



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra Controllo di Gestione Avanzato

**Il controllo di gestione in una società di E-commerce: il caso
Yoox Net-A-Porter S.p.A.**

Relatore

Prof. Cristiano Busco

Candidato

Valeria Gialloredo

Correlatore

Prof. Francesco Paolone

Matr.690581

Anno accademico 2017/2018

INDICE

INDICE	- 1 -
INTRODUZIONE	- 4 -
CAPITOLO 1: IL SETTORE E-COMMERCE	- 7 -
1.1) <i>LA NASCITA E LO SVILUPPO DELL'E-COMMERCE</i>	- 7 -
1.2) <i>TIPOLOGIE DI E-COMMERCE</i>	- 14 -
1.3) <i>MODELLO DI BUSINESS PER UN'E-COMMERCE</i>	- 17 -
1.4) <i>LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA</i>	- 25 -
1.5) <i>VANTAGGI E SVANTAGGI DELL'E-COMMERCE</i>	- 33 -
1.6) <i>RIFLESSIONI FINALI</i>	- 36 -
CAPITOLO 2: IL CONTROLLO DI GESTIONE IN UN'E-COMMERCE	- 37 -
2.1) <i>IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE E OBIETTIVI AZIENDALI</i>	- 37 -
2.2) <i>PIANIFICAZIONE STRATEGICA</i>	- 42 -
2.3) <i>PROGRAMMAZIONE E REDAZIONE DEL BUDGET</i>	- 48 -
2.3.1) <i>IL BUSINESS PLAN</i>	- 49 -
2.3.2) <i>IL BUDGET ANNUALE</i>	- 56 -
2.3.3) <i>LE FONTI DI FINANZIAMENTO</i>	- 61 -
2.4) <i>IL CONTROLLO CONCOMITANTE</i>	- 66 -
2.4.1) <i>L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI</i>	- 67 -
2.4.2) <i>IL REPORTING</i>	- 69 -
2.5) <i>IL CONTROLLO DEI RISULTATI FINALI DI GESTIONE</i>	- 73 -
2.6) <i>IL FUTURO DEL CONTROLLO DI GESTIONE</i>	- 74 -
2.7) <i>RIFLESSIONI FINALI</i>	- 76 -

CAPITOLO 3: CASO DI STUDIO, YOOX NET-A-PORTER S.P.A.	- 77 -
3.1) <i>LA STORIA DI YOOX NET-A-PORTER S.P.A.</i>	- 77 -
3.2) <i>MODELLO DI BUSINESS</i>	- 79 -
3.3) <i>RISULTATI DI ESERCIZIO</i>	- 84 -
3.4) <i>CONTROLLO DI GESTIONE</i>	- 87 -
3.5) <i>CONTROLLO PREVENTIVO</i>	- 89 -
3.5.1) <i>SISTEMI DI INCENTIVAZIONE DEI MANAGER</i>	- 91 -
3.6) <i>IL CONTROLLO CONCOMITANTE</i>	- 94 -
3.7) <i>CONTROLLO SUSSEGUENTE</i>	- 96 -
3.7.1) <i>RIFLESSIONI FINALI</i>	
CONCLUSIONI	- 99 -
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	- 116 -

Introduzione

Lo sviluppo delle tecnologie digitali e la maggiore diffusione di Internet, divenuto ormai una prassi molto frequente tra gli operatori commerciali grazie ai vantaggi e ai benefici offerti e ad un servizio democratizzato ad appannaggio di tutti i consumatori, hanno determinato un vero e proprio mutamento nella società. La possibilità di effettuare transazioni commerciali utilizzando Internet è diventata una realtà concreta e in continua evoluzione, tuttavia, vi è ancora una generalizzata diffidenza verso tutto ciò che è nuovo, che non si conosce e che non si comprende del tutto ed è proprio questa il principale ostacolo all'accostamento dei nuovi utilizzatori nei confronti dei mercati elettronici. La nascita di Internet ha completamente stravolto anche il modo di operare delle imprese, consentendo l'incontro tra domanda ed offerta su un'unica piattaforma, indipendente dalla localizzazione geografica dei soggetti economici coinvolti e da qualsiasi limite temporale e ciò ha determinato la creazione di un nuovo mercato innovativo, quello dell'E-commerce.

Da qui nasce la riflessione sull'impatto che questo ha avuto sulle aziende e sulle loro funzioni, le quali hanno dovuto adattarsi ad un ambiente competitivo radicalmente diverso stravolgendo le loro strategie aziendali. Molte di queste per evitare di rimanere fuori dal mercato sono state costrette ad evolversi. Questo elaborato, dunque, è volto ad analizzare il commercio elettronico focalizzandosi sul cambiamento che ha coinvolto il controllo di gestione nelle aziende, il quale da strumento di risoluzione delle crisi aziendale, è diventato sempre di più un elemento competitivo di fondamentale importanza. Attraverso questo strumento partendo dalla definizione degli obiettivi di medio-lungo termine e le linee guida da seguire per raggiungerli, è possibile rilevare periodicamente, con l'analisi degli scostamenti, lo scarto tra il risultato effettivo e quello preventivato evidenziando le aree che hanno contribuito negativamente o positivamente a tale esito. In base al risultato ottenuto successivamente vengono effettuate le nuove pianificazioni, le quali, se il controllo è stato svolto correttamente, non dovrebbero presentare gli errori precedenti. Per analizzare le differenze del controllo di gestione applicato ad una società E-commerce rispetto a quello adottato in un'impresa tradizionale ho scelto di approfondire il processo adottato in Yoox Net-A-Porter Group. Questa società rappresenta uno dei rari casi italiani in cui una start-up è riuscita ad individuare

un'area scoperta nel mercato e a presidiarla nel tempo diventando leader globale nel luxury fashion E-commerce. Il segreto per riuscire a mantenere la sua posizione di successo è quello di sviluppare continuamente nuovi approcci per scoprire ed ideare logiche di business differenti, attraverso l'integrazione dell'innovazione e della tecnologia.

L'elaborato è diviso in tre capitoli.

Nel primo capitolo verrà contestualizzato il fenomeno internet, ripercorrendo le tappe principali della sua storia che hanno portato all'affermazione dell'E-commerce, di cui verranno analizzate le origini e i trend di sviluppo. In seguito ci si soffermerà ad esaminare le tipologie di commercio elettronico e i business model di nuova generazione, i quali hanno dovuto innovarsi radicalmente per garantire alle aziende un successo di lungo termine in un ambiente estremamente dinamico. Si concluderà questa prima parte con uno studio sui punti di forza e di debolezza che caratterizzano il fenomeno dell'E-commerce.

Nel secondo capitolo si tratterà del controllo di gestione in una società di commercio elettronico, partendo da una descrizione generale si passerà ad analizzare le tre fasi che lo caratterizzano, iniziando dalla pianificazione strategica, la quale rappresenta la base per effettuare in seguito il controllo. Successivamente si esaminerà la programmazione, attività che si occupa di tradurre in politiche di breve termine le informazioni derivanti dalla pianificazione strategica e che sfocia nella redazione del budget. In seguito, si analizzerà il controllo concomitante, che avviene ad intervalli di tempo prestabiliti e si sostanzia nell'analisi degli scostamenti e nel reporting, ed il controllo consuntivo, il quale ha l'obiettivo di misurare se le finalità prestabilite sono state realizzate. Infine, si valuterà come l'incremento della competitività, dovuto alla nascita di Internet, e il dinamismo ambientale hanno influenzato le aziende che operano online, le quali hanno dovuto dotarsi di sistemi di controllo di gestione innovativi ed adeguati a questi nuovi scenari discostandosi da quelli utilizzati nelle aziende tradizionali.

Nel terzo capitolo, infine, verrà analizzato il caso aziendale che, come anticipato, riguarda Yoox Net-A-Porter S.p.A, società nata nel 2015 in seguito alla fusione tra Yoox Group e

The Net-A-Porter Group. Dopo aver riportato alcuni cenni storici, vengono individuati gli aspetti fondamentali del suo modello di business. In seguito, verrà mostrato come le fasi del controllo di gestione tracciate a livello teorico vengono applicate in un'E-commerce come Ynap, individuando le caratteristiche fondamentali del processo di controllo adottato e cercando di individuare le determinanti che le consentono di continuare a crescere tenacemente.

CAPITOLO 1: IL SETTORE E-COMMERCE

1.1) La nascita e lo sviluppo dell'E-commerce

Il termine E-commerce (Electronic Commerce), in italiano commercio elettronico, fu introdotto per la prima volta nei primi anni 90. Secondo la definizione elaborata dalla Commissione Europea nella comunicazione COM(97) 157, 15/04/97, il commercio elettronico: "...consiste nello svolgimento di attività commerciali per via elettronica. Basato sull'elaborazione e la trasmissione di dati (testi, suoni e immagini video), esso comprende attività disparate quali: la commercializzazione di merci e servizi per via elettronica; la distribuzione online di contenuti digitali; l'effettuazione per via elettronica di operazioni quali trasferimenti di fondi, compravendita di azioni, emissione di polizze di carico, vendite all'asta, progettazione e ingegneria in cooperazione; l'on line sourcing; gli appalti pubblici per via elettronica, la vendita diretta al consumatore e i servizi post-vendita". La forza più importante dietro la fenomenale crescita dell'E-commerce è il crescente accesso ad Internet. L'origine di Internet risale intorno alla seconda metà del secolo scorso, quando il governo statunitense progettò una serie di collegamenti decentralizzati ed autosufficienti tra elaboratori e reti di elaboratori, capaci di trasmettere rapidamente e automaticamente le comunicazioni senza una diretta partecipazione o controllo umano e con la possibilità di dirottarle automaticamente su un percorso diverso se uno o più collegamenti fossero stati danneggiati o intasati. Il nome che venne utilizzato fu ARPANET, dalla specifica agenzia del Dipartimento Difesa degli Stati Uniti, definita appunto ARPA¹. Internet non è gestito da nessun singolo ente (università, impresa, governo, istituzione), ma esiste e funziona come risultato del fatto che centinaia di migliaia di singoli operatori, di elaboratori o di reti di elaboratori hanno deciso di utilizzare "protocolli"² tecnici comuni per lo scambio di comunicazioni ed informazioni con altri elaboratori. Fu solo alla fine degli anni '70, però, che avvenne la diffusione dello standard di comunicazione TCP/IP: Internet diventa per il mondo scientifico

¹ Advanced Research project Agency.

² Protocollo di comunicazione: è un insieme di regole formalmente descritte che definiscono le modalità di comunicazione tra due o più entità. Queste regole sono definite mediante specifici protocolli, dalle tipologie più varie e ciascuno con precisi compiti/finalità, a seconda delle entità interessate e del mezzo di comunicazione.

internazionale un insostituibile e rivoluzionario strumento di lavoro e di informazione globale. Da questo momento in poi la connessione non conoscerà più né limiti né confini e diventerà un fondamentale mezzo di promozione e di crescita per l'economia mondiale. Negli ultimi anni c'è stata una capillare diffusione degli strumenti di comunicazione informatica, i quali vengono da tempo utilizzati per lo svolgimento di attività economiche; tali strumenti, infatti, uniscono ai vantaggi che derivano dalla velocità della trasmissione online la caratteristica di essere ormai tendenzialmente accessibili da chiunque e da qualunque luogo. La particolarità della comunicazione informatica inevitabilmente si riflette sulle attività, che attraverso essa si svolgono, modificandone le configurazioni tradizionali. Rispetto ad Internet, gli elementi distintivi più rilevanti vengono in genere individuati nel carattere immateriale e globale della rete: essa non ha alcuna dimensione spaziale, pur essendo, invece, uno tra i mezzi tecnologicamente più avanzati per la circolazione e lo scambio di dati. Non è possibile, infatti, localizzare gli utenti di Internet, dal momento che l'accesso alla rete può avvenire non solo attraverso qualunque postazione fissa, che sia collegata ad essa, ma anche in modalità wireless. Inoltre, la circolazione nella rete avviene in maniera tendenzialmente anonima. Internet, dunque, annulla lo spazio temporale tra gli interlocutori, poiché, salvo casi eccezionali dovuti all'intasamento o a guasti della rete, la trasmissione dei dati avviene praticamente in tempo reale. Oggi gli utenti connessi in tutto il mondo hanno superato i 4 miliardi di persone, praticamente più della metà della popolazione mondiale, con un aumento del 10% rispetto al 2016³. Nonostante la diffusione di massa sia iniziata negli anni 90, il vero "boom" si è verificato negli ultimi anni, grazie anche ai diversi canali attraverso cui si può accedere. Se prima c'erano solo i computer, oggi esistono diversi dispositivi come smartphone, tablet, smart TV, console da gioco e altri, che possono permettere un aggancio alla rete, fattore chiave che ne ha garantito la diffusione. Tuttavia, Internet stesso è solo il tramite per i servizi che lo utilizzano, come la posta elettronica, il World Wide Web⁴ e l'E-commerce, poiché offre accesso globale alle informazioni tramite web browsers, che sono una tecnologia standardizzata universale. Grazie all'omologazione

³ Casaleggio Associati, 2018. www.casaleggio.it

⁴ World Wide Web (www): è uno dei principali servizi di Internet, che permette di navigare ed usufruire di un insieme molto vasto di contenuti amatoriali e professionali collegati tra loro attraverso legami, e di ulteriori servizi accessibili a tutti o ad una parte selezionata degli utenti di Internet.

dell'accesso al web alcune imprese hanno capito che era possibile sfruttare il mezzo della rete all'interno del mondo degli affari ed è così che è nato il commercio elettronico o E-commerce. Il commercio elettronico non è una nuova invenzione: aziende come General Electric e Hewlett Packard (HP) commercializzavano elettronicamente già negli anni '80, usando ciò che era noto come Electronic Data Interchanges (o EDI). L'Electronic Data Interchanges è un sistema d'interscambio di dati che ha consentito di sostituire lo scambio di documenti per posta e fax tramite un veloce trasferimento da un computer all'altro. Inizialmente, però, le aziende dovevano spendere milioni di dollari per la creazione di un'interfaccia unificata per le interazioni elettroniche con i loro fornitori. I fornitori, a loro volta, dovevano sostenere costi elevati per installare ed utilizzare il software.

Il passo fondamentale per la nascita dell'E-commerce è stato il lancio di un browser di navigazione sicuro sviluppato da Netscape nel 1994 che include il protocollo di sicurezza SSL (Secure Socket Layer). Lo standard SSL è un protocollo crittografico di presentazione che permette una comunicazione sicura dalla sorgente al destinatario su reti TCP/IP (come ad esempio Internet) fornendo autenticazione, integrità dei dati e confidenzialità operando al di sopra del livello di trasporto. Nacquero così le prime due imprese americane, oggi colossi dell'E-commerce: eBay e Amazon. A causa della bassa velocità di navigazione, però, i primi anni non furono caratterizzati da una crescita molto rapida. Questa situazione è cambiata radicalmente con la diffusione nel 1999 della linea ADSL ad alta velocità, infatti si può dire che quell'anno rappresenta il vero anno di diffusione dello shopping online. Al giorno d'oggi, una volta stabilito un meccanismo di negoziazione sul web, i costi di partecipazione sono molto bassi perché la tecnologia abilitante per l'E-commerce è liberamente disponibile a tutti. Internet riunisce acquirenti e venditori dislocati geograficamente, aumentando significativamente la dimensione dei mercati potenziali. Per gli acquirenti, fornisce un facile accesso ai cataloghi e ai listini prezzi dei venditori. La maggior parte delle aziende su Internet si trova ad affrontare costi di ingresso, installazione e manutenzione relativamente bassi, anche se i costi di pubblicità e realizzazione sono ancora elevati. I rivenditori di prodotti elettronici fronteggiano anche *menu costs* (cioè i costi che il venditore deve sostenere per cambiare i prezzi) inferiori rispetto alle controparti, che consentono loro di aggiornare i prezzi frequentemente in risposta alle variazioni della domanda o dell'offerta.

