

**UNIVERSITÁ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**FACOLTÁ DI SCIENZE STATISTICHE**

**Corso di Laurea in  
Statistica e Tecnologie Informatiche**

Relazione finale

**Budget, forecast e report:  
gli strumenti del controllo di gestione di  
Lotto Sport Italia S.p.A.**

**RELATORE: Ch.mo prof. FABRIZIO CERBIONI**

**LAUREANDO: MATTIA PEGORARO**

**ANNO ACCADEMICO 2006/2007**



## **PRESENTAZIONE ALLA TESI:**

In questo elaborato si è affrontato la questione dell'implementazione delle variabili del controllo di gestione in una azienda manifatturiera italiana operante nel settore dell'abbigliamento e della calzatura sportiva per le discipline del calcio, calcetto e del tennis: Lotto Sport Italia S.p.A.

Lo scopo che ci si è prefissati è quello di verificare e spiegare l'implementazione degli strumenti del controllo all'interno dell'azienda, con particolare riferimento a quelli usati nell'area commerciale.

Nella prima parte è stata stesa una premessa sul controllo di gestione per far conoscere ai profani questa branca così importante all'interno di un'azienda. Quindi è stata sviluppata un'analisi aziendale e settoriale, con un accenno ai maggiori mercati, ai principali risultati economici e finanziari, alla struttura interna e ai maggiori competitors.

La fase successiva è stata quella di descrivere in maniera teorica le funzionalità e la messa a punto dei mezzi del controllo di gestione, quali il processo di budgeting, di forecasting e di reporting. Dopodichè, nel capitolo conclusivo, è stato spiegato come in Lotto venissero usati questi elementi del controllo di gestione con un particolare riferimento alla campagna vendita, per vederne appunto un'implementazione pratica.

# INDICE

<b>PRESENTAZIONE ALLA TESI</b>	<b>p. III</b>
--------------------------------	---------------

## **PREFAZIONE**

<b>Cos'è il controllo di gestione?</b>	<b>p. 1</b>
--	-------------

## **CAPITOLO I**

<b>La realtà montebellunese e Lotto</b>	<b>p. 5</b>
---	-------------

1.1 Il distretto della calzatura sportiva di Montebelluna	p. 5
1.2 Introduzione all'azienda: Lotto Sport Italia	p. 8
1.3 Il risanamento e la nuova organizzazione	p. 11

## **CAPITOLO II**

<b>Il settore dell'articolo sportivo</b>	<b>p. 17</b>
--	--------------

2.1 Analisi di settore	p. 17
2.2 Situazione attuale di Lotto Sport Italia	p. 19
2.3 La Business Unit EMEA	p. 22

## **CAPITOLO III**

<b>La pianificazione strategica</b>	<b>p. 27</b>
-------------------------------------	--------------

3.1 Analisi interna ed esterna all'azienda	p. 27
3.2 Mission e obiettivi strategici	p. 27
3.3 L'analisi SWOT	p. 29
3.4 L'analisi di portafoglio	p. 31
3.5 Il target clienti	p. 33
3.6 I competitors	p. 36

## **CAPITOLO IV**

### **Centri di responsabilità e strumenti nel controllo**

#### **di gestione p. 39**

- 4.1 Il controllo di gestione all'interno di un'azienda p. 39
- 4.2 La mappa delle responsabilità p. 39
- 4.3 Ad ogni fase del controllo il suo strumento p. 41
  - 4.3.1 Il budget p. 43
  - 4.3.2 Il forecast p. 46
  - 4.3.3 Il report p. 48

## **CAPITOLO V**

### **Il controllo di gestione all'interno di Lotto Sport Italia p. 51**

- 5.1 Informazioni per una chiara comprensione del controllo p. 51
- 5.2 Il processo di budgeting commerciale in Lotto p. 54
- 5.3 Il processo di forecasting in Lotto p. 58
- 5.4 Il processo di reporting in Lotto p. 62

## **CONCLUSIONI**

**67**

**p.**

## **BIBLIOGRAFIA**

**p. 71**

## **RINGRAZIAMENTI**

**p. 73**



# PREFAZIONE

## COS'È IL CONTROLLO DI GESTIONE?

Il controllo direzionale, rappresenta il sistema operativo volto a guidare la gestione imprenditoriale verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti. Gli organi responsabili dovranno essere informati di tali scostamenti, per poter decidere e individuare azioni correttive specifiche con tempi di attuazione ottimali.

Il sistema di controllo di gestione è strettamente connesso con quello di pianificazione, infatti, sia in ambito teorico sia nella pratica aziendale, si parla di "sistema di pianificazione e controllo".

Dal punto di vista organizzativo, questa procedura è normalmente progettata e gestita da un organo posto in *staff* al vertice aziendale (o al vertice di una divisione aziendale); la persona preposta viene a volte qualificata come *controller*, termine importato dalla pratica aziendale statunitense.

Il processo di controllo di gestione si svolge secondo un ciclo periodico, a seconda dell'esigenze aziendali, articolato nelle seguenti fasi:

1. Controllo antecedente;
2. Controllo concomitante;
3. Controllo susseguente.

Il **controllo antecedente** o *budgeting* si interfaccia con il sistema di pianificazione e si concretizza nella predisposizione del *budget*. Attraverso questo strumento gli obiettivi operativi vengono:

- **resi misurabili**, con la definizione di *indicatori* e di un *target* (o *traguardo*), ossia di un valore che l'indicatore deve assumere per poter affermare che l'obiettivo è stato conseguito;
- **corredati** della previsione delle risorse necessarie al loro conseguimento, misurate in termini monetari e, precisamente, in termini di costo;
- **assegnati**, unitamente alle risorse e agli obiettivi, agli organi aziendali responsabili del loro conseguimento, che prendono il nome di *centri di responsabilità*.

Gli *indicatori* possono essere: di *efficacia*, quando sono esprimibili come rapporto tra risultato raggiunto ed obiettivo prestabilito; di *efficienza*, quando sono esprimibili come rapporto tra risultato raggiunto e risorse impiegate per ottenerlo (espresse in termini di costo).

Un centro di responsabilità può essere responsabilizzato per un ricavo, un costo o un profitto nella misura in cui disponga delle "leve" per controllare i fattori che lo determinano. In particolare, i centri di costo e ricavo sono tipicamente assegnati alle direzioni di funzione, quali la produzione o il commerciale, mentre i centri di profitto sono di prassi destinate alle direzioni di divisione.

Gli elementi del *budget* possono essere stabiliti di comune accordo tra il manager preposto al centro di responsabilità e il vertice aziendale secondo la logica del *management by objectives (MbO)*. In questo modo il budget diviene una sorta di "contratto" tra il manager preposto al centro di responsabilità e l'azienda, su questa base il primo s'impegna a raggiungere gli obiettivi pianificati, la seconda a mettergli a disposizione le risorse indicate nel budget per attivare gli altri meccanismi operativi (piani di incentivazione ecc.) in aderenza a quanto previsto.



Il **controllo concomitante** si svolge parallelamente alla gestione e consiste:

- nella **misurazione** periodica degli indicatori, attraverso la rilevazione dei costi e dei risultati;
- nella **trasmissione** delle informazioni così raccolte, ai centri di responsabilità e al vertice aziendale (o a chi di competenza);
- nella **decisione**, da parte dei destinatari delle predette informazioni, di azioni correttive volte a colmare il *gap* tra risultati attesi e risultati effettivi;
- nell'**attuazione** di tali decisioni.

Il **controllo susseguente** chiude il ciclo di controllo di gestione e si concretizza nella comunicazione ai centri di responsabilità e al vertice aziendale delle informazioni sulla misurazione finale degli indicatori. Lo scopo è di supportare il successivo ciclo di *budgeting* e di fornire elementi per la valutazione del manager preposto al centro di responsabilità (qualora il sistema di valutazione del personale sia anche integrato con il sistema di controllo di gestione).

Sia il controllo concomitante, sia quello susseguente, si sviluppano nel *reporting*, ossia nella trasmissione ai centri di responsabilità e al vertice aziendale di sintesi informative (i *report*), da parte dell'organo di controllo di gestione. Risulta fondamentale progettare attentamente il sistema di reporting in modo da far pervenire l'informazione giusta, alle persone giuste, nel momento giusto.

Il sistema di controllo di gestione è solitamente interrelato, oltre che con il sistema di pianificazione e quello di valutazione del personale, con il sistema informativo che permette di raccogliere, archiviare e trattare i dati relativi a costi e indicatori e distribuire le relative informazioni ai soggetti utilizzatori. È proprio nell'ambito di un sistema informativo ben integrato e strutturato che si collocano i sistemi di reportistica.



# CAPITOLO I

## LA REALTÀ MONTEBELLUNESE E LOTTO

### **1.1) Il distretto della calzatura sportiva di Montebelluna**

Uno dei distretti della calzatura sportiva più importanti d'Italia, è quello di Montebelluna in provincia di Treviso. Centro calzaturiero di importanza mondiale, negli anni ha saputo trasformarsi e crescere per poter rispondere a esigenze sempre più complesse e diversificate, espresse da mercato e consumatori.

La sua nascita si colloca 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, colsero la palla al balzo decidendo di progettare una scarpa adatta alle escursioni in montagna. Negli anni trenta poi, con l'avvento dello sci nel nostro paese, lo scarpone da sci divenne il vero punto di forza delle imprese del distretto, essendo inizialmente una variante della pedula da montagna. Alla fine degli anni sessanta, la novità dell'uso della plastica nello scarpone da sci rappresentò al contempo la fortuna e la sfortuna di molte aziende che non possedendo il know-how e non riuscendo a restare al passo con i leader di settore, decisero di dedicarsi ad altri tipi di calzatura sportiva come i pattini da ghiaccio, le scarpe da fondo, le scarpette da calcio, le scarpe da tennis ecc..

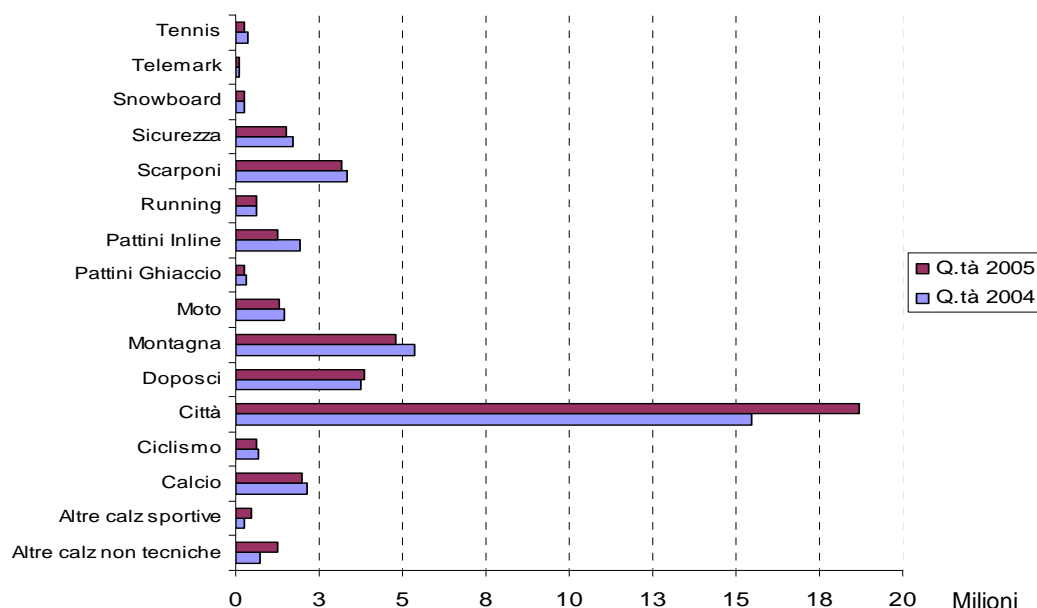
Nei primi anni settanta, con l'idea di produrre scarpe da tennis, nasce Lotto.

Attualmente, il distretto della calzatura Montebellunese è composto da **391 aziende**, divise tra calzaturifici e imprese legate al mondo della scarpa come designers, suolettifici, modellisti ecc, e da circa **7.876 dipendenti** (dati al 2005)<sup>1</sup>.

**Composizione produzione nel distretto di Montebelluna in quantità (in paia), confronto tra 2004-2005:**

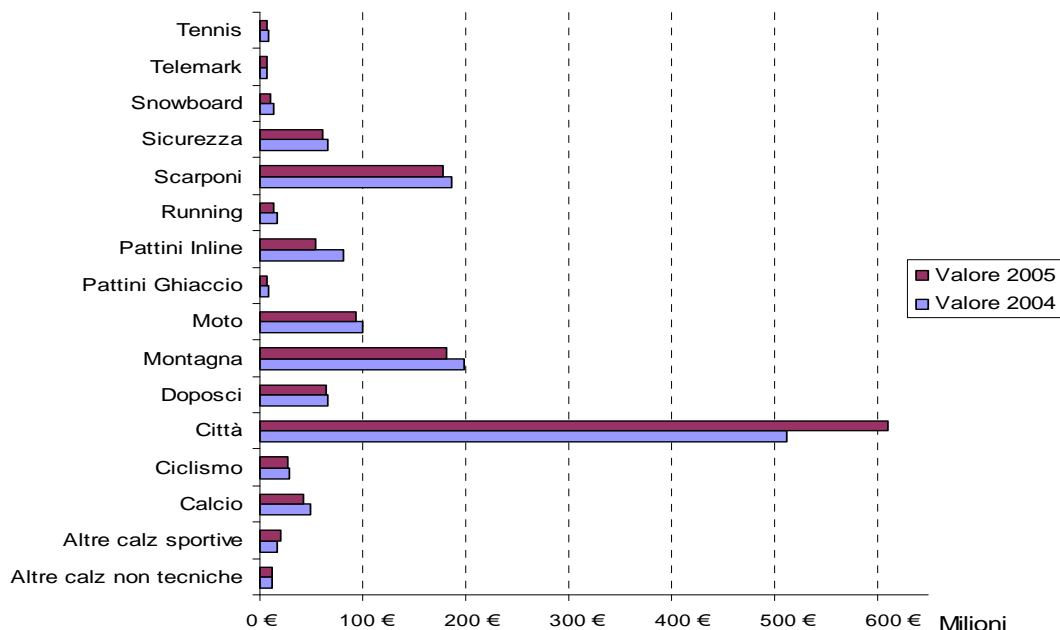
<i>Settori e comparti</i>	<b>2004</b>		<b>2005</b>		<i>Variaz. %</i>
	<i>Q.tà</i>	<i>Incid%</i>	<i>Q.tà</i>	<i>Incid%</i>	
<b>Calzature</b>	<b>16.192.420</b>	<b>42,1%</b>	<b>19.948.498</b>	<b>49,4%</b>	<b>23,2%</b>
Città e tempo libero	15.470.052	40,2%	18.707.918	46,3%	20,9%
Altre calzature non tecniche	722.368	1,9%	1.240.580	3,1%	71,7%
<b>Calzature tecniche</b>	<b>14.581.727</b>	<b>37,9%</b>	<b>12.789.686</b>	<b>31,7%</b>	<b>-12,3%</b>
Calcio	2.131.604	5,5%	1.979.680	4,9%	-7,1%
Ciclismo	687.330	1,8%	644.565	1,6%	-6,2%
Montagna	5.357.898	13,9%	4.768.204	11,8%	-11,0%
Moto	1.461.215	3,8%	1.307.753	3,2%	-10,5%
Pattini Inline	1.933.249	5,0%	1.232.462	3,1%	-36,2%
Running	631.185	1,6%	643.110	1,6%	1,9%
Sicurezza	1.739.443	4,5%	1.489.778	3,7%	-14,4%
Tennis	356.956	0,9%	275.692	0,7%	-22,8%
Altre calzature sportive	282.847	0,7%	448.442	1,1%	58,5%
<b>Invernale</b>	<b>7.725.987</b>	<b>20,1%</b>	<b>7.637.346</b>	<b>18,9%</b>	<b>-1,1%</b>
Doposci	3.748.635	9,7%	3.858.070	9,6%	2,9%
Pattini Ghiaccio	288.964	0,8%	258.687	0,6%	-10,5%
Scarponi	3.342.013	8,7%	3.192.792	7,9%	-4,5%
Snowboard	258.942	0,7%	240.797	0,6%	-7,0%
Telemark	87.433	0,2%	87.000	0,2%	-0,5%
<b>Totale</b>	<b>38.500.134</b>	<b>100,0%</b>	<b>40.375.530</b>	<b>100,0%</b>	<b>4,9%</b>

<sup>1</sup> Durante Aldo, Montebelluna sportystem, Rapporto OSEM 2005, Veneto Banca, Montebelluna, Treviso.



