

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA



Facoltà di Scienze Statistiche

**Corso di laurea in
Statistica e Gestione delle Imprese**

Tesi di laurea

**Il controllo di gestione e i suoi strumenti
Il caso Lotto Sport Italia S.p.A.**

Relatore Prof.ssa Federica Ricceri

Laureanda Angela Anziliero
Matricola N. 544144 – GEI

Anno accademico 2008-2009

INDICE

INTRODUZIONE	V
---------------------------	----------

CAPITOLO I *pag.*

Il controllo di gestione	1
1.1. Il controllo di gestione in azienda	1
1.2. La mappa delle responsabilità	3
1.3. Gli strumenti del controllo di gestione	6
1.3.1. Il <i>Budget</i>	9
1.3.2. Il <i>Forecast</i>	14
1.3.3. Il <i>Report</i>	16

CAPITOLI II

Lotto Sport Italia S.p.A.	21
2.1. La realtà Montebellunese: il distretto dello <i>Sportssystem</i> di Montebelluna	21
2.2. Introduzione all'azienda Lotto Sport Italia S.p.A.	24
2.2.1. La nascita dell'azienda	24
2.2.2. Il risanamento e la nuova organizzazione	28
2.2.3. Situazione attuale di Lotto Sport Italia	32

CAPITOLO III

La <i>Business Unit EMEA</i>	39
3.1. Il cuore di Lotto: la <i>Business Unit EMEA</i>	39
3.2. <i>Sales Analysis Coordination</i>	43
3.2.1. Il processo di <i>budgeting</i>	44
3.2.2. Il processo di <i>forecasting</i>	45
3.2.3. Il processo di <i>targeting</i>	50
3.2.4. Il processo di <i>reporting</i>	52
CONCLUSIONI	55
BIBLIOGRAFIA	59

INTRODUZIONE

In questo elaborato viene trattata l'implementazione dei principali strumenti del controllo di gestione all'interno di **Lotto Sport Italia S.p.A.**, un'azienda manifatturiera italiana operante nel settore dell'abbigliamento e della calzatura sportiva, dove ho svolto per tre mesi l'esperienza di stage.

In particolare, il mio primo ingresso nel mondo del lavoro, si è realizzato nell'ufficio *Sales Analysis Coordination* dell'azienda in esame, un'importante e strategica area all'interno della *Business Unit EMEA*, che, come spiegheremo nel corso dello scritto, rappresenta l'unità aziendale più importante sia per quanto riguarda l'area geografica che copre sia per i risultati che raggiunge in termini di vendite e di fatturato.

Lo scopo della relazione è quello di analizzare come viene svolto il controllo di gestione all'interno di Lotto, soffermandosi sugli strumenti che vengono utilizzati al suo interno per poter guidare l'azienda verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti.

Nel primo capitolo sarà definito il controllo di gestione in quanto sistema operativo volto a guidare e giudicare le diverse attività aziendali verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti, per far capire meglio in che cosa possa consistere il controllo direzionale saranno definite le fasi in cui si può articolare. Poi sarà definito quanto sia di fondamentale importanza, per poter iniziare a

progettare un piano di controllo di gestione all'interno di un'azienda, rappresentare in modo corretto le attività che vengono svolte dai responsabili attraverso una mappa delle responsabilità dettagliata.

Nel secondo capitolo invece verranno definiti gli strumenti che riassumo in se il significato di ogni singola fase del controllo di gestione, spiegandone in alcuni momenti l'operato e in altri il risultato.

Nel terzo e quarto capitolo invece si parlerà del caso: Lotto Sport Italia S.p.A. Dopo aver delineato alcune importanti informazioni sull'ambiente in cui opera l'azienda, ovvero il distretto dello Sportsystem, verrà nel dettaglio presentata l'azienda partendo dalle sue origini fino ad arrivare alla struttura attuale.

Dopo di che mi soffermerò fino alla fine dell'elaborato sulle attività che vengono normalmente svolte all'interno dell'ufficio in cui ho svolto l'esperienza di stage; quindi vedremo come vengono utilizzati gli strumenti del controllo di gestione da questa grande azienda che opera sia nel mercato domestico che in quello internazionale distribuendo attualmente i propri prodotti in oltre 80 paesi di tutto il mondo.

CAPITOLO I

IL CONTROLLO DI GESTIONE

1.1. Il controllo di gestione in azienda

Il controllo di gestione, detto anche controllo direzionale, è un sistema operativo volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive.

In altre parole il controllo di gestione costituisce l'anello di collegamento tra momento politico e momento operativo. Il Momento politico è l'istante in cui vengono definite le strategie e gli obiettivi da perseguire, e nello stesso istante in cui questo processo si conclude ecco che inizia il momento operativo, ossia l'istante in cui vengono implementate le strategie definite, al fine di poter conseguire il miglior risultato possibile, sempre in linea con gli obiettivi prefissati.

Oggi il controllo di gestione può quindi essere analizzato come un meccanismo operativo, ovvero s'intende l'insieme dei processi

che fanno funzionare operativamente il sistema organizzativo, inducendo adeguati stimoli al comportamento; questo meccanismo viene effettuato per produrre informazioni che vengono soprattutto utilizzate dalla direzione generale come supporto di monitoraggio e inoltre rappresenta un'attività di codifica e raccolta di dati che, supportata da idonei meccanismi, induce a comportamenti in linea con l'orientamento dell'azienda a cui si riferisce. In altre parole si tratta di orientare le attività degli operatori economici nella direzione giudicata più consona dalla direzione generale.

Il controllo di gestione, quale meccanismo operativo, pervade la struttura organizzativa e su di essa si basa per il proprio funzionamento ed inoltre è necessario il bilanciamento delle quattro forze contrapposte "efficacia \ efficienza, breve \ lungo periodo" che viene realizzato dall'attività dei manager i quali devono essere responsabilizzati in modo idoneo rispetto a predeterminati obiettivi. Il sistema di controllo necessita quindi di una struttura organizzativa ma anche di una struttura tecnico-contabile poiché la fase di rilevazione dei risultati e di confronto deve essere affidata alla logica delle rilevazioni quantitative.

Nel momento della progettazione di un sistema di controllo si tratterà quindi di esaminare le fasi in cui si può articolare il controllo di gestione che possono essere riassunte come di seguito:

- Definizione degli obiettivi;

- Svolgimento dell'attività;
- Verifica dei risultati per mezzo del confronto con gli obiettivi;
- Analisi degli scostamenti;
- Verifica della adeguatezza degli obiettivi precedentemente fissati, con eventuale rivisitazione degli stessi oppure azioni correttive tendenti a ristabilire la direzione dell'azienda.

1.2. La mappa delle responsabilità

Dagli ultimi decenni dello scorso secolo, con l'ingrandirsi delle imprese e con un decentramento sempre maggiore delle varie attività aziendali, è stato sempre più difficile coordinare e predisporre processi di pianificazione formalizzati, rigidamente strutturati dal punto di vista temporale. Il decentramento infatti pone problemi di controllo, in quanto si deve evitare che si realizzino comportamenti opportunistici, autonomi, individualistici o non coordinati con quelli che rappresentano gli obiettivi fondamentali dell'unità aziendale. Sorge così la necessità di trovare un sistema di coordinamento adeguato e di conseguenza una linea di controllo intermedia tra dirigenza e operatori, che assicuri una retta conduzione del percorso che porta al conseguimento degli obiettivi aziendali.

L'organizzazione utilizzata da aziende medio - grandi come Lotto Sport Italia S.p.A. per fronteggiare la diversificazione delle sue aree di attività è la soluzione divisionale.

In aziende come Lotto in cui vengono sviluppati prodotti e mercati diversi sono necessarie competenze specializzate sia per tecnologia che per mercato e risulta fondamentale anche avere una certa autonomia nella gestione delle diverse *business unit*. Per avere un ponte di comunicazione tra le diverse aree aziendali è necessaria una figura intermedia che sta a capo della divisione e che deve controllare in maniera autonoma l'operato mediante sistemi di misurazione quantitativi. Ecco che in concomitanza con la soluzione divisionale, vengono attuati anche processi di decentramento delle responsabilità.

Si creano così aziende articolate sulla base di aree strategiche d'affari, con strutture organizzative varie e differenziate, talvolta costruite sulla base di funzioni, in altri casi sulla base dei processi svolti; in ogni caso, i soggetti che operano ai vari livelli hanno poteri e responsabilità distinti tra loro e ben definiti.

Affinché il controllo raggiunga gli scopi che gli competono, è, in primo luogo, necessario rappresentare in modo corretto le attività che i vari decisori sono chiamati a svolgere; deve quindi essere disegnata una **mappa delle responsabilità** che definisce i vari livelli decisionali presenti in azienda ed articola il controllo sulla base di questi elementi.

Ogni capo reparto a cui viene conferito il potere decisionale, per quanto concerne l'area aziendale a lui affidata, ha il compito di agire sulle leve che lui stesso ritiene più appropriate per il conseguimento degli obiettivi aziendali.

La definizione delle responsabilità, molto spesso, si basa sull'assegnazione di obiettivi, i quali possono essere espressi con parametri economico – finanziari e\o con informazioni non monetarie a carattere qualitativo e quantitativo.

L'efficacia dell'articolazione del controllo nei "centri di responsabilità" dipenderà dalla capacità, di chi progetta il sistema, di individuare le variabili chiave da porre sotto il controllo di ciascun responsabile.

I centri di responsabilità possono essere di varie tipologie a seconda delle responsabilità, degli obiettivi e dei risultati che devono essere conseguiti, ne elenco alcuni qui di seguito che possono essere presenti in una suddivisione organizzativa di tipo funzionale:

- Centri di costo;
- Centri di spesa;
- Centri di ricavo;
- Centri di profitto (o di risultato);
- Centri di investimento;
- Centri di progetto.

I momenti fondamentali nel disegno della mappa delle responsabilità si possono riassumere nei seguenti punti:

- A. Individuazione delle aree organizzative critiche;
- B. Scelta dei parametri obiettivo e degli indicatori più adatti per esprimere la relazione decisioni – azioni - risultati.

1.3. Gli strumenti del controllo di gestione

La contabilità direzionale si configura come un sistema informativo finalizzato alla raccolta e alla successiva elaborazione di dati economici e quantitativi che si riferiscono ad informazioni retrospettive e prospettive, sia interne che esterne all'azienda. Per un'impresa che vuole monitorare lo svolgimento delle attività aziendali è importantissimo avere un adeguato set di strumenti che consentano una corretta misurazione delle risorse impiegate e dei risultati ottenuti. Questo set di strumenti viene denominato contabilità direzionale ed ha lo scopo di favorire il raggiungimento degli obiettivi di lungo e di breve periodo e di dare la possibilità all'azienda di raggiungere un equilibrio economico finalizzato a valere nel tempo.