Attualmente, il commercio elettronico basato su Internet è, per la maggior parte, limitato ai negozi online e ai servizi accessibili tramite un browser web. Tali servizi vengono talvolta denominati “first-generation” o “user-driven” E-commerce: il consumatore utilizza Internet per cercare ed individuare un prodotto specifico e per effettuare un singolo acquisto. Questi tipi di applicazioni E-commerce sono ormai all’ordine del giorno e sono probabilmente responsabili della maggior parte del commercio elettronico per il futuro prossimo. Tuttavia, stanno cominciando ad emergere le applicazioni di E-commerce di seconda generazione: l’E-commerce diventa automatico. Ci sono notevoli risparmi sui costi grazie all’automazione del processo aziendale. Utilizzando questa tecnologia i rivenditori possono rimanere aperti, senza costi aggiuntivi per 24 ore al giorno, i clienti possono effettuare ricerche anche quando non sono connessi e le aziende possono sfruttare al meglio le opportunità di mercato autorizzando i programmi software a prendere decisioni per loro conto. Le interazioni automatizzate stanno diventando sempre più importanti: in parte a causa della “technology push” grazie alla crescita delle infrastrutture di comunicazione standardizzate e dei progressi tecnologici di negoziazione automatizzata, in parte a causa della “application pull” come l’acquisto di beni, l’informazione, la comunicazione a banda larga e la continua tendenza industriale verso l’outsourcing. Se qualcosa può essere definito “rivoluzionario” nell’E-commerce, deve includere queste interazioni automatizzate tra individui e organizzazioni. I programmi software automatizzati aumentano il potere di ricerca degli utenti e consentono ricerche più ampie e più “intelligenti” in database di grandi dimensioni. Questi programmi sono anche in grado di eseguire ricerche interattive per conto dei propri utenti. Gran parte del valore economico del commercio elettronico deriva da questo tipo di automazione: le opportunità di utilizzare Internet per il commercio e per il raffronto dei prezzi sono aumentate in modo significativo attraverso le tecnologie che consentono di sostituire attività precedentemente svolte manualmente, in particolare quelle più costose in termini di dati e di ore di lavoro. Dunque l’E-commerce, specialmente quello automatizzato, crea nuovo valore economico non solo attraverso processi commerciali, ma anche aprendo nuove possibilità per le interazioni di mercato.

Il primo sito di commercio online italiano nasce nel 1996 con l’apertura del “Cybermercato” di Olivetti Telemedia che dava la possibilità di acquistare in rete una

vasta gamma di prodotti, come libri, generi alimentari, idee regalo, consegnando direttamente al domicilio dell'acquirente. Da quel momento molte aziende tentarono di aggredire il settore e il primo boom si registra nel 1999 con il fenomeno *dotcom* (si intende l'insieme di quelle aziende produttive e commerciali legate strettamente al mondo Internet e del business on-line). L'obiettivo era quello di ottenere profitti il più velocemente possibile in modo da conquistare una buona posizione nel nuovo mercato della rete. L'anno successivo fu l'anno della sconfitta di queste aziende, infatti, non avevano un know-how e una concreta organizzazione che potesse garantire il successo di queste attività, ma si erano avventurate nel mondo del commercio elettronico muovendosi per tentativi ed è per questo che molte società di E-commerce chiusero i propri negozi a causa della mancanza di profitti. Il 2001, però, fu l'anno della rinascita. Le società che riuscirono a sopravvivere grazie all'innovazione, all'originalità e ad una gestione virtuosa, nonché quelle di nuova generazione che avevano fatto tesoro dell'esperienza negativa precedente, riuscirono a beneficiare della crescita del fenomeno che già a fine 2001 è stata stimata, secondo una ricerca Netcomm, intorno al 91% per oltre 3,5 milioni di compratori del web. Negli anni successivi il commercio online ha subito incrementi in maniera esponenziale anno dopo anno.

Sebbene in Italia vi sia parecchio scetticismo su questa particolare forma di acquisto, è l'unico settore che registra una crescita a due cifre, in particolare, a fine 2017 si è registrato un tasso di crescita del 32% con un valore stimato di circa 35,1 miliardi di euro⁵. Tuttavia, nonostante i trend positivi, il settore del commercio elettronico italiano continua a restare un passo indietro rispetto agli altri paesi poiché esistono diverse questioni strutturali da risolvere⁶:

1. La parcellizzazione delle imprese italiane: il tessuto imprenditoriale composto da piccole e medie imprese che hanno difficoltà ad investire in nuove tecnologie per il commercio e nel rapporto con i mercati globali.

⁵ Ricerca sul commercio elettronico in Italia di Casaleggio Associati, 2018.
www.casaleggio.it

⁶ Il dossier di Netcomm: "Le cinque cose che mancano all'Italia per colmare il gap con l'Europa".

2. La scarsa consapevolezza da parte degli imprenditori di come le tecnologie li possano supportare a riprogettare i propri modelli di business e la relazione con i clienti.
3. La mancanza di competenze tecnologiche su tutta la filiera del settore: mancano laureati nel marketing digitale, data analysis, specialisti in cybersecurity, che creerebbero le condizioni favorevoli all'uso e allo sviluppo dei nuovi strumenti digitali all'interno delle imprese.
4. La logistica: terreno sul quale oggi si sta giocando il successo e la sostenibilità di ogni iniziativa di E-commerce, ma che deve ancora colmare un gap strutturale con l'Europa. Le performance di consegna sono in aumento significativo e cresce sia l'uso che la disponibilità di servizi di ritiro presso negozi, locker, uffici postali ed edicole. Esistono tuttavia ampi spazi di miglioramento, per esempio nella disponibilità dei servizi finalizzati a coordinare e dare intelligenza alla consegna e al reso che si traduce in una richiesta da parte degli operatori di una maggiore integrazione informatica di tutti i processi.
5. I limiti culturali del consumatore: l'utente italiano è un grande fruitore di smartphone ma al contempo si rileva arretrato nelle sue modalità di utilizzo, non riuscendo a sfruttarlo appieno per tutti quei processi che darebbero valore aggiunto al business.

Questo profondo rinnovamento è stato indotto dai nuovi orientamenti e comportamenti di spesa dei consumatori, dall'introduzione di nuove tecnologie e dagli effetti sulle attività delle imprese che derivano dall'evoluzione del quadro normativo in materia di commercio. Nella distribuzione del fatturato E-commerce, alcuni settori come il turismo hanno raggiunto una crescita significativa (il 31% degli acquisti avviene online), mentre in altri come l'alimentare, per difficoltà logistiche, di mantenimento della catena del freddo e per la grande frammentazione a livello di produzione, l'online è ancora marginale, pur presentando tassi di crescita molto elevati. La grande rivoluzione, per le dimensioni del settore e per le caratteristiche del prodotto, sta avvenendo nell'abbigliamento (€2,5 miliardi di acquisti online) grazie agli investimenti degli

operatori più grandi e a nuovi ingressi sul mercato. Un esempio di E-commerce che ha conosciuto una crescita esponenziale in questo settore è YOOX parte di YOOX Net-A-Porter Group, caso pratico di questo elaborato, partito come una piccola startup italiana ed ora vanta uffici e sedi sparse per il mondo. Il modello di business di YOOX mostra come sia cambiato profondamente il rapporto tra cliente ed impresa: gli stessi marchi del lusso, i più restii nei confronti di Internet, hanno cominciato a cogliere il potenziale del web non solo come canale distributivo ma anche come canale di contatto diretto con i clienti finali.

In Italia la diffusione dell'online ha raggiunto l'89,9% della popolazione con 43 milioni di italiani che dichiarano di poter accedere ad Internet da location fisse o da mobile. Analizzando il profilo degli acquirenti si scopre che per fascia d'età e per le penetrazioni sul totale della popolazione italiana, il fenomeno è più radicato tra i consumatori tra gli 11 e i 74 anni ed è destinato a crescere anche nelle fasce d'età più elevate, mano a mano che gli attuali grandi utilizzatori invecchieranno. Il mercato E-commerce B2C in Italia ha generato un fatturato di 35,1 miliardi di euro nel 2017, crescendo dell'11% rispetto al 2016. Il fatturato E-commerce registra risultati positivi in tutti i settori e la crescita complessiva è in linea con quella dell'anno precedente⁷.



⁷ Ricerca sul commercio elettronico in Italia, 2018 di Casaleggio Associati. www.casaleggio.it

Figura1: Crescita Fatturato E-commerce da Ricerca sul commercio elettronico in Italia, 2018 di Casaleggio Associati. www.casaleggio.it

Guardando a quello che succede all'estero, secondo una ricerca italiana del 2018⁸ la crescita esponenziale di Internet prosegue e si stima che il traffico generato nel 2018 sarà maggiore di tutti gli anni precedenti. Rispetto al 2016, c'è stato un aumento del 10% nel numero di coloro che accede ad Internet nel mondo, che ad oggi ha superato i 4 miliardi. La penetrazione è in continuo aumento e nel 2017 passa dal 46% al 53%. In particolare, leader indiscussi del mercato sono la Cina e gli Stati Uniti. La Cina è il più grande mercato E-commerce del mondo, da sola produce circa l'83% delle vendite dirette E-commerce dell'area Asia-Pacifico, per un valore stimato a circa 1.119 miliardi di dollari nel 2017. Gli Stati Uniti rimangono al secondo posto con un fatturato stimato in 409 miliardi di dollari nel 2017 per le vendite dirette e per il 2018 è prevista una crescita del 12%. In Europa, infine, il valore dell'E-commerce è stimato a 602 miliardi di euro nel 2017. Per il 2018 le previsioni di vendita online diretta di beni e servizi sono di 321 miliardi di euro, mentre il fatturato E-commerce totale di 660 miliardi di euro. A livello di crescita, i paesi in cui si è sviluppato maggiormente il mercato del commercio elettronico negli ultimi cinque anni sono Olanda e Italia. Regno Unito, Germania e Francia dominano la scena europea, generando il 70% del fatturato E-commerce europeo. Il Regno Unito è leader in termini di fatturato: la Brexit ha influito sulla contrazione dei consumi interni e sull'aumento delle esportazioni dovuto alla successiva e rapida svalutazione della Sterlina, ma le vendite online del Paese continuano a crescere e nel 2017 si stima abbiano raggiunto il 20% in più rispetto all'anno precedente. La Germania è al secondo posto con una stima di 65 miliardi di dollari di fatturato nel 2017. La crescita è in rallentamento ma rappresenta comunque l'11,3% in più rispetto all'anno precedente.

1.2) Tipologie di E-commerce

Adottando una visione più esplicita e poco formale, possiamo definire l'E-commerce quel complesso di attività quali l'acquisto, la vendita, l'ordine e il pagamento che si instaura tra differenti soggetti, mediante l'utilizzo di strumenti informatici e/o telematici. Sarà

⁸ Ricerca sul commercio elettronico in Italia, 2018 di Casaleggio Associati. www.casaleggio.it

sulla base della natura del bene oggetto della negoziazione, e conseguentemente delle modalità di svolgimento dell'attività esercitata, che possiamo classificare:

- *E-commerce diretto*, in cui tutte le fasi della transazione, dall'ordine, al pagamento alla consegna, avvengono esclusivamente in via telematica. Eliminando ogni tipo di forma di spedizione materiale, le operazioni in questione riguardano prodotti e beni direttamente scaricabili dal Web, previo pagamento del prezzo previsto.
- *E-commerce indiretto*, in cui, al contrario, alquanto limitata risulta la telematica. La peculiarità risiede nell'impossibile digitalizzazione del prodotto, oggetto della contrattazione, il quale risulta necessariamente consegnabile attraverso le vie ordinarie.

L'E-commerce acquista, pertanto, i connotati di una qualsiasi attività commerciale che presenti i seguenti parametri⁹:

- La compresenza di due attori protagonisti: uno adibito alla produzione e alla vendita dei beni e/o dei servizi prodotti, l'altro all'acquisto degli stessi.
- Lo scambio di informazioni e dati provenienti da qualunque parte del mondo (tramite qualsivoglia tipo di rete di telecomunicazione) e soprattutto in tempo reale.
- L'offerta, la vendita e la promozione di prodotti e/o servizi che avviene online.
- La presenza di una transazione commerciale vera e propria che si materializza tra gli attori in forma esclusivamente elettronica.

⁹ D. Vietri, G. Cappellotto, *E-commerce. Progettare e realizzare un negozio on-line di successo*. Hoepli, Milano. 2011

- La completa assenza di un luogo fisico in cui la transazione commerciale viene codificata e conclusa.

È sulla base del fatto che chi compra e chi vende sia un'azienda, un privato o un ente pubblico, si definiscono differenti tipologie di E-commerce. Può essere utile elencarne le principali, benché il valore della classificazione sia puramente accademico; nella realtà, infatti, spesso coesistono forme miste e i modelli di business sono in continua evoluzione.

- *Business to Consumer (BtoC o B2C)*: configura la forma più comune e più ricorrente¹⁰ del commercio elettronico e consiste nella vendita di prodotti e/o servizi da parte di un'azienda direttamente ai consumatori presenti in Rete. Il valore offerto può essere prodotto in modo diretto dall'impresa o la stessa può essere un mero intermediario o distributore, come avviene con YOOX, il portale che combina, all'interno di un unico sito di abbigliamento ed accessori, diversi brand.
- *Business to Business (BtoB o B2B)*: si concretizza in tutte quelle connessioni che si instaurano tra operatori commerciali o anche tra professionisti di uno specifico settore. L'offerta ha come oggetto beni e/o servizi offerti da aziende presenti in Rete: l'impresa, anche in questo caso, può produrre direttamente i beni e/o i servizi che vende oppure limitarsi a fare da intermediaria. Nel B2B stanno emergendo anche nuovi modelli di business, come quelli adottati da siti che mettono in Rete prodotti secondari ad un prezzo equivalente al costo di realizzo degli stessi, offrendo ciò che generalmente costituisce uno scarto del proprio business principale o smaltimenti di merce in eccesso, che permettono all'azienda di usufruire di una nuova fonte di reddito da attività che di solito costituiscono un mero costo.¹¹

¹⁰ L'E-commerce B2C continua la sua corsa, ampliando di anno in anno il suo perimetro d'azione, tanto che nel 2017 in Italia ha generato un fatturato di 35,1 miliardi di euro con un incremento dell'11% rispetto all'anno precedente.

I dati sono stati ripresi dalla Ricerca sul commercio elettronico in Italia di Casaleggio Associati, 2018. www.casaleggio.it

¹¹ R. Ghislandi, *Il manuale dell'E-commerce*. Apogeo, Milano. 2012

- *Consumer to Consumer (CtoC o C2C)*: si è di fronte al modello di commercio elettronico più recente ma soprattutto più popolare¹². La peculiarità risiede nella ripartizione tra l'ambiente in cui i soggetti privati interagiscono tra loro, gestito interamente dal sito, e la transazione vera e propria, la quale rimane nell'autodeterminazione dei contraenti. Proprio per questo motivo talvolta questo tipo di E-commerce è definito "Social Commerce". La realtà che sta dominando il mercato è eBay, il cui business primario è favorire l'incontro primario di milioni di persone "alla pari", creando un mercato trasparente ed economicamente vantaggioso per tutti i partecipanti. Una novità che rappresenta la manifestazione tangibile del noto slogan ambientale "Reduce, Reuse, Recycle": chiunque possiede un bene non più utilizzato o utilizzabile, può disfarsene, senza guadagnarci nulla, oppure può proporlo online al migliore offerente, in cambio di un corrispettivo.
- *Consumer to Business (CtoB o C2B)*: rappresenta la tipologia di E-commerce meno diffusa e si realizza quando l'azienda acquista un bene dal consumatore privato. Riutilizzando il prodotto all'interno della propria rete professionale, poi, l'impresa crea un elevato valore aggiunto e tutto questo avviene su base gratuita. Esempi di questo tipo si rinvengono nelle recensioni di prodotti e nei commenti sui servizi, ottenibili gratuitamente grazie alla volontà degli utenti-consumatori di esprimere virtualmente il proprio pensiero, gli stessi costituiscono una base fertile da cui partire per modificare, rivedere ed integrare il valore dell'azienda cui i beni e/o i servizi si riferiscono. Sempre nel C2B con il passare del tempo si sono affacciate forme più sofisticate di collaborazione tra aziende e gruppi di consumatori che detengono creatività, contenuti, competenze specialistiche e una propria community di interessi.

1.3) Modello di business per un'E-commerce

Un modello di business non è altro che l'architettura di un'azienda ed un network di partner studiato per creare, promuovere e distribuire valore ad un segmento di

consumatori, con l'obiettivo di generare flussi di entrata. È l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso cui l'impresa acquisisce un vantaggio competitivo¹³. I cambiamenti introdotti dalla rete, dall'era dot.com al web, hanno inevitabilmente alterato il contesto di mercato in cui operano le aziende e il rapporto con i consumatori. I business model di nuova generazione, dunque, nascono in un contesto in cui i social network si integrano alle piattaforme di E-commerce, dando un nuovo ruolo a tutti gli attori coinvolti nelle transazioni. Di conseguenza, specialmente nell'ambito dell'E-commerce, si stanno sviluppando nuovi modelli di business sia tra le grandi piattaforme sia tra le micro imprese. Possiamo distinguere questi modelli in quattro categorie¹⁴: *Business to Consumer Models*, *Consumer to Consumer Models*, *Business to Business Models* e *Other business models*. Al fine di facilitare la comprensione del capitolo può essere utile osservare lo schema riportato di seguito.

