retrieved from McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-need-for-speed-capturing-todays-fashion-consumer>

Iacoviello, G., Lazzini, A., & Nanetti, S. (2014, Gennaio). *Information Systems and Managerial Control in the Era of Globalization: Evidence from the Fashion Industry*. *Information Systems, Management, Organization and Control*, 5, 65-87. doi:10.1007/978-3-319-07905-9_5

Immagine copertina. (2022). Retrieved from Pexels: <https://www.pexels.com/it-it/foto/tessuto-blu-e-marrone-su-tessuto-bianco-6045293/>

Inside Marketing. (n.d.). *Just in time: definizione e origine*. Retrieved from Inside Marketing: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/just-in-time/>

Jeacle, I., & Carter, C. (2012, Maggio). *Fashioning the popular masses: Accounting as mediator between creativity and control*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(4), 719-751. doi:10.1108/09513571211225114

Kader, S., & Khairul Akter, M. M. (2014, Novembre). *Analysis of the factors affecting the lead time for export of readymade apparels from bangladesh; proposals for strategic reduction of lead time*. *European Scientific Journal*, 10(33). doi:10.19044/esj.2014.v10n33p%25p

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Karaoulanis, A. (2015, Ottobre). The importance of Management Control Systems. *Journal of Social Sciences Research*, 1796-1799. doi:10.24297/jssr.v9i1.3777

Karimariza, S., Jie, F., & Mustafid, N. (2018, Gennaio). Supply chain agility information systems with key factors for fashion industry competitiveness. *International Journal of Agile Systems and Management*, 11(1). doi:10.1504/IJASM.2018.10012489

Keller, C., Magnus, K.-H., Hedrich, S., Nava, P., & Tochtermann, T. (2014, Settembre 1). Succeeding in tomorrow's global fashion market: Consumer and Shopper Insights. Retrieved from McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/succeeding-in-tomorrows-global-fashion-market>

Lay, R. (2018, Agosto 9). Digital transformation - the ultimate challenge for the fashion industry. Retrieved from Deloitte: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/consumer-industrial-products/articles/ultimate-challenge-fashion-industry-digital-age.html>

Ledezma, V. (2017, Ottobre 25). Globalization and Fashion: Too Fast, Too Furious. *Laurier Undergraduate Journal of the Arts*.

Lualdi, M. (2021, Aprile 25). «Il Ticino non passa di moda ma la ripresa solo nel 2022». *Frontiera*.

Lualdi, M. (2021, Aprile 15). «Territori integrati che devono parlarsi». *Frontiera*.

Lualdi, M. (2021, Aprile 15). Tessile, Como e Svizzera uniti dallo stesso destino «E insieme per ripartire». *Frontiera*.

Lunghi, C., Rinaldi, F. R., & Turinetto, M. (2018). *What's Fashion? It's Method!* Milano: Egea.

MacCarthy, B., & Jayarathne, P. (2010, Gennaio). Fast Fashion: Achieving Global Quick Response (GQR) in the Internationally Dispersed Clothing Industry. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.1007/978-3-642-04313-0_3

Maggi, R., & Mini, V. (2013). La catena di valore transfrontaliera: il potenziale dei sistemi integrati di produzione. Università della Svizzera italiana, Dipartimento di scienze economiche.

MAM-E. (2021, Giugno 8). Philipp Plein. Retrieved from MAM-E: <https://moda.mam-e.it/plein-philipp/#:~:text=Philipp%20Plein%20%C3%A8%20uno%20stilista,pelle%20di%20coccodrillo%20e%20acciaio.>

Marasca, S., Marchi, L., & Riccaboni, A. (2013). *Controllo di Gestione: Metodologie e strumenti*. Arezzo: Knowità.

Masoni, M. (2017, Maggio 30). Relazione all'assemblea annuale di Ticinomoda 30 maggio 2017.

Masoni, M. (2019, Maggio 21). Assemblea Ticinomoda 21 maggio 2019.

Mattioli, G. (2021, Maggio 10). Non basta un'etichetta: a valutare l'eticità dei brand è il Transparency Index. Retrieved from La Repubblica: https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2021/05/10/news/trasparenza_moda_tracciabilita_marchi_brand_etici_fashion_revoluti-on-295547704/

McKinsey & Company. (2021). Revamping fashion sourcing: Speed and flexibility to the fore.

Mecalux. (2020, Febbraio 6). Bullwhip Effect: come controllare l'effetto Forrester o effetto frusta. Retrieved from Mecalux: <https://www.mecalux.it/blog/effetto-frusta-bullwhip-effect>

Mellow, W. (1982). Size and Wages. *The Review of Economics and Statistics*, 64(3), 495-501. doi:10.2307/1925949

Michieletto, A. (2022, Maggio 31). Philipp Plein. (A. Amante Rosa, Interviewer)

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 105-116.

Mollard, M. (2021, Giugno 1). Which data sources should fashion brands use at each step of the collection planning process? Retrieved from Heuritech: <https://www.heuritech.com/articles/fashion-solutions/data-for-collection-planning-fashion-brands/>

Mullakhmetov, K. S., Sadriev, R. D., Bikulov, R. A., & Gafiyatullina, E. R. (2020). Impact of Changes in the Business Environment on the Management of Modern Companies. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 13(12), 4427-4431.

Nenni, M. E., Giustiniano, L., & Pirolo, L. (2013, Agosto). Demand Forecasting in the Fashion Industry: A Review. *International Journal of Engineering Business Management*, 5(37). doi:10.5772/56840

Palumbo, M. (2021, Aprile 15). «L'occupazione ha tenuto ma l'onda lunga del Covid toglierà posti di lavoro». *Frontiera*.

Palumbo, M. (2021, Aprile 15). Quando con 3mila franchi si avviava una nuova ditta. *Frontiera*.

Pan, A., Leung, S., Moon, K., & Yeung, K. (2009, Maggio). Optimal reorder decision-making in the agent-based apparel supply chain. *Expert Systems with Applications*, 36(4), 8571–8581. doi:10.1016/j.eswa.2008.10.081

Piana, O. (2020, Marzo 24). Introduzione all'analisi contabile.

Pierotucci. (2022). Bally. Retrieved from Pierotucci: <https://www.pierotucci.com/it/pages/152-bally.html>

Politecnico di Milano. (2021). Omnichannel Customer Experience: significato e strategie. Retrieved from Osservatori.net: https://blog.osservatori.net/it_it/omnichannel-significato-strategie#:~:text=La%20omnicanalit%C3%A0%20non%20%C3%A8%20altro,ottimizzare%20quest'esperienza%20del%20consumatore.

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

QualitiAmo. (n.d.). L'importanza di un dashboard di indicatori. Retrieved from QualitiAmo: <https://qualitiamo.com/articoli/dashboard-indicatori.html>

Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022, Marzo). The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. *Administrative Sciences*, 12.

Radovic-Markovic, M., & Vucekovic, M. (2015). The role of information management in decision making and business success.

Rao, M. (2018, Novembre 1). The Global Companies that Failed to Adapt to Change. Retrieved from Training magazine: <https://trainingmag.com/the-global-companies-that-failed-to-adapt-to-change/>

Ready Ratios. (2021). All Industries: average industry financial ratios for U.S. listed companies. Retrieved from Ready Ratios: <https://www.readyratios.com/sec/industry/>

Retalon. (2021). How Data Analytics is Saving the Fashion Industry. Retrieved from Retalon: <https://retalon.com/blog/fashion-analytics>

Riri. (2022). Company. Retrieved from Riri: <https://www.riri.com/company/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2017). *Management* (Vol. 14). Pearson.

Salerno, P., Romagnoli, M., & Leoni, M. L. (2022, Giugno 1). Bally. (A. Amante Rosa, Interviewer)

Sandelin, M. (2008). Operation of management control practices as a package – A case study on control system variety in growth firm context. *Management Accounting Research*, 19(4), 324-343. doi:10.1016/j.mar.2008.08.002

Satyendra, S. (2021, Gennaio 24). Role of Control in the Functioning of Organization. Retrieved from IspatGuru: <https://www.ispatguru.com/role-of-control-in-the-functioning-of-organization/>

Saviolo, S., & Testa, S. (2005). *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*. Parma: Rizzoli.

Sheehan, N. T., & Grant, I. E. (2014). Principles Define Corporate Value So They Matter. *Strategy & Leadership*, 42(3), 22-30. doi:10.1108/SL-03-2014-0021

Stair, R. M., & Reynolds, G. W. (2010). *Principles of Information Systems: A Managerial Approach*. Boston: Course Technology.

Stefani, A., & Borgato, B. (2015). Sistema di pianificazione e controllo e sostenibilità: opportunità o necessità? Retrieved from CUOA Business School: <https://www.cuoaspace.it/2021/04/sistema-di-pianificazione-e-controllo-e-sostenibilita-opportunita-o-necessita.html>

Stolfi, S. (2021, Settembre 28). Il controller e i sistemi informativi.

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Swiss Textiles. (2021). Facts and Figures. Retrieved from Swiss Textiles: <https://www.swisstextiles.ch/en/branche-1/facts-and-figures#:~:text=Switzerland's%20textiles%20and%20clothing%20industry,provides%20a%20variety%20of%20services>

Tentime, Z. (2003). The moderating impacts of business planning and firm size in total quality management practices. *The TQM magazine*, 15(1), 52-60. doi:10.1108/09544780310454457

TFL Media. (2022, Giugno 13). A Running Timeline of Fashion M&A and Investments. Retrieved from TFL Media: <https://www.thefashionlaw.com/a-running-timeline-of-fashion-and-luxury-mergers-acquisitions/>

The Business Research Company. (2022, Marzo). Apparel Global Market Report 2022. Retrieved from The Business Research Company: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/apparel-global-market-report>

Thind, R. (2018). *Strategic Fashion Management*. New York: Routledge.

Thomassey, S. (2010, Dicembre). Sales forecasts in clothing industry: The key success factor of the supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 128(2), 470-483. doi:10.1016/j.ijpe.2010.07.018

Ticinomoda. (2017). Home. Retrieved from Ticinomoda: <https://www.ticinomoda.ch/>

Tontodonati, M. (2022, Luglio 29). Brands of tomorrow. (A. Amante Rosa, Interviewer)

Treccani. (2012). Corporate Social Responsibility (CSR). Retrieved from Treccani: https://www.treccani.it/enciclopedia/corporate-social-responsability_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

Trucco, G. L. (2018, Giugno). Uno sguardo sulla fashion valley. *Info FTAF*(37), 14-16.

University of Massachusetts. (2022). Decision-making process. Retrieved from University of Massachusetts: <https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process/>

Velo, D. (1992). *Economia e strategia dell'impresa*. Pirola Editore.

Xiao, T., & Jin, J. (2011, Aprile). Coordination of a fashion apparel supply chain under lead-time-dependent demand uncertainty. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 22(3), 257-268. doi:10.1080/09537287.2010.498601

Yi, C., Ngai, E., & Moon, K.-L. (2011). Supply chain flexibility in an uncertain environment: Exploratory findings from five case studies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16, 271-283.

Zantonelli, F. (2016, Gennaio 15). Svizzera, il Fisco amico attira tanti marchi della moda, ma crea pochi posti di lavoro. Retrieved from la Repubblica: https://www.repubblica.it/economia/2016/01/15/news/svizzera_il_fisco_amico_attira_tanti_marchi_della_moda_ma_crea_pochi_posti_di_lavoro-131332383/

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Zucchetti. (2021, Febbraio 16). Perché è importante gestire i colli di bottiglia. Retrieved from Cybertec: <https://blog.cybertec.it/perch%C3%A8-%C3%A8-importante-controllare-i-colli-di-bottiglia>

Allegati

Allegato 1: Scheda Progetto Tesi di Bachelor	97
Allegato 2: Questionario	108
Allegato 3: Risultati questionario – affermazioni sul controlling	115
Allegato 4: Traccia intervista	116
Allegato 5: Intervista Philipp Plein	118
Allegato 6: Intervista Bally	124
Allegato 7: Intervista ASSOS	137
Allegato 8: Intervista GUESS	145
Allegato 9: Intervista Giuseppe Ferraro	154
Allegato 10: Intervista Riri	156
Allegato 11: Intervista Jimmy Choo	165
Allegato 12: Intervista Bidayat	173
Allegato 13: Intervista Brands of Tomorrow	178
Allegato 14: Riassunto risultati intervista - coordinamento tra sedi	183
Allegato 15: Riassunto risultati intervista - coordinamento tra sedi	184
Allegato 16: Riassunto risultati intervista - controlling di sostenibilità	186
Allegato 17: Riassunto risultati intervista - conciliazione tra controlling e creatività	187
Allegato 18: Riassunto risultati intervista - conciliazione tra controlling e time to market	188
Allegato 19: Riassunto risultati intervista - evoluzione e futuro del controlling	189

Allegato 1: Scheda Progetto Tesi di Bachelor

Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

SUPSI

Modulo "Tesi di Bachelor"
Bachelor in Economia aziendale

PROGETTO TESI DI BACHELOR

Generalità e contatti studente e relatore

Studente: Ana Amante Rosa	Email: ana.amanterosa@student.supsi.ch
Relatore: Domenico Ferrari	Email: domenico.ferrari@supsi.ch

Titolo (provvisorio)

Dalla formulazione della strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese del settore della moda

Focalizzazione del tema (e analisi letteratura preliminare)

L'industria della moda rappresenta uno dei settori con maggiore importanza a livello globale (Čiamienė & Vienažindienė, 2014). Secondo alcune previsioni il suo valore di mercato aumenterà passando da 551.36 miliardi di dollari nel 2021 a 605.4 miliardi nel 2022, con un tasso medio annuo di crescita (CAGR) pari al 9.8% (The Business Research Company, 2022). Ci si attende che in futuro il settore possa svilupparsi ulteriormente grazie al forte aumento della domanda sui canali online da parte dei consumatori. Grazie all'utilizzo delle nuove piattaforme digitali i produttori riescono ad offrire in modo più semplice i prodotti ai clienti, andando quindi ad accelerare lo sviluppo del mercato della produzione di abbigliamento (The Business Research Company, 2022).

A causa della natura globale del settore, adottare una strategia competitiva di maggior valore sta diventando sempre più importante per le imprese che vi operano (De Felice & Petrillo, 2018). Nonostante essa rappresenti un importante pilastro per l'economia globale si tratta di un settore molto dinamico e volatile. Uno dei principali problemi nelle industrie della moda è che il tempo necessario per ricevere materiali e materie prime, trasformarle in prodotti e venderli sul mercato è maggiore rispetto a quanto il consumatore moderno è disposto ad aspettare (Čiamienė &

Progetto di Tesi di Bachelor in economia aziendale

Vienažindiené, 2014). Per chi vi opera è dunque fondamentale riuscire a far fronte alle richieste dei consumatori nel minor tempo possibile e assicurarsi che l'intera supply chain sia coordinata in modo da rispondere in modo flessibile a possibili picchi di domanda. D'altra parte, la domanda di questi prodotti è raramente stabile o lineare, anche a causa delle forti stagionalità che caratterizzano il contesto, rendendo difficile la previsione e la quantificazione delle vendite future.

Questo dinamismo richiede alle aziende di adottare un approccio proattivo di rincorsa ai trend, anziché un comportamento reattivo di tipo "follower" che consentirebbe ai competitors di sovrastarle e ottenere un vantaggio. Ciò comporta all'interno del settore un set di sfide non indifferenti (Keller, et al., 2014), che le imprese devono essere in grado di affrontare nel migliore dei modi per incrementare il proprio vantaggio competitivo.

Anche se la dinamicità rappresenta una sfida importante l'impresa deve essere in grado di adottare un adeguato approccio gestionale. Come illustrato da Bazzlerla (Come creare un sistema di programmazione economico finanziaria nel settore fashion), "nonostante le aziende vivano in un periodo di forte turbolenza in cui è difficile riuscire a programmare le proprie attività, è impensabile poter procedere navigando a vista". In questo contesto articolato la gestione d'impresa diventa sempre più difficile per i manager. Per garantire la propria sopravvivenza ed autonomia finanziaria, è quindi necessario che le organizzazioni adottino degli strumenti manageriali efficaci.

Per questo motivo risulta fondamentale lo strumento del controllo di gestione, che si occupa generalmente di misurare, analizzare ed esporre informazioni, sia di tipo finanziario che non, che permettono ai manager di prendere decisioni con lo scopo di raggiungere gli obiettivi di un'organizzazione. I controller lavorano a stretto contatto con i manager nel processo di formulazione della strategia aziendale, fornendo soprattutto informazioni relative alle fonti che possono accrescere il vantaggio competitivo (Horngren, Datar, & Rajan, 2012). Il controlling può essere riassunto come un processo con il quale un'organizzazione cerca di raggiungere degli obiettivi pianificati o desiderati, o delle performance, intraprendendo varie azioni, in modo da minimizzare gli effetti negativi provenienti dall'ambiente interno e da quello esterno. Il controlling aiuta il management aziendale a formulare e pianificare degli obiettivi chiave strategici e a monitorare il loro conseguimento (Satyendra, 2021). Fornire informazioni di qualità ha un impatto sul comportamento dei decisori, in quanto migliora la qualità del processo decisionale all'interno dell'azienda (Atrill & McLaney, 2012).

La necessità di ricorrere a questo strumento risulta maggiormente marcata in imprese di medie-grandi dimensioni, dove la complessità gestionale è maggiore, rispetto a quelle di minori dimensioni, che fanno spesso riferimento a criteri più informali. L'assenza di questa funzione all'interno di un'impresa, soprattutto all'aumentare delle dimensioni aziendali, implica incertezza, caos, inefficienza e spreco, portando dunque ad un'organizzazione che distrugge il proprio valore, anziché crearlo (Dědečková, 2020).

Nonostante si tratti di uno strumento di gestione utilizzato da decenni, non sono stati definiti degli standard comuni. È un processo interno influenzato dalla struttura organizzativa e dalle peculiarità dell'impresa, oltre che dalle caratteristiche strutturali del settore. Ad esempio, i sistemi di budgeting

non sono standardizzabili (Bazzerla), ma devono essere creati su misura per rispondere alle esigenze della specifica impresa.

In passato il settore era caratterizzato dalla presenza di aziende di produzione, mentre oggi giorno la maggior parte di esse si sono trasformate in imprese puramente commerciali. Soprattutto chi vende prodotti di fascia più bassa ha delocalizzato la propria produzione all'estero, in nazioni dove il costo della manodopera è molto basso (Bazzerla). L'outsourcing rappresenta un potente strumento in grado di ridurre i costi e migliorare la performance aziendale. Di conseguenza, a causa della maggiore complessità della supply chain, le aziende necessitano di cambiamenti significativi nella tipologia, qualità e quantità delle informazioni utilizzate (Iacoviello, Lazzini, & Nanetti, 2014). L'impresa deve dotarsi di strumenti che le consentano di integrare le informazioni provenienti dalle varie unità decentrate, garantendo un flusso informativo bidirezionale da e verso la casa madre.

Tra i principali vantaggi derivanti da una corretta implementazione di un sistema di controlling vi sono: agevolazione del raggiungimento di obiettivi e della valutazione, ottimizzazione delle risorse economiche aziendali, pianificazione degli obiettivi, coordinamento tra le diverse funzioni aziendali e supporto al top management con decisioni sostenute da un'informativa legittima (DueEsseTi, 2020). Vi sono però anche delle criticità che devono essere analizzate e fronteggiate: all'interno di un settore creativo come la moda, il controlling non risulta essere un ostacolo all'inventiva? (Busco, Frigo, Giovannoni, & Maraghini, 2012). Gli strumenti utilizzati nell'ambito del controlling risultano sufficientemente veloci e versatili in un mercato così dinamico e volatile? Il controlling è forse troppo incentrato sul garantire l'efficienza di costo e può quindi essere ritenuto responsabile dei famosi scandali causati dalla delocalizzazione all'estero?

Negli ultimi anni il controlling nell'industria si sta spostando verso una prospettiva diversa, che include obiettivi ambientali e sociali che vanno oltre quelli che sono stati perseguiti per anni. In questo contesto le imprese sono sempre più chiamate a gestire le implicazioni delle problematiche di cambiamento climatico, in quanto la pressione sociale sta aumentando sempre più (Albertini, 2019) e il nuovo consumatore è sempre più attento alla sostenibilità (Granskog, Lee, Magnus, & Sawers, 2020).

Domanda di ricerca e obiettivi

La domanda di ricerca è:

Quali sono le specificità dei sistemi di controlling utilizzati nelle imprese del settore della moda? Quali sono gli strumenti maggiormente utilizzati, i benefici, le criticità e le prospettive di sviluppo?

Gli obiettivi che si intendono raggiungere con il progetto di tesi sono:

- comprendere e descrivere come sta evolvendo l'ambiente esterno e quali implicazioni presenta questo fenomeno per le imprese, definire l'importanza di adottare una strategia aziendale in questo mercato sempre più complesso e evidenziare il ruolo che le informazioni hanno nella presa di decisioni.
- analizzare la letteratura sul controlling illustrando le sue caratteristiche, le fasi di attuazione ed implementazione, le sue finalità, i requisiti per un controlling efficace e le implicazioni che la struttura organizzativa può avere sui sistemi di controlling, effettuando un confronto tra grandi organizzazioni e PMI.
- svolgere un'analisi del settore della moda per identificare le sue caratteristiche e gli elementi chiave di successo che le imprese devono possedere per il raggiungimento di un vantaggio competitivo.
- indagare e comprendere le particolarità del controlling all'interno del settore della moda, analizzando le necessità informative, gli strumenti maggiormente utilizzati, i benefici che questi sistemi portano e le possibili criticità che possono destare, con una proposta di possibili soluzioni. Infine si andrà ad osservare quali nuove prospettive di controlling sono nate, indagandone la loro natura.
- approfondire un caso di studio confrontandosi con esperti attivi in questa attività nella Fashion Valley Ticinese, per confermare i risultati provenienti dalla letteratura e aggiungere ulteriori elementi chiave. Ci si preme anche di indagare dal punto di vista pratico l'applicazione di sistemi di controlling in organizzazioni locali appartenenti al settore della moda evidenziandone strumenti utilizzati, costi, benefici e potenziali di miglioramento.

Metodologia

Il progetto sarà articolato in tre sezioni principali.

Una prima sezione, più teorica e qualitativa, dove si farà riferimento al quadro generale di contesto in cui operano le imprese, in modo da fornire un'introduzione sul tema del controlling sulla sua relazione con la strategia aziendale. Così facendo, sarà possibile fornire al lettore un background sulle funzioni del controlling, i suoi obiettivi e le fasi da attuare per un controllo adeguato all'interno dello specifico settore. Questa prima fase verrà svolta analizzando la letteratura già esistente, ricercando soprattutto libri e articoli scientifici e permetterà di introdurre l'elaborato e di descrivere le condizioni quadro che delimitano l'attività di controlling.

Nella seconda sezione, invece, si entrerà nel merito dell'applicazione del controlling all'interno del settore della moda con particolare riferimento alle imprese locali, riprendendo alcuni concetti e teorie viste nella prima sezione ma adattandole alle particolarità e caratteristiche di questo settore così importante per l'economia globale. In particolare, si andrà dapprima ad introdurre il settore oggetto di analisi e le sue caratteristiche, focalizzando in seguito l'attenzione sul contesto elvetico e sulla "valle della moda" ticinese. Lo scopo di questo capitolo è di fornire una descrizione degli aspetti principali del settore, che andranno di conseguenza a modellare i sistemi di controlling attuati. Dopodiché, grazie all'analisi della letteratura, si andranno ad analizzare i bisogni informativi dei manager in questo campo, gli strumenti maggiormente utilizzati e il loro contributo, i benefici ottenibili all'interno del settore e le criticità da considerare, con particolare attenzione agli spunti di miglioramento. Infine, si andrà ad analizzare l'emergere di nuove prospettive di controlling facendo riferimento alla moda sostenibile, un fenomeno di attualità che ha sconvolto il settore e ha costretto i manager ad integrare all'interno delle aziende obiettivi che vanno oltre a quelli tradizionali perseguiti per anni. Oggigiorno il consumatore è sempre più attento a tematiche quali la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa ed è dunque fondamentale per le imprese integrare gli strumenti esistenti con dei nuovi che consentano di monitorare il raggiungimento degli obiettivi sociali e ambientali. Così facendo, sarà possibile ottenere un'analisi a 360° gradi sull'influsso che il controlling esercita all'interno di un'organizzazione attiva nel settore della moda e sui motivi per cui esso risulta critico per la presa di decisioni da parte del management.

Nella terza sezione verrà adottato un approccio di casi di studio. Verranno raccolte le opinioni di esperti attivi nelle imprese della "Fashion Valley Ticinese" tramite interviste o questionari. La rilevazione sul campo avrà prevalentemente lo scopo di confermare da un punto di vista empirico le informazioni rilevate tramite l'analisi qualitativa, oppure di integrare nuovi elementi. Questa sarà un'occasione per confrontarsi con gli esperti che ogni giorno svolgono attività di controlling e consentirà di raccogliere commenti utili per completare l'elaborato di tesi, fornendo ulteriori riflessioni. In particolare, si prevede di prendere contatto con personale dipendente attivo, ad esempio, nelle seguenti aziende: VF; Bally; Philipp Plein; Jimmy Choo. La raccolta dati verrà svolta tramite due strumenti. Inizialmente verrà sottoposto alle aziende un questionario in formato elettronico incentrato sui strumenti di controlling maggiormente utilizzati ed i bisogni informativi. Dopodiché verranno svolte delle interviste singole con gli esperti per indagare sui benefici, le criticità e le prospettive future. È stato ritenuto necessario suddividere l'analisi empirica, in modo

da rendere più semplice la raccolta dati e focalizzare le interviste sugli aspetti maggiormente riflessivi.

Fattibilità

Per quanto riguarda i capitoli inerenti l'analisi della letteratura non risultano esserci particolari rischi per l'elaborazione della tesi. Sulle banche dati digitali e in quelle fisiche sono presenti molte fonti che possono essere sfruttate. Prima dell'inizio della stesura della tesi sono state verificate e raccolte.

La seconda parte della tesi inerente all'analisi empirica presenta rischi maggiormente elevati. Relativamente alle interviste, le imprese sono state contattate anticipatamente in modo da verificare la loro disponibilità a partecipare. Ciononostante il questionario, per risultare rappresentativo, dovrebbe venire sottoscritto da un numero sufficiente di imprese. Potrebbe esservi il rischio di non raggiungere una quantità di questionari sufficiente. Contro questo rischio sono state intraprese due principali azioni:

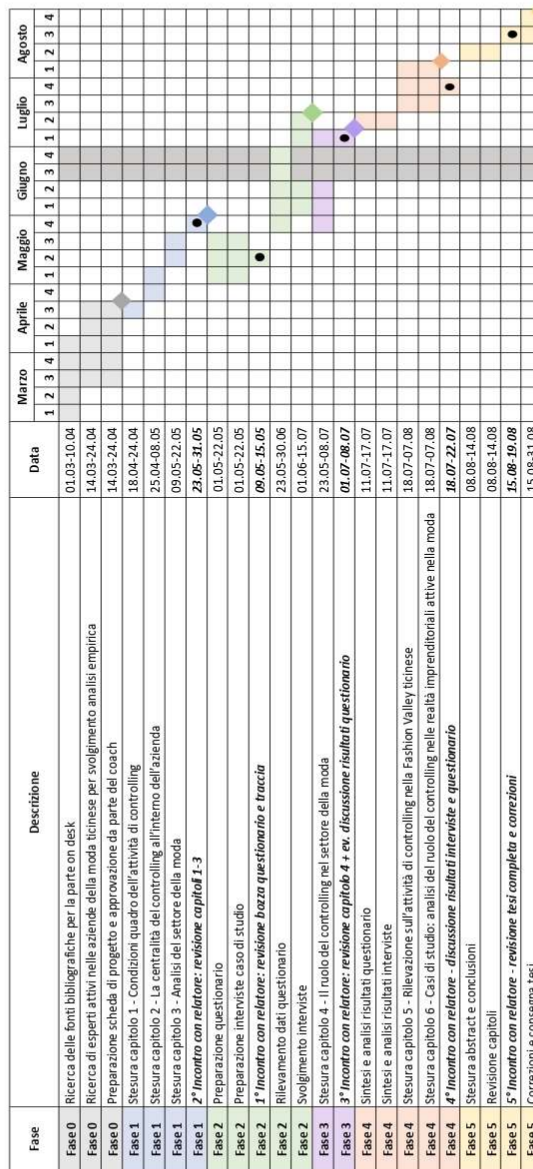
- si è preso contatto con la Camera della moda ticinese per verificare la disponibilità a offrire un supporto nel rilevamento;
- si è aumentato il numero di interviste inizialmente previsto (a 8-10).

Nel caso si riuscisse ad aumentare il numero di interviste, il questionario non risulterebbe più indispensabile per la ricerca, ma rappresenterebbe un aspetto complementare interessante da aggiungere nell'elaborato di tesi.

Il tempo a disposizione è un ulteriore aspetto critico per la tesi. Per questo motivo sono state anticipate le tempistiche di alcuni capitoli, in particolare dei capitoli 1, 2 e 3. In caso di eventuali ritardi rimangono comunque a disposizione le ultime settimane di agosto.

Pianificazione delle attività

Di seguito viene presentata la pianificazione delle attività. La consegna dell'elaborato è prevista per il 31 agosto 2022. Nel periodo della terza/quarta settimana di giugno è previsto un momento di pausa per via della sessione di certificazione primaverile.



Struttura della tesi

Abstract

Introduzione

Domanda di ricerca e obiettivi

Focalizzazione del tema e analisi della letteratura

Metodologia

1. Condizioni quadro dell'attività di controlling

- 1.1. L'evoluzione dell'ambiente esterno e le implicazioni per le imprese
- 1.2. Il ruolo delle informazioni per la presa di decisione

2. La centralità del controlling all'interno dell'azienda

- 2.1. Fasi del controlling
- 2.2. Finalità e obiettivi
- 2.3. Requisiti per un controlling adeguato
- 2.4. Sistemi informativi
- 2.5. Implicazioni di carattere organizzativo
 - 2.5.1. Grandi organizzazioni
 - 2.5.2. Piccole e medie imprese

3. Analisi del settore della moda

- 3.1. Caratteristiche e tendenze
- 3.2. Fattori critici di successo
- 3.3. Il settore della moda in Svizzera e la Ticino Fashion Valley

4. Il ruolo del controlling nel settore della moda

- 4.1. Esigenze informative per la presa di decisioni
- 4.2. Cambio di paradigma: dal controlling tradizionale a quello ambientale
- 4.3. Strumenti chiave
 - 4.3.1. Strumenti orientati al risultato
 - 4.3.2. Strumenti per la presa di decisioni
 - 4.3.3. Strumenti per la rendicontazione
- 4.4. Benefici dei sistemi di controlling
 - 4.4.1. Informativa per la guida strategica
 - 4.4.2. Decentramento e controllo della supply chain
 - 4.4.3. Sostenibilità economico-finanziaria
 - 4.4.4. Miglioramento della performance e ottimizzazione delle risorse
- 4.5. Criticità dei sistemi di controlling
 - 4.5.1. Il controlling è sufficientemente dinamico? Il conflitto tra controlling e time to market
 - 4.5.2. Il controlling è un freno alla cultura? Il conflitto tra controlling e creatività

4.5.3. Il controlling è eccessivamente indirizzato all'efficienza? Il conflitto tra controlling e comportamento etico

5. Rilevazione sull'attività di controlling nella Fashion Valley ticinese

6. Casi di studio: analisi del ruolo del controlling nelle realtà imprenditoriali attive nella moda

6.1. Aziende coinvolte

6.2. Rilievi emersi

6.3. Discussione dei risultati

6.4. Spunti di miglioramento

Conclusioni

Bibliografia

Allegati

Bibliografia

- Albertini, E. (2019, Novembre). The Contribution of Management Control Systems to Environmental Capabilities. *Journal of Business Ethics*, 159. doi:10.1007/s10551-018-3810-9
- Atrill, P., & McLaney, E. (2012). *Management Accounting for Decision Makers* (Vol. 7). Harlow: Pearson.
- Bazzerla, M. (s.d.). *Come creare un sistema di programmazione economico finanziaria nel settore fashion*. Tratto da https://www.leading.it/wp-content/uploads/2019/10/Bazzerla_3_2017.pdf
- Busco, C., Frigo, M., Giovannoni, E., & Maraghini, M. (2012, Settembre). When creativity meets control: A fashion industry case study. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 23. doi:10.1002/jcaf.21799
- Čiarnienė, R., & Vienažindienė, M. (2014). Management of Contemporary Fashion Industry: Characteristics and Challenges. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 63-68. doi:10.1016/j.sbspro.2014.11.120
- De Felice, F., & Petrillo, A. (2018). Key Success Factor for Organizational Innovation in the Fashion Industry. *International Journal of Engineering Business Management*, 5, 1. doi:10.5772/56882
- Dědečková, N. (2020). Control, controlling and its objectives in the organization. *SHS Web of Conferences*, 83. doi:10.1051/shsconf/20208301009
- DueEsseTi. (2020, Novembre 27). *Controllo di gestione aziendale: cos'è e come rende l'azienda più efficiente*. Tratto da DueEsseTi: <https://www.2esseti.it/controllo-di-gestione-cosa-e-azienda-efficiente/#:~:text=Il%20controllo%20di%20gestione%20aziendale%20d%C3%A0%20alcuni%20vantaggi%3A,le%20proprie%20risorse%20a%20disposizione.>
- Granskog, A., Lee, L., Magnus, K.-H., & Sawers, C. (2020, Luglio 17). *Survey: Consumer sentiment on sustainability in fashion*. Tratto da McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/survey-consumer-sentiment-on-sustainability-in-fashion>
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting: A managerial emphasis*. Harlow: Pearson.
- Iacoviello, G., Lazzini, A., & Nanetti, S. (2014, Gennaio). Information Systems and Managerial Control in the Era of Globalization: Evidence from the Fashion Industry. *Information Systems, Management, Organization and Control*, 5, 65-87. doi:10.1007/978-3-319-07905-9_5
- Keller, C., Magnus, K.-H., Hedrich, S., Nava, P., Tochtermann, & Thomas. (2014, Settembre 1). *Succeeding in tomorrow's global fashion market: Consumer and Shopper Insights*. Tratto da McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/succeeding-in-tomorrows-global-fashion-market>
- Satyendra, S. (2021, Gennaio 24). *Role of Control in the Functioning of Organization*. Tratto da IspatGuru: <https://www.ispatguru.com/role-of-control-in-the-functioning-of-organization/>
- The Business Research Company. (2022, Marzo). *Apparel Global Market Report 2022*. Tratto da The Business Research Company: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/apparel-global-market-report>

Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana

11/11

Consegna e approvazione

Entro il termine stabilito dal piano delle attività del modulo tesi di Bachelor lo studente deve inviare una **copia della scheda in formato elettronico** all'indirizzo tesi.economia@supsi.ch mettendo in copia il proprio relatore.