Le varie fasi in cui si articola il controllo di gestione possono essere riassunte in tre fasi fondamentali:

1. Definizione degli obiettivi;
2. Rilevazione dei risultati;
3. Analisi degli scostamenti.

Ad ognuna di queste tre fasi viene assegnato uno strumento che riassume in se il significato di ogni singolo stadio, spiegandone, a seconda del momento, l'operato e il risultato.

In fase di "definizione degli obiettivi", lo strumento utilizzato è il **BUDGET**; questo è considerato un mezzo fondamentale di programmazione e di controllo dell'azienda, infatti esso ha il compito di contenere dati economico – finanziari prospettici che fanno riferimento agli obiettivi aziendali di ciascuna area di risultato.

Nella fase di "rilevazione dei risultati" viene utilizzato il **FORECAST**; questo strumento serve per controllare il flusso di produzione e per verificare il possibile operato delle varie aree strategiche dell'azienda. In questa fase inoltre viene utilizzato il **REPORT**; esso rappresenta semplicemente uno strumento di ricapitolazione del lavoro effettuato. Come si può ben capire dalle funzioni degli strumenti, questa fase di controllo ricopre il ruolo di meccanismo di individuazione delle variabili chiave e dei settori più problematici, sintetizzando i possibili indicatori che misurano l'operato di ogni singola area.

In fine, nella fase di "analisi degli scostamenti", vengono confrontati i dati programmati nella prima fase con i dati effettivamente rilevati a consuntivo nella seconda fase e se si riscontrano eventuali variazioni ecco che si innescano i meccanismi di *feedback* tipici del sistema di controllo di gestione, che verranno presi in considerazione durante la stesura del nuovo *budget*.

Durante questa fase bisogna tener presente che la valutazione degli scostamenti deve essere fatta con molta delicatezza; infatti non sarebbe del tutto corretto interpretare uno scostamento negativo come un segnale di possibili problemi e uno scostamento positivo come una sicurezza dell'efficacia della gestione.

Nel caso in cui non venissero raggiunti gli obiettivi sarebbe necessario imporre un'attenta individuazione delle cause e delle responsabilità e una tempestiva scelta di azioni correttive; nel caso invece che si verifichi uno scostamento positivo deve essere interpretato con adeguata attenzione poiché potrebbero non essere stati presi in considerazione dei cambiamenti avvenuti nel mercato e quindi può portare i responsabili a valutare i dati in maniera errata.

L'impresa infatti potrebbe aver centrato gli obiettivi programmati in termini di volumi di vendita, ma aver perso competitività nel mercato in cui posiziona i suoi *out-put*. Questo accade perché a volte il conseguimento degli obiettivi quantitativi del *budget* possono essere soltanto il frutto di un effetto di trascinamento indotto dall'espansione della domanda globale.

In fine possiamo dire che il traguardo aziendale può verificarsi pur in presenza di un effettiva perdita di quota di mercato e di un parallelo rafforzamento dei concorrenti.

1.3.1. Il Budget

Il *budget* è il bilancio di previsione e rientra tra gli strumenti fondamentali di programmazione e controllo all'interno di un'azienda.

Il Prof. Fabrizio Cerbioni nel suo libro *"Il budget nel sistema di controllo di gestione"* definisce questo strumento nel seguente modo: *"Dal punto di vista formale, il budget è un documento a carattere amministrativo che si compone di ulteriori documenti che si prepongono di rappresentare, generalmente in termini economico-finanziari, il comportamento delle varie aree di gestione nelle quali si ritiene utile suddividere l'azienda ai fini del controllo."*

Il bilancio previsionale deriva dal processo formale di *budgeting*, questo rappresenta la serie di decisioni ed operazioni mediante le quali gli organi, ai più alti vertici dell'azienda, raggiungono l'accordo su come impiegare le risorse disponibili, definiscono gli obiettivi da perseguire da parte di ciascuno e, infine, calcolano, analizzano e valutano eventuali scostamenti.

Il *budget* è uno strumento prospettico, perché contiene dati a carattere prospettico, di programmazione di breve periodo, ovvero si riferisce limitatamente all'anno contabile, strutturalmente e logicamente legato alla pianificazione strategica, attraverso il quale l'azienda definisce preventivamente le attività e i programmi che ciascun settore\servizio deve attuare nel periodo di riferimento. Inoltre attraverso il *budget* si opera una vera e propria verifica ex ante del controllo di gestione, volta ad individuare e a prevenire azioni sbagliate e anche ad indicare una procedura corretta da seguire.

Il *budget* essendo uno strumento utile sia per la programmazione che per il controllo, e riferendosi quindi a due momenti della gestione aziendale completamente diversi, le funzioni che può assumere il bilancio previsionale sono molteplici a seconda dell'area che viene presa in esame.

Per spiegarne meglio l'implementazione nella realtà aziendale andrò a descrivere alcuni momenti, di aree aziendali diverse, in cui il *budget* può fungere da valido strumento di controllo e di gestione.

- **Guida nell'attività dei *manager*.** il *budget* viene utilizzato come strumento di programmazione perché ha la funzione principale di guidare l'operato dei vari area *manager*, infatti, contiene tutti i valori obiettivo che ogni centro di responsabilità dovrà cercare di raggiungere nel periodo di riferimento.

- **Motivazione:** il *budget* ha anche la funzione di fungere da motivazione al raggiungimento degli obiettivi prefissati; questo viene realizzato utilizzando un sistema di incentivazione collegato al raggiungimento degli obiettivi predeterminati, con l'assegnazione di premi che si traduce quindi con aumento del salario in base all'operato svolto da ogni responsabile d'area.

Tra le due funzioni sopraccitate vi è però un conflitto di utilizzazione, poiché, se da una parte il *budget*, quale strumento di programmazione, dovrebbe contenere dati che dovranno essere raggiunti nel periodo di riferimento, per poter così valutare meglio gli investimenti futuri e quindi programmare correttamente i flussi in entrata e in uscita; dall'altra parte invece per ottenere uno strumento che aumenti la motivazione, si è più propensi a piazzare un *target* più alto dell'obiettivo realmente realizzabile, anche se questo può essere difficile da raggiungere, in modo tale da stimolare maggiormente l'operato dei *manager* e per poter ottenere da quest'ultimi una maggiore efficienza.

- **Valutazione dei risultati:** il confronto tra i dati contenuti nel *budget*, ovvero gli obiettivi fissati in termini quantitativi, e i dati ottenuti a consuntivo permette, alla fine, di valutare, sia in termini sintetici che in relazione ad ogni singola area di responsabilità, l'eventuale raggiungimento o meno dei

termini prefissati. Questo permette di riconoscere tutte le eventuali aree che si sono dimostrate critiche e programmare, di conseguenza, un'eventuale azione correttiva per il futuro al momento della costruzione del nuovo budget. Congiuntamente a questo momento di valutazione dei risultati sorge spontanea e immediata anche la valutazione dell'operato dei *manager* con la conseguente messa in pratica del sistema di incentivazione collegato alla gestione del personale; solitamente questa valutazione viene effettuata da un soggetto esterno per evitare eventuali favoritismi che si possono tradurre in giudizi sbagliati o di convenienza.

Anche tra motivazione e valutazione può verificarsi un conflitto di interessi, dato che, come già affermato in precedenza, per motivare i responsabili di area, si cerca di posizionare i *target* verso l'alto, ma in questo modo, al momento della valutazione dei risultati si giudicherà in maniera negativa uno scostamento tra obiettivi difficilmente raggiungibili e risultati conseguiti.

- **Coordinamento ex-ante:** nella redazione del *budget* nel momento in cui viene definita l'allocazione delle risorse vengono discussi gli eventuali problemi che potrebbero insorgere nei meccanismi di organizzazione tra le varie aree di responsabilità; è qui che nasce la necessità di coordinare

le varie aree in modo ordinato affinché non si creino disordini fra le varie parti funzionali dell'azienda.

- **Comunicazione interna:** concluso il processo di *budgeting*, il documento ottenuto deve essere naturalmente divulgato in azienda in maniera corretta e chiara per non incorrere in fraintendimenti e deve soprattutto essere divulgato per rendere noti ai vari dirigenti e dipendenti quali sono gli obiettivi che l'azienda si è preposta di conseguire nel periodo di riferimento. Il *budget* e gli obiettivi che esso contiene possono essere un incentivo motivazionale per ogni soggetto che opera all'interno di un'azienda e possono aiutare ad ottenere una collaborazione più costruttiva e più efficace.
- **Formazione del personale:** ultima ma non meno importante funzione che viene sottointesa nel *budget* è la formazione professionale del personale che lo redige in tutte le sue parti sintetiche e analitiche. La formazione stessa del bilancio previsionale porta ad aumentare l'esperienza e la competenza del personale addetto che si trova ad affrontare le molteplici problematiche che insorgono durante la fase di compilazione, di fissazione degli obiettivi e di analisi degli scostamenti.

1.3.2. Il *forecast*

Il *forecast* (in italiano "previsione") è uno strumento che permette di delineare lo svolgimento dell'attività aziendale dopo alcuni mesi di operato; in questo modo, avendo il dato certo, si aggiusta la precedente previsione annuale del *budget* e quindi si otterrà una previsione più verosimile rispetto alla precedente su quale potrebbe essere l'eventuale dato di chiusura del periodo.

Questo strumento viene utilizzato al giorno d'oggi in tutte le aziende che possiedono una struttura moderna, come appunto Lotto Sport Italia S.p.A., per verificare periodicamente il *budget* durante il periodo di riferimento.

Durante la redazione di questa verifica però si può inciampare in due problematiche.

La prima difficoltà in cui ci si potrebbe trovare è ovviamente prevedere il valore in termini di volume o monetari del risultato che si otterrà presumibilmente alla fine del periodo considerato; solitamente il *target* che si presume di raggiungere viene suggerito dall'alta direzione e quindi dall'amministratore delegato che però conferisce un dato che lui sostiene di ottenere senza fare affidamento ad alcun supporto statistico.

La seconda difficoltà è ripartire il dato di previsione annuale in sottoperiodi, solitamente in mesi; in pratica una volta stabilito il dato annuale bisogna, tenendo in considerazione i dati a consuntivo dei primi periodi, ripartire il dato di *forecast* sui mesi futuri. Questa operazione non risulta assolutamente semplice,

infatti non è possibile dividere il dato in eguale misura per i periodi successivi dato che i risultati di ogni mensilità può essere influenzata da forti componenti stagionali che rendono l'andamento non costante nel tempo.