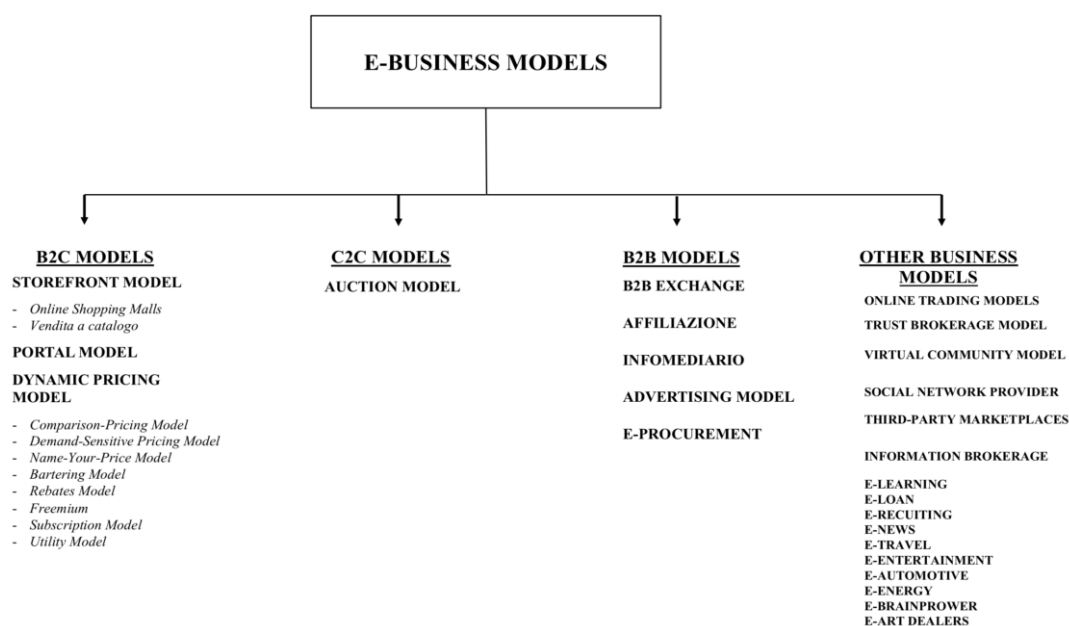


Figura 2: Tipologie di modelli di business per un'E-commerce. Produzione propria

Alla tipologia *Business to Consumer Models*, appartengono lo *Storefront Model*, il *Portal Model* e il *Dynamic Pricing Model*. Lo *Storefront Model* combina l'elaborazione delle

¹³ https://it.wikipedia.org/wiki/Modello_di_business

¹⁴ A. Manzoor, *E-commerce: an introduction*.

transazioni, la sicurezza, il pagamento online e l'archiviazione delle informazioni per consentire ai commercianti di vendere i loro prodotti sul Web. Questa è una forma base di E-commerce in cui l'acquirente e il venditore interagiscono direttamente. I venditori devono organizzare un catalogo online di prodotti, prendere ordini attraverso i loro siti Web, accettare pagamenti in un ambiente sicuro e inviare merci ai clienti. I clienti, invece, possono entrare direttamente nel negozio, attraverso un portale o un motore di ricerca, ma in genere devono registrarsi presso lo stesso negozio prima di poter effettuare un qualsiasi acquisto online. Il vantaggio di questo modello consiste in un esteso numero di vendite, in inferiori costi di marketing, di promozione e di transazione, nell'introduzione e nei test di nuovi prodotti e nella possibilità di raggiungere mercati specializzati. Al suo interno si possono distinguere:

- *Online Shopping Malls* (o E-Malls): i “centri commerciali” online presentano ai consumatori un'ampia selezione di prodotti e servizi. Sono spesso considerati più convenienti della ricerca e dello shopping presso negozi online indipendenti perché i clienti possono cercare ed acquistare una varietà di prodotti e, piuttosto che effettuare diversi acquisti separati, possono utilizzare la tecnologia del carrello degli acquisti del centro commerciale per acquistare articoli da molti negozi in un'unica transazione. Il successo di Amazon ed eBay è dovuto proprio a tale modello, questi siti hanno sostituito in breve tempo Google grazie alla capacità di offrire servizi orientati al cliente.
- *Vendita a catalogo (E-tailing o Electronic Retailing)*: utilizzato nella vendita di beni e servizi tramite un mezzo come Internet e coloro che si occupano di vendere al dettaglio online sono chiamati E-tailer. Libri, CD, software e hardware per il computer, vestiti, profumi, piante, giocattoli, sono i beni più comuni venduti dagli E-tailers. Il sito Mediashopping.it è un esempio, ma inizialmente anche Amazon utilizzava questo modello per libri e CD.

Il *Portal Model*, invece, è un sito Web che immagazzina e organizza un elevato numero di dati da diverse fonti e si comporta come un intermediario tra coloro che cercano informazioni e coloro che le forniscono. I portali possono fornire servizi come: notizie,

elenchi online e pubblicità personalizzate. Possono anche fornire uno spazio sul Web per le altre imprese affinché possano controllare i loro siti Web. Un portale con informazioni e collegamenti a siti Web che includono diversi argomenti sono portali orizzontali, mentre quello che ha collegamenti ed informazioni focalizzate su un solo particolare argomento è un portale verticale.

Per quanto riguarda i *dynamic pricing models* vale la pena analizzare i seguenti modelli:

- *Comparison-Pricing-Model*: Il modello di confronto dei prezzi consente ai clienti di sondare una varietà di commercianti e trovare un prodotto o servizio desiderato al prezzo più basso. Questi siti ottengono spesso le loro entrate da collaborazioni con particolari commercianti. Quindi, bisogna prestare attenzione ad osservare questi servizi, perché non necessariamente si potrebbe ottenere il miglior prezzo disponibile su tutto il web. Inoltre, altri siti simili cercano i negozi più popolari su Internet, cercando di attirare il più vasto pubblico.
- *Demand-Sensitive Pricing Model*: Il web ha consentito ai clienti di richiedere un servizio migliore e più veloce a prezzi più convenienti e ha autorizzato gli acquirenti a fare acquisti in grandi gruppi per ottenere una tariffa di gruppo. Il concetto alla base di questo modello di business è che maggiore è il numero di persone che comprano un prodotto in un singolo acquisto, più diventa basso il costo per persona. Vendere i prodotti singolarmente può essere costoso perché il venditore deve valutare un prodotto in modo tale che copra i costi di vendita e i costi generali generando un profitto. Quando i clienti acquistano in massa, questo costo viene condiviso e il margine di profitto aumenta.
- *Name-Your-Price-Model*: il modello name-your-price consente ai clienti di scegliere il prezzo che sono disposti a pagare per prodotti e servizi. Molte delle aziende che offrono questo servizio hanno stretto partnership con leader di settori quali viaggi, prestiti, vendita al dettaglio, ecc. Questi leader del settore ricevono il prezzo desiderato dal cliente dall'intermediario e decidono se vendere o meno il prodotto o il servizio. Se il prezzo del cliente non è ragionevole, a quel cliente verrà chiesto di scegliere un altro prezzo.

- *Bartering Model*: un altro metodo popolare per condurre l'e-business è il baratto, o l'offerta di un oggetto in cambio di un altro. Il venditore fa un'offerta iniziale con l'intenzione di barattare per raggiungere un accordo finale con l'acquirente. Una vasta gamma di prodotti e servizi è disponibile per il baratto, ad esempio gli articoli di magazzino in eccesso, l'eccedenza di fabbrica e le attività non necessarie. Questo business genera entrate attraverso le tariffe addebitate agli utenti per il loro sito Web.

- *Rebates Model*: in questo caso, le aziende offrono sconti sul prodotto presso i principali rivenditori online in cambio di commissioni o entrate pubblicitarie. Tali aziende offrono ai propri utenti l'offerta di sconti sugli acquisti online e se il fornitore è affiliato con il sito Web, otterrà un rimborso. I rimborsi possono essere utili ad un'impresa per attirare l'attenzione del cliente e premiare i non utenti dei coupon. Allo stesso tempo, i rimborsi potrebbero essere meno interessanti per i consumatori che desiderano una gratificazione immediata, come ad esempio gli sconti immediati.

- *Freemium*: quando un'azienda offre prodotti e servizi gratuiti per generare un traffico elevato. Le entrate sono generate attraverso la pubblicità o ricevendo entrate dai siti che bisogna visitare prima di ottenere il prodotto o il servizio gratuito. I siti tipici che rientrano in questa categoria sono: i siti di giochi, i siti che eseguono lotterie gratuite e i siti che offrono i software gratuiti. Il social network LinkedIn, per esempio, utilizza questo modello di business. Mentre tra i siti di giochi possiamo citare le APP come Candy Crush o Angry Birds.

- *Subscription Model (o in abbonamento)*: in questo modello gli utenti pagano una tariffa periodica per iscriversi ad un servizio. Molti siti combinano contenuti gratuiti con contenuti premium, che richiedono l'iscrizione per poter accedere. Un esempio sono Netflix e Spotify, i quali forniscono i propri servizi per accedere a audio o video attraverso la sottoscrizione da parte dei clienti per poter usufruire o acquistare gli stessi con cadenza periodica (annuale, mensile o stagionale).

L'unico modello che caratterizza la categoria *Consumer to Consumer* è l'*auction model*, in cui i siti fungono da forum attraverso i quali gli utenti di Internet possono accedere e assumere il ruolo di offerente o venditore. Come venditore, puoi pubblicare un articolo che desideri vendere, il prezzo minimo di cui hai bisogno per vendere il tuo articolo e una scadenza per chiudere l'asta. Alcuni siti consentono di aggiungere funzionalità, come una fotografia o una descrizione delle condizioni dell'oggetto. Come offerente, invece, puoi cercare nel sito la disponibilità dell'articolo che stai cercando, visualizzare l'attività di offerta corrente e fare un'offerta. Alcuni siti ti consentono di inviare un prezzo di offerta massimo e si occupano loro di fare offerte per te. Questo modello offre molti vantaggi tra cui nessun vincolo geografico o temporale per partecipare all'asta, un numero elevato di offerenti e acquirenti e economie di rete. In questi siti gran parte delle entrate si ottengono attraverso pubblicità e commissioni sugli oggetti messi all'asta. In realtà, anche se i siti di aste richiedono una commissione sulle vendite, sono solo forum per la vendita e l'acquisto online; per questa ragione, dopo che l'asta è terminata il venditore e l'offerente vengono informati e successivamente il metodo di pagamento e il costo per la consegna viene stabilito tra le parti.

Nella categoria *Business to Business Models* sono compresi:

- *B2B Exchanges*: è un sito web o una raccolta di siti Web che rendono molto più semplice il processo di esecuzione delle transazioni commerciali. Gli scambi B2B consentono alle aziende di procurarsi servizi e prodotti l'una dall'altra e di svolgere attività congiunte come marketing o offerta di progetti.
- *Affiliazione (Affiliation)*: nel modello di affiliazione, un business offre incentivi finanziari ai siti partner affiliati per guidare i clienti verso il proprio sito. Generalmente i siti affiliati vengono pagati per la loro performance: l'affiliato viene pagato solo se i clienti trasferiti sul sito web aziendale effettuano un acquisto. Le varianti del modello di affiliazione sono lo scambio di banner, il pay-per-click e i programmi di compartecipazione alle entrate. Nel primo caso l'azienda offre il posizionamento del banner tra una rete di siti affiliati. Nel secondo modello, l'impresa paga i suoi affiliati per ogni click di ciascun cliente. Nell'ultima tipologia, infine, l'azienda offre una commissione percentuale di

vendita basata su un click del cliente, tramite il quale successivamente viene acquistato un prodotto.

- *Infomediario*: Alcune aziende fungono da intermediari ed assistono gli acquirenti e/o i venditori a comprendere un determinato mercato. Esempi di modelli infomediari includono: reti pubblicitarie, società di ricerche di mercato online, fornitori di incentivi di marketing e metamediari. Il primo modello fornisce banner pubblicitari ad una rete di siti membri. Gli inserzionisti possono utilizzare queste reti per lanciare grandi campagne di marketing. Il secondo modello si basa sul condurre sondaggi per raccogliere dati sugli utenti del Web. Infine, un metamediario facilita le transazioni tra acquirenti e venditori fornendo informazioni complete e servizi accessori, questo però senza comportare lo scambio effettivo di beni o servizi tra acquirenti e venditori. Libero.it e Gazzetta.it utilizzano questo modello ad un fine pubblicitario, cioè quello di inviare messaggi pubblicitaria tramite email al cliente senza rivelare gli indirizzi dei loro utenti.

- *Advertising model*: nel modello pubblicitario, un sito web, fornisce contenuti e servizi (e-mail, messaggistica istantanea, blog) mescolati con messaggi pubblicitari sotto forma di banner pubblicitari. Il sito Web può essere il proprietario o solo un distributore del contenuto/servizio. Tale modello funziona meglio nei casi in cui il sito riceve un numero elevato di visitatori o quando i visitatori appartengono a una specifica classe di clienti. Ci possono essere molte varianti del modello pubblicitario: alcuni siti utilizzano “Intromercials” che sono annunci animati a schermo intero posti all'ingresso di un sito prima che un utente raggiunga il contenuto previsto; altri usano “Ultramercials” che sono pubblicità online interattive che richiedono all'utente di rispondere a intermittenza per chiudere l'annuncio e raggiungere il contenuto previsto.

- *E-procurement*: in tale modello, un'azienda fornisce servizi di approvvigionamento online. Questi siti generalmente pubblicizzano le attuali opportunità di approvvigionamento e offrono varie strutture alle aziende interessate alle gare d'appalto. Queste strutture possono includere la possibilità di compilare moduli pertinenti e tenere traccia dell'avanzamento di un'offerta.

Utilizzando le gare elettroniche, i fornitori possono godere di maggiori opportunità di gare d'appalto, costi di presentazione delle offerte inferiori e gare di collaborazione con altre società. Le società che presentano offerte godono di una sostanziale riduzione dei costi. I fornitori di E-procurement guadagnano introiti facendo pagare una tassa per i loro servizi.

Infine, tra gli *Other Business Model* quelli su cui vale la pena soffermarci sono:

- *Virtual Community Model*: una comunità virtuale (chiamata anche comunità web o comunità online) soddisfa i bisogni sociali delle persone offrendo loro un modo per connettersi e discutere su questioni ed interessi comuni. Queste esistono in varie forme, tra cui newsgroup, chat room e siti web e possono anche aiutare le aziende, i loro clienti e i loro fornitori a pianificare, collaborare, negoziare affari e interagire in modo da beneficiare tutti. Il successo di questo modello è basato sulla fedeltà dell'utente; i ricavi possono essere generati attraverso la vendita di prodotti e servizi supplementari, contributi volontari o attraverso la pubblicità contestuale e le iscrizioni per servizi premium.
- *Social Network Provider*: un social network è formato da unità, che siano individui o organizzazioni. L'obiettivo è quello di espandere le relazioni trovando nuovi amici. Diversi tipi di social network sono stati creati per adattarsi ai diversi fini dei loro membri. La maggior parte dei social network utilizza la pubblicità per generare entrate. A seconda degli interessi che accomunano le persone questi possono essere distinti a loro volta in: General communities; Interest-based Social Networks; Affinity Communities e Sponsored Communities.
- *E-Learning*: Università e società di formazione aziendale offrono tramite l'E-Learning formazione a distanza di alta qualità direttamente sul web. Ci sono aziende sul web che aggregano prodotti e servizi di E-learning da creatori di contenuti ed editori di tutto il mondo, e li offrono in abbonamento a persone e società. Man mano che la tecnologia aumenta e la qualità audio e video sul Web migliora, così anche la qualità e la disponibilità dei programmi di E-learning.

- *E-Recruiting*: le assunzioni e le ricerche di lavoro possono essere fatte sul Web. Coloro che cercano un lavoro possono imparare a scrivere un curriculum e una lettera di presentazione, pubblicarli online e cercare tra gli elenchi delle offerte di lavoro per cercare i lavori che meglio si adattano alle loro necessità. Tramite questo modello, la società offre servizi correlati sia ai datori di lavoro sia ai dipendenti. I servizi per i dipendenti includono corsi per la preparazione del curriculum, aiuti per stilare una lettera di presentazione, ricerche gratuite di lavoro, ecc. I servizi per i datori di lavoro, invece, possono includere strutture per cercare i dipendenti adatti tra un numero elevato di aspiranti.