**Composizione fatturato nel distretto di Montebelluna in valore (euro), confronto tra 2004-2005:**

Settori e comparti	2004		2005		Variaz%
	Valore	Incid%	Valore	Incid%	
<b>Calzature</b>	<b>523.804.731</b>	<b>38,2%</b>	<b>622.105.954</b>	<b>44,7%</b>	<b>18,8%</b>
Città e tempo libero	512.721.027	37,4%	610.718.812	43,8%	19,1%
Altre calzature non tecniche	11.083.704	0,8%	11.387.142	0,8%	2,7%
<b>Calzature tecniche</b>	<b>567.999.386</b>	<b>41,4%</b>	<b>502.211.149</b>	<b>36,1%</b>	<b>-11,6%</b>
Calcio	48.499.798	3,5%	42.778.198	3,1%	-11,8%
Ciclismo	28.998.528	2,1%	26.852.953	1,9%	-7,4%
Montagna	198.105.787	14,4%	181.260.032	13,0%	-8,5%
Moto	100.824.802	7,3%	92.871.850	6,7%	-7,9%
Pattini Inline	81.911.174	6,0%	54.834.148	3,9%	-33,1%
Running	16.338.213	1,2%	14.223.164	1,0%	-12,9%
Sicurezza	66.626.032	4,9%	61.310.280	4,4%	-8,0%
Tennis	9.200.886	0,7%	6.899.595	0,5%	-25,0%
Altre calzature sportive	17.494.164	1,3%	21.180.929	1,5%	21,1%
<b>Invernale</b>	<b>280.748.878</b>	<b>20,5%</b>	<b>268.604.217</b>	<b>19,3%</b>	<b>-4,3%</b>
Doposci	66.504.647	4,8%	64.971.419	4,7%	-2,3%
Pattini Ghiaccio	7.848.189	0,6%	7.475.000	0,5%	-4,8%
Scarponi	186.608.487	13,6%	177.941.713	12,8%	-4,6%
Snowboard	13.125.722	1,0%	11.023.585	0,8%	-16,0%
Telemark	6.661.833	0,5%	7.192.500	0,5%	8,0%
<b>Totale</b>	<b>1.372.552.993</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.392.921.320</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,5%</b>



## 1.2) Introduzione all'azienda: Lotto Sport Italia

Lotto viene fondata nel 1973 dai fratelli Caberlotto con l'intento di avviare un'attività imprenditoriale nel mercato della calzatura sportiva. Iniziarono la loro avventura puntando sulla scarpa da tennis, ma sin da subito intuirono che era un altro il settore che doveva diventare poi il vero core business dell'azienda ossia la calzatura da calcio.

I tre fratelli Caberlotto avevano già esperienza imprenditoriale essendo stati proprietari della società **Caber**, secondo leader mondiale nella produzione di scarponi da sci, ceduta poi alla multinazionale americana a cui fa capo la Spalding. Dopo questo avvicendamento, i tre imprenditori, fondano la sede principale della nuova azienda nei pressi di Montebelluna, in provincia di Treviso, nello storico distretto Veneto della calzatura<sup>2</sup>. Un elemento peculiare,

<sup>2</sup> Vaccari Valentina, *La comunicazione nel caso Lotto Sport Italia*, Facoltà di Scienze della Comunicazione e dello Spettacolo, Libera Università di lingue e comunicazione IULM, Feltre.

che sta a sottolineare un proseguimento della loro attività, è la scelta del marchio. I fratelli Caber – lotto adoperano, infatti, le restanti lettere del loro cognome che non erano state utilizzate nel nome della precedente azienda appena ceduta. Ecco che così nacque **Lotto**.

Già dopo il primo decennio Lotto era diventata uno dei marchi di riferimento nel settore dell'articolo sportivo, essendosi specializzata, oltre che nelle calzature, anche nell'abbigliamento da gioco (in particolare tennis e calcio, a cui presto si affiancarono basket, atletica e pallavolo) e, successivamente, anche in quello d'ispirazione sportiva ma ridenominato poi per il tempo libero. La diversificazione produttiva, unita all'innovazione tecnologica ed alle campagne di marketing, portarono Lotto a diventare uno dei marchi di riferimento nel settore dall'articolo sportivo in Italia.

Un'ulteriore espansione nel mercato della calzatura avvenne successivamente, seguendo l'evoluzione del mondo legato allo sport ed al tempo libero, approdando prima nel mondo della scarpa da calcetto e da running e successivamente in quello della scarpa da passeggio, con la creazione della linea leisure.

Alla fine degli anni '80 grazie ad attente politiche di sponsorizzazione e di promozione del marchio, che portarono a contatti con squadre e atleti conosciuti in tutto il mondo e campioni nelle loro specialità (del calibro di: Ruud Gullit, Zvonimir Boban, Dejan Savicevic nel calcio; John David Newcombe, Thomas Muster, Boris Becker nel Tennis; e di squadre come il Milan prima, e la Juventus poi;) il marchio Lotto venne conosciuto e distribuito in tutto il mondo in oltre 60 paesi diversi.

A partire dagli anni '60 fino alla fine degli anni '80, a seguito del processo di diffusione della pratica sportiva, la domanda si caratterizzava per una forte espansione ed il conseguente aumento dei produttori che tentavano l'entrata nel settore, favoriti dalla presenza di basse barriere all'entrata, soprattutto a

causa dei bassi investimenti necessari. La seconda metà degli anni '80, fino all'inizio dei '90, segna la fase, breve ma intensa, dell'iperbole tecnologica, dell'innovazione estrema nella ricerca di materiali e tecniche costruttive. Nel contempo avvengono rilevanti modifiche nel sistema distributivo: si affermano le catene di negozi specializzati che determinano un progressivo cambiamento dei rapporti di forza tra produttori e distributori a favore di questi ultimi<sup>3</sup>.

Verso la fine degli anni '90, però, l'azienda entra in una forte crisi, dovuta principalmente ad un rapido calo di partecipazione in alcune attività sportive (es. tennis) ed al passaggio da una domanda basata sul nuovo acquisto ad una legata al ricambio di prodotto. Il cosiddetto mercato di sostituzione, infatti, richiede prodotti e servizi differenti ed una differenziazione sempre più marcata. A peggiorare questa situazione ci fu in contemporanea una crisi finanziaria a livello internazionale che incise profondamente sui consumi, nonché la già ricordata sempre maggiore forza dei distributori che agiva in maniera negativa sui margini. E come se non bastasse, nello stesso periodo si ebbe anche la morte di due dei tre fratelli fondatori, che portò l'ultimo dei Caberlotto a cercare di rimediare alla situazione negativa che si andava profilando.

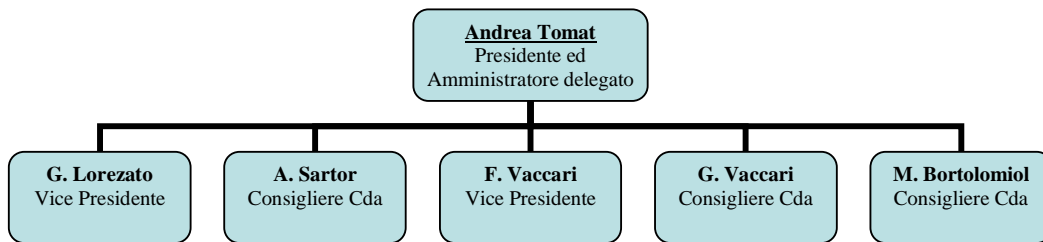
Così nell'aprile del **1999**, a seguito di un concordato preventivo, i soci, con un gruppo di manager e imprenditori locali già attivissimi nel settore dello sport-equipment, ricostituirono l'azienda creando l'odierna **Lotto Sport Italia S.p.A.**

Al momento la "nave" è guidata da **Andrea Tomat**, ex manager Lotto, e con lui il pacchetto di maggioranza è tenuto da Lorenzato, direttore della Lotto, Sartor, partner di Tomat in Stonefly, e Danieli, proprietario in passato di Diadora.

---

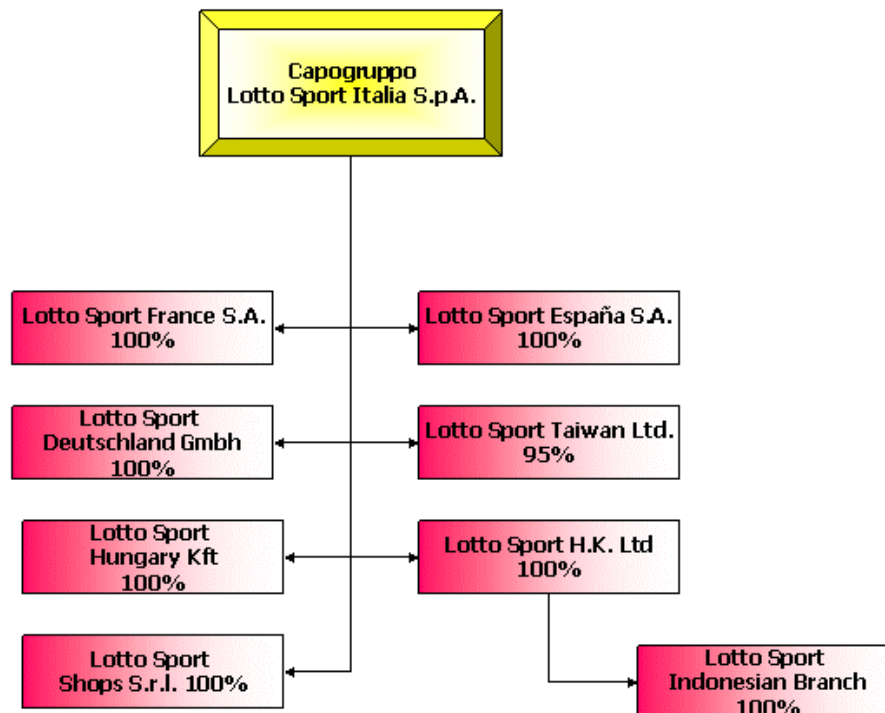
<sup>3</sup> Favotto Francesco, *Economia aziendale. Modelli, misure e casi*, Mc Graw Hill - Milano, 2001.





*Il CDA Lotto Sport Italia nel 2001*

L'azienda italiana è capogruppo di altre numerose società operanti nei paesi esteri, possedute per la maggior parte direttamente:



*Il gruppo Lotto Sport Italia S.p.A. (LSI)*

### **1.3) Il Risanamento e la nuova organizzazione**

I fattori che hanno permesso all'azienda di risanare il gap creato dai motivi sopra citati, sono state una serie di nuove e più indicate strategie competitive

in termine di mercati e di prodotti, che hanno portato ad una profonda modifica sull'assetto aziendale e sul suo posizionamento competitivo.

La rinascita ebbe inizio con la scelta di focalizzarsi nei settori più importanti e strategici dell'azienda, scegliendo di reindirizzare le proprie attività per avere maggiori opportunità di successo e migliorare lo sfruttamento delle proprie risorse.

Contemporaneamente, si dette l'avvio ad una serie di misure che portarono l'azienda a modificare la struttura organizzativa ed operativa.

Per quanto riguarda la struttura distributiva, dal 2000 il mercato Europa viene servito direttamente dalla sede centrale di Montebelluna; la scelta è stata quella di avere sotto controllo tutto l'operato dei maggiori mercati esteri dell'azienda e, di conseguenza, di accentrare tutte le attività logistiche e di marketing, in maniera tale da ridurre tutti i costi dovuti alla complessa logistica preesistente, grazie all'eliminazione dei vari magazzini sparsi per l'Europa.

In Italia e nei paesi che rappresentano un'importante mercato per Lotto, l'azienda si compone di 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 la rete di agenti.<sup>4</sup>

L'obiettivo di accentrare tutta una serie di attività critiche nella sede madre è correlato a quello di mantenere alto il livello di servizi al cliente, con la creazione di un customer-service internazionale, che ha consentito una risposta di maggiore efficacia nei confronti dell'acquirente un più stringente controllo ed una maggiore tempestività all'evolversi del mercato.

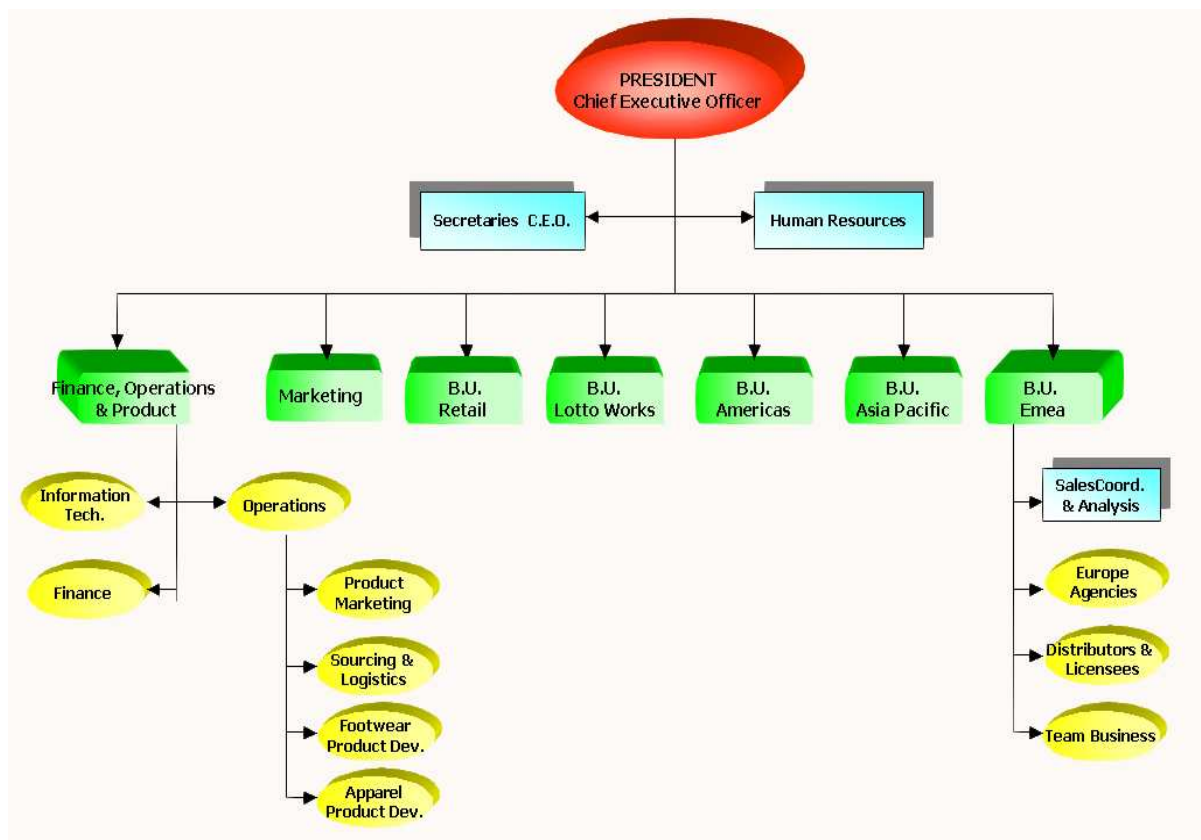
La struttura organizzativa è cambiata a sua volta nel settembre del 2000; inizialmente era una classica struttura matriciale, che seguiva una doppia specializzazione, quella funzionale e quella per area di business. Dal giugno

---

<sup>4</sup> Hirschler Alberto, *Lo sviluppo di una collezione di abbigliamento Il Project Management applicato in Lotto Sport Italia S.p.A.*, Facoltà di Ingegneria Gestionale, Università degli studi di Udine

del 2006 è divenuta una vera e propria struttura divisionale grazie alla separazione delle varie Business Unit per *area geografica* e per *marchio* (Lotto Works e Lotto Leggenda, quest'ultimo in pista solamente dalla stagione invernale del 2006) ed all'interno delle varie BU vi è un'ulteriore separazione a seconda della tipologia distributiva<sup>5</sup>, come si può vedere dall'organigramma aziendale.