Per quanto riguarda la prima difficoltà che si incontra nella redazione di un *forecast* bisogna tener presente che quando l'amministratore delegato non da suggerimenti è necessario avvalersi di alcuni strumenti previsionali, quali possono essere delle ricerche di mercato per poter avere una dinamica più precisa sulle tendenze della domanda oppure utilizzare strumenti più razionali come quelli statistici che attraverso l'analisi dei dati storici ottengono una tendenza di fondo che può continuare ad avere un'azienda. La cosa principale da fare è ovviamente analizzare i dati disponibili a consuntivo e determinare se i dati possono riproporsi in futuro o se si tratta di una semplice fluttuazione momentanea.

In conclusione il processo di *forecasting* è riassumibile in due fasi ben distinte.

In un primo momento è necessario fare un'analisi delle previsioni dei dati di vendita, in questo modo si può ottenere una chiara rappresentazione della catena di vendita dell'azienda ed è possibile inoltre integrare questi dati con informazioni provenienti dalle vendite, dai clienti e dai dati finanziari ed ottenere così una visione ancora più completa delle prestazioni dell'azienda; con

questi dati la direzione ha la possibilità di monitorare ed intervenire su ogni singola opportunità di miglioramento e di conseguenza può avere un'idea molto più chiara e precisa sul fatturato del periodo corrente e futuro.

Elaborati questi dati prospettici è possibile passare alla seconda fase del processo di *forecasting* ovvero il momento in cui vengono rivisti, in corso d'opera, gli obiettivi e l'eventuale risultato finale in modo tale da allocare le risorse disponibili in maniera più efficiente e in linea con il raggiungimento del *target* stabilito. Questo processo di adeguamento del *budget* fa sì che la staticità di questo strumento venga meno; infatti aggiornandolo alle nuove situazioni si ottiene un documento che cambia nel tempo e seconda delle necessità e delle condizioni del mercato.

1.3.2. Il report

Un sistema di reportistica all'interno di un sistema informativo ha lo scopo di fornire una documentazione analitica che descriva in maniera chiare ed immediata le attività di rilievo dell'organizzazione.

Il sistema informativo in questione viene solitamente sviluppato in ambiti molto complessi che prevedono una soluzione di *datawarehouse*, ovvero un meccanismo che comunichi con un grande *database*, che organizza e gestisce in modo efficace ed efficiente le informazioni necessarie.

L'obiettivo finale di un processo di questo tipo è proprio quello di organizzare un testo informativo che sia in grado di rispondere alle esigenze dello scenario organizzativo in maniera più ampia possibile.

Per poter ottenere quanto appena descritto è necessario che questo strumento informativo abbia le seguenti caratteristiche:

- I dati che vengono elaborati devono essere coerenti e consolidati;
- L'estrazione delle informazioni richieste deve avvenire nel minor tempo possibile e ovviamente devono essere corrette;
- Sono necessari dei supporti di base che aiutino ad analizzare i dati contenuti nel *database*.

Il documento *standard* dei sistemi di reportistica è denominato *report*, termine che è chiaramente stato importato dalla lingua inglese e che in italiano significa "rapporto"; l'*output* di questo processo ha l'obiettivo di fornire un supporto valido e chiaro alle decisioni strategiche di un organizzazione.

Generalmente un *report* è un documento sintetico dove vengono messi in evidenza i dati che più sono utili al soggetto aziendale che poi li utilizza.

Questo documento ha delle caratteristiche peculiari e fondamentali che sono necessarie alla realizzazione di un *report* adatto alla direzione generale che in base ai risultati deve

decidere quali determinante azioni strategiche sono necessarie per il miglioramento degli aspetti critici.

- Il contenuto del *report* deve sempre essere assolutamente corretto, adeguatamente dettagliato ma soprattutto deve essere il più aggiornato possibile.
- La rilevanza dei dati contenuti nel *report* è un altro elemento molto importante, infatti le informazioni che questo documento fornisce devono essere utili ai soggetti che le utilizzano per prendere decisioni strategiche e quindi deve contenere solo gli aspetti che sono rilevanti per chi lo deve leggere. Per poter ottenere questa caratteristica è necessario essere selettivi in modo tale da non somministrare dati che non sono congruenti con le direttive di chi deve utilizzare il *report*.
- Qualora il *report* dovesse essere utilizzato da più soggetti aziendali allora deve essere articolato in varie aree in modo tale che chi lo utilizza sappia immediatamente ritrovare la parte del *report* che più lo interessa; questa caratteristica ha l'obiettivo di rendere il documento informativo più versatile e agevole a chi lo legge.
- La forma del documento deve essere ben organizzata perché altrimenti si può immaginare con quale facilità esso potrebbe diventare non immediatamente intuibile per il lettore con la quantità di dati che può contenere. Quindi le tabelle contenute dal *report* devono essere innanzitutto

comprensibili, grazie ad una chiara organizzazione dei dati, e poi possono anche essere corredate da eventuali grafici in modo tale da permettere all'interessato di comprendere con maggiore chiarezza quale sia l'argomento trattato e capire in maniera sintetica quali siano i risultati ottenuti dal tema in questione.

- Il *report* essendo uno strumento di controllo deve essere redatto frequentemente e tempestivamente; infatti è un documento che deve giungere nelle mani dell'interessato in tempi brevi per poter valutare la gestione aziendale in corso d'opera o quasi e per decidere se sia necessario un intervento correttivo nelle aree in cui sussistono dei problemi; inoltre per avere sotto controllo l'andamento delle aree aziendali i *manager* devono analizzare con frequenza i risultati ottenuti.
- In fine le informazioni contenute nel *report* devono ovviamente essere il più attendibili e veritiere possibili, per poter permettere a chi di dovere di prendere decisioni corrette e giustificate da motivazioni certe.

Volendo puntualizzare le ultime due caratteristiche appena descritte sono in disaccordo fra loro, per il fatto che la tempestività potrebbe pregiudicare l'attendibilità dei dati elaborati, e viceversa. Infatti è sicuramente molto più probabile che in poco tempo si elaborino dati con molti più errori che in molto tempo perché questi possono essere controllati con più attenzione.

CAPITOLO II

LOTTO SPORT ITALIA S.p.A.

2.1. La realtà Montebellunese: il distretto dello *Spotsystem* di Montebelluna

Il distretto industriale è un agglomerato di imprese, in genere di piccola e media dimensione, ubicate in un ambito territoriale circoscritto e storicamente determinato, specializzate in una o più fasi di un processo produttivo e integrate mediante una rete complessa di interrelazioni di carattere economico e sociale. Sebbene il modello di sviluppo industriale basato sui distretti non sia un'esclusiva italiana, esso ha trovato in Italia le condizioni ideali per la sua affermazione sin dagli anni '70, contemporaneamente alle prime avvisaglie di crisi della grande impresa; in quel periodo essendo venute meno le condizioni di crescita espansiva della domanda del mercato, ottenuta grazie all'abbondanza di risorse e alla stabilità monetaria sulle quali si era basato lo sviluppo industriale degli anni '60, le grandi imprese riscontrarono notevoli difficoltà nel mantenere le proprie strategie espansive. Molte di queste imprese intrapresero una profonda riorganizzazione sia avviando azioni di decentramento produttivo sia sfruttando le potenzialità della specializzazione e della

divisione del lavoro tra imprese di uno stesso settore. Contemporaneamente si registrò un processo di crescita di un tessuto di piccole imprese di origine artigianale, fortemente radicate con la produzione tradizionale di aree geografiche ristrette, che raggiunse gradualmente rilevanti quote di mercato in produzioni di nicchia.

Un distretto industriale tipico funziona come un contesto caratterizzato da un'alta densità di luoghi in cui si producono conoscenze, rappresentati dalle singole aziende, e da un'altrettanto elevata rete di canali interni di trasferimento delle conoscenze. A loro volta i processi di trasferimento alimentano la produzione di nuova conoscenza, in quanto le conoscenze trasferite possono entrare in combinazione con altre, generando rielaborazioni e sintesi originali.

All'origine di un distretto industriale c'è la presenza di una comunità locale ben integrata, con frequenti rapporti interpersonali tra soggetti locali; altre caratteristiche sono l'accentuata divisione del lavoro tra imprese, la scomponibilità in fasi del processo produttivo, il legame tra piccoli produttori e mercati esterni di sbocco e infine le continue innovazioni tecnologiche-organizzative.

Oggi la legislazione italiana riconosce e tutela circa 200 distretti industriali, distribuiti sull'intero territorio nazionale e tra questi spicca il distretto dello Spotsystem di Montebelluna in provincia di

Treviso, che nel corso degli anni ha saputo trasformarsi e crescere per poter rispondere sempre più alle esigenze complesse e diversificate che arrivano dal mercato e dai consumatori.

La nascita del distretto della calzatura sportiva risale agli inizi del '900, quando sorsero le prime industrie quali Tecnica, Dolomite e Nordica, che realizzavano calzature che a quel tempo venivano destinate soprattutto al mondo del lavoro.

La svolta si ebbe nel primo dopoguerra, quando si riscoprì la voglia di passeggiare in montagna. Fu così che le imprese trevigiane, grazie alle conoscenze di base che avevano nella fabbricazione della calzatura, iniziarono a progettare una scarpa che potesse essere adatta alle camminate in montagna.

Negli anni 30, con l'avvento dello sci nel nostro paese, lo scarpone da sci divenne il vero punto di forza delle imprese del distretto.

Alla fine degli anni 60 la novità dell'uso della plastica nello scarpone da sci rappresentò il punto di svolta di molte aziende che, non possedendo le tecnologie e le conoscenze adatte alla lavorazione di tale materiale, non riuscivano a stare al passo con i leader di settore, e quindi decisero di dedicarsi ad altri tipi di calzatura sportiva che non erano prodotte con questo nuovo materiale come i pattini da ghiaccio, le scarpe da sci di fondo, le scarpette da calcio, le scarpe da tennis, ecc.

Negli anni 70, con l'idea di produrre scarpe da tennis, nasce Lotto. Attualmente il distretto della calzatura montebellunese è

composto da 396 aziende, divise tra calzaturifici e imprese legate al mondo della scarpa come studi di design, suolettifici, servizi di modellistica, ecc. (dati 2006)

2.2. Introduzione all'azienda Lotto Sport Italia S.p.A.

2.2.1. La nascita dell'azienda

Lotto S.p.A. è stata fondata nel 1973 dalla terza generazione dei Caberlotto, una delle famiglie storiche del distretto della calzatura sportiva di Montebelluna, con l'intento di avviare un'attività imprenditoriale nel mercato della calzatura sportiva.