L'approvazione da parte del relatore avviene mediante email a tesi.economia@supsi.ch con in copia il proprio studente.

Impegno di condivisione dei diritti d'autore

La sottoscritta / Il sottoscritto:

1. riconosce che i diritti d'autore della tesi di Bachelor sono di proprietà condivisa tra lei/lui ed il Dipartimento economia azienda, sanità e sociale della SUPSI;
2. ogni co-detentore dei diritti ha facoltà di usare i risultati in maniera autonoma e indipendente, senza nessun obbligo rispetto agli altri co-detentori.

Luogo, data: Manno, 26 aprile 2022

Firma dello studente: _____ 

Progetto di Tesi di Bachelor in economia aziendale

Allegato 2: Questionario

Questionario sulle tendenze del settore fashion e gli strumenti di controlling

Buongiorno, sono una studentessa all'ultimo anno del Bachelor in Economia aziendale presso la SUPSI di Manno. In questo periodo sto svolgendo la mia tesi di laurea, che sarà incentrata sul tema del controlling all'interno del settore della moda.

Questo questionario è indirizzato alle aziende attive nella filiera della moda nel territorio ticinese e permetterà di indagare sulle caratteristiche del settore e sull'utilizzo di sistemi di controlling/controllo di gestione adoperati al suo interno.

La compilazione del questionario elettronico richiede al massimo 5-10 minuti.

Nel questionario viene richiesto un indirizzo mail per la partecipazione in modo da poter tener traccia delle imprese che hanno partecipato. I dati raccolti verranno trattati con riservatezza e utilizzati unicamente all'interno del progetto di tesi.

Vi ringrazio di cuore per la vostra partecipazione e per il contributo!

Rimango a disposizione per qualsiasi chiarimento all'indirizzo mail: ana.amanterosa@student.supsi.ch.

Parte 1: Settore della moda

A quale livello della filiera del settore della moda opera l'impresa? *

- Ideazione
- Produzione
- Distribuzione
- Other: _____

La sede principale dell'impresa è situata in Svizzera o all'estero? *

- Sede all'estero
- Sede in Svizzera
- Other: _____

Di quante ulteriori sedi dispone l'impresa? *

- Nessuna
- Tra 1 e 5
- Tra 5 e 10
- Più di 10

Quanti dipendenti impiega l'impresa full-time equivalent? (Qualora fosse attiva anche all'estero consideri la situazione globale). *

- Meno di 10
- Tra 10 e 50
- Tra 50 e 250
- Tra 250 e 1'000
- Tra 1'000 e 10'000
- Sopra i 10'000

Che tipo di prodotti produce l'impresa? *

Abbigliamento uomo

Abbigliamento donna

Calzature uomo

Calzature donna

Borse e accessori

Other: _____

A quale fascia di clientela target si rivolge in via principale l'impresa? *

Fascia alta/lusso

Fascia media

Fascia bassa

Qual è il mercato di riferimento principale dell'impresa? *

Ticinese

Svizzero

Italiano

Globale

Quali tendenze ritieni rilevanti all'interno del settore della moda? (da 1 poco rilevante a 10 molto rilevante) *

	1	2	3	4	5	6	7	8
Aumento del numero di collezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riduzione del ciclo di vita del prodotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrazione di elementi di sostenibilità nell'offerta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modifica del comportamento del consumatore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abilità di predire gusti del consumatore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abilità di predire azioni dei competitors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quali tendenze ritiene rilevanti all'interno del settore della moda? (da 1 poco rilevante a 10 molto rilevante) *

	1	2	3	4	5	6	7	8
Trasparenza della rendicontazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trasparenza sulle pratiche aziendali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adozione di tecniche produttive o utilizzo di materiali green	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementazione di canali di vendita online (e-commerce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Articolazione della supply chain a livello globale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processi di integrazione nella filiera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delocalizzazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flessibilità e velocità di risposta al mercato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quali di queste sono a suo parere determinanti per il perseguimento della vostra strategia aziendale? (da 1 poco rilevante a 10 molto rilevante) *

	1	2	3	4	5	6	7	8
Aumento del numero di collezioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riduzione del ciclo di vita del prodotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrazione di elementi di sostenibilità nell'offerta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modifica del comportamento del consumatore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abilità di predire gusti del consumatore	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abilità di predire azioni dei competitors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trasparenza della rendicontazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trasparenza sulle pratiche aziendali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quali di queste sono a suo parere determinanti per il perseguimento della vostra strategia aziendale? (da 1 poco rilevante a 10 molto rilevante) *

	1	2	3	4	5	6	7	8
Adozione di tecniche produttive o utilizzo di materiali green	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementazione di canali di vendita online (e-commerce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Articolazione della supply chain a livello globale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processi di integrazione nella filiera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delocalizzazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flessibilità e velocità di risposta al mercato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte 2a: utilizzo di strumenti di controlling

L'impresa adotta sistemi di controlling/controllo di gestione? (Con sistemi di controlling si intendono ad esempio strumenti come: budget, forecast, reporting, cruscotti di indicatori, analisi degli scostamenti, contabilità analitica, benchmarking, analisi di break-even, analisi di bilancio) *

- Sì
- No

Se non li utilizza, per quale motivo?

Your answer _____

Se non li utilizza, prevede di adottarli in futuro?

- Sì
- No

Parte 2b: strumenti di controlling nell'impresa

Quali tra i seguenti strumenti conosce e quali vengono utilizzati dall'impresa? *

	Conosciuto	Non conosciuto	Utilizzato	Non utilizzato
Budget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forecast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reporting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cruscotti di indicatori/KPI (Balanced Scorecard)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analisi degli scostamenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contabilità analitica/industriale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analisi di break-even	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analisi di bilancio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quali sono a suo avviso i principali vantaggi degli strumenti di controlling? *

- Efficacia all'interno dell'organizzazione (capacità di raggiungere l'obiettivo prefissato)
- Efficienza all'interno dell'organizzazione (capacità di utilizzare risorse in modo ottimale per raggiungere l'obiettivo prefissato)
- Supporto per la presa di decisioni
- Coordinamento delle attività e delega
- Riconoscimento performance singole e fonte motivazionale
- Comunicazione delle priorità e della strategia
- Apprendimento e feedback
- Other: _____

Quali sono a suo avviso gli svantaggi degli strumenti di controlling? *

- Costi elevati
- Elevata burocratizzazione
- Incentivo all'adozione di comportamenti viziosi
- Freno alla creatività
- Eccessivo orientamento all'efficienza
- Other: _____

Quali dei seguenti scopi perseguono i sistemi di controlling adottati all'interno dell'impresa? *

- Ausilio al management nella presa di decisioni
- Guida dell'impresa verso i suoi obiettivi
- Valutazione delle scelte aziendali
- Verifica della liquidità
- Supporto della crescita dimensionale
- Controllo dei costi aziendali
- Responsabilizzazione dei manager
- Other: _____

Quali dei seguenti gruppi di indicatori (Key performance indicators) utilizza all'interno dell'impresa? *

- Risorse umane
- Logistica
- Acquisti e approvvigionamento
- Amministrazione e finanza
- Distribuzione
- Marketing
- Ricerca e sviluppo
- Other: _____

Indichi il suo grado di accordo/disaccordo con le seguenti affermazioni inerenti all'adozione dei sistemi di controlling/controllo di gestione all'interno della sua azienda: *

	Assolutamente d'accordo (5)	Abbastanza d'accordo (4)	Incerto (3)	Abbastanza in disaccordo (2)	In completo disaccordo (1)
Ritengo che i sistemi di controlling adottati siano in grado di aiutare l'azienda nel raggiungimento dei propri obiettivi.	○	○	○	○	○
Ritengo che i sistemi di controlling adottati all'interno dell'azienda andrebbero migliorati.	○	○	○	○	○
Ritengo che i sistemi di controlling siano in grado di rispondere adeguatamente alla dinamicità/volatilità presente nel settore.	○	○	○	○	○

Indichi il suo grado di accordo/disaccordo con le seguenti affermazioni inerenti *
all'adozione dei sistemi di controlling/controllo di gestione all'interno della sua
azienda:

	Assolutamente d'accordo (5)	Abbastanza d'accordo (4)	Incerto (3)	Abbastanza in disaccordo (2)	In completo disaccordo (1)
Ritengo che i sistemi di controlling siano in grado di facilitare la comunicazione ed il transito di dati e informazioni tra la sede e le altre filiali.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ritengo che i sistemi di controlling considerino accanto al controllo dell'efficienza anche aspetti etici e sociali.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Grazie mille per la collaborazione!

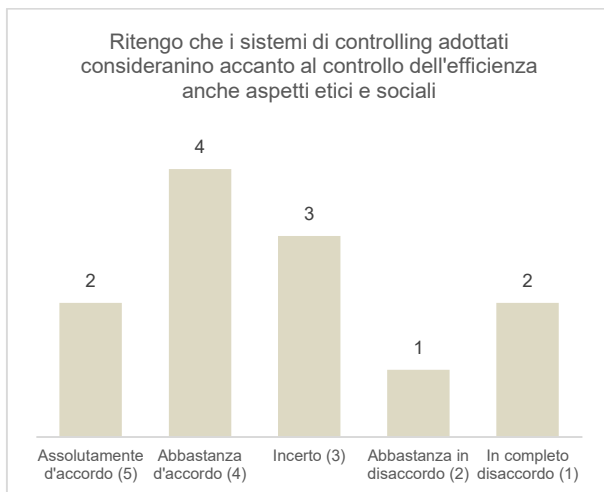
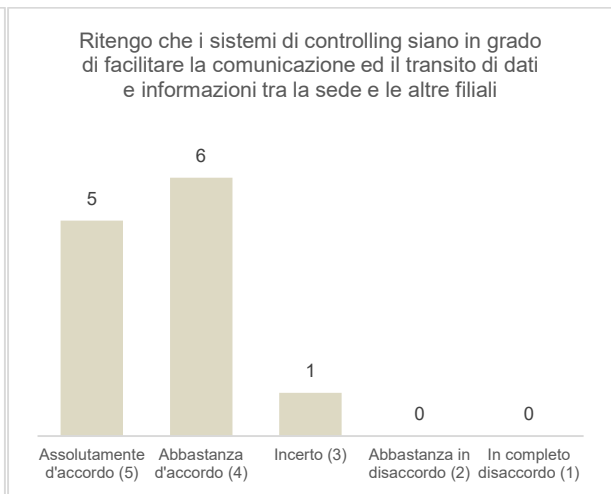
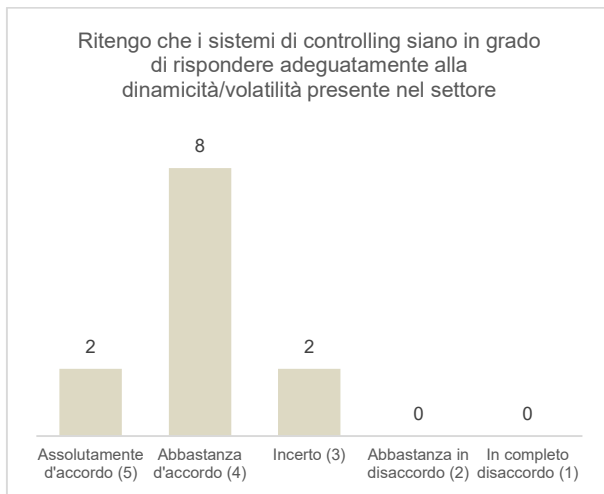
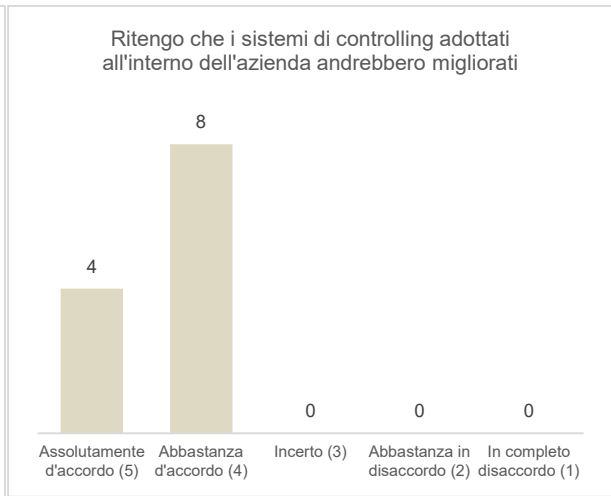
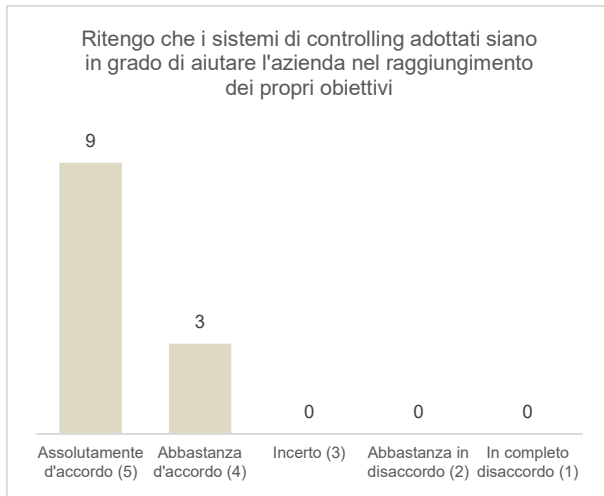
[Back](#) [Submit](#) Page 5 of 5 [Clear form](#)

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#)

Google Forms

Allegato 3: Risultati questionario – affermazioni sul controlling



Allegato 4: Traccia intervista

Parte 1: l'organizzazione del controlling

- Come sono organizzati i sistemi di controlling all'interno dell'azienda? Esiste una funzione che si occupa di tutto oppure viene suddiviso tra livelli gerarchici? Esiste un responsabile del controlling in azienda?

Parte 2: strumenti del controlling in azienda

- Come fa l'azienda a stabilire i suoi obiettivi di performance?
- Come fa l'azienda a valutare e misurare il proprio successo? Quali strumenti utilizza?
- Esiste all'interno dell'impresa un sistema di budget? Da chi viene formulato? Su che base temporale è articolato?
- All'interno dell'azienda esiste un sistema di reporting? Su quale base temporale viene organizzato? Quali destinatari vengono interpellati e quali tempi di risposta vengono assegnati? Qual è la frequenza con cui vengono fornite informazioni importanti al management?
- Quali sono i Key performance indicators principalmente utilizzati? A quali variabili fanno riferimento?
- Come fate a gestire la vostra informativa? Utilizzate dei software specifici? Come vengono gestiti questi dati e presentati al management?
- Esiste un momento di incontro formalizzato durante il quale si analizzano i report ottenuti? L'impresa presenta un'analisi delle sue performance e del raggiungimento degli obiettivi? Ogni quanto?
- Come valutate le performance dei dipendenti? Quanto spesso viene fatto?
- La sua azienda possiede filiali all'estero? Se sì, come viene gestito il contatto/flusso informativo con queste sedi?
- A suo avviso i sistemi di controlling consentono di migliorare il coordinamento tra sedi oppure rendono tutto più difficile? Per quale motivo?

Parte 3: vantaggi e svantaggi del controlling nell'azienda

- Quali sono a suo avviso i vantaggi che i sistemi di controlling possono apportare all'interno della sua impresa?

- Vede dei possibili svantaggi/delle criticità?
- Crede che gli strumenti di controlling adottati siano realmente utili? Per quale motivo?

Parte 4: aspetti particolari

- Il settore della moda è confrontato da anni con un'ondata ecologica/green e con temi come la moda sostenibile. All'interno dell'azienda vengono messi in atto nuovi strumenti o processi che tengono in considerazione fattori ambientali o sociali? Quali?
- La creatività è alla base dell'industria della moda. Da diverse fonti emerge che potrebbe esserci un conflitto tra controlling e creatività. Il controlling pone a suo avviso un freno alla creatività oppure è il contrario?
- Crede che i sistemi di controlling adottati attualmente siano sufficientemente dinamici per far fronte ad un settore così volatile come quello della moda? Per quale motivo?

Parte 5: il futuro del controlling

- Come si sta evolvendo questa funzione all'interno del settore? Vede dei cambiamenti?
- Come si immagina il controlling del futuro nel settore della moda? Sono necessari a suo avviso dei cambiamenti nel come viene gestito? Ritiene che i sistemi adottati possano essere migliorabili?

Allegato 5: Intervista Philipp Plein

Intervistato: Alessandro Michieletto (AM), Financial Analyst

Data: lunedì 31 maggio, via Teams

AAR: Come sono organizzati i sistemi di controlling all'interno dell'azienda? Esiste una funzione che si occupa di tutto oppure viene suddiviso tra livelli gerarchici? Esiste un responsabile del controlling in azienda?

AM: Allora, noi siamo proprio adesso all'interno di una transizione, stiamo spostando parte degli uffici dalla Svizzera in Russia. Nello specifico per la funzione controlling hanno preso la decisione due settimane fa di fare un trasferimento di ruoli che non è ancora molto chiaro. È una situazione complicata, ti posso dire come era fino a 2 mesi fa. Per i sistemi di controlling c'è un sistema dedicato di cui io facevo parte e ne farò parte ancora per un po'. Eravamo 2 ragazzi più un director responsabile che quindi deve riportare alla proprietà, che nel nostro caso è una persona unica, ossia Philipp Plein. Gerarchicamente c'era il CFO, sotto di lui il direttore finance e sotto di lui ancora il direttore del controlling.

AAR: Sotto al direttore vi sono altri funzionari? Come vengono suddivise le mansioni tra di loro?

AM: Sì, siamo 2 ragazzi che fanno parte dello stesso team. Abbiamo fin da subito compartimentato le funzioni. Io mi occupavo del canale wholesale, quindi più verso i rivenditori e tutto il giro delle franchisee e delle royalties, invece l'altro ragazzo si occupa del retail, quindi dei negozi fisici e dell'outlet. Dopodiché c'era il commercio online che è però molto complicato e anche difficile da tracciare, quello ce lo dividevamo tra di noi. Seguivamo il controlling worldwide, quindi tutto il mondo.

AAR: Come fa l'azienda a stabilire i suoi obiettivi di performance?

AM: Non c'è un ufficio o delle persone dedicate per stabilire un budget, è più sulle aspettative della proprietà. Ad esempio se la proprietà si aspetta di aumentare il fatturato del 30%, di aprire x negozi, di raggiungere una determinata quota di mercato, però questo non viene prettamente formalizzato. È più una cosa di cui si discute nei meeting quando si riuniscono tutti i manager e a quel punto si stabiliscono gli obiettivi.

AAR: Dopodiché i responsabili formalizzano questi obiettivi? Li trasformano in obiettivi operativi?

AM: In realtà non tanto. Io sono qua da 1 anno e praticamente con 2 anni di Covid gli obiettivi non è che c'erano tanto. Era più un pareggiare i costi e rimaniamo a galla, c'è stato tanto un taglio dei costi. Dopodiché quest'anno è stato molto soddisfacente, quindi semplicemente hanno avuto dei risultati strabilianti e hanno detto che gli obiettivi prefissati sono stati sicuramente superati. Per il 2022 ci si aspetta una crescita, ma solo raggiungere i dati del 2021 sarebbe comunque un'ottima performance.

AAR: Come fa l'azienda a valutare e misurare il proprio successo? Quali strumenti utilizza?

AM: I negozi sono quelli più tangibili. Noi facciamo il break-even point e a quel punto si guarda se il negozio riesce a raggiungerlo, quanto è distante e quanto non lo è. Dopo subentrano un sacco di ragionamenti e bisogna anche coinvolgere il team di retail. Ti faccio un esempio sul negozio di Milano. Noi siamo in una zona famosa e lì solo l'affitto ti costa molto ed è impossibile raggiungere il break-even point. In questo caso però si fa un ragionamento di immagine, tu sei un brand di moda e devi per forza essere presente a Milano in determinate location. Quindi dopo si fanno tutti questi ragionamenti che però il controlling non può fare. Io guardando i numeri ti posso dire che ti mancano 3 milioni per arrivare al break even però subentrano quelli del retail che spiegano il motivo di determinati costi, ad esempio perché devi dare un'immagine di un certo tipo.

AAR: Diciamo che voi date una misurazione quantitativa del risultato, ma poi discutendo con gli altri reparti guardate se è soddisfacente oppure no?

AM: Si entra sempre in collaborazione tra reparti. Noi in media a ogni periodo deciso dal management, quindi nel 21 a livello semestrale mentre adesso nel 22 siamo passati ad essere trimestrali con l'obiettivo di essere mensili, redigiamo il conto economico di gruppo. Quindi bisogna anche togliere tutte le transazioni intercompany perché se no falserebbero la performance. Questa è tutta una fase che seguiamo noi ed è un grosso lavoro. Quando abbiamo il conto economico di gruppo lo possiamo dividere per qualsiasi cosa tu voglia. Quindi lo puoi fare per brand, canale di vendita o singolo negozio, dipende sempre da cosa vuole vedere il lettore. Questo è anche il bello del nostro lavoro: c'è poca standardizzazione, c'è sempre chi vuole vedere qualcosa di diverso, dopo è bello se riesci a farlo vedere.

AAR: Esiste all'interno dell'impresa un sistema di budget? Da chi viene formulato? Su che base temporale è articolato?

AM: Purtroppo no, non esiste nessun tipo di budget. Come ti dicevo prima è sempre un'aspettativa fatta dalla proprietà e l'unico budget che esiste è fatto sulla collezione. Noi abbiamo due collezioni per anno. La proprietà si aspetta di vendere x pezzi a un determinato fatturato, tu sai che per vendere quei pezzi devi fare un determinato acquisto, quindi a quel punto stili il budget ma che è basato su una aspettativa e non su calcoli matematici.

AAR: Dopodiché andate anche a fare un confronto tra questo budget con il preventivo consuntivo?

AM: Sì. Sempre su richiesta si fanno ulteriori analisi, se per esempio il budget non si scosta troppo dal consuntivo diventa anche un po' inutile farlo. Cioè semplicemente dici che hai raggiunto il budget e non vai a fare ulteriori analisi.

AAR: Su quale base temporale è articolato questo budget?

AM: Ci sono appunto due stagioni tutti gli anni, che sono Spring/Summer e Fall/Winter. Quindi direi semestrale.

AAR: Ritornando a quanto detto prima sul cambio del periodo di reporting, ciò viene fatto a dipendenza delle esigenze del management oppure state cercando di avere uno strumento più dinamico e in futuro volete avere una reportistica mensile?

AM: No, il fatto è che noi ora valutiamo tanto il passato. La vera funzione del controlling è di aiutare il management con le scelte dedicate al futuro, quindi se io produco un report sulla performance dell'anno scorso ad aprile ha poco interesse perché è troppo lontano, quindi si cerca sempre di accorciare di più i tempi.

AAR: Quindi diciamo che il futuro sta andando verso dei report mensili per dare un'informativa sempre aggiornata al management?

AM: Idealmente dovremmo chiudere il mese ed entro 15 giorni avere i report della performance.

AAR: All'interno dell'azienda esiste un sistema di reporting? Su quale base temporale viene organizzato? Quali destinatari vengono interpellati e quali tempi di risposta vengono assegnati?

AM: La base temporale e la frequenza sono state già discusse. Sul sistema di reporting non esiste nessun tool che stiamo utilizzando al momento, è tutto completamente gestito su Excel. Abbiamo ovviamente i tool di reportistica, che sono più dei data entry che servono a mettere assieme tutti i dati delle nostre compagnie in giro per il mondo. Dopo io, il mio collega e il mio capo li trattiamo e li modifichiamo a seconda delle esigenze e regole intercompany, a quel punto facciamo lo scarico in Excel e creiamo il reporting. Però non c'è un reale sistema di reporting.

AAR: Quel tool che mi ha spiegato serve solo a gestire i dati mentre tutte le analisi vengono fatte su Excel?

AM: Sì, è il classico tool di consolidamento, quello che hanno tutte le compagnie di moda. In realtà hanno anche tutte un sistema di reporting incorporato nel consolidamento. Noi stavamo svolgendo una transizione verso un altro sistema, ma dopo si è stoppato tutto. Attualmente lo facciamo solo con Excel.

AAR: Qual è la frequenza con cui vengono fornite informazioni importanti al management?

AM: È impossibile dirlo, ti direi mensilmente, ma dipende sempre da quanto è importante l'informazione, quando ce l'hanno bisogno. A noi succede che magari viene il manager e ci dice ho bisogno questa determinata cosa entro mercoledì, tu stoppi tutte le tue attività e vai a concentrarti su quello perché glielo devi dare entro quel giorno, però non c'è proprio una frequenza.

AAR: Quali sono i Key performance indicators principalmente utilizzati? A quali variabili fanno riferimento?

AM: Direi che è una parte completamente assorbita dalla parte di retail, non ci compete perché sono spesso informazioni più qualitative che quantitative.

AAR: Vengono rilevati dei Key performance indicators finanziari?

AM: Sì, il gross profit, la percentuale di margine e di redditività. Però direi soprattutto che quelle relative alle performance dei negozi vengono gestite tutte dalla parte retail.

AAR: Come fate a gestire la vostra informativa? Utilizzate dei software specifici? Mi ha spiegato che usate questo tool per guardare i dati ed Excel per la reportistica, non utilizzate altri software specifici a parte questi?

AM: Sì praticamente uno è il software di consolidamento, poi c'è il download in Excel e dopo creiamo noi il report.

AAR: Come vengono gestiti questi dati e presentati al management o ai vostri superiori diretti?

AM: Anche lì abbiamo diversi tipi di reportistica, dipende. Direi che per la maggior parte c'è un template di conto economico standard. Dopodiché ci sono varie analisi e tipi di template, però di base è quello. Il template si focalizza sempre sul conto economico più che sul bilancio.

AAR: Esiste un momento di incontro formalizzato durante il quale si analizzano i report ottenuti? L'impresa presenta un'analisi delle sue performance e del raggiungimento degli obiettivi? Ogni quanto?

AM: Non è fisso, non è che si fissa ogni 3 mesi il giorno 20. Però esiste, si chiama retail meeting e partecipano tutti i top manager dell'azienda inclusa la proprietà e si presentano i dati. Anche qui c'è una grossissima parte qualitativa in realtà, però noi qua diamo un grosso supporto, c'è una collaborazione diretta e tutte le analisi provengono da noi e si presenta per lo più la parte retail e parte dell'online.

AAR: Come valutate le performance dei dipendenti? Quanto viene spesso fatto?

AM: Viene fatto per i venditori retail e online. Lì è completamente tutto tracciato quindi quando viene fatta la vendita rimane registrato quanto sta fatturando e si vede subito la performance.

AAR: Vengono anche predefiniti degli obiettivi da raggiungere per i dipendenti?

AM: Sì, ogni venditore ha il suo budget, deve arrivare a quella cifra. Per noi del reparto finance avevano coinvolto me direttamente per vedere ad esempio in contabilità quante scritte esegue una persona. Non abbiamo avuto riscontro più che altro perché il nostro software di contabilità non ci dava quel tipo di scarico, abbiamo provato a chiederlo, ma diventava una cosa lunga e allora si è deciso di lasciar stare. Però generalmente è una cosa che si vede, nel senso lo vedi quale è il reparto in ritardo e il supervisor di quel reparto ti sa dire il perché e se c'è una persona che non sta performando adeguatamente. Siamo tutti una catena di lavoro, quindi quando si stoppa la catena lo vedi.

AAR: La sua azienda possiede filiali all'estero? Come viene gestito il contatto/flusso informativo con queste sedi?

AM: Sì. Per poter operare in altri stati bisogna avere la partita IVA, non possiamo tenere la nostra sede legale in svizzera, quindi apriamo enti in ogni paese dove abbiamo un negozio. Dopodiché siamo gestiti da consulenti esterni. Le uniche società che teniamo internamente sono quella svizzera e russa. A quel punto c'è un contatto costante con questi consulenti, io ci scambio mail tutti giorni, è come se fosse la stessa azienda anche se non sono tuoi dipendenti. Loro praticano i dati sul software di consolidamento e noi facciamo un controllo per vedere se tutto ci risulta, se tutto quadra e se è tutto a posto, così da partire con le nostre attività.

AAR: Pensando a questi agenti esterni con cui collaborate, ritiene che i sistemi di controlling permettano di migliorare il coordinamento tra le vostre sedi, oppure rendono tutto più difficile? Per quale motivo?

AM: Direi che senza il sistema di controlling e uno scambio diretto sarebbe impossibile da gestire, devi proprio per forza averlo per ottenere un corretto funzionamento del sistema di gruppo se no è impossibile.

AAR: Quali sono a suo avviso i vantaggi dei sistemi di controlling?

AM: Noi purtroppo come dicevo aiutiamo molto poco per prendere decisioni sul futuro, quella è una parte che in altre aziende sicuramente fanno ed è tremendamente utile. Quello che però facciamo ed è fondamentale è trovare i problemi, perché magari la contabilità va dritta per la sua strada, il retail anche e siamo sempre noi a vedere un piccola crepa. Fai una piccola indagine e vedi che sotto c'è una voragine e devi sistemare subito perché quando poi arriva l'audit sono casini ed è tutta una parte che la contabilità, il retail e la production non fanno e sicuramente questa è la cosa più importante.

AAR: Vede magari dei possibili svantaggi o delle possibili criticità che andrebbero migliorate all'interno di questi sistemi?

AM: Ti direi i sistemi stessi, nel senso che una volta che faccio le nostre attività perdo tantissimo tempo a creare la reportistica, quando in altre aziende schiacci un tasto ed è fatto. Anche la correttezza dei dati non è sempre perfetta, questo è di sicuro un aspetto che si può sistemare, deve essere comunque il sistema che si adegua all'azienda, non il contrario.

AAR: In futuro prevedete di cambiare sistemi e automatizzarli per rendere il tutto più veloce?

AM: Sì sicuramente sì, però ogni sistema ha sotto di sé un miliardo di funzioni che comprendono un sacco di reparti, sono dei progetti veramente grossi e decidere di cambiare sistema è sempre qualcosa di importante.

AAR: Il settore della moda è confrontato da anni con un'ondata ecologica/green e con temi come la moda sostenibile. All'interno dell'azienda vengono messi in atto nuovi strumenti o processi che tengono in considerazione fattori ambientali o sociali? Quali?

AM: Ti rispondo in due modi, primo un grande no, da noi non viene minimamente preso questo tipo di approccio, l'azienda non adotta strumenti green o ecologici. Ti suggerisco di dare un'occhiata a cosa fanno i grandi brand di moda per mantenere l'esclusività dei prodotti. Ti faccio

un esempio, Molti brand di moda dicono che sono ecologici e fanno il prodotto in modo green, ma per mantenere l'esclusività mettono le prime due stagioni vecchie in outlet ma dopodiché fanno una grandissima distruzione di prodotti. Quindi a quel punto dici sì mi hai fatto la produzione green ma se poi mi vai a bruciare dei materiali solo per il fatto di avere l'esclusività del prodotto, quanto sei realmente green?

AAR: Quindi all'interno dell'azienda non prendete alcuna informativa di questo tipo, non è un vostro obiettivo strategico?

AM: Esatto. Dopo c'è l'attenzione tra noi dipendenti, per esempio non mi metto a stampare 100 fogli quando posso vedere il documento in Pdf. Ma è una cosa che hai tu come persona, non c'è nessuna direttiva aziendale.

AAR: La creatività è alla base dell'industria della moda. Da diverse fonti emerge che potrebbe esserci un conflitto tra controlling e creatività. Il controlling pone a suo avviso un freno alla creatività oppure è il contrario?

AM: Sai, la creatività è bella, la fantasia pure però nessun brand lavora per essere creativo o bello. Lavorano solo per un adeguato profitto. Un adeguato profitto te lo può certificare e portare solo un controlling fatto come si deve. Quindi, direi che sono due cose che devono convivere ma penso che a qualsiasi proprietà tu faccia questa domanda è sempre più interessata al profitto che alla creatività.

AAR: Crede che i sistemi di controlling adottati attualmente siano sufficientemente dinamici per far fronte ad un settore così volatile come quello della moda? Per quale motivo? Prima mi hai detto che fate tutti questi report ma che alla fine rischiano di diventare un po' obsoleti, giusto?

AM: Direi sono più obsoleti i sistemi, il settore della moda non lo considererei nemmeno così dinamico. Alla fine il giro è sempre quello, crei una nuova stagione, cerchi di venderla, mandi a outlet, distruggi quello non ti serve, produci a poco e vendi a tantissimo. Questo è il giro della moda e devi avere dei sistemi che ti supportano. Probabilmente l'azienda ha avuto una crescita così grossa negli ultimi anni che magari qualche anno fa quando aveva un fatturato più ristretto poteva bastarti, adesso oggettivamente no.

AAR: Deve esserci un passo avanti?

AM: Sì. Noi ad esempio abbiamo sviluppato tanto il mondo del metaverso, delle criptovalute. Su quello siamo all'avanguardia però poi non hai il sistema per controllare effettivamente questo tipo di transazioni che sono molto particolari. Quindi non c'è nemmeno un modo corretto di gestirle, è come se hai tanti cavalli nella stalla ma escono e non hai modo di fermarli perché non ti sei organizzato prima.

AAR: Se pensa ai sistemi di controlling e alla reportistica le sembrano sufficientemente dinamici? A volte non possono risultare un po' lenti?

La struttura del controlling come ce l'abbiamo a oggi funziona correttamente, è poi il sistema che pone il problema. Banalmente cambi sistema e sei di nuovo completamente al passo.

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Allegato 6: Intervista Bally

Intervistati:

- Paola Salerno (PS) - Group Business Control Senior Manager
- Marco Romagnoli (MR) - Group Reporting & Data Analytics Senior Manager
- Marco Lorenzo Leoni (MLL) - Corporate Finance Senior Manager

Data: mercoledì 1. giugno, via Teams

MR: Noi siamo divisi sostanzialmente per controlling di area inteso o canale o parte centrale. Va un po' detto questo come incipit iniziale.