La strategic business unit più importante, com'è facilmente intuibile, è l'EMEA (Europe, Middle-East e nord Africa) ed al suo interno, il settore più considerevole è quello della calzatura e dell'abbigliamento performance (denominato team business).



La struttura organizzativa di Lotto

<sup>5</sup> Vaccari Valentina, *La comunicazione nel caso Lotto Sport Italia*, Facoltà di Scienze della Comunicazione e dello Spettacolo, Libera Università di lingue e comunicazione IULM, Feltre.

Le tipologie distributive si articolano in tre varianti:

- Le Agenzie: Sono presiedute direttamente dalla sede madre. Ed è direttamente Lotto Sport che vende ai negozi finali tramite agenti situati nelle nazioni in cui presiede direttamente, e tutte le attività logistiche e di magazzino sono decise sempre dall'Italia. Quindi, tutta la fonte di rischio è accollata alla sede di Montebelluna.

Le agenzie si trovano in: Austria, Belgio, Croazia, Francia, Germania, Grecia, Lussemburgo, Olanda, Slovenia, Spagna, Regno Unito e Ungheria.

- I Distributori: In alcuni paesi è presente un passaggio ulteriore nella catena distributiva, a causa della presenza di un'impresa in loco che si incarica di distribuire ai negozi finali gli articoli marchiati Lotto. I distributori sono dei veri e propri clienti, cioè un'azienda terza che compra la merce da Lotto e la rivende poi nel proprio paese. Con questa tipologia distributiva il carico di rischio non è più sulle spalle della casa madre, ma su quelle del rivenditore che si mette in gioco e autogestisce.

I distributori si trovano in: Arabia Saudita, Bolivia, Bosnia, Bulgaria, Cipro, Croazia, Cuba, Danimarca, Emirati Arabi, Equador, Estonia, Ghana, Irlanda, Islanda, Kuwait, Lettonia, Lituania, Malta, Norvegia, Paraguay, Perù, Polonia, Portogallo, Qatar, Repubblica Ceca, Romania, Russia Europea, Serbia, Siberia, Slovacchia, Slovenia, Suriname, Svezia, Svizzera, Ucraina, Ungheria, Uruguay.

- I Licenziatari: Lotto ha concesso licenze ad aziende distribuite in più di 50 paesi nel mondo lontani dalla realtà Europea. Ad essi è stato consentito di produrre e distribuire i prodotti a marchio Lotto attraverso il pagamento di una royalties, ossia di un compenso pesato secondo il

valore del venduto. Questa tipologia di contratto permette di ottenere una reazione rapida ai cambiamenti del mercato, soprattutto grazie alla vicinanza dei partner al consumatore finale (sia in termini geografici che culturali).,I licenziatari possono acquistare dei prodotti dall'azienda con fine distributivo ma hanno inoltre la possibilità di gestire autonomamente una propria gamma di prodotti (previa approvazione della sede centrale), richiedendo la loro produzione a Lotto o provvedendo autonomamente al reperimento di altri fornitori..

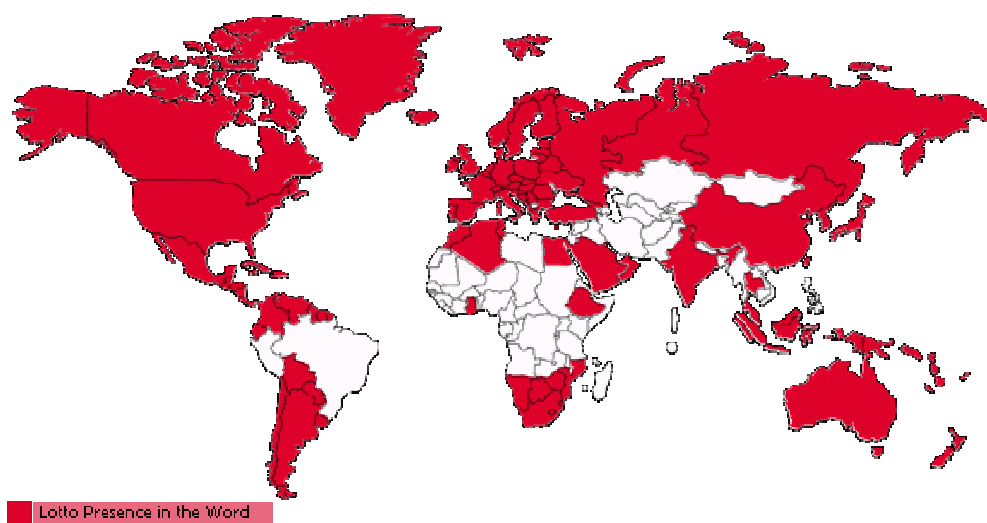
Questi paesi possono rivolgersi unicamente a due tradings di proprietà Lotto, situati a Taiwan e a Hong Kong.

I licenziatari si trovano in: Argentina, Australia, Brasile, Brunei, Canada, Cile, Cina, Colombia, Egitto, Giappone, Corea, Hong Kong, India, Indonesia, Israele, Malaya, Messico, Nuova Zelanda, Sebah, Sarawak, Singapore, Taiwan, Tailandia, Tunisia, Turchia, USA, Venezuela, Vietnam.

Oggi Lotto è presente in più di **80 paesi** ed è in continua evoluzione cercando di affermarsi come realtà importante a livello mondiale nel settore dell'abbigliamento e della calzatura sportiva. L'azienda ha sviluppato negli anni una rete distributiva mirata e ben studiata che comprende oltre alle tipologie sopra indicate, anche una serie di negozi monomarca in Italia e all'estero (in tutto oltre quota 300)<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Favotto Francesco, *Economia aziendale. Modelli, misure e casi*, Mc Graw Hill - Milano, 2001.



*Paesi serviti da Lotto nel Mondo*

L'attività aziendale coinvolge più di 10.000 individui e la produzione è delocalizzata, in prevalenza nei paesi appartenenti al Far East al fine di perseguire ottimi vantaggi in termini di costi. Le calzature sono realizzate in Cina, Vietnam ed Italia (per le linee che richiedono importanti standard qualitativi); l'abbigliamento in Cina, Vietnam, Tailandia, Indonesia, Turchia e Grecia; gli accessori in India, Pakistan e Cina<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Hirschler Alberto, *Lo sviluppo di una collezione di abbigliamento Il Project Management applicato in Lotto Sport Italia S.p.A.*, Facoltà di Ingegneria Gestionale, Università degli studi di Udine

# CAPITOLO II

## IL SETTORE DELL'ARTICOLO SPORTIVO

### 2.1) Analisi di settore

“Il mercato globale dei prodotti sportivi vale 130 miliardi di euro e l'Italia, da sola, occupa l'8% di questo fatturato, ponendosi al quarto posto dietro paesi quali USA, Giappone e Germania”, tali considerazioni sono di Michel Perraudin, vice presidente di Adidas e presidente di WFSGI, la Federazione Mondiale delle Industrie di Articoli Sportivi, intervenuto alla convention dal titolo: *“La forza dell'eccellenza, il made in Italy per lo sport”* organizzata da Assosport a Treviso il 16 ottobre 2004.

Il settore industriale delle imprese che producono articoli per lo sport è una delle principali realtà economiche dell'Italia e, sebbene sia costituito da molte imprese di dimensioni contenute rispetto ad alcuni big players di livello mondiale, contribuisce in modo determinante all'affermazione del made in Italy nel mondo, esportando valori quali design, qualità ed innovazione tecnologica e di processi che fanno riconoscere ed apprezzare il nostro paese all'estero.

Tale settore comprende 753 aziende, di cui 527 con marchio, concentrate per lo più nel nord est del paese, che forniscono lavoro a circa 30.000 persone. Si tratta di imprese di medie e piccole dimensioni in quanto più della metà ha un numero di addetti compreso tra 2 e 20; esse sono equamente ripartite a seconda che producano calzature, abbigliamento o materiale sportivo in generale, e molte di esse trovano il proprio mercato operando in più di un

comparto. Il fatturato complessivo di tale settore ammonta a più di **10 miliardi di euro**, del quale più del 70% è destinato all' esportazione<sup>8</sup>.

I dati dei fatturati, suddivisi per regione, delle imprese che operano nel settore degli articoli sportivi (riportati nella tabella sottostante) sono stati presentati durante la convention del 2004. Essi danno un quadro quantitativo abbastanza chiaro di tale mercato in Italia e della sua ripartizione sul territorio.

REGIONE	FATTURATO	PERCENTUALE
Emilia Romagna	1.247.740.782	12%
Liguria	305.004.887	3%
Lombardia	1.714.878.455	16%
Marche	210.208.091	2%
Piemonte	2.584.203.789	24%
Toscana	399.434.639	4%
<b>Veneto</b>	<b>3.787.552.009</b>	<b>36%</b>
Altre	401.899.174	4%
<b>TOTALE</b>	<b>10.650.921.826</b>	<b>100%</b>

*Fatturato delle imprese italiane nel settore degli articoli sportive, per regione*

Il Veneto, in cui risiede la sede centrale di Lotto Sport Italia, è la regione italiana con il maggior numero di aziende operanti nello sportsystem per un totale di 256, delle quali 207 possiedono un marchio proprio e 155 si trovano nella provincia di Treviso<sup>9</sup>.

La maggior parte di tali imprese si dedica alla produzione di calzature, abbigliamento o accessori; altre, invece, coprono tutti i segmenti del mercato sportivo, come l'azienda in esame.

---

<sup>8</sup> Durante Aldo, Montebelluna sportystem, Rapporto OSEM 2005, Veneto Banca, Montebelluna, Treviso.

<sup>9</sup> Vaccari Valentina, *La comunicazione nel caso Lotto Sport Italia*, Facoltà di Scienze della Comunicazione e dello Spettacolo, Libera Università di lingue e comunicazione IULM, Feltre.



## **2.2) Situazione attuale di Lotto Sport Italia**

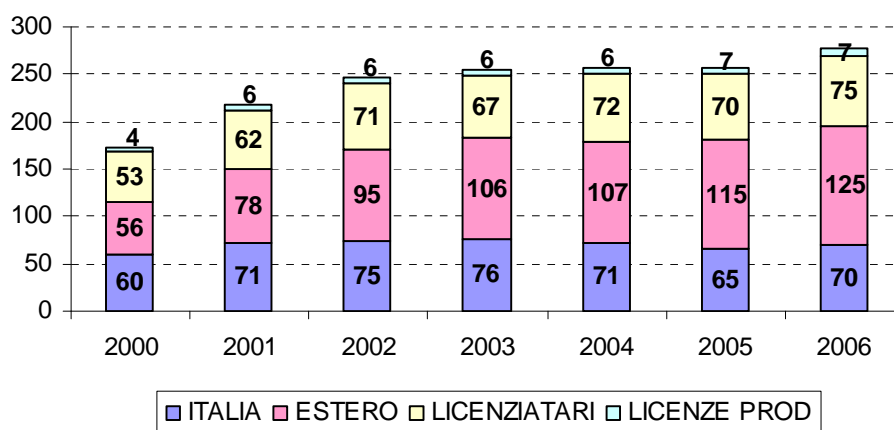
Oggi Lotto Sport Italia produce e distribuisce calzature ed abbigliamento tecnico per uomo, donna, bambino dedicati alla pratica del calcio, del calcetto e del tennis, con lo scopo di soddisfare le esigenze sia del giocatore professionista sia di quello amatoriale, di ogni fascia di età o ceto sociale. A fianco di tale settore, denominato in ambito aziendale *performance*, ne è stato sviluppato un altro chiamato *leisure*, che si compone di abbigliamento e calzature per il tempo libero, di chiaro stampo *lifestyle*, per uomo, donna e bambino con un'immagine e un gusto tutto italiano nella scelta dei tessuti, forme e colori. In questo segmento si possono trovare prodotti della linea *training*, per una pratica sportiva non strettamente legata ad una disciplina specifica, e *sportswear* per il tempo libero. Tali prodotti esprimono sempre un'ispirazione di design al mondo del calcio e del tennis: discipline che rappresentano la base dell'intera attività aziendale.

Sulla base delle competenze acquisite da Lotto nell'area delle calzature sportive, l'azienda ha creato una nuova area di business denominata *Lotto Works*, che si occupa di gestire una collezione di abbigliamento e scarpe di sicurezza e da lavoro, conformi alle normative vigenti per la sicurezza negli ambienti di lavoro, di alta qualità. Dalla collezione autunno-inverno 2006, Lotto ha voluto allargare il proprio raggio d'azione cavalcando un settore in piena evoluzione, quello della scarpa da città. Per realizzare ciò crea un nuovo marchio: *Lotto Leggenda*. Griff che vuole ricoprire una fascia di prezzo più alta, ricercando uno stile di tendenza e al contempo accattivante, abbinando stili e materiali alternativi per un pubblico giovane e sempre attento alla moda.

Vengono infine prodotti e distribuiti su licenza, da aziende terze, linee di occhiali da sole, intimo sportivo, camiceria e cartotecnica.

Il valore dei prodotti Lotto dal 2000 (anno della nascita del nuovo marchio) al 2006 ha avuto una variazione positiva del 60% raggiungendo un fatturato di **277 milioni di euro**.

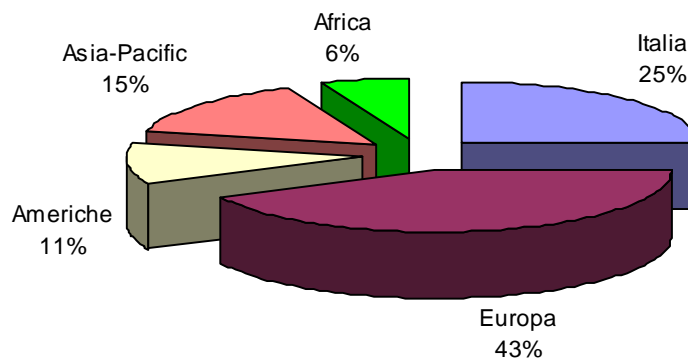
**Global Turnover Lotto Sport Italia (mil. €)**



Il 2006 è stato un anno di svolta per l'azienda che, dopo un periodo di stallo che durava da tre anni, ha ricompensato le decisioni strategiche e i grandi investimenti fatti in Ricerca & Sviluppo del prodotto, nello sviluppo commerciale e nelle acquisizioni, premiando tali iniziative con un importante incremento del fatturato di quasi otto punti percentuali rispetto all'anno precedente.

Attualmente la suddivisione del fatturato 2006 tra Italia e resto del Mondo è ripartita nel seguente modo:

### Ripartizione geografica fatturato 2006 Lotto S.I.



La scelta aziendale di espandersi all'estero rimane una soluzione vincente, confortata anche dagli incrementi dei ricavi nei vari mercati, ma resta sempre l'Italia il vero fulcro aziendale che apporta alla società ben un quarto del fatturato mondiale.

Nell'anno appena passato, rispetto al precedente, si sono registrati segnali positivi, tra gli altri: per l'Italia un +7%, per l'Europa occidentale (Francia +7%, Germania +9%, Gran Bretagna +19%, Belgio +4% e Olanda +61%), per l'Europa dell'est (Romania +35%, Croazia +21%, Ucraina +16%, Slovenia +30%); per il continente americano, lo sviluppo maggiore si è registrato nell'area del centro-sud America con un +8% ed infine l'estremo oriente ha registrato un +7%.

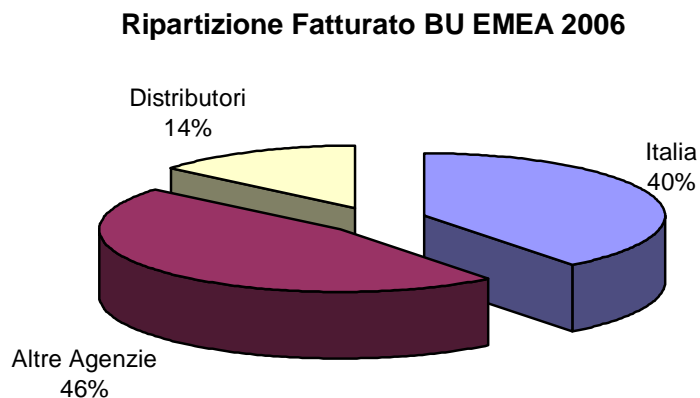
Per quanto riguarda il prodotto, la crescita si è distribuita su tutte le categorie merceologiche offerte da Lotto dove le calzature rappresentano il 43% delle vendite globali, l'abbigliamento il 51% e l'accessorio il 6%. Le discipline di calcio, calcetto, tennis e running insieme pesano per un 55% dei ricavi mentre il tempo libero per il restante 45%.