I tre fratelli Caberlotto avevano già un'esperienza imprenditoriale alle spalle, essi infatti erano stati proprietari della società Caber, secondo leader mondiale nella produzione di scarponi da sci, ceduta poi alla multinazionale americana "*Spalding*". Dopo la cessione della vecchia azienda, i tre fratelli Caberlotto fondarono quella nuova scegliendo come denominazione del *brand* le ultime cinque lettere del loro cognome, ovvero quelle non utilizzate nel loro primo marchio, ed è così che nasce la nuova azienda con sede principale in una zona nei pressi di Montebelluna, in provincia di Treviso, nello storico distretto Veneto della calzatura. I tre imprenditori iniziarono la loro avventura puntando sulla scarpa da tennis, successivamente cominciarono ad occuparsi anche delle calzature e dell'abbigliamento sportivo ed in

particolare nel calcio, il quale poi diventerà la linea *core business* dell'azienda, nel basket, nell'atletica e nella pallavolo.

Durante il primo decennio di attività Lotto si concentra solamente sul mercato domestico e in quest'arco temporale diventa uno dei marchi di riferimento nel settore dell'articolo sportivo.

All'inizio degli anni '80 Lotto comincia ad esporsi nel mercato internazionale, proponendo modelli di scarpe sempre più performanti e questo gli permette, in un solo decennio, di far crescere velocemente la distribuzione del marchio in oltre 60 Paesi in tutto il Mondo.

A partire dagli anni '60 fino alla fine degli anni '80 il settore dell'articolo sportivo vive un momento fortunato; infatti a seguito di una diffusione della pratica sportiva, si ebbe un aumento dei produttori che tentavano di inserirsi nel settore, grazie alla presenza di basse barriere all'entrata.

La seconda metà degli anni '80, fino all'inizio degli anni '90, segna la fase breve, ma intensa, dell'iperbole tecnologica, dell'estrema innovazione nella ricerca di materiali e tecniche costruttive.

Nel contempo avvengono rilevanti modifiche nel sistema distributivo; l'affermazione delle catene di negozi sportivi determina un progressivo cambiamento dei rapporti tra produttori e distributori a favore di quest'ultimi.

Purtroppo dopo l'ascesa iniziale, a partire dal 1995 si iniziano a percepire i primi veri segnali di crisi del settore ed i principali fattori che hanno determinato la discesa sono stati il rapido calo di partecipazione in alcune attività sportive, come il tennis, il repentino cambiamento nella composizione della domanda che non era più legata al nuovo acquisto ma al ricambio del prodotto ed in fine il contemporaneo manifestarsi di una crisi finanziaria internazionale che faceva rallentare i consumi.

Negli ultimi mesi del 1998 l'azienda entra in una forte crisi segnata dall'abbassamento delle vendite e aggravata dalla tragica scomparsa di due dei tre fratelli Caberlotto, che porta nell'aprile del 1999 all'avvio della procedura di concordato preventivo ed alla rilevazione dell'azienda da parte di un gruppo di manager e imprenditori locali già attivissimi nel settore dello *sport-equipment*, aiutati nello *start up* dalla "*Merchant Bank Interbanca*", una banca appartenente al gruppo Antoniana Popolare Veneta.

La cordata guidata da Andrea Tomat, ex manager Lotto dalla quale aveva rilevato negli anni precedenti la Stonefly, riunisce:

- nella **Enelux**, che detiene il 51%, Tomat stesso, Gianni Lorenzato (direttore della Lotto), Adriano Sartor (partner di Tomat in Stonefly) e, di recente, Roberto Danieli (proprietario in passato di "Diadora");

- nella **Vieta**, che detiene il 49%, Franco Vaccari (proprietario in passato del marchio "Nordica" e oggi del marchio "Dolomite") e Giancarlo Zanatta (fondatore e proprietario di "Tecnica").

La nuova azienda viene battezzata **Lotto Sport Italia S.p.A.**, e a luglio 2001 il Presidente e Amministratore delegato diventa **Andrea Tomat**.

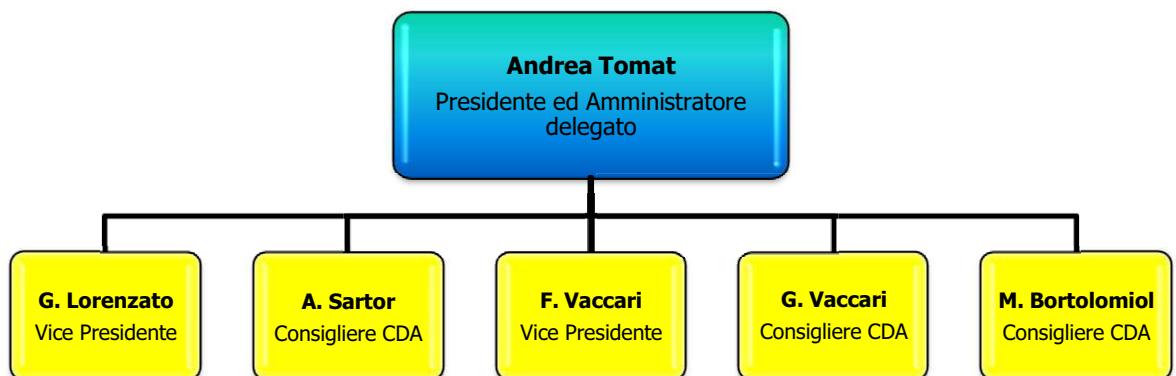


Figura 2.1 "Il Consiglio di Amministrazione (CDA) di Lotto Sport Italia S.p.A."

L'azienda inoltre è capogruppo di altre numerose società operanti nei paesi esteri, possedute per la maggior parte direttamente, che sono dislocate nei mercati esteri più significativi. Alcune di queste società operano esclusivamente come agenzie commerciali che hanno il compito di distribuire i prodotti Lotto nel loro mercato domestico, altre invece, come Lotto Sport Taiwan e Lotto Sport Indonesian si occupano esclusivamente della gestione dei vari

fornitori che producono la maggior parte degli articoli venduti dall'azienda Capogruppo.

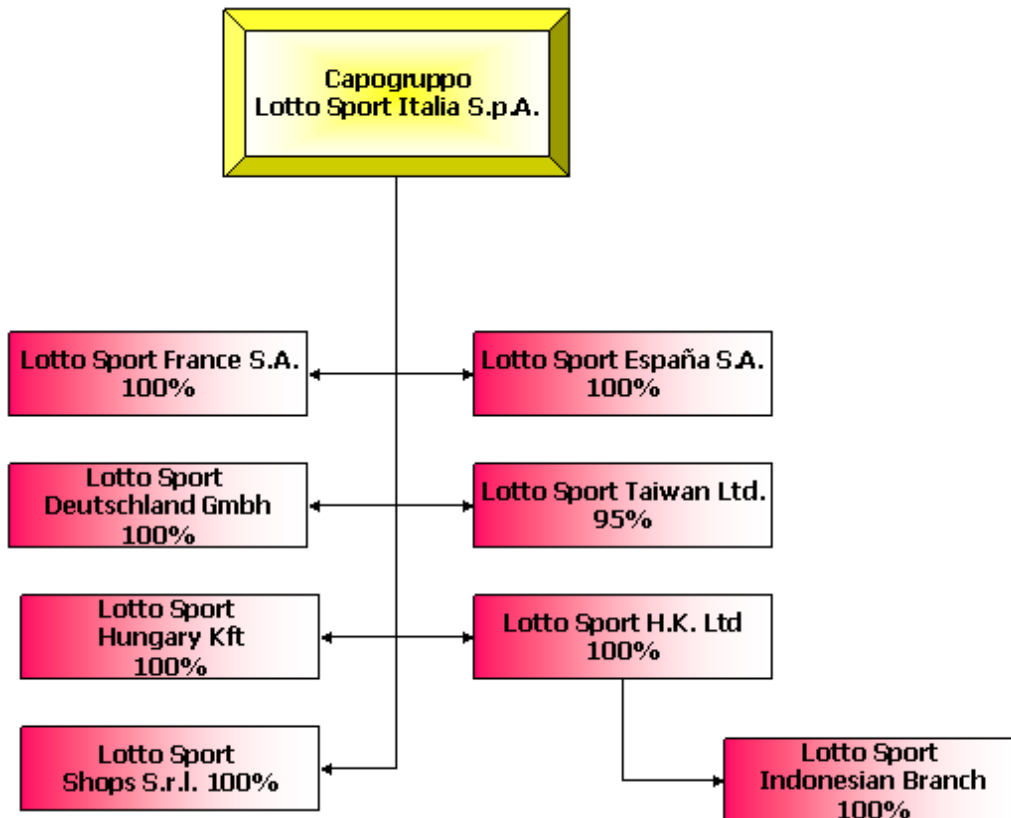


Figura 2.2 "Il Gruppo Lotto Sport Italia S.p.A."

2.2.2. Il risanamento e la nuova organizzazione

Dopo la costituzione del nuovo assetto proprietario conclusosi nel 2001, l'azienda avvia una procedura di risanamento per poter superare la crisi che stava attraversando.

Gli elementi di svolta che hanno permesso all'azienda di rialzarsi e di affrontare le difficoltà incontrate sono riconducibili ad una serie

di nuove e più mirate strategie competitive in termini di mercati e di prodotti, che hanno portato ad una radicale modifica dell'assetto aziendale ed a un riposizionamento competitivo sul mercato.

La rinascita ebbe inizio con la scelta di focalizzarsi nei settori di maggiore rilievo e quindi più strategici per l'azienda, riorganizzando le proprie attività per avere maggiori opportunità di successo e per migliorare l'utilizzo delle risorse a disposizione. Inoltre furono avviate una serie di cambiamenti che portarono a rivoluzionare anche la struttura organizzativa e operativa dell'intera azienda.

Per quanto riguarda la **STRUTTURA DISTRIBUTIVA**, dal 2000 il mercato europeo viene servito direttamente dalla sede centrale di Montebelluna; tale scelta è dovuta alla volontà di avere sotto diretto controllo tutto l'operato dell'azienda nei maggiori mercati esteri e, di conseguenza, di accentrare tutte le attività logistiche e di marketing, in maniera tale da ridurre i costi della complessa logistica preesistente, grazie all'eliminazione dei vari magazzini dislocati per l'Europa.

In Italia e nei Paesi che rappresentano un importante mercato per Lotto, l'azienda si organizza in una rete di agenzie più o meno strutturate le quali, gestite direttamente dalla sede madre, si compongono solitamente di un ufficio commerciale con un

responsabile che gestisce gli agenti che operano sul territorio di competenza.

L'obiettivo di concentrare tutta una serie di attività critiche nella sede madre è legato a quello di mantenere alto il livello di servizi al cliente tramite la creazione di un *custode service* internazionale, che ha consentito una più efficace risposta nei confronti dell'acquirente ed un più tempestivo controllo rispetto l'evolversi del mercato.