MLL: Principalmente esiste SAP poi esistono anche altri sistemi, dipende da cosa si intende con la parola controllo, se è prettamente un controllo di accounting piuttosto che un controllo di gestione di business perché per ogni tipologia di attività ci potrebbe essere un sistema dedicato e qua ti dico i due principali. Ovviamente per la parte accounting il sistema principale è SAP mentre per la parte invece gestionale dell'accounting ovviamente c'è un'interfaccia che è BPC, una specie di tool Excel driven che ti permette di inserire numeri e fare estrazioni. Poi per la parte più gestionale del business ci potrebbe essere per la parte commerciale un sistema che si chiama Tableau che analizza molto più approfonditamente i dati di vendita mentre per la parte industriale un sistema che si chiama Stealth che aiuta a programmare la produzione, gestire lo stock a magazzino e i costi standard della nostra merce.

AAR: Come sono organizzati i sistemi di controlling all'interno dell'azienda? Esiste una funzione che si occupa di tutto oppure viene suddiviso tra livelli gerarchici? Esiste un responsabile del controlling in azienda?

MLL: Partendo dall'alto il responsabile massimo di tutto il finance è ovviamente il CFO. Scendendo il finance tipicamente si divide in più reparti, da una parte c'è il controllo di gestione, poi c'è un reparto fiscale e uno di tesoreria. Tralasciando i reparti tesoreria e fiscale, il controllo di gestione da noi si divide in due macroattività: un controllo commerciale e un controllo industriale e di pianificazione se vuoi manageriale del cash flow. Sotto la mia area mi occupo del controllo di gestione della production, dei trasporti e del marketing, delle spese centrali e poi anche della pianificazione del cash flow aziendale a livello corporate. Per fare questo i sistemi che uso sono le interfacce di Stealth, SAP e BPC per la produzione, il trasporto e il mondo costi. Questo ti dà un'immagine che l'azienda si divide in due, lato commerciale e lato industriale. Passo la parola a Paola che potrà parlarti più del lato commerciale.

PS: Lato commerciale siamo sostanzialmente divisi per canale. Io nello specifico mi occupo di quello che riguarda il global retail, significa canale retail full price, canale outlet, e-commerce e mondo svendite. Quindi sostanzialmente se tralasciamo il mondo svendite, negozi fisici per quanto riguarda retail e outlet e siti web per quanto riguarda il business online. Quello che ci differenzia dall'altro canale wholesale è che gestiamo tutto quello che è business diretto, quindi da Bally direttamente al nostro cliente finale. Il canale wholesale, che è seguito da un altro collega, va invece a seguire quello che è il mondo delle boutique gestite da terze persone che

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

vendono i nostri prodotti ai clienti finali. La differenza sostanziale è questa. Nello specifico ci occupiamo di tutta la parte commerciale pura, quindi budget, forecast e actual delle vendite e un occhio su quelli che sono i costi degli store e dei siti. Quindi abbiamo proprio la piena responsabilità sia in fase di budgeting, forecasting, actual e variance analysis per quanto riguarda la parte di costi diretti. Quindi: affitti dei negozi, costi del personale e tutte le spese di trade marketing dei negozi li gestiamo direttamente nel mio reparto. A livello di sistemi come diceva Marco sono più o meno gli stessi. Io faccio un grande utilizzo di Tableau, in quanto ha tutta una parte di dettagli di vendita per regione, canale e negozio che mi serve giornalmente. Quindi, diciamo che Tableau per quanto riguarda i risultati actual è il mio strumento principe. Ma Tableau significa sostanzialmente prendere dati che arrivano da Stealth, quindi da tutto il flusso aziendale. Dopodiché c'è BPC che è uno strumento dove abbiamo oltre i dati actual anche i dati di pianificazione. Quindi, a livello di controllo di gestione io faccio sempre la distinzione tra questi due mondi: da una parte tutto quello che mi arriva dall'actual che è SAP, dall'altro invece ci sono i sistemi di pianificazione che possono essere come BPC dove vado a imputare dati di pianificazione oppure altri sistemi dove vado a fare la pianificazione direttamente a sistema.

MR: Io mi occupo nello specifico più di flussi informativi. In Bally sono un po' la persona che internamente al finance si occupa di acquisire le informazioni e distribuirle con certi tipi di passaggi ed elaborazioni affinché queste vengano utilizzate dal controlling. Mi sistemo un attimo prima del controlling, faccio più un data collection e distribution. Detto così sembra un'attività meccanica ma in realtà non ci si annoia e c'è poi una serie di attività collaterali. Di base sono molto ancorato ai sistemi, sono forse il primo che in fase di chiusura insieme alla contabilità va a gestire i sistemi informativi per dare poi i dati a Marco e a Paola. Questa è un po' una premessa, poi ovviamente mi occupo di tutta la parte di reporting. Quando hai il dato si tratta di organizzarlo in una maniera che possa essere funzionale rispetto al controlling, quindi sostanzialmente il reporting deve rispecchiare quella che è la struttura organizzativa aziendale. Nello specifico come ti ha già detto Marco c'è una struttura che ha una divisione commerciale anche distributiva, questo viene poi riflesso nel reporting. Abbiamo i canali che per noi sono molto importanti. Per canali si intendono il retail che sono i negozi, il canale wholesale che è la vendita all'ingrosso che a sua volta si divide tra franchisee e multibrand e l'e-commerce. Da tanti anni a questa parte ci siamo attivati con la vendita sui canali digitali, prima con la Svizzera e poi in Cina. Poi abbiamo tutta una parte centrale di costi overhead, ossia quelli che sono emessi centralmente, non appartengono a un canale o all'altro ma sono di struttura. Il reporting non è nient'altro che il riflesso di questa concezione dell'azienda, quindi una concezione fatta per canale e regione che si possono incrociare per avere la possibilità di guardare e controllare il tuo business. Prima da un livello molto alto inteso come numeri aggregati e poi a un livello sempre più capillare e basso, noi arriviamo fino a un certo punto e poi dobbiamo rivolgerci a persone che sanno guardare il numero ancora più in profondità per studiare certi tipi di fenomeni, per esempio legati all'andamento della marginalità. Puoi immaginare la mia figura come un supporto al controlling più che un controlling vero e proprio che però a volte è incorporata in questa funzione, se hai avuto a che fare con altre realtà potresti trovare questa cosa già inserita all'interno del controlling, reportistica e controlling tutto insieme. Qua in Bally abbiamo storicamente una figura come la mia che aiuta e da supporto direttamente alle persone responsabili del controlling vero e proprio. Quindi la nostra struttura è organizzata così, ha questa configurazione.

AAR: È molto interessante, come diceva lei ho intervistato altre realtà nelle quali il controller si occupava anche di tutto il flusso informativo.

MR: Sì, noi abbiamo una specialità. Faccio questo da tanti anni quindi mi sono specializzato nella gestione del sistema e nel facilitare gli altri nell'accesso ai dati e nell'interpretazione a volte faccio anche un po' di supporto nella costruzione e ottimizzazione. È una figura che come dicevi bene tu a volte è direttamente dentro il controlling, dipende dalla dimensione aziendale. Più le società sono grandi e più questa funzione è separata. Noi non siamo grandissimi, non siamo nemmeno piccoli, siamo medi ma questa figura esiste da più di 10 anni.

PS: Prima ho lavorato in un'altra realtà, Marco ci fornisce tutti i dati di cui abbiamo bisogno per controllare il business. Difficilmente io vado a costruire un report. Se devo andare a costruire un report vuol dire che ho un'analisi veramente ad hoc che non fa parte di quello che normalmente facciamo. Quello che noi facciamo è già coperto a livello di reportistica con i dettagli che servono al business con quello che ci da Marco. Questa cosa non bisogna vederla all'interno solo del controllo di gestione ma anche fuori, in altri reparti vengono utilizzati i dati che comunque vengono gestiti dal suo reparto. In altre aziende non è così.

AAR: Immagino anche che sia un po' più facile gestire le informazioni a livello di velocità. Se magari non avreste questa figura sarebbe più difficile avere l'informazione corretta al momento opportuno, giusto? Magari ci mettereste molto più tempo visto che siamo ad un livello di complessità alto a livello di azienda.

MLL: Sì, poi c'è anche il fatto che Marco dà anche la consistenza al numero. Molto spesso entri in un sistema di sub dettaglio e hai una marea di dati che devi saper organizzare e rendere coerenti, in modo da poterli usare per ragionare. Quindi più tempo dedichi a costruire il dato e meno tempo hai per ragionare su esso.

AAR: Come fa l'azienda a stabilire i suoi obiettivi di performance?

PS: C'è tutto il processo di budgeting che parte dalle famose guide lines che l'head quarter dà alle regioni. Sostanzialmente avviene uno scambio tra top-down e bottom-up di quelle che possono essere la visione che c'è al centro rispetto a quella che può esserci sulla singola region sugli obiettivi dell'anno dopo. Diciamo che il processo di budget è abbastanza lungo, nel senso che questo scambio dura da settembre a dicembre. Una volta concluso questo processo, il budget fa fede per tutto l'anno per tutti gli obiettivi. Questo non significa che la situazione cambia e non si possa ritornare sulla strategia o le azioni che intraprende l'azienda, ma il budget è il punto fermo di tutto l'anno in termini di vendite, gross margin e EBITDA che deve essere raggiunto.

AAR: Quindi viene organizzato tramite una collaborazione tra i vari reparti?

MR: Sì assolutamente, è un gioco di squadra. Nel senso che il finance fa un po' da collettore del budget e delle sue informazioni e anche dei numeri che vengono consolidati nei sistemi, però tutti nella loro parte danno il loro contributo per formare quello che è il numero appeso. Il budget forse non è l'unico strumento utilizzato per misurare il successo. Dal budget derivano anche una serie di obiettivi più o meno vicini, quindi ci sono degli obiettivi che sono sintetizzati

rispetto al budget poi si scende a cascata all'interno del management affinché ognuno degli attori che si occupano del raggiungimento degli obiettivi sia responsabilizzato e tutti contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questo si chiama MBO che è il management by objectives ed è un sistema che dovrebbe consentire di far convergere i risultati attesi nella realizzazione concreta di ogni giorno. Ovviamente se si raggiungono questi obiettivi il management viene retribuito di conseguenza. Questo è anche uno strumento di indirizzamento dei risultati aziendali.

MLL: Il budget in sé è una parola che riassume tantissime articolazioni. La parte più interessante dal punto di vista di come viene eseguito il budget è proprio dalla parte di fitting come diceva Marco a ciascuna parte di competenza degli obiettivi specifici nell'ambito della sua area. Per esempio, il venditore chiaramente sarà misurato sugli obiettivi di vendita, quindi fatturato e quant'altro. Per fare quello avrà bisogno di risorse che si traducono in prodotti e denaro dal punto di vista di budget da spendere per fare le sue attività. Dall'altra parte lui più ha a disposizione prodotti e budget, quindi ad esempio la possibilità di promuovere a livello tattico con i suoi clienti i prodotti, più lui avrà delle agevolazioni alla vendita, alla sua abilità di venditore perché poi sarà in competizione con altri venditori di altre aziende. Però questo obiettivo potrebbe essere controbilanciato da un'altra figura in azienda che per esempio ha come obiettivo quello di ridurre il capitale circolante, di creare efficienza nei costi, quindi tenderà a voler ovviamente dare i prodotti strettamente necessari da offrire, non un surplus enorme, perché se no poi quello che non viene realizzato come vendita ti rimane in magazzino. Quindi questi due obiettivi come puoi vedere possono sembrare contrapposti ma in realtà sono proprio l'essenza che permette di avere l'azienda ben bilanciata. Perché il venditore tirerà per avere più tempo, risorse e prodotti per facilitare il suo lavoro nel fare più vendite, mentre dall'altra parte chi gestisce lo stock o il working capital cercherà di ottimizzare un livello basso di stock residuo. Quindi, valuterà con attenzione che prodotti offrire, su che tempi, su che base e se effettivamente la fornitura sia sopra o sotto dimensionata. Tutto questo può garantire la stabilità di un'azienda ed è quello che tiene stabile nel lungo periodo l'attività aziendale, se è troppo sbilanciata da una parte magari il venditore ha tutto quello che gli serve però un sacco di roba è inefficiente. Se è troppo sbilanciata da un'altra il venditore magari è bravissimo ma non riesce a concludere le vendite perché non ha sufficienti pezzi da poter far affluire sul mercato. Quindi è la bontà di questo bilanciamento che rende un budget fatto bene, calibrato bene.

PS: È il ruolo del controlling che è sempre un po' in mezzo alle funzioni aziendali. Copre tutte le funzioni aziendali e dall'altra parte ha la visibilità di tutto quello che succede. L'abilità del controlling è veramente tradurre le azioni di un business in quello che è un budget, quindi in termini numerici, un conto economico, uno stato patrimoniale o un cash flow. Quindi il ruolo è quello di bilanciare le diverse esigenze, ognuno tira l'acqua al suo mulino e il ruolo chiaramente del controllo di gestione è fare in modo di massimizzare l'efficacia delle risorse che vengono poste in gioco all'interno di un budget ma in generale nell'azienda.

AAR: All'interno dell'azienda esiste un sistema di reporting? Su quale base temporale viene organizzato? Quali destinatari vengono interpellati e quali tempi di risposta vengono assegnati? Qual è la frequenza con cui vengono fornite informazioni importanti al management?

MR: Il sistema di reporting deriva da un sistema informativo che mi permette di lavorare che si chiama BPC ed è un data retrieving, prende i dati dal sistema gestionale principale, li consolida e poi li rende disponibili. Io ho organizzato un sistema di pacchetti manageriali di dati con frequenza mensile per quello che riguarda la chiusura mese che invio sia al top management, quindi gli executive, sia a tutti quelli che sono clienti interni interessati a capire l'andamento della gestione. In realtà già prima della chiusura il controller si muove per andare a vedere all'interno dei sistemi senza aspettare il pacchetto vero e proprio quali sono le sue variazioni/gli scostamenti rispetto al budget. Quindi si fa un'aspettativa di come è andato il mese, chiama le persone responsabili di quel dato e chiede spiegazioni su determinati fenomeni. Per esempio se Paola ha uno scostamento significativo su un canale di vendita regionale probabilmente andrà a sentire la sua controparte regionale chiedendogli come mai ci sono stati certi movimenti nel business che magari non erano stati previsti a budget. Quindi i tempi di risposta sono variabili a seconda di quello che è la problematica ma solitamente noi chiudiamo a inizio mese, entro la prima settimana abbiamo i pacchetti manageriali che distribuiamo alle persone e poi abbiamo una riunione nella quale si discute di tutto questo insieme ai responsabili regionali. Quindi diciamo che le problematiche che sorgono nel mese dovrebbero essere risolte entro la fine del mese, però ripeto è molto variabile il tempo perché dipende dalla criticità della questione. Per esempio, quando c'è stato il Covid non era prevedibile, è una cosa che tutti abbiamo subito. Per quanto riguarda la normale gestione noi ci aspettiamo di avere risposte comunque nell'arco del mese.

PS: Marco ha fatto tanto riferimento a quello che è il reporting mensile, però ad esempio nelle vendite noi ce lo abbiamo giornalmente. Io tutte le mattine una delle prime cose che faccio è andare a vedere come stanno andando le vendite. Se lì vedo degli scostamenti che non so spiegarmi agisco subito, non aspetto la chiusura del mese. Cerco di capire cosa succede. Chiaramente in questi momenti dove il mondo fuori è molto incerto non puoi aspettare la reportistica mensile. Esiste una reportistica giornaliera automatizzata sul sistema che non viene neanche mandata da Marco, te la ritrovi al mattino quando arrivi in azienda sul sistema. Sei tu che prendi, vai e agisci di conseguenza.

MR: Ho fatto riferimento soprattutto alla parte finanziaria di controllo attraverso questi pacchetti però ha fatto bene Paola a ricordare che in realtà al di là di questo esiste tutto un mondo fatto di reporting. Noi abbiamo la reportistica finanziaria che si fa attraverso questo data retrieving, ma poi esiste anche Tableau che permette di fare tutta la reportistica dal punto di vista commerciale tra cui rientra anche il daily che è aggiornato quotidianamente. Questo qui ha una valenza più bassa in riferimento alle tempistiche, quindi è giornaliero. C'è tutto un mondo fatto di reportistica che viene distribuito automaticamente con una frequenza molto più bassa.

PS: Non sono solo dati finanziari, stavo pensando anche al reporting di KPI di business che abbiamo, come può essere per esempio il traffico nei negozi piuttosto che una conversion rate. Abbiamo anche tutta questa parte di reportistica che è fondamentale. Sono KPI più commerciali e sono molto utili per seguire l'andamento del business, quindi capire le vendite che ho da dove arrivano, se arrivano perché mi entra più gente in negozio oppure perché ho uno staff in negozio che è super bravo a vendere qualsiasi cosa alla gente che entra. Rispondono un pochettino a queste domande.

AAR: Quali sono i Key performance indicators principalmente utilizzati? A quali variabili fanno riferimento?

PS: I KPI sono specifici sulla funzione. Ti parlo per quanto riguarda la mia parte. Ci sono i KPI finanziari come possono essere net revenue, gross margin e poi la contribution, che non è altro che il mio margine meno i costi diretti di negozio o di e-commerce. Questi sono i tre principali finanziari che vado a vedere, poi questi li spacchetti per canale e regione, li puoi vedere in tanti modi. C'è un focus anche sulla parte di scontistica perché chiaramente va ad agire sul margine. Poi ci sono dei KPI di business commerciali dove andiamo a vedere qual è il traffico nei negozi, qual è la conversion rate quindi per le persone che entrano quante transazioni riusciamo a fare, AVT quindi il valore medio per transazione e UPT ossia quanti pezzi per ogni transazione andiamo a fare. Questi sono KPI più commerciali che andiamo a utilizzare per capire da dove vengono le vendite e su che cosa possiamo agire per migliorarle. Questi KPI li utilizziamo non solo per analizzare l'actual che ho, per esempio oggi ho lavorato su un business case per un nuovo negozio, le vendite mi sembravano un po' alte e ho chiesto alla mia collega di sostanziarle con i KPI, se ci accorgiamo che non vanno bene dobbiamo rivedere il business case. In questo modo abbiamo delle assumption solide anche in fase di business case, in fase previsionale. Si possono usare anche in questo modo i KPI, non solo per capire cosa è successo. Io ho usato per esempio questo sistema per sostanziare le vendite del forecast della regione EMEA, siccome c'è tanta volatilità è difficile dire se le vendite saranno 100 o 150, facendo il break down sui KPI ti rendi conto se il traffico, la conversion e il valore medio per transazione che stai mettendo sono dei valori che hanno senso oppure no in base a quella che è la strategia di business. Se faccio un price increase l'AVT mi deve aumentare, piuttosto se so che sono in lockdown il traffico diminuirà. Quindi, cerchi di collegare quello che succede nella realtà con dei KPI di business che poi traduci in KPI finanziari, quindi net revenue.

MLL: Un KPI importantissimo che viene tracciato è la profittabilità, quindi l'EBITDA che non è soltanto un KPI ma una parte fondamentale del P&L e anche il free operating cash flow, che è una parte fondamentale della gestione aziendale. Alla fine di tutto vuoi vedere quanto di quello che ho fatto rimane come profitto e quanto rimane in cassa alla fine di un certo periodo, alla fine quello che ti rimane in cassa è proprio il KPI per eccellenza. Chi ha investito nell'azienda, che sia un privato, un'azienda multinazionale o un azionariato molto diffuso, vuole vedere quello che è rimasto non solo dopo l'utile ma anche come flusso di cassa surplus dal giro di attività che hai fatto, ti permette un certo agio nella gestione dei business futuri e nel pagamento degli investitori. Questi sono chiaramente più che KPI dei termini su cui viene focalizzata l'attenzione dell'azienda, la redditività e il flusso di cassa. Per misurare questo ci sono una serie di KPI che ti possono aiutare, per esempio dal lato costi a volte si guarda la percentuale di costi sulle vendite ma anche i costi generali per capire se la tua azienda è settata a un certo livello rispetto al tuo giro d'affari. Quello è un KPI, altri che seguiamo sul working capital sono i giorni di inventario e i giorni di receivables, cioè dopo aver fatto una vendita quanto tempo ci metti a ricevere i soldi. Puoi fatturare anche tantissimo ma se poi nessuno ti paga il tuo business non va avanti. La stessa cosa è la situazione sull'inventario, i giorni di inventario sono volti a darti un'idea di quanto mediamente la tua merce giace ferma nel magazzino, quindi quante volte all'anno ruota il tuo magazzino. Sia i giorni di inventario che di receivables e anche i giorni di pagamento, in teoria dovresti negoziare termini di pagamento il più lunghi possibili, questo si chiama DPO. I giorni di pagamento, di receivables e di inventario raggiungendo certi obiettivi ti

massimizzano il tuo working capital, e questo a sua volta massimizza la tua efficienza operativa. Quindi questi sono alcuni KPI che seguiamo lato cash flow e bilancio. Invece lato produzione è un mondo dove si crea un costo standard di prodotto e poi si guarda quanto il costo reale si scosta da esso. Per far sì che il costo reale si avvicini il più possibile a quello standard è chiaro che bisogna avere certi obiettivi di raggiungimento di efficienza, per esempio la tua fabbrica deve produrre 100 pezzi. Se non produce 100 pezzi non riesci ad assorbire una parte di costi fissi della fabbrica. Quindi i KPI per il mondo fabbrica sono tipicamente due, i pezzi che produci e il tempo che ci metti a produrli. Quindi dal lato produzione industriale questi sono altri due KPI. Sulla logistica c'è anche un altro KPI che è il cost per unit, quanto ti costa mediamente portare in giro la merce. La logistica deve andare in giro a negoziare delle tratte e tariffe per certi viaggi e spostare volumi. In un anno puoi spostare più o meno volumi, il rapporto del costo che spendi a pagare le spedizioni aeree e i volumi che tu movimenti si chiama cost per unit. Sia il magazzino che i trasporti vengono misurati attraverso il cost per unit perché questo ti permette di misurare un'efficienza su vari anni. I volumi possono cambiare, i magazzini possono allargarsi o restringersi, tu puoi cambiare fornitori, però il tuo cost per unit ti dice la misura di quanto bravo sei stato e deve diminuire.

AAR: Esiste un momento di incontro formalizzato durante il quale si analizzano i report ottenuti? L'impresa presenta un'analisi delle sue performance e del raggiungimento degli obiettivi? Ogni quanto?

PS: Esistono due momenti di incontro formalizzati che sono gli incontri con la proprietà, che sono le business review che vengono fatte quasi mensilmente tranne nei mesi in cui viene fatto il meeting generale. Il controllo di gestione contribuisce tanto alla preparazione di questi meeting, chiaramente sono molto più ampi, però c'è anche tutta la parte di reportistica finanziaria customizzata su quel livello di meeting che deve essere fatto.

AAR: Come valutate le performance dei dipendenti? Quanto spesso viene fatto?

PS: L'MBO è una parte dei processi di valutazione più legata alla parte quantitativa e poi c'è anche una parte di valutazione qualitativa, the Bally way, il modo con cui il singolo dipendente risponde a quello che è il modo di lavorare Bally. Questo è un processo annuale, in realtà so che è prevista anche una median review un pochettino meno formalizzata ma annualmente c'è una valutazione di ogni singolo dipendente con il proprio responsabile in cui viene sicuramente vista la parte MBO, quindi raggiungimento di obiettivi non necessariamente KPI finanziari ma possono essere anche progetti che devono essere portati a termine. Una più quantitativa legata all'MBO e poi una più qualitativa legata a come ci si relaziona con gli altri e di quanto si risponde al Bally way, ogni azienda avrà il suo modo di fare, la sua cultura aziendale.

AAR: La sua azienda possiede filiali all'estero? Se sì, come viene gestito il contatto/flusso informativo con queste sedi?

PS: Praticamente per quanto riguarda l'organizzazione di Bally noi siamo divisi in 5 regioni, di cui una regione che mette insieme la parte Cina e la parte Hong Kong che a livello retail vendiamo separati, quindi io sono in contatto con 6 regioni e 6 regional controller. Ho un ruolo di coordinamento tra tutte quelle che sono le comunicazioni tra il centro e la periferia per quanto riguarda il mondo retail. Chiaramente il mio collega del wholesale fa la stessa cosa

considerando però che il business wholesale è molto più centralizzato nell'headquarter, ci sono soltanto Giappone e Stati Uniti che gestiscono anche una parte di business a livello regionale. Quindi diciamo che io sono il primo contratto tra quello che è il regional controller, stiamo parlando sempre all'interno del mondo finance, all'interno del controllo di gestione per quanto riguarda il mondo retail. Quindi, mi interfaccio giornalmente con ognuno di loro.

AAR: A suo avviso i sistemi di controlling consentono di migliorare il coordinamento tra sedi oppure rendono tutto più difficile? Per quale motivo?

PS: Il coordinamento deve esserci, nel senso che da nessuna delle due parti si ha una visione completa del business e quindi il coordinamento esiste e deve esserci per avere la visione e prendere le decisioni più corrette a livello di azienda. Nel senso che chi vive la regione sa quelle che sono le sue peculiarità, anche qua faccio un esempio di oggi. Parlo con la mia collega cinese per un business case e mi dice guarda sono contentissima perché da oggi non siamo più in lockdown, possiamo uscire. Quest'informazione a noi non è arrivata, in canali o flussi informativi normali non è fatta arrivare e per noi è un'informazione importantissima perché vuol dire che la gente può ricominciare a muoversi, aldilà del fatto che il negozio sia aperto o chiuso, ma ci può andare perché prima non ci poteva andare anche se il negozio era formalmente aperto. Giusto per fare un esempio di quello che è la realtà locale. Dall'altra parte diciamo che nelle varie sedi/filiali non hai la visione di quello che può essere la strategia complessiva dell'azienda perché magari la vedi solo calata sulla tua regione, sai dove l'azienda sta andando ma però non hai la visione overall di dove tutte le regioni devono andare e quindi il coordinamento è fondamentale. È chiaro che il coordinamento richiede tempo, il motivo per cui il processo di budget è lungo è perché bisogna fare 6 budget meeting e per farli ci vogliono 2 giorni come minimo, considerando pure tutti i fusi orari che ci sono da una parte all'altra. Quindi richiede tempo. Però non direi che rendono le cose più difficili, anzi, è un tempo ben investito per prendere la decisione migliore per l'azienda perché dal centro non puoi sapere tutto, quindi non puoi dire devi fare così, prendi e vai.

MLL: Praticamente il budget, non so se hai visto in altre aziende o se qualcuno ti ha già spiegato, deve essere un obiettivo non facile da raggiungere ma raggiungibile. Quindi, praticamente questo fa sì che pone un obiettivo in crescita che non è già a portata di mano. La persona che riceve questo obiettivo cercherà inizialmente di dirti fin dove riesce ad arrivare e se tu hai calibrato bene un budget ci sarà una zona dove con un po' di sforzo e fatica potrebbe arrivare a raggiungere l'obiettivo che tu gli hai richiesto. Questo fa sì che il coordinamento faccia vari giri di looping durante il budget. Perché tu poni un obiettivo che la persona non ha già in tasca e questa persona tendenzialmente vuole verificare le possibilità di raggiungerlo e poi dopo farti riavere un suo riscontro. Alla fine si deve allineare più o meno con l'obiettivo che gli è stato dato però potresti nel corso dei colloqui con queste persone capire che si allineano in un modo leggermente diverso e quindi calibrare anche quella parte lì del riallineamento. Quindi il coordinamento è importantissimo, va al di là dei sistemi perché comunque l'azienda è gestita da persone.

AAR: Quindi permette anche un po' di coordinare le varie aspettative delle persone che lavorano all'interno dell'azienda?

MLL: Più che le aspettative delle persone diciamo le aspettative di profittabilità dell'azienda e vedere come le situazioni delle persone sul territorio si sovrappongono bene con le richieste di crescita e di obiettivo. Quindi, posto il fatto che un budget per essere fatto bene deve essere almeno un po' challenging, per essere pragmatico non può essere la fotocopia dell'anno scorso. Poi è vero che adesso stiamo vivendo in tempi molto inusuali dove capita di tutto, ormai tra pandemie, guerre e quant'altro non c'è più una regolarità a cui eravamo abituati fino a qualche anno fa dove la pianificazione era tendenzialmente in crescita. Però ciononostante anche in momenti difficili un budget deve saper programmare un miglioramento rispetto all'anno precedente e questo crea molti allineamenti interni perché poi ci possono essere delle richieste, tipo io ti posso anche fare questo miglioramento però ho bisogno di quattro negozi in più. Li hai? Te ne posso dare due, te ne posso dare otto. È da capire come effettuare quel miglioramento e quanto vale diciamo la marginalità di fare quel miglioramento in quel momento, è opportuno farlo in quel posto oppure magari in un altro posto con molte meno risorse puoi fare un miglioramento maggiore.

AAR: Quali sono a suo avviso i vantaggi che i sistemi di controlling possono apportare all'interno della sua impresa?

MR: I vantaggi di avere un controllo e un coordinamento interno sono quelli di evitare le inefficienze perché il problema non è che non si voglia andare tutti nella stessa direzione, si vuole sempre andare, il problema è che a volte non ci si riesce perché manca appunto un sistema che faciliti il dialogo tra le varie parti. Avendo un sistema di coordinamento c'è la possibilità di far parlare un po' tutti, capire quali sono le esigenze di uno o dell'altro e mettere d'accordo le varie parti, quindi è molto importante. Io nel mio ruolo avendo poi il numero mi capita spesso di vedere queste situazioni perché comunque convivono diverse anime all'interno di un'azienda, tutte in contrasto ed è facile poi trovare delle situazioni oggettive attraverso magari l'analisi del numero. Stabilendo un sistema di raccordo tra le parti si riesce tutti a remare più velocemente nella stessa direzione, quindi non perdersi pezzi. Non sempre è possibile, a volte semplicemente non ci si riesce per vari motivi contingenti ma non è una cosa a cui si può prescindere. Sai cosa, abbiamo avuto la pandemia che ci ha messo di fronte a una situazione inedita. È stata quella di dover fare questo coordinamento sostanzialmente da casa, per la prima volta ci siamo ritrovati tutti e quanti a dover dialogare da casa. A quel punto lì ci siamo resi conto a maggior ragione quali fossero le importanze del coordinamento perché di fronte a una situazione inattesa dove non potevamo più parlarci nei meeting e vivere la nostra quotidianità in ufficio, improvvisamente ci siamo ritrovati isolati. E fortunatamente poi la risposta tecnologica ci ha permesso comunque di superare questa situazione attraverso i meeting fatti online, certo ci sono stati alcuni momenti di resistenza iniziale ma poi ci si è resi conto. Non c'è un se, va fatto e la dimostrazione è che quando non era più possibile farlo sui canali tradizionali ce lo siamo inventati online questa cosa qua. Ma tutto sommato ha funzionato devo dirti, quindi il coordinamento è essenziale per far funzionare l'azienda, non è secondo me facoltativo, anzi più c'è e più funziona e più c'è la possibilità che le intenzioni aziendali vengano a tradursi nella realtà in maniera tempestiva. Questo è un po' il vantaggio principale, fare in modo che poi le cose si realizzano perché se non c'è coordinamento non c'è poi la possibilità di realizzare, non ci sono uomini soli che portano a casa l'obiettivo in azienda, ci sono dei team coordinati che riescono a farlo.

PS: Io un vantaggio che vedo del controlling è che ti aiuta a tracciare la strada di dove vuoi andare. Ci sono per esempio realtà più piccole che non hanno un sistema di controlling, che sostanzialmente reagiscono al business, non hanno un sistema di budgeting. Il controlling esiste perché esiste un budget se no il controller non ci sarebbe. Il controller spiega una varianza rispetto a un anno precedente sul budget. Aziende con realtà più piccole che non hanno questo sistema non hanno neanche un sistema di budgeting, non hanno chiaro dove stanno andando. Il secondo vantaggio oltre al coordinamento che è fondamentale, è che il controller ti aiuta a tradurre in numeri finanziari le varie azioni del business. Quindi ogni reparto aziendale deve “tirare l’acqua al suo mulino”, ed è giusto che ognuno lo faccia perché esistendo un sistema di controlling, e quindi di coordinamento e di mediazione tra tutte quelle che sono le richieste, si arriva a quello che è il meglio possibile per l’azienda in quel momento con le risorse che possono essere messe a disposizione. Il vantaggio vero che vedo è che hai un budget che ti traccia la strada dove devi andare, che poi puoi anche declinare in obiettivi e in MBO, se non c’è il controlling tutto questo processo faccio fatica a vederlo realizzato.

AAR: Vede dei possibili svantaggi o delle criticità? Magari qualcosa che andrebbe migliorato dei sistemi di controlling.

MR: Come ti dicevo, dato che comunque non è uno strumento facoltativo secondo me ma indispensabile il controlling, e quindi il coordinamento, diciamo che lo svantaggio lo vedi anche in aziende molto grandi. Soprattutto nelle realtà grandi a volte se non è ben congeniato si creano delle burocrazie, del non sapere bene dove andare a sbattere la testa. Non sai bene dove richiedere una cosa ma poi alla fine non ottieni neanche una risposta perché non hai a chi chiedere, non sai da dove partire, magari ci sono una serie di regole. Lo svantaggio è che se non è flessibile, se non è congeniato bene, se non è dinamico e orchestrato si rischia la paralisi dell’operatività. Deve essere un controlling strutturato per l’azienda e soprattutto non deve essere troppo d’ostacolo al vero mestiere dell’azienda che è il suo core business. Nella nostra azienda è vendere prodotti di moda.

MLL: Soprattutto nelle aziende grosse c’è il rischio di andare in sovra controlling, cioè che non ti permette di catturare agilmente le opportunità di business che si creano. In un business che si muove velocemente bisogna rimanere flessibili e dinamici, anche nelle aziende grosse. Quindi tipicamente questo per le aziende medie come la nostra non è un grosso problema ma per dei giganti potrebbe diventarlo proprio per il numero di persone coinvolte, arrivare a una decisione che potrebbe rispondere alle necessità del business potrebbe richiedere troppo tempo e non riuscire a catturare a pieno quell’opportunità.

PS: Il controllo di gestione diventa uno svantaggio se non ha un ruolo di business partnering nei confronti degli altri reparti. Se è soltanto un controllo finanziario succede tutto quello che è stato detto in precedenza. Se invece ha un ruolo di business partnering nei confronti di tutto il resto dell’azienda allora si colgono le opportunità, si cambia il budget, si rivede tutto.

AAR: Il settore della moda è confrontato da anni con un’ondata ecologica/green e con temi come la moda sostenibile. All’interno dell’azienda vengono messi in atto nuovi strumenti o processi che tengono in considerazione fattori ambientali o sociali? Quali?