“Il risultato è particolarmente soddisfacente - dichiara Andrea Tomat, Presidente e Direttore Generale dell'azienda - perché vede l'affermazione del marchio non solo nell'area tecnica di prodotto, dove abbiamo registrato una

crescita del +5%, ma anche nell'offerta tempo libero con un incremento del +11%, grazie anche al lancio della linea Lotto Leggenda. A valle della filiera grande propulsione è stata data alla presenza diretta del marchio sul territorio con l'inizio di una articolata strategia di retail in Italia ed all'estero così come si è perfezionata la presenza di Lotto nei principali mercati esteri di Asia ed America in particolare. In prospettiva questo scenario schiude delle ampie opportunità per il futuro dove rafforzeremo ancora di più la ricetta che con dedizione proponiamo al mercato: innovazione italiana e design italiano."<sup>10</sup>

### 2.3) La Business Unit EMEA

Adesso verrà effettuata un'analisi più dettagliata riguardante la business unit EMEA, fulcro aziendale per volumi di vendita e per fatturato con circa il 60% del totale e ben **160 milioni di euro** nel 2006. La divisione tra le diverse tipologie distributive è così rappresentata:

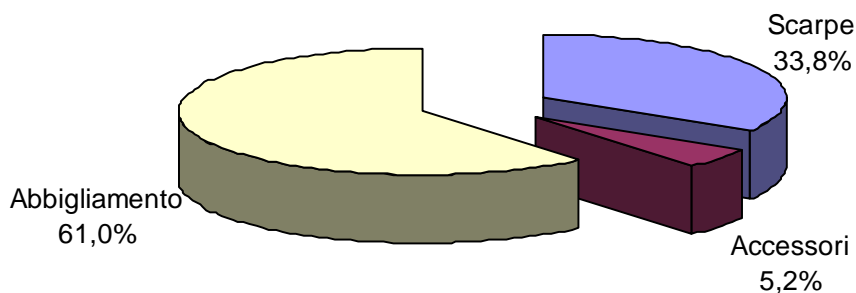


---

<sup>10</sup> Fonte interna, ufficio stampa Lotto Sport Italia S.p.A.

La ripartizione del fatturato di questa divisione per le tre tipologie di prodotto, non è così scontata come si può pensare: le scarpe rappresentano solamente il 33,8% del totale, netta differenza rispetto al fatturato mondiale dove era di ben 10 punti percentuali più alta, gli accessori il 5,2%, mentre, è l'abbigliamento il vero punto di forza dell'azienda nella business unit EMEA, che fattura ben il 61% del totale.

### Fatturato per Tipologia Prodotto BU EMEA 2006

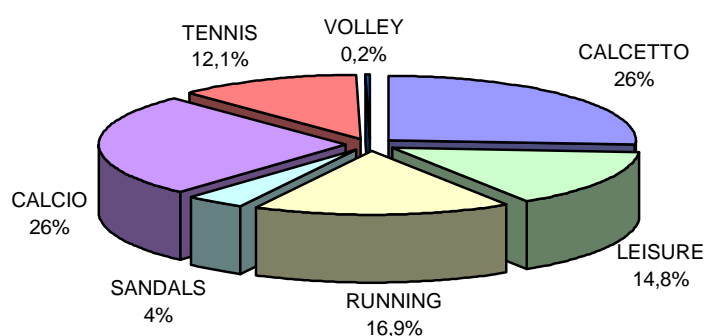


C'è da dire inoltre che se a valore la differenza è così marcata, a quantità il distacco tra i due comparti più importanti è ancora più netto, con una differenza di 36,8 punti percentuali, 64,4% per l'abbigliamento contro il 27,6% per le scarpe, il restante 8% si riferisce ovviamente agli accessori. Questa discrepanza è dovuta ad un calo delle vendite delle scarpe negli anni 2004 e 2005 e da un continuo aumento della vendita dell'abbigliamento dal 2000 ad oggi. Basti pensare che nel 2003 la differenza di fatturato era di soli 3 punti percentuali e le previsioni aziendali sulle calzature erano di riuscire ad arrivare negli anni successivi attorno al 50% del fatturato complessivo. Obiettivo che, nonostante l'andamento positivo del settore, non è ancora stato raggiunto.

È inoltre interessante analizzare la suddivisione tra le diverse discipline associate ai singoli prodotti. Dai due grafici successivi si può vedere quale è stato nel 2006 il fatturato diretto, rappresentato dalla somma delle vendite italiane e di quelle gestite direttamente per l'estero, negli ambiti di calzature ed abbigliamento.

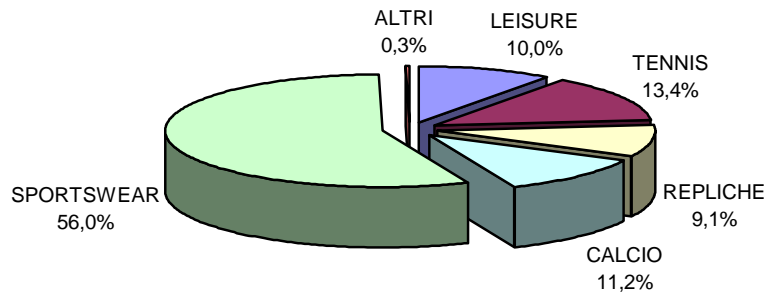
In relazione al primo, si può affermare che le calzature destinate alla pratica sportiva e soprattutto al calcio e calcetto, hanno garantito risultati maggiori rispetto a quelle rivolte all'ambito leisure.

#### Fatturato diretto calzature BU EMEA 2006



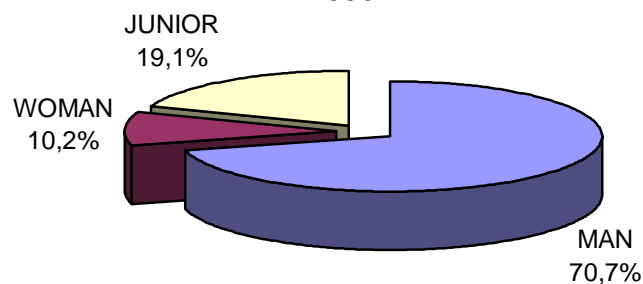
Nell'ambito dell'abbigliamento emerge una diversa considerazione, qui infatti, le vendite *sportwear* ricoprono più della metà dell'intero fatturato. Calcio, tennis e Leisure ricoprono circa il 35% e le repliche rivestono il restante 9%. Quest'ultimo tipo di abbigliamento richiama gli articoli utilizzati dalle squadre di calcio sponsorizzate Lotto e usualmente vengono comprati dai tifosi (ad oggi Lotto sponsorizza molte squadre nel Mondo, in Italia per esempio sono sponsorizzate tra le altre: Fiorentina, Palermo, Udinese, Chiedo Verona, Treviso e Cesena).

### Fatturato diretto abbigliamento BU EMEA 2006



Un'altra considerazione deve essere fatta sulla divisione del fatturato secondo la cosiddetta variabile "Gender", ovvero la suddivisione tra prodotti uomo, donna, bambino. Com'è facilmente immaginabile i prodotti più venduti riguardano il fattore "Man" con il 71% del totale, il restante 29% è suddiviso tra "Woman" 10% e "Junior" 19%.

### Fatturato diretto suddiviso per Gender BU EMEA 2006



È da precisare, però, che all'interno della tipologia Man, è racchiusa anche la tipologia "Unisex Senior" rappresentante solo lo 0.81%.

La ripartizione all'interno di ogni fattore è così suddivisa:

- Per l'uomo, il suo 70,7% è diviso in: 30,7% sulle scarpe, 62,5% sull'abbigliamento e il restante 6,8% sugli accessori;
- Per la donna, il suo 10,2% è diviso in: 30,3% sulle scarpe, 69,5% sull'abbigliamento e il restante 0,2% sugli accessori;
- Per il bambino, il suo 19,1% è diviso in: 51,8% sulle scarpe, 47,6% sull'abbigliamento e il restante 0,8% sugli accessori.

È da notare come la normale differenza media di 35 punti percentuali tra abbigliamento e scarpe, è completamente capovolta per il settore bambino, nel quale l'articolo più venduto è la scarpa che prende una fetta del 10% della torta totale del fatturato.



# CAPITOLO III

## LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

### 3.1) Analisi interna ed esterna all'azienda

Definita la "*Mission*", ossia il sistema di valori che caratterizzano l'azienda, il ruolo fondamentale delle Business Units è quello di focalizzare l'impresa verso una serie di opportunità e alternative offerte dal mercato.

L'obiettivo principale è quello di mettere in atto un piano strategico di marketing di prodotto, ossia di pianificare in modo chiaro e sistematico le scelte effettuate dall'impresa per assicurare una risposta efficace e tempestiva alle richieste del mercato.

Le componenti principali di un piano strategico sono:

- La missione e gli obiettivi strategici;
- L'analisi SWOT;
- L'analisi di portafoglio;
- Il target clienti;
- I competitors.

### 3.2) Mission e obiettivi strategici

La missione e gli obiettivi strategici costituiscono il punto di partenza dell'intero lavoro dell'azienda e delle Business Unit.

Risulta fondamentale per un'azienda avere ben chiaro le motivazioni che l'hanno spinta a iniziare la sua attività e gli obiettivi a cui si prefigge di arrivare; così da poter individuare al meglio i prodotti, i servizi e i clienti che la contraddistinguono nel mercato.

Vi sono degli aspetti significativamente differenti che influiscono sulla definizione degli obiettivi strategici all'interno delle varie Business Unit, che riguardano soprattutto lo sviluppo dei prodotti come quelli *performance* e quelli *leisure* e *sportswear*. Sicuramente la clientela è diversa e le strategie devono essere prese in maniera differente, per poter rispondere in maniera veloce e adeguata alle richieste e ai cambiamenti del mercato.

Dal momento che i prodotti *performance* sono strettamente legati ad una disciplina particolare e dovendo garantire all'atleta specifiche prestazioni durante l'attività sportiva, il loro sviluppo sarà senza dubbio indirizzato verso l'innovazione tecnologica. Nel caso di una collezione di abbigliamento *performance*, sia che sia dedicata al calcio o al tennis, lo sviluppo e la ricerca interesseranno la composizione dei tessuti utilizzati e la costruzione del capo in termini di impostazioni di tagli e cuciture apprezzabili dal punto estetico ma soprattutto funzionale.

Per lo sviluppo di una collezione *leisure* i fattori chiave sono differenti, infatti non possedendo alcuna valenza tecnica, lo sforzo sarà indirizzato in altre direzioni. È facilmente intuibile, che in questa area di business, il fattore moda giochi un ruolo determinante. Un capo deve essere sviluppato e commercializzato nel momento giusto in modo da seguire da un lato le tendenze future, e dall'altro ciò che propone la concorrenza. Altri fattori chiave nello *sportswear* possono essere sicuramente i tessuti, che devono rispettare elevati standard in termini di confort e di resistenza; le grafiche, i colori utilizzati e così via.

Si può dire, che tutti gli elementi della mission sono racchiusi e sintetizzati nel marchio Lotto, che recita così “**Lotto Italian Sport Design**”.



*Italian* indica ovviamente la nazionalità dell'impresa, ma il messaggio che Lotto vuole comunicare è principalmente il gusto originale e il senso estetico tipici del made in Italy. Con il riferimento allo *sport* si esprime non solo il desiderio di essere riconosciuti come marchio di prodotti di qualità ed elevate prestazioni tecniche, ma anche amore e passione per lo sport in quanto tale. Infine una peculiarità dello spirito dell'azienda può essere ricondotta al concetto di *design*, che denota l'importanza della tecnologia unita allo stile<sup>11</sup>. Il logo dell'azienda è una doppia losanga, che rappresenta due campi da gioco parzialmente sovrapposti: esso è la testimonianza evidente di una strategia aziendale dedicata da sempre al calcio e al tennis e di una vocazione innata allo sport attivo.

### **3.3) L'analisi SWOT**

Un altro aspetto che caratterizza l'attività delle business unit, è quello di svolgere una SWOT Analysis. Si tratta di una tecnica sviluppata più di 50 anni fa come supporto alla definizione di strategie aziendali in contesti

---

<sup>11</sup> Vaccari Valentina, *La comunicazione nel caso Lotto Sport Italia*, Facoltà di Scienze della Comunicazione e dello Spettacolo, Libera Università di lingue e comunicazione IULM, Feltre.

caratterizzati da incertezza e forte competitività. Come si può comprendere dal nome stesso ( S= strenghts, W= weakness, O= opportunities, T= threats), si tratta di uno strumento che mira all'individuazione di punti di forza e di debolezza, delle eventuali opportunità e minacce dei mercati in analisi. I punti di forza o debolezza sono interni all'azienda, e rappresentano i fattori di vantaggio o svantaggio della stessa rispetto ad una nuova possibilità di business; sono quindi modificabili attraverso l'impiego di risorse. Le minacce e le opportunità invece si collocano all'esterno del perimetro dell'attività aziendale e quindi non sono modificabili in nessun modo dalle scelte strategiche. Essi rappresentano le nuove opportunità di business che l'evoluzione di mercato sta proponendo, oppure le minacce, che possono essere rappresentate dalla nascita di un nuovo concorrente o dal cambiamento delle "regole del gioco" che hanno guidato il mercato fino a quel momento. L'azienda deve quindi prendere atto ed agire di conseguenza, attraverso lo sfruttamento delle proprie risorse e capacità. La SWOT analisi, riassumendo, permette di mettere a fuoco le proprie caratteristiche per sfruttare al meglio le opportunità che si presentano e di agire repentinamente per difendersi dalle possibili minacce.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opportunità:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mercato in crescita settore leisure;</li> <li>– Tecnologia in evoluzione settore performance;</li> <li>– Moda in continua evoluzione;</li> </ul> </li> <li>• <b>Minacce:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Attività della concorrenza molto forte;</li> <li>– Mercato dell'est sempre più grande;</li> <li>– Inviluppo del settore tennis</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Punti di forza:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Design Made in Italy;</li> <li>– Ricerca di una continua innovazione e tecnologia;</li> <li>– Core business riconosciuto;</li> <li>– Alto servizio al cliente;</li> <li>– Velocità di reazione al mercato.</li> </ul> </li> <li>• <b>Punti di debolezza:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Budget pubblicitario basso;</li> <li>– Scarsa presenza in alcuni mercati;</li> <li>– Prezzi troppo alti;</li> </ul> </li> </ul>
---	--

*SWOT Analysis di Lotto Sport*

### 3.4) L'analisi di portafoglio

Un'ulteriore attività di supporto alla pianificazione strategica è l'analisi di portafoglio dei prodotti. Essa serve ad identificare le maggiori opportunità di business che possono essere sfruttate e ad individuare quelle invece già sfruttate, ormai in declino ed a bassa generazione di valore.

L'obiettivo di un'analisi di portafoglio è quello di aiutare un'impresa con produzione diversificata a distribuire risorse limitate tra i diversi prodotti-mercati in cui opera.