La **STRUTTURA ORGANIZZATIVA** è cambiata a sua volta nel settembre del 2000. Inizialmente era una classica struttura matriciale, che seguiva una doppia specializzazione, quella funzionale e quella per area di business.

Da giugno del 2006 si è trasformata in una vera e propria struttura divisionale grazie alla separazione delle varie *Business Unit* per area geografica e per marchio (Lotto, Lotto Works e Lotto Leggenda, quest'ultimo in pista solamente dalla stagione autunno-inverno del 2006) ed all'interno delle varie *Business Unit* vi è un'ulteriore separazione a seconda della tipologia distributiva. Guardando l'organigramma della *figura 2.3* si può avere un'idea più ampia e completa dell'attuale struttura organizzativa di tipo divisionale di Lotto .

La *strategic business unit* più importante per Lotto è l' *EMEA* (*Europe, Middle - East and North Africa*). Essa infatti rappresenta la base stabile dell'azienda sia rispetto ai volumi di vendita che al

fatturato. Nel capitolo successivo questa unità strategica verrà analizzata in maniera più approfondita, soffermandoci in particolare sulle attività di controllo di gestione che vengono normalmente svolte al suo interno, alle quale ho preso parte durante l'attività di stage, ovvero i processi di *budgeting*, di *forecasting*, di *targeting* e di *reporting*.

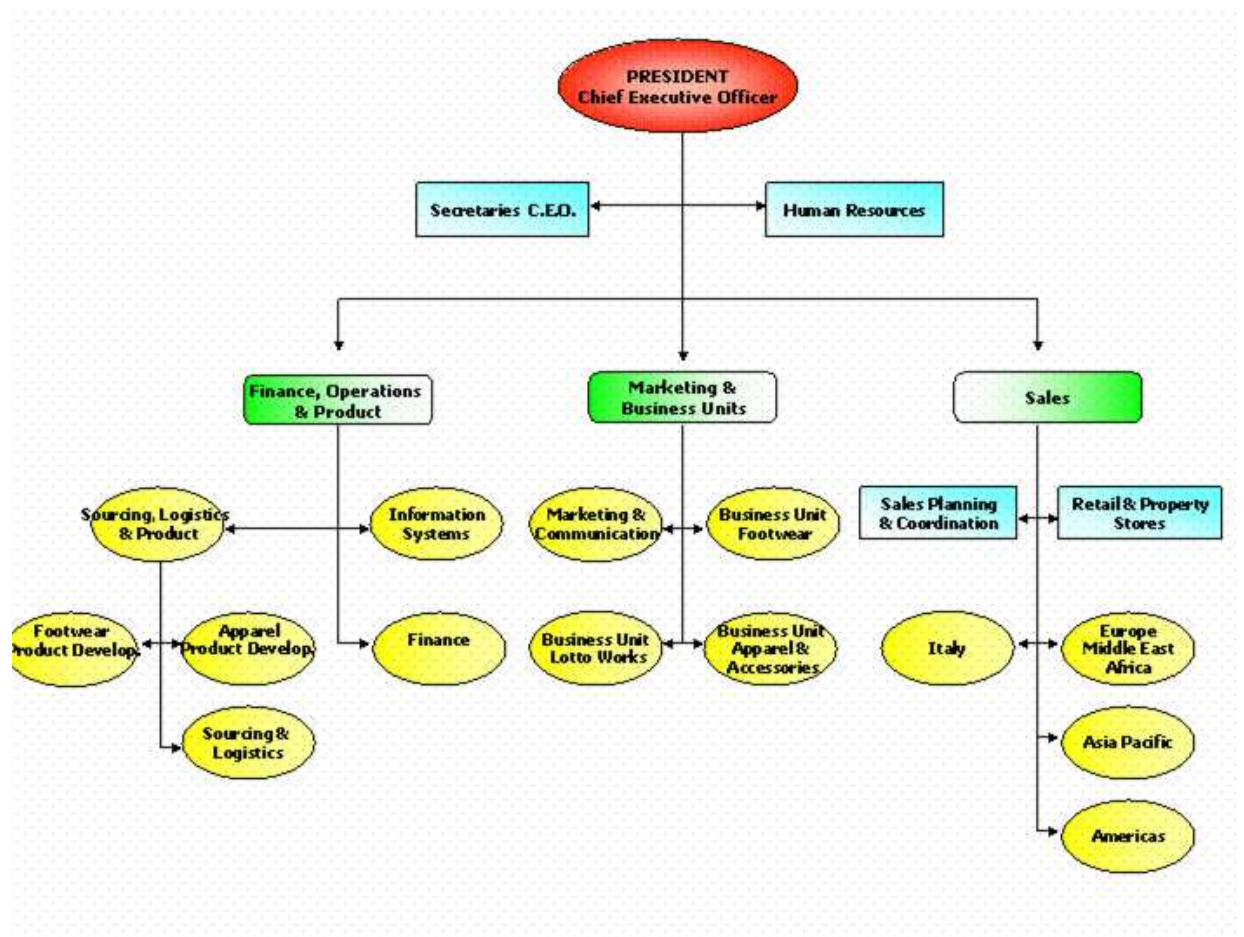


Figura 2.3 "Attuale organigramma di Lotto Sport Italia S.p.A."

2.2.3. Situazione attuale di Lotto Sport Italia

Oggi Lotto Sport Italia S.p.A. è *leader* italiano nella produzione e distribuzione di calzature, abbigliamento e accessori per lo sport per uomo, donna e bambino con lo scopo di soddisfare sia le esigenze del giocatore professionista sia di quello amatoriale.

Parallelamente a tale linea di prodotti, denominata in ambito aziendale *performance*, è stata sviluppata un'altra linea chiamata *leisure* composta sempre da calzature, abbigliamento e accessori per il tempo libero con un'immagine ed un gusto tutto italiano nella scelta di tessuti, forme e colori. Tali prodotti esprimono per la maggior parte un'ispirazione al *design* italiano del mondo del calcio e del tennis, discipline che rappresentano il cuore dell'intera attività aziendale.

Sulla base delle competenze acquisite da Lotto nella produzione di calzature sportive, nel 2004 l'azienda ha creato una nuova area di *business* denominata "Lotto Works", che si occupa di gestire una collezione di abbigliamento e scarpe antinfortunistiche di alta qualità, conformi alle normative vigenti per la sicurezza negli ambienti di lavoro.

Inoltre dalla collezione autunno - inverno 2006 l'azienda ha voluto espandersi in un settore in piena evoluzione, quello della scarpa *street-style*. Per entrare in tale settore crea due nuovi marchi: "Lotto LeDd" e "Lotto Leggenda". Quest'ultimo viene inoltre sviluppato come *griffe* rivolta ad una fascia di prezzo più alta che

presenta modelli di tendenza e dal *look* accattivante, abbinando stili e materiali alternativi per un pubblico giovane e sempre attento alla moda.

Nel 2006 viene acquisito dall'azienda uno dei marchi storici nel panorama dell'industria sportiva americana, "Etonic", *leader* statunitense delle scarpe da *golf* e da *bowling* e al top delle calzature da *running* e da *walking*.

Nel medesimo anno inizia anche un percorso extra settore, infatti Lotto comincia a produrre e distribuire su licenza, ad aziende terze, linee di cosmesi, cartotecnica, intimo e calze alle quali nel 2007 si aggiungono le nuove linee di orologi e occhiali.

Nell'anno 2007 l'azienda di Andrea Tomat è stata molto impegnata nel lancio di importanti progetti frutto dell'attività di Ricerca & Sviluppo in cui l'azienda ha investito molto negli'ultimi quattro anni. Un anno importante per Lotto Sport Italia che si conferma *leader* italiano del settore e chiude il 2007 con vendite complessive che si attestano a 300 milioni di euro, con una crescita dell' 8% rispetto al 2006, e un aumento del 62% rispetto al 2000. (vedi Figura 2.4)

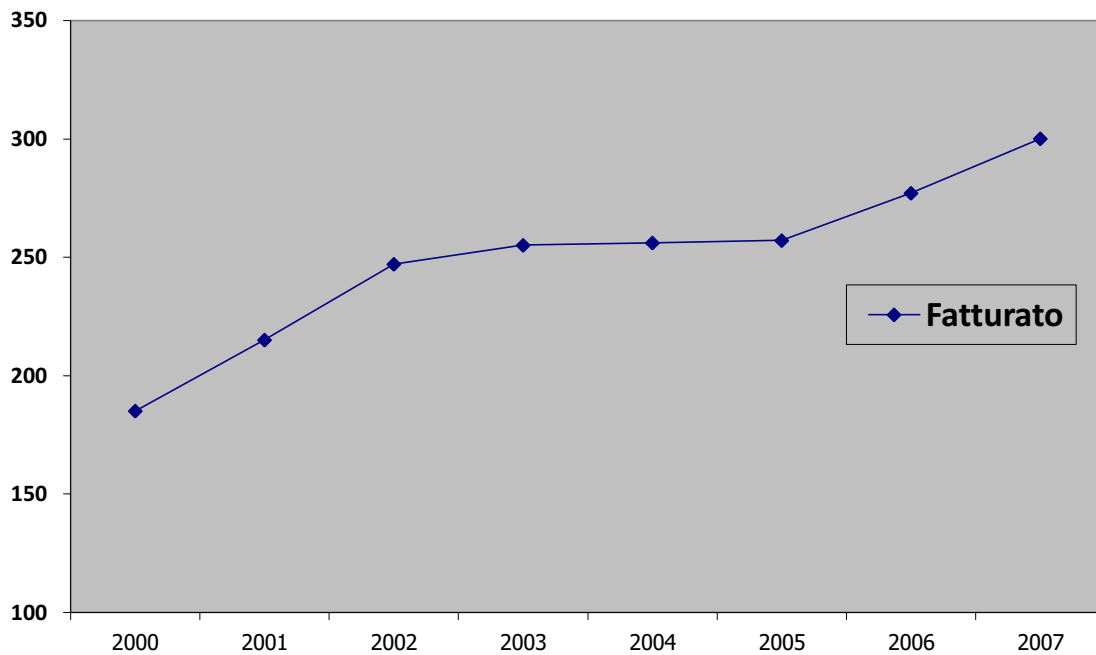


Figura 2.4 "Fatturato Lotto Sport Italia S.p.A. dal 2000 al 2007"

La vocazione internazionale rappresenta una scelta strategica fondamentale per l'azienda in esame che ripartisce il suo fatturato nel mercato mondiale come segue: **Italia 24%**, Europa 40%, America 14%, Area Asia Pacific 16%, Africa 3% e Medio Oriente 3%. (vedi Figura 2.5)

La scelta aziendale di espandersi all'estero risulta una soluzione vincente, confermata dagli incrementi dei ricavi nei vari mercati, l'Italia però resta il vero cuore remunerativo per l'azienda infatti apporta alla società ben un quarto del fattura complessivo.