1.4) La dimensione organizzativa

La dimensione di un'organizzazione è una variabile di contesto che influisce sulla progettazione e il funzionamento organizzativo¹⁵. Per comprendere le organizzazioni è importante guardare le dimensioni che descrivono specifici tratti della struttura organizzativa. Molti business si interrompono per mancanza di fondi, per problemi con i fornitori o con scelte tecnologiche, che nel tempo si rivelano inadeguate, per questa ragione ci sono alcuni aspetti da non trascurare¹⁶. In primo luogo, per eseguire la strategia digitale serve un team con un mix di competenze che copre l'intera catena del valore dell'E-commerce. Il team deve essere pronto, grazie alla collaborazione con le altre aree aziendali, a governare processi di marketing, commerciali, logistici, di customer care e creativi. Parte di queste competenze possono essere sviluppate in azienda, parte possono essere coperte con l'aiuto di partner esterni, mentre le restanti possono essere reperite sul mercato, con la consapevolezza che, in alcuni casi, si tratta di competenze poco diffuse nel mercato del lavoro italiano. Alcune ricerche hanno messo in relazione il numero di impiegati delle aziende E-commerce con il fatturato E-commerce, riscontrando una relazione diretta. Da un report di Casaleggio & Associati del 2012 sarebbero sufficienti quattro persone per gestire un'E-commerce con un fatturato medio annuale di 500.000€. Superati i 5 milioni di euro lo staff medio dovrebbe essere composto da 52 persone. YOOX, nel primo anno di esercizio aveva 27 impiegati con uno stipendio medio di circa 1,3 milione di lire al mese. Le società più strutturate superano le cento persone e

¹⁵ R.Daft, *Organizzazione aziendale*. APOGEO, Milano. 2017

¹⁶ R. Ghislandi, *Il manuale dell'E-commerce*. APOGEO. 2012

appartengono ai settori assicurativo e tempo libero. Il successo di un'azienda, dunque, è dato dal personale interno motivato, competente ed ambizioso.

Se intendiamo vendere sia prodotti nostri sia prodotti di altri, dobbiamo fare attenzione all'intera catena, perciò è molto importante conoscere bene l'offerta dei nostri fornitori. Infatti, nel commercio l'individuazione di un buon fornitore è decisiva per il futuro e lo sviluppo dell'intero business. Esistono due tipologie di fornitori: i produttori e i grossisti. Le aziende che producono prendono il nome di "produttori". Con la concentrazione del mercato degli ultimi anni, molte aziende non producono più beni in eccesso, ma solo "su commessa" quando ricevono gli ordini. Pertanto, i tempi di consegna si allungano e la disponibilità diventa relativa, se non si hanno scorte di magazzino. In alcuni settori l'acquisto della merce può avvenire direttamente dal produttore, anziché dal grossista, ma ciò richiede un buon capitale da investire in merce poiché i produttori accettano solo ordini minimi importanti o di un'intera linea di prodotto. I grossisti, invece, sono aziende che comprano grandi quantitativi di beni da diversi produttori per poi rivenderli ai dettaglianti. Dispongono di un ampio magazzino dal quale i negozianti possono approvvigionarsi in tempi rapidi. Nella scelta del grossista vanno considerati diversi aspetti:

- ✓ L'affidabilità nel rispettare i contratti e gli accordi, la puntualità nella consegna e la reale disponibilità della merce;
- ✓ Il costo di acquisto competitivo della merce;
- ✓ La possibilità di effettuare quantitativi d'ordine di piccoli importi;
- ✓ La presenza o meno di vincoli di territorialità nella vendita di prodotti in una regione o in un Paese estero;
- ✓ La vicinanza geografica tra il magazzino dell'azienda e quello del grossista che agevola l'approvvigionamento delle merci, migliora i tempi di spedizione e permette di reperire facilmente le informazioni mancanti recandosi sul posto;

- ✓ I tempi di approvvigionamento per la consegna rapida della merce: l'acquirente su Internet si aspetta di ricevere un bene ordinato tra i 2 e i 5 giorni. Conoscere i tempi dei fornitori è cruciale per non rischiare ritardi, cui dobbiamo sommare i problemi della logistica. La Comunità Europea, per favorire la trasparenza e il decollo dell'E-commerce sul proprio territorio, sta proponendo regole molto più stringenti: in particolare, l' esercente online sarà responsabile anche dei tempi di consegna del corriere scelto. Invece, i produttori devono assicurarsi eventuali materie prime, semilavorati e competenze interne. Se i costi operativi cambiano sensibilmente, potrebbe risultare penalizzata la redditività.
- ✓ Il prezzo di acquisto, che influenza quello di rivendita, ma in alcuni casi sono previsti degli sconti se si acquistano grandi quantitativi di merce;
- ✓ Le tempistiche e le modalità di pagamento;

Per quanto riguarda le scelte tecnologiche da fare, esse sono molteplici e riguardano i partner tecnici per le soluzioni informatiche e l'architettura del sito, i sistemi di pagamento e la logistica. Ogni sito web di E-commerce possiede un catalogo prodotti più o meno vasto che deve essere curato dettagliatamente ai fini delle vendite. L'inserimento di nuovi prodotti nel catalogo, il loro aggiornamento con nuove versioni e il riallineamento dei prezzi sono molto impegnativi. Molti beni e servizi sono soggetti a fluttuazioni di valore e gli aggiornamenti in entrata dal fornitore devono essere il più possibile integrati con il catalogo online: una rielaborazione di questi dati da parte del venditore prima di pubblicarli sul sito comporta la perdita di immediatezza e convenienza. In alcuni settori l'integrazione è molto sviluppata, con il passaggio automatico (o semiautomatico) dei listini e del catalogo prodotti dal fornitore all' esercente a conferma che la relazione tra il successo di un negozio online e l'ampiezza del suo assortimento è molto forte: spesso anche negozi che fatturano poche migliaia di euro l'anno hanno cataloghi con molti prodotti per competere sul mercato.

Nell'organizzazione di un'E-commerce, però, la prima scelta da fare è se gestire in casa il magazzino o affidarsi ad aziende esterne. Il problema viene meno se vengono venduti

solo beni digitali, quali musica, software, immagini o E-book, che richiedono solo lo spostamento di file. È possibile individuare tre modalità distinte di interazione: inhouse, outsourcing e misto¹⁷. Nel primo caso l'azienda svolge tutti i processi di business che ruotano attorno al commercio elettronico (creazione del sito web, hosting, aspetti fiscali e legali, logistica ecc.) attraverso una propria squadra interna di dipendenti. In questo modo ha il pieno controllo di tutte le fasi e i processi e può proteggere il know-how aziendale. Un limite a tale soluzione, oltre a quello economico per mantenere tali figure professionali, potrebbe essere la conoscenza e l'esperienza stessa del team, che lavorando ad un unico progetto non ha una visione completa ed aggiornata. Pertanto, l'inhouse risulta essere molto complesso ed è adottato effettivamente solo da grandi aziende, multinazionali o enti pubblici. Al contrario, nell'outsourcing l'imprenditore affida tutti i propri processi di business ad aziende terze specializzate senza avvalersi di dipendenti interni. Sebbene l'outsourcing sia una modalità molto attuale e di facile applicazione, in un mondo sempre più globalizzato il coordinamento e la gestione delle risorse umane rappresenta l'ostacolo più importante, in quanto è possibile lavorare a distanza non solo nella modalità classica del telelavoro ma anche in modalità collaborativa grazie agli strumenti del collaborative working offerti dal Web. L'outsourcing è spesso adottato da quegli imprenditori che, sotto forma di ditta individuale, avviano in autonomia la propria attività di E-commerce. L'imprenditore, essendo solo, dovrà essere attento a seguire e a gestire contemporaneamente tutti gli aspetti aziendali mantenendo un alto livello qualitativo di processo. Per ovviare a queste problematiche, negli ultimi anni sono nati i Commerce Service Provider (CSP), aziende in grado di fornire soluzioni complete e su misura per assistere le aziende nel commercio elettronico. Nel modello misto, infine, l'azienda possiede un personale interno specializzato o coinvolge direttamente i soci per svolgere i processi più delicati o meglio conosciuti; allo stesso tempo, affida all'esterno le competenze più tecniche o quelle non possedute dal personale interno. La soluzione mista è sicuramente quella più adottata, in quanto risulta essere anche la più flessibile. Solitamente la scelta tra una modalità e l'altra è strettamente correlata al budget a propria disposizione. Tuttavia, un altro fattore da prendere in considerazione è la proprietà intellettuale del progetto: se si intende sviluppare un sito E-commerce e possederne tutti

¹⁷ D. Rutigliano, *E-commerce vincente. Dai modelli di business alle strategie di vendita online*. HOEPLI, Milano. 2017

i diritti d'autore mantenendone i costi, l'unica scelta obbligata è quella di optare per un team inhouse. Nel caso YOOX inizialmente la gestione del sito era affidata ad una Web agency esterna. Successivamente, poiché fu deciso di internalizzare tutte le attività core, lo sviluppo del backend e del frontend¹⁸ della piattaforma fu portato all'interno.

Un altro aspetto da considerare è il sistema dei pagamenti. Il commercio online deve il suo sviluppo all'implementazione di nuovi sistemi di pagamento che determinano il passaggio dalla banconota al contante digitale. Questo fenomeno estremizza una delle caratteristiche di Internet, cioè la dematerializzazione degli strumenti reali e giuridici che l'uomo utilizza nella vita quotidiana. Negli ultimi anni sono stati creati numerosi strumenti per i pagamenti in Internet. Molti di questi richiedono l'intervento di una terza parte che funga da intermediario della transazione. A seconda del tipo di strumento utilizzato l'intermediario può essere legato da un rapporto contrattuale al compratore, al venditore o ad entrambi. I vantaggi connessi all'utilizzo dei metodi di pagamento online sono rappresentati dalla convenienza, dall'efficienza e dal fatto che le due controparti non devono incontrarsi di persona per trattare. Alcuni di questi impongono una commissione comparabile a quella che viene addebitata con l'utilizzo delle carte di credito, mentre altri sono meno costosi, quando non completamente gratuiti. Le modalità di pagamento utilizzabili nella rete sono sostanzialmente divisibili in tre gruppi: credit-based, debit-based e token-based¹⁹. Lo strumento più utilizzato è rappresentato dalle transazioni che avvengono attraverso l'invio dei dati della carta di credito, i cosiddetti sistemi credit-based. Il sistema su cui si basa tale tipo di pagamento è semplice: il compratore, dopo aver concluso il contratto online, inserisce i dati della sua carta di credito, che vengono criptati ed inviati al venditore. A seguito di tale invio, il venditore chiederà l'autorizzazione alla propria banca, la quale attraverso il controllo e la verifica dei dati in questione, darà il via all'operazione. I rischi per l'acquirente sono legati alla sicurezza dei dati che viaggiano sulla rete e alla possibilità che questi vengano intercettati e clonati

¹⁸ I termini frontend e backend denotano, rispettivamente, la parte visibile all'utente e con cui egli può interagire (interfaccia utente) e la parte che permette l'effettivo funzionamento di queste interazioni. Il frontend è responsabile dell'acquisizione dei dati di ingresso e della loro elaborazione con modalità conformi a specifiche predefinite e invarianti, tali da renderli utilizzabili dal backend. Il collegamento del frontend e del backend è un particolare caso di interfaccia.

¹⁹ G. Pascuzzi, *Il diritto nell'era digitale*. Il Mulino. 2016

abusivamente da terzi. Il venditore, dal canto suo, non avendo elementi certi sull'identità e sulla reale solvibilità del compratore, corre il rischio di vedersi costretto a restituire l'importo ricevuto, qualora il cliente neghi, in seguito, di aver autorizzato la transazione. Di particolare importanza in questo ambito è l'adozione di sistemi di sicurezza avanzati che garantiscono l'identità del codice della carta digitato. Esistono, poi, i sistemi debit-based che si fondano su meccanismi tipici del sistema bancario. Il cliente, dopo aver stipulato una convenzione con una banca e aver quindi aperto un conto corrente, emette a favore del venditore un assegno che viene convalidato dall'istituto di credito. Il funzionamento è il seguente: l'acquirente apre un conto corrente online; la banca autorizza l'utente ad installare nel proprio hard disk una sorta di libretto di assegni digitale; al momento della transazione l'acquirente appone all'assegno la propria firma digitale e lo spedisce al venditore, che successivamente si rivolgerà alla banca emittente per incassare la somma. Da ultimo troviamo il sistema token-based: si tratta di un metodo che, come gli altri, è completamente svincolato dalla fisicità con rischiosi aspetti di incontrollabilità. La moneta elettronica, anche detta E-cash, è un valore monetario rappresentato da un credito nei confronti dell'emittente, memorizzato su un dispositivo elettronico dietro ricezione di fondi il cui valore non sia inferiore al valore monetario emesso, accettato come mezzo di pagamento da imprese diverse dall'emittente. Si assiste, infine, alla diffusione di un supporto per i pagamenti che offre notevoli vantaggi per la garanzia dell'anonimato e della sicurezza: le smart card. Queste rappresentano, in sostanza, un'evoluzione delle tradizionali carte di pagamento prepagate. A differenza di queste ultime, che consistono in un supporto laminato su cui è installata una banda magnetica contenente un numero limitato di informazioni, le smart card contengono al loro interno un microprocessore che permette alla carta di memorizzare una quantità notevolmente superiore a quella di una normale carta a banda magnetica. Queste particolari carte si suddividono in due tipi: monouso, poiché consentono di effettuare pagamenti nei confronti di un unico soggetto, che spesso coincide con l'emittente; multiuso, poiché consentono di effettuare pagamenti presso un numero più o meno ampio di esercenti convenzionati. L'implementazione di questo tipo di carte per i pagamenti online ha garantito un salto di qualità nello sviluppo dell'E-commerce grazie alla loro sicurezza ed agli esigui rischi derivanti da un'illecita clonazione delle carte.

Il post-vendita è un altro dei temi che più impegnano i professionisti dell'E-commerce, ma anche uno di quelli dove si può dettare l'innovazione e cambiare le performance delle vendite online. Il rapporto tra acquirente e venditore, poi, non può dirsi esaurito con la fine della compravendita. L'ultima fase del processo di vendita online è la spedizione della merce, cui bisogna prestare particolare attenzione poiché diversi aspetti di questo processo contribuiscono alla soddisfazione e alla fidelizzazione del cliente. Inoltre, anche il confezionamento tende ad incidere drasticamente sui margini. Si può optare per soluzioni creative, un packaging anonimo o addirittura il riciclo di imballi altrui, ma bisogna sperimentare anticipatamente, attraverso una spedizione di test, per valutare in che condizioni arriva la merce. Tra i servizi post-vendita di fondamentale importanza ci sono: il servizio clienti, la garanzia, la gestione dei resi e il diritto di recesso. Il customer care è lo strumento fondamentale che serve a favorire il cliente o il potenziale cliente prima, durante e dopo l'acquisto e a rafforzare il brand, consentendo un aumento del mercato clienti. È essenziale per conoscere il cliente e soddisfare i suoi bisogni, offrendo informazioni chiare così da costruire una relazione stabile e duratura. I principali strumenti utilizzati nel servizio clienti sono: il telefono, la posta elettronica, le FAQ (*Frequently Asked Questions*) e i social networks.

Per quanto riguarda le garanzie, l'art. 128 del Codice del Consumo prevede due tipologie di garanzie per l'acquirente che compra beni durevoli e semidurevoli: la garanzia legale di conformità e la garanzia convenzionale. Le disposizioni si applicano solo ai difetti del bene e non ad eventuali danni causati da un uso scorretto o da un evento accidentale. La garanzia legale di conformità viene riconosciuta sempre dal venditore per due anni dall'acquisto del bene da parte del consumatore finale, in caso di prodotti difettosi, mal funzionanti, non idonei al loro uso o viziati in termini di qualità. Tale garanzia deve essere fatta valere al consumatore entro due mesi dalla scoperta del difetto, previa presentazione della prova d'acquisto e il consumatore, a sua scelta, avrà diritto alla riparazione o alla sostituzione del bene senza addebito delle spese. La garanzia convenzionale, invece, si contrappone a quella legale per il suo carattere di prestazione volontaria concordata tra le parti. Può essere riconosciuta dal produttore (a volte anche dal venditore) in aggiunta a quella legale senza sostituirla e né limitarla. Questa garanzia può essere gratuita, avere una durata scelta unilateralmente dal produttore ed essere prevista sia con intervento presso il domicilio dell'utente sia presso i centri di assistenza autorizzati.

