

# Il controllo di gestione nell'industria della moda

di Andrea Dalledonne (A.D.D. s.r.l. Consulenza di Direzione per l'impresa) e  
Gianmichele Salvaggio (Gruppo PRO)

**Il Made in Italy è in difficoltà: il legame tra impresa e territorio è sempre meno evidente. Il sistema del distretto si sfalda minato da fattori interni ed esterni e da nuovi competitors. Anche l'impresa familiare sembra non riuscire più a fronteggiare le sfide poste dai grandi gruppi internazionali del mercato della moda e del lusso. Se il futuro è delle aziende che interpretano ruoli da protagonista, piuttosto che di quelle che rimangono semplici spettatori, sembra che la scommessa del Made in Italy sarà giocata a tre livelli: mercato, filiera ed impresa. Innovazione, tracciabilità di filiera e controllo di gestione sono le leve a disposizione delle nostre aziende. Il caso che qui descriviamo presenta le problematiche risolte e i vantaggi derivanti dall'introduzione di un sistema di controllo di gestione direzionale in un'azienda che produce e distribuisce capi d'abbigliamento di alta moda.**

## Premessa

Quando si parla di fashion, il nostro paese ha molto da raccontare: il Made in Italy si è ormai imposto come stile di vita, è sinonimo di un felice connubio tra qualità e funzionalità, è creatività orientata al mercato, artigianalità a tutti i livelli.

Il Made in Italy ha saputo conquistare i mercati mondiali partendo da un sistema economico-produttivo *sui generis*, quale è il distretto, che ha tratto la sua linfa vitale dalla commistione tra competizione e cooperazione.

Negli ultimi tempi, purtroppo, la contraffazione, il calo delle vendite, l'apprezzamento dell'euro e un clima di sfiducia generale che sembra avere pervaso i mercati internazionali, hanno messo in seria crisi questo vanto della nostra economia.

Il sistema moda italiano si caratterizza per una produzione ad alto contenuto di

stagionalità che in passato ha trovato nella piccola impresa familiare un interlocutore adeguato capace di flessibilità, specializzazione e velocità di risposta. Oggi tutto ciò sembra non bastare più. E' in crisi anche il sistema del distretto dietro il quale farsi scudo delle proprie inefficienze. La scommessa del Made in Italy è presumibile che sarà giocata a tre livelli: mercato, filiera e impresa.

Per quanto riguarda il mercato è chiaro che la competizione non può essere vinta basandosi su politiche di prezzo esasperate: il costo medio orario degli operai tessili, nel 2002, è stato di 15,60 € in Italia contro gli 0,69 € della Cina, gli 0,34 € del Pakistan e i 2,13 € della Turchia. Per fronteggiare la crisi servono investimenti nella formazione tecnica, diffusione della cultura dei brevetti, innovazione, riscoperta della qualità come valore. Dietro al successo di una "super marca" vi è una miriade di piccole e medie

imprese che non occupano la punta della piramide, ma che sostengono quantitativamente il successo del Made in Italy nel mondo. L'eccellenza del Made in Italy è eccellenza dell'intera filiera. Il consumatore evoluto è alla ricerca di garanzie multiple e ha bisogno di elementi tangibili per giustificare il proprio acquisto. Il marchio di origine e qualità vuole essere una garanzia assoluta di eticità e correttezza ottenuta anche attraverso la tracciabilità del prodotto. Ogni capo di abbigliamento ha una storia fatta di materie prime, uomini e lavoro. Ecco che la tracciabilità di filiera può essere un valido supporto per rafforzare l'immagine di un marchio, laddove si possa raccontare una storia fatta di comportamenti socialmente responsabili e di valorizzazione delle persone e rispetto per il loro lavoro.

Disporre di informazioni puntuali e sistematiche rappresenta la base per l'elaborazione di alternative di scelta e per il controllo dell'andamento aziendale, fornendo un valido supporto all'intuito ed alla propensione al rischio, qualità individuali che appartengono al singolo imprenditore. Per limitare l'incertezza occorrono strumenti atti a gestire il processo decisionale, che possiamo individuare in termini di: misurazione (ovvero capacità di analisi dei dati e capacità di sviluppare prodotti e campagne di vendita su basi certe), razionalità (ovvero capacità di impostare l'organizzazione aziendale in modo coerente agli obiettivi da raggiungere), intuito/esperienza (ovvero capacità di assumere rischi, prendere decisioni, motivare i collaboratori).