La procedura generalmente adottata consiste nel definire la posizione strategica di ogni attività in base a due dimensioni indipendenti:

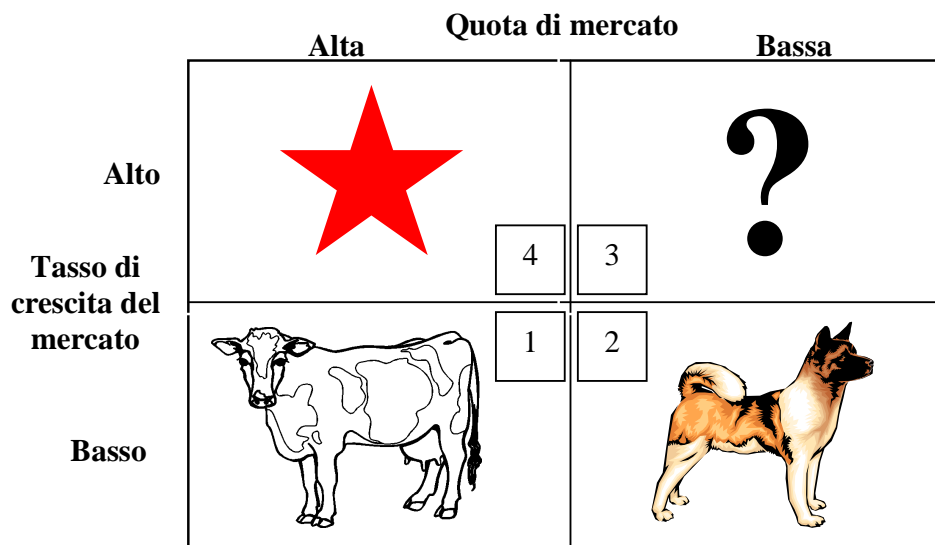
- **l'attrattività** intrinseca dei segmenti del mercato di riferimento in cui l'impresa opera;
- **la competitività** dell'impresa in ognuno dei prodotti-mercati considerati.

L'attrattività del settore è misurata dal tasso di crescita del settore, mentre la posizione competitiva è misurata dalla quota relativa di mercato (rapporto tra quota di mercato dell'impresa e quella del principale concorrente)<sup>12</sup>.

Una volta ottenuti questi dati, si procede con la compilazione della **matrice BCG** (Boston Consulting Group), dove i prodotti sono classificati in funzione della posizione assunta all'interno della matrice. Sull'asse delle ascisse si colloca la quota di mercato relativa, mentre sull'asse delle ordinate si pone il tasso di crescita del mercato; si genera così una classificazione dei prodotti in quattro tipologie, ciascuna caratterizzata da una specifica azione strategica:

---

<sup>12</sup> Hirschler Alberto, *Lo sviluppo di una collezione di abbigliamento Il Project Management applicato in Lotto Sport Italia S.p.A.*, Facoltà di Ingegneria Gestionale, Università degli studi di Udine



*Matrice Boston Consulting Group*

- **Cash cow (1):** Attività che dovrebbero fornire molta liquidità e consumarne poca; rappresentano una fonte di finanziamento per attività di diversificazione o di ricerca. L'obiettivo strategico prioritario è quello di raccogliere la liquidità fornita;
- **Dog (2):** L'accrescimento di quota di mercato è poco verosimile poiché significherebbe scontrarsi con concorrenti che detengono vantaggi di costi; mantenere in vita queste attività è molto oneroso dal punto di vista finanziario; L'obiettivo strategico prioritario è quello di "disinvestire" o vivere modestamente.
- **Question mark (3):** Esigenza di notevole liquidità per finanziare la crescita; occorre identificare le attività che possono essere promosse con speranza di successo, in quanto per queste sono possibili aumenti di quota di mercato. L'obiettivo strategico prioritario è quello di "disinvestire" o di accrescere la quota di mercato
- **Star (4):** Prodotti leader nel loro mercato in crescita; richiedono mezzi finanziari consistenti per supportare l'espansione; grazie al

loro vantaggio competitivo generano profitti notevoli e sono destinati in futuro ad andare nella prima categoria.

L'analisi di portafoglio ci porta a distinguere i due comparti di riferimento dell'azienda in esame, quello *performance* e quello *leisure*. Le due business unit hanno un posizionamento leggermente diverso nella matrice sopraindicata. Il settore *leisure* è un mercato ormai vecchio e molto frammentato, ma rimane pur sempre il settore più profittevole. È importante riconoscere, inoltre, che Lotto non è assolutamente il leader del settore, ma riesce a difendersi molto bene in questo mercato di ispirazione sportiva. Quindi nella matrice BCG si posiziona nel riquadro numero 1, ma tendenzialmente verso la parte destra del quadrato.

Discorso diverso è da farsi per il settore *performance*, poiché è un settore sempre in continuo progresso nel design, nei materiali usati e nelle innovazioni tecnologiche, che portano le imprese ad una continua evoluzione per restare al passo con i maggiori competitors. Per questi motivi, e premettendo che Lotto non può essere considerata un'azienda leader a livello mondiale, sebbene sia molto riconosciuta nel mercato italiano, il settore *performance* è posizionabile a cavallo del 3 e 4 quadrante. Punto un po' instabile, ma posto in un mercato che può diventare molto vantaggioso per l'azienda, oltremodo se questa B.U. viene finanziata dalle altre più profittevoli.

### **3.5) Il target clienti**

In occasione dell'analisi del suo target di riferimento sembrava importante fare cenno innanzitutto ad una ricerca sull'attività sportiva degli italiani, realizzata da *AC Nielsen* nel 2004, per studiare il target di Lotto più da vicino.

Nel 2004 si contano **20.423.000 sportivi attivi**, che costituiscono il 36,6% dell'universo di riferimento: il 54,7% sono uomini e il 45,3% sono donne. Essi sono cresciuti del 17% rispetto al 1997, soprattutto le donne. È molto interessante anche la parte che riguarda le motivazioni all'attività fisica: se gli uomini attualmente praticano sport per divertimento, passione, ma anche e soprattutto per socializzare, esiste invece una spiccata differenza di natura sociologica per le donne che si sottomettono spesso all'impulso di praticare discipline sovente ritenute penalizzanti, ma interpretate allo scopo di tenersi in forma e dimagrire.

I 20 milioni e mezzo di praticanti spendono circa 4 milioni di euro per il corredo da sport: scarpe, abbigliamento e accessori.

Sono state individuate nove attività sportive praticate da oltre un milione di persone: troviamo al primo posto il fitness e poi a seguire nuoto, calcetto, calcio, sci alpino, tennis, pallavolo, jogging e ciclismo. Rispetto al 1997 i primi quattro sono in crescita, mentre le altre presentano un certo declino.

Andando più nello specifico cerchiamo ora di vedere qual è la situazione delle discipline che possono interessare l'attività di Lotto Sport Italia.

Il **calcio** coinvolge nel nostro paese 1 milione e 850 mila praticanti, per il 96% uomini di età inferiore ai 24 anni. Si tratta nella maggior parte dei casi di studenti con un livello culturale medio/basso: essi dichiarano di praticare l'attività più volte la settimana, soprattutto a livello professionale/amatoriale e presso una società sportiva.

Il **calcetto** viene praticato in Italia da più di 2 milioni di persone, per la precisione 2.120.000. Anche in tal caso si tratta di uomini, però a differenza del calcio, le età nella quale si rileva il dato più significativo sono tra i 25 e i 34 anni; accanto agli studenti troviamo anche gli impiegati e il livello culturale è più elevato rispetto a prima. Gli amanti di questo sport dichiarano di praticarlo soprattutto una volta la settimana, nel tempo libero e presso società sportive o per conto loro. Sia calcio che calcetto sono discipline la cui tendenza alla frequenza negli ultimi tre anni è in aumento.



Infine, il **tennis** coinvolge 1 milione e 325 mila praticanti di cui il 63,2% sono uomini e il 36,8% donne. Tale sport è praticato in ugual misura da persone appartenenti a varie fasce d'età, soprattutto studenti, impiegati o liberi professionisti con un livello culturale medio/alto. Essi hanno dichiarato di giocare a tennis soprattutto una volta la settimana, non a livello professionale ma nel tempo libero per conto loro o presso una società sportiva.

La tendenza alla frequenza negli ultimi 3 anni è leggermente in diminuzione.

L'indagine commissionata da Lotto, al fine di analizzare il suo target in Italia, si basa su un consumer panel di 5000 famiglie di consumatori che hanno registrato gli acquisti di calzature ritenute sportive nel periodo luglio 2003-giugno 2004.

In maniera coerente con la strategia aziendale, nel mercato italiano i consumi di calzature Lotto sono per circa il 45% appartenenti al core business: tale risultato deriva dalla somma dei comparti calcio, calcetto e tennis. Una grande quota, circa il 40% è imputabile ai modelli sport leisure, grande accorpamento di prodotti tra cui si inserisce anche il running non tecnico, area di prodotto che attrae importanti volumi di vendita.

Il brand Lotto ha un profilo di utilizzo assai orientato alla pratica sportiva: rispetto alla media totale pari al 77%, Lotto ha una quota minore nell'uso del prodotto leisure (58,3%); i grandi investimenti indici in prettamente tecniche accrescono più che proporzionalmente all'incidenza dell'impiego per la pratica sportiva (37%)<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> AC Nielsen SITA, *La ricerca sulla pratica sportiva in Italia 2004*, ASSOSPORT Associazione Nazionale fra i produttori di articoli sportivi, Treviso

### 3.6) I competitors

Grazie ai mondiali tedeschi del 2006, il periodo pre e post manifestazione, è stato caratterizzato da una serie di ordini su articoli calcistici spropositati, addirittura un +15% rispetto all'anno precedente. In questo settore è in atto una sorta di scontro fra titani: **Nike** da un lato e **Adidas-Reebok** dall'altro. L'azienda del baffo aveva nel 2004 la leadership in Europa con una quota del 36,7% contro il 31,6% della collega delle tre strisce. Oggi, a quanto dichiara il gruppo tedesco, il rapporto si è invertito: 35,6% per Adidas e 32,4% per Nike. Non basta: Adidas ha il primato anche negli States con uno share del 48%, quasi il doppio del competitor più vicino; quanto a Nike, la sua leadership è indiscussa in America Latina, la quale però incide solo per il 5% sul fatturato globale del comparto.



Gli spazi che restano per altri marchi sono davvero risicati. Prendiamo ad esempio il comparto delle scarpe da calcio: nel mercato europeo Adidas e Nike praticamente si equivalgono con uno *share* del 34% a testa. Segue, a debita distanza, **Puma** con l'8% e Umbro con il 6,7%. Resta una quota del 17,3% che va spartita fra diversi brand come Lotto, Diadora, Erreà e molti altri. Negli States, altro grande mercato, il duopolio si intensifica ulteriormente con Adidas al 55% e Nike al 24%. Posto che le prime due postazioni sono saldamente in mano ai due giganti, la lotta prosegue senza quartiere per il terzo posto: **Umbro** aspira alla medaglia di bronzo in ogni mercato in termini di vendita di prodotti tecnici. Le vendite 2005 del marchio inglese, che a livello internazionale è quello maggiormente focalizzato sul calcio, sono calate dell'1,2%. Il concetto di *soccer lifestyle* è enfatizzato



anche dalla tedesca Puma che aspira anch'essa al terzo posto dopo Nike e Adidas ma in termini di prodotti legati al calcio in generale, sia tecnici dunque che più genericamente da tempo libero.

Vista la situazione, quali margini di crescita o anche solo di sopravvivenza ci sono in questo comparto per marchi come Lotto?

“Saremmo folli se pensassimo di giocare a tutto campo ma crediamo fermamente nella nostra capacità competitiva nei segmenti del calcio e del tennis e, più in generale, nella nostra strategia di sviluppo contiamo di avere grandi soddisfazioni sul versante dei prodotti per il tempo libero” così ha dichiarato Andrea Tomat ad un'intervista di *Repubblica Affari & Finanza* del 5 dic .05.

Lotto sta spingendo al massimo il suo nuovo, rivoluzionario prodotto: *Zhero Gravity*, la prima scarpa da calcio al mondo senza lacci. Costata tre anni di lavoro e un investimento di 1 mln e mezzo di euro in R&D, che è stata, ed è attualmente, sostenuta da un investimento pubblicitario di 6 mln di euro.

Una bella cifra, che riflette anche la volontà dell'impresa di focalizzarsi in questo comparto. L'investimento in pubblicità effettuato è comunque lontano dai livelli di Nike e Adidas, che hanno investito nel piano di marketing



dedicato ai Mondiali oltre 300 mln € a testa, ossia più dell'intero giro d'affari annuo di Lotto.

Nel settore running, invece, dietro ai due colossi internazionali, **Asics** si sta affermando nel mercato europeo, e soprattutto in quello italiano con un +23% nel 2005, grazie particolarmente anche alla linea lifestyle-heritage che ha spopolato tra i giovani. A tallonare Asics nel mercato del running c'è **New Balance**, che ha registrato un 2005 piatto negli States ma brillante in



Europa, Medio Oriente e Africa +22%. Lotto, però, ha già da tempo ridimensionato la sua attenzione per il mondo della corsa in favore di calcio, tennis e prodotti per il tempo libero<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Durante Aldo, Montebelluna sportystem, Rapporto OSEM 2005, Veneto Banca, Montebelluna, Treviso

# CAPITOLO IV

## CENTRI DI RESPONSABILITÀ E STRUMENTI NEL CONTROLLO DI GESTIONE

### 4.1) Il controllo di gestione all'interno di un'azienda

Il controllo di gestione si basa principalmente sulla valutazione e sul monitoraggio della strategia aziendale, al fine di raggiungere gli obiettivi che l'azienda si è prefissata ad ogni inizio stagione. Quindi, il controllo di gestione entra in gioco e deve fungere da "collante", tra due momenti aziendali differenti: il "momento politico", momento in cui vengono definite le strategie e gli obiettivi che devono essere raggiunti a fine periodo e il "momento operativo", ossia l'istante in cui vengono messe in atto le strategie e si procede di conseguenza per conseguire il risultato di periodo<sup>15</sup>.

### 4.2) 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. Sorge così, la necessità di trovare un sistema di coordinamento adeguato e di conseguenza una linea intermedia tra dirigenza e operatori, che assicuri una retta conduzione verso gli obiettivi aziendali. L'organizzazione adottata da tutte

---

<sup>15</sup> Cerbioni Fabrizio, *Il budget nel sistema di controllo di gestione, vol. I del "L'impiego del budget in contesti dinamici"*. Giappichelli - Torino, 2000.

quelle aziende medio/grandi come Lotto, per fronteggiare la diversificazione delle sue aree di attività, è la *soluzione divisionale*.

Lo sviluppo di prodotti e mercati diversi richiede l'accumulazione di competenze specializzate per tecnologia e per mercato e di conseguenza anche una certa autonomia nella gestione delle diverse business unit. Si crea, così, la necessità di una figura intermedia tra le parti che si trova a capo della divisione e che deve controllare l'operato mediante sistemi di misurazione. Ecco che assieme alla soluzione divisionale, si attuano anche processi di decentramento delle responsabilità: alle divisioni viene concessa autonomia decisionale, in cambio di risultati.

Si creano così aziende articolate sulla base di aree strategiche d'affari, con strutture organizzative varie e differenziate, talvolta strutturate 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, ma ben specificati.

Affinché il controllo raggiunga gli scopi che gli competono, è dunque in primo luogo necessario rappresentare in modo corretto le attività che i vari decisori sono chiamati a svolgere, per poter così procedere sulla base del sistema poteri/responsabilità attribuito a ciascuno<sup>16</sup>. È indispensabile quindi creare una **mappa delle responsabilità** che definisca a tutti i livelli aziendali il potere decisionale da conferire ai vari capi reparto, che agiranno conseguentemente sulle leve più appropriate. L'articolazione della suddetta mappa viene operata sulla base di "centri", ciascuno intitolato in base al sistema poteri/responsabilità, che fanno carico al responsabile o ad ogni soggetto coinvolto nel processo di controllo.

Da qui nasce la necessità del controllo di gestione, ossia di alcuni strumenti che controllino e misurino l'operato, in termini di *efficienza* e/o di *efficacia*, delle varie divisioni, per ricercare il perseguimento degli obiettivi.

---

<sup>16</sup> Cerbioni Fabrizio, *Il budget nel sistema di controllo di gestione, vol. I del "L'impiego del budget in contesti dinamici"*. Giappichelli - Torino, 2000.

Si possono identificare varie tipologie di centri, a seconda delle responsabilità, degli obiettivi e dei risultati che devono conseguire:

- Centri di costo;
- Centri di spesa;
- Centri di ricavo;
- Centri di profitto;
- Centri di investimento;
- Centri di progetto.

#### **4.3) Ad ogni fase del controllo il suo strumento**

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 è importantissimo avere un adeguato set di strumenti che consentano un'adeguata misurazione delle risorse impiegate e dei risultati raggiunti. Questo set di strumenti viene denominato "contabilità direzionale". Lo scopo della contabilità direzionale è quello di favorire il raggiungimento degli obiettivi di lungo e di breve periodo dell'organizzazione e di consentire all'azienda il conseguimento di un equilibrio economico atto a valere nel tempo.