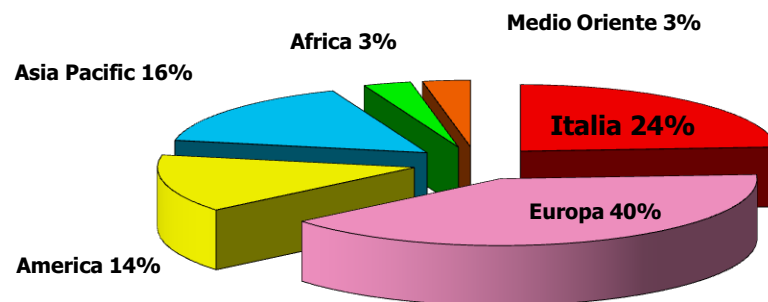


Figura 2.5 "Ripartizione geografica del fatturato Lotto nel 2007"

Nel 2007 in numerosi mercati si sono registrati segnali di crescita significativi: Romania +90%, Bulgaria +68%, Olanda +67%, Portogallo +24%, Ucraina +19%, Slovenia +18%, Grecia +17%, Austria +16%, Spagna +15%, Russia +11%, Belgio +7%.

Per quanto riguarda il continente americano, un grande sviluppo ha avuto l'area del sud America con il +25%; in fine l'Asia ha registrato un incremento complessivo del 15%.

Analizzando l'evoluzione dell'azienda dal punto di vista del prodotto, la crescita si è distribuita su tutte le categorie merceologiche: le calzature rappresentano il 43% delle vendite globali in crescita del 10% sul 2006, l'abbigliamento il 48% (+6%), gli accessori il 6% (+21%). I prodotti per la pratica di calcio, calcetto, tennis e running insieme rappresentano il 46% mentre il restante 54% è rappresentato dai prodotti dedicati al tempo libero.

Andrea Tomat, Presidente e Direttore Generale di Lotto Sport Italia S.p.A. dichiara:

"Un risultato eccellente tenuta presente la debole situazione del mercato europeo. Le previsioni sono positive anche per il 2008, tuttavia la situazione dei mercati non sarà particolarmente incoraggiante specialmente nel secondo semestre a causa dell'impatto dei crescenti costi energetici che finiranno per incidere negativamente sul reddito spendibile da parte dei consumatori. La sfida da raccogliere è quindi sempre più complessa. La risposta va innanzitutto nella direzione di realizzare prodotti più innovativi, con un livello di performance sempre più elevato. Allo stesso tempo sta crescendo il successo delle linee leisure di Lotto. Il mercato infatti è cambiato e l'azienda ha investito nella realizzazione di nuove linee destinate al tempo libero; in questo senso eccezionale l'interesse suscitato da Lotto Leggenda. Tra i nostri marchi prevedo inoltre ottimi risultati anche per Lotto Works, linea di abbigliamento, calzature e accessori per la sicurezza, lanciata in Italia nel 2004 ed oggi presente nei principali mercati europei. Allo stesso tempo l'acquisizione nel 2006 del brand americano Etonic ci sta premiando con buoni risultati nelle categorie running e golf. Da poche settimane abbiamo presentato le nuove linee frutto di 18 mesi di intenso lavoro nel nostro Centro di Ricerca & Sviluppo. Ci attendiamo, al di là della debolezza strutturale della domanda, una grande

risposta del mercato agli eccellenti prodotti che presenteremo nel 2009.”

Lotto sport oggi è un importante *player* nel mondo dello sport che opera in più di 80 paesi, offrendo prodotti innovativi, ispirati ad un gusto tutto italiano e sviluppati tenendo conto delle particolarità e delle preferenze di ogni singolo Paese o dell'area geografica di riferimento.

CAPITOLO III

LA BUSINESS UNIT EMEA

3.1. Il cuore di Lotto: la *Business Unit EMEA*

L'organizzazione dell'azienda montebellunese, come descritto nel capitolo precedente, è suddivisa per area geografica e l'unità più importante è l'*EMEA (Europe, Middle - East and North Africa)*.

A capo della *Business Unit EMEA* c'è un direttore commerciale, il quale ha sotto la sua supervisione tutti i capi agenzia europei, il direttore commerciale dell'area italiana e il responsabile dei distributori e dei licenziatari.

Come si può vedere dall'organigramma (vedi figura 3.1) l'area commerciale *EMEA* si presenta con una struttura a cascata, nella quale vengono ripartiti i poteri e le responsabilità ai vari capi agenzia; quest'ultimi dovranno rispondere delle loro attività al direttore *EMEA*, che ha il compito di dirigere e coordinare le varie aree in modo tale che il centro raggiunga gli obiettivi che la Direzione Generale ha prefissato.

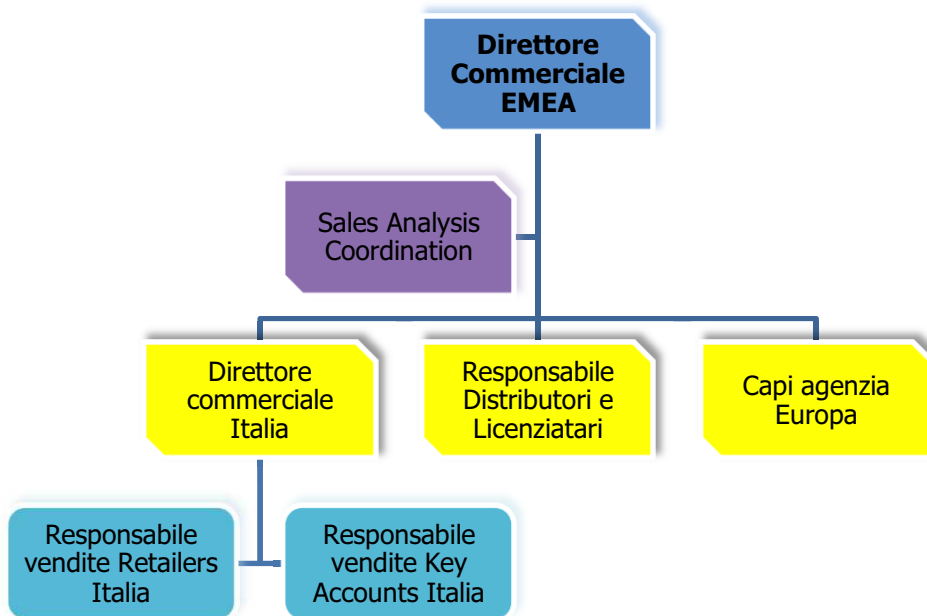


Figura 3.1 "Organigramma B.U. EMEA"

La *Business Unit EMEA* rappresenta il fulcro aziendale per quanto riguarda volumi di vendita e per fatturato, infatti nel 2007 il 70% dei ricavi aziendali provengono proprio da questa unità, segnando un traguardo di ben 210 milioni di euro.

La ripartizione del fatturato di questa divisione è organizzato in tre diverse tipologie distributive: agenzie, distributori e licenziatari. L'agenzia Italia rappresenta con il 40% il paese più importante non solo dell'area *EMEA* ma di tutto il valore aggiunto aziendale, l'insieme di tutte le altre agenzie europee dell'unità rappresentano il 46% e in fine i distributori e i licenziatari il 14%. (vedi figura 3.2)

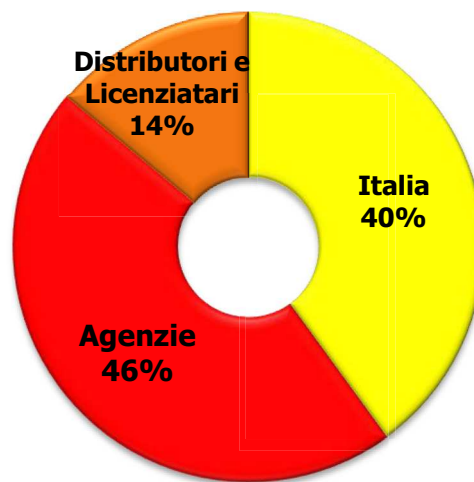


Figura 3.2 "Ripartizione fatturato B.U. EMEA 2007 per tipologie distributive"

Inoltre è interessante osservare anche la ripartizione del fatturato della *Business Unit* in questione per tipologie di prodotto che è così strutturata: le scarpe rappresentano il 43% delle vendite, l'abbigliamento il 48% e gli accessori solamente il 6%.

Come si può ben vedere dalle percentuali appena riportate, l'abbigliamento rappresenta il punto di forza della *Business Unit EMEA* e anche dell'intera azienda, quindi si può ben comprendere la trasformazione che nel tempo ha subito l'offerta dell'azienda che, nata puntando sulle scarpe da tennis in particolare, si è evoluta sviluppando significative linee di abbigliamento per lo sport e per il tempo libero.

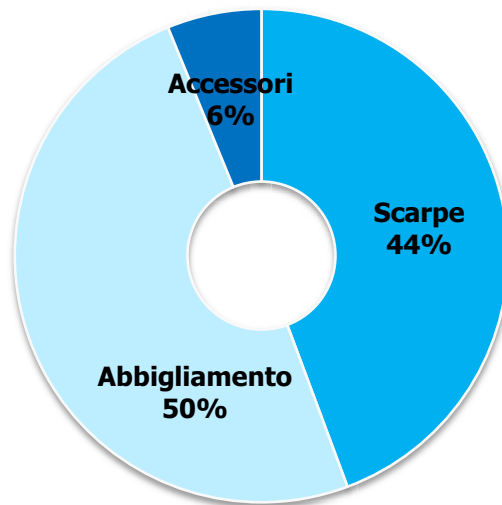


Figura 3.3 "Ripartizione fatturato B.U. EMEA 2007 per tipologia di prodotto"

Un'altra considerazione è interessante farla sulla suddivisione del fatturato tra prodotti per uomo, donna e bambino; i prodotti più venduti sono quelli della linea *Man* con il 70% del totale, per il fatto che Lotto sponsorizza molte squadre in Italia e nel Mondo di calcio e calcetto che sono ovviamente composte da uomini. Ad oggi le squadre italiane che Lotto sponsorizza sono: Fiorentina, Palermo, Udinese, Chievo Verona e Treviso.

Il restante 30% è suddiviso tra *Woman* (10%) e *Junior* (20%).