Nell'impresa i termini misurazione e razionalità si traducono nel sistema informativo, di budget e di reporting, nell'assetto organizzativo, fattori che evolvono nel sistema di controllo di gestione e direzionale, del quale di seguito descriviamo un modello di applicazione per il settore dell'alta moda.

## **Il caso Fashion Company**

Fashion Company S.p.A., nata all'inizio degli anni Sessanta come azienda individuale produttrice di maglieria, successivamente cresce fino a divenire un gruppo che produce capi d'abbigliamento per uomo e donna, titolare di quattro marchi di prestigio internazionale. Il successo dell'azienda si fonda sulla ricerca continua di nuovi materiali e tendenze, sulla costante attenzione verso la qualità, che ne caratterizza da sempre lo stile e l'immagine.

L'azienda opera su una base di collezione Primavera/Estate (P/E) e A/I (Autunno/Inverno), articolata sulle linee di riferimento donna-uomo e sui diversi marchi. Ne consegue, come per tutte le aziende del settore, un'elevata complessità nelle fasi di predisposizione dei campionari, a causa:

- di tempi ristretti;
- della difficoltà di disporre in modo tempestivo dei costi, per marchio/linea/prodotto/...;
- della difficoltà a completare e aggiornare la distinta base per singolo articolo.

Il fatturato negli ultimi anni ha presentato il seguente andamento: 117 milioni di euro nel 2001, 90 milioni di euro nel 2002, 93 milioni di euro nel 2003 e una previsione per il 2004 di circa 100 milioni di euro. Dal punto di vista della redditività, il trend è stato il seguente: perdita di 6 milioni di euro nel 2001, perdita di 2 milioni di euro nel 2002, in pareggio nel 2003, e una previsione di circa 2 milioni di euro per l'anno in corso.

Nel corso del 2003, la Direzione aziendale ha deciso di dotarsi di un nuovo sistema di controllo di gestione per monitorare la proiezione e la consuntivazione dei costi per campionario.

Questa decisione è stata presa dalla Direzione dopo un'attenta analisi aziendale volta a stabilire quali delle *leve di creazione del valore* dovessero essere oggetto di investimento, o meglio di rinnovamento,

per recuperare l'equilibrio aziendale perso negli ultimi anni.

Il progetto ha perseguito i seguenti obiettivi:

- 1) costruzione di un modello per la proiezione e la simulazione dei costi e della marginalità di collezione basato su un sistema di decision support system (DSS);
- 2) costruzione di un sistema di controllo per la consuntivazione dei fenomeni aziendali basata su una architettura informativa-informatica di datawarehouse.

### **I passi per l'introduzione del sistema di controllo di gestione strategico**

La strategia che ha guidato la Direzione aziendale e il management nell'introduzione di un nuovo sistema di controllo di gestione si è basata sulle seguenti necessità:

- individuazione dell'unità elementare del costo di collezione (l'articolo, identificato come modello/tessuto);
- definizione della piramide delle aggregazioni (**tavola 1**);
- ottimizzazione della pianificazione della produzione con l'obiettivo di collegarla strettamente ai piani di vendita di stagione definiti per le diverse collezioni;
- perseguimento della crescita delle marginalità di collezione attraverso un mix più adeguato (materiali, modelli e prezzi);
- analisi delle varie componenti di costo per ottimizzare l'efficienza produttiva;
- ridefinizione dei criteri di allocazione dei costi indiretti aziendali ai prodotti (commerciali generici, spese generali, di struttura, ...).

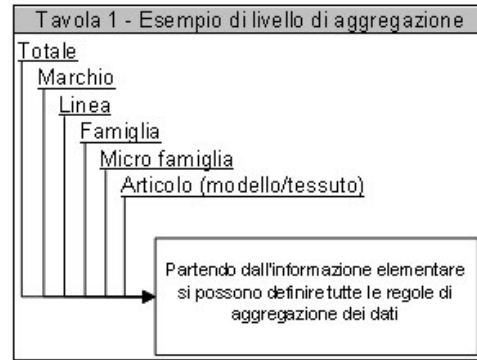


Tavola 1

Al fine di identificare una risposta concreta non solo in termini di metodologia operativa, ma anche di miglioramento e/o introduzione di nuovi strumenti per la gestione delle informazioni aziendali, abbiamo effettuato una serie di incontri con la Direzione e con i responsabili di area che ci hanno consentito di analizzare dettagliatamente i punti critici dei seguenti processi aziendali:

- elementi e formulazione della strategia aziendale;
- supporti informativi alla Direzione e al management (strumenti e reportistica di analisi esistenti);
- organizzazione e metodologia di lavoro;
- sistemi informativi, logiche di integrazione e flussi di alimentazione della base dati aziendale.