Finora sono state apprese le varie fasi insite nel controllo di gestione che possono essere riassunte in:

- definizione degli obiettivi;
- rilevazione dei risultati;
- analisi degli scostamenti.

Ogni sua fase è contraddistinta da uno strumento che riassume in se il significato di ogni singolo stadio, spiegando, a seconda del momento, l'operato e il risultato.

In fase di definizione degli obiettivi, il ruolo importante viene svolto dal **budget**. Questo strumento può avere molteplici utilizzi, ma, espresso in maniera semplificata, 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 invece, vengono usati strumenti come il **forecast**. Viene utilizzato per controllare il flusso di produzione e per verificare il possibile operato delle varie aree. Inoltre, in questa fase viene adoperato anche un altro strumento: il **report**; esso funge, a seconda dei vari output, da ricapitolazione del lavoro effettuato. Questo ultimo processo 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.

Ed infine, è nella fase dell'analisi degli scostamenti, che grazie al confronto tra dati programmati nel budget e dati effettivamente rilevati a consuntivo, si riscontrano le eventuali variazioni e si innescano i meccanismi di *feedback* tipici del sistema di controllo di gestione, che verranno poi presi in considerazione durante la stesura del nuovo budget. In un'*analisi degli scostamenti* non sarebbe del tutto corretto interpretare uno scostamento negativo come un segnale di possibili problemi, mentre uno scostamento positivo come un indice di efficacia della gestione. Poiché, è vero che un non raggiungimento degli obiettivi imporrebbe un'attenta individuazione delle cause e delle responsabilità, nonché la tempestiva scelta di decisioni correttive; è anche vero che uno scostamento positivo deve essere



interpretato in maniera adeguata, poiché, non prendere in considerazione i cambiamenti del mercato può indurre a valutazioni errate<sup>17</sup>.

L'impresa potrebbe, infatti, aver centrato gli obiettivi programmati in termini di volumi di vendite, ma aver perso lo stesso competitività. Ciò perché, a volte, il conseguimento degli obiettivi quantitativi del budget può essere soltanto il frutto di un "effetto di trascinamento" indotto dall'espansione della domanda globale. Infatti, il traguardo aziendale può verificarsi pur in presenza di un'effettiva perdita di quota di mercato e di un parallelo rafforzamento dei concorrenti.

#### **4.3.1) Il budget**

Il budget è uno strumento aziendale che può avere molteplici funzioni all'interno dell'azienda. Nel suo libro: *il budget nel sistema di controllo di gestione*, Fabrizio Cerbioni lo definisce in questi termini: "il budget è un documento a carattere amministrativo che si compone di ulteriori documenti 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" cit. pag. 67.

Dalla definizione sopra citata si può comprendere che il budget risulterebbe essere uno strumento poco utile qualora non fossero definiti correttamente e in maniera chiara i vari centri di responsabilità all'interno dell'azienda.

Il bilancio previsionale deriva dal processo di budgeting nel quale il vertice aziendale o gli organi preposti raggiungono un accordo sull'utilizzo delle risorse disponibili (umane, materiali e finanziarie) da assegnare ad ogni centro, definendo gli obiettivi che ciascuno di essi dovrà perseguire nel

---

<sup>17</sup> Bondi Gian Carlo, *L'analisi degli scostamenti dei ricavi di vendita con quota di mercato programmata*, Le Monnier 2004.

periodo di riferimento. Il budget è uno strumento prospettico di programmazione di breve periodo (di solito 1 anno), 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. Attraverso il budget, inoltre, si opera una vera e propria verifica ex ante del controllo di gestione, volta ad individuare e a prevenire azioni sbagliate ed ad indicare una procedura corretta.

Essendo uno strumento utile sia per la programmazione che per il controllo, e riferendosi a due momenti temporali completamente differenti, le funzioni che può assumere il budget sono molteplici a seconda di quale macro area stiamo parlando<sup>18</sup>. Ad esempio:

- Guida nell'attività dei manager: come strumento di programmazione, la funzione principale del budget è proprio quella 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: funzione importante a cui può essere ricollegato il budget è la motivazione. La quale si manifesta, qualora esista un sistema di incentivazione collegato al raggiungimento degli obiettivi, con l'assegnazione di punti premio che possono essere tradotti in un aumento salariale. Molte volte l'inclusione nel budget di dati standard, ovvero confrontabili nel suo complesso, può fungere in maniera maggiore da fattore motivazionale in termini di efficienza piuttosto che in quelli di efficacia.

---

<sup>18</sup> Cerbioni Fabrizio, *Il budget nel sistema di controllo di gestione, vol. I del "L'impiego del budget in contesti dinamici"*. Giappichelli - Torino, 2000.

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 al meglio gli investimenti futuri e quindi programmare correttamente i flussi in entrata e uscita; dall'altra come strumento di motivazione, si è spinti a porre in alto il target d'obiettivo, anche se difficilmente raggiungibile, così da stimolare maggiormente l'operato dei manager verso una maggiore efficienza.

- Valutazione dei risultati: come già precedentemente spiegato, il confronto tra dati consuntivi e obiettivi prefissati permette di valutare, sia in termini di sintesi che in riferimento ad ogni singola area di responsabilità, l'eventuale raggiungimento dei risultati predeterminati. Questo permette di riconoscere tutte le eventuali aree critiche e programmare, di conseguenza, un'eventuale azione correttiva per il futuro. Congiunta alla valutazione dei risultati, vi è la valutazione dell'operato dei manager con la conseguente messa in pratica del sistema di incentivazione collegato alla gestione del personale. È importante però che la valutazione sia svolta da un addetto esterno, questo per evitare eventuali occultamenti da parte dei manager in esame.

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 puntare in alto, ma in questo modo, al momento della valutazione, si è portati a giudicare in maniera negativa uno scostamento tra obiettivi difficilmente raggiungibili e risultati conseguiti.

- Coordinamento ex-ante: risulta facile pensare che, nella fase di budgeting, nel momento in cui viene concordata l'allocazione delle risorse, si discutano gli eventuali problemi che potranno insorgere nei meccanismi di organizzazione tra le parti. La necessità di coordinamento tra le varie aree incrementa ancora di più qualora il decentramento sia una delle decisioni strategiche adottate dall'impresa.
- Comunicazione interna: una volta redatto, il budget deve essere divulgato in azienda per far comprendere ai vari dirigenti e dipendenti, quali sono gli obiettivi che l'azienda si è preposta di raggiungere nel periodo di riferimento. Una volta pubblicato, poi, può essere motivo di aspettative e di motivazioni per i vari collaboratori aziendali.
- Formazione del personale: ultima funzione compiuta dal budget, ma non per questo meno importante delle altre, è proprio la formazione professionale di chi lo redige. Infatti, le diverse problematiche che possono risaltare in fase di compilazione, di fissazione degli obiettivi e di analisi degli scostamenti, portano ad un incremento dell'esperienza e della competenza del personale addetto.

#### **4.3.2) Il forecast**

Quasi tutte le aziende che presentano un'organizzazione moderna, prevedono una procedura di verifica del budget una o più volte all'anno detta Forecast (in italiano "previsione"). Questo strumento permette di inquadrare meglio la situazione dopo alcuni mesi di operato aziendale. In questo modo si aggiusta, tramite il dato certo a quel momento, la precedente previsione

annuale di budget e quindi si predirà, in maniera più verosimile, quale sarà l'eventuale dato di chiusura di fine periodo.

Chi deve eseguire queste previsioni, si trova ad affrontare due criticità:

- prevedere il valore al quale si giungerà a fine anno: spesso la decisione è politica e poco discutibile. Nel chiedere un forecast, la casa madre o l'Amministratore Delegato spesso "suggeriscono" il target a finire. Quindi l'addetto deve esclusivamente tener conto dei dati che potrebbero essere distorti per il fatto che il responsabile in esame dichiara a priori di riuscire a raggiungere l'obiettivo prefissato.
- ripartire il dato annuale per i mesi futuri: una volta che viene stabilito il dato annuale bisogna, tenuti conto i primi mesi di consuntivo, ripartire il dato di forecast sui mesi futuri, cosa non semplicissima da realizzare. Non si può, infatti, semplicemente dividere il forecast rimanente per il numero di mesi restanti, poiché la stagionalità ha i suoi andamenti che portano all'oscillazione (alcune volte molto marcata) dei valori mensili.

È da tenere in considerazione che, quando l'*Headquarter* o l'amministratore delegato non danno "suggerimenti", è necessaria un'analisi attenta delle dinamiche di mercato e/o un'analisi di tendenza. Occorrerà quindi analizzare il primo periodo di consuntivo e determinare se i dati ad oggi sono riproponibili per i mesi successivi o se si è trattato solo di una fluttuazione momentanea. Ciò che comunemente accade è di ricevere una segnalazione dall'amministratore delegato di alzare il target annuale qualora i dati ad oggi siano favorevoli. Qualora avvenisse questa imposizione, sussisterà il problema segnalato nel secondo punto e cioè valutare come sarà possibile ripartire in modo adeguato la differenza tra target e consuntivi nel restante arco di tempo in esame.

Riassumendo, il forecast è un *sistema di budgeting variabile* che permette, durante la stagione a cui fa riferimento il budget, di:

- fare l'analisi delle previsioni dei dati di vendita: fornendo la piena visibilità della catena di vendita dell'azienda; integrando le informazioni provenienti dalle vendite, dai clienti e dai dati finanziari, per una visione completa delle prestazioni; consentendo alla direzione di monitorare ed intervenire sulle singole opportunità; prevedendo più accuratamente il fatturato del periodo corrente e futuro e comprendendo le variabili che distinguono i business vincenti da quelli in perdita;
- rivedere in corsa gli obiettivi e l'eventuale risultato finale in modo tale da allocare le risorse in maniera più coerente ai fini di raggiungere tali target. Permettendo in questo modo, di risolvere parzialmente quelli che sono i conflitti riscontrati nel budget statico. Adeguare il budget alle nuove situazioni, infatti, fa sì che il documento non sia da considerare solo un'imposizione a priori da rispettare fine a se stessa, ma di un qualcosa che cambia nel tempo a seconda delle necessità e delle condizioni del mercato.

#### **4.3.3) Il report**

L'obiettivo di un sistema di reportistica all'interno dei sistemi informativi è generalmente quello di fornire una documentazione analitica sulle attività di rilievo dell'organizzazione.

In particolare i *sistemi di reportistica* vengono sviluppati in ambiti complessi che prevedono una soluzione di *datawarehouse*, ossia di un meccanismo che comunichi con un grande database, che organizzi e gestisca in modo efficace ed efficiente le informazioni necessarie per perseguire uno o più scopi. Una

delle finalità di un processo di questo tipo è proprio quella di strutturare un contesto informativo capace di rispondere alle esigenze dello scenario organizzativo nel senso più ampio possibile.

In tali contesti si hanno:

- Coerenza e consolidamento dei dati;
- Velocità nell'accesso alle informazioni;
- Supporto per l'analisi dei dati.

Il documento standard dei sistemi di reportistica è chiamato con un termine importato dalla lingua inglese: **report** (in italiano rapporto). Questo output ha per obiettivo quello di fornire supporto alle decisioni strategiche di un organizzazione.

Generalmente un report è un documento particolarmente agile e centrato sui dati di interesse alla figura aziendale a cui è diretto. Il fenomeno in attenzione, inoltre, può essere analizzato secondo più dimensioni di interesse, a seconda delle esigenze di chi lo deve leggere.

Le caratteristiche peculiari e fondamentali del report, che sono necessarie al fine della presa di decisioni da parte della direzione, possono essere contraddistinte:

- Dal contenuto: che deve essere corretto e dettagliato in maniera adeguata, ma soprattutto il più aggiornato possibile.
- Dalla rilevanza: deve contenere informazioni utili ai fini delle decisioni, ma prima di tutto deve contenere solo gli aspetti rilevanti per chi lo deve leggere; quindi conseguenza della rilevanza deve essere la selettività, in modo da non somministrare dati che siano incongruenti al destinatario del report.

- Dalla articolazione: Il report, qualora dovesse essere letto da più soggetti, deve essere articolato in varie aree affinché chi di competenza, sappia immediatamente ritrovare la parte del report che più gli concerne; quindi una chiara articolazione ha l'obiettivo di agevolare in modo netto la lettura.
- Dalla forma: è intuibile che un documento cartaceo magari di più pagine contenente solo numeri, può non essere immediatamente intuibile e far perdere attenzione al lettore. Sovente quindi, le tabelle insite nei vari fogli devono essere innanzitutto capibili, e poi corredate da eventuali grafici, per permettere all'interessato di percepire immediatamente di cosa si stia parlando e, attraverso le rappresentazioni grafiche, cogliere, a grandi linee, i vari risultati.
- Dalla frequenza e dalla tempestività: un report essendo uno strumento, oltre che di pianificazione, anche di controllo deve giungere nei tempi giusti nelle mani di chi lo deve analizzare per valutare la gestione aziendale e per giudicare, tramite i dati, se è il caso di intervenire in alcune aree nel quale sussistano dei problemi. Questi dati devono quindi giungere con una frequenza idonea ai manager preposti, per far sì che il procedimento sopraindicato venga effettuato.
- Dalla attendibilità: ovviamente le informazioni contenute nei vari fogli devono essere il più attendibili e veritieri possibili, per permettere a chi di dovere di poter prendere le decisioni in maniera corretta.

Attendibilità e tempestività sono due caratteristiche obbligatorie per il report, ma che sono in forte disaccordo tra di loro, perché la tempestività potrebbe pregiudicare l'attendibilità delle informazioni passate, e viceversa.



# **CAPITOLO V**

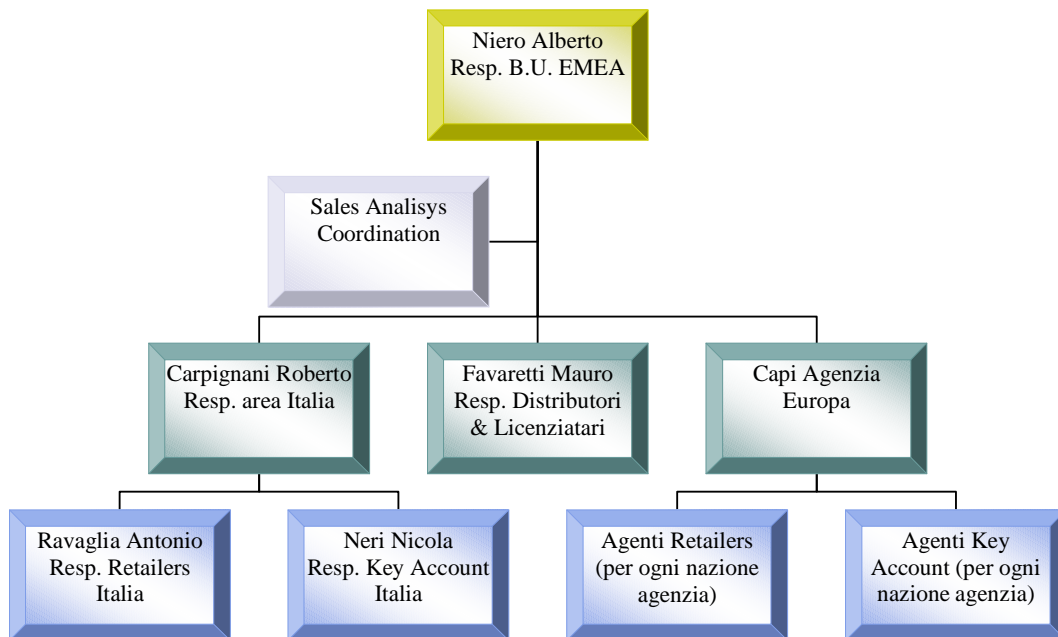
## **IL CONTROLLO DI GESTIONE ALL'INTERNO DI LOTTO SPORT ITALIA**

### **5.1) Informazioni per una chiara comprensione del controllo**

Dopo il precedente capitolo, nel quale si è parlato in termini teorici del controllo di gestione all'interno di un'impresa, si passerà ora ad introdurre come, in maniera pratica, vengano adoperati questi particolari strumenti nell'azienda sotto analisi. L'esperienza lavorativa su cui si basa questo scritto, è stata svolta nel centro Sales Analysis Coordination all'interno dell'ufficio commerciale della business unit EMEA (Europe, Middle-East, Africa); quindi, indicazioni e possibili analisi verranno sviluppate principalmente su ciò che è stato trattato all'interno di questa area aziendale.