MR: Assolutamente sì, si è dato anche da noi risalto alle tematiche ambientali ed ecologiche. Noi in quanto produttori di articoli di moda impattiamo marginalmente con le nostre produzioni, la nostra impronta ecologica non è così forte come altri tipi di settori però c'è. Basti pensare ai pellami, quindi l'utilizzo delle pelli degli animali come materia prima per la produzione di alcuni dei nostri prodotti. È stato formalizzato un nuovo ruolo interno aziendale che prima non c'era, ossia il manager di sostenibilità. Lui si occupa di tutta una serie di iniziative quali per esempio la pubblicazione del nostro operato, le nostre azioni di sostenibilità e quindi di conseguenza tutte le azioni volte a minimizzare l'impatto ambientale all'interno di tutti i processi produttivi che noi seguiamo, ma anche banalmente nell'aggregazione di alcuni tipi di attività e la riorganizzazione in senso più ecologico.

AAR: La creatività è alla base dell'industria della moda. Da diverse fonti emerge che potrebbe esserci un conflitto tra controlling e creatività. Il controlling pone a suo avviso un freno alla creatività oppure è il contrario?

PS: Bally ha da poco nominato un nuovo direttore creativo e sostanzialmente il budget dell'azienda è stato rivisto in base a questa decisione. Quindi, ritorno al concetto di prima che per me è fondamentale, se il controllo di gestione è visto come un business partner di tutti gli altri reparti allora non può essere un vincolo alla creatività. È vero che la creatività è alla base di un'azienda attiva nella moda, Bally sta andando proprio in questa direzione nel senso che è stato nominato pochi mesi fa il nuovo direttore creativo. Chiaramente questo porta a rivedere il budget, riallocare le risorse, porre la giusta attenzione sul tema della creatività e i reparti correlati. La risposta è che dipende dal controllo di gestione che ruolo ha in azienda. Se è un controllo di gestione rivolto solo all'efficienza allora sì. Chiaramente essere creativi significa guardarsi intorno, lasciarsi ispirare, mettere risorse a disposizione e anche far leva su quello che è il patrimonio dell'azienda. Il nostro direttore creativo ha fatto tanta leva su tutto quello che era l'archivio storico di Bally, quindi non necessariamente significa poi avere budget però se si prende una misura del genere bisogna riorganizzare intorno e dipende da quanto è flessibile l'azienda e dal ruolo del controllo di gestione.

AAR: Crede che i sistemi di controlling adottati attualmente siano sufficientemente dinamici per far fronte ad un settore così volatile come quello della moda? Per quale motivo?

PS: Direi che si può sempre migliorare perché questo è insito in qualsiasi reparto o natura umana. Si può sempre migliorare ma penso che Bally abbia dimostrato che sia un'azienda veramente attenta a quelle che sono le dinamiche esterne e cerca di adattarsi, sia nel positivo, come l'esperienza che ho raccontato adesso del direttore creativo, ma anche in momenti come è stato quello del Covid. Nel momento in cui arriva un'ondata di COVID inaspettata tutto quello che era il tuo budget lo prendi e lo butti via, non puoi più raggiungerlo e fare affidamento su quello. Quindi devi essere in grado di reagire. Io in questo momento quello che vedo è un'alta flessibilità ad adattarsi a quello che l'ambiente esterno e penso che in un'impresa della moda sia fondamentale perché temi come la stagionalità secondo me possono essere pianificati, gestiti. Come dicevano i miei colleghi io arrivo da un'azienda dove la curva di stagionalità era molto più marcata rispetto a quella di Bally. Ma la stagionalità è qualcosa che puoi pianificare, prevedere, gestire. La volatilità invece che c'è fuori è qualcosa che è molto più difficile, devi

essere flessibile per reagire a quello. E quindi per quanto riguarda Bally sono soddisfatta, questo non significa che non ci siano aree di miglioramento, quello penso sia presente in tutte le aziende e si cerca di migliorarsi giorno dopo giorno.

MR: Diciamo che l'aspetto informativo sta assumendo sempre di più un'importanza rilevante anche nel mondo del controlling. Quindi vediamo come in realtà ci siano tutta una serie di strumenti nuovi che fanno data analysis magari anche a livello molto più efficiente rispetto a prima che aiutano. Dover evidenziare certi tipi di fenomeni adesso sta diventando sempre più facile grazie a nuovi strumenti informativi, mi riferisco ad esempio anche a Tableau che graficamente ti fa vedere molti fenomeni che prima magari non erano così evidenti come lo sono in formato tabellare/numerico, quindi in realtà secondo me noi come azienda di moda siamo ben posizionati. Siamo stati anche un po' i pionieri di certi tipo di analisi, studi e rappresentazioni di fenomeni che poi hanno aiutato anche il controlling. Ecco che tutto questo magari in assenza di un sistema informativo più che solido non era possibile. Cos'è che vedo io come opportunità, sicuramente ulteriormente andare avanti su questo fronte e offrire al controlling magari strumenti sempre adeguati con i tempi che possano supportare in maniera sempre più intelligente il lavoro del controller. Però come Bally direi che siamo su tanti aspetti all'avanguardia.

AAR: Come si sta evolvendo questa funzione all'interno del settore? Vede dei cambiamenti? Come si immagina il controlling del futuro nel settore della moda? Sono necessari a suo avviso dei cambiamenti nel come viene gestito? Ritiene che i sistemi adottati possano essere migliorabili?

MR: Si sta evolvendo in una maniera di data analysis e Business intelligence se vogliamo dire così anche data prediction che al momento però non abbiamo ancora impugnat. Stiamo andando verso una data analysis evoluta dove è anche un po' l'utente a tirarsi fuori l'informazione che gli serve da dei database complessi. Se messo nelle condizioni riesce anche lui a estrarre i dati. Il punto prima era io controller ti dico cosa ho bisogno, tu IT mi metti a disposizione quello che ho bisogno e l'IT esegue. Ora si sta un po' evolvendo e spostando la questione perché vengono forniti agli utenti anche grosse potenzialità e possibilità di analisi di dato, gli si offre lo strumento direttamente ed è l'utente a farsi l'analisi. Quindi questo rappresenterà in futuro il grande passo che diciamo ci staccherà dal passato. L'utente avrà già in mano una base dati consistente e validata e si toglierà fuori il fenomeno che gli interessa monitorare a seconda della sua necessità, probabilmente assistito. Non è più passivamente il controller che acquisisce il dato che gli viene fornito ma che sa come mettere mano, sa come creare in maniera intelligente la propria reportistica e sviluppa da se il monitoraggio del fenomeno che gli interessa su cui poi deve fare challenge con i vari attori.

PS: Secondo me c'è un tema sempre più di business partnering che significa io analizzo un business, te lo faccio vedere dal punto di vista finanziario ma ne vengo a parlare con te direttore. leggiamo insieme i dati, che cosa sta succedendo, quali sono le attività che posso mettere in piedi per andare contro a questo trend che sto avendo in caso fosse negativo, oppure come posso cavalcare un trend positivo, come posso ottenere di più. Il ruolo del controlling deve essere questo, aiutare il business a trovare soluzioni e far vedere le cose da un'angolazione diversa ma allo stesso tempo avere dal business la sua lettura del dato perché senza quello

non si riesce a capire quali sono le dinamiche che ci sono nella realtà. Il bravo controller si deve sporcare le mani con il business, non può rimanere seduto alla sua scrivania perché se no vuol dire che non si sta confrontando. Alla fine il controlling è una funzione di supporto ad altre funzioni che possono essere commerciali o produttive, cioè le due anime dell'azienda. Con loro ci si deve confrontare per trovare soluzioni, per me è lì che bisogna andare e non tutte le aziende sono per me a un buon livello su questo ruolo del controlling.

Allegato 7: Intervista ASSOS

Intervistato: Andrea Dal Bosco (ADB), Finance Director

Data: venerdì 3 giugno, via Teams

ADB: ASSOS è un'azienda nata negli anni 70. Nasce come azienda familiare, un'azienda dedicata all'innovazione. Il signor Mayer, il fondatore, arriva da Winterthur e si sposta in Ticino. È il primo a creare una bicicletta in carbonio, che adesso sono quelle che si usano comunemente nel mondo del ciclismo. Per realizzare questo prototipo ha avuto anche molti contatti con gli Stati Uniti, dei pezzi arrivano addirittura in collaborazione con la NASA. È stato il primo a usare la lycra nell'abbigliamento da ciclismo, quindi come innovazione l'uso della lycra è stato un game changer. Prima si usava soprattutto la lana, anche nelle maglie. Con l'utilizzo della lycra si è aperto un po' un settore. L'azienda rimane familiare fino a 6-7 anni fa, dove è stata venduta a un fondo d'investimento americano che ha un po' cambiato quella che è la strategia dell'azienda in termini commerciali, quindi non più distributori ma vendita diretta ai vari dealer attraverso o una rete d'agenti o delle società create ad hoc nei vari paesi che si occupano della vendita. In questi anni chiaramente c'è stato uno sviluppo non solo nella parte wholesale, ma anche nel mercato retail dove abbiamo aperto tre negozi. Abbiamo un negozio di proprietà a Lugano, a Londra e Francoforte. Altro canale importante soprattutto negli ultimi due anni è stato quello dell'e-commerce, abbiamo investito e sviluppato molto questo canale digitale che ci ha permesso soprattutto durante il Covid di dare l'opportunità al cliente che non poteva andare fisicamente in negozio ad acquistare la merce. Diciamo che tutti questi fattori ci hanno portato a essere la realtà che siamo ora, quindi un'azienda con un fatturato consolidato di 73 milioni di franchi con all'incirca sotto i 150 dipendenti. Nell'headquarter a Stabio abbiamo le attività principali, quindi finance, IT, marketing. Il nostro magazzino principale si trova anche esso a Stabio vicino a VF. Abbiamo delle società sia in Europa che oltre oceano che si occupano del mercato wholesale. Quindi in totalità sono più o meno 10 legal entity, incluso l'headquarter che diciamo è la cosa dove c'è più sostanza e materialità a livello di financials. Questa è un po' la struttura dell'azienda.

AAR: Come sono organizzati i sistemi di controlling all'interno dell'azienda? Esiste una funzione che si occupa di tutto oppure viene suddiviso tra livelli gerarchici? Esiste un responsabile del controlling in azienda?

ADB: Ti do la struttura della parte finance. Attualmente in azienda siamo circa 10 persone nel finance: due persone che si occupano di sales audit per la parte e-commerce, due persone che si occupano di account receivable e fatturazione ai clienti, una persona che fa general ledger, una persona che fa account payable e registrazione delle fatture ai fornitori, un'altra persona negli USA che si occupa della credit collection per il mercato americano e canadese e un'altra ancora che tiene la contabilità per le due legal entity in Germania. Ci sono io che sono il finance director e poi abbiamo una persona che fa financial planning, con tutta l'analisi dei forecast e degli actual, un po' di contabilità analitica direi. Poi c'è il nostro CFO. Questa è un po' la struttura. Il controlling all'interno dell'azienda è suddiviso tra le persone, non c'è un controller vero e proprio. Io sono entrato come financial controller in ASSOS. Direi che i sistemi di controlling sono un po' suddivisi tra tutte le persone, non c'è una persona in carico al controlling o qualcuno che fa internal audit, quindi non c'è un auditor interno che va un po' a ricoprire questo ruolo.

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Quando dicevo della parte di sales audit per l'e-commerce, lì il sistema di controllo è dedicato sulle transazioni e-commerce, quindi si va a fare il match tra quello che è la vendita e-commerce e quelli che sono gli incassi che riceviamo sulle carte di credito, un controllo uno ad uno. A livello generale il controlling è in capo a me, quindi sono la persona che è responsabile. Noi reportiamo a livello mensile, giorno 5 produciamo i nostri financial da condividere con il board. Abbiamo messo in piedi dei controlli interni attraverso una checklist, quindi delle attività da fare con dei controlli da mettere in piedi. Abbiamo sviluppato una review di quello che è il balance sheet, soprattutto le main caption, che rivediamo mensilmente con il CFO durante un meeting dedicato, che è il closing binder. Quindi andiamo a vedere tutto il nostro balance sheet, le nostre riconciliazioni, questo fa parte di tutti quei sistemi di controlling che abbiamo messo in piedi. Chiaramente è tutto un on-going, non ci fermiamo mai ma cerchiamo sempre di migliorare e di fare qualche passo in più.

AAR: Come fa l'azienda a stabilire i suoi obiettivi di performance?

ADB: Chiaramente qua abbiamo dei processi in piedi. Parte tutto attraverso la stesura del budget dell'anno successivo che è un'operazione che facciamo solitamente nel mese di novembre per presentarlo poi a dicembre. Cerchiamo di presentare questo budget stabilendo nei vari canali quali sono le previsioni di vendita, poi a cascata tutto quello che riguarda il PNL. Quindi il nostro primo obiettivo di performance è il budget. Chiaramente il budget è una stima, verso metà anno presentiamo anche un forecast in modo da comparare l'actual, ossia i numeri finali del periodo, con il budget iniziale e il nostro forecast. Questo viene fatto sia a livello mese quindi month-to-date, ad esempio solo il mese di marzo, oppure year-to-date, dal mese di gennaio a marzo.

AAR: Gli obiettivi utilizzati per creare il budget vengono definiti dal top management? Oppure avviene una riconciliazione tra vari reparti?

ADB: Diciamo che parte tutto dal finance e poi cerchiamo di prendere le informazioni, condividerle e discutere con i vari director (marketing, IT, logistica, produzione). Facciamo questo lavoro di dettaglio a cascata con tutti i vari team.

AAR: Come fa l'azienda a valutare e misurare il proprio successo? Mi ha spiegato che uno tra gli strumenti utilizzati è il budget, ne utilizzate degli altri?

ADB: Facciamo un po' di confronti e KPI più spinti sulla topline. Chiaramente il confronto è con il budget, con il forecast e il last year. Abbiamo dei KPI che produciamo a livello settimanale soprattutto nella parte operations. Parlando della parte finance abbiamo qualche KPI sul cash flow, come si sta evolvendo e quali sono i principali delta. Sulla parte production abbiamo invece tutta la gestione della merce inbound, quando ho pianificato che la merce arrivi, quando è effettivamente arrivata e i ritardi. Sulla parte logistica invece in quanto tempo spedisco ai clienti e-commerce, a quelli wholesale, quanto tempo ci metto a mettere la merce sugli scaffali. Sulla parte IT quanti ticket ricevo, in quanto tempo vengono evasi e qual è il backlog, in modo tale che si va un po' a valutare quello che è l'andamento dell'azienda.

AAR: All'interno dell'azienda esiste un sistema di reporting? Su quale base temporale viene organizzato? Quali destinatari vengono interpellati e quali tempi di risposta

vengono assegnati? Qual è la frequenza con cui vengono fornite informazioni importanti al management? Mi ha accennato prima di un report mensile, è corretto?

ADB: Esatto. Il nostro obiettivo a livello finance è chiudere i financials consolidati, quindi non solo la Svizzera ma prendendo tutti i bilanci della società, mettendoli insieme, facendo le nostre eliminazioni intercompany per dare una situazione pulita da qualsiasi rapporto intercompany entro il giorno lavorativo numero 5. Quindi la base temporale su cui viene organizzato è ovviamente l'anno solare, noi reportiamo dal 1 gennaio al 31 dicembre. Magari ti spiego velocemente il processo di reporting. Lavoriamo con questa checklist che contiene tutte le attività da fare per la nostra chiusura. Giorno 1 presentiamo al board il flash sales report con le performance del mese suddivise per canale. Questo viene fatto sia month-to-date che year-to-date, quindi ad esempio l'altro ieri ho presentato il sales report di maggio per i vari canali comparato con il mio budget, il mio last year e quello che avevo messo in forecast il mese scorso. La stessa cosa la facciamo year-to-date, da gennaio a maggio, sempre confrontandolo con il budget e il last year. Poi presentiamo anche il "remaining to achieve", ossia quanto devo fare ancora e qual è il mio nuovo forecast per il fine anno. Dal giorno 1 al 5 dove presentiamo i nostri financials consolidati andiamo a fare tutte le nostre analisi. Adesso abbiamo anche una persona che si occupa di FPA e di fare un po' di analisi spinte soprattutto sulla parte di magazzino, shipping e warehouse. Andiamo a fare diversi passaggi in modo tale da presentare un bilancio consolidato il giorno 5. Quindi i destinatari interpellati sono sicuramente le main caption con cui andiamo a scambiarci informazioni e opinioni. La frequenza con cui vengono fornite informazioni al management è mensile, quindi il giorno 5 di ogni mese.

AAR: Quali sono i Key performance indicators principalmente utilizzati? A quali variabili fanno riferimento? Precedentemente mi ha indicato alcuni tra i KPI principalmente utilizzati, ce ne sono magari altri?

ADB: Magari ne indico altri solo sul e-commerce. Abbiamo parlato di quelli sulle operations ma abbiamo anche dei KPI sull'e-commerce. Quindi return on advertisement spend e qual è la mia conversion rate, la mia conversione è sicuramente un KPI importante. Quindi tutti i KPI relativi all'e-commerce per andare a guardare un po' più nel dettaglio il nostro mercato e i nostri clienti, quindi quanti clienti abbandonano dopo essere entrati sul sito, quanti convertono, quali sono i nuovi customer, quali sono i customer che ritornano dopo aver fatto un acquisto.

AAR: Come fate a gestire la vostra informativa? Utilizzate dei software specifici? Come vengono gestiti questi dati e presentati al management?

ADB: Ci appoggiamo al nostro gestionale che è la nostra prima fonte di informazioni. Tutti i dati vengono rielaborati in Excel. Quindi, il reporting pack viene fatto in Excel e poi si presenta un Powerpoint al board con i financials e tutte le informazioni che ci stanno sotto, per dare un po' di background, spiegare eventuali variazioni e fare analisi più spinte. Per esempio il dettaglio di cosa c'è nello stock, quali sono i nostri top ten item.

AAR: Esiste un momento di incontro formalizzato durante il quale si analizzano i report ottenuti? L'impresa presenta un'analisi delle sue performance e del raggiungimento degli obiettivi? Ogni quanto?

ADB: Quando finisce il processo di financials, prima di andare dal management, c'è un processo di review interna nel finance tra me e il CFO dove io presento i dati e si fanno un po' di analisi ulteriori o accorgimenti, poi presentiamo al board i nostri financials.

AAR: Come valutate le performance dei dipendenti? Quanto spesso viene fatto?

ADB: Abbiamo un processo interno penso ben strutturato, nel senso che ogni dipendente fa una review con il suo superiore una volta all'anno, cerchiamo di farlo tra gennaio e febbraio. Andando ad analizzare quello che è stato l'anno precedente, quindi tutti quelli che sono stati i punti di forza e debolezza e soprattutto definire gli obiettivi per l'anno successivo che poi saranno la base di discussione per la review dell'anno dopo. Abbiamo un template comune per l'azienda, io ne utilizzo un altro un po' più semplificato all'interno del mio team da dare alle persone che lavorano con me, dove andiamo anche a inserire dei piccoli progetti o improvement per ogni persona. Quindi oltre al lavoro standard ogni persona ha anche il suo piccolo progetto da portare avanti, il che è uno strumento sicuramente utile per valutare il dipendente e farlo uscire dalla routine. Oltre al lavoro normale quotidiano c'è anche questo che può stimolare il dipendente e farlo uscire da quello che è lo standard.

AAR: Questi obiettivi dati ai dipendenti vanno a crescere di anno in anno per incentivare?

ADB: Certo, sicuramente il percorso per il dipendente non è rimanere lì. Anche nella parte finance abbiamo una scala, quindi si cerca sempre di creare qualcosa per passare al livello successivo. La valutazione implica anche un riconoscimento nel momento in cui c'è un buon processo in atto da parte del dipendente per andare allo step dopo. Chiaramente non siamo un'azienda così grossa da poter promettere uno sviluppo fino magari a un ruolo di director, però facciamo di tutto per far crescere i nostri dipendenti e andare allo step successivo. È un modo di riconoscere il processo e il percorso che sta facendo una persona.

AAR: La sua azienda possiede filiali all'estero? Se sì, come viene gestito il contatto/flusso informativo con queste sedi?

ADB: Sì, ne abbiamo diverse negli Stati Uniti, Germania, Francia, Scandinavia e UK. Tutto il flusso informativo è focalizzato sulla chiusura mensile che è il nostro obiettivo principale, il giorno 3 ci aspettiamo di ricevere i financials dalle varie subsidiaries. Quindi, c'è uno scambio di informazione prima da noi verso di loro chiedendogli le riconciliazioni intercompany. Nelle filiali di Francia, Scandinavia e UK abbiamo dei consulenti esterni, ci sono delle società ma non ci sono dipendenti che fanno i financials. Tutta la parte finance è delegata a dei contabili esterni. Loro predispongono i loro reporting attraverso le informazioni che noi diamo o a cui hanno accesso e ci danno indietro i financials. Sono entità abbastanza piccole, quindi anche a livello di contabilità il sistema di controlling è limitato. Riceviamo fondamentalmente qualcosa di finito da loro che chiaramente andremo a revisionare e confermare, le transazioni sono soprattutto intercompany e il flusso informativo è mensile attraverso file Excel e in Pdf.

AAR: A suo avviso i sistemi di controlling consentono di migliorare il coordinamento tra sedi oppure rendono tutto più difficile? Per quale motivo?

ADB: Chiaramente i sistemi di controlling sono qualcosa che è per definizione messo in piedi per migliorare quello che è il processo. È qualcosa di dispendioso sia in termini di tempo che di soldi. Quindi, a mio avviso i sistemi di controlling fanno anche parte di quello che è il change management, va un po' cambiata la testa degli interlocutori vedendo il controlling non solo come una scocciatura ma uno strumento per alzare il livello. Se guardo un'azienda, i sistemi di controlling entrano nel suo vivo quando ha raggiunto una certa maturità, prima è qualcosa di embrionale che viene fatto magari su piccole parti. Quando si arriva a una certa maturità il sistema di controllo prende veramente piede e diventa parte integrante della struttura. Quindi non penso che renda tutto più difficile. All'inizio può rendere più difficile il fatto di metterlo in atto e sicuramente migliora il coordinamento. Le posso portare l'esempio della riconciliazione intercompany, quindi delle informazioni che ci scambiamo con le nostre subsidiaries. All'inizio è stato difficile. Mi chiedevano perché servissero le informazioni, le inviavano tardi ed era difficile riconciliare i saldi tra le due società. Posso dire che dopo due anni è qualcosa che riusciamo a ricevere il giorno lavorativo 2 in modo corretto. Una volta che è in piedi e la macchina parte diventa un po' routinario, diventa parte dell'attività e chiaramente è qualcosa che risulta essere più veloce e sotto controllo.

AAR: Quali sono a suo avviso i vantaggi che i sistemi di controlling possono apportare all'interno della sua impresa?

ADB: Sicuramente un vantaggio può essere anche andare a scoprire quello che è il processo. Se faccio un controllo devo per forza valutare il processo e questa valutazione può anche implicare una revisione. Mi viene in mente il controllo sulla ricezione merce. Quindi, verificare che quello che ho ricevuto a livello fisico corrisponda all'acquisto e quello che mi ha fatturato il mio fornitore. Qua si mappa il processo, si guarda la sua struttura e chiaramente può essere l'occasione per dire posso mettere in atto qualcosa in più per migliorare e alla fine è lo scopo del sistema. Vedo solo vantaggi.

AAR: Vede dei possibili svantaggi/delle criticità?

ADB: Gli svantaggi possono essere la poca volontà di metterlo in piedi, vederlo un po' come una scocciatura invece di un'opportunità. Chiaramente per chi lavora in finance è un'opportunità ma per chi lavora in magazzino può essere fastidioso qualcuno che dice che è meglio fare le cose in un altro modo. Insomma, può essere un po' difficile da recepire.

AAR: Crede che gli strumenti di controlling adottati siano realmente utili? Per quale motivo?

ADB: Sono oggettivamente utili. Quando guardo i miei KPI sui tempi di spedizione della merce al cliente, se lì continuo a vedere che i numeri sono sballati, vedo che ci metto 10 giorni a consegnare al mio cliente chiaramente è un lasso di tempo non accettabile. È lì che si fanno delle azioni, è dal numero dei KPI che vedo le azioni che posso fare. Se vedo che il tempo di consegna è di 2 giorni e dopo due mesi inizia a diventare 7 giorni vuol dire che probabilmente c'è un problema. Può essere un problema esterno del fornitore oppure interno. Se ho un set di procedure scritte documentate è utile per coloro che si occupano di questa attività, per chi è una nuova risorsa in azienda. Presentarsi con una procedura scritta può essere utile oltre agli appunti che prenderà o la revisione che farà. Poi è utile per dire questa è la procedura standard,

fatta vedere a un'altra persona potrebbe far sviluppare delle nuove idee, quindi potrebbe essere cambiata e migliorata. È qualcosa di sicuramente vantaggioso.

AAR: Il settore della moda è confrontato da anni con un'ondata ecologica/green e con temi come la moda sostenibile. All'interno dell'azienda vengono messi in atto nuovi strumenti o processi che tengono in considerazione fattori ambientali o sociali? Quali?

ADB: Chiaramente come azienda ci siamo fatti questa domanda, è partito un progetto per analizzare quelle che sono le nostre emissioni di CO2. Siamo chiaramente a uno stadio molto embrionale, diciamo che come tipologia di azienda di moda, quindi noi siamo una moda sul ciclismo, abbiamo delle caratteristiche tecniche del prodotto che difficilmente ci fanno andare verso qualcosa di sostenibile o ecologico per definizione. È difficile creare un pantaloncino che viene usato dieci ore al giorno da una persona in bicicletta con materiale riciclato o sostenibile. O almeno, al momento non abbiamo una valida alternativa per dare lo stesso prodotto a livello di performance al nostro cliente. Tutto quello che possiamo fare è sul contorno, quindi sulla parte di trasporto, ma sul prodotto in sé penso che anche a livello generale di mercato non ci sia ancora una valida alternativa che ci permetta di fare un pantaloncino con il tecnicismo che usiamo adesso con dei prodotti sostenibili.

AAR: Quali strumenti o processi avete utilizzato per effettuare il progetto?

ADB: Come dicevo siamo nello stato embrionale, stiamo valutando quali siano le nostre emissioni di CO2, quindi siamo proprio alla parte iniziale. Non abbiamo ancora messo in atto alcuna azione.

AAR: La creatività è alla base dell'industria della moda. Da diverse fonti emerge che potrebbe esserci un conflitto tra controlling e creatività. Il controlling pone a suo avviso un freno alla creatività oppure è il contrario?

ADB: Il controlling è un dipartimento a supporto. Quindi tutti hanno un cliente, i nostri venditori hanno un cliente che è quello finale. La creatività, quindi tutta la parte di design e marketing, ha un cliente finale molto esteso. Nel finance non abbiamo un vero e proprio cliente, direi che quello generale è il business. Il finance deve supportare il business. Il sistema di controlling qui deve essere qualcosa che va a supporto, non qualcosa che blocca. Quindi, lo si può mettere in piedi, si possono dare delle regole ma deve essere sviluppato in modo smart ed essere completamente a supporto.

AAR: Crede che i sistemi di controlling adottati attualmente siano sufficientemente dinamici per far fronte ad un settore così volatile come quello della moda? Per quale motivo?

ADB: Penso di sì. Anche qua penso che ci sia uno zoccolo duro che la volatilità della moda implica poco. Per esempio, mi viene in mente il sistema del magazzino, la moda può essere volatile quanto si vuole ma su alcune tipologie di attività centra ben poco. Può cambiare l'ambiente esterno, sicuramente è un fattore importante. Bisogna adattarsi, mi viene in mente ad esempio lo sviluppo dell'e-commerce negli ultimi cinque anni. Abbiamo preso due funzioni in finance che fanno sales audit, abbiamo recepito l'esigenza del mercato ossia avere un e-

commerce forte, lo abbiamo supportato anche a livello di back office e ci siamo adattati, mettendo in piedi il nostro sistema di controlling e i nostri KPI. Ma questa è la parte finale. La parte iniziale, tutto quello che sta alla base per sostenere ad esempio il nuovo e-commerce è qualcosa che non è volatile.

AAR: Se pensiamo però ad esempio al forecast che eseguite, nota molta volatilità nel settore oppure è qualcosa di abbastanza stabile?

ADB: No, è molto volatile. L'anno scorso abbiamo avuto un periodo di crescita fortissima, una volatilità nel positivo, quest'anno stiamo vedendo un po' di contrazioni. Quindi, tutto questo ci aiuta a prendere delle decisioni in tempo. Se vedo che le mie performance non stanno andando come pensavo e il mercato in generale non sta rispondendo bisogna attuare sicuramente delle azioni, prima si prendono meglio è. Ci sono dei sistemi di reporting che ci possono aiutare a predire la direzione tra 1-3 mesi, bisogna essere bravi a intercettarli subito e prendere delle azioni.

AAR: Come si sta evolvendo questa funzione all'interno del settore? Vede dei cambiamenti?

ADB: Sinceramente non vedo molti cambiamenti, nel senso di cambiare quello che c'è già. Possono esserci dei nuovi fattori che fanno aumentare il livello di sistema. I cambiamenti possono essere a livello di procedure che cambiano continuamente, la revisione del processo implica anche una revisione della procedura, può quindi essere utile per il cambiamento. Questa funzione a livello aziendale prende bene la sua forma naturale quando l'azienda raggiunge un certo livello. Noi con questa crescita magari cinque anni fa non avevamo lo stesso sistema di controllo come adesso, che è molto più documentato e strutturato. Penso che si evolva anche in base al livello raggiunto dall'azienda.

AAR: Come si immagina il controlling del futuro nel settore della moda? Sono necessari a suo avviso dei cambiamenti nel come viene gestito? Ritiene che i sistemi adottati possano essere migliorabili?

ADB: Sicuramente la tecnologia ci può aiutare. È tanto che andiamo avanti con Excel e credo lo faremo ancora per molto però penso che la tecnologia ci stia aiutando, per esempio i KPI dell'e-commerce è Google che ce li dà. Vedo che ci possono essere delle integrazioni. Chiaramente è qualcosa che richiede tempo di sviluppo e budget per farlo, però sicuramente uno sviluppo a livello di sistemi informativi e tecnologia può essere qualcosa di importante.

AAR: Mi ha spiegato che utilizzate Excel per analizzare i dati, pensa che questo sia uno svantaggio che non vi permette di avere dati in tempo?

ADB: È comunque lavoro manuale. Quindi è soggetto a errori, non che il sistema sia esente da errori visto che è alimentato da persone. Sicuramente se avessi un budget infinito non userei più Excel, cercherei di usarlo il meno possibile e di avere magari una Business intelligence (BI) di cui si parla tanto in questo momento. Magari un database su Excel ma collegato a una BI, quindi una tecnologia esterna che prende questi dati e li elabora per presentare un nuovo set

di KPI aggiornato ed esente da errori. Nel breve me lo vedo così. Qualcosa di integrato con un database o un file Excel che però sia gestito da una macchina.

Allegato 8: Intervista GUESS

Intervistato: Guido Burlini (GB), VP International Controller

Data: giovedì 9 giugno 2022, via Teams

GB: Guess è un gruppo globale che ha tre sedi. La casa madre che ha dato origine al business è a Los Angeles e controlla il mercato del Nord e Sud America dove siamo presenti con dei distributori. Poi abbiamo la sede in Europa qui in Svizzera che praticamente controlla il mercato europeo, è un concetto europeo un po' allargato perché arriva fino a Singapore. La Turchia è inserita in questo circuito, quindi diciamo è il mercato Europa, Africa e la parte più vicina dell'Asia. Poi abbiamo la sede ad Hong Kong che invece segue il mercato del far east e degli uffici a Shanghai che seguono la Cina. Siamo molto forti in Corea, dove infatti abbiamo un'altra sede. Nel mercato coreano c'è un legame stretto con quello giapponese, la filiale coreana fa l'overview anche di quella giapponese. Ognuna di queste region che le ho detto prepara un suo bilancio che poi viene consolidato globalmente, non è altro che un documento che ogni tre mesi viene depositato in borsa per informativa al mercato. Siamo una società quotata in borsa, essere quotati in borsa in America prevede una compliance molto particolare. Essendo aziende pubbliche si pone molta attenzione alla trasparenza delle informazioni che vengono rilasciate al pubblico, chi ha interessi nella società e ai cosiddetti stakeholder. Sviluppiamo un fatturato che è intorno ai 3 miliardi di dollari con questo consolidato, di cui 1 miliardo viene da solo realizzato da noi in Europa. Abbiamo anche molti negozi di proprietà, in Europa sono più di 500. Ogni negozio ha una media di 10 dipendenti, quindi solo i negozi sono 5'000. Poi abbiamo le sedi qui in Svizzera, siamo circa 700 persone. In Europa abbiamo anche sedi in Italia, Spagna, Germania e Francia, ovvero nei mercati principali, anche in Polonia e Russia. Questo è un po' il background del gruppo, quindi diciamo che noi abbiamo due ottiche di visione per tutto quello che è la necessità di informazione. La prima ottica è naturalmente quella del management, che vuole delle informazioni per poter prendere delle decisioni. Questa ce l'hanno un po' tutte le aziende, per prendere una decisione tendenzialmente si ha bisogno di avere le informazioni. Poi abbiamo invece quella che è la compliance, essendo una società quotata in borsa dobbiamo fornire al mercato delle informazioni che magari potremmo anche farne a meno per la conduzione del business, si aggiunge tutto un monte di compliance richiesti dagli organismi di controllo. In particolare in America c'è questo organismo di controllo che obbliga le aziende a fornire delle informazioni di cui l'azienda pensa di non aver bisogno. Quindi nel nostro sistema di controllo interno c'è il doppio binario, quello destinato all'informativa di borsa e quello destinato al management. Per questo motivo risultiamo anche molto più complessi di un'azienda tradizionale piccola, familiare o comunque anche un'azienda più grande, ma che però non è quotata in borsa. Magari quello che le dirò potrebbe non ritrovare riscontri in altre aziende, ma non perché le altre non sono brave o non hanno un sistema di controllo così sviluppato, ma appunto perché non ne hanno bisogno perché non sono quotate in borsa. Questo è un aspetto molto importante perché ci sono delle informative obbligatorie e non.

AAR: Come sono organizzati i sistemi di controlling all'interno dell'azienda? Esiste una funzione che si occupa di tutto oppure viene suddiviso tra livelli gerarchici? Esiste un responsabile del controlling in azienda?