### **Principi di riferimento per un sistema di controllo di gestione strategico**

In generale, si può dire che un sistema di controllo di gestione ha come obiettivo primario *la misurazione delle performances aziendali* (secondo le viste logiche più appropriate definite dall'azienda) lungo un asse temporale di riferimento, che tipicamente è rappresentato dall'anno solare.

Per le aziende dell'alta moda, che lavorano per collezione, il periodo di riferimento (cd. *timing*) ha una duplice valenza: in relazione all'anno solare si individuano, tipicamente,

gli obiettivi aziendali (complessivamente intesi) mentre, in relazione alle logiche di

business, si individuano gli obiettivi di stagione (**tavola 2**).

Tavola 2 - Timing di riferimento												
	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
	Budget											Livello aziendale
	Consuntivo											
	<i>Responsabilità aziendale</i>											
<b>P/E</b>												Livello di business
Piano stagione	Venduto											
Spedito	Fatturato		<b>AI</b>									
			Piano stagione		Venduto							
			Spedito		Fatturato		<b>P/E</b>					
					Piano stagione		Venduto					
					Spedito		Fatturato					
	<i>Responsabilità di processo e di business</i>											

Tavola 2

Ai due livelli individuati fanno dunque capo esigenze informative diverse: a *livello aziendale* si fa riferimento al bilancio d'esercizio derivante dal sistema amministrativo – contabile (tipicamente con una competenza annuale), mentre a *livello di business* si fa riferimento al bilancio gestionale derivante dall'integrazione del sistema amministrativo-contabile con il sistema gestionale (con una competenza infrannuale a cavallo di più esercizi).

Come si può constatare, il periodo di riferimento rappresenta di per sé un elemento di caratterizzazione che il sistema di controllo di gestione deve contenere nella sua logica di impostazione oltre che di funzionamento.

In taluni casi, inoltre, può essere opportuno allineare il periodo di esercizio e il periodo di stagione, modificando la data di chiusura dello stesso. In tal modo può risultare più semplice una riconciliazione tra i valori gestionali e quelli civilistici (somma delle stagioni ed esercizio).

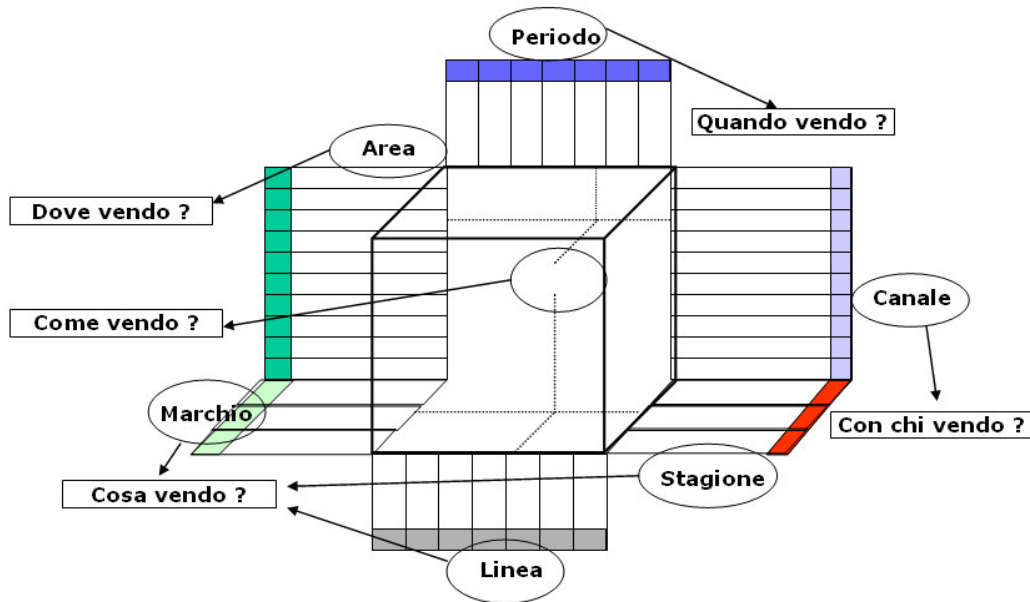
Seguendo questo schema logico, un'altra qualità che il sistema di controllo di gestione deve possedere è la possibilità di effettuare analisi dati con differenti livelli di aggregazione. A livello di conto economico rileviamo che l'elemento informativo che rappresenta il massimo livello di profondità di analisi è l'articolo (inteso come modello-