Un altro importante requisito da considerare sono i resi, che costituiscono una delle principali barriere all'acquisto poiché scegliere un bene senza la possibilità di toccarlo o provarlo genera inevitabilmente diffidenza. La gestione dei resi in una E-commerce è una questione complessa che, se ben gestita, può diventare un'efficace leva commerciale, ma se trascurata o non organizzata può mettere a repentaglio tutta l'organizzazione. La normativa europea prevede la possibilità di reso entro 14 giorni lavorativi.

Infine, anche la penetrazione nel mercato estero è un'opportunità di crescita per l'E-commerce; se da una parte Internet ha eliminato le barriere e reso possibile la globalizzazione, dall'altra usi, lingue e legislazioni dei vari Paesi stanno iniziando a complicare le cose e a far lievitare la burocrazia. Chiunque si avvicina al mercato estero deve tener conto delle economie di scala e deve conoscere le dinamiche correlate ai mercati esteri in termini di preferenze d'acquisto, utilizzo dei devices, pagamenti, fiscalità e logistica. Dunque, bisogna considerare alcuni punti²⁰:

- Criticità linguistiche: i mercati esteri possono presentare criticità, a partire dalla lingua locale. Per questo bisogna contare su risorse che siano in grado di interagire almeno in inglese e produrre la documentazione di un prodotto o un'eventuale etichettatura nella lingua locale se richiesta.
- Dazi doganali e limitazioni import/ export: ogni Paese ha una legislazione propria e una diversa regolamentazione e tassazione per l'import/ export, imponendo talvolta requisiti di prodotto diversi per la commercializzazione.
- Assistenza e post vendita: se offriamo un servizio post-vendita, dobbiamo verificare il costo in loco di manutenzione e riparazione.
- Differenze culturali
- Burocrazia: le complessità non valgono solo per i beni fisici.

²⁰ R. Ghislandi, *Il manuale dell'E-commerce*. APOGEO. 2012

- Mentalità: il “cross-border E-commerce” deve anche fare i conti con tipiche barriere psicologiche: molti consumatori europei temono truffe acquistando in altri Paesi.

Nel 2017 il fatturato E-commerce generato all'estero dalle aziende italiane è stato in media il 30% delle vendite complessive, in lieve crescita rispetto al 29% del 2016²¹.

1.5) Vantaggi e svantaggi dell'E-commerce

L'allestimento di un sito di E-commerce è in realtà l'attivazione di un nuovo canale di vendita che si affianca ai canali di vendita tradizionali e consente alle imprese di ottenere numerosi vantaggi. Il principale, nonché il più evidente, è quello del numero di clienti raggiungibili in quanto un sito Internet permette di vendere a consumatori residenti in qualunque parte del mondo. Questo non si riflette solo sulle vendite, ma anche sul miglioramento, con l'esperienza, dei sistemi logistici, che consente di migliorare ulteriormente il servizio fornito al cliente. Un altro vantaggio è quello della vendita ad orario continuato. Se un negozio fisico permette la vendita solo dall'orario di apertura all'orario di chiusura, quella online consente ai propri clienti di acquistare i prodotti 24 ore al giorno, 7 giorni su 7. Questo abbattimento dei limiti spazio-temporali comporta sicuramente un maggior volume di affari, ma rappresenta un vantaggio solo se tale volume è adeguato ai costi aggiuntivi che l'impresa deve sostenere per la gestione del servizio, altrimenti diventa uno svantaggio. Attraverso la rete un venditore può raggiungere oltre ai suoi clienti abituali, anche un quantitativo esiguo di altri utenti sparsi per il mondo. È così che è nato l'E-commerce, il quale ha segnato una serie di cambiamenti nelle aziende sia dal punto di vista organizzativo sia in generale.

- Il potere contrattuale del cliente è cresciuto notevolmente, in quanto non essendo più costretto ad andare nei negozi fisici abituali, ha la possibilità di accedere ad un'ampia e diversificata scelta sia per quanto riguarda le caratteristiche dei prodotti sia per il prezzo. Dopo l'avvento di questa nuova forma di mercato, infatti, il consumatore finale ha avuto a disposizione un maggior numero di

²¹ Ricerca sul commercio elettronico in Italia, 2018 di Casaleggio Associati.
www.casaleggioassociati.it

“negozi” tra cui scegliere, la cui distanza geografica è semi-ininfluente. Questo ha consentito di poter selezionare con attenzione il venditore da cui acquistare in base al prezzo più conveniente.

- Un aumento spropositato della competizione, che non dipende più dall’area geografica dato che grazie ad Internet è stata eliminata questa barriera, sia per i costi di consegna sempre più bassi sia per i costi doganali ormai praticamente abbattuti, ma dipende dal settore.
- Accorciamento dei tempi per concludere un affare.
- Introduzione di nuovi canali di distribuzione.
- Rivoluzione dell’idea di creazione del valore, non più orientata all’interno dell’azienda, ma ai clienti, ai fornitori e ai partner.
- Il passaggio dalla forma di organizzazione verticale a quella orizzontale, più adatta a questo nuovo contesto.

La value net, un concetto nato proprio con l’E-commerce, è una strategia aziendale basata sulla catena del valore digitale. Lo scopo è quello di realizzare sia una massima soddisfazione per il cliente, sia un’alta redditività per l’impresa. Il processo di acquisto viene modificato: si passa da un processo lineare e unidirezionale ad uno multicanale, caratterizzato da un intreccio di attività interdipendenti. L’allestimento di un sito di E-commerce permette di saltare il passaggio della distribuzione, accorciando la filiera distributiva e facendo diminuire il prezzo dei beni a vantaggio sia del consumatore finale, che aumenta il suo potere d’acquisto, sia dell’impresa, che riduce i costi di intermediazione. Con questa nuova concezione, si parte dai bisogni dei consumatori i quali vengono coinvolti nei processi aziendali e diventano l’elemento centrale su cui basare la produzione. Attraverso gli strumenti di CRM (*Customer Relationship Manager*), che aiutano nella raccolta e nell’analisi di dati quantitativi e qualitativi, è possibile profilare l’utente in modo da comprendere le scelte di consumo, le preferenze di acquisto e i comportamenti così che l’impresa possa sfruttare queste informazioni per

targetizzare l'offerta e l'assistenza post vendita. Con la nuova concezione data dal value net, le imprese non si preoccupano di raggiungere profitti positivi nel breve termine, ma cercano di aumentare il valore dell'impresa nel medio-lungo periodo e di attrarre più clienti possibili attraverso l'offerta di servizi differenziati per andare incontro alle più variegate esigenze di spedizione, di pagamento e di tipologia di prodotto.

Altro vantaggio dato dalla rete è legato ai diversi aspetti del personale. A partire dalle ricerche per il reclutamento che avvengono direttamente dal proprio sito dove vengono specificate le caratteristiche richieste per un determinato incarico, riducendo così i tempi di selezione, fino ad arrivare alle comunicazioni ai dipendenti o a determinate direttive, che avvengono direttamente dal sito evitando dispendio di risorse e di tempo. Inoltre, l'azienda trae vantaggio dalla rete per via dell'ottimizzazione dei compiti e delle funzioni, della riduzione della presenza fisica dei lavoratori, visto che molte funzioni possono essere svolte anche da casa, e in generale per la riduzione del costo del lavoro per una minore necessità del personale.

Tuttavia, esistono alcuni elementi di criticità che potrebbero minare la conclusione della transazione online. Il cliente, infatti, non avendo un contatto diretto con il venditore e uno fisico con il bene che intende acquistare, potrebbe ritirarsi all'ultimo momento. Inoltre, il motivo per cui molte imprese non hanno ancora abbracciato questo nuovo tipo di realtà economica, sta nell'assenza del know-how necessario per competere con tutti quei player, che sono su Internet ormai da molto tempo e quindi hanno affermato la loro posizione. Per acquisire know-how servirebbero massicci investimenti che non tutti sono disposti a fare senza la certezza di un ritorno in termini di ricavi nel breve termine. Inoltre, le commissioni, specialmente all'inizio quando non si ha un elevato potere contrattuale, possono raggiungere anche il 25%, cifra che scoraggia molto gli operatori abituali ai canali tradizionali. Le piccole e medie imprese hanno dunque difficoltà nel partecipare a questa nuova ondata, anche perché l'E-commerce crea valore specialmente quando si riescono a sfruttare le economie di scala, altrimenti ci sono molti costi aggiuntivi che non comportano una remunerazione diretta e rischiano solo di far diminuire il profitto di un'impresa fino a farlo diventare negativo. Tra questi costi aggiuntivi ci sono ad esempio quelli per garantire la sicurezza delle transazioni, o quelli sostenuti per l'indicizzazione

del proprio sito, che non comportano di per sé un ritorno diretto di valore generato dalle vendite.

1.6) Riflessioni finali

Il commercio elettronico è nato nel momento in cui le imprese compresero che era possibile utilizzare Internet all'interno del mondo degli affari, grazie all'omologazione dell'accesso al web. L'innovazione rivoluzionaria, in particolare, è stata l'introduzione di interazioni automatizzate tra individui e organizzazione, infatti Internet favorisce l'incontro di acquirenti e venditori dislocati geograficamente aumentando la dimensione dei mercati potenziali. Questo ha determinato la crescita nel numero di imprese che hanno aperto un canale E-commerce, dimostrazione del fatto che è diminuita la diffidenza iniziale che costituiva il principale ostacolo al suo sviluppo. L'abbattimento dei limiti spazio-temporali, inoltre, consente di ottenere un maggior volume di affari, ma rappresenta un vantaggio solo se tale volume è adeguato ai costi aggiuntivi che l'impresa deve sostenere per la gestione del servizio, altrimenti diventa uno svantaggio. Dall'altro lato, però, anche a causa dell'aumento spropositato della concorrenza, far crescere un business vuol dire effettuare costantemente monitoraggi e analisi delle informazioni. Proprio l'assenza del know-how necessario alle aziende per competere con tutti i player che da tempo hanno affermato la loro posizione spiega perché alcune imprese, soprattutto di piccola e media dimensione, hanno dunque difficoltà nel partecipare a questa nuova ondata.

CAPITOLO 2: IL CONTROLLO DI GESTIONE IN UN'E-COMMERCE

2.1) Il sistema di controllo di gestione e obiettivi aziendali

Per comprendere l'ambiente all'interno del quale il controllo di gestione opera, è opportuno innanzitutto specificare cosa si intende per sistema di controllo di gestione. Prima di procedere con l'analisi, però, è doveroso precisare che il controllo di gestione al contrario di discipline come la matematica, non è e non può essere considerato una scienza esatta. L'adozione in azienda di queste procedure non assicura risultati certi né garantisce il raggiungimento di risultati sempre positivi. Perciò, individuare un modello valido, unico ed utilizzabile universalmente al verificarsi di determinate condizioni appare alquanto utopico.

Il successo o l'insuccesso delle imprese dipende dalle capacità di chi le gestisce, dal riuscire a prevedere le migliori condizioni per operare sul mercato in relazione alle proprie risorse e rispetto alla concorrenza, o più in generale, dal saper risolvere le problematiche ed individuare le soluzioni migliori nel momento in cui deve essere compiuta una scelta. Vanno, appunto, in questa direzione le proposte di utilizzare dei *sistemi di controllo di gestione*.

Questi sistemi, caratterizzati dal fatto di essere un insieme di procedure, metodologie e strumenti informativi, hanno uno scopo: orientare il comportamento delle persone che operano ai vari livelli aziendali verso il raggiungimento di livelli di performance che poi conducono alla massimizzazione del risultato finale.

Le funzioni caratterizzanti questo sistema sono due e sono strettamente interrelate tra loro: la prima è relativa alla formulazione degli obiettivi derivanti dalla pianificazione strategica che è volta a guidare le scelte della gestione futura; la seconda, invece, è costituita dalle attività manageriali che permettono di realizzare gli obiettivi preventivamente formulati. Nella formulazione degli obiettivi strategici rientrano anche le componenti previsionali, cioè la pianificazione e la programmazione.

L'attività di direzione, però, non si identifica né si esaurisce con la *pianificazione e la programmazione*, ma si completa nel momento in cui viene costituita una funzione di *controllo*, la quale rappresenta la fase conclusiva del processo insito nel sistema.

“In un’azienda il controllo di gestione o direzionale è il meccanismo operativo volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive.”²²

Si cominciò a parlare di controllo di gestione sin dalla fine del XIX secolo, periodo coincidente con l’industrializzazione che si manifestò inizialmente in America. Risalgono a quel periodo le principali teorie sul controllo di gestione, che rivestiva già una discreta importanza, soprattutto di tipo informativo sull’evoluzione della gestione e su come l’azienda generava profitti. Questo perché la seconda rivoluzione industriale introdusse inaspettate innovazioni produttive e, di conseguenza, i nascenti colossi americani cominciarono a fronteggiare una maggiore complessità. Si assisteva al moltiplicarsi e al differenziarsi dell’offerta aziendale, all’aumento della gamma e del numero di prodotti offerti dalle imprese sul mercato e tutto questo ha causato un incremento delle dimensioni organizzative e la loro incidenza sul mercato.

Questo momento di grande espansione e sviluppo che caratterizzò le imprese americane è da attribuirsi al miglioramento dei canali distributivi, alla nascita di nuove tecniche produttive e a nuovi settori industriali. Proprio questa rapida evoluzione fu la causa che diede origine alla necessità di tenere sotto controllo la gestione, in quanto sta diventando sempre più difficili riuscire a gestire le aziende in evoluzione con la sola tenuta dei libri contabili obbligatori e c’era l’esigenza di implementare un sistema di controllo di gestione per poter coordinare l’organizzazione e rendere efficienti i processi utilizzati per svolgere l’attività.

Tradizionalmente, il principale obiettivo del controllo di gestione è sempre stato quello di supportare la pianificazione degli obiettivi futuri dell’impresa e di misurare le performance effettive, al fine di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi definiti. Il controllo di gestione, dunque, concentrava la propria attenzione sull’analisi, la ricerca e la previsione di informazioni di natura, sia economico-finanziaria sia operativa, con l’obiettivo di misurare gli scostamenti rispetto alla performance pianificata.

Negli ultimi anni abbiamo assistito alla rapida evoluzione degli scenari interni ed internazionali con un aumento vertiginoso della competizione e una diminuzione delle

²² https://it.wikipedia.org/wiki/Controllo_di_gestione

marginalità aziendali. La globalizzazione dei mercati ha prodotto un forte mutamento nei diversi settori, condizionandone profondamente le dinamiche di sviluppo. Pertanto, nell'attuale contesto, risulta critico per le aziende avere a disposizione efficaci strumenti, tecniche e conoscenze cui affidarsi nella direzione aziendale. Per questa ragione oggi il controllo di gestione rappresenta un elemento indispensabile, soprattutto per un'azienda che vuole operare su larga scala, perché l'ambiente che le circonda risulta molto instabile, difficile da prevedere, ed è quindi facile che la realtà si discosti da ciò che è stato pianificato.

Il controllo di gestione, mettendo a disposizione fornire strumenti ed informazioni per supportare i processi decisionali del management, permette di creare valore aggiunto per l'impresa. Inoltre, mira anche a verificare passo dopo passo che sia gli obiettivi intermedi sia quelli finali siano stati realizzati adoperando le tecniche previste in fase di programmazione e pianificazione strategica.

Data la minore mole di informazioni da gestire e la limitata concorrenza, in passato questa funzione non esisteva o era marginale rispetto ad oggi, dove la globalizzazione dell'economia ha comportato un forte ampliamento della pressione concorrenziale, margini sempre più bassi e l'apertura di un maggior numero di canali di distribuzione, specie dopo la nascita dell'E-commerce.

Da ciò è scaturito che: i consumatori possono scegliere in ogni momento tra un elevato numero di fornitori cui rivolgere i propri acquisti, selezionando tra i tanti quello che offre il prezzo più basso e un metodo di pagamento e spedizione più economico, rapido e sicuro; per le imprese, invece, lo spreco di risorse, i processi inefficienti, le scorte in eccesso e la soppressione di attività improduttive grazie al progresso tecnologico diventano obiettivi aziendali di primaria importanza insieme alla capacità di riuscire a modificare rapidamente la combinazione di prodotti offerti, a ridurre i tempi di consegna, ad innovare i prodotti o i servizi.