GB: Siamo un'azienda americana, quindi abbiamo un'organizzazione di tipo americano, che è un po' diverso da quello europeo. Non troppo perché anche in Europa si inizia a seguire questo modello soprattutto nelle grandi aziende, però in realtà più piccole ancora non c'è. Esiste un dipartimento finance che si occupa di tutto quello che è l'amministrazione e il budgeting ed è in capo al CFO. Dopodiché esso viene suddiviso in due grandi realtà. La prima realtà è quella che si occupa dei numeri a consuntivo, è responsabile della chiusura mensile dei dati. Poi c'è un dipartimento staccato che si occupa di tutto quello che è budget e forecast. Questo avviene per esigenze di separazione delle funzioni ed evitare possibili conflitti di interessi, si tende a tenere separate le due funzioni perché se no si rischierebbe che gli actual sarebbero sempre allineati al budget. Una persona può dire "ho sbagliato di poco il budget e quindi tocco l'actual", quindi viene tenuta questa separazione in modo tale che il sistema di controllo è diviso tra queste funzioni aziendali. Nel nostro caso abbiamo due vice presidenti che rispondono al CFO americano, io sono il vice president degli actual e il mio collega è il vice president del financial planning. La mia funzione in America viene definita come controller. Quindi chi è responsabile degli actual è definito controller e chi è responsabile del budget e del forecast viene definito financial planner. Sotto di noi abbiamo delle persone, io e il mio collega siamo dei vice president, poi abbiamo i director, i manager e tutto il personale di staff. C'è questa cascata organizzativa, in tutto siamo una sessantina di persone.

AAR: Come fa l'azienda a stabilire i suoi obiettivi di performance?

GB: Diciamo che chi stabilisce la politica aziendale è il CEO che dà degli obiettivi strategici all'azienda. Ovviamente per le aziende l'obiettivo è di crescere sempre, per cui lui ragiona sempre secondo questa ottica e fornisce le linee strategiche. Quindi può dire di credere nel retail e aprire dei negozi, nell'e-commerce e via dicendo. Gli obiettivi della strategia aziendale vengono stabiliti dal CEO. Il finance ha la responsabilità di trasformare questi obiettivi di strategia in dati quantitativi. Siamo un'azienda che vende, non siamo no profit, vendiamo un prodotto, quindi la prima informazione che il finance raccoglie proviene dai venditori che abbiamo in giro per il mondo, i quali preparano i loro dati di vendita. Dopodiché a cascata dal dato di vendita si va su tutte le componenti di costo. Dopodiché si va dal CEO e si presenta il risultato che si potrebbe ottenere seguendo questa strategia in base alle informazioni ottenute. A questo punto il CEO può dire che non va bene e cambiare strategia, oppure andare avanti e confermarla. Esistono due tipi di definizione di obiettivi, di solito c'è un long range plan, che è una visibilità che va da 3 a 5 esercizi. Nel mondo ne succede sempre una, 5 anni è molto lungo come periodo, magari può andare bene per un'azienda che fa acciaio, però per un'azienda come noi che abbiamo un'elevata volatilità non è possibile. Pensa che quando nel 2018 facevamo i long range plan non potevamo prevedere il Covid, dopo questo cambiamento potevi prendere il piano e buttarlo nel cestino perché non aveva più senso. Quindi viene fatto comunque un long range plan per fornire delle linee guida, poi ci sono i budget aziendali annuali, i forecast e gli actual.

AAR: Come fa l'azienda a valutare e misurare il proprio successo? Quali strumenti utilizza?

GB: Lo strumento principale rimane il budget. Una volta fatto si fissano degli obiettivi che di solito riguardano fatturato, gross margin e utile netto. Questo budget ha una visione annuale,

si riferisce a un intero esercizio. Ogni mese chiudiamo i dati a consuntivo e li confrontiamo con il budget che viene suddiviso per mesi. A questo punto il budget non esiste più e questo nuovo documento si chiama forecast. Facciamo un esempio, noi chiudiamo un esercizio di solito verso fine gennaio. Quindi esiste il budget d'esercizio che va da febbraio a fine gennaio dell'anno dopo. A fine febbraio guardiamo i risultati actual e facciamo un balance sheet, profit and loss e guardiamo il risultato. A questo punto febbraio diventa consuntivo e quindi non hai più 12 mesi di budget, ne hai 11 perché uno è già finito e non esiste più. Questo documento che riunisce gli actual e le previsioni si chiama forecast. A questo punto hai tre documenti: budget, forecast e actual, dall'analisi di questi tre documenti valuti le performance tramite degli scostamenti.

AAR: Esiste all'interno dell'impresa un sistema di budget? Da chi viene formulato? Su che base temporale è articolato?

GB: Sì, il budget è annuale e viene aggiornato mensilmente con i dati actual, diventando un forecast.

AAR: Da chi viene formulato il budget?

GB: Dobbiamo distinguere chi è la fonte di informazione e chi prepara il documento. La fonte di informazione primaria rimangono i commerciali, sono loro che sanno dirti se si venderà di più o di meno, chi agisce sul territorio. Abbiamo country manager un po' in tutti i paesi d'Europa, sono loro che hanno la sensibilità di dirti se sbagli o quali previsioni potrebbero esserci, noi da Lugano non possiamo saperlo. Quindi la fonte di informazione primaria sono i dipartimenti commerciali. Chi lo prepara è il financial planning, come dicevo prima abbiamo due funzioni all'interno del finance. Una funzione deputata ai numeri previsionali e un'altra deputata ai numeri actual, quindi chi formalizza il documento, che poi viene comunque sottoposto al CEO per approvazione, è il financial planner.

AAR: Questo procedimento che mi ha descritto viene fatto per tutte le regioni?

GB: Ogni regione fa il suo budget e poi viene consolidato a livello globale. In questo modo sono visibili tutti i livelli, avendo il bisogno di confrontare sempre i dati actual devi andare quanto più granulare possibile. Se voglio sapere in Europa chi sta andando bene tra Italia, Spagna e Francia devo avere i dati di budget e actual per tutte e tre le nazioni. Non posso avere un dato consolidato, altrimenti non posso più valutare le performance dei singoli paesi.

AAR: All'interno dell'azienda esiste un sistema di reporting? Su quale base temporale viene organizzato? Quali destinatari vengono interpellati e quali tempi di risposta vengono assegnati? Qual è la frequenza con cui vengono fornite informazioni importanti al management?

GB: Noi prepariamo gli actual su piano mensile, quindi ogni mese chiudiamo il balance sheet, profit and loss (PNL). Ovviamente ogni tre mesi prepariamo un documento più corposo, perché dobbiamo depositarlo in borsa per l'informativa al mercato, e poi c'è il documento annuale. Abbiamo un calendario diverso che si chiama retail americano, quindi tendenzialmente un nostro mese non rispecchia quello solare, noi chiudiamo al sabato più vicino alla fine del mese. Per esempio una volta chiudiamo il 28 febbraio, una volta il 25 febbraio oppure il 2 marzo a

dipendenza di quale sia il sabato più vicino alla fine del mese. Questo lo facciamo in modo che ogni anno sia comparabile. Nel nostro settore del retail il sabato è una componente essenziale, chiudiamo al sabato più vicino alla fine del mese perché sappiamo che in questo modo è confrontabile con il mese dell'anno prima. In seguito inviamo il report consolidato europeo in America entro il giovedì della settimana dopo, quindi abbiamo quattro giorni per chiudere il consolidato. Lavoriamo lunedì, martedì, mercoledì e giovedì inviamo il report consolidato europeo, poi l'America si prende il venerdì e il sabato per chiudere quello globale.

AAR: Gli scostamenti che analizzate, vengono anche quelli utilizzati nella reportistica?

GB: Certo, noi analizziamo gli scostamenti sia rispetto al budget che rispetto al forecast. Ogni mese aggiorniamo anche i forecast. Noi abbiamo sempre due viste. Uno è l'up-to-date e uno è il mese puro, queste sono sempre due cose che riportiamo. Quindi noi a fine marzo diamo sia la vista febbraio-marzo sia la vista marzo stand alone, in modo tale da poter confrontare non solo l'up-to-date ma anche il mese stand alone. I destinatari sono tutti gli stakeholders, quindi il CFO, il CEO e i country manager che sono valutati in base a questa performance.

AAR: Quali sono i Key performance indicators principalmente utilizzati? A quali variabili fanno riferimento?

GB: Vendite, gross margin, net earnings e cash flow sono comuni a tutte le aziende del mondo. Da noi per esempio c'è la vista per canale quindi wholesale, retail ed e-commerce. Organizziamo anche degli ambiti territoriali, quindi Europa suddivisa in sub region, così da avere una vista incrociata per canale e territorio. Se uno vuole sapere come è andata la Francia, gli dai il dato francese totale, ma se vuole sapere il dato francese sul retail devi dargli la visione del channel. Poi si può anche avere una visione per prodotto, abbiamo l'apparel che sono i vestiti, gli accessori e poi si può essere interessati a un certo dato, per esempio se sono andati meglio i prodotti che costavano più di 150 dollari o meno. Quindi gli ambiti di analisi sono canale, territorio e prodotto, per ognuno dobbiamo essere in grado di formulare i dati economici.

AAR: Questi KPI che ha citato vengono controllati e monitorati dai funzionari regionali?

GB: No perché fanno parte delle linee strategiche dell'azienda, vengono controllati quindi dal CEO. Ti faccio un esempio: in questo momento stiamo cercando di vendere meno magliette ma più merce di costo elevato. Quindi il CEO ha l'informazione per capire se il mercato sta rispondendo positivamente o negativamente a questa diversificazione di prodotto ed è lui direttamente interessato, perché deve capire se questa diversificazione da lui proposta sta avendo dei riscontri sul mercato oppure no. L'informazione non ha mai un canale prefissato, a seconda dei momenti storici e quello che sta succedendo nel mondo cambia di priorità. Per esempio, generalmente il CEO non chiede mai quanto paghiamo d'affitto, durante il COVID però è diventata un'informazione importante perché voleva capire quanti soldi stavamo buttando per pagare gli affitti di negozi che rimanevano chiusi. A seconda di cosa succede ci sono delle informazioni che diventano prioritarie, perciò devi avere l'informazione che possa rispondere in qualsiasi momento a qualsiasi domanda.

AAR: Come fate a gestire la vostra informativa? Utilizzate dei software specifici? Come vengono gestiti questi dati e presentati al management?

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

GB: In questo momento a prescindere da moda o non moda, noi abbiamo bisogno di un livello di dato sofisticato perché siamo un'azienda complessa, magari però altre aziende non hanno bisogno di questo. Tu hai un ERP che gestisce le informazioni essenzialmente legate alla supply chain, quindi gli acquisti, i ricevimenti, gli ordini e la gestione del magazzino. Poi hai un sistema finanziario che è quello che gestisce le informazioni contabili, nel nostro caso noi abbiamo JD Edwards, e un sistema di Business intelligence. Lo devi vedere come un sistema dove confluiscono informazioni da tutti i possibili sistemi aziendali, per esempio abbiamo un sistema che raccoglie tutti gli scontrini dei negozi, le fatture di vendita ai clienti e quelle di acquisto. Butti le informazioni in questo sistema, in modo tale che tu poi le puoi estrarre a tuo piacimento. La Business intelligence riceve dati dagli altri sistemi, li mette insieme e permette di intrecciarli. Dopodiché hai generalmente un sistema di consolidamento di reporting, nel caso di gruppi prende informazioni dai sistemi locali. Il problema è che il piano dei conti russo è completamente diverso da quello francese o italiano, quindi devi avere un sistema che raccoglie tutte queste informazioni e le armonizza. Per esempio noi nel nostro sistema dobbiamo fornire sia le informazioni secondo i principi contabili di ogni nazione che quelli americani. Lo strumento che ci permette di fare questo è un combinato tra JD Edwards e lo strumento di consolidamento HFM. Poi c'è un sistema di financial planning utilizzato per fare il budget che nel nostro caso si chiama KCI, stiamo facendo un progetto per adottarne uno un po' più sofisticato. Diciamo che i sistemi in un mondo dove sta aumentando la complessità stanno diventando anche loro più complessi. Le piccole aziende posso gestire il tutto con Excel a dipendenza dalla complessità.

AAR: Esiste un momento di incontro formalizzato durante il quale si analizzano i report ottenuti? L'impresa presenta un'analisi delle sue performance e del raggiungimento degli obiettivi? Ogni quanto?

GB: Il primo momento è quando guardiamo gli actual e facciamo lo scostamento actual-consuntivo, poi ci sono altri momenti che si chiamano business review dove commentiamo quello che stiamo facendo e le previsioni sul futuro. Ci sono molteplici incontri che possono includere tanti livelli, sono trasversali, si definiscono tutte le persone interessate e vengono chiamate all'incontro. Magari allo stesso incontro partecipa il CEO e un'analista.

AAR: Questa business review viene fatta in modo flessibile o c'è uno scadenziario?

GB: C'è una scadenza a calendario mensile. È tutto mensile: facciamo le chiusure, le analisi di actual, il confronto per trovare gli scostamenti e infine la business review.

AAR: Come valutate le performance dei dipendenti? Quanto spesso viene fatto?

GB: Questo è molto legato alla politica retributiva, oltre un certo livello di organico la componente variabile della retribuzione diventa sempre più importante. Questo è tipicamente americano, se l'azienda va bene vai bene pure tu ma se va male devi tirare le cinghie. Può essere veramente elevato lo scostamento, dove le componenti variabili diventano significative c'è un processo di valutazione del dipendente più forte. Dal mio punto di vista ritengo più importante un feedback continuo che uno annuale, dove si dice sul momento se si ha fatto bene o male senza dover far aspettare sei mesi per un feedback. Per tutti i dipendenti abbiamo comunque un momento dove prepariamo un documento di valutazione dove si guarda se sono stati raggiunti gli obiettivi assegnati oppure no e si è soddisfatti del lavoro svolto. Ogni capo

dipartimento alla fine si organizza come vuole, per esempio io sono molto diretto e do continui feedback, se non sono contento lo dico subito, non aspetto un anno per farlo.

AAR: La sua azienda possiede filiali all'estero? Se sì, come viene gestito il contatto/flusso informativo con queste sedi?

GB: Tutte le informazioni contabili e amministrative previsionali vengono gestite da Lugano. In Germania abbiamo un forte team commerciale, lì abbiamo solo una persona appartenente al finance che ci serve per tenere i contatti tra noi e questo team, quindi è tutto centralizzato a Lugano, per questo motivo siamo in meno nelle filiali. Non abbiamo frammentato la presenza in tutte le country ma l'abbiamo concentrata, questo perché un'azienda come la nostra ha bisogno di processi standard, più concentri informazioni e più riesci a farli. Se invece di avere 60 persone qua sarebbero divise nelle filiali, ogni country potrebbe fare un po' come vuole e non avresti la possibilità di fare dei processi standard. Tutti però utilizzano lo stesso software contabile, ossia JD Edwards, quindi il flusso di informazioni è costante.

AAR: A suo avviso i sistemi di controlling consentono di migliorare il coordinamento tra sedi oppure rendono tutto più difficile? Per quale motivo?

GB: Le aziende tendenzialmente non sono dei sistemi democratici, in azienda c'è un responsabile che in quel momento è il dominus che decide. Chi decide ha una strategia, un piano e degli obiettivi. Se per coordinamento intendiamo quello di implementazione della strategia mi domando come può essere fatto senza un sistema di controllo. Se c'è qualcuno che ti risponde che lo rende più difficile deve cambiare lavoro, non ci può essere coordinamento senza un sistema di controllo perché c'è bisogno di avere le informazioni, gestirle, dare feedback e valutarne le performance. La vedo dura come tu possa fare questo senza un sistema di controllo. Nelle aziende non c'è bisogno di anarchia, c'è bisogno che le persone che lavorano per il dominus, ovvero quello che decide, mettano in atto la strategia. Non devo decidere altre cose, ma solo eseguire la strategia. Poi c'è bisogno di un sistema che controlla che questa strategia viene eseguita veramente o no, questo viene fatto dal controlling. Quindi per me è impossibile che esista un'azienda con addirittura più sedi che pretende di gestire le cose senza un sistema di controllo. È chiaro che se lo vai a chiedere al country manager o al responsabile commerciale di zona ti può dire che facciamo pressione, però il nostro lavoro è proprio quello di stressare e verificare che mettano in atto la strategia.

AAR: Quindi senza controllo praticamente è impossibile raggiungere la strategia?

GB: Impossibile non proprio, però se la raggiungi è veramente per caso e non perché hai fatto delle linee d'azione. Magari ogni tanto il caso funziona, qualche volta per esempio nelle start up il famoso colpo di fortuna esiste e ti va bene. Quando però l'azienda diventa un meccanismo complesso fatto da migliaia di persone hai bisogno di avere un sistema di controllo.

AAR: Quali sono a suo avviso i vantaggi che i sistemi di controlling possono apportare all'interno della sua impresa?

GB: I vantaggi sono che puoi mettere sotto controllo l'azienda, dove noi per controllo intendiamo quella duplice funzione con cui ho iniziato il discorso. Ha una funzione informativa al

management per verificare se la strategia e gli obiettivi aziendali sono perseguiti, questo è il primo ed è per l'azienda in se. Poi c'è anche quella per la compliance, siamo un'azienda e ogni anno dobbiamo fare la dichiarazione dei redditi, depositare un bilancio, fare le dichiarazioni IVA mensili per cui anche quella è la funzione del controllo. Quindi rispetto e verifica degli obiettivi aziendali e rispetto e verifica della compliance che dipende poi da nazione a nazione.

AAR: Vede dei possibili svantaggi/delle criticità?

GB: Bisogna evitare che diventi un organo burocratico, cioè la burocrazia diventa negativa quando fa delle cose fini a se stessa e non perché servono a qualcuno. La burocrazia ha una percezione positiva quando aiuta a prendere decisioni oppure aiuta la compliance. Diventa negativa quando è fine a se stessa, quindi bisogna evitare che da organo di supporto all'azienda diventi un organo fine a se stesso che non serve a nessuno.

AAR: Potrebbe fare un esempio di quando secondo lei diventa fine a se stessa questa burocrazia?

GB: Questo lo puoi vedere a tutti i livelli, devi sempre distinguere gli adempimenti sostanziali da quelli formali. Puoi aver fatto formalmente qualcosa di perfetto ma che sostanzialmente non serve a niente. Guardiamo per esempio il processo di autorizzazione dei pagamenti, prima di buttare fuori un pagamento devi essere sicuro che è stato approvato secondo le gerarchie indicate dall'azienda. La burocrazia fine a se stessa è quella che ancora oggi vuole il foglio di carta firmato, quindi hai delle persone che devono inseguire altre per prendere la firma. La burocrazia propositiva è quella che mette un workflow per l'approvazione a sistema dove poi l'informazione rimane e la posso verificare anche tra 10 anni. Questo è un continuo processo evolutivo dove ti devi sempre adattare a quello che offre la tecnologia e il mercato, spingendo le persone a cambiare le proprie abitudini.

AAR: Il settore della moda è confrontato da anni con un'ondata ecologica/green e con temi come la moda sostenibile. All'interno dell'azienda vengono messi in atto nuovi strumenti o processi che tengono in considerazione fattori ambientali o sociali? Quali?

GB: Come hai detto tu questo è un trend verso la promozione della sostenibilità. Nel nostro caso abbiamo dei nuovi organi aziendali che si occupano di delineare delle politiche per la selezione dei fornitori anche in base ai processi di produzione che hanno. Per esempio già 10 anni fa esistevano dei soggetti che verificavano se nelle fabbriche dei produttori lavoravano bambini, adesso ci sono dei soggetti che vanno a verificare se vengono adottati processi produttivi meno inquinanti oppure se si dà prevalenza a un certo tipo di cotone rispetto a un altro. Ci sono delle linee guida che questi soggetti emanano e devi adattarti. Se il produttore non vuole permettere che i soggetti esterni entrino a fare questo tipo di verifiche noi non lo scegliamo, quindi la nostra è una selezione alla fonte. Poi abbiamo una struttura aziendale che lavora sul tema della sostenibilità a largo campo e pubblichiamo un bilancio di sostenibilità, ci sono cose sia di carattere sostanziale che formale, cioè documenti che permettono di esporre all'esterno le politiche adottate e i risultati ottenuti.

AAR: La creatività è alla base dell'industria della moda. Da diverse fonti emerge che potrebbe esserci un conflitto tra controlling e creatività. Il controlling pone a suo avviso un freno alla creatività oppure è il contrario?

GB: Sono due mondi completamente staccati. Il punto d'incontro di questo argomento è quando un soggetto a un certo momento prende i disegni creativi, fa una stima del loro costo di produzione, guarda a quale prezzo può essere venduto e decide se mettere in atto quel prodotto oppure no. C'è questo punto d'incontro che è il budget, noi abbiamo delle funzioni che controllano il design e il sourcing, prendono i disegni e dicono "guarda che per fare questa cosa devo spendere 130 e ricorda che il mercato non lo comprerebbe mai al doppio perché non gli dà quel valore, devi cambiare disegno". Quindi c'è un momento in cui la creatività viene a confronto con i numeri e questo momento è il budget. Quando l'azienda definisce il gross margin che vuole raggiungere sta definendo anche quanto può spaziare la creatività.

AAR: Crede che i sistemi di controlling adottati attualmente siano sufficientemente dinamici per far fronte ad un settore così volatile come quello della moda? Per quale motivo?

GB: Lo sviluppo tecnologico è mostruoso, ci sono tantissime offerte che provengono soprattutto dagli Stati Uniti di nuovi software e sistemi. Ci sono dei software che un paio di anni fa non sapevamo nemmeno cosa fossero. Per via dello sviluppo tecnologico mi viene da dire di sì, però bisogna vedere quanta voglia ha l'azienda di adottarli. Noi spesso ci troviamo a scontrarci con il problema che vorremmo implementare qualcosa ma poi sorge la domanda di quanto ci verrebbe a costare. L'offerta comunque c'è, poi dipende dall'azienda e dalla dinamicità di vedere quale adottare oppure no.

AAR: Pensando al budget che voi fate su base mensile, secondo lei si riesce comunque a stare dietro a questa dinamicità?

GB: Tu ricordati una cosa, il forecast per sua definizione è sbagliato, non può mai essere giusto perché è la differenza tra una previsione e l'actual. Però se ti faccio vedere la storia dello scostamento actual-consuntivo dei nostri forecast a livello di mercato normale ci stanno dietro. È chiaro che se ci sono dei problemi come la guerra in Ucraina o l'epidemia il budget non serve più a niente, però in questo caso il plus sta nell'avere un sistema flessibile che ti permette di definire nel minor tempo possibile il nuovo forecast.

AAR: Come si sta evolvendo questa funzione all'interno del settore? Vede dei cambiamenti?

GB: È sempre tutto in evoluzione, nel nostro caso abbiamo un'evoluzione che va su un doppio binario. C'è la compliance che diventa sempre più stringente, un grosso salto nel mondo dell'informazione è avvenuto con uno scandalo in America, praticamente una grande azienda di successo nel giro di un mese è fallita. Questo scandalo ha fatto capire al legislatore che c'era bisogno di rafforzare molto la funzione di controllo e le informazioni che le aziende dovevano dare al mercato, quindi è nata per esempio la SOX. Per quanto riguarda la compliance il futuro del controlling dipende dai meccanismi che i legislatori metteranno in atto. Se per esempio introdurranno sempre più elementi di valutazione di sostenibilità, è chiaro che il controlling si

deve adattare. Poi c'è un'evoluzione interna che dipende dal mercato, dalla complessità. Qua mi sembra che la cosa può solo ingrandirsi, non mi sembra di vedere un futuro dove i business sono in via di semplificazione. Nel business i margini si riducono sempre di più, e dove si riducono i margini si devono effettuare sempre più controlli su di esso. Il livello di controllo di un'azienda dipende anche dalla sua marginalità, un'acciaieria che fa il 2% di margine ha bisogno un controllo sui costi mostruoso perché se sbagliano la stima vanno in passivo. Per un'azienda della moda con il 50% di margine è anche importante però sai che se non è così preciso fa niente. Noi dobbiamo avere la nostra quantità di precisione, in quanto siamo quotati in borsa ma non perché il management pretende la precisione massima. Se invece di fare il 50 facciamo il 49% di margine non è che cambia tanto. Quindi per me si va sempre verso un orizzonte di complessità perché le richieste del business e dell'ambiente diventano più complesse e poi prevedo che la tecnologia andrà dietro sempre di più con il cloud che permette di uniformare i processi e renderli standard, non avendo più vincoli legati alla capacità di immagazzinare informazioni. Lo sviluppo tecnologico ci farà capire fino a dove si può arrivare, ci sta mettendo in mano degli strumenti che solo in futuro riusciremo a sfruttare.

AAR: Come si immagina il controlling del futuro nel settore della moda? Sono necessari a suo avviso dei cambiamenti nel come viene gestito? Ritieni che i sistemi adottati possano essere migliorabili?

GB: Sì assolutamente, io lavoro ormai da 30 anni. Prima il controller era una persona a cui arrivava un tabulato, lo guardava e metteva due spunte, mentre ora ti viene richiesto pure di conoscere i processi aziendali. Non puoi fare il controller se non conosci bene i processi aziendali e il ruolo si arricchirà perché per farlo devi anche conoscere la tecnologia sottostante, devi andare a fondo per comprendere come ragiona la tecnologia. Ti faccio un esempio, noi spesso ci troviamo con le chiusure mensili e con dei dati inattesi, ti aspetti di fare il 50% del post venduto ma viene fuori a sistema che è del 60% e ti chiedi cosa è successo. A noi viene richiesto di andare a capire il motivo di questo 10% di scostamento, spesso per trovarlo dobbiamo andare dentro il sistema per capire che non abbia buttato fuori informazioni sbagliate, quindi dobbiamo sapere come lavora il sistema. Il ruolo diventa sempre più un controller di processo e meno un controller di numeri.

Allegato 9: Intervista Giuseppe Ferraro

Funzione ricoperta: Business Controller

Data: martedì 21 giugno 2022, via Teams

AAR: A suo avviso i sistemi di controlling consentono di migliorare il coordinamento tra sedi oppure rendono tutto più difficile? Per quale motivo?

GF: È sempre una questione di capacità di adattamento. Ormai nelle grandi imprese c'è questa percezione che ci sia un continuo dinamismo per cui bisogna essere sempre ricettivi nell'adattarsi a delle nuove prassi piuttosto che a dei nuovi sistemi di lavoro. Questa domanda è impattante nella fase in cui un'azienda da medio-piccola inizia a crescere e sente la necessità di organizzare un controllo di gestione ma le persone non vogliono perché per loro si tratta di lavoro in più, tempo che devono dedicare all'attività amministrative o di business, quindi li subiscono come un onere eccessivo. In realtà in queste organizzazioni sfugge il fatto che sono più i benefici che ne vengono avanti perché a livello organizzativo ci sono. È chiaro che deve anche esserci un comitato che parte dal board e che determini che all'interno dell'organizzazione ci sia un set minimo di processi che debba essere portato a termine.

AAR: Quali sono a suo avviso i vantaggi che i sistemi di controlling possono apportare all'interno della sua impresa?

GF: Sicuramente al di là del supporto al business e dare la capacità di capire dove introdurre delle azioni correttive, piuttosto che dove investire o disinvestire, ci sono poi anche degli obblighi di carattere legale. Quindi anche essere pronti dal punto di vista di auditing e andare anche a mitigare i rischi d'impresa. Se hai un sistema di controllo ti consente di intercettare immediatamente determinate deviazioni. C'è anche un aspetto secondo me giuridico da prendere in considerazione. Il contesto in cui viviamo è estremamente dinamico. Sei sicuro dei costi ma mai dei ricavi, e soprattutto in questo momento non sei neanche sicuro che i prezzi corrispondano al reale valore della tua merce. Quindi, il reale valore che in un modo o nell'altro ti consente di avere un profitto alla fine dell'anno. In una dinamica come questa bisogna anche essere in grado di capire quelli che sono i rischi aziendali e come mitigarli, in modo proattivo e con largo anticipo rispetto al momento in cui l'evento accade. Questo lo puoi fare solo se hai un controllo di gestione integrato e hai anche un'organizzazione che è in grado di lanciare determinati messaggi che vengono poi recepiti. Ogni dipartimento è in grado di dare il suo contributo e dire "abbiamo questo problema all'orizzonte, come intendiamo affrontarlo?". Per esempio durante il periodo di Covid potremmo riscontrare delle difficoltà nel trasportare la merce per via aerea, quindi come fa l'organizzazione a riadattarsi e consentire che la merce arrivi in modo puntuale quando sappiamo che non lo sarà? Che cosa vogliamo fare? Vogliamo scegliere di spendere comunque per la via aerea oppure non farlo perché sono più i costi che i benefici? Quindi sicuramente mette un limite a quello che è la profittabilità dell'azienda. Poi sa, in un'organizzazione grande il flusso di cassa consente sempre di essere sufficientemente tranquilli, ma in aziende piccole se non si hanno queste capacità si rischia che in due stagioni si chiude completamente l'azienda. Sbagliare per due stagioni i prezzi e gli acquisti rischia di compromettere la salvaguardia dell'azienda, non è solo la capacità del dipartimento merchandising di stare al passo con le esigenze del consumatore, ma è qualcosa che sta un

po' dietro nel back office nella capacità dell'azienda di avere delle operations che consentano di salvaguardare il profitto aziendale.

AAR: Vede dei possibili svantaggi/delle criticità?

GF: Chiaramente è un investimento per la società, si può capire di volta in volta come investire nel dipartimento. Introdurre SAP può essere un investimento importante per un'azienda. Ci sono vantaggi? Quali sono gli obiettivi nel lungo termine? Quali affrontiamo? Sono tutti punti da prendere in considerazione, però svantaggi al di là dei costi non ne vedo.

AAR: La creatività è alla base dell'industria della moda. Da diverse fonti emerge che potrebbe esserci un conflitto tra controlling e creatività. Il controlling pone a suo avviso un freno alla creatività oppure è il contrario?

GF: C'è molto sforzo dato dalla creatività però poi un marchio non è tanto come se lo immagina l'organizzazione ma come viene percepito dal mercato. Cambiare improvvisamente il mercato obiettivo non è possibile perché il marchio impiega vari anni per spostare il proprio target di riferimento. Perché anche se tu offri una collezione nuova quel tipo di cliente in negozio non ci entra o non percepisce il marchio. C'è sempre questo trade-off, si parla di una creatività diciamo ingegnerizzata, nel senso che si va verso una creatività che non è fine a se stessa ma che consente di avere un prodotto sempre all'interno di un determinato prezzo. Quindi, bisogna tener sotto controllo i costi, ad esempio i materiali sostenibili quanto impattano all'interno del prodotto, qual è il risultato di pricing o se il mercato riconosce un premium price sulle attività. Il creativo crea cose bellissime ma anche iper costose che poi sul mercato non vengono vendute perché poi devono essere contestualizzate all'interno della percezione del brand.

AAR: Crede che i sistemi di controlling adottati attualmente siano sufficientemente dinamici per far fronte ad un settore così volatile come quello della moda? Per quale motivo?

GF: Sì, consentono di capire cosa non funziona in tempo.

AAR: Come si immagina il controlling del futuro nel settore della moda? Sono necessari a suo avviso dei cambiamenti nel come viene gestito? Ritiene che i sistemi adottati possano essere migliorabili?

GF: È chiaro che sulla parte di sostenibilità piuttosto che attività innovative bisogna avere sempre un approccio dinamico che consente di immaginare di riadattare l'organizzazione. Quindi, ogni azienda deve un po' valutare quali sono gli sforzi, i benefici e cercare di adattarsi. La capacità di integrare sempre di più determinate metriche consente all'organizzazione di avere strumenti per prendere decisioni consapevoli. Più si ha un sistema di controlling elaborato e sofisticato e più si è in grado di intervenire in modo repentino dove succede.

Allegato 10: Intervista Riri

Intervistato: Gianmaria Coletto (GC), Group Controlling Manager

Data: mercoledì 22 giugno 2022, via Teams

AAR: Come sono organizzati i sistemi di controlling all'interno dell'azienda? Esiste una funzione che si occupa di tutto oppure viene suddiviso tra livelli gerarchici? Esiste un responsabile del controlling in azienda?

GC: L'ufficio di controllo di gestione è gestito tutto a Mendrisio. Faccio una premessa: Riri è una multinazionale quindi ha l'headquarter e uno stabilimento produttivo a Mendrisio, altri 6 stabilimenti produttivi in Italia, delle filiali commerciali estere e parliamo alla fine di più di 1'100 persone. Quindi siamo un'azienda direi di medie dimensioni ma nonostante questo l'ufficio controllo di gestione ha sede qui a Mendrisio, quindi non ci sono referenti locali da quel punto di vista. C'è un responsabile che sono io. Dopodiché cerchiamo di specializzarci in alcune aree perché il set di reporting e la complessità sottostante è molto estesa. Quindi, capire le dinamiche di sette stabilimenti produttivi non lascia tantissimo spazio per fare altro. Però nonostante cerchiamo di specializzarci l'obiettivo rimane sempre quello di essere interscambiabili, di avere una visione che esca al di fuori della propria area di focus. Siamo quattro persone nel controllo di gestione, non mille, quindi non possiamo essere troppo settoriali da quel punto di vista. Le macro aree di analisi sono il controllo di tutta la parte commerciale, quindi vendite per cliente, mercato e categoria merceologica con analisi che poi vanno a dettagliare per articolo, metri, pezzi e valuta a seconda del punto di vista. Poi c'è una parte che riguarda le operations, quindi tutti i KPI di stabilimento come lead time, scarti, efficienza della manodopera e livelli di rotazione del magazzino. Poi si cerca di sintetizzare queste analisi che ricaviamo sia sulla top line che sulla parte legata alla marginalità nella spiegazione delle variazioni che ci troviamo durante le chiusure mensili. Quindi facciamo mensilmente a livello finanziario una chiusura sia economica che patrimoniale. Facciamo lo scostamento rispetto all'anno precedente o il budget e attraverso ciò che c'è stato a monte lato commerciale e operations abbiamo la maggior parte delle spiegazioni al perché le vendite o i margini sono aumentati o diminuiti.

AAR: Come fa l'azienda a stabilire i suoi obiettivi di performance? Come li valutate?