tessuto). Questo elemento rappresenta il livello base di aggregazione dei costi, come descritto nella tavola 1. Inoltre, rappresenta un indicatore aziendale importante per l'analisi dei margini di contribuzione sia per la stagione corrente, che come termine di comparazione con la stessa stagione del periodo precedente (cd. controstagione).

Proseguendo, oltre a quanto sopra indicato, occorre considerare che la definizione di un sistema di controllo di gestione non può prescindere dal grado di ampiezza delle informazioni che deve generare. Laddove per "ampiezza" si intende il numero di variabili da considerare (e dunque da monitorare) diventa necessario definire le principali viste logiche da analizzare: i conti economici aziendali possono essere suddivisi per periodo di riferimento, per società, per competenza di mercato, ecc.

Le viste logiche devono rilevare i fatti aziendali secondo una struttura di analisi multidimensionale (**tavola 3**) che consenta di incrociare i differenti risultati analitici ricollegabili ai comportamenti ed alle responsabilità di ogni elemento dell'organizzazione. La scelta delle dimensioni di analisi è tipicamente legata al mercato (o ai mercati) in cui essa opera e alla struttura decisionale e organizzativa della medesima.

Tavola 3 – Analisi multidimensionale



### Implementazione del sistema di controllo di gestione strategico

La prima fase del progetto è stata quella di analizzare e di definire, in relazione alla strategia, le logiche, le tempistiche e le modalità di funzionamento che deve possedere il sistema di controllo di gestione per essere di supporto alla Direzione aziendale e al management.

A seguito della prima fase del progetto, che potremmo definire di impostazione generale dell'architettura d'intervento, si è proceduto alla definizione del modello di controllo. A tale scopo, è stata effettuata preventivamente un'analisi della reportistica aziendale attualmente in uso, e dei sistemi informativi, focalizzando l'attenzione sulle logiche di integrazione, sul funzionamento e l'alimentazione della base dati ad oggi disponibile.

Queste attività hanno dato luogo all'analisi dei sottosistemi gestionali che attualmente compongono il sistema informativo aziendale:

- acquisti;
- produzione;
- magazzino e logistica;
- vendite;
- personale;

- amministrazione, finanza e controllo.  
Per ciascuno dei sistemi individuati abbiamo risposto a tre domande:

- i) cosa esiste e come funziona?
- ii) dove migliorare l'esistente?
- iii) dove investire sul nuovo?

La complessità di questa fase del lavoro è dovuta ai differenti sistemi oggi presenti in azienda che, sebbene abbiano consentito alla società di non affidarsi ad un unico fornitore, hanno generato vistosi limiti alla disponibilità del patrimonio informativo aziendale, a causa di integrazioni molto rigide e articolate.

La proposta effettuata, e successivamente implementata, si articola nel modo seguente:

- presentazione di un sistema di datawarehouse (Dw) aziendale che funga da elemento di raccordo tra i vari sottosistemi informativi e da unico ambiente in cui effettuare analisi dati;
- presentazione di strumenti informatici adeguati per le differenti esigenze aziendali: soluzione di query & reporting (Q&R) per analisi con una base dati molto elevata (nell'ordine di qualche milione di record), e soluzione di decision support system (DSS) per

analisi dati direzionali e strategici (nell'ordine di qualche migliaia di record);

- predisposizione degli strumenti per lo svolgimento di simulazioni "What if";
- presentazione di una nuova soluzione nell'area amministrazione, finanza e controllo a supporto della contabilità generale e di quella analitica;
- presentazione di un *tableau de bord* basato su un set strutturato di reportistica per il controllo aziendale articolato su differenti livelli e periodi di analisi (settimanale, mensile, trimestrale, ...).