Tutto questo ha fatto nascere l'esigenza di focalizzarsi su una gestione mirata all'efficienza, all'efficacia e all'economicità dell'azione amministrativa attraverso la realizzazione di efficaci strumenti di pianificazione e di controllo. Pertanto, bisogna implementare dei sistemi in grado di rispondere prontamente agli stimoli provenienti dal mercato e dall'interno dell'impresa, così da prevenire e rimediare in tempo agli imprevisti o agli scostamenti che modificano lo scenario pianificato.

Occorre, ancora, creare meccanismi in grado di assegnare a chiunque abbia responsabilità decisionali all'interno dell'azienda un obiettivo, nonché una scala su cui misurare il grado di raggiungimento di tale obiettivo sia a livello personale, che in relazione agli obiettivi raggiunti dall'impresa. Attraverso ciò si ottiene in primis di individuare costantemente chi è il responsabile delle decisioni che hanno portato ad un determinato risultato; in più, è utile per l'assegnazione dei bonus legati alle prestazioni, che solitamente variano sia in base al grado di raggiungimento dell'obiettivo personale dei manager, sia in base al grado di raggiungimento di quello aziendale.

In conclusione, appare riduttivo considerare il controllo di gestione un mero strumento di risoluzione delle crisi aziendali, come veniva fatto in passato, questo infatti è diventato un elemento competitivo fondamentale per le imprese, in quanto permette di individuare periodicamente gli scostamenti dei risultati attuali rispetto a quelli preventivati nella fase di pianificazione, evidenziando quali sono le aree che hanno contribuito in modo negativo o positivo a tale esito, e consentendo quindi di porre in essere azioni correttive o, eventualmente, obiettivi più stimolanti.

Passiamo ora ad analizzare le fasi di questo importante processo.

La prima fase può essere definita *pianificazione strategica* e coincide con il *controllo antecedente*, cioè prima che si verifichi il fatto aziendale, in cui vengono determinati gli obiettivi di medio-lungo termine e le linee guida da seguire per raggiungerli.

A seguire c'è la *programmazione* e la predisposizione del budget che corrisponde al *controllo concomitante*. A questo punto inizia il vero e proprio controllo di gestione che consiste nel verificare l'andamento della gestione attraverso la rilevazione degli output, degli scostamenti e l'osservazione costante degli indicatori appositamente costituiti; nella raccolta delle informazioni, nella loro elaborazione e nella loro diffusione all'interno dell'azienda; nell'azione di feedback²³ esercitata dai responsabili di funzione; infine, nella scelta del percorso preferibile e nella sua attuazione operativa. Il mezzo principale per realizzare questa attività è l'analisi degli scostamenti, che viene fatta periodicamente per controllare che l'andamento della gestione sia in linea con gli obiettivi prefissati. Successivamente c'è la reportistica, attraverso la quale vengono inseriti in un report gli

²³ *Feedback*: è il processo di retrodatazione consistente nella misurazione dei risultati effettivamente realizzati, nel confronto degli obiettivi con i risultati, nella scelta delle azioni correttive per eliminare, in futuro, gli scostamenti indesiderati.

elementi critici rilevati durante l'analisi degli scostamenti, per informare gli organi decisionali in merito a tali riscontri e consentire loro di prendere delle decisioni, volte a risolvere un eventuale problema o a mettere in atto manovre per migliorare la prestazione. Infine c'è il *controllo consuntivo* o susseguente, è rivolto all'analisi dei fatti aziendali una volta che questi si sono manifestati, consente infatti di vedere al termine del periodo di riferimento se gli obiettivi sono stati raggiunti così da poter valutare le prestazioni dei singoli e dell'azienda nel complesso e poter fare una nuova programmazione. Questo può essere anche visto come controllo feedback, con cui si cerca di rimuovere eventuali disfunzioni che si sono già manifestate, e controllo feed forward ²⁴. È possibile schematizzare il processo come rappresentato di seguito.

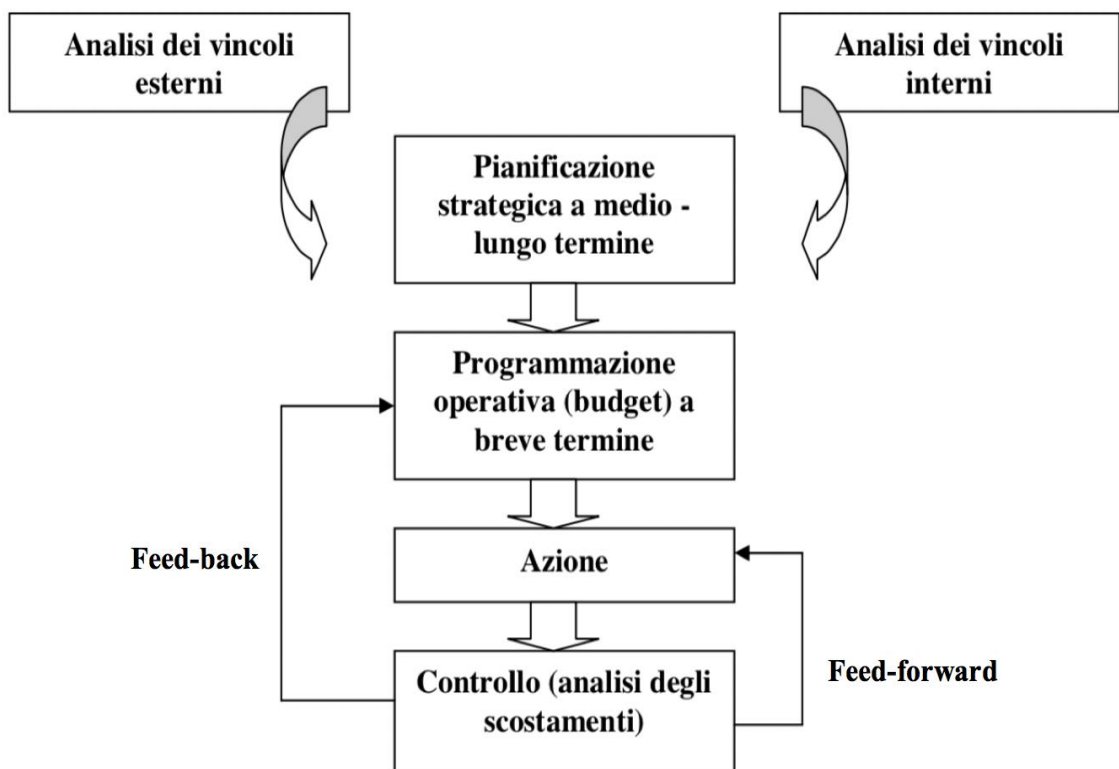


Figura 3: www.cidimi.it

²⁴ *Feed-forward*: consente di esercitare l'azione correttiva per mezzo della simulazione sulle decisioni riguardanti il futuro.

2.2) Pianificazione strategica

Nell'ambito dell'economia e della gestione aziendale, l'ottica di "guardare al futuro" costituisce uno dei punti di forza che permettono all'azienda di continuare a vivere e a crescere nel tempo. La pianificazione sta alla base di questo processo di sviluppo e di continuità, poiché in assenza di questa l'impresa si ritroverebbe a seguire obiettivi di breve periodo, insufficienti a garantirne la sopravvivenza.

In economia aziendale è spesso utilizzato l'attributo "strategico" affiancato al sostantivo pianificazione, per indicare che oltre all'individuazione degli obiettivi bisogna stabilire anche le strategie per perseguirli.²⁵

La *Pianificazione Strategica* si configura come quel processo decisionale attraverso il quale si stabilisce quali programmi porre in atto e, sia pure in modo approssimato, quante risorse assegnare a ciascun programma²⁶.

Essa non consiste in una previsione di come sarà il bilancio, ma nel formulare gli obiettivi di medio e lungo termine congiuntamente alle scelte strategiche volte al raggiungimento degli stessi e nel formulare quei piani d'azione necessari per mettere in pratica le intenzioni strategiche. Si basa sul riconoscimento dei problemi che derivano dall'ambiente esterno il quale, essendo incerto, richiede un'attenta analisi per cercare di sfruttare al meglio le sue condizioni.

Dunque, le vie seguite in campo economico ed aziendale per portare a termine l'importante funzione della pianificazione, oscillano tra la necessità dell'impresa di definire con una certa precisione il cammino da seguire, nel breve e nel lungo termine, e l'incertezza degli andamenti interni, la variabilità dell'ambiente e in particolare del mercato. In particolare, nelle società di E-commerce, la necessità di stabilire una strategia è ulteriormente comprovata dall'ambiente ad elevata turbolenza, nel quale si trovano ad operare: le innovazioni tecnologiche, la variabilità delle aspettative dell'utenza, la crescente competizione determinano la necessità di una pianificazione strategica continua e consapevole. Proprio questi ambienti richiedono decisioni sempre più tempestive al fine di migliorare le proprie performance, anche se l'incertezza può portare a redigere piani

²⁵ L. Brusa, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*. Giuffrè. 2012

²⁶ R. N. Anthony, D. F. Hawkins, D. M. Macrì, K. A. Merchant, *Sistemi di controllo. Analisi per le decisioni aziendali*. McGraw Hill. 2012

basati su strategie difensive piuttosto che aggressive. Tutto questo non deve accadere in quanto le società di E-commerce devono saper interpretare ed anticipare gli scenari stessi. Dopo aver esaminato il concetto di strategia e partendo dal presupposto che gli elementi essenziali per una pianificazione vincente sono il pensiero creativo, l'utilizzo di un valido processo di pianificazione, la profonda conoscenza dell'azienda e del suo ambiente, il coordinamento delle risorse umane passiamo all'individuazione delle fasi della pianificazione strategica.

In termini generali, il processo di pianificazione strategica si articola nelle seguenti fasi consequenziali:

- Analisi ambientale;
- Analisi del profilo strategico attuale;
- Analisi dei punti di forza e di debolezza;
- Analisi del gap strategico;
- Individuazione delle alternative strategiche;
- Valutazione e scelta della strategia.

Ogni fase, seppur consequenziale, viene necessariamente rivista alla luce degli sviluppi futuri dell'ambiente e della gestione aziendale. L'analisi dell'ambiente è finalizzata ad individuare le relazioni che condizionano i rapporti azienda-ambiente.

L'efficacia dell'attività di E-commerce dipende, in gran misura, dai rapporti che la stessa è in grado di instaurare con l'ambiente, per cui lo studio delle variabili critiche diventa imprescindibile per il raggiungimento di significative posizioni di vantaggio competitivo.

L'analisi ambientale mira ad individuare i fattori che possono influenzare la strategia dell'E-commerce e a cogliere le opportunità e le minacce, provenienti dall'ambiente esterno, che interessano o potranno interessare il futuro dell'impresa. Questa prima fase è finalizzata all'ampliamento, sia spaziale che temporale, della visuale esterna e comporta l'individuazione e l'esame delle condizioni ambientali, politiche, tecnologiche e socio-culturali. È uno studio utile che consente di determinare quali sono i limiti e i vantaggi che si interpongono tra la decisione degli obiettivi aziendali e la loro realizzazione.

L'analisi del profilo strategico attuale dell'azienda è uno dei passi fondamentali della pianificazione strategica. Propedeutica a questa fase è l'individuazione della mission

dell'impresa che si pone come postulato per qualsiasi attività di pianificazione e controllo. Questa attività è estremamente importante in quanto comporta il prendere consapevolezza della situazione strategica effettiva aziendale che costituirà la base per l'evoluzione degli scenari futuri. Pertanto, l'analisi della situazione attuale deve considerare tre aspetti fondamentali: il livello di soddisfacimento dei bisogni, l'analisi dello stato dell'offerta di commercio elettronico, la verifica del rispetto dell'orientamento strategico attuale.

Con riferimento al primo aspetto, bisogna valutare l'impatto che le iniziative di un'E-commerce hanno sul proprio target di utenza, perciò bisogna analizzare l'efficacia del processo di produzione avendo cura di evidenziare: la domanda potenziale, quella effettiva e quella soddisfatta; il livello qualitativo delle prestazioni con particolare riferimento alle relazioni di causa-effetto tra le risorse impiegate e i servizi prestati.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, da qui possono scaturire gli spunti per miglioramenti o ulteriori percorsi di sviluppo. Ogni servizio offerto da una società E-commerce deve essere esaminato lungo l'arco del suo processo produttivo, considerando il valore aggiunto che tale servizio apporta all'intero processo aziendale. Ai fini dell'analisi dei servizi è significativa l'immagine che l'azienda si è creata e che influisce, positivamente o negativamente, sulle scelte dei consumatori.

Infine, la verifica del rispetto dell'orientamento strategico attuale consente di rilevare se l'E-commerce sta procedendo nella stessa direzione di marcia. I valori sono importanti in quanto rappresentano gli ideali dell'azienda, forniscono un codice etico che fa da guida nel comunicare le ragioni che stanno alla base delle decisioni assunte.

Infine, l'orientamento strategico attuale deve essere analizzato considerando congiuntamente la mission, lo stato di soddisfacimento dei bisogni e lo stato dei servizi. Questi tre elementi devono essere strettamente correlati in un'ottica di miglioramento continuo del sistema aziendale.

Per quanto riguarda l'analisi dei punti di forza e di debolezza, questa fase del processo viene spesso indicata come *SWOT analysis*. Questo processo è uno dei numerosi strumenti di pianificazione strategica che viene utilizzato per valutare i punti di forza (*Strengths*), i punti di debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un'impresa in ogni situazione in cui debba prendere una decisione

per il raggiungimento di un obiettivo²⁷. Questi quattro elementi possono essere individuati e classificati ponendo attenzione sia sui fattori interni all'organizzazione, sia su quelli esterni che possono influire sul successo. Alcuni esempi di elementi interni significativi riguardano le caratteristiche qualitative e quantitative dei servizi offerti, del livello di tecnologia impiegato, delle risorse umane disponibili, dei rendimenti e così via. Esempi di fattori esterni, invece, possono essere connessi con la situazione economica e sociale del paese, le aspettative dei consumatori, l'immagine esterna dell'azienda, ecc.

INTERNAL FACTORS			
EXTERNAL FACTORS		Strengths (S)	Weaknesses (W)
	Opportunities (O)	Strengths/ Opportunities (SO)	Weaknesses/ Opportunities (WO)
	Threats (T)	Strengths/ Threats (ST)	Weaknesses/ Threats (WT)

Figura 4: SWOT Analysis <http://www.marketingteacher.com/tows-analysis/>.

Dalla griglia emergono alcuni comportamenti strategici significativi²⁸:

- Il primo quadrante rappresenta le aree di forza interne che si correlano ad opportunità ambientali. I punti di forza in una società di E-commerce potrebbero essere la forza di acquisto, l'accesso a condizioni particolari per ottenere un prezzo competitivo finale, un'alta informatizzazione che consentirebbe di abbattere i costi generali, una logistica integrata e funzionale. In questo caso l'azienda si trova già in una posizione di vantaggio competitivo, dunque l'indicazione di comportamento strategico è investire attivamente nel settore al fine di consolidare ulteriormente la propria posizione.

²⁷ https://it.wikipedia.org/wiki/Analisi_SWOT

²⁸ F. Chiappini, *E-commerce: come realizzare un'E-commerce di successo e guadagnare online*. 2011

- Il secondo quadrante configura una situazione incerta dove accanto ad aree di opportunità troviamo punti di debolezza aziendali. Le opportunità si riferiscono ad elementi esterni che si riveleranno utili per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, ad esempio la percezione positiva che gli utenti hanno della società, il brand revenue, le condizioni favorevoli di mercato che contribuiscono a rendere il progetto desiderabile al mercato generale, una rete di fornitori che collabora con l'azienda per la realizzazione di un risultato congiunto. L'indicazione di comportamento strategico è volta a decidere sulla propria posizione in quei settori tramite una politica attiva di investimento, abbandono o di ricerca di collaborazione con la concorrenza.
- Il terzo quadrante evidenzia la presenza di aree di forza interne che si correlano ad attuali o future minacce ambientali. I fattori esterni che potrebbero minacciare il successo di un'iniziativa imprenditoriale o un progetto sono: un'immagine pubblica negativa, la mancanza di fornitori, una forte concorrenza, una marginalità destinata a crollare nel tempo. L'indicazione di comportamento strategico è un atteggiamento di difesa attiva, che consenta di sfruttare i punti di forza e di neutralizzare le minacce anche cercando collaborazione con la concorrenza.
- Il quarto quadrante rappresenta le aree di debolezza interne all'azienda che sono correlate a minacce ambientali attuali e/o future. Le debolezze o carenze nel caso di un'E-commerce potrebbero essere mancanza di competenze, finanziamenti inadeguati, convergenze aziendali tra obiettivi a breve e a lungo termine, scarse risorse per il marketing. L'indicazione di comportamento strategico è rivolta a strategie di contenimento o, nei casi più critici, di abbandono dei settori al fine di contenere i prevedibili danni futuri.