GC: Dal punto di vista strategico c'è l'amministratore delegato che fissa il piano strategico dell'azienda, quindi dove vogliamo arrivare come offerta di prodotto, redditività, tecnologie e struttura di management. Dopodiché questo pensiero un po' filosofico deve essere tradotto in numeri e viene fatto ogni anno durante la fase di budget che avviene generalmente da settembre in avanti dove partendo dalle vendite e arrivando fino al microdettaglio si fissano gli obiettivi e si cerca di raggiungerli. Quindi noi facciamo un processo prima bottom-up con le vendite e i commerciali che ci dicono su questo cliente venderò x o y, si consolida il tutto e si guarda se il budget è cresciuto di quanto si desiderava. Ad esempio se ci eravamo fissati come obiettivo 10% ma viene fuori 8% può andare bene, ma se esce 5% deve esserci una review del processo. Quindi partendo dalle vendite e andando a cascata con i vari responsabili si cerca di avere degli obiettivi di miglioramento su tutti i fronti. Noi abbiamo un set di KPI a livello di consuntivo, quindi su qualsiasi elemento conosciamo la nostra performance attuale e si cerca ogni anno di migliorarla. Non è che si dice faccio il 2% di scarti e l'anno prossimo ne faccio l'1%,

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

non funziona così. Uno dice sono al 2% di scarti per questi motivi ed eliminando questa motivazione, acquistando un macchinario che mi permette di migliorare le performance o assumendo o formando una persona da 2% riesco ad arrivare a 1.5%. Durante il processo di budget c'è un brainstorming di tutti i livelli da questo punto di vista, quindi ogni KPI viene analizzato sia sul consuntivo che su come migliorarlo e come questo si riflette in una migliore performance di budget. Quindi il budget alla fine sintetizza tutti questi obiettivi che si vogliono raggiungere e diventa poi il faro nel corso dell'anno per valutare le nostre performance. Il budget è quello che ci dice se siamo fuori rotta o in rotta. Chiaramente il budget come dicevo prima va fatto molto bene perché tutti gli obiettivi che ci siamo dati devono essere analitici, dettagliati, con una motivazione che va a spiegare quello che è l'eventuale rispetto all'attuale o il peggioramento.

AAR: Come fa l'azienda a valutare e misurare il proprio successo? Quali strumenti utilizza?

GC: Lo valutiamo confrontandoci con il budget. Quindi noi ci confrontiamo con il budget, vediamo gli scostamenti, capiamo se questi scostamenti sono strutturali e in qualche modo ci creano un handicap per il futuro, se non lo sono come migliorare. Monitoriamo che tutto sia sotto controllo anche in condizioni in cui non ci sono scostamenti, in modo tale da minimizzare i rischi. Quindi è l'analisi del budget che ci dice se stiamo avendo successo e stiamo procedendo sulla rotta strategica che ci siamo dati oppure no.

AAR: Oltre al budget utilizzate altri strumenti, come per esempio il forecast?

GC: Non abbiamo un processo di forecast strutturato perché come dicevo prima siamo quattro all'interno dell'ufficio e fatto bene quel processo porta via un sacco di tempo. Quello che facciamo è una sensitivity analysis, cioè raccogliamo mese dopo mese tutti i delta che stiamo avendo in meglio o in peggio rispetto al budget, capiamo la loro natura, la proiettiamo sul fine anno e vediamo rispetto al budget iniziale dove potremmo andare ad atterrare. Se io so ad esempio che sono al +10% di vendite rispetto al budget proietto questo +10% anche ai mesi futuri e vedo cosa succede alla top line. Proietto questi delta sui mesi a venire e dico a budget avevo stabilito un EBITDA di 100, dalla mia sensitivity viene fuori che sono a 99, va bene. Se esce 90 ti chiedi cosa fare e su quali leve intervenire. Non è un esercizio stile forecast ma serve a livello operativo quotidiano per riprendere la mira e tornare in rotta. Il budget quasi sempre viene superato, è molto raro che uno fissa un budget e c'è sempre un match nel corso dell'anno. Per un motivo o l'altro le condizioni stabilite a budget vengono superate e quindi il forecast o la sensitivity analysis è un esercizio da rifare abbastanza frequentemente.

AAR: Da chi viene formulato il budget? Mi ha detto che il budget viene formulato a livello bottom-up, giusto?

GC: Inizialmente sì, poi cambia da anno in anno, non si vogliono forzare i commerciali a dare numeri che poi è difficile rispettare a consuntivo. Dopodiché è chiaro che a volte i responsabili giocano una partita un po' loro, cercano di essere prudenti e tenersi delle riserve. Poi c'è un secondo step che è top-down che cerca di bilanciare i dati inseriti da loro. Non è unidirezionale il flusso, ma bidirezionale.

AAR: È articolato su base annua?

GC: Questo processo di budget sì.

AAR: All'interno dell'azienda esiste un sistema di reporting? Su quale base temporale viene organizzato? Quali destinatari vengono interpellati e quali tempi di risposta vengono assegnati? Qual è la frequenza con cui vengono fornite informazioni importanti al management?

GC: Il sistema di reporting c'è ed è molto esteso, complessivamente parliamo di più di 100 report forse. La cadenza con cui vengono fatti può essere da giornaliera a settimanale o mensile a seconda del focus. Giornaliera abbiamo l'analisi dell'ordinato e della previsione di fatturato di fine mese. Settimanale abbiamo anche lì l'analisi dell'ordinato con il trend rispetto agli anni passati e le ultime settimane. Poi c'è un esteso set di reporting mensile. Il foglio Excel da solo non parla, questi numeri vanno condivisi e questo avviene grazie all'interfaccia che abbiamo con i vari responsabili. Quindi noi facciamo per esempio un report commerciale, poi ci si vede con tutti i country manager, si va lì cliente per cliente per capire le dinamiche che stanno dietro migliori o peggiori performance. Quindi per esempio ogni mese c'è il sales meeting dove si va con ogni country manager ad analizzare. Idem sulla parte operations, noi abbiamo sette stabilimenti con tutta una serie di KPI, ogni responsabile di stabilimento fa dei meeting e si espone la performance di budget attuale, i motivi degli scostamenti, come poter rientrare e come questi delta si proiettano sul futuro. I tempi di risposta sono abbastanza predefiniti, quindi si lavora per scadenze. Giornaliero ogni giorno, settimanale ogni lunedì e il pacchetto mensile circa attorno al 20 del mese. È tutto molto organizzato perché avendo a che fare con tanti report e interlocutori se si lascia carta bianca nelle scadenze e risposte diventa molto complicato rincorrere le informazioni.

AAR: Quali sono i Key performance indicators principalmente utilizzati? A quali variabili fanno riferimento?

GC: Lato vendite i KPI che hanno più impatto sono la performance dei principali clienti. Fai conto che i primi 30 clienti coprono circa il 70% delle vendite, quindi un focus su questi principali clienti può essere un'analisi dettagliata delle dinamiche del cliente, quali articoli acquista, quali informazioni qualitative non solo numeriche ci arrivano dal buyer e dai responsabili del cliente. Poi sempre dal lato commerciale abbiamo quella che è la marginalità standard del cliente o della business unit. Dal lato operations i principali possono essere l'efficienza della manodopera, gli scarti, i lead time, il livello di rotazione e l'analisi di obsolescenza del magazzino. Quello che abbiamo detto a monte si riflette sul lato finanziario, ciò che guardiamo di più sono la performance delle vendite, il margine industriale e l'EBITDA. A livello patrimoniale o di flusso di cassa invece guardiamo circolante, CAPEX e free cash flow.

AAR: Come fate a gestire la vostra informativa? Utilizzate dei software specifici? Come vengono gestiti questi dati e presentati al management?

GC: Abbiamo all'interno dell'azienda una Business intelligence che si chiama BOARD che ci aiuta con le analisi perché purtroppo Riri è un gruppo composto da aziende che un tempo erano distinte. Una cosa che non è stata ancora integrata nel tempo ma che è in progetto sono i

gestionali delle varie business unit che al momento sono diversi. Quindi la zip ha il suo gestionale, il bottone un altro e il bijoux un altro ancora. Quindi lo stesso cliente nell'anagrafica del gestionale ha nomi diversi ed è molto complicato fare analisi standard su quel relativo cliente. Da un lato abbiamo questa Business intelligence che ci aiuta, dall'altro le aziende che abbiamo acquisito negli ultimi anni non sono ancora state integrate all'interno di questa Business intelligence e quindi siamo obbligati a dover utilizzare molto Excel. Rimane una buona dose di manualità su Excel che in qualche modo viene superata attraverso un po' di skills di macro e formule elaborate. La Business intelligence ci aiuta fino a un certo punto. Non è che parliamo di report dove c'è bisogno di fare cose molto complicate, la complicazione sta nel fatto che sono tanti, quindi magari il report più complicato ci mette mezza giornata a farlo. La BI non aiuta tanto dal lato qualitativo, perché comunque i report con Excel escono fatti bene, ma aiuta tanto dal punto di vista del timing, dell'utilizzo del tempo.

AAR: La BI produce anche dei report o degli strumenti?

GC: Sì, produce dei report per lo più commerciali, si integra un po' con delle estrazioni notturne che vengono elaborate dalla Business intelligence. Lato operations invece è quasi impossibile riuscire a farlo gestire dalla BI perché la complessità sottostante e la variabilità della base dati è elevata. L'azienda è un oggetto dinamico, non si può pensare di inserire la Business intelligence perché tempo un mese e ti ritrovi a dover rifare tutto da capo perché quell'informazione nel frattempo ha avuto più dettagli o la vuoi guardare da un'angolazione diversa rispetto al passato, diventa quindi molto più pratico e flessibile gestire la parte operations su Excel. La parte commerciale è un pochino più standardizzata, il set di reporting che si utilizza è più o meno quello però l'uniformare le business unit man mano che il gruppo Riri si è allargato ha avuto come passo necessario quello di dover utilizzare Excel. I dati poi vengono presentati con dei PowerPoint o dei Pdf al management con dei dettagli più o meno estesi a seconda dell'interlocutore, quindi magari sulle figure al vertice si cerca di sintetizzare le informazioni e poi su richiesta si vanno a dare tutti i dettagli, se invece l'interlocutore è il responsabile di stabilimento piuttosto che il country manager il set di reporting è molto più analitico e dettagliato.

AAR: Esiste un momento di incontro formalizzato durante il quale si analizzano i report ottenuti? L'impresa presenta un'analisi delle sue performance e del raggiungimento degli obiettivi? Ogni quanto?

GC: Sì, esiste. Ci sono delle riunioni periodiche predefinite e scadenziare con un anno di anticipo con tutti i responsabili che possono essere country manager, direttori commerciali, responsabili dei vari stabilimenti e reparti. Quindi con il nostro set di reporting e queste riunioni periodiche ci si incontra, si analizzano gli scostamenti e si cerca di trovare le azioni e la mitigazione di eventuali delta negativi.

AAR: La tempistica di questi incontri segue quella che mi ha spiegato precedentemente?

GC: Questi incontri sono quasi tutti mensili o bimestrali a seconda della complessità dell'argomento. Giornalieri o settimanali sono solo report che escono da noi e finiscono ai vari destinatari. La fase di incontro è fondamentale perché il report uno lo guarda, vede dei numeri ma non capisce le dinamiche che ci sono dietro. Soprattutto noi che non siamo quotidianamente

coinvolti in fabbrica, per riuscire a dare una spiegazione al numero è fondamentale fare questi incontri.

AAR: Come valutate le performance dei dipendenti? Quanto spesso viene fatto?

GC: Un tempo avevamo un processo di assessment delle performance dei dipendenti che con il tempo è stato un po' messo in standby, al momento non c'è un processo strutturato a livello proprio gruppo. C'è invece quello che in gergo viene chiamato management by objectives, quindi MBO, che però è legato più alla parte di salario variabile. Alcuni dipendenti hanno una parte fissa del salario e poi una variabile legata a degli obiettivi. È una performance di "riflesso numerico", non mi dicono che sono stato un buon capo o il mio livello di leadership è buono, quella è la performance lato HR, qua sei responsabile dello stabilimento e devi riuscire a rispettare le informazioni messe a budget, come per esempio il numero di scarti o la rotazione del magazzino. Dal lato MBO la performance dei dipendenti viene valutata fondamentalmente attraverso lo stesso set di KPI di cui abbiamo parlato prima. Quindi, lo stesso set di KPI ha contemporaneamente un riflesso sulla performance dello stabilimento, sul rispetto del budget a livello di business unit e sulla valutazione del manager che segue obiettivi specifici.

AAR: La sua azienda possiede filiali all'estero? Se sì, come viene gestito il contatto/flusso informativo con queste sedi?

GC: Sì. Con le filiali commerciali estere abbiamo i country manager, delle persone di riferimento assunte da Riri con cui si ha un contatto diretto quotidiano su tutte le problematiche che possono emergere nelle varie filiali. Dopodiché sugli stabilimenti produttivi italiani c'è anche lì un organigramma molto strutturato, gerarchico, quindi ci sono i vari livelli di riporto e attraverso essi avviene il flusso informativo. Ci troviamo comunque davanti alla frontiera qui a Mendrisio e i vari responsabili fanno anche delle trasferte ricorrenti nei vari stabilimenti, in modo tale da guardare in faccia le persone che lavorano in loco e affrontare le problematiche. È un flusso tradizionale composto da chiamate, e-mail e visite.

AAR: Per quanto riguarda i dati operativi, penso magari ad esempio alle operations, come vengono gestiti?

GC: Con lo stabilimento di Padova dei bottoni il loro gestionale fa in automatico delle estrazioni notturne che carica su delle cartelle in rete. Con gli altri stabilimenti non ci sono delle estrazioni automatiche ma i vari responsabili giornalmente ci inviano un'estrazione. Quindi abbastanza soft come processo; loro pigiano un bottone, fanno l'estrazione della base dati, ce la mandano e noi la elaboriamo. Il flusso informativo è un invio di Excel o di tabulati tramite e-mail o upload automatico su cartelle di rete.

AAR: A suo avviso i sistemi di controlling consentono di migliorare il coordinamento tra sedi oppure rendono tutto più difficile? Per quale motivo?

GC: Non mi sembra che renda tutto più difficile, poi dipende un po' dalla maturità manageriale dei vari responsabili. Uno dei motti del controllo di gestione è "quello che non si può misurare non si può migliorare". Il controllo di gestione non può rendere tutto più difficile, magari può volerci più tempo per fare le analisi ma non è che uno può solo stare in fabbrica a tirare colpi di

martello. Deve alzare la testa e dirsi “come sto tirando i colpi di martello? Forse devo cambiare martello? Forse devo fare un colpo al minuto al posto di due?”, quindi da quel punto di vista secondo me non rende tutto più difficile, anzi, semplifica nel senso che fissa degli obiettivi. Quindi non è che si ragiona su ipotesi o cose campate per aria, tu hai il tuo set di obiettivi chiari, precisi, condivisi, fissati a inizio anno a livello collegiale con l'amministratore delegato, il direttore finanziario e tutte le figure di riferimento. Quando parti a inizio anno non puoi avere dubbi, la tua rotta è quella. Il coordinamento non viene reso più difficile perché comunque non si ragiona in Riri a livello di camere isolate, c'è anche una condivisione di quelli che sono gli obiettivi tra i vari stabilimenti in modo tale da sapere dove vogliamo andare, come ci vogliamo arrivare e come eventuali obiettivi che si vogliono raggiungere in futuro possono essere raggiunti attraverso il supporto, le esperienze precedenti che gli altri stabilimenti hanno avuto. Il livello di performance degli stabilimenti può non essere identico, alcuni possono essere più bravi o meno bravi in determinate attività. I casi di successo che sono avvenuti in alcuni stabilimenti hanno magari messo il management nelle condizioni di avere delle skills da poter distribuire all'interno dell'organizzazione. Il fatto che gli obiettivi vengono esposti in occasioni collegiali con figure anche di coordinamento che si interfacciano in modo trasversale tra i vari stabilimenti, fa sì che i sistemi di controlling aiutino il coordinamento tra le varie sedi e quindi questo porti poi a un valore aggiunto al gruppo nel suo complesso.

AAR: Quali sono a suo avviso i vantaggi che i sistemi di controlling possono apportare all'interno della sua impresa?

GC: Il vantaggio è quello di identificare gli strumenti attraverso i quali si vogliono raggiungere i propri obiettivi. Si dice che il controlling avviene dopo, quando vai a misurare, ma in realtà è un po' la genesi. Attraverso il controlling dici come fare, attraverso tutti questi miglioramenti andiamo poi a monitorare a livello consecutivo però è molto importante la fase a monte di definizione degli obiettivi. Quindi il principale vantaggio è la chiarezza degli strumenti attraverso i quali si vogliono raggiungere i propri obiettivi aziendali. Quest'ultima di riflesso porta chiarezza nell'analisi della rotta, l'aver fissato con chiarezza gli obiettivi fa sì che io abbia la capacità di avere il polso della situazione sotto controllo. Sono quindi in grado di correggere la rotta e identificare eventuali rischi o criticità che mi possono deviare dal budget in modo sistemico e soprattutto con un tempismo corretto. Il controlling ti permette di evitare di fare come l'imprenditore vecchio stampo che arriva a fine anno, apre il cassetto, guarda se ci sono dentro più soldi dell'anno prima e se ci sono dice “ah bello”, se invece non ci sono è un male. Questo non accade con questo approccio, ogni giorno hai la sirena dell'allarme pronta a scattare nel caso in cui ci siano dei problemi.

AAR: Vede dei possibili svantaggi/delle criticità?

GC: La criticità è che ci vuole una cultura manageriale e una voglia di addentrarsi in queste tematiche uscendo dal proprio quotidiano. Se tu sei quello come dicevo prima abituato solo a dare le martellate e non alzare mai la testa o come il fumetto dell'uomo preistorico che era impegnato a far rotolare la ruota quadrata e non aveva tempo di capire che arrotondandola scorreva di più. Ecco che ci vuole una cultura manageriale orientata al dettaglio, all'analisi e a vedere il controllo di gestione non come qualcosa di fastidioso, come un report da compilare o

un Pdf da distribuire, ma come un momento di profonda riflessione per capire le dinamiche che l'azienda sta vivendo.

AAR: Il settore della moda è confrontato da anni con un'ondata ecologica/green e con temi come la moda sostenibile. All'interno dell'azienda vengono messi in atto nuovi strumenti o processi che tengono in considerazione fattori ambientali o sociali? Quali?

GC: Noi siamo stati profondamente impattati da questa nuova tematica perché i nostri clienti ci fanno degli audit da questo punto di vista, vengono a verificare che materiali utilizziamo e quale impatto abbiamo sull'ambiente. Non so se hai avuto occasione di andare sul nostro sito, quest'anno abbiamo emesso un GRI completo, è molto buono per un'azienda come la nostra. L'anno scorso ne avevamo fatto solo una parte, quest'anno invece lo abbiamo fatto praticamente completo. Quindi ci impatta non semplicemente dal punto di vista del tempo da dedicare agli audit ma dobbiamo anche rivedere completamente i nostri prodotti. Per farti un esempio negli ultimi anni abbiamo sostituito il poliestere dei nastri tessili con poliestere riciclato, abbiamo eliminato una serie di sostanze chimiche dannose per l'ambiente e abbiamo installato degli impianti fotovoltaici su quasi tutti i tetti dei nostri stabilimenti con cui cerchiamo di minimizzare il nostro impatto attraverso fornitura di energia sostenibile. Il GRI ci permette di dire "guarda che il nostro utilizzo di acqua era x e adesso è diventato y, quello di CO2 era x e adesso è diventato y", quindi si è passati da cose più illustrative a cose scientifiche. C'è stato un approccio molto più da controllo di gestione anche nel lato ambiente. Si sono tradotte le azioni in numeri, in impatto ambientale.

AAR: Leggendo diversi fonti ho notato che ci sono anche degli strumenti di controllo di gestione che vanno verso obiettivi più sociali o ambientali, le faccio l'esempio della balanced scorecard. Utilizzate anche voi degli strumenti simili oppure il controllo di gestione rimane più sulla reportistica come discusso precedentemente?

GC: Il mio ufficio come controllo di gestione non si occupa di tematiche di questo tipo.

AAR: La creatività è alla base dell'industria della moda. Da diverse fonti emerge che potrebbe esserci un conflitto tra controlling e creatività. Il controlling pone a suo avviso un freno alla creatività oppure è il contrario?

GC: Considera che noi siamo fornitori B2B nel mondo della moda e del lusso, lavoriamo molto sulle personalizzazioni e sulla ricerca e sviluppo. Il controlling non pone alcun freno e nessun limite alla creatività. È chiaro che il controlling non ti dice che puoi avere budget illimitato, se uno spende milioni di euro in cose che non vanno a buon fine abbiamo un problema perché poi a fine anno i conti non tornano. Però il fatto di dare un budget alle attività e non dare carta bianca e spesa illimitata di per se non è un freno alla creatività. Le risorse vanno comunque convogliate, vanno ottimizzate. La creatività se c'è è presente anche in un contesto strutturato in cui le risorse vengono allocate con delle percentuali alle varie aree. Considera che noi siamo per lo più esecutori di fronte alle richieste dei clienti, cioè ci mettiamo del nostro soprattutto nel lato innovazione e performance di prodotto, quindi come il bottone può scattare, come la zip può scorrere, magari soprattutto nel bottone abbiamo più capacità anche di creare dei brevetti che ci permettono poi di avere un impatto sul lato vendite. Si parla sempre più di innovazioni non tanto estetiche ma funzionali. Tutto quello che è creatività più estetico è guidato dal cliente,

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

quindi come vuole il colore del tiretto, come vuole la galvanica del bottone, che gioiello o che pietra vuole utilizzare per il bijoux. Sta a noi produrre ciò che vogliono con meno scarti possibili, nel minor tempo possibile, con meno rifacimenti possibili e un prodotto che rimane buono, bello e funzionale anche tra dieci anni. Il controllo di gestione permette l'ottimizzazione di risorse, non c'è alcuna azienda che possa dare un budget illimitato alle diverse aree, non penso che il controlling ponga alcun freno.

AAR: Crede che i sistemi di controlling adottati attualmente siano sufficientemente dinamici per far fronte ad un settore così volatile come quello della moda? Per quale motivo?

GC: Questa è una risposta negativa per definizione, nel senso che sia nella moda o in altri settori il contesto competitivo e macroeconomico fa sì che i sistemi di controlling siano imperfetti per definizione. Quindi ogni giorno bisogna riprendere il report che siamo abituati a vedere da anni e chiederci se questo report fa ancora al caso nostro e identifica in modo corretto le dinamiche di quello che ci sta accadendo attorno. Magari la risposta è sì e va bene, ma questo esercizio di chiedersi se i nostri tool siano adatti o meno è un esercizio da fare molto spesso perché il settore o comunque tutte le variabili che ci circondano sono sempre ipermutevoli. Io lavoro da 12 anni in Riri e ogni anno esce uno stravolgimento che non ti aspettavi, poi devi metterti lì e trovare un tool per controllarlo in modo diverso rispetto a ieri.

AAR: Non sono sufficientemente dinamici ma per risolvere questo problema bisogna rielaborare e rivedere continuamente i propri tool?

GC: Sì, esatto.

AAR: Come si sta evolvendo questa funzione all'interno del settore? Vede dei cambiamenti?

GC: Quello che vedo nel settore della moda è che storicamente c'è stata sempre una forte polarizzazione. Lato clienti c'erano aziende molto grosse e strutturate che hanno abbracciato il controllo di gestione dagli albori. Vent'anni fa ho iniziato a lavorare in un'azienda di moda importante e già ai tempi erano dei pionieri e avevano dedicato molte risorse in figure e sistemi informativi. A fronte di queste aziende c'erano poi ancora quelle gestite stile imprenditore, dove il controllo di gestione era visto come fumo negli occhi perché ti mette di fronte alla realtà dei fatti, i numeri puoi vederli con prospettive diverse ma generalmente non mentono. Secondo me negli anni di fronte a questa polarizzazione il lato più imprenditoriale pian piano si è spostato verso un modo di agire più strutturato, anche grazie a tutte le acquisizioni che sono avvenute nel corso degli anni. Il settore della moda si è molto concentrato, un sacco di aziende che facevano capo a un imprenditore o una famiglia sono diventate parte di fondi di private equity. Quindi questo sganciamento da una realtà padronale a una di un grande gruppo o fondo ha fatto sì che il controllo di gestione prendesse molto piede all'interno del settore. Di riflesso, anche tutti i fornitori come possiamo essere noi di accessori, piuttosto che di pellame o tessuti hanno vissuto dinamiche simili. Il gruppo Riri fa capo a un fondo di private equity come azionista di maggioranza, 10 anni fa tutte le aziende slegate sono confluite all'interno del gruppo. Le dinamiche diventano manageriali, si valutano le performance non più con chiusura annuale ma con chiusura mensile. Quindi vedo dei cambiamenti positivi all'interno del settore.

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

AAR: Come si immagina il controlling del futuro nel settore della moda? Sono necessari a suo avviso dei cambiamenti nel come viene gestito? Ritiene che i sistemi adottati possano essere migliorabili?

GC: Cambierà il controllo di gestione perché cambierà il settore. La moda 10 anni fa veniva venduta solo per l'1% online, adesso tra il 10-20% a seconda dei mercati. Questo avrà un impatto. Le generazioni che comprano moda un tempo erano i baby boomers, adesso sono la generazione X o Z, quindi il contesto competitivo fa sì che anche il prodotto cambi. Un prodotto magari più veloce, meno continuativo e questo si riflette secondo me su quello che è il controllo di gestione. Il controllo di gestione esprime numeri ma alla fine dietro a quei numeri ci sono dinamiche di mercato, processi produttivi e gusti dei clienti, quindi è un processo a cascata. Dieci anni fa la Cina pesava il 5% del fatturato mondiale, mentre adesso peserà il 30%. Tutte queste dinamiche sono cose che impattano sul controllo di gestione, non tanto come aspetti hard perché i tool che uno utilizza sono gli stessi. L'analisi degli scostamenti la fai in quel modo lì, gli scarti li identifichi in quel modo lì. Non è tanto più l'analisi di quello che sta succedendo, ma la capacità di identificare problematiche emergenti che farà sì che il controllo di gestione debba essere cambiato. Il controllo di gestione non è faccio un report e vedo quello che è successo ma è capire le dinamiche, i trend futuri e i rischi emergenti. Quindi cambia nel senso che il contesto competitivo sta diventando molto più complicato rispetto al passato. Se prima avevamo pochi tool per capire come stavamo andando probabilmente adesso non bastano più, ce ne vogliono molto di più. Non posso farli tutti su Excel come dicevo prima, ho bisogno di una BI che funzioni più di prima e meglio. I sistemi devono essere migliorabili perché la velocità con cui devo trattare questa mole di informazioni fa sì che o si migliorano i processi di controllo di gestione o si assumono 40 persone per gestirlo. Quello che vedo è che il controllo di gestione sarà molto più coinvolto dal punto di vista strategico, non come un ufficio che si occupa di fornire numeri e fare solo il suo, ma come partner.

AAR: Durante la mia formazione hanno presentato il fatto che il controlling sta un po' passando come dice lei a essere un partner di supporto strategico anche per via dei nuovi strumenti informatici tecnologici come la BI che ha citato precedentemente.

GC: Diciamo che la BI fa sì che io ho a disposizione più tempo ed energie durante la giornata per capire le dinamiche, non solo quelle interne a Riri ma anche quelle del settore, e occupare meno tempo a tirare fuori l'output. Ad esempio puoi analizzare perché ci sono più scarti, guardando se è legato alla complessità del prodotto o al lead time che chiedono i clienti. Se hai una BI che velocizza il processo hai tempo da dedicare a queste cose e a come si riflettono sul business. Se invece perdi una marea di tempo per fare report e hai un minuto di tempo per guardarlo allora rischi di perderti dei filoni nel settore che invece andrebbero prontamente analizzati.

Allegato 11: Intervista Jimmy Choo

Intervistato: Mario Bisicchia (MB), Commercial Finance Analyst (FP&A Department)

Data: venerdì 24 giugno 2022, via Teams

MB: Non so se conosci il mondo di Jimmy Choo, siamo un'azienda lato mondo glamour, gioielli o comunque di livello di fascia alta, dunque non abbiamo dei volumi eccessivamente alti. È un'azienda che punta tanto alla qualità e al servizio relativo al prodotto più che alla quantità. Siamo abbastanza riconosciuti a livello mondiale e siamo fieri di questo, sia per i nostri servizi che per la qualità del nostro prodotto. A livello di composizione Jimmy Choo nasce con l'unione di Jimmy e l'ex redattrice della rivista British Vogue. Lui veniva da un mondo relativo già a una fabbrica dei parenti nel nord England che ha rigenerato. Amava disegnare, puntava soprattutto alla scarpa da donna. È diventato di fama mondiale a metà anni novanta ed è diventata la cosiddetta scarpa della regina/principessa perché è stato sponsorizzato come brand inglese da Buckingham palace, Lady Diana era una delle nostre maschere che ha fatto spopolare il brand in un certo senso. Dopo di lei si è sparso per tutti i vari red carpet a livello mondo e quindi è diventata un po' la scarpa di nicchia. A livello di composizione aziendale Jimmy Choo non c'è più all'interno dell'azienda, ha venduto la sua quota parte. Da quattro anni a questa parte facciamo parte del gruppo Capri holding, siamo stati acquisiti da un gruppo che era essenzialmente Michael Kors all'inizio. Considera che Michael Kors è una fascia media come target di mercato... puntano tanto sui volumi rispetto a un Jimmy Choo. Da due anni a questa parte è entrato anche nel gruppo Versace. A livello di struttura l'headquarter è nell'UK, a Londra. Tutto quello che è la mente principale del mondo Jimmy è il nostro CEO. A livello di produzione invece è totalmente made in Italy, in Toscana. Una quota parte proviene anche dalla Spagna ma riguarda i sandali e i prodotti in sughero. A livello di magazzino, il centro di distribuzione era fino a qualche anno fa la Svizzera, qui in Ticino ed è il motivo per cui sono entrato cinque anni fa in azienda. Da due anni a questa parte con l'acquisizione di Michael Kors abbiamo un magazzino centrale per la distribuzione delle merci in Olanda, che al momento accorpa il gruppo Michael Kors e Jimmy Choo, e a breve anche Versace che al momento è ancora in Italia. Questa è la struttura di come è composta l'azienda. Il mio ruolo nasceva come verifica e check del controllo di tutta la supply chain, relativa quindi alla parte di import dei prodotti e la loro eventuale distribuzione. Non facciamo solamente distribuzione europea ma distribuiamo anche a tutti i vari magazzini regionali. La parte quindi di governance relativa alla supply chain e logistica continua a rimanere qui in Svizzera al momento. Come dipartimento finance il mio ruolo nasceva come supporto alla supply chain per controllare quanto spendeva, dove spendeva e come. In questi anni ho ricevuto un'evoluzione e sono diventato la parte di controller con focus sia sul magazzino che tutto il mondo dei costi dei trasporti. Sicuramente sono aumentate le sinergie con Michael Kors a livello di gruppo però questo è quello che effettivamente è il mio ruolo. A livello di controller puro non faccio nient'altro che verificare che i costi siano corretti o meno in termine di negoziazione con i vari provider esterni che ci forniscono il servizio. Sono la persona che si occupa di valutare la performance della supply chain, in termini di timing e soprattutto di risparmio economico. Quindi al di là del servizio e della qualità quello che conta poi è anche quanto ho pagato. Non è un focus così grande come puoi immaginare. Sicuramente considera che la parte supply chain è una fetta importante, sono dei costi elevati. Però a livello di quantità di servizio per arrivare alle collezioni o soprattutto al

livello di soddisfazione del cliente non si guarda solo il costo. Se c'è un evento particolare o dovesse esserci qualsiasi particolarità, difetto o problema nella posizione è seriamente capitato che siamo andati a consegnare a mano il prodotto, personalmente. Vai a perdere sul costo del prodotto, ma è proprio per garantire questa fiducia e affiliazione al brand del cliente. Questa è una panoramica generale al mondo Jimmy Choo.

AAR: Come sono organizzati i sistemi di controlling all'interno dell'azienda? Esiste una funzione che si occupa di tutto oppure viene suddiviso tra livelli gerarchici? Esiste un responsabile del controlling in azienda?

MB: A livello di controlling si parte da una sorte di monte-valle, considera che dal più piccolo che si occupa della spedizione già inizia la prima fase del controllo relativa all'effettivo corretto ammontare della spedizione gestita a un livello di costi sostenuti. A livello di struttura come vero e proprio controller ci sono io che inizio a fare la mia classica analisi di varianza e quindi di paragone fra quello che era il cosiddetto preventivo e quello che è il consuntivo. Viene effettuata a livello di timing quasi a livello settimanale ma ufficialmente a livello mensile, con un focus a livello di quarter. Come responsabile e quindi owner che va a pubblicizzare agli executive ci sono sicuramente io e il mio attuale capo, che è il finance manager. Siamo noi che a livello mensile tramite una financial review esponiamo i risultati del periodo.

AAR: Come fa l'azienda a stabilire i suoi obiettivi di performance?

MB: Come azienda generale considera che noi due volte l'anno abbiamo l'esposizione degli obiettivi del gruppo. La nostra CEO presenta ufficialmente la strategia dell'anno, con focus sull'anno ma anche su tutte le prospettive future, dove si vuole arrivare in termini di immagine, vendite ed espansioni. Poi tutto questo si riflette a catena in basso su tutti i vari dipartimenti. Per esempio, vuoi aumentare la collezione della cosmetica, facile dire okay facciamo le collaborazioni, deve esserci però il dipartimento marketing che te li pubblicizza, devi trovare il prodotto, vedere la qualità, organizzare il trasporto... quindi poi a catena andiamo a ottimizzare questi piani e i relativi costi. Quindi in termini di pianificazione noi riceviamo queste informazioni, vengono messe a budget con eventuali correzioni durante l'anno attraverso il forecast ed effettivamente come finance andiamo a verificare se i costi programmati siano rispettati.

AAR: Come fa l'azienda a valutare e misurare il proprio successo? Quali strumenti utilizza? Mi ha parlato di budget e forecast.