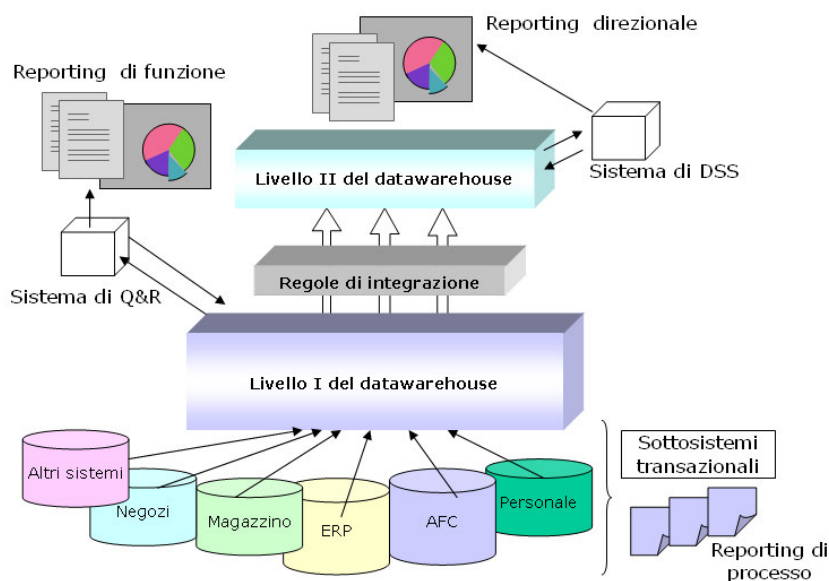
### Sistema di datawarehouse aziendale e strumenti di analisi dati

Il datawarehouse è un sistema nel quale i dati delle transazioni generate dai vari sottosistemi gestionali aziendali vengono rilevati, memorizzati e successivamente sottoposti ad operazioni e calcoli di aggregazione, scomposizione, allocazione, etc..., in base alle regole di alimentazione definite per i sottosistemi e in base alle logiche di calcolo e aggregazione definite nel DW.

In generale, la logica di costruzione del DW deriva sostanzialmente dalle modalità secondo le quali pianificare e controllare i processi operativi per poi procedere ad esplicitare le regole per la definizione del modello di controllo aziendale a cui si fa riferimento. Occorre sottolineare che il modello di controllo dipende in larga misura dalle modalità di gestione: ne consegue che nella dinamica aziendale l'equilibrio da trovare dovrà necessariamente soggiacere ad esigenze contrapposte di flessibilità e di efficienza.

Nel caso aziendale descritto, durante il procedimento di costruzione della struttura del DW si è valutata positivamente l'opportunità di costruire due livelli di dati: un primo livello in cui vengono rilevate le informazioni aziendali ad un livello di sintesi molto elevato, ed un secondo livello in cui le informazioni sono rilevate ad un livello di aggregazione meno puntuale. Questa scelta ha consentito di sfruttare al massimo le caratteristiche e le potenzialità degli strumenti di elaborazione e analisi dati (**tavola 4**).

Tavola 4 – Datawarehouse e schema di alimentazione base dati per il modello di controllo



A livello di DW1, cioè nella struttura del DW che gestisce i dati in forma più elementare,

è stato applicato e implementato uno strumento di query & reporting che

garantisce elevate prestazioni (in attività di analisi) per il trattamento di una base dati molto ampia. A livello di DW2, cioè nella struttura del DW che gestisce i dati in forma più aggregata, è stato applicato uno strumento di decision support system dotato di elevate capacità di rappresentazione e navigazioni del dato. Come si può intuire il vero modello di controllo di gestione è quello che è stato definito secondo gli schemi di integrazione delle informazioni che dai sottosistemi (cd. sistemi alimentanti) passano al DW e dalle logiche di calcolo e di aggregazione dati presenti all'interno. Gli strumenti applicati svolgono poi una funzione di rappresentazione e indagine dei fenomeni e delle dinamiche aziendali.

## **Introduzione e modellazione del nuovo sistema per l'area Amministrazione Finanza e Controllo**

La considerazione dalla quali si è partiti per l'individuazione del nuovo sistema per l'area AFC è che il sistema in uso non consentiva di analizzare i fenomeni aziendali in modo flessibile e secondo il livello di profondità desiderato dal responsabile dell'area amministrazione-finanza e dal responsabile del controllo di gestione.

La principale caratteristica del nuovo sistema AFC è che essendo un sistema integrato, diversamente dal precedente, consente di analizzare i fatti aziendali con un maggiore livello di analiticità, oltre che secondo differenti viste logiche.