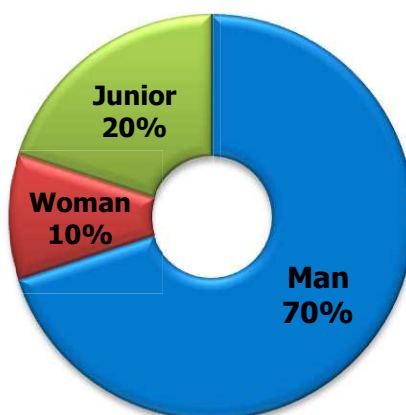


Figura 3.4 "Ripartizione del fatturato B.U.EMEA 2007 per sesso commerciale"

3.2. Sales Analysis Coordination

L'esperienza di stage in Lotto Sport Italia S.p.A. si è svolta presso l'ufficio chiamato "*Sales Analysis Coordination*", organo di supporto statistico, situato all'interno dell'ufficio commerciale della *Business Unit EMEA*. Questo centro analizza ed elabora i dati aziendali in modo da poter fornire alle alte dirigenze le informazioni da loro richieste, per svolgere un efficace ed efficiente controllo di gestione; per ottenere queste documentazioni necessarie vengono utilizzati i seguenti principali processi: il budgeting, il forecasting, il targeting e il reporting. Questo organo rappresenta una pedina strategica per l'azienda che utilizza il prodotto finito al fine di prendere decisioni anche

molto importanti ed è quindi indispensabile per questo ufficio poter utilizzare tutto il portafoglio dati disponibile.

3.2.1. Il processo di *budgeting*

Il *budget* è formato da un'insieme di documenti, alcuni più sintetici e riassuntivi altri invece più specifici, che si propongono di rappresentare, generalmente in termini economico-finanziari, il comportamento delle varie aree di gestione nelle quali si ritiene utile suddividere l'azienda ai fini del controllo.

Il *budget* viene redatto grazie al processo formale di *budgeting* che rappresenta una serie di decisioni e di operazioni mediante le quali gli organi dell'azienda raggiungono l'accordo sull'impiego delle risorse disponibili (umane, materiali e finanziarie), definiscono gli obiettivi che ciascuno deve perseguire e, infine calcolano, analizzano e valutano eventuali scostamenti (Cerbioni, 2000). Il *budget* è uno strumento prospettico di programmazione di breve periodo (di solito un anno), strutturalmente e logicamente legato alla pianificazione strategica, che viene utilizzato come strumento di programmazione nell'attività dei *manager*. Non a caso la principale funzione del *budget* è proprio quella di guidare l'operato dei vari area *manager*, esso contiene infatti tutti i valori obiettivo che ogni centro di responsabilità dovrà cercare di raggiungere nel periodo di riferimento.

3.2.2. Il processo di *forecasting*

Lotto, come tante altre aziende, ha deciso di delocalizzare la produzione dei propri prodotti prevalentemente nel Medio Oriente e in Turchia per poter avere migliori vantaggi soprattutto in termini di costi. In generale la delocalizzazione produce effetti positivi sulle imprese oltre che per il costo decisamente inferiore delle forniture e delle lavorazioni, anche perché costringe l'azienda a definire nuovi modelli di *business* attraverso la riconfigurazione su scala internazionale delle attività di produzione, distribuzione e logistica. Diventa quindi fondamentale per le aziende che hanno questo tipo di struttura organizzativa, definire un proprio modello di *supply chain* che sia coerente con la strategia aziendale, con il tipo di prodotto e con il *target* stabilito; questo tipo di organizzazione è fondamentale in un settore come quello in cui opera Lotto perché un'azienda per poter produrre valore aggiunto deve stare al passo con il breve ciclo di vita e con l'elevata varietà dei prodotti.

Le aziende del settore sportivo devono soddisfare una domanda che è stabile e prevedibile e quindi con un efficiente modello di *supply chain* è possibile programmare con adeguato anticipo la produzione prevedendo le vendite. Infatti anche per un'azienda come Lotto Sport Italia S.p.A. è molto importante prevedere la quantità di prodotti che sarà venduta al fine di pianificare la produzione con il giusto anticipo e soprattutto per riuscire in

tempo ad accaparrarsi le fonti prima che la loro capacità produttiva venga saturata dalle esigenze dei concorrenti.

Quindi, riassumendo, risulta di fondamentale importanza per un'azienda che opera in un settore il cui prodotto occupa una fascia di prezzo medio – bassa, la tempestività con cui si arriva a fornire il dato di produzione al fornitore e anche la correttezza dello stesso, infatti in sede di mancato rispetto di questi due punti fondamentali si causerebbero due situazioni sconvenienti all'azienda.

Una situazione negativa potrebbe verificarsi nel caso in cui venisse richiesta la realizzazione di un'eccedenza di prodotti, infatti si causerebbe un accumulo eccessivo di scorte nei magazzini che in futuro quasi sicuramente sarebbe necessario vendere ad un prezzo più basso del previsto che non permetterebbe di raggiungere la marginalità prevista. Altrettanto dannoso potrebbe essere il caso in cui venisse richiesta la fornitura di una quantità insufficiente di prodotti rispetto alle reali esigenze di vendita, tale quantità mancante potrebbe essere prodotta a posteriori ma con il rischio di non soddisfare le date di consegna richieste ed il conseguente rischio di annullo dell'ordine da parte del cliente.

Un piano di previsione che permetta di evitare tali problemi viene generalmente elaborato da più componenti del sistema aziendale: dai dirigenti, dai manager o dagli analisti interni.

Lotto svolge un processo di *forecasting* molto articolato e che coinvolge più attori aziendali; tale processo viene ripetuto più

volte nei dodici mesi di riferimento del *budget*, infatti, dato che la campagna vendite di una collezione dura sei mesi, durante un anno saranno fatti due piani previsivi, uno per la stagione *fall – winter* e una per la stagione *spring – summer*.

L'azienda in questione esegue un *forecast* alla fine di ognuno dei quattro mesi centrali della campagna vendite; la previsione viene aggiornata con frequenza per poter valutare l'evolversi del possibile valore finale dell'ordinato per i sei mesi di campagna vendite e per permettere di regolare, a seconda dell'andamento della domanda, il flusso di produzione.

Il *lead time* di produzione, ovvero "lo spazio di tempo intercorrente tra il momento in cui l'azienda emette l'ordine di produzione ai suoi fornitori e questi lo producano e successivamente rinviino la merce per poterla consegnare ai clienti", dura in media cinque mesi, sarebbe quindi rischioso far produrre i vari articoli tutti in una sola volta perché qualora si verificassero degli errori di previsione non sarebbe più possibile intervenire per correggerli, la capacità produttiva di qualunque produttore fornitore non è illimitata per cui la produzione dei prodotti finiti va distribuita nel tempo e solitamente viene definita mensilmente, inoltre la produzione dilazionata nel tempo permette una migliore gestione del flusso di magazzino. Un'organizzazione della produzione frazionata permette anche di rivedere ed adeguare il forecast e gli acquisti all'andamento delle vendite.

Secondo i principi della logistica è importante ridurre il tempo della permanenza delle merci in magazzino avvicinando il più possibile il momento dell'invio dei prodotti acquistati al momento della consegna degli stessi al cliente; ciò permette infatti di trasformare in breve tempo le scorte di prodotto in liquidità che può essere sfruttata in azienda, inoltre l'assenza di magazzino permette di ridurre i costi da imputare al prodotto.

Il processi di *forecasting* dunque, regolando il flusso di produzione utilizzando il lancio a *stock*, permette di evitare che si verifichino incidenti che provocano un incremento del costo del prodotto per l'azienda e quindi che va ad intaccare il margine di guadagno previsto.

Soffermandoci su questo particolare processo andremo a spiegare nel dettaglio come viene svolto all'interno di Lotto.

L'ufficio *Sales Analysis Coordination* dopo due mesi dall'inizio della campagna vendita per una nuova collezione analizza i dati di vendita e prepara un documento prospettico che visualizza le previsioni di vendita di ogni singolo articolo; questa stima ovviamente non può rappresentare il vero dato finale, ma tratteggia una prima linea guida che viene calcolata tramite i dati storici che l'azienda possiede dalle campagne precedenti.

Dopo il secondo mese di raccolta degli ordini dai vari clienti, viene preparato un nuovo documento contenente il consuntivo delle vendite raccolte che poi viene mandato ai vari capi agenzia. Successivamente a questa fase i responsabili di ogni agenzia

invieranno il documento compilato con la previsione di vendita per ogni articolo che ipotizzano di riuscire a raggiungere alla fine della campagna vendite. Le informazioni che ritornano dai capi agenzia vengono di conseguenza valutate attraverso il confronto con i dati di *target* stagionali corrispondenti ad ogni agenzia in modo da attestarne l'esattezza o di evidenziare la presenza di eventuali scostamenti o errori di valutazione. Se dopo questa analisi le informazioni risultano prive di anomalie vengono raccolte in un unico file che riepiloga tutti i dati raccolti dalle varie agenzie e permette di:

- Verificare il *forecast* confrontandolo con il *target* per evidenziare eventuali scostamenti e mettere in atto delle azioni che possano correggere questa anomalia;
- Riscontrare se qualche articolo non riesce a raggiungere i minimi produttivi; qualora questo inconveniente si presentasse l'articolo, dopo un'attenta analisi compiuta dagli organi responsabili, verrebbe annullato dalla collezione perché produrlo comporterebbe un aumento dei costi che a sua volta implicherebbero una riduzione consistente dei margini.

Ogni fine mese, per quattro mesi centrali alla campagna vendite ed in corrispondenza di ogni lancio di produzione, si ripete il procedimento; ovviamente i primi due *forecast* saranno molto

approssimativi poiché all'inizio della campagna vendite i dati non sono ancora significativi e quindi le previsioni non possono ancora essere attendibili ma si baseranno principalmente sull'esperienza del responsabile di mercato e sui contatti già avvenuti con la clientela.

Il terzo e il quarto *forecast* invece saranno più precisi e quindi più attendibili per il semplice fatto che si è vicini alla fine della campagna vendite e quindi i dati raccolti non potrebbero cambiare di molto.

3.2.3. Il processo di *targeting*

I *target* rappresentano degli obiettivi di vendita suddivisi per area geografica, che nascono dall'incontro di pareri e decisioni tra dirigenza e responsabili commerciali. Come gli altri processi aziendali anche quello in questione non avviene in maniera pressappochista e non definita ma segue una ben determinata procedura gerarchica: quando la Direzione Generale formula il *budget*, assegna un macro obiettivo che viene, in seguito, suddiviso tra le varie *Business Unit* che compongono l'azienda, ognuna delle quali sarà responsabile del raggiungimento del proprio *target*.

Il responsabile di ogni *Business Unit* dovrà distribuire il proprio obiettivo tra le varie aree geografiche che gestisce e per ottenere ciò farà una proposta ai vari are *manager*, i quali potranno

ritrattare la proposta qualora la ritenessero fuori dalla propria portata.

La decisione finale è in ogni caso presa dalla Direzione Generale, che, sentito il parere dei vari *manager* in modo tale da venire a conoscenza delle varie problematiche, si cerca di fissare dei *target* plausibili e realizzabili sempre con prospettive positive in modo tale da stimolare maggiormente ogni singolo *manager*.