MB: Sì budget e forecast, ovviamente a inizio anno devi stimare quello che ti aspetti in termini di spese e relativi impatti. Per misurare il proprio successo ci sono sicuramente la questione delle vendite in percentuali di espansione del mercato o di risposta del pubblico. In termine puro di supply chain, quindi il dipartimento che vado a controllare io, per me ha raggiunto il successo quando performano bene e mi abbattano i costi. Quindi, più volumi riescono a gestire, più il costo va al ribasso e per me hanno performato meglio. Per performance intendo anche il collettare eventuali spedizioni. Ti dicevo che abbiamo bassi volumi, però comunque consegniamo ai magazzini regionali. A seconda delle collezioni noi andiamo tanto per volumi e per spazio che occupiamo. Quindi a me avere un'alta frammentazione delle spedizioni mi comporta un aumento del costo e una relativa comunicazione di mal gestione delle attività di magazzino, vuol dire che c'è un planning di fondo che non è stato rispettato o che c'era qualche

errore. Quindi in termini di efficienza si può sicuramente migliorare. Ti faccio un esempio, io faccio anche il paragone con lo storico perché lo strumento che utilizzo è soprattutto un'analisi di varianza. Con un'analisi di varianza metti a paragone non solamente quello che può essere il costo ma anche le relative cause che ci stanno dietro, che possono essere anche la semplice inflazione in termini economici, uno spostamento in volume che è quello che impatta tanto o eventuali cambi sul mix dei prodotti. Sai bene che una borsa mi occupa più spazio rispetto a un singolo portafoglio, quindi a seconda anche del periodo del mese dici okay abbiamo performato bene, abbiamo spedito con 10 euro 10'000 pezzi. Un conto è quando devi spedire 10'000 felpe che ti occupano tanto spazio e sono pesanti e dove i prezzi ti schizzano alle stelle. In termini di paragone, ho dovuto contattare immediatamente il mondo US per segnalare l'anomalia che mi aspetto come domanda. L'anno scorso su 90 spedizioni avevo all'incirca spedito 5'000 pezzi. Quest'anno ho una frammentazione tanto elevata, mi ritrovo nello stesso periodo 200 spedizioni, però spediti solo 2'000 pezzi. Capisci, meno della metà. Può essere qualsiasi prodotto, bisogna indagare per andare a giustificare il motivo perché così facendo il costo mi è schizzato alle stelle e questo va giustificato. Quindi capisci che è uno strumento utile in termini finanziari per dire che rispetto a quello che ho pianificato ho speso di più perché ho questa alta frammentazione. Però qual è la causa di questa frammentazione? Il mix di prodotto? Abbiamo spedito qualche cosa che l'anno scorso non c'era? Ci sono state nuove direttive marketing? Ritardi di produzione che dovevano essere del P1 si sono riversati nel P2? Una segnalazione del genere non è mai un hai lavorato male, non è quello il senso. Il senso è di andare a giustificare il perché è successo. Se dovesse emergere che c'è stato un errore o un mancato planning in futuro si cercherà di stare più attenti.

AAR: Esiste all'interno dell'impresa un sistema di budget? Da chi viene formulato? Su che base temporale è articolato?

MB: A livello di società viene formulato una volta l'anno, ma per due periodi. Vuol dire che adesso ad agosto rivedremo il budget del 2024 e 2025. A livello di correzione ci distinguiamo dalla capo gruppo Michael Kors che fa un forecast a livello mensile, noi invece lo facciamo a livello di quarter, quindi in sostanza tre volte all'anno. In passato lo facevamo addirittura semplicemente due volte l'anno. Qui esistono due mondi a livello economico perché non è scorretta la parte di Michael Kors che fa un forecast a livello mensile, sicuramente avranno dati più puliti e precisi ma quello che mi viene a mancare a me come punto di vista è la vera e propria pianificazione. Effettuando un forecast a livello mensile la parte planning a mio avviso diventa quasi inutile. Come planning devi fare in modo di avere dei dati puliti, non avrai mai il preventivo uguale al consuntivo, il dato deve essere simile. È comunque una stima. A me diverte tanto effettuare il calcolo del budget e poi tramite la varianza andare a vedere l'effettivo consuntivo e giustificare i costi, proprio per dire che siamo stati bravi a effettuare il budget e quindi a pianificare il costo che mi aspettavo durante l'anno. Per questo lo preferisco a livello trimestrale. In termini di costo per pezzo fornisco io i dati. I volumi ci vengono ovviamente forniti dal dipartimento logistico con le eventuali correzioni di increase e decrease per i vari flussi comunicati dal dipartimento retail di Londra. Collettiamo insieme i dati e poi con il mio attuale capo formuliamo il budget dell'anno. Detta così sembra facile ma è un lavoro impegnativo, devi accorpate tutti quanti i listini che hai con i vari provider. Adesso con la pandemia non hai più stabilità, il listino fisso non ti dura un anno come in passato ma sbalza a livello mensile, quindi lì grazie a ricerche di mercato devi andare a vedere se siamo stabili o no, cosa adottiamo e poi

c'è la discussione con i vari responsabili per dare la conferma. Il sistema di budget esiste, viene formulato anche da me in concomitanza con i vari dipartimenti ed è articolato a livello annuale.

AAR: All'interno dell'azienda esiste un sistema di reporting? Su quale base temporale viene organizzato? Quali destinatari vengono interpellati e quali tempi di risposta vengono assegnati? Qual è la frequenza con cui vengono fornite informazioni importanti al management?

MB: Sì esiste, abbiamo un sistema di reporting TMS. Considera che siamo comunque un'azienda quotata in borsa quindi soggetti a SOX, avviene tutto a livello mensile. C'è una financial review a livello mensile, i destinatari sono tutti gli executive, il CEO viene coinvolto per la parte dell'anno/del semestre ma in genere il CFO è presente tutti i mesi.

AAR: Quindi le informazioni importanti vengono fornite tutti i mesi?

MB: Sì, a livello mensile in termini ufficiali. Ovviamente noi lo vediamo in termini giornalieri. Come comunicazione agli executive per prendere le loro decisioni aziendali vengono fornite a livello mensile.

AAR: Quali sono i Key performance indicators principalmente utilizzati? A quali variabili fanno riferimento?

MB: Essenzialmente l'analisi principale della financial review è il riassunto di un'analisi di varianza. Si osserva il trend dei costi, in particolare il cost per unit (CPU) suddiviso per destinazione. In passato andavi semplicemente a vedere per canale, se fosse stato retail, wholesale, outlet e quant'altro. Ad oggi per noi è importante capire perché abbiamo tante discrepanze, quanto mi costa l'Europa, l'America e l'Asia e anche a livello di singolo paese. Riassumendo, ciò che guardiamo ogni mese è: variazione dei costi di magazzino, se siamo in linea con il CPU soprattutto dell'e-commerce, a livello di flusso come siamo messi e se stiamo rispettando la parte di budget per le varie destinazioni (EMEA, Giappone, Cina e US). Si focalizzano su quelli perché accorpano i maggiori costi.

AAR: Come fate a gestire la vostra informativa? Utilizzate dei software specifici? Come vengono gestiti questi dati e presentati al management?

MB: Come software Excel anche se vengono definiti dei software che ci salvano la vita perché è un lavoro un po' più manuale. Abbiamo un sistema di TMS che è una sorta di pacchetto che mette insieme i prezzi negoziati con i provider relativi a volumi gestiti e costi e ti butta fuori in automatico quella che è la tua spesa sia a livello di preventivo che di consuntivo. È un progetto attualmente in corso. Come però puro controlling diciamo che lo strumento principale è Hyperion che permette di effettuare una vera e propria varianza su quello che è il tuo preventivo e consuntivo, tenendo conto della fiscalità del mese e quindi anche dei giorni. Non si considera mai il mese solare ma guarda quello fiscale, devi considerare quanto hai speso per quel periodo fiscale perché il budget è basato su quello.

AAR: Se pensiamo alla presentazione dei dati al management, come viene fatta?

MB: La financial review è un riassunto dell'analisi di varianza, non si fa nient'altro che accorpare i dati del TMS gestiti e quelli di Hyperion contabili, effettuando un match e andando a giustificare la varianza. Il focus è su scostamento, preventivo, consuntivo e la percentuale di increase o decrease dell'eventuale CPU.

AAR: Esiste un momento di incontro formalizzato durante il quale si analizzano i report ottenuti? L'impresa presenta un'analisi delle sue performance e del raggiungimento degli obiettivi? Ogni quanto?

MB: Esiste un incontro formalizzato mensile, che è la financial review che ti dicevo prima. Come impresa e obiettivi generali abbiamo un incontro formalizzato due volte all'anno.

AAR: Come valutate le performance dei dipendenti? Quanto spesso viene fatto?

MB: Dal mio lato viene fatto a livello giornaliero ma ufficialmente la finance review è questo, valutare più che il dipendente il dipartimento. Le performance dei dipendenti vengono valutate una volta l'anno con il proprio ufficiale e viene fatta una review a metà anno. Quindi proponi i tuoi obiettivi, dopo sei mesi c'è la review di questi per vedere se siano ancora raggiungibili e a fine anno vengono valutati. Vengono analizzati eventuali bonus e malus raggiunti.

AAR: La sua azienda possiede filiali all'estero? Se sì, come viene gestito il contatto/flusso informativo con queste sedi?

MB: A livello di gestione sicuramente la parte informatica è quella che ci salva, quindi semplicemente Teams, l'organizzazione di eventi. In alcuni casi vengono gestiti degli incontri tra i vari responsabili di quel settore, per esempio settimana prossima saremo a Milano per effettuare una pianificazione sui volumi legato al mondo supply chain, quindi ci incontriamo fisicamente. Per qualche progetto più particolare ci sono trasferte di incontri al centro olandese, oppure rimanendo sul tema dei negozianti, gli store manager hanno avuto un incontro settimana scorsa a Parigi per discutere delle strategie di vendita a livello mondiale, quindi sono venuti anche dall'Asia. Sono stati ospitati 3-4 giorni per fare questa sorta di team planning.

AAR: Visto che avete tanti sedi, le singole informazioni e dati come vengono gestiti?

MB: Viene gestito tutto su SAP che è comunque il nostro strumento principale a livello contabile di registrazione. Lì hai possibilità di vedere quello che è la tua spesa ma anche le tua vendita in termini di registrazione delle fatture, sono quelle che ti vanno a formare la contabilità. Ti parlavo di Hyperion perché adesso a livello di integrazione SAP si deve integrare con Hyperion. Match che ovviamente a volte non c'è, c'è la tua discrepanza che devi andare a giustificare, fare delle eventuali correzioni per dire cosa è successo.

AAR: A suo avviso i sistemi di controlling consentono di migliorare il coordinamento tra sedi oppure rendono tutto più difficile? Per quale motivo?

MB: In realtà lo facilitano perché grazie al controlling siamo in grado di far incontrare e parlare i vari dipartimenti. Per il nostro lavoro ci servono informazioni da più ambiti, quindi considera che spesso tra dipartimenti c'è un rapporto di odio/amore, qualsiasi problema è colpa della logistica, del marketing e via dicendo. Lato nostro considera che a livello aziendale quello che

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

ti conta effettivamente alla fine è come hai performato durante l'anno anche a livello economico. Quindi fortunatamente è raro che non ci sia un flusso di informazione completamente aperto. Farli incontrare tra loro a livello di collaborazione da noi è abbastanza facile però sicuramente può essere d'aiuto. Io non vedo mai il controllo come un blocco, il controllo è qualcosa che ti aiuta a raggiungere i tuoi obiettivi dell'anno.

AAR: Quali sono a suo avviso i vantaggi che i sistemi di controlling possono apportare all'interno della sua impresa?

MB: Il vantaggio è sicuramente quello di tenere il brand sotto controllo. Nel senso di sapere come ti stai muovendo e non andare alla cieca, considera che il mondo della moda è molto volatile. Durante la pandemia una singola stagione ci ha fatto tanto male, o ti adatti alla velocità del mercato o muori in un certo senso. Non ti puoi permettere di restare così, non puoi stare stagno, investi per cinque anni e ciò ti dura massimo sei mesi. Quindi sicuramente la parte di controllo ti permette di sopravvivere. Poi ovviamente nel mondo della moda hai tanti margini e riesci a gestirti un po' quello che è il portafoglio rispetto ad altre aziende. Se ti vanno male le collezioni rischi di chiudere, per questo c'è tanto il servizio e l'affiliazione al cliente. In termini di dipartimento favorisce a mio avviso l'obbligo di collaborazione tra i vari team. Sicuramente è un incentivo perché il controllo non deve essere mai visto come ti guardo dall'alto, ti osservo e ti blocco. Quello è sbagliato e spesso viene fatto in piccole aziende o altri campi a livello annuale. È il motivo per cui noi sfruttiamo tanto una review delle performance mensile in termini aziendali, proprio per poter correre ai ripari e poter avvisare i vari dipartimenti su determinati problemi e risolverli, così che a fine anno si riesca a raggiungere l'obiettivo.

AAR: Vede dei possibili svantaggi/delle criticità?

MB: Andrebbe migliorato sicuramente in alcuni casi la trasmissione di questo messaggio. Come ti dicevo poco fa, spesso il controllo viene visto come una sorte di critica al tuo lavoro. Non è quello, il succo è proprio il contrario, ossia aiutarti a giustificare il tuo lavoro. Questa è l'unica pecca che a volte mi tocca giustificare più di una volta. Non ti sto dicendo che hai performato male, ti sto dicendo che questo è il mio consuntivo e lo dobbiamo andare a giustificare.

AAR: Il settore della moda è confrontato da anni con un'ondata ecologica/green e con temi come la moda sostenibile. All'interno dell'azienda vengono messi in atto nuovi strumenti o processi che tengono in considerazione fattori ambientali o sociali? Quali?

MB: Come supply chain ovviamente il trasporto è altamente inquinante, l'unica possibilità e modalità per andare ad abbatterlo è sostenere il costo e puntare a un trasporto via oceano o treno. Capisci però che noi avendo dei prodotti tanto delicati come il pellame dobbiamo assicurarci che siano tutelati il più possibile, quindi che la merce non arrivi rovinata al destinatario, cosa che è già successa in passato. In termini di ecosostenibilità abbiamo in corso molti progetti, sia sul packaging basato sul riciclo che sull'utilizzo di materiali alternativi. Però capisci che a livello di alta moda viene anche riconosciuto tanto il prodotto che stai utilizzando. Quindi sicuramente il nostro punto di forza di Jimmy Choo è il design ma anche la qualità del pellame non può venire a mancare, quindi lì la parte di ecosostenibilità non si può fare. Sicuramente delle normative che sono già state applicate riguardano l'utilizzo di determinati tipi di pelle. Per esempio la parte di pellicce raramente la trovi esposta come in passato, ci sono

solamente determinati target molto controllati. La volpe è raro che la trovi in qualche negozio simile anche dei nostri concorrenti. In termini di diversity inclusivity c'è un focus tanto forte, come può essere adesso il pride di giugno. Ci sono tante collaborazioni. Abbiamo implementato i classici pezzi di Jimmy Choo per poterli adattare anche al mondo maschile. Adesso anche dal lato modelle curvy si spinge sempre più, i prodotti devono essere adattati. Tutto questo effettivamente una volta non lo riuscivano a trovare, c'era sempre la classica taglia e la donna un po' più alta con una 42 aveva qualche problema a trovare il prodotto giusto. Quindi per questa parte si è aperto il mercato. La cosa bella di Jimmy Choo è che si crede davvero in ciò che si fa, non viene fatto per dare un contentino. Coinvolgono tutti, è un ambiente genuino.

AAR: La creatività è alla base dell'industria della moda. Da diverse fonti emerge che potrebbe esserci un conflitto tra controlling e creatività. Il controlling pone a suo avviso un freno alla creatività oppure è il contrario?

MB: Secondo me è proprio vero il contrario perché ti incentiva a sfruttare quello che hai in mano. In termini di creatività viviamo di quello e non diamo mai un limite o un freno, ovviamente hai un budget da seguire. Però spesso quanto hai troppo a mio avviso sei anche meno creativo, quando hai un target e un budget da seguire fai scattare l'inventiva e vai a trovare la soluzione che non potresti avere quando hai tutto a portata di mano. Quello che può essere il disegno, le forme, le linee, la scarpa essenzialmente. Ma parlo anche di altre aziende. Secondo me se gestito bene lo incentiva. Se è un controlling che ti dice semplicemente hai sbagliato, lì no, è negativo. Il controller deve incentivare, ti deve semplicemente allertare.

AAR: Avevo letto qualche fonte che parlava di come il controlling permetteva alla creatività di trasformarsi in valore.

MB: Tralascia i fondi che può avere una multinazionale e prendi anche il piccolo artigiano. Quelle sono le sue fonti, quelli sono i suoi materiali che si ritrova con cui deve costruire e creare qualcosa. Non so se hai visto la storia di un commerciante inglese che aveva una fabbrica familiare di scarpe. Il padre è venuto a mancare, l'azienda era in crisi e tanti operai che l'avevano cresciuta rischiavano il posto. Lui per sbaglio una sera è andato a un evento di drag queen e le ha viste indossare scarpe in pelle con il tacco leggero. Ha trasformato la sua azienda storica di scarpa classica e l'ha riconvertita in scarpe col tacco per uomo, quindi molto più resistenti in acciaio, e ha fatto la sua esposizione a Milano. È diventato famoso perché è riuscito a riconvertire il suo business. Perché è riuscito a farlo? Proprio perché non aveva fondi, aveva problemi di vendite. Dal lato controlling si è detto che non può spendere e non può fare un cambiamento eccessivo, ha guardato cosa aveva in mano e l'ha convertito per fare un tacco più resistente in acciaio e ha toccato un'altra fetta di mercato.

AAR: Crede che i sistemi di controlling adottati attualmente siano sufficientemente dinamici per far fronte ad un settore così volatile come quello della moda? Per quale motivo?

MB: Devono per forza essere dinamici, siamo tanto soggetti al mercato a livello di collezioni, quindi o ti adatti o muori. Non ti puoi permettere di restare stagno. I sistemi sono in continuo cambiamento, considera che al momento una mia collega che era in maternità è rientrata, capisci che in soli sei mesi le si è stravolto un lavoro perché non c'è mai un sistema rigido.

Anche se la performance review contiene quei dati in termini di integrazione o nuovi paesi cambia proprio a livello settimanale. E quindi il controllo lo devi adattare di conseguenza.

AAR: Mi ha spiegato che effettuate il budget su due anni, è sufficiente secondo lei o sarebbe opportuno accorciare la tempistica?

MB: Tu lavori sul budget per vedere a oggi quello che ti aspetti per l'anno successivo e l'anno seguente. Ovviamente ogni volta che fai un forecast a livello di quarter vai a ritoccare quei numeri e quindi si adatta di conseguenza. A noi serve perché comunque tengo traccia dello storico, la situazione del mercato del 2022 mi dava questo scenario e io ho la mia costruzione del budget e devo dare l'idea al business di quello che potremmo essere fra due anni. Poi ovviamente non vai a riprendere il budget di due anni fa per l'anno successivo, vai a fare delle eventuali correzioni. Serve un confronto con quello che era il dato a preventivo del budget rispetto a quello che è l'ultimo, così che riesci a capire cosa è successo e puoi andare a giustificare il possibile aumento anche rispetto agli anni precedenti. Considera che anche se fai il forecast, il confronto con il budget iniziale devi comunque farlo perché è quello su cui sono state basate le decisioni aziendali. Per questo vado un po' a contestare la logica del forecast a livello mensile, è bello perché hai un dato pulito però pecchi di informazione a livello executive per dire quello che avevi pianificato e quello che sei oggi. Infatti sottolineo sempre che questo è il nuovo forecast che considera per esempio la fine dell'anno, ma a maggior ragione ti dico che noi avevamo pianificato questo a budget. Bisogna guardare che cosa è successo durante l'anno che ci ha fatto modificare il forecast e i costi e devi andare a spiegarlo.

AAR: Come si sta evolvendo questa funzione all'interno del settore? Vede dei cambiamenti?

MB: Sicuramente è più automatizzata, non vedo al momento fonti di preoccupazione, i nuovi progetti ti danno un risultato finale senza dover inserire tutti i dati e fare l'extrapolazione. Il problema di fondo è che non vedo perché il dato va studiato e il risultato capito. Spesso un semplice delta ti dà un'informazione ma non ti giustifica il perché. Per giustificare deve esserci una persona che ti ricostruisca lo storico, quindi sicuramente lo vedo sempre più automatizzato. È sempre più integrato, con un controllo che parte da te e non più dal servizio esterno, vedo sempre di più delle figure umane che vanno a giustificare questo costo. Si avrà un pannello di riepilogo o uno strumento che dà più dati, però devi andare a capire effettivamente cosa sta dicendo quel numero ed è una cosa non scontata.

AAR: Come si immagina il controlling del futuro nel settore della moda? Sono necessari a suo avviso dei cambiamenti nel come viene gestito? Ritieni che i sistemi adottati possano essere migliorabili?

MB: A livello settimanale cambiamo sempre qualcosa e inseriamo informazione in più. A livello di integrazione stiamo puntando all'automazione del sistema TMS. Hai la possibilità di tracciare la spedizione, sia in termini di KPI, timing e quant'altro, che in termini di costo. Quindi eviti l'errore, non ti serve più il controllo della fattura e del costo che hai speso, questo sicuramente è qualcosa in cui stiamo spingendo per ottimizzare. L'obiettivo è evitare di perdere tempo per fare un controllo e concentrarci di più sull'analisi e a ricostruire lo storico di cosa è successo nei costi. Questo è sicuramente il miglioramento a cui stiamo puntando.

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

Allegato 12: Intervista Bidayat

Intervistato: Tommaso Bianchi Fedrigoni (TBF), Group Finance Director

Data: 7 luglio 2022, via Teams

AAR: Come sono organizzati i sistemi di controlling all'interno dell'azienda? Esiste una funzione che si occupa di tutto oppure viene suddiviso tra livelli gerarchici? Esiste un responsabile del controlling in azienda?

TBF: Al momento tutto quello che è il controlling sta nel mio ruolo, quindi nel group finance director. Per certe componenti di reportistica dei dati actual risiede nei commercialisti che ci fanno la contabilità. Tutto quello che è pianificazione e controllo sta nell'unico ruolo che poi è il capo del finance, il group finance director.

AAR: Come fa l'azienda a stabilire i suoi obiettivi di performance?

TBF: Tutto quello che guida gli obiettivi sono le vendite. Considera gli investimenti nel mondo della moda che ha Bidayat. Tutta la pianificazione viene fatta in funzione dei risultati di vendita che vogliamo ottenere e determinati livelli di profittabilità. Quindi, le vendite vanno di conseguenza a essere calcolate su quello e poi a cascata tutti gli elementi del conto economico vengono calati su questo obiettivo. Vuol dire che se vediamo che le vendite non sono soddisfacenti cerchiamo a quel punto di andare a lavorare innanzitutto sul gross margin, quindi il costo del venduto. Poi si cerca di fare delle sinergie su tutti gli altri elementi del conto economico che sono banalmente i costi suddivisi tra diretti o comuni, o overhead. Sempre parlando a livello di topline delle vendite in funzione del canale ci sono determinati Key performance indicators che vengono utilizzati per capire la performance passata e definire su quali chiavi andare a incidere per migliorare. Ti faccio un esempio, se parliamo di un canale e-commerce andremo a valutare quello che è il traffico sul sito web, l'ordine medio di acquisto, il tempo speso su ogni singola pagina e la conversion, ossia la percentuale di quelli che finiscono per comprare dato un determinato livello di traffico. Andiamo poi nello specifico a capire quali sono le categorie merceologiche che sono andate di più, e quindi a fare un'analisi per vedere se le vendite sono state impattate dalla mancanza di stock oppure se lo stock aveva un tema di modello, colore, stile piuttosto che taglia. Sul retail sono più o meno analoghi, si chiama sempre traffico e si guarda la gente che entra nel negozio. Nei nostri investimenti abbiamo soltanto qualche negozio temporaneo, su cui però valgono le stesse logiche di quelli permanenti. Sul wholesale che è la distribuzione B2B, a oggi non abbiamo nessuna leva per migliorare la performance perché non siamo sufficientemente grandi, non abbiamo una massa tale per poter influenzare i franchisee che non abbiamo ancora. Anche se li avessimo non avremmo la forza di obbligarli a comprare una determinata quantità di prodotto.

AAR: Come fa l'azienda a valutare e misurare il proprio successo? Quali strumenti utilizza? Utilizzate altri strumenti che vanno oltre i KPI di cui mi ha parlato?

TBF: Si guarda lo scostamento rispetto al desiderato livello di vendita e di profittabilità. Gli strumenti utilizzati sono tutti i template che vado a costruire in Excel, non abbiamo altri strumenti per monitorare la nostra performance. Quindi una reportistica delle vendite mensile insieme al

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

reporting package, che altro non è che un conto economico dettagliato per voci di costo piuttosto che categoria merceologica. Poi ovviamente essendo un fondo di investimento guardiamo anche quanta cassa generiamo sui singoli investimenti.

AAR: Esiste all'interno dell'impresa un sistema di budget? Da chi viene formulato? Su che base temporale è articolato?

TBF: Esiste un processo di budget, in questi mesi lo andremo a implementare, o meglio a migliorare o diffondere perché ad oggi avendo dei piccoli investimenti non ci sono dei grandi team organizzati. Magari per le vendite vado dal merchandiser o direttore commerciale, per i costi del personale vado dal HR, per le spese di trasporto da quello della logistica... da noi queste figure non esistono, o meglio questi ruoli sono accentrati all'interno della figura dell'amministratore delegato di ogni singolo brand. Quindi, non vengono coinvolte le funzioni, bensì l'amministratore delegato che in una serie di incontri mi aiuta a formulare delle assunzioni in base alle quali costruiamo il budget. L'obiettivo primario è di avere un conto economico però perché appunto siamo una società di investimento guardiamo anche alle posizioni di stato patrimoniale e alla cassa. Il budget viene generato dal group finance director, viene fatto una volta l'anno, tendenzialmente prima della fine dell'anno fiscale, e viene poi aggiornato con dei forecast periodici che per ora sono riuscito a fare in modalità 4+8. Vuol dire che ho consolidato i numeri dei primi 4 mesi dell'anno fino ad aprile e poi ho aggiornato il budget con un forecast degli ultimi 8 mesi. La stessa cosa verrà fatta prossimamente quando andremo a fare un 6+6, quindi gennaio-giugno e luglio-settembre e poi un 8+4.

AAR: All'interno dell'azienda esiste un sistema di reporting? Su quale base temporale viene organizzato? Quali destinatari vengono interpellati e quali tempi di risposta vengono assegnati? Qual è la frequenza con cui vengono fornite informazioni importanti al management?

TBF: Da poco sono riuscito a mettere insieme un sistema di reporting in cui viene monitorato il conto economico e la cassa. Per noi oggi essendo in fase di start up è fondamentale monitorare quanto abbiamo chiamato dalla holding del gruppo in termini di cash, quanto abbiamo erogato ai singoli investimenti e quanto cash hanno bruciato i singoli investimenti ogni mese. Siamo riusciti a mettere in piedi un template dove riepilogo queste informazioni, all'inizio c'è il budget concordato per l'investimento per l'anno 2022 con il comitato, poi il budget operativo che potrebbe discostarsi da quello approvato, poi metto dentro tutto il chiamato e infine vado a paragonare il chiamato; quindi, tutti i soldi ricevuti dalla holding, verso lo speso e da lì riesco a dare delle spiegazioni. Questo è un primo monitoraggio del cash, il conto economico su tutte le linee viene riportato ogni fine mese. La frequenza è mensile ma a volte lo consegno la settimana dopo perché sono incasinato. Nei prossimi mesi cercheremo di educare i nostri stakeholders, quindi il management, a una reportistica periodica così da cambiare anche le aspettative dicendo "entro il 20 del mese successivo avete il reporting package", questo sarà il nostro obiettivo. Ad oggi è un po' irregolare la frequenza, l'obiettivo è una volta al mese. I destinatari interpellati nel sistema di reporting sono gli amministratori delegati.

AAR: Utilizzate altri Key performance indicators a parte quelli che ha citato precedentemente? Nello specifico a quali variabili fanno riferimento?

TBF: Teniamo sotto controllo anche il numero di persone per m2 nei negozi, il numero di venduto per m2, di conseguenza dobbiamo avere una reportistica mirata delle superfici dei negozi. Appena lanciamo l'e-commerce su tutti i nostri brand andremo a elaborare i KPI di cui ti ho parlato prima per i canali e-commerce.

AAR: Come fate a gestire la vostra informativa? Utilizzate dei software specifici? Come vengono gestiti questi dati e presentati al management?

TBF: Ci sono delle riunioni dedicate, vengono preparate delle slide in PowerPoint per guidare sostanzialmente il management alla spiegazione. Con gli amministratori delegati dei brand vado direttamente con i fogli Excel, guido io la conversazione e spiego. Se vado invece dal comitato investimenti cerco insieme all'amministratore delegato del fondo di creare delle slide per essere più specifici.

AAR: Ogni quanto vengono organizzati questi incontri di cui mi ha parlato? Vengono organizzati a seconda delle esigenze?

TBF: No, tendenzialmente una volta al mese. Per il comitato di investimento è il primo martedì del mese, ma poi vengono sempre spostati.

AAR: La sua azienda possiede filiali all'estero? Se sì, come viene gestito il contatto/flusso informativo con queste sedi? Penso magari ai brand che avete acquisito.

TBF: Ad oggi non è implementato ma la domanda che ci facciamo è quella di sviluppare un reporting package che sarà lo strumento che utilizzeremo per comunicare insieme alle filiali estere per capire insieme a loro la performance.

AAR: A suo avviso i sistemi di controlling consentono di migliorare il coordinamento tra i brand oppure rendono tutto più difficile? Per quale motivo?

TBF: No, anzi, è un facilitatore perché obbliga le persone a parlare la stessa lingua. Senza reportistica e sistemi di controllo non potremmo sapere dove andiamo e non avremmo la fiducia dai nostri investitori. Non sapremmo rispondere alle loro domande e noi a nostra volta non avremmo visibilità sulla performance dei nostri investimenti che in alcuni casi sono molto indipendenti. Non in tutti gli investimenti abbiamo una partecipazione di maggioranza, abbiamo anche partecipazioni di minoranza senza executive board members che hanno delle cooperative, quindi, è molto difficile farsi dare le informazioni. È un piacere che ci fanno ma non c'è nessun obbligo. Il fatto di costruire dei sistemi di controllo condivisi con loro e della reportistica mirata ci dà la possibilità di costruire una relazione e capire effettivamente la loro performance, quindi guadagnare in termini di visibilità.

AAR: Quali sono a suo avviso i vantaggi che i sistemi di controlling possono apportare all'interno della sua impresa?

TBF: Il vantaggio fondamentale si rifà a quello che ho detto poco fa ed è il fatto di guadagnare visibilità, fiducia e capacità di previsione delle scelte aziendali. Tutto il mondo del controlling, e quindi della misurazione delle performance, è mirato a prendere decisioni in azienda. Non è un nice to have, è qualcosa che devi assolutamente avere per non guidare alla cieca. Poi ci sono

Dalla strategia al controllo dei risultati: il ruolo del controlling nelle imprese fashion

casi di aziende dove il controlling era talmente debole e nonostante quello l'azienda godeva di una profittabilità incredibile per cui poteva permettersi di guidare soltanto guardando le vendite. Tutta la parte di profittabilità di negozio e scorecard con KPI sono cose molto utili per facilitare la comunicazione con l'azionista o il management e aiutarlo a prendere delle decisioni sensate. Quindi, anche ogni informazione o numero dice qualcosa e va spiegato. Nella nostra fattispecie magari qualche volta non serve banalmente dire quanto abbiamo speso in consulenze, ma andare a capire quanto è variato il margine questo mese è fondamentale perché riesce a dare la risposta a eventuali problemi di performance. Quindi i vantaggi sostanziali sono trasparenza, fiducia, performance e prevedibilità del futuro.

AAR: Vede dei possibili svantaggi/delle criticità?

TBF: La criticità che si riscontra quando si fa questo di mestiere è l'accuratezza del dato, la precisione con cui viene misurato, di conseguenza la veridicità delle fonti dei dati che utilizzi. Gioca un ruolo fondamentale l'attenzione alla tolleranza dell'errore e l'imprevedibilità di determinati scelte. Sono business molto veloci, l'apertura e la chiusura di un negozio si può scegliere dall'oggi al domani. Se sei in grado di godere di un dato in modo pronto e veloce riesci a guidare anche azionisti così veloci nelle loro decisioni. La criticità fondamentale è anche avere un dato disponibile perché un dato va creato e mantenuto, non nasce da solo. Deve essere anche definito. Cosa vuoi vedere di quel determinato processo? Vuoi vedere le vendite, ma in che forma? Vendite divise tra vendite a prezzo pieno e scontate? Cosa vorresti vedere inoltre? La data? Quanto di quelle vendite è stato reso? Ti ho già detto 5 o 6 informazioni relative al gruppo vendite, quindi la criticità sta anche nel definire qual è l'obiettivo del dato che vuoi andare a misurare. Un'altra criticità fondamentale è avere la sponsorship da parte dell'azionista all'investimento perché nelle grandi organizzazioni ma anche da noi ci sarebbe bisogno di investire in un sistema informativo. Però ha senso in aziende che non fatturano nemmeno 10 milioni di euro? Se sì, quale sistema informativo è meglio utilizzare? È lo stesso che utilizzerà una multinazionale? Probabilmente no perché non abbiamo la stessa capacità di spesa. Quindi l'altra criticità è convincere l'azionista della bontà dell'investimento nel data management, oggi non è una cosa facile da fare perché devi chiedere centinaia di migliaia di euro.

AAR: Il settore della moda è confrontato da anni con un'ondata ecologica/green e con temi come la moda sostenibile. All'interno dell'azienda vengono messi in atto nuovi strumenti o processi che tengono in considerazione fattori ambientali o sociali? Quali?

TBF: Sui nostri investimenti al momento non è applicabile perché la sostenibilità arriva dopo aver creato un business model che al momento non abbiamo.

AAR: La creatività è alla base dell'industria della moda. Da diverse fonti emerge che potrebbe esserci un conflitto tra controlling e creatività. Il controlling pone a suo avviso un freno alla creatività oppure è il contrario?

TBF: No, tante volte ostacola. In un'azienda creativa l'accuratezza del dato tante volte obbliga a complicare i processi tali per cui si creano delle sovrastrutture con persone aggiunte allo staff che servono per andare a monitorare la performance e creare i dati di cui abbiamo bisogno. Lo vedo spesso come un ostacolo nell'azienda della moda.

AAR: Crede che i sistemi di controlling adottati attualmente siano sufficientemente dinamici per far fronte ad un settore così volatile come quello della moda? Per quale motivo?

TBF: Forse l'avvento del digital sta aiutando i controller delle aziende della moda. Vengono a crearsi numerose opportunità di avere dei dati disponibili, cosa che prima banalmente quando c'era solo il negozio fisico avevi non potevi fare più di tanto. Mentre oggi il digitale dà la possibilità di avere una serie di informazioni a 360 gradi sulla performance del canale che in passato non avevi e ti obbligano a essere dinamico perché continuano a evolversi. Per esempio, Google analytics fornisce un'incredibile disponibilità di dati. Vanno a capire per esempio quante newsletter si traducono in vendite, quante newsletter si traducono in traffico sul sito internet o quanti secondi vengono spesi su ognuna delle pagine che vengono indirizzate dalla newsletter. Quindi il grado di analytics è molto elevato, questo ti obbliga a essere molto veloce a interpretare i dati e creare strutture che possono essere persone, processi o sistemi che ti danno l'opportunità di interpretarli e utilizzarli. Poi che siano tutti sufficientemente dinamici è difficile da analizzare perché ogni storia ha il suo approccio al finance.