A titolo esemplificativo <sup>1</sup>, con riferimento ad una fattura di vendita, il sistema è in grado di rilevare anche le seguenti informazioni:

- suddivisione del ricavo, nel conto economico di analitica, nelle diverse *entità* di analisi (marchio, linea, stagione, mercato, canale, ...);
- generazione del credito, che si inserisce nello scadenziario con le

naturali classi di scadenza, suddiviso nelle diverse *entità* di analisi (marchio, linea, stagione, mercato, canale, rete vendita, capo area, agente).

Inutile dire che un sistema così articolato ha consentito di approfondire significativamente la comprensione dei fenomeni e delle dinamiche aziendali.

A seguito della parametrizzazione della contabilità analitica e dell'interfaccia con il sistema ERP, che gestisce la contabilità industriale (per la rilevazione del costo del venduto secondo le stesse entità di analisi definite per i ricavi nella co.an.), è stato possibile definire un conto economico gestionale con un elevato contenuto informativo.

Sinteticamente le considerazioni fatte per la definizione del conto economico gestionale sono le seguenti. Le entità (di analisi) che sono state individuate hanno, per loro natura, regole di alimentazione differenti (a livello di imputazioni dirette) sull'ambiente di contabilità analitica. I ricavi di vendita, le rettifiche ai ricavi e le provvigioni vengono imputate direttamente su tutte le entità di contabilità analitica individuate. Anche una parte dei costi, cioè quelli diretti variabili, vengono imputati direttamente sulle medesime entità (ad esempio acquisti materie prime, costo lavorazioni esterne, costo del lavoro diretto, costi per sfilate, costi di comunicazione, royalties passive, etc.). Le voci di costo restanti vengono imputate nell'entità corrispondente al proprio centro di costo (costo del personale indiretto, costo del trasporto su vendita, costi generali e di struttura, ...).

Per questi costi ultimi sono state definite delle regole di ribaltamento che ne consentono un'adeguata e ragionevole allocazione nelle differenti entità di analisi, così da poter determinare un conto economico gestionale in grado di misurare le performances complessive dell'azienda (**tavola 5**).

---

<sup>1</sup> Chiaramente dopo aver definito tutte le logiche alla base delle rilevazioni di contabilità generale e analitica, e dunque aver messo il sistema a regime.

Tavola 5 - Conto economico			
<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>Consuntivo</b>	<b>Budget</b>	<b>Variazioni</b>
	<b>€/000</b>	<b>€/000</b>	<b>€/000</b>
Ricavi da vendite dirette	90.792	93.450	(2.658)
Royalties attive	2.945	3.560	(615)
Altri ricavi	654	480	174
<b>Ricavi lordi</b>	<b>94.391</b>	<b>97.490</b>	<b>(3.099)</b>
Resi	(1.180)	(1.380)	200
Sconti e abbuoni	(390)	(470)	80
Altre Rettifiche	(180)	(80)	(100)
<b>Ricavi netti</b>	<b>92.641</b>	<b>95.560</b>	<b>(2.919)</b>
Acquisti mp/sl/pf dirette di produzione	(26.580)	(27.800)	1.220
Lavorazioni e servizi di terzi	(31.670)	(31.800)	130
Costo del trasporto su acquisti	(2.450)	(2.600)	150
Manodopera diretta	(6.580)	(6.710)	130
Altri costi di produzione	(2.620)	(2.500)	(120)
<b>Margine di contribuzione industriale</b>	<b>22.741</b>	<b>24.150</b>	<b>(1.409)</b>
Campagne di comunicazione	(5.320)	(5.800)	480
Royalties e commissioni passive	(1.230)	(1.100)	(130)
Altri costi commerciali	(380)	(200)	(180)
Svalutazione crediti	(670)	(150)	(520)
<b>Margine di contribuzione</b>	<b>15.141</b>	<b>16.900</b>	<b>(1.759)</b>
Costi di comunicazione e sponsorizzazione	(680)	(550)	(130)
Costi per sfilate e fiere	(1.800)	(1.920)	120
Costi generali e di struttura	(1.250)	(1.100)	(150)
Costo manodopera e personale indiretto	(8.640)	(8.430)	(210)
Altre royalties e commissioni passive	(110)	(50)	(60)
Costo del trasporto su vendita	(2.130)	(2.200)	70
Servizi e consulenze varie	(1.240)	(980)	(260)
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>(709)</b>	<b>1.670</b>	<b>(2.379)</b>
Ammortamento immobilizzazioni immateriali	(210)	(190)	(20)
Ammortamenti immobilizzazioni materiali	(1.680)	(1.580)	(100)
Altre svalutazioni e accantonamenti	(60)	(30)	(30)
<b>Reddito Operativo (EBIT)</b>	<b>(2.659)</b>	<b>(130)</b>	<b>(2.529)</b>
Proventi / (oneri) finanziari	15	25	(10)
Altri proventi / (oneri) finanziari	(28)	(5)	(23)
Proventi / (oneri) accessori	49	(10)	59
Proventi / (oneri) straordinari	160	0	160
<b>Reddito ante imposte</b>	<b>(2.463)</b>	<b>(120)</b>	<b>(2.343)</b>
Imposte sul reddito rettificata	(398)	(308)	(90)
<b>Utile netto</b>	<b>(2.861)</b>	<b>(428)</b>	<b>(2.433)</b>