L'analisi del gap strategico esamina i cambiamenti da apportare alle strategie in atto con riferimento alle finalità strategiche individuate, alle risorse disponibili e ai risultati dell'analisi dei punti di forza e di debolezza. È una fase estremamente critica, poiché dovrebbe promuovere un clima innovativo e creativo, attivando tra i componenti dell'organizzazione un comportamento cooperativo ed integrato. Dalla posizione competitiva attuale di un'E-commerce si determina il "gap" che la separa rispetto al

raggiungimento dei suoi obiettivi strategici, cioè tra ciò che l'azienda è e quello che vorrebbe essere. Questo esame può anche portare alla consapevolezza che il divario scaturente risulta troppo ampio, per cui non esistono alternative strategiche efficaci.

In tal caso sarà necessario un profondo cambiamento strategico, rispetto a quanto precedentemente tracciato. Invece, nel caso in cui sia possibile colmare il divario emerso bisogna passare alla fase della individuazione delle alternative strategiche percorribili per il raggiungimento di posizioni di successo. Ogni possibile alternativa strategica costituisce un processo di *problem solving*: l'azienda deve analizzare la natura del problema, ridurre il grado di complessità e proporre possibili soluzioni coerenti sia con le finalità, che con le risorse disponibili.

Dopo aver fissato i traguardi, in base agli scenari esterni e alla situazione interna attuale, bisogna individuare le azioni da intraprendere e le risorse da impiegare per conseguirle. In altre parole, è necessario formulare la strategia vincente. La definizione delle strategie si articola in tre fasi.

La prima consiste nell'ideazione di *strategie alternative*, attività fortemente improntata sull'immaginazione e sulla creatività, che fa ricorso alle competenze manageriali diffuse in azienda oppure a quelle di consulenti esterni ed esperti, al fine di esplorare una molteplicità di possibili corsi d'azione con potenzialità di successo. La configurazione di più strategie alternative consente al management di fare un confronto e scegliere, conseguentemente, quella che si addice all'azienda e che apporta maggiori benefici. Successivamente si procede alla valutazione delle strategie alternative precedentemente formulate. La scelta della strategia deve essere fortemente correlata ai bisogni dei consumatori e quindi è necessaria una verifica delle priorità di questi bisogni individuando anche quelli nuovi che derivano dall'evoluzione delle condizioni socio-economiche. Questa fase è fondamentale in quanto la scelta strategica si collega alla ragione d'essere dell'azienda. Infine, la strategia viene formalizzata e diffusa all'interno dell'organizzazione aziendale.

L'attuazione della strategia si concretizza in tutte le decisioni e azioni tramite le quali l'azienda predispose i servizi, le strutture e i meccanismi volti alla realizzazione della strategia. Durante le suddette fasi, l'attività di controllo strategico deve essere sempre presente per verificare la coerenza delle strategie con la mission, con la struttura e con la cultura aziendale, in modo da poter facilitare l'implementazione della strategia stessa.

Una volta definite le strategie, affinché siano condivise da tutti per il raggiungimento degli obiettivi comuni stabiliti dal management, esse devono essere opportunamente diffuse all'interno dell'organizzazione. Ma, perché la pianificazione possa assumere la sua valenza strategica essa non deve configurarsi come un sistema altamente burocratizzato di relazioni tra le unità decisionali e di procedure macchinose, all'opposto sono indispensabili la collaborazione reciproca tra le diverse unità, necessaria per la determinazione degli obiettivi strategici e per la loro attuazione, e il coinvolgimento dei manager verso gli obiettivi²⁹.

2.3) Programmazione e redazione del budget

La programmazione costituisce, nell'ambito del sistema del controllo di gestione, la fase immediatamente conseguente alla pianificazione. La programmazione è quell'attività svolta dalla direzione aziendale che si occupa di tradurre tutte le informazioni derivanti dalla pianificazione strategica in politiche di breve termine, le quali definiscono quali sono gli obiettivi che deve raggiungere l'impresa, le risorse economico-finanziarie che possono essere utilizzate nelle varie attività dell'azienda in base agli intervalli di breve termine scelti, nonché le risorse fisiche e il modo in cui tutti questi fattori vanno combinati. Il tutto deve essere coerente con la pianificazione, poiché gli obiettivi di breve termine che si intende raggiungere non sono altro che il presupposto per realizzare quelli di medio-lungo termine enunciati in fase di pianificazione.

La programmazione, oltre al tradizionale compito di controllo sullo stato dell'azienda attraverso l'analisi degli obiettivi e il loro stadio di raggiungimento, svolge altre importanti funzioni:

- Guida ed indirizzo dell'attività dei responsabili;
- Supporto per le decisioni da deliberare;
- Monitoraggio sull'andamento dell'attività;
- Coordinamento delle diverse attività dei differenti manager a vari livelli;
- Valutazione delle prestazioni manageriali e motivazione.

Una volta terminata l'attività di pianificazione strategica, viene esplicitata in termini analitici e operativi tramite la programmazione, la quale sfocia nella redazione del budget

²⁹ R. Ferraris Franceschi, *Sistemi di pianificazione e controllo*. Giappichelli. 2010

d'esercizio, cioè un documento contabile in cui sono riportati gli obiettivi dell'attività d'impresa tradotti in piani operativi. In sostanza il budget è un bilancio previsionale che esprime in termini monetari le tappe a breve termine che bisogna realizzare per avvicinarsi agli obiettivi di lungo termine e che danno concreta attuazione alle scelte effettuate nel piano strategico. Questo processo viene identificato nella cosiddetta *annualizzazione del piano*. Dal momento che il piano pluriennale è la metodologia con cui si esplica la pianificazione aziendale, la sua annualizzazione costituisce la fase di programmazione aziendale. Quindi, si passa da un livello "strategico", in cui vengono identificate in generale le operazioni strategiche da mettere in atto nel medio-lungo termine, ad un livello "operativo" in cui si delineano queste strategie mettendole in pratica.

2.3.1) Il business plan

Una particolare formulazione del piano pluriennale è il business plan. Questo documento illustra in termini qualitativi e quantitativi le intenzioni del management relative alle strategie competitive dell'azienda, le azioni che verranno adottate per il raggiungimento degli obiettivi strategici e, infine, diffonde la stima dei risultati attesi³⁰. Il business plan deve essere redatto in modo chiaro e deve descrivere in modo completo gli obiettivi a breve termine che si intende raggiungere. Per questa ragione la parte introduttiva relativa alla descrizione del piano deve essere esauriente e convincente, così da coinvolgere il soggetto che dovrà effettuare il proprio investimento o finanziamento. Esso deve quindi essere redatto considerando il fondamentale aspetto economico-patrimoniale e finanziario ma anche quello descrittivo, che meglio permette ai lettori di analizzare l'iniziativa imprenditoriale e valutarne l'effettiva possibilità di realizzo.

Diverse sono le funzioni del business plan che possono essere sintetizzate in due grandi gruppi: funzione interna e funzione esterna.

La prima funzione consente all'azienda di razionalizzare ed esplicitare la business idea, dal punto di vista pratico questo vuol dire individuare i fattori di successo e i difetti del progetto focalizzando l'idea imprenditoriale nei suoi dettagli. Spesso ciò comporta che nel momento in cui vengono identificati impedimenti più o meno gravi, bisogna

³⁰ <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/pianoindustriale.htm>

correggere l'idea originaria. Qualora il business plan evidenziasse la mancanza di condizioni interne ed esterne all'impresa, che sono funzionali al successo del progetto, questo viene abbandonato per evitare gravi perdite future. Quando, invece, il risultato è che l'idea imprenditoriale è fattibile, gli elementi in esso contenuti definiscono la strategia da seguire nella fase successiva di realizzazione del progetto.

La seconda funzione consente la valutazione da parte dei terzi dell'iniziativa economica, le sue potenzialità ed i rischi ad essa connessi; in sostanza, ha lo scopo di coinvolgere altri soggetti nella realizzazione dell'idea imprenditoriale.

Negli ultimi anni in Italia si è registrata un'ampia diffusione del business plan, che ha indotto ad una proliferazione e diffusione di una sorta di "schema standardizzato" degli elementi che deve contenere³¹. Dunque, tipicamente l'indice di un business plan si presenta suddiviso in sei parti.

Executive Summary

È la parte più importante del piano, soprattutto se si è alla ricerca di fonti di finanziamento, ed è indipendente dalle altre sezioni. Da questa sezione devono emergere in modo sintetico alcune informazioni di base del progetto dunque rappresenta un'anteprima di quelli che saranno i contenuti analizzati nel dettaglio nelle apposite sezioni del documento. Questo non svolge soltanto un ruolo di sintesi della formula imprenditoriale che guida l'intero progetto, ma deve rappresentare fedelmente gli aspetti qualitativi, i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce, l'adeguatezza manageriale a gestire il piano presentato, il tutto supportato da riscontri oggettivi. Comunemente deve essere sviluppato in massimo 2-3 pagine, utilizzando un linguaggio semplice.

Descrizione del business e del contesto

Il business plan inizia con una descrizione dettagliata dell'azienda e delle sue caratteristiche, che fornisce una base informativa sulla quale operare le scelte di impostazione e di definizione del progetto imprenditoriale e del conseguente piano aziendale. Nel caso di una start up bisogna indicare gli obiettivi, gli stadi di sviluppo e le

³¹ G. Mariani, *Conoscenza e creazione di valore. Il ruolo del business plan*. FrancoAngeli, 2012.

fasi previste con relativo timing³². Per contro, se si tratta di un'impresa già avviata bisogna descrivere la storia offrendo una panoramica completa dell'azienda, raccontando gli avvenimenti che hanno influenzato la vita aziendale.

Dopo una presentazione iniziale dell'azienda, è importante identificare e quantificare il mercato di riferimento³³ che possa ottenere risultati importanti a livello mondiale grazie alla potenzialità della rete. Infatti, il Web stesso ha agevolato la proliferazione di molteplici mercati, alcuni maturi e saturi, altri di nicchia, inesplorati e non ancora presidiati. A tal proposito, questa analisi è finalizzata a comprendere se l'avvio del progetto può essere giustificato economicamente e finanziariamente da un numero di vendite nel tempo.

In seguito si passa ad esaminare il mercato e la segmentazione della domanda per individuare i bisogni e le abitudini di consumo di un determinato gruppo di consumatori. Sebbene Internet consenta di vendere ovunque, sarebbe opportuno identificare le città e le regioni di riferimento per ciascun segmento di clientela soprattutto nelle prime campagne di marketing a budget limitato e, successivamente, bisogna elencare e descrivere i beni materiali o immateriali che l'impresa intende vendere sia online che "offline". Dato che il Web è uno spazio infinito, è possibile prevedere una crescita nelle vendite ed una scalabilità merceologica che consente all'azienda di ottenere migliori condizioni economiche nel corso del tempo (maggior potere di acquisto dei fornitori, inferiori costi di spedizione, prezzi competitivi, ecc). Dopo aver identificato la clientela e i beni da vendere, è necessario individuare il settore a cui appartiene l'impresa, in modo tale da poter studiare i concorrenti attuali e potenziali, individuare i canali distributivi e valutare le opportunità e le minacce derivanti dai cambiamenti nel settore. Infine, lo studio del ciclo di vita di un settore consente di mettere in luce le opportunità e le minacce per l'impresa che spesso sono condizionate da fattori esterni, come i concorrenti, le leggi e le tecnologie. Poiché questa sezione deve presentare una ricostruzione storica coerente

³² D. Rutigliano, *E-commerce vincente. Dai modelli di business alle strategie di vendita online*. HOEPLI, 2017.

³³ Mercato di riferimento: si intende l'universo al quale un'impresa rivolge la propria offerta.

ed espressiva delle origini e delle vicende aziendali recenti, l'applicazione dei principi generali deve vertere sulla chiarezza e sulla completezza delle informazioni³⁴.

Strategie e posizionamento

Il secondo capitolo è dedicato alle strategie perseguite dall'azienda per il raggiungimento dei propri obiettivi. In primo luogo, è fondamentale individuare il posizionamento strategico dell'azienda. Se, ad esempio, consideriamo la società oggetto di questo elaborato, Yoox Net-A-Porter, possiamo notare come in seguito alla fusione tra Yoox e Net-a-Porter si sia collocata in una fascia di mercato non coperta dalla concorrenza (Amazon, Zalando, ASOS ed altri) conquistando un posizionamento unico nel settore in crescita del lusso online, contando più di 3 milioni di clienti attivi e ricavi netti consolidati pari a 2,1 miliardi di € nel 2017³⁵.

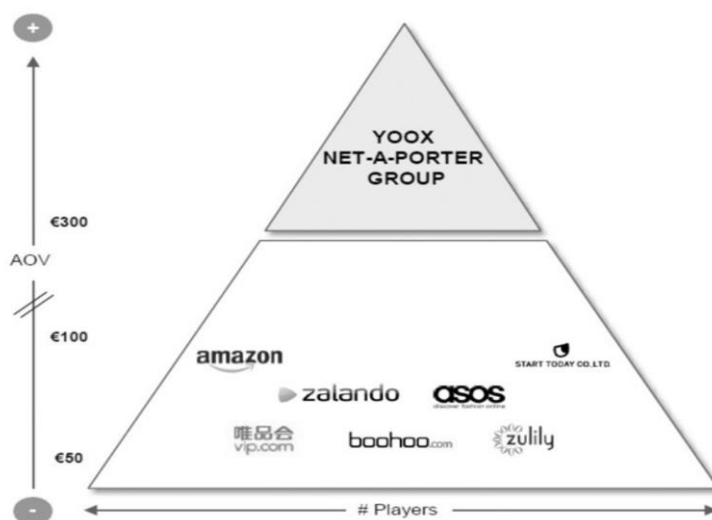


Figura 5: Posizionamento strategico Yoox. D. Rutigliano, *E-commerce Vincente: dai modelli di business alle strategie di vendita online*. HOEPLI. 2017

La determinazione del posizionamento strategico è funzionale all'individuazione dell'ecosistema aziendale, il quale aiuta a determinare il target a cui si rivolge l'impresa. Yoox Net-a-Porter, in particolare, è riuscito a conquistare un segmento scoperto nel suo modello di business, quello dei clienti *fashion-savvy*, ossia ai più appassionati di moda,

³⁴ “Linee guida alla redazione del Business Plan”. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

³⁵ <http://www.ynap.com/it/pages/newsroom/press-kits/ynap/>

offrendo la combinazione di grandi marchi a prezzi accessibili. Da ultimo, si procede all'analisi dei rischi che l'imprenditore potrebbe correre, i quali si dividono in quattro tipologie: rischio di contesto; rischio di business; rischio economico e rischio finanziario. Per rischio di contesto si intendono gli errori significativi che colpiscono una classe di valori considerati in base al contesto ambientale, settoriale, alla struttura organizzativa e gestionale dell'impresa.

Il rischio di business è quel rischio legato ad una riduzione degli utili o del capitale in conseguenza a cambiamenti del contesto operativo, decisioni errate, inadeguata attuazione delle decisioni e scarsa reattività di fronte alle variazioni del contesto operativo.

Il rischio che incide sui risultati reddituali delle imprese, invece, prende il nome di rischio economico.

Infine, il rischio finanziario viene definito come la variabilità indefinita (o volatilità) degli investimenti, includendo perdite potenziali o inaspettati guadagni³⁶.

Piano operativo

Tra gli elementi fondamentali da considerare nella preparazione di un business plan figurano le modalità con cui l'impresa intende realizzare i propri prodotti o fornire i propri servizi. L'impresa, quindi, deve realizzare un piano operativo dettagliato e comprensibile, in quanto è uno strumento di vendita esaminato anche da lettori esterni. Nel caso di un'E-commerce bisogna, prima di tutto, scegliere la piattaforma Web attraverso la quale verranno effettuate le vendite online. Le piattaforme Web possono essere raggruppate in due macro-categorie: il sito Web, consultabile sia da dispositivi fissi che da dispositivi mobili ed è necessaria la connessione Internet per consultarlo; l'APP, funziona principalmente sui dispositivi portatili e non è necessaria la connessione Internet. La scelta deve essere effettuata considerando alcuni fattori come il target di riferimento, il numero e la tipologia di beni venduti, il budget a disposizione e la concorrenza.