Per far comprendere al meglio le dinamiche aziendali viene riportato di seguito l'organigramma specifico riguardante la business unit EMEA.

Il capo manager di Lotto Sport Italia per l'area EMEA è Alberto Niero. Sotto la sua supervisione vi sono tutti i capi agenzia europei, compresa l'Italia, e il responsabile dei distributori e licenziatari Mauro Favaretti. Com'è possibile osservare dall'organigramma, l'area commerciale, che è il più grande centro di ricavo aziendale, si presenta con una struttura a cascata, nella quale il rapporto poteri/responsabilità è demandato ai vari capi area. Essi dovranno a loro volta rispondere delle loro azioni al responsabile del centro Alberto Niero, che ha il compito di coordinare le varie aree in modo tale che il centro raggiunga gli obiettivi che la direzione generale ha prefissato.



*Organigramma Business Unit EMEA*

Gli acquirenti di ogni agenzia europea, seguita direttamente dalla casa madre, vengono ripartiti in una determinata tipologia cliente a seconda dell'incidenza dei loro volumi di vendita. Queste tipologie le possiamo rappresentare in tre fasce:

- I clienti più importanti, chiamati appunto **Key Account**, considerati le colonne portanti della divulgazione del marchio Lotto, sono coloro che, acquistando un quantitativo di merce superiore al normale, portano all'azienda un maggior fatturato. Essi hanno, inoltre, un trattamento particolare e sono regolarmente seguiti da un customer service che si occupa esclusivamente di loro;
- I clienti meno importanti, i semplici **retailer**, che acquistano solo pochi articoli e magari solo alcune tipologie di prodotto in base alle competenze del negozio.

- I clienti intermedi, che comprendono una serie di negozi retailer che si “uniscono” tra loro per aumentare la forza d’acquisto ed avere così la possibilità di un trattamento migliore da parte dell’impresa. Questa tipologia di cliente viene chiamata **Buying Group** o in italiano gruppo d’acquisto.

Un’altra considerazione molto importante da far presente ai fini della comprensione delle seguenti analisi, ma che magari per i più non è così scontata, è che nel mondo della calzatura e dell’abbigliamento il periodo di riferimento è da considerarsi **semestrale**, e non annuale. Per cui si riferiscono a tale periodo: il processo di forecasting, di reportistica ed in parte anche il processo di budgeting. Vi è, infatti, una netta divisione tra le due campagne seguite dall’azienda:

- La **Spring-Summer** (codificata SS) parte da marzo e prosegue fino a settembre, considera tutti gli articoli che vengono commercializzati durante le stagioni primavera - estate;
- La **Fall-Winter** (codificata FW) invece, parte da metà settembre e si protrae fino agli inizi di marzo. Fanno riferimento a questo periodo tutti quei prodotti che vengono venduti nel corso della stagione autunnale ed invernale.

Ultima informazione da rendere nota per una chiara comprensione dell’operato, consiste nel fatto che la creazione delle collezioni, siano esse primavera-estate o autunno-inverno, e la conseguente campagna vendita vengono eseguite durante la vendita nei negozi della stessa collezione di riferimento, ma dell’anno precedente. In altre parole la creazione e la campagna vendita delle varie collezioni devono partire con almeno un anno d’anticipo rispetto all’uscita nel mercato.

## **5.2) Il processo di budgeting commerciale in Lotto**

In Lotto il processo di budgeting si manifesta come un *incontro di pareri e decisioni* tra dirigenza e manager di linea, durante il quale l'azienda, dopo alcune proposte e controproposte, cerca di arrivare ad un risultato di marginalità oggettivo. Questo risultato deve rappresentare al meglio la liquidità aziendale nell'anno di riferimento per poter guidare con sicurezza, verso i migliori investimenti, la direzione generale.

Il processo di budgeting viene effettuato in ottobre e riguarderà l'anno solare successivo. Nell'arco di quel mese vengono effettuati alcuni meeting tra i manager dei vari centri di responsabilità, l'alta direzione e l'organo preposto per il controllo, per definire obiettivi monetari e risultati economico finanziari a cui le aree dovranno arrivare nell'arco del periodo di riferimento.

Una sezione del budget riguarda solamente l'area commerciale di Lotto. L'obiettivo più cospicuo interessa l'area strategica d'affari chiamata EMEA e parte di esso viene definito direttamente dall'ufficio **sales analysis coordination**, che è l'organo di controllo più a stretto contatto con l'ufficio commerciale di questa business unit.

È importante spiegare a priori però, che gli obiettivi di vendita non corrispondono ai valori espressi nel budget, ma ne sono solamente correlati. Questo avviene per sopperire ad uno dei tanti conflitti tra le varie funzioni del budget: tra pianificazione aziendale e motivazione manageriale. Infatti, la prima deve dare una rappresentazione veritiera del futuro aziendale, per permettere una gestione aziendale più corretta possibile; mentre nella seconda, i valori vengono appositamente alzati per incentivare maggiormente i manager a raggiungere, o ad almeno avvicinare, i vari target.

Ora andremo a spigare più in dettaglio come viene definito il budget commerciale in Lotto.

Innanzitutto c'è da dire che il budget, avendo una valenza annuale, deve tenere conto di entrambe le stagioni di vendita dell'anno di riferimento. Nel file riepilogativo del budget, dunque, ci saranno le somme dei valori della Spring-Summer e della Fall-Winter, anche se queste vengono prese in esame separatamente.

Il processo di budgeting commerciale, deve superare vari step, e come in un diagramma ad albero, il procedimento parte dalle foglie per arrivare, passando per vari nodi, alla classe d'arrivo; ottenendo, così, il documento totale riepilogativo dell'area commerciale di Lotto Sport Italia.

La prima ramificazione, che parte dalla classe padre, giunge al primo nodo: *Business Unit*. Come già esemplificato nei capitoli precedenti, in Lotto ve ne sono tre che ripartiscono la copertura dell'impresa per area geografica: EMEA, ASIA - PACIFIC e AMERICHE; poi vi è una divisione degli obiettivi per *marchio*: LOTTO WORKS e LOTTO LEGGENDA; ed in conclusione una business unit è dedicata interamente alla sezione RETAIL, che segue interamente i negozi monomarca nel Mondo.

Il secondo passaggio è uguale per tutte le BU, tranne che per EMEA che necessita di uno step intermedio, e riguarda la suddivisione dei target per *nazione di vendita*. Questo scalino interposto per EMEA è dovuto alle diverse *tipologie distributive* che sono presenti al suo interno, infatti il budget viene formulato separatamente per le agenzie e per i distributori.

In seguito, per ogni nazione avviene, come già accennato in precedenza, la previsione dei valori per le due stagioni distributive.

A concludere, per ogni campagna vengono predetti i valori dei vari *tipi di ordini* di vendita:

N	Normale Campagna
R	Riassorbimento
Z	Fornitura
S	Stock
C	Campionario
D	Difettato

*Codifica di tutti i tipi ordine su cui viene sviluppato il budget*

L'ultimo passaggio che viene formulato nel budget, riguarda solo gli ordini della normale campagna delle agenzie EMEA; infatti, per questa tipologia d'ordine vengono stimati anche i valori di fatturato divisi per *tipologia prodotto* e per *tipologia cliente* (retailer e key account).

Da questa "concitata" descrizione si capisce quanti sono i passaggi che il budget commerciale deve compiere per essere ritenuto definitivo, e da quante parti ne è composto.

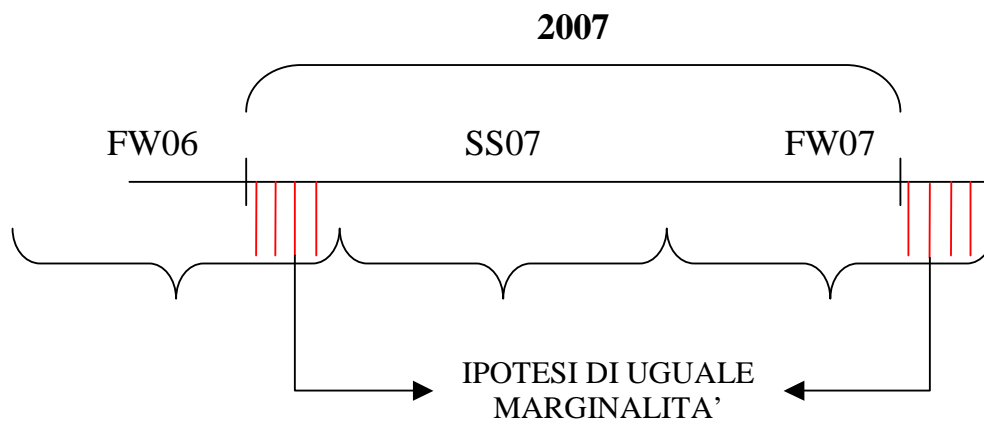
Quali sono però i valori che vengono decisi nel budget commerciale?

Per prima cosa viene previsto l'*importo lordo*; in secondo luogo viene stimata la percentuale di annulli d'ordine che permette di calcolare l'*importo lordo effettivo*; successivamente viene predetta la percentuale di sconti che verranno applicati durante le varie stagioni, che consente di misurare l'*importo netto effettivo*; come ultima grandezza viene decisa la marginalità lorda che l'azienda si prefigge di raggiungere. Grazie poi alla percentuale di sconto già stimata, si ricava il valore più importante del budget commerciale: il *marginale netto*.

Queste variabili vengono decise in base: all'obiettivo strategico che si è preposta l'azienda, all'andamento del mercato, ai pareri dei manager responsabili delle varie aree strategiche d'affari e ai dati storici delle stagioni di riferimento passate, che sono in possesso della società. È da tener

presente però che la più grande fetta di fatturato deriva dagli ordini di normale campagna, e che ad ottobre, periodo di stesura del documento, solitamente si chiude la campagna vendita della stagione estiva. Questo vuol dire che per la definizione degli obiettivi della collezione SS ci si basa solitamente anche sui valori che si hanno già a sistema.

Un'unica convenzione viene stabilita per la redazione del documento finale: siccome il budget ha una valenza annuale, deve tener conto di entrambe le campagne vendita, ma allo scadere dell'anno solare alcuni tipi di ordine della campagna invernale devono ancora essere totalmente evasi. Pertanto, poiché questo problema si riscontra ad ogni stesura del budget, nei primi mesi dell'anno vi saranno delle entrate dovute alla stagione invernale precedente. Si ipotizza, quindi, per convenienza che i valori delle due code abbiano la stessa valenza in termini monetari, così da tenerne conto una sola volta.



*Esempio di compromesso nella stesura del budget commerciale*

I **target obiettivo**, invece, vengono decisi in una maniera simile, ma come detto prima hanno una valenza diversa. I manager responsabili di ogni area di vendita formulano una proposta, in base alle loro aspettative e alle loro conoscenze del mercato, al capo reparto corrispondente. Costui, poi, ne discuterà con l'alta dirigenza, che in base alle strategie aziendali gli fornirà

una controproposta solitamente più alta. I manager di linea, a loro volta, ricontratteranno l'ipotesi che gli è stata recapitata, qualora fosse veramente al di fuori delle loro possibilità. La decisione finale è presa sempre dalla direzione generale, ma nel mezzo si verificano una serie di dialoghi tra le parti per far in modo che il vertice aziendale sia a conoscenza di ciò che i manager reputino più realizzabile e fissare di conseguenza dei target più plausibili, così da motivare maggiormente ogni singolo responsabile. Le risorse, che vengono assegnate ad ogni manager, sono proporzionali al fatturato della nazione di corrispondenza. Queste ultime corrispondono ad un certo quantitativo di merce omaggio, che il manager sarà libero di usufruire come meglio crede per raggiungere i suoi obiettivi di vendita. Oltre a questo tipo di risorsa, ad ogni responsabile, come leva per conseguire il suo target, viene assegnata la possibilità di stabilire una percentuale di sconto sull'ordine dei suoi clienti. Nella stagione, però, questa percentuale deve restare dentro ad un predeterminato range, al di sotto del quale il manager preposto non può andare per non danneggiare eccessivamente la marginalità aziendale.

In maggio, la dirigenza con gli organi preposti, si incontra per valutare l'eventuale necessità di apportare modifiche ai documenti di budget redatti nell'ottobre passato. Questo avviene soprattutto perchè in quel mese, solitamente, la normale campagna vendita per la stagione invernale risulta essere terminata, ed è più facile valutare eventuali scostamenti dalle previsioni precedenti.

### **5.3) Il processo di forecasting in Lotto**

Come è stato spiegato precedentemente, il processo di forecasting è un espediente che permette all'azienda, che lo attua dopo un breve periodo di



consuntivo, di prevedere un verosimile dato finale che sia confrontabile con l'obiettivo stabilito nel budget.

In Lotto, il processo di forecasting viene ripetuto più volte nei dodici mesi di riferimento del budget, precisamente otto volte, quattro per ogni collezione. Tale numero è stato deciso in correlazione alla durata della normale campagna che l'azienda conduce per le due collezioni. Dato che queste si prolungano per cinque mesi, la suddivisione più logica che l'azienda si è proposta durante ogni campagna è di eseguire *un forecast alla fine di ogni mese*. Viene, quindi, tralasciato quello di chiusura stagione, che risulterebbe inutile avendo già di per se i dati riscontrati a consuntivo. Il motivo di questa continua ricapitolazione è semplicissimo: oltre a valutare come evolve il possibile valore finale del fatturato, il forecast permette all'azienda di regolare, a seconda della domanda, il flusso di produzione, che normalmente avviene in outsourcing.

Dal momento in cui l'azienda emette l'ordine di produzione ai suoi fornitori, e questi producano e successivamente rinviino la merce per poterla consegnare ai clienti, passano in media cinque mesi. Questa informazione fa capire che sarebbe rischioso far produrre i vari articoli tutti in una sola volta, poiché qualora si verificassero dei disguidi di produzione o di trasporto, non si avrebbe il tempo materiale per porvi rimedio.

Il meccanismo di forecasting permette dunque, oltre a fungere da meccanismo di controllo al processo di budgeting, di evitare che si verifichino questo tipo di incidenti, regolando il flusso di produzione a blocchi di quattro stock.

Ora verrà spiegato più in dettaglio come avviene questo particolare processo. Una volta avviata la campagna vendita per la nuova collezione, l'organo di controllo delle vendite prepara un documento prospettico riguardante la possibile ripartizione dei dati di vendita divisa per ogni articolo prodotto dalla

società. Questa stima non può rappresentare il vero dato finale, ma tratteggia solo una linea guida calcolata tramite i dati storici di vendita che l'azienda possiede dalle campagne precedenti. Dopo il primo mese di consuntivo l'organo di controllo preposto, prepara un altro documento, suddiviso per agenzia, contenente tutti i dati di vendita avvenuti fino a quel momento, che verrà poi mandato ai vari responsabili di ogni nazione controllata dall'haedquarter. Successivamente a questa fase i capi agenzia rispeditanno il documento compilato, prevedendo per ogni articolo le probabili vendite che pensano di riuscire ad evadere, suddivise per tipologia cliente (retailers, key customers). Al momento della ricezione di tale file, verrà effettuato un confronto con i dati di budget corrispondenti ad ogni agenzia per verificare eventuali scostamenti o errori di valutazione. Qualora non vi siano dati anomali o mancanti, le informazioni verranno trasportate in un file di ricapitolazione dove saranno contenute le previsioni di ogni agenzia, ma anche i dati di vendita certi di ogni nazione che risponde al nome di "distributore". Questo dato viene fornito direttamente dall'azienda terza presente in loco, che a seconda dell'esigenze, richiede un quantitativo di merce fisso pari a quanto pensa di riuscire a vendere. In questo modo l'intero rischio non è sulle spalle della casa madre ma su quelle dell'azienda associata.

Il documento finale di ricapitolazione permette quindi di:

- **verificare** il possibile andamento diviso per nazione, dato confrontabile con **il budget** per evidenziare eventuali scostamenti e disporre possibili azioni correttive;
- **riscontrare** se qualche articolo non riesca a raggiungere i **minimi di produzione**; qualora questo avvenisse l'articolo, dopo un'attenta analisi compiuta dagli organi preposti, viene annullato dal catalogo. La decisione di produrlo ugualmente, comporterebbe un aumento dei

costi che implicherebbe: o una riduzione consistente dei margini, o un aumento di prezzo che potrebbe significare un diverso posizionamento rispetto a quello a cui l'azienda punta.