Il conto economico gestionale (che può essere indagato nelle differenti entità di analisi) rappresenta uno dei maggiori risultati aziendali ottenuti a seguito della introduzione del nuovo sistema AFC (integrato a sua volta con il sottosistema gestionale ERP).

Un altro aspetto che ci preme evidenziare è il contributo che tale sistema è riuscito ad apportare anche nel controllo del credito e del debito.

Come abbiamo già in parte descritto le entità di analisi della contabilità analitica sono state riportate, grazie alle caratteristiche intrinseche del nuovo sistema AFC, nelle regole di alimentazione del ciclo del credito ed in parte anche nel ciclo del debito.

In realtà per quanto riguarda il ciclo del debito, area dove l'azienda ha minori difficoltà di gestione, la parametrizzazione del sistema è stata eseguita individuando la tipologia del servizio reso all'azienda. Sono

state così definite tre categorie di fornitori: quelli di materie prime, quelli per le lavorazioni esterne e quelli relativi agli altri servizi.

Nell'area del credito, procedendo secondo queste modalità, si perviene ad una situazione estremamente articolata e dettagliata (per periodo, marchio, linea, stagione, mercato, canale, rete vendita, capo area, agente) che consente all'azienda di:

- monitorare e verificare la gestione del processo di vendita da parte della rete commerciale (con analisi dinamiche delle statistiche per scaduto/a scadere);
- inviare al singolo agente la sua posizione sempre analiticamente aggiornata;
- calcolare un rating di solvibilità da assegnare ai territori e ai canali di distribuzione in cui si effettuano le vendite;

A questo punto, definite:

- le regole di alimentazione della base dati (sottosistemi informativi e DW);
- le entità di contabilità analitica;
- le dimensioni di analisi;
- gli strumenti da utilizzare;

possiamo pervenire alla definizione di un set strutturato di reporting che consenta alla Direzione aziendale e al management di verificare l'allineamento dei risultati economici con la strategia definita sia in

un'ottica di breve, attraverso il confronto con il budget, sia nel medio – lungo periodo attraverso il monitoraggio degli indicatori di redditività e l'analisi dinamica degli equilibri economico-finanziari aziendali.

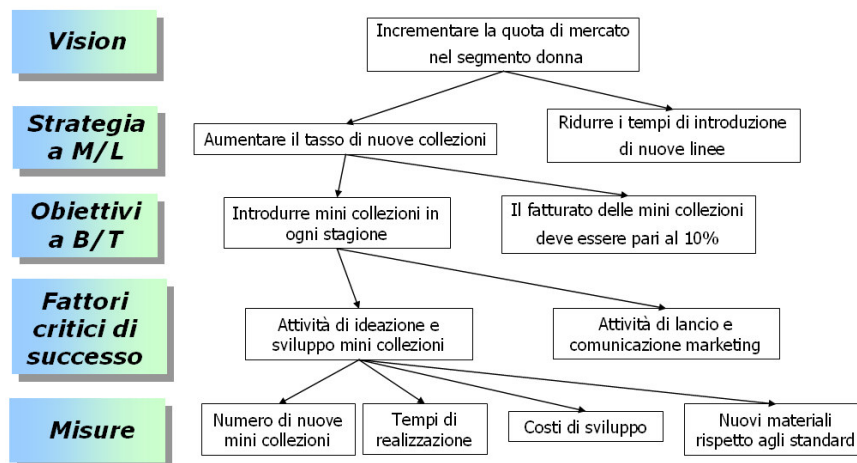
## Definizione del tableau de bord direzionale