I responsabili di ogni singola *Business Unit*, nell'ambito della redazione del *budget*, assegnano ad ogni *manager*, responsabile di un'area geografica, delle risorse in maniera direttamente proporzionale al fatturato che può realizzare quella determinata nazione. Queste risorse corrispondono ad un certo quantitativo di merce omaggio che il *manager* sarà libero di usufruire come meglio crede per raggiungere i suoi *target* di vendita. Oltre a questo tipo di risorsa viene assegnata un'altra leva per conseguire gli obiettivi, ovvero la possibilità di applicare una percentuale di sconto sull'ordine dei propri clienti. Durante la stagione però questa percentuale deve rimanere dentro ad un determinato *range* in linea con il *budget* al di sotto del quale il *manager* non può scendere per non andare a danneggiare eccessivamente il margine di guadagno dell'azienda.

Come si può intuire da quanto appena detto, il *target* e il *budget* sono strettamente correlati ma ovviamente non corrispondono allo stesso tipo di valori, infatti il *budget* dà una rappresentazione veritiera del futuro aziendale per permettere che venga svolta una

gestione aziendale più corretta possibile mentre i valori del *target* vengono appositamente tenuti alti per incentivare maggiormente i manager a raggiungere i propri obiettivi.

3.2.4. Il processo di *reporting*

Il processo di *reporting* sarebbe estremamente difficile da strutturare in un'impresa se non vi fossero degli strumenti adatti ad interrogare in maniera veloce e precisa il sistema informativo aziendale.

In Lotto Sport Italia S.p.A., come in ogni altra società medio - grande, si servono di un sistema di *database* per immagazzinare ogni tipo di informazione sia essa riferita ai prodotti, agli ordini, ai clienti o ai fornitori. Questo sistema si appoggia ad un altro programma estremamente utile che permette di estrarre queste informazioni e di riportarle in maniera semplice e chiara in un documento che prende il nome di *report*. Questi sistemi di reportistica hanno la caratteristica di permettere all'utente di ottenere non solo i dati contenuti all'interno del *database*, ma danno anche la possibilità di manipolarli a seconda delle esigenze con analisi di tipo statistico o matematico.

Gli usi di questo tipo di strumento possono essere innumerevoli e differenti tra loro a seconda dello scopo che hanno; in genere un *report* ha l'obiettivo di fornire un valido supporto alle decisioni

strategiche e di monitorare le attività svolte all'interno dell'azienda.

Il *report* è solitamente un documento che ha la necessità di essere particolarmente flessibile e centrato su dati che soddisfano le esigenze di chi lo legge, inoltre le informazioni che contiene devono sempre essere attendibili e il più aggiornate possibile.

L'esperienza di *stage* mi ha permesso di imparare ad elaborare un processo di *reporting* con il sistema informatico aziendale e, cosa più interessante ho potuto conoscere quali siano le esigenze informative di un'azienda di grandi dimensioni.

Durante tutta la campagna vendita di una collezione l'ufficio *Sales Analysis Coordination* redige settimanalmente dei documenti che riportano il *trend* e quindi l'andamento delle vendite dei prodotti aziendali. La ripartizione di questi documenti è differente a seconda dello scopo dell'analisi ma genericamente contengono i dati di vendita della campagna interessata, confrontati con quelli della stagione corrispondente all'anno precedente, l'*output* è una statistica pari data che verifica l'avanzamento delle vendite rispetto la stessa data dell'anno prima, e un'altra statistica che invece controlla la situazione rispetto al dato di chiusura dell'anno precedente. Le informazioni inoltre sono ripartite per tipologia di prodotto e per disciplina così da poter analizzare ogni singolo settore in cui opera l'azienda.

I *report* sono divisi per tipologia cliente in modo tale da poter analizzare i singoli comparti distributivi, per capirne l'incidenza e

l'importanza sul totale, e inoltre per le due collezioni in esame vi sono i dati a quantità, a valore lordo e netto, i margini lordo e netto ed il numero di clienti.

L'avanzamento delle vendite viene monitorato anche rispetto al *target*, ovvero l'obiettivo per la stagione incorso.

CONCLUSIONI

Nell'elaborato appena concluso si è cercato per prima cosa di definire l'importanza del controllo di gestione, in quanto rappresenta per un'azienda un fondamentale mezzo per guidare gli operatori economici nello svolgimento delle attività aziendali e di valutare i risultati da essi raggiunti in modo tale da decidere se le strategie definite possono essere determinanti per il raggiungimento dello scopo aziendale o se si dimostra necessario attuare alcune azione correttive. Inoltre è stato spiegato in maniera motivata quali siano gli strumenti necessari per poter ottenere un controllo direzionale efficiente ed efficace grazie alle conoscenze interne all'azienda; gli strumenti oggetto di discussione sono stati: il *BUDGET*, il *FORECAST* e il *REPORT*.

Dopo aver discusso quanto appena citato si è passati al caso aziendale, definendo l'attuale struttura di Lotto Sport Italia S.p.A. e descrivendo il percorso che il marchio ha fatto per poter arrivare ad affermarsi nel mercato internazionale, nella produzione di calzature, abbigliamento ed accessori sia tecnici e che per il tempo libero.

Poi ci si è soffermati a descrivere i ruoli svolti dall'ufficio *Sales Analysis Coordination*, sede dello stage che ha portato alla stesura dell'elaborato.

All'interno dell'ufficio, dove ho svolto lo stage, è stato possibile prendere parte ad alcuni dei processi del controllo di gestione.

Il processo a cui ho partecipato in maniera maggiormente attiva è stato il processo di *reporting*, durante il quale ho preso parte alla produzione di numerosi *report* per *manager*, direttori e responsabili dell'azienda.

Per prima cosa durante l'elaborazione dei documenti ho imparato ad utilizzare il *software* dell'azienda che permetteva di estrarre i dati desiderati; durante l'apprendimento delle sue funzioni ho potuto constatare che nella stesura di un *report* non è solamente necessario saper utilizzare il sistema informatico di supporto ma è fondamentale che l'analista conosca a fondo le potenzialità di tale strumento e soprattutto che sappia quale sia il contenuto delle variabili che utilizza, perché solo in questo modo si possono fornire dati coerenti e corretti agli organi che li hanno richiesti.

In secondo luogo ho appreso quanto fosse importante, nel momento in cui ci veniva fatta una richiesta, esaminare quello che sarebbe stato l'oggetto dell'analisi in modo tale da capire quali potevano essere le informazioni più utili da inserire e quali invece da escludere perché superflue per poi elaborare un *report* completo e facilmente interpretabile.

Oltre che aver preso parte al processo di *reporting* ho partecipato, in maniera marginale, anche al processo di *forecasting*.

Questo processo si è dimostrato tanto utile quanto laborioso.

Per Lotto il *forecast* rappresenta uno strumento molto importante per il fatto che tramite lo svolgimento di tale processo , che viene ripetuto più volte durante la campagna vendite, vengono determinati i lanci di produzione e i dati raccolti vengono sempre confrontati periodicamente con il *budget* in modo tale da evidenziare eventuali scostamenti anomali; però, non avendo un *software* di supporto, tale processo veniva svolto completamente con Microsoft Office Excel, quindi si può immaginare quanto potesse essere laborioso catalogare una svariata quantità di articoli per genere, colore, sesso e poi suddividerli per mercato di piazzamento e per agente di riferimento.

In alcuni casi si sono verificati anche degli inconvenienti provocati dalla sottovalutazione di tale mezzo da parte di alcuni capi agenzia che al momento della compilazione del *forecast* inserivano i dati pressoché a caso oppure inserivano le vendite che aveva fatto fino a quel momento e non quelle che prevedevano di fare alla fine della campagna, inviando così dei dati distorti e non realistici soprattutto all'inizio della campagna vendita; quindi, ogni volta, i dati dei *forecast* venivano analizzati a seconda del momento, ovvero quelli all'inizio della campagna vendite erano considerati meno attendibili di quelli alla fine della campagna vendite, e a seconda dell'agente che compilava il *forecast*.

Durante la partecipazione alle attività svolte dall'ufficio *Sales Analysis Coordination* ho anche potuto capire come, la creazione

di un *budget* corretto e dettagliato, sia il fondamentale punto di partenza per l'implementazione degli altri strumenti, ovvero il *forecast*, il *target* e il *report*.

In fine gli strumenti appena citati sono risultati utili soprattutto all'analisi dell'andamento della gestione direzionale, attraverso il confronto delle informazioni rilevate con quelle predeterminate nel *budget* e quindi notare eventuali valori anomali che potevano essere aggiustati attuando le più adatte azioni correttive al documento iniziale di previsione.

Concludendo, il controllo di gestione e i suoi strumenti si sono dimostrati necessari in un'azienda di grandi dimensioni come Lotto Sport Italia S.p.A. dove l'organizzazione ha una struttura divisionale, e quindi composta da molte aree strategiche da guidare, monitorare, valutare e migliorare.

BIBLIOGRAFIA

Azzone Giovanni, *Sistemi di controllo di gestione: metodi, strumenti e applicazioni*. Etas – Milano, 2006

Cerbioni Fabrizio, *Il budget nel sistema di controllo di gestione. Volume primo del : "L'impiego del budget in contesti dinamici"*. G. Giappichelli Editore – Torino, 2000.

Durante Aldo, *Rapporto OSEM 2006 - Montebelluna sport system*, Veneto Banca, Montebelluna, Treviso, 2006.

Ferrero Giovanni, *Il controllo finanziario nelle imprese: strumenti del controllo di sintesi*. Giuffrè – Milano, 1984.

Favotto Francesco, *Economia Aziendale. Modelli, misure e casi*. Mc Graw Hill – Milano, 2001.

Grandinetti Roberto, *Dispense del corso di Economia e Gestione delle Imprese II*, Facoltà di Scienze Statistiche, Padova, a.a. 2006/2007.

Hirschler Alberto, *Lo sviluppo di una collezione di abbigliamento: il Project Management applicato il Lotto Sport Italia S.p.A.* – Facoltà di Ingegneria Gestionale, Università degli studi di Udine (a.a. 2004/2005).

Lotto Sport Italia, *Funzione commerciale EMEA, Funzione Sales Analysis Coordination, Ufficio stampa.*

Robert M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali.*
Terza edizione. Il mulino, 2005.

Sito Web: www.lottosport.com

Sito Web: www.clubdistretti.it

Sito Web: www.montebellunadistrict.com

Sito Web: www.montebellunastyle.net

Sito Web: www.scuoladisistema-confindustria.it

Sito Web: www.fisicagestionele.com

Sito Web: www.wikipedia.org