AAR: Come si sta evolvendo questa funzione all'interno del settore? Vede dei cambiamenti?

TBF: Si sta evolvendo perché cambiano le informazioni disponibili, cambia il modo di fare business. Una volta si distingueva tra marketing tradizionale e digital marketing, ora ormai si chiama marketing e basta tendenzialmente è tutto digital. Il business model si è evoluto, se non hai l'online non vendi, devi avere una piattaforma online connessa al tuo negozio fisico. Tutti questi cambiamenti portano ad avere un'attenzione al dato che prima magari non c'era e che oggi è determinante avere. I big data sono presenti anche nel mondo della moda. Magari a dipendenza della disponibilità e dimensione dell'azienda c'è più o meno attenzione. Nelle start up magari c'è meno attenzione a determinate informazioni. Alla cosa della newsletter ci arriveremo l'anno prossimo perché fino a che la creiamo, la mettiamo in piedi e qualcuno ci guarda dietro bisogna pensare anche di assumere qualcuno che lo faccia di mestiere. In un'altra azienda come Gucci magari hai 3 o 4 persone che fanno questo mestiere.

AAR: Come si immagina il controlling del futuro nel settore della moda? Sono necessari a suo avviso dei cambiamenti nel come viene gestito? Ritiene che i sistemi adottati possano essere migliorabili?

TBF: Sicuramente sono migliorabili. C'è da imparare tanto nei sistemi di controllo adottati dalla grande distribuzione organizzata dove c'è molta più scienza nei processi. C'è un grande limite al cambiamento che è quanto le aziende della moda siano imprenditoriali, perché bene o male sono state tutte fondate dal singolo designer. Ho avuto la possibilità di lavorare in una realtà più manageriale in passato, in un family office, dove anche in questo caso c'era la propensione all'informazione e al data analytics ma il background era di aziende artigianali. Probabilmente tutti i sistemi sono migliorabili, bisogna capire qual è la disponibilità e l'avversione al cambiamento degli azionisti di questi brand.

Allegato 13: Intervista Brands of Tomorrow

Intervistato: Maureen Tontodonati (MT), Director of Finance and Administration

Data: venerdì 29 luglio 2022, via Teams

MT: Il gruppo è Brands of Tomorrow, formato da diverse società. Abbiamo Cali Shoes, che si occupa della vendita del marchio Sketches, Living Brand SA che si occupa del marchio Miriade e a breve inizieremo con la vendita del marchio Liujo. L'altra società che abbiamo è NY Lab che si occupa anche di diversi brand, tra i quali Valentino e Roccobarocco. Diciamo che è un multi brand, quindi spaziamo tra diversi marchi. Con Sketches abbiamo per esempio 9 negozi presenti sul territorio in Svizzera, con Miriade 2 e con New York Lab 2 ma che a volte si aggiungono 3-4 negozi temporanei di un paio di anni. La sede è a Lugano, con il reparto amministrativo e marketing sales. In ognuno dei 12-13 negozi abbiamo più o meno 4-5 dipendenti a dipendenza dei giorni di apertura e i turni.

AAR: Come sono organizzati i sistemi di controlling all'interno dell'azienda? Esiste una funzione che si occupa di tutto oppure viene suddiviso tra livelli gerarchici? Esiste un responsabile del controlling in azienda?

MT: La società come gruppo è nata nel 2016-2017 però calcola che sono praticamente due anni che è stata portata la contabilità in azienda. Con il mio arrivo ho fatto l'integrazione di SAP, non c'era nulla prima. C'era qualcosa di controllo e gestione ma che veniva tenuto all'esterno da un consulente con una reportistica base. In due anni ho messo in piedi tutta l'integrazione con il nuovo ERP, SAP Business One, e dopodiché le reportistiche per il controllo di gestione. C'era già comunque a livello di Business intelligence l'integrazione delle casse dei negozi direttamente tramite questa BI dove si poteva vedere le vendite e i costi, quindi un primo margine direttamente all'interno del sistema. Non era un vero controlling però diciamo una prima analisi, in due anni adesso è stato messo in piedi un sistema di controlling. Non esiste una vera funzione che ha l'ownership di questa cosa. È divisa tra i retail manager che si dovrebbero occupare dei costi HR, costi fissi e la parte di amministrazione e vendita. Quindi ad oggi non c'è una vera struttura di riferimento. Io la sto un po' organizzando e faccio le reportistiche, tiro fuori dati e li condivido, però sicuramente siamo ancora una struttura non piena al 100% per avere delle persone dedicate a questa funzione, che comunque ha un costo elevato. Si potrà pensare di investire sicuramente anche in questo, ma con due anni di Covid sarebbe un po' difficile pensare adesso di assumere una funzione che si occupi a pieno del controlling.

AAR: Come fa l'azienda a stabilire i suoi obiettivi di performance?

MT: Noi abbiamo un budget che viene stilato mensilmente per tutto l'anno. Ogni mese i negozi hanno il loro budget di vendita da raggiungere, che viene poi anche diviso settimanalmente. Questo dato viene poi condiviso con tutti i negozi con un report dove si analizza se è stato raggiunto il budget settimanale o no e chi è stato il miglior venditore in base alle ore di lavoro, quindi sicuramente lo strumento utilizzato per stabilire le performance è il budget.

AAR: Poco fa mi ha parlato di budget mensile, viene stilato per tutto l'anno e poi suddiviso per i mesi?

MT: È corretto, ma viene comunque fatto seguendo la stagionalità. Non si prende il budget annuale e lo si divide per 12, ma viene proprio fatto in base alla stagionalità e agli anni pregressi per cercare di mantenere un dato di confronto.

AAR: Come fa l'azienda a valutare e misurare il proprio successo? Quali strumenti utilizza?

MT: Sicuramente il budget va confrontato con i dati dell'anno precedente. Questi sono i weekly report che vengono condivisi settimanalmente, dove si vede come va l'azienda rispetto al budget e agli anni precedenti. Per effettuare l'analisi e un reale confronto si prende il 2019, l'ultimo anno prima del Covid, siccome le chiusure 20/21 sono straordinarie e non si effettuerebbe un confronto corretto. In questo modo si vedono i reali miglioramenti.

AAR: Esiste all'interno dell'impresa un sistema di budget? Da chi viene formulato? Su che base temporale è articolato?

MT: Il budget non avendo un vero e proprio responsabile viene suddiviso nei vari reparti. Il buyer e il sales director fanno un piano budget per le vendite, che sarà la base per il budget di acquisto. Come avrai già visto gli acquisti nel settore vengono effettuati già un anno prima, adesso abbiamo già pianificato tutta la Spring/Summer del 2023. Al retail director viene dato il budget sulla parte HR, quindi da lui viene impostato un budget sui costi del personale di ogni negozio. Tutta la parte di admin e di costi fissi vengono pianificati da me. Dopodiché prendo tutti questi dati e li metto insieme in un unico file Excel.

AAR: All'interno dell'azienda esiste un sistema di reporting? Su quale base temporale viene organizzato? Quali destinatari vengono interpellati e quali tempi di risposta vengono assegnati? Qual è la frequenza con cui vengono fornite informazioni importanti al management?

MT: Come sistema di reporting abbiamo questa BI accessibile quotidianamente da tutti i manager. Quotidianamente ognuno può vedere le vendite effettuate da ogni singolo negozio, i margini, le scontistiche, basta entrare nel sistema e si avranno i dati aggiornati in tempo reale. Giornalmente a ogni chiusura di negozio il manager invia comunque una mail indicando come è andata la giornata, quanti sono stati gli incassi, qual è stato lo scontrino medio e gli ingressi, ovvero quante persone sono entrate nel negozio. Quindi a ogni chiusura di negozio ci arriva questa mail per indicarci come è andata la giornata. Dopodiché settimanalmente viene fatto un report e una slide per ogni negozio dove si comunica ai manager come è andata la settimana rispetto al budget, con un po' di informazioni sui migliori articoli venduti o il miglior venditore. Tutti i lunedì mattina analizziamo questi dati in modo veloce con i manager dell'azienda, a dipendenza dei temi che vengono toccati. Ogni lunedì ci colleghiamo per vedere come è andata la settimana e se c'è qualcosa da sistemare, come può essere per esempio un margine che ci è scappato. Sono aumentati molto i costi di acquisto e di importazione, se non vengono rivisti i prezzi di vendita avremo dei margini molto bassi, quindi queste riunioni settimanali servono anche per vedere come è l'andamento e i margini. Poi a fine mese, entro il giorno 7, viene

condivisa la chiusura mensile che contiene le performance dei negozi con inclusi i costi HR e la quota parte di costi amministrativi.

AAR: Quali sono i Key performance indicators principalmente utilizzati? A quali variabili fanno riferimento?

MT: Sicuramente guardiamo gli ingressi e la conversion di vendite sugli ingressi, l'UPT che è il costo per ticket medio, l'average sul prezzo medio e l'unitario per ogni divisione. Diciamo che questi sono i principali KPI che abbiamo, quindi budget, UPT, ATV e conversion rate.

AAR: Come fate a gestire la vostra informativa? Utilizzate dei software specifici? Come vengono gestiti questi dati e presentati al management?

MT: Tutti i nostri dati passano dall'ERP SAP, noi utilizziamo SAP Business One che è quello più appropriato per il retail, quindi per i collegamenti più diretti con tutte le casse dei nostri negozi. Poi abbiamo questo servizio di Business intelligence che non fa altro che leggere i dati dal nostro sistema ERP SAP e aggregarli con la visione che vogliamo vedere, quindi con vendite, costo medio e accessi. Il software principale è sicuramente SAP integrato poi a questa BI a cui si può accedere quotidianamente per vedere come sta andando il negozio. Settimanalmente vengono discusse insieme queste informazioni.

AAR: Esiste un momento di incontro formalizzato durante il quale si analizzano i report ottenuti? L'impresa presenta un'analisi delle sue performance e del raggiungimento degli obiettivi? Ogni quanto? Lei mi ha spiegato che ogni settimana fate degli incontri dove vi confrontate, è corretto?

MT: Sì esatto, si discute tutti i lunedì mattina con i manager. Per la chiusura del mese invece ci incontriamo la prima settimana solo a livello di direzione tra manager director, sales director e CEO. Principalmente siamo noi tre poi se abbiamo bisogno facciamo intervenire altre persone.

AAR: Come valutate le performance dei dipendenti? Quanto spesso viene fatto?

MT: Settimanalmente viene indicata in una newsletter che inviamo la produttività e i migliori dipendenti, suddivisi in base alle ore di lavoro e alle vendite che hanno fatto. Quest'anno siamo riusciti a fare una riunione dove abbiamo premiato il miglior venditore di tutte e tre le società e anche il miglior negozio. Questa è però una cosa che abbiamo fatto dopo due anni di Covid, prima non abbiamo avuto modo di svilupparlo, anche se settimanalmente viene indicato a tutti coloro che ricevono la newsletter chi è stato il miglior venditore dello store di riferimento.

AAR: La sua azienda possiede filiali all'estero? Se sì, come viene gestito il contatto/flusso informativo con queste sedi?

MT: No, non abbiamo sedi all'estero.

AAR: A suo avviso i sistemi di controlling consentono di migliorare il coordinamento tra sedi oppure rendono tutto più difficile? Per quale motivo?

MT: Secondo me i sistemi di controlling sono utili sia per prevenire che per dare degli indicatori, quindi sono sicuramente dei sistemi che ci vogliono. Certo, metterli all'interno di una start up è una cosa secondaria perché rendono tutto più difficile e va tutto procedurizzato, standardizzato e controllato. Da lì in poi devono essere messi dei paletti. Tante volte devi correre dietro al business e non sempre riesci a inserire il sistema di controlling se vuoi crescere, però secondo me a un certo livello l'azienda deve fermarsi e metterli in atto. Più difficile non direi che lo è, lo è solo all'inizio perché bisogna abituare tutti gli attori che magari facevano tutto quello che volevano e mettergli delle regole, è solo un discorso di procedure.

AAR: Quali sono a suo avviso i vantaggi che i sistemi di controlling possono apportare all'interno della sua impresa?

MT: Il vantaggio di avere un sistema di controlling implementato è quello di avere sotto controllo qualsiasi tipo di KPI dell'azienda e in ogni momento. Quindi riuscire a far andare nella giusta direzione il business, riuscire a prevedere e vedere se ci sono dei margini negativi, quindi se le vendite stanno andando male e mettere in piedi delle attività che possono portare dei benefici all'azienda.

AAR: Vede dei possibili svantaggi/delle criticità?

MT: Sicuramente svantaggi e criticità sono quelli di cui parlavo prima, ovvero mettere in piedi processi e procedure e farli rispettare alla regola perché nel momento che non vengono rispettati non si hanno delle analisi corrette.

AAR: Il settore della moda è confrontato da anni con un'ondata ecologica/green e con temi come la moda sostenibile. All'interno dell'azienda vengono messi in atto nuovi strumenti o processi che tengono in considerazione fattori ambientali o sociali? Quali?

MT: Quello che è sicuramente cambiato in questi due anni di Covid, è che c'è stato un aumento considerevole dei costi dei container da importare dalla Cina. Questo ci porta sicuramente a valutare l'acquisto di materiale più green, fatto da paesi più vicini ed ecosostenibile, quindi senza andare a prendere la merce dalla Cina appunto.

AAR: La creatività è alla base dell'industria della moda. Da diverse fonti emerge che potrebbe esserci un conflitto tra controlling e creatività. Il controlling pone a suo avviso un freno alla creatività oppure è il contrario?

MT: Sì, solitamente il controlling pone un freno, poi ci deve comunque essere un direttore o un manager un po' flessibile a capire che la creatività deve essere lasciata andare e non si può frenare. La parte amministrativa e di controllo dell'azienda è sempre un po' un freno se si hanno delle persone troppo rigide perché la creatività in un mondo come il nostro deve essere lasciata andare e bisogna cogliere la palla al balzo. Soprattutto quando vedi un'opportunità il venditore deve poter fare perché non si ha tempo di organizzare un controlling dei sistemi, quindi secondo me bisogna all'inizio lasciare andare e poi mettere dei sistemi. Ribadisco questo sempre quando si è un'azienda in crescita, non sicuramente quando si è un'azienda quotata. In quel caso devi per forza prima mettere in piedi un processo e avere delle persone a supporto che siano velocemente pronte a metterli in piedi per farti partire il prima possibile.

AAR: Crede che i sistemi di controlling adottati attualmente siano sufficientemente dinamici per far fronte ad un settore così volatile come quello della moda? Per quale motivo?

MT: I sistemi vengono messi in piedi dalle persone, se si ha un buon controller e una persona capace di analizzare i dati secondo me si può rendere tutto quanto molto dinamico. Quindi no, non vedo assolutamente nessun problema nell'attuare ed essere comunque proattivi nel settore della moda. Secondo me i sistemi di controlling sono efficienti, basta avere le persone corrette che li analizzano e modificano.

AAR: Come si sta evolvendo questa funzione all'interno del settore? Vede dei cambiamenti?

MT: Una società quando inizia ad avere delle basi e a essere stabile deve per forza avere un sistema di controlling perché altrimenti significa andare avanti senza avere delle certezze e sicurezze. I cambiamenti secondo me non sono tanto nel settore della moda ma in generale, quindi quando una società cresce deve per forza mettere in piedi dei sistemi di controlling.

AAR: Come si immagina il controlling del futuro nel settore della moda? Sono necessari a suo avviso dei cambiamenti nel come viene gestito? Ritiene che i sistemi adottati possano essere migliorabili?

MT: Secondo me i sistemi di controlling ci sono già nel futuro del settore della moda, sono sempre migliorabili a dipendenza di chi li guarda e analizza. Se uno ha dei KPI che vuole tenere sotto controllo grazie al sistema di controlling vengono implementati. Dipende sempre da chi legge i dati, chi vuole vederli e a chi vanno presentati. A ogni riunione possono venir fuori ottiche differenti, qualsiasi domanda che viene fuori può essere spunto di controlling. Quindi sì sicuramente è sempre migliorabile.

Allegato 14: Riassunto risultati intervista - coordinamento tra sedi

Philipp Plein	Necessario per un corretto funzionamento del sistema di gruppo.
Bally	Coordinamento deve esserci per avere la visione completa del business, che singolarmente non è possibile avere, e prendere le decisioni più corrette.
Assos of Switzerland	Possono rendere il coordinamento più difficile nel momento della loro introduzione, perché dispendiosi, ma poi quando diventano parte dell'attività è qualcosa che ti porta ad essere più veloce e avere risorse sotto controllo.
Guess	Non ci può essere coordinamento senza un sistema di controllo perché c'è bisogno di avere le informazioni, gestirle, dare feedback e valutarne le performance.
Ferraro	Impattante quando azienda inizia a crescere e sente la necessità di organizzare un controllo di gestione ma le persone al suo interno non vogliono perché li subiscono come un onere eccessivo. Sono più i benefici che ne vengono avanti a livello organizzativo.
Riri	Il controllo di gestione non può rendere tutto più difficile, può aumentare l'onere in termini di tempo per le analisi ma non è che uno può solo stare in fabbrica a tirare colpi di martello. Può portare valore aggiunto al gruppo.
Jimmy Choo	Non vedo mai il controllo come un blocco, il controllo è qualcosa che ti aiuta a raggiungere i tuoi obiettivi dell'anno. Fare incontrare e parlare i vari dipartimenti.
Bidayat	È un facilitatore perché obbliga le persone a parlare la stessa lingua, senza non ci sarebbe fiducia dagli investitori e non avremmo visibilità sulla performance degli investimenti.
Brands of Tomorrow	Inserirli all'interno di una start-up può rendere tutto più difficile perché va procedurizzato, standardizzato e controllato, bisogna responsabilizzare tutti gli interlocutori che prima erano abituati ad agire liberamente. Ad un certo livello l'azienda deve fermarsi sicuramente e implementare tali sistemi.

Allegato 15: Riassunto risultati intervista - coordinamento tra sedi

Azienda	Vantaggi sistemi	Svantaggi sistemi
Philipp Plein	Possibilità di individuare problemi che gli altri reparti non vedono ed eseguire ulteriori indagini.	Tempo speso per creare la reportistica e correttezza del dato. Deve essere comunque il sistema che si adegua all'azienda, non l'azienda che si adegua al sistema.
Bally	Stabilendo un sistema di raccordo tra le parti si riesce tutti a remare più velocemente nella stessa direzione e fare in modo che le cose si realizzino. Aiuta a tracciare la strada da intraprendere e tradurre in numeri finanziari le varie azioni del business.	Diventa uno svantaggio se non ha un ruolo di business partnering nei confronti degli altri reparti. Soprattutto nelle realtà grandi a volte se non è ben congeniato si creano delle burocrazie eccessive. Se non è flessibile, se non è congeniato bene, dinamico e orchestrato si rischia la paralisi dell'operatività. Deve essere un controlling strutturato per l'azienda e soprattutto non deve essere troppo d'ostacolo al core business. Bisogna rimanere flessibili e dinamici, anche nelle aziende grosse. Quando si ha un numero di persone e reparti coinvolti in questa situazione ci si potrebbe mettere troppo tempo per arrivare ad una decisione o non riuscire a catturare a pieno quell'opportunità.
Assos of Switzerland	Valutazione dei processi e loro revisione. Avere un set di KPI permette di notare che qualcosa non va ed implementare delle azioni correttive.	Può essere difficili da recepire per persone che non lavorano nel reparto finance, può essere visto come una scocciatura piuttosto che un'opportunità creando delle ostruzioni.
Guess	Ha una funzione informativa al management per verificare se la strategia e gli obiettivi aziendali sono perseguiti e di rispetto e verifica della compliance.	Evitare che diventi un organo burocratico, che fa cose fine a se stesse che non servono a nessuno.
Ferraro	Dare la capacità di comprendere dove sia necessario introdurre delle azioni correttive, piuttosto che dove investire o disinvestire. Essere pronti dal punto di vista di auditing e mitigare i rischi d'impresa intercettando immediatamente determinate deviazioni.	È un investimento importante per la società in termine di costi.
Riri	Chiarezza degli strumenti attraverso i quali si vogliono raggiungere i propri obiettivi aziendali che di riflesso porta chiarezza nell'analisi della rotta e la possibilità di avere la situazione sotto controllo. Essere in grado di correggere la rotta e identificare eventuali rischi o criticità che possono deviare dal budget in modo sistemico e tempestivamente..	Ci vuole una cultura manageriale orientata al dettaglio, all'analisi e a vedere il controllo di gestione come un momento di profonda riflessione per capire le dinamiche che l'azienda sta vivendo. Diventa critico quando non si ha questo.

Azienda	Vantaggi sistemi	Svantaggi sistemi
Jimmy Choo	Aiuta a tenere il brand sotto controllo, sapere come ti stai muovendo e non andare alla cieca. Permette di adattarsi ad un settore volatile come quello della moda, dove o ti adatti alla velocità di mercato o mori. Aiuta a sopravvivere. Favorisce l'obbligo di collaborazione tra i vari team.	Spesso il controllo viene visto come una sorte di critica al tuo lavoro. Non è quello, il succo è proprio il contrario, ossia aiutarti a giustificare il tuo lavoro. Questo è l'unica pecca che a volte mi tocca giustificare più di una volta. Il controllo non deve essere mai visto come ti guardo dall'alto, ti osservo e ti blocco ma ciò viene comunque spesso fatto in realtà.
Bidayat	Trasparenza, fiducia, performance e prevedibilità del futuro. È mirato a prendere decisioni in azienda. Non è un nice to have, è qualcosa che bisogna assolutamente avere per non guidare alla cieca. Facilita la comunicazione con l'azionista o il management e lo aiuta a prendere delle decisioni sensate. Permette guadagnare visibilità, fiducia e capacità di previsione delle scelte aziendali.	Accuratezza del dato, la precisione con cui viene misurato, di conseguenza la veridicità delle fonti dei dati che utilizzi. Gioca un ruolo fondamentale l'attenzione alla tolleranza dell'errore e l'imprevedibilità di determinati scelte. La criticità fondamentale è anche avere un dato disponibile perché un dato va creato e mantenuto, non nasce da solo, bisogna anche definire cosa si vuole avere, qual è l'obiettivo di dato che vuoi andare a misurare. Un altro punto critico è riuscire ad avere la sponsorship da parte dell'azionista per l'investimento elevato in un sistema informativo.
Brands of Tomorrow	Avere sotto controllo qualsiasi tipo di KPI dell'azienda in ogni momento. Riuscire a far andare nella giusta direzione il business, riuscire a prevedere e vedere se ci sono dei margini negativi, e mettere in piedi delle attività che possono portare dei benefici all'azienda.	Mettere in piedi processi e procedure e farli rispettare alla regola perché nel momento che non vengono rispettati non si hanno delle analisi corrette.

Allegato 16: Riassunto risultati intervista - controlling di sostenibilità

Philipp Plein	Non è un obiettivo dell'impresa.
Bally	L'azienda dà risalto alle tematiche ambientali ed ecologiche attraverso la formalizzazione di un ruolo interno (manager di sostenibilità). Che si occupa di una serie di iniziative, quali per esempio la pubblicazione delle azioni volte a minimizzare l'impatto ambientale all'interno dei processi produttivi.
Assos of Switzerland	È partito in fase embrionale un progetto per analizzare l'impatto ambientale, ad esempio le emissioni di CO2. Le caratteristiche tecniche del prodotto fanno risultare difficile andare verso qualcosa di sostenibile o ecologico.
Guess	Sono presenti dei nuovi organi aziendali che si occupano di delineare delle politiche per la selezione dei fornitori in base ai loro processi di produzione che hanno e vengono fatte delle verifiche ricorrenti. Pubblicazione del bilancio di sostenibilità, che espone le politiche adottate ed i risultati ottenuti.
Ferraro	-
Riri	I clienti eseguono audit e verificano materiali utilizzati ed impatto ambientale. È stato pubblicato un GRI completo. Necessità di andare a rivedere completamente anche i prodotti. Sono stati sostituiti alcuni materiali ed eliminati una serie di sostanze inquinanti, si cerca di utilizzare energia sostenibile. L'ufficio controllo di gestione non si occupa di tematiche di questo tipo.
Jimmy Choo	Il trasporto è altamente inquinante, per abbatterlo è necessario puntare ad un trasporto via oceano o treno, però visto la fragilità dei prodotti è difficile metterlo in atto. Da anni sono entrati in atto progetti su packaging basati sul riciclo o l'utilizzo di materiali alternativi. Il punto di forza di Jimmy Choo è il design ma anche la qualità del pellame, quindi lì la parte di ecosostenibile non si può fare. C'è un focus forte in termini di diversity inclusivity, si è andati ad implementare i pezzi classici del marchio per un corpo maschile, si includono taglie più curvy all'assortimento, si fanno collaborazioni per diverse cause, ...
Bidayat	Non applicabile al momento perché la sostenibilità arriva dopo aver creato un business model che attualmente non esiste.
Brands of Tomorrow	Aumento costi importazioni paesi lontani, il che ha portato a valutare l'acquisto di materiale più green, fatto da paesi più vicini ed ecosostenibili.

Allegato 17: Riassunto risultati intervista - conciliazione tra controlling e creatività

Philipp Plein	Sono due cose che devono convivere. Nessun brand lavora per essere creativo ma anche per ottenere un adeguato profitto, che può portare solo un controlling fatto come si deve.
Bally	Se è visto come business partner non può essere un vincolo alla creatività. Se è rivolto solo all'efficienza sì.
Assos of Switzerland	Il sistema di controlling deve essere a supporto della creatività, non qualcosa che blocca. Deve essere sviluppato in modo smart.
Guess	Sono due mondi completamente staccati. Il punto d'incontro è il budget, c'è un momento in cui la creatività viene a confronto con i numeri. Quando l'azienda definisce il gross margin che vuole raggiungere, sta definendo anche questo ovvero quanto spazia la creatività.
Ferraro	È presente un trade-off, si va verso a una creatività che non è fine a se stessa ma che consente di avere un prodotto sempre all'interno di un determinato costo perché il prezzo di vendita non deve essere molto più alto di un determinato ammontare. Il creativo crea cose bellissime ma anche costose che poi sul mercato non vengono vendute perché poi devono essere contestualizzate all'interno della percezione del brand da parte del mercato.
Riri	Controlling non pone alcun freno e nessun limite. Il fatto di dare un budget alle attività e non carta bianca non è un freno. Le risorse vanno ottimizzate. La creatività c'è anche in un contesto strutturato in cui le risorse vengono allocate alle varie aree.
Jimmy Choo	Incentiva a sfruttare quello che hai. Spesso quanto hai troppo sei anche meno creativo, quando hai un target e un budget da seguire lì fai scattare l'incentiva e vai a ritrovarti la soluzione che non potresti avere avendo tutto quanto a portata di mano. Se gestito bene lo incentiva.
Bidayat	Tante volte ostacola. In un'azienda creativa tante volte obbliga a complicare i processi tali per cui si creano delle sovrastrutture che sono persone aggiunte allo staff per andare a monitorare la performance e creare i dati di cui abbiamo bisogno e che ci siamo detti prima.
Brands of Tomorrow	Solitamente pone un freno. Deve poi esserci un capo del controlling flessibile che capisca che la creatività deve essere lasciata andare e non si può frenare. Può essere un freno se si hanno delle persone troppo rigide. Nel nostro settore bisogna prendere la palla al balzo quando si presenta un'opportunità.

Allegato 18: Riassunto risultati intervista - conciliazione tra controlling e time to market

Philipp Plein	Il settore non è nemmeno così dinamico, segue sempre lo stesso giro. I sistemi sono piuttosto obsoleti, banalmente una volta cambiati si riesce ad essere nuovamente al passo.
Bally	Bally ha dimostrato di essere attenta alle dinamiche esterne e di essere in grado di reagire agli impatti positivi e negativi. La stagionalità è qualcosa che puoi pianificare, prevedere, gestire. La volatilità invece che c'è fuori è qualcosa di molto più difficile, devi essere flessibile per reagire. Ci sono una serie di strumenti nuovi che fanno data analysis a livello molto più efficiente rispetto a prima. Evidenziare certi tipi di fenomeni adesso sta diventando sempre più facile grazie a nuovi strumenti informativi.
Assos of Switzerland	Sono sufficientemente dinamici. La moda può essere volatile quanto si vuole ma su alcune tipologie di attività di azienda la c'entra ben poco. Può cambiare l'ambiente esterno, sicuramente è un fattore importante perché bisogna adattarsi. Il controlling ci aiuta a prendere delle decisioni in tempo. Se vedo che le mie performance non sono adeguate o il mercato non sta rispondendo come si pensava bisogna mettere in atto delle azioni, prima si prendono meglio è. Esistono dei reporting che ci aiutano ad intercettare subito i problemi e prendere delle decisioni.
Guess	La tecnologia ha fatto enormi passi e ci sono tantissime offerte di nuovi software. Tali sistemi risultano essere dinamici. Dopo bisogna vedere quanta voglia ha l'azienda di adottarli al suo interno, poi dipende dall'azienda e dalla dinamicità dell'azienda vedere quale adottare se si oppure no. Il forecast per sua definizione è sbagliato. È chiaro che se scoppiano eventi come il Covid il budget non serve più a niente, però hai comunque un sistema flessibile che ti permette di definire nel minor tempo il nuovo forecast.
Ferraro	Sì, consentono di capire cosa non funziona in tempo.
Riri	Il contesto competitivo fa sì che i sistemi di controlling siano imperfetti per definizione. Ogni giorno bisogna riprendere il report e verificare che sia ancora adatto, che identifichi in modo corretto le dinamiche di quello che accade attorno. Questo esercizio deve essere fatto spesso perché il settore o le variabili che ci circondano sono sempre ipermutevoli. Non sono sufficientemente dinamici ma per risolvere questo problema bisogna rielaborare e rivedere continuamente i propri tool.
Jimmy Choo	Devono per forza essere dinamici, o ti adatti o muori. Non ci si può permettere di restare stagni. I sistemi sono in continuo cambiamento perché non esiste un sistema rigido. Anche se la performance review contiene dei dati essa cambia a livello settimanale, e quindi il controllo deve essere adattato di conseguenza.
Bidayat	L'avvento del digital sta aiutando i controller delle aziende della moda per cui vengono a crearsi numerose opportunità di avere dei dati disponibili, cosa che prima banalmente quando c'era solo il negozio fisico non potevi fare più di tanto. Oggi il digitale dà la possibilità di avere una serie di informazioni a 360 gradi sulla performance del canale che in passato non avevi e che ti obbligano ad essere dinamico perché continuano ad evolversi e ad essere veloce a interpretare i dati e creare strutture che ti danno l'opportunità di interpretare quei dati e utilizzarli.
Brands of Tomorrow	Se si ha un buon controller e una persona capace di analizzare i dati si può rendere tutto quanto molto dinamico. Non vedo assolutamente problemi nell'essere pro attivo nei campi del settore della moda. I sistemi di controlling sono efficienti, basta avere le persone corrette ad analizzarle e modificarle.

Allegato 19: Riassunto risultati intervista - evoluzione e futuro del controlling

Philipp Plein	-
Bally	Stiamo andando verso una data analysis evoluta dove è l'utente a tirarsi fuori l'informazione che gli serve da dei database complessi. Sempre più business partnering dove analizza e parla direttamente con gli altri reparti per trovare soluzioni.
Assos of Switzerland	Sicuramente la tecnologia ci può aiutare. È tanto che andiamo avanti con Excel e credo lo faremo ancora per molto però vedo che ci possono essere delle integrazioni. In futuro mi immagino un database che può essere in Excel collegato ad una Business intelligence, quindi una tecnologia esterna, che prende tutti questi e li rilavora e presenta un nuovo formato di set di KPI aggiornato e senza errori gestito autonomamente da una macchina.
Guess	Il futuro del controlling dipende dai meccanismi che i legislatori metteranno in atto, si dovrà adattare agli obblighi di legge per comunicare le informazioni necessarie al mercato. L'ambiente e le richieste di business diventano più complesse e i margini si riducono sempre di più, perciò saranno previsti sempre più controlli. Il ruolo del controller si arricchirà rispetto al passato, bisogna conoscere i processi aziendali e la tecnologia sottostante per capire come ragiona.
Ferraro	Sulla parte di sostenibilità piuttosto che attività innovative bisogna avere sempre un approccio dinamico che consente di immaginare e riadattare l'organizzazione. Ogni azienda deve valutare quali sono gli sforzi, i benefici e cercare di adattarsi. Capacità integrare sempre di più determinate metriche consente all'organizzazione di avere sempre più strumenti per prendere delle decisioni consapevoli. Più si ha un sistema di controlling elaborato e sofisticato e più si è in grado di intervenire.
Riri	Storicamente c'era un gruppo di imprese molto grosse e strutturate che hanno abbracciato fin da subito il controllo di gestione, poi c'erano altre ancora gestite dall'imprenditore che vedeva il controllo come qualcosa di non utile. C'è stato uno spostamento verso un modo di agire più strutturato, anche grazie alle acquisizioni avvenute nel settore nel corso degli anni. Di riflesso tale cambiamento è avvenuto anche per i fornitori. La vendita online avrà un impatto sul controllo di gestione. Il contesto della clientela che cambia, fa sì che anche il prodotto cambi e questo si riflette sul controllo di gestione. Numero sempre più elevato di strumenti, se prima ne avevamo cinque ora non bastano. Il controllo di gestione sarà molto più coinvolto dal punto di vista strategico come partner. BI fa sì che se io ho a disposizione più tempo per le analisi
Jimmy Choo	In futuro sarà sempre più automatizzato, dando la possibilità di evitare di perdere tempo con i controlli e la produzione dei dati ma concentrandosi di più su un eventuale discrepanza.
Bidayat	Si sta evolvendo perché cambiano le informazioni disponibili, cambia il modo di fare business. Tutti questi cambiamenti portano ad avere un'attenzione al dato che prima magari non c'era e oggi è determinante averlo. Un limite al cambiamento è quanto le aziende della moda siano imprenditoriali, bisogna capire qual è la disponibilità e l'avversione al cambiamento degli azionisti di questi brand.
Brands of Tomorrow	Quando una società cresce deve per forza mettere in piedi dei sistemi di controlling. I sistemi sono sempre migliorabili.