Come ultima fase del lavoro di impostazione e di messa a regime del sistema di controllo di gestione, è stato predisposto un set strutturato di report gestionali per consentire all'azienda di verificare il rispetto degli obiettivi definiti in sede di pianificazione del budget d'esercizio. Obiettivi non solo di andamento delle vendite (secondo le diverse viste logiche), ma soprattutto un'analisi del raggiungimento e/o mantenimento del livello di marginalità desiderato dall'azienda.

Il tableau de bord (**tavola 6 e tavola 7**) definito per la direzione di Fashion Company S.p.A. è stato progettato per essere *semplice* nella strutturazione, in modo che fosse facilmente fruibile dagli utilizzatori; *sintetico*, in quanto il tempo dedicato all'analisi è spesso contenuto; *completo* in termini di visione complessiva degli indicatori chiave per la gestione dell'azienda.

Tavola 6 – Reports che compongono il Tableau de bord

Focus	Documento	Cadenza
Sintesi Civilistica	Bilancio d'esercizio e bilancio consolidato	Annuale
Sintesi Gestionale	Bilancio gestionale x società e consolidato	Trimestrale
Analisi Vendite	Fatturato netto x Società/Marchio/Linea/...	Mensile
Analisi Marginalità	C/E gestionale al Margine di contribuzione x Società/Marchio/Linea/...	Mensile
Analisi Circolante	Credito (aging e scadenziario) x Società/Marchio/Linea/Mercato/... Debito (scadenziario) x tipo fornitore Cash flow previsionale	Mensile
Analisi planning di stagione	Sviluppo prodotto x Collezione Piano assortimenti x Linea/Prodotto Campagna vendite x Collezione/Linea/Rete/Agente Consegne x Tema/Look	Settimanale



La strutturazione del tableau de bord prevede una serie di report, con differente livello di analiticità, che devono essere predisposti secondo un preciso timing di riferimento.

Questo strumento, che rappresenta una breve sintesi del sistema di reporting aziendale, ha consentito alla Direzione ed al management una maggiore e più completa rilevazione dei fenomeni aziendali oltre a migliorare la comprensione ed aumentare la consapevolezza delle relazioni dinamiche di causa-effetto di talune decisioni prese.

## Conclusioni

A livello aziendale, l'aver identificato e definito un unico ambiente di analisi in cui tutti i dati vengono rilevati e storicizzati, ha consentito un salto di qualità significativo sulla bontà e l'unicità del dato e delle informazioni oggetto di valutazione.

Essendo la costruzione del DW (regole di alimentazione, tabelle dei fatti e relazioni tra esse, nonché logiche di calcolo) basata sulle modalità secondo le quali pianificare e controllare i vari processi aziendali, sarà sempre possibile effettuare un cambiamento a livello di sottosistemi gestionali pur tuttavia salvaguardando il modello di controllo strategico complessivamente definito.

Rispetto agli obiettivi specifici del progetto:

- 1) costruzione di un modello per la proiezione e la simulazione dei costi e della marginalità di collezione basato su un sistema di decision support system (DSS);
- 2) costruzione di un sistema di controllo per la consuntivazione dei fenomeni aziendali basata su una architettura informativa-informatica di datawarehouse;

la Società ha avuto a disposizione un modello che ha consentito di mettere sotto controllo le dinamiche economiche partendo dall'elemento di aggregazione di base dei costi (articolo), sul quale si è successivamente costruita la piramide delle aggregazioni superiori (articolo/micro famiglia/famiglia/etc.).

Questo risultato ha consentito di portare benefici sia alla singola unità organizzativa preposta al controllo dei costi di campionario e collezione, sia ad un livello più complessivo – direzionale – delle marginalità di brand e di stagione.

Tra questi benefici il più significativo è sicuramente quello di aver raggiunto, in generale, un alto grado di consapevolezza riguardo ai costi in tutte le aree aziendali coinvolte nei processi di creazione delle collezioni; ed in particolare, al grado di allineamento tra le simulazioni, effettuate in sede di pianificazione del campionario ed i costi effettivamente sostenuti.