Successivamente è importante individuare l'*hosting provider*, cioè un'azienda che fornisce uno spazio su un server di sua proprietà o di locazione per consentire l'utilizzo

³⁶ https://it.wikipedia.org/wiki/Rischio_finanziario

ai propri clienti. Questa deve possedere uno spazio fisico, chiamato *Web farm*, opportunamente cablato e connesso ad Internet, all'interno del quale risiedono tutti i macchinari che sono costantemente monitorati e protetti, anche in caso di disastri ambientali. In commercio esistono differenti tipi di spazi Web, la scelta dipende dal traffico di visitatori stimato, dalla piattaforma scelta, dalle risorse utilizzate e dal budget a disposizione. Nella piattaforma Web, inoltre, verranno integrati i gateway di pagamento, ovvero i software Web che facilitano lo scambio di informazione tra due metodi di pagamento. I fornitori di gateway prevedono costi fissi e variabili per ciascuna transazione, in alcuni casi anche dei canoni mensili.

L'ultimo passo consiste nell'individuare i luoghi dove vengono svolte le operazioni amministrative e di gestione del cliente, nonché i magazzini dove viene stoccata la merce, e acquistare gli strumenti operativi. Nel caso di una società di commercio elettronico nella categoria degli strumenti operativi possono rientrare i materiali per l'imballaggio e la spedizione, gli hardware e i software.

Il materiale per l'imballaggio è uno dei protagonisti fondamentali nella filiera dell'E-commerce in quanto, da un lato ha una funzione comunicativa del prodotto che protegge e, dall'altro, contribuisce alle performance della logistica e della spedizione.

Per quanto riguarda l'hardware, consiste nell'andare a selezionare i computer e i suoi accessori, attraverso il quale svolgere la maggior parte delle operazioni: l'accesso alla posta elettronica, l'inserimento dei prodotti sul sito Web, l'elaborazione delle fatture, il controllo delle statistiche di vendita e così via.

Infine, il software costituisce l'insieme dei programmi che gestiscono e specializzano il funzionamento di un elaboratore³⁷. Particolare attenzione meritano: l'antivirus, il software che protegge il computer da programmi nocivi in grado di distruggere i file memorizzati o di inviare informazioni personali a terzi; elaboratori di testi e fogli di calcolo, il più famoso è Office prodotto da Microsoft; software di fatturazione e gestione del magazzino, cruciale per un'impresa di E-commerce che gestisce una moltitudine di ordini al giorno nel minor tempo possibile e con il minimo sforzo; il software CRM (Customer Relationship Management), in grado di gestire in un unico database tutti dati sui clienti al fine di avere una panoramica completa.

³⁷ Treccani.

Piano di marketing

Il piano di marketing è una delle sezioni più importanti del business plan, perché aiuta a comprendere la validità dell'idea imprenditoriale su cui si basa il progetto d'impresa e a pianificare e controllare l'attività commerciale svolta dall'azienda. Non consiste semplicemente nella previsione delle iniziative operative di pubblicità, promozione e vendita, ma è orientato ad individuare i bisogni e i desideri insoddisfatti dei potenziali clienti, al fine di sviluppare, promuovere e distribuire prodotti in grado di appagarli. Dal punto di vista formale, la struttura del piano di marketing prevede:

- l'analisi del mercato dal lato della domanda e dal lato dell'offerta;
- l'individuazione dei fattori chiave di successo per la soddisfazione della clientela;
- la stima delle opportunità e delle minacce derivante dall'evoluzione ambientale in cui si opera;
- l'analisi punti di forza e di debolezza del progetto d'impresa;
- la formulazione delle previsioni di vendita e dei costi legati alla realizzazione della struttura commerciale.

In sintesi, le prime tre parti e la stima della quantità e dei valori venduti individuano un piano strategico di marketing, cioè un documento previsionale che si riferisce ad un periodo uguale o superiore a tre anni, il quale espone la percezione dei decisori aziendali in merito alla posizione dell'impresa nei mercati in relazione ai concorrenti e alla domanda. Al contrario, la stima dei costi di marketing e di quelli commerciali è volta a programmare dettagliatamente le azioni da intraprendere al fine di raggiungere i risultati di primo anno del piano di marketing strategico³⁸.

Piano degli investimenti

Per descrivere, analizzare e quantificare l'insieme degli investimenti, intesi come qualsiasi acquisizione esterna o produzione interna di risorse, materiali o immateriali, la cui utilità si estende a più periodi futuri deve essere redatto un piano degli investimenti. Si effettua la quantificazione dei fabbisogni finanziari del progetto e degli investimenti in immobilizzazioni che vincolano, in modo durevole, la capacità produttiva e il profilo strategico-competitivo dell'impresa, contribuendo al successo dell'iniziativa. Il

³⁸ *“Linee Guida alla Redazione del Business plan”*. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili.

contenuto minimo necessario è caratterizzato dalla descrizione tecnica e tempistica di realizzo degli investimenti previsti e dalla quantificazione monetaria degli stessi.

Dall'analisi svolta emerge che il business plan adottato in una società di commercio elettronico va distinto da un business plan di un'impresa che opera "offline" in quanto l'utilizzo di Internet come canale di vendita permette alle aziende di diffondere informazioni alla velocità della luce e a costi quasi pari a zero, di raggiungere i consumatori, di introdurre nuovi ed innovativi modelli di business, di ridurre i costi e generare risparmi. Internet crea anche un più alto potere di negoziazione dei consumatori, informazioni di mercato migliori a disposizione dei clienti e, allo stesso tempo, rende più facile ai concorrenti "invadere" il mercato in cui opera società.

Un altro aspetto da considerare è che grazie alla diffusione di questa rete, il business è visibile ed accessibile ad un pubblico internazionale 7 giorni su 7, 24 ore su 24 e ciò introduce maggiore complessità per le opzioni di pagamento, per i canali di distribuzione, per il design dei siti Web e la logistica per il reso dei prodotti.

Dunque, il business plan deve rappresentare queste differenze nel servizio di hosting e nel servizio per i bisogni dei consumatori e l'imprenditore dovrebbe far leva sulle differenti ed uniche capacità di Internet affinché possa affrontare in maniera più alternativa e creativa sia le opportunità che i problemi che derivano dallo stesso.

2.3.2) Il budget annuale

La programmazione sfocia nella redazione di varie tipologie di documenti, l'integrazione della mentalità strategica con quella operativa converge nell'elaborazione dei suddetti documenti articolati e coerenti con il piano strategico. Tra i documenti, quello maggiormente diffuso è certamente il *budget*. Esso rappresenta il cuore del sistema di controllo di gestione, in quanto al suo interno confluiscono tutti gli elementi della pianificazione e della programmazione ed esprime in termini economico-finanziari le linee guida da seguire in un determinato piano di gestione aziendale, che guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di breve termine, definiti nell'ambito di un orizzonte di lungo periodo.

Solitamente viene composto prima dell'inizio dell'esercizio e aiuta a prendere decisioni operative e settoriali di breve periodo. Lo stesso prende avvio da un programma

d'esercizio che, a sua volta, affonda le sue radici nella mission, nell'identificazione della strategia e nella definizione del piano strategico aziendale. Quindi, il processo di costituzione del budget coinvolge tutte le aree aziendali ed i rispettivi responsabili.

La formulazione del budget annuale non può prescindere da considerazioni circa la dinamicità di condizioni interne e la turbolenza di circostanze esterne all'azienda; questo implica adeguamenti tempestivi ma ponderati, sollecitati dai cambiamenti che si verificano sul mercato o anticipando le tendenze in atto. Affinché questo sia attendibile e verosimile, dunque, è necessario stimare con estrema precisione tutti i costi che l'azienda dovrà sostenere tenendo conto di ogni singola variante che può influire sui valori da stimare.

Da un punto di vista tecnico la preparazione del budget comprende le attività da svolgere e le procedure contabili richieste per mettere insieme nel master budget (o budget generale d'impresa) i diversi budget parziali. Il *master budget* costituisce l'analisi completa e dettagliata del primo anno del piano di lungo termine. È un piano aziendale periodico che include un insieme coordinato di analisi operative dettagliate e bilanci e contiene previsioni di vendite, spese, entrate ed uscite di cassa e stati patrimoniale³⁹. Il master budget si articola in tre sottocategorie:

i. BUDGET OPERATIVO

Il sottosistema operativo costituisce la prima parte del master budget, riflette le diverse funzioni presenti in azienda e le attività che queste svolgono. In base all'attività svolta dalle unità organizzative si distingue in: area commerciale; area produttiva; area amministrativa e area ricerca e sviluppo.

Il budget commerciale si articola in budget delle vendite e budget dei costi commerciali. Questo budget è molto importante perché dalla cura e dalla precisione con cui viene elaborato dipende l'attendibilità degli altri budget.

Il budget delle vendite è il punto di partenza in quanto è una previsione sul fatturato che una società sarà in grado di generare nel tempo e in base al quale vengono prese le decisioni di produzione, approvvigionamenti e finanziamenti. Si esplicita in una previsione dei volumi di vendita a cui bisogna associare un prezzo

³⁹ C. T. Horngren, G.L. Sundem, D. Burgstahler, J. Schatzberg, M. Agliati, A. Ditillo. *Programmazione e controllo*. PEARSON. 2016

unitario di vendita. Quindi mira a combinare nel miglior modo possibile tre variabili: volume, prezzo e mix.

Il budget delle vendite viene costruito attraverso analisi interne ed esterne. Le prime consistono in un'analisi di mercato, sia quello in cui opera l'impresa sia il mercato potenziale, per individuare le esigenze dei consumatori in base all'area geografica, ai prodotti e alle tipologie di consumatori e i concorrenti, al fine di definire la posizione competitiva che vuole assumere l'azienda. Le analisi interne, invece, consistono in un'analisi storica delle vendite aziendali per valutare la capacità di crescita passata e individuare la fase del ciclo di vita del prodotto o del settore.

A fianco al budget delle vendite troviamo quello relativo ai costi commerciali, il quale riguarda la programmazione di quei costi da sostenere per assicurare che le attività commerciali e di distribuzione siano attuate in modo efficace ed efficiente nei tempi e nei luoghi previsti. I costi commerciali comprendono diverse voci collegate alle attività di vendita, di distribuzione, di pubblicità o di assistenza clienti.

In particolare, nel caso di una società E-commerce è fondamentale calcolare il budget iniziale da destinare ad una campagna di web marketing. Tale costo è influenzato da due voci principali, il costo del mezzo e il costo per la pianificazione e l'ottimizzazione. Il primo costo è necessario per portare il traffico di utenti ad una specifica pagina Web tramite motori di ricerca, email, sociale ed altri mezzi. Il secondo, invece, è l'ammontare da sostenere per la consulenza da parte di una Agenzia Web che dovrà progettare la campagna pubblicitaria e creare o migliorare la pagina. Per valutare se e quanto una campagna di marketing online sarà remunerativa bisogna considerare alcune variabili, ad esempio il numero dei visitatori del sito, il tasso di conversione, il numero degli ordini, lo scontrino medio e l'utile medio per ordine. La tabella di seguito mostra un budget iniziale per il piano di web marketing di YOOX per la promozione del suo sito Web di E-commerce.

Descrizione	Importo arrotondato	Percentuale
Pubblicità e marketing in Italia	1,4 miliardi di lire	42,00%
Pubblicità e marketing in UK	1,6 miliardi di lire	47,00%
Pubblicità e marketing in Olanda	365 milioni di lire	10,00%
Pubblicità e marketing in Germania	33 milioni di lire	1,00%
Totale	3,6 miliardi di lire	100,00%

Figura 6: Budget iniziale per il piano di web marketing di Yoox. D. Rutigliano, *E-commerce vincente: dai modelli di business alle strategie di vendita online*. HOEPLI. 2017

ii. BUDGET DEGLI INVESTIMENTI

Il budget degli investimenti è essenzialmente un elenco dei progetti di acquisto di nuove immobilizzazioni tecniche e mostra il costo stimato di ciascun progetto e la tempistica dei relativi acquisti⁴⁰. È possibile predisporre diversi piani di investimento caratterizzati da tre elementi: la dimensione temporale, che riguarda il momento in cui l'investimento viene approvato, attuato e contabilizzato; le aree di destinazione che beneficeranno di tale investimento; la tipologia di investimento. In quest'ultima categoria possiamo distinguere le immobilizzazioni materiali ed immateriali, sono investimenti effettuati per un periodo di tempo, comprendente almeno in parte due periodi amministrativi consecutivi e i costi devono essere imputati in base al principio della competenza economica. Le immobilizzazioni materiali sono l'insieme di fattori produttivi ad utilità pluriennale fisicamente tangibili (fabbricati, macchinari, impianti, computer, attrezzature industriali e commerciali, ecc.). In questo caso l'ammortamento deve essere effettuato sulla base di appositi coefficienti ministeriali. Le immobilizzazioni immateriali, invece, sono l'insieme di fattori produttivi ad utilità pluriennale non fisicamente tangibili (brevetti, marchi, diritti di utilizzo di opere d'ingegno, concessioni governative, costi di ricerca, ecc.) e rappresentano dei costi che l'azienda sostiene e di cui ottiene benefici economici lungo un arco temporale di più esercizi. Dato che le immobilizzazioni hanno durata limitata i costi devono essere "spalmati" per tutti gli esercizi in cui l'immobilizzazione è

⁴⁰ R.N. Anthony, D. F. Hawkins, D. M. Macri, K. A. Merchant, *Sistemi di controllo*. McGraw Hill. 2008

funzionale alla realizzazione del reddito d'esercizio utilizzando un processo di ammortamento. Il processo di ammortamento da seguire deve essere determinato considerando il valore da ammortizzare, la vita utile dell'immobilizzazione e il criterio di ammortamento.

Un esempio di quote di ammortamento di beni materiali ed immateriali viene mostrato nella tabella sottostante, che riguarda specificatamente YOOX nel primo anno di attività.

Immobilizzazioni immateriali			
Descrizione	Incremento esercizio	Ammortamento esercizio	Valore al 31/12/2000
Impianto e ampliamento			
Spese di costituzione	89.847.000,00 lire	17.969.400,00 lire	71.877.600,00 lire
Aumenti capitale sociale	23.934.400,00 lire	4.786.880 lire	19.147.520 lire
Diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzo di opere dell'ingegno			
Software vari	165.294.100,00 lire	55.092.524,00 lire	110.201.576,00 lire
Software contabilità	69.499.992,00 lire	23.164.347,00 lire	46.335.645,00 lire
Software di gestione del magazzino	130.000.000,00 lire	43.329.000,00 lire	86.671.000,00 lire
Creazione del sito web	400.150.000,00 lire	133.369.995,00 lire	266.780.005,00 lire
Concessioni, licenze, marchi e diritti simili			
Domini	31.188.400,00 lire	10.398.278,00 lire	20.790.122,00 lire
Immobilizzazioni materiali			
Impianti e macchinari			
Installazione impianto telefonico, centralino ISDN, allarme e vari; allestimento di una sala di posa	66.913.878,00 lire	9.977.923,00 lire	56.935.955,00 lire
Attrezzature industriali e commerciali			
Attrezzature di magazzino	9.375.690,00 lire	8.295.065,00 lire	1.080.625,00 lire
Altri beni			
Mobili e arredi	36.644.061,00 lire	17.954.437,00 lire	18.689.624,00 lire
Macchine d'ufficio	23.554.415,00 lire	14.679.665,00 lire	8.874.750,00 lire
Computer	315.942.658,00 lire	31.594.265,00 lire	284.348.393,00 lire
Automezzi	39.257.225,00 lire	3.925.722,00 lire	35.331.503,00 lire

Figura 7: Quote di ammortamento di beni materiali ed immateriali di Yoox nel primo anno di attività. D. Rutigliano, *E-commerce vincente: dai modelli di business alle strategie di vendita online*. HOEPLI. 2017

Infine, la scelta della tipologia di investimento o la scelta di investire avviene in base a valutazioni tecniche ed economico-finanziarie. La valutazione tecnica delinea la funzione che avrà l'investimento, mentre quella economico-finanziaria si basa su criteri selettivi come il metodo del tempo di recupero e il metodo del tasso interno di rendimento.

iii. BUDGET FINANZIARI

I budget finanziari hanno l'obiettivo di formalizzare la gestione finanziaria dell'impresa, determinandone il fabbisogno finanziario e l'eventuale disponibilità di mezzi monetari per la sua copertura. Al sottosistema finanziario appartengono: il budget di tesoreria e il budget delle fonti e degli impieghi⁴¹.

Il budget di tesoreria è il documento che evidenzia l'evoluzione delle entrate e delle uscite di tutte le aree della gestione aziendale all'interno di un anno, generalmente mese per mese. Questo consente di determinare il flusso di cassa preventivo di un esercizio al fine