Ogni fine mese si ripete il procedimento sopraindicato, ovviamente i primi due forecast sono sempre molto indicativi, poiché i dati ottenuti a consuntivo non sono molto significativi a volume e quindi le previsioni vengono effettuate a grandi linee da parte degli agenti, grazie alla loro esperienza passata e ai contatti che hanno con la domanda. Dal terzo in poi le previsioni iniziano ad essere molto meno indicative e molto più precise, anche perché si è sempre più vicini alla fine della campagna e i dati di vendita a sistema sono molto più consistenti.

Generalmente il controllo del flusso di produzione tramite l'utilizzo del processo di forecasting varia a seconda del tipo di articolo, ma schematicamente può essere così riassunto:

- Dopo il primo forecast, la produzione decide di far produrre, per un determinato articolo, circa un 30% del totale a volume;
- Dal secondo forecast in poi, il controllo del flusso di produzione necessita di un passo in più rispetto al punto precedente. L'idea più normale a cui si può pensare è quella di produrre un altro 20-30% per arrivare dopo il secondo forecast ad avere già mandato in produzione più o meno la metà della quantità prevista. Capita sovente, però, che il dato di previsione del singolo articolo, da un forecast all'altro, cambi in maniera spropositata in un verso o nell'altro. Per cui, l'organo preposto si trova a dover decidere come comportarsi col nuovo dato di forecast. Qualora questo sia molto più alto del precedente l'azienda dovrà decidere se questo dato è totalmente veritiero o se deve essere preso

con le pinze (es. boom delle vendite per quel articolo in quel determinato frangente di tempo). Di conseguenza può decidere di produrne un altro tot per arrivare ad avere circa la metà del totale previsto in produzione. O addirittura produrne meno con l'intento d'aspettare un paragone col terzo forecast con il fine di verificare se il dato fosse veritiero e sopperire alla mancata produzione negli ultimi due cicli produttivi. Qualora invece il volume previsto sia di molto inferiore al precedente forecast, l'azienda può decidere in via straordinaria di saltare un ciclo di produzione avendone già prodotti in quantità sufficiente nel primo turno.

- Nel terzo e quarto ciclo produttivo l'azienda si trova a dover affrontare le stesse problematiche espresse nel punto precedente, con la certezza però che le stime di previsione sono molto più realistiche. In questi casi l'organo preposto conosce con una certa precisione il valore finale da produrre per ogni articolo, e sapendo quanto si è già prodotto nei precedenti cicli, si comporta di conseguenza. Si cerca di avere dopo la terza serie produttiva il 75-80% del volume totale previsto dal forecast. In questo modo si arriva con l'ultima fase a dover fabbricare solo l'ultimo 30%, o qualcosa in più, per sopperire ad eventuali richieste di riassorbimento future da parte dei negozi.

#### **5.4) Il processo di reporting in Lotto**

Il *processo di reporting* sarebbe estremamente difficile da strutturare in un'impresa se non vi fossero degli strumenti preposti atti ad interrogare in maniera veloce e precisa il sistema informativo aziendale. In Lotto, 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 estrapolare 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 che possono essere compiuti con questo tipo di strumento sono innumerevoli e differenti tra loro a seconda dello scopo che hanno, infatti possono variare a seconda di chi lo deve leggere, a che momento si riferiscono, ecc.

Spiegare tutti i possibili usi a cui si può accedere attraverso un processo di reporting sarebbe troppo lungo, quindi per conoscenza e visto che la spiegazione finora effettuata si riferisce a quanto svolto all'interno dell'ufficio commerciale EMEA e più precisamente nel reparto di analisi dei dati di vendita, si tratterà dell'utilizzo delle statistiche usate per tenere sotto controllo l'andamento della campagna vendita.

Durante tutta la campagna, per monitorarne lo sviluppo, l'ufficio Sales Analysis Coordination prepara dei documenti che esemplificano in maniera chiara ed esaustiva il trend e il corso del periodo di vendita dei prodotti marchiati Lotto.

Come è stato spiegato in precedenza, il report deve avere delle caratteristiche chiave che permettano a chi lo legge di comprendere al meglio la realtà delle cose e di agire di conseguenza. Questi report che andremo a descrivere sono un felice esempio che raccoglie in se tutti i suddetti requisiti.

- Contenuto: La ripartizione di questi documenti è differente a seconda di quello che vogliono osservare; genericamente contengono, come già esplicitato in precedenza, i dati di vendita della campagna interessata, confrontati con quelli della stagione corrispondente dell'anno precedente, per verificarne l'andamento. Le informazioni

inoltre sono ripartite per tipologia prodotto (abbigliamento, scarpe, accessori) e per disciplina (calcio, calcetto, leisure, sportwear, tennis, ecc.) così da poter analizzare ogni singolo settore in cui opera l'azienda. Oltremodo i report sono divisi anche per tipologia cliente (retailer, key account, buying group) così da analizzare anche i singoli comparti distributivi, per capirne l'incidenza e l'importanza sul totale.

- Rilevanza: i dati contenuti all'interno dei report devono essere rilevanti ai fini del controllo dell'andamento della campagna vendita. Per i due periodi in esame, quello della campagna in via di sviluppo e quella chiusa l'anno prima, vi sono i dati: a quantità, a valore lordo e a valore netto (per valore netto si intende al netto degli sconti), il margine lordo e il margine netto, lo sconto percentuale e il numero di clienti che hanno comprato quella categoria di articolo. Siccome per la stagione passata vi sono soltanto i dati di chiusura, nel documento vi è una sezione dedicata al confronto a quantità, a valore e al numero di clienti relativi allo stesso periodo della data di esecuzione del report, così da poter paragonare alla stessa data i due valori. Nell'ultima sezione del foglio è posto un ulteriore confronto, questa volta però, rispetto al valore obiettivo riscontrato nel budget. In questo modo, si può visualizzare, per aver un resoconto completo, il valore percentuale indicante lo stadio di avanzamento della campagna rispetto: da una parte il target obiettivo e dall'altra il valore di chiusura del periodo precedente.
- Articolazione: le statistiche riguardanti l'andamento della campagna vendita sono realizzate per tutte le nazioni gestite direttamente dalla casa madre, in tutto sono circa 70 fogli. È logico che se non vi fosse una chiara divisione all'interno dei vari report, risulterebbe dispendioso in termini di tempo per i vari capi agenzia, doversi analizzare l'intero

documento per ricercare l'area di loro competenza. Per comodità le varie sezioni sono divise in fascicoli e su ogni report vi è un numero di pagina che lo contraddistingue univocamente, così da permetterne un chiaro e veloce riconoscimento.

- Forma: per un maggiore riscontro visivo, le statistiche per le agenzie sono corredate anche da alcuni grafici che permettono di riscontrare in maniera veloce ed inequivocabile l'andamento della campagna vendita. Sono presenti due tipi di grafici: il primo per punti, rappresenta l'andamento settimanale della campagna confrontato con i dati a valore della stagione precedente. Così da riscontrare immediatamente se la curva attuale si trova al di sopra o al di sotto dello stesso periodo dell'anno passato. Il secondo invece riguarda l'operato degli agenti, divisi per ogni singola nazione. Per ogni rappresentante, tramite un istogramma, vengono riportati i valori percentuali dai dati di vendita rispetto: all'obiettivo della stagione in corso e al fatturato della stagione precedente.
- Frequenza: le suddette statistiche per rappresentare al meglio l'andamento della campagna vendita devono avere una frequenza idonea da permettere ai vari manager di sopperire in maniera tempestiva ad eventuali deficit di vendita, dovuti la maggior parte delle volte dal mercato, oppure dagli agenti o dai clienti. Questa frequenza è stata decisa dalla casa madre ed è pari a 7 giorni (ogni martedì), così da aver una visione settimanale completa per ognuna delle 20 settimane circa di campagna vendita.
- Attendibilità: tutte le informazioni contenute nei report devono essere il più veritiere possibili. Il sistema informativo di Lotto carica i dati di vendita una volta al giorno, durante la notte. Questo perché è un

lavoro molto lungo in termini di tempo, e se lanciato di giorno rallenterebbe di molto l'operato delle varie postazioni, che lavorano con un dispositivo client/server, nella LAN (rete locale) aziendale. I vari documenti vengono poi consegnati via posta elettronica ai vari capi agenzia EMEA al mattino del settimo giorno, in modo tale da rendere il più possibile attendibili i dati racchiusi.



# CONCLUSIONI

Nell'elaborato appena proposto si è cercato di tracciare una panoramica generale riguardante gli strumenti del controllo di gestione adottati dalla azienda nell'area commerciale EMEA.

Inizialmente è stato analizzato l'andamento aziendale ed è stato individuato come Lotto Sport Italia, leader italiano nel settore dell'abbigliamento e della calzatura sportiva, si difende nel mercato. Le analisi portano ad individuare il settore performance come core business aziendale, ma a non tralasciare il settore leisure, che a detta del mercato è un reparto in continua crescita, soprattutto ora che sta prendendo piede la nuova linea Lotto Leggenda che sembra riscontrare un notevole appeal tra il pubblico.

Per quanto riguarda il controllo di gestione, si è cercato di esporre in maniera concisa e il più chiara possibile, l'importanza della suddetta materia all'interno dell'azienda, come organo di:

- coordinamento tra le parti;
- pianificazione dell'operato;
- controllo dei risultati.

Si è voluto poi spiegare l'utilità di alcuni strumenti del controllo, soffermandosi su quelli che vengono odiernamente utilizzati all'interno dell'ufficio commerciale, per permettere di tenere sotto controllo l'operato del più importante centro di ricavo aziendale. Si è notato inoltre come, la creazione di un budget corretto e così dettagliato funga da punto di partenza per l'implementazione degli altri strumenti, rappresentando già da solo la soluzione alle tre argomentazioni sopraelencate. Gli strumenti, forecast e

report, servono per analizzare l'andamento della gestione. Per di più, confrontando i risultati ottenuti da questi con il budget, permettono, qualora si notassero dei notevoli scostamenti, di apportare le giuste modifiche al documento iniziale di previsione per permettere una più corretta conduzione aziendale.

I vantaggi dell'uso di questi strumenti all'interno di un'azienda sono stati largamente spiegati, ma connessi ai benefici si possono trovare anche alcuni svantaggi. Il budget, per esempio, risulta essere lo strumento più utile nel controllo di gestione, è anche vero però, che annessi ai suoi innumerevoli vantaggi, vi sono alcuni limiti dovuti a certe contraddizioni tra le varie funzioni insite nell'uso di questo strumento, di cui abbiamo già parlato in precedenza, e al fatto che non tenga conto della turbolenza del mercato. Questa seconda problematica si riscontra perché, una volta formulato il documento di budget, si è portati a non considerare più le variazioni ambientali, ma solamente a valutare lo scostamento tra gli obiettivi e i risultati raggiunti. Un comportamento di questo tipo, soprattutto in un settore in continua evoluzione com'è quello dell'abbigliamento sportivo, comporterebbe una possibile distorsione del giudizio finale riguardante le varie aree di responsabilità. Questo perché, verrebbero analizzate rispetto al momento della formulazione del documento e non del contesto ambientale in cui hanno operato.

Per quanto riguarda il processo di forecast, esso permette sì di controllare il flusso produttivo e di prevedere un valore finale di fatturato che è confrontabile con il valore espresso nel budget, ma è anche vero che il documento viene redatto per ogni nazione dal capo agenzia corrispondente. È facile pensare che, visto che questa ipotesi di vendita viene compiuta per ogni articolo prodotto dall'azienda e questi in totale sono più di 2000 a stagione, alcune previsioni vengano fatte grossolanamente, magari alzando i valori stimati per far ipotizzare alla casa madre di essere in grado di raggiungere gli obiettivi che gli sono stati assegnati. Questo comportamento

potrebbe essere spiegato dal fatto che, così facendo, la società non sarebbe portata a prendere provvedimenti contro il responsabile d'area.

Per quanto riguarda il processo di reporting, invece, si possono riscontrare notevoli svantaggi, soprattutto se il sistema informativo, su cui si basa questo strumento, non è implementato in maniera corretta e presenti molte informazioni incomplete. Questo tipo di problematica è stata riscontrata molto spesso nel periodo lavorativo a cui fa riferimento questo scritto, basti pensare che ogni giorno vengono inseriti manualmente centinaia di informazioni riguardanti ordini, modelli, clienti e così via. È facile intuire che, in questi casi, un errore umano sia molto probabile, ma è qui che entra in gioco la figura di chi controlla i dati, che ha il compito di trovare le anomalie al sistema e porvi rimedio. In Lotto l'organo preposto a questo compito è proprio l'ufficio sales analysis coordination.

Tutte queste riflessioni fanno capire quanto il controllo di gestione sia intricato e di difficile implementazione, ma una volta che esso è ben avviato all'interno dell'impresa, permette di agevolare la conduzione aziendale, soprattutto se l'azienda in questione non è di piccole dimensioni e la sua organizzazione sia divisionale e molto frastagliata, come appunto Lotto Sport Italia.



## BIBLIOGRAFIA

AC NIELSEN SITA, *La ricerca sulla pratica sportiva in Italia 2004*, ASSOSPORT Associazione Nazionale fra i produttori di articoli sportivi, Treviso.

ARENA ALESSANDRA, *Il controllo di gestione negli enti locali: l'analisi di un caso nell'esperienza di S. Giorgio a Cremano*, Facoltà di Scienze Statistiche, Università degli studi di Padova.

BONDI GIAN CARLO, *L'analisi degli scostamenti dei ricavi di vendita con quota di mercato programmata*, Le Monnier, 2004.

CERBIONI FABRIZIO, *Il budget nel sistema di controllo di gestione, vol. I del "L'impiego del budget in contesti dinamici"*. Giappichelli - Torino, 2000.

DURANTE ALDO, *Montebelluna sportystem, Rapporto OSEM 2005*, Veneto Banca, Montebelluna, Treviso.

FAVOTTO FRANCESCO, *Economia aziendale. Modelli, misure e casi*, Mc Graw Hill - Milano, 2001.

HIRSCHLER ALBERTO, *Lo sviluppo di una collezione di abbigliamento Il Project Management applicato in Lotto Sport Italia S.p.A.*, Facoltà di Ingegneria Gestionale, Università degli studi di Udine

LOTTO SPORT ITALIA - Funzione commerciale EMEA, funzione Sales Analysis  
Coordination, Ufficio Stampa.

VACCARI VALENTINA, *La comunicazione nel caso Lotto Sport Italia*, Facoltà di  
Scienze della Comunicazione e dello Spettacolo, Libera Università di lingue e  
comunicazione IULM, Feltre.

## RINGRAZIAMENTI

L'esperienza lavorativa qui in Lotto ha avuto una valenza particolare per me, mi ha permesso di capire cosa volesse dire essere soddisfatti del proprio operato dopo aver lavorato duramente. Ed inoltre mi ha fatto comprendere quale fosse veramente la mia strada lavorativa. Per tutto ciò devo ringraziare tutta Lotto Sport Italia, ma soprattutto le mie ragazze del reparto Sales Alalysis Coordination: Giovanna, Laura e Angela, che mi hanno fatto sentire subito uno di loro sin dal primo giorno, rallegrandomi la giornata con la loro presenza. Ed ancora, un ringraziamento va a tutte le ragazze del customer service EMEA che mi hanno accompagnato in questa splendida esperienza.

Un ringraziamento particolare va al professor Fabrizio Cerbioni, che con estrema disponibilità mi ha seguito nella stesura dell'elaborato.

Il ringraziamento più grande va però fatto ai miei genitori, ai miei nonni e a tutta la mia famiglia.

In chiusura, ma non per questo meno importanti degli altri, ringrazio i miei compagni di avventura: Anna, Angela, Alessandro e David; che con me hanno condiviso sofferenze e gioie universitarie, ma soprattutto tante risate. Grazie ragazzi, questi tre anni con voi sono stati stupendi, e a voi è dedicato questo scritto.

Grazie a tutti voi... veramente di cuore.

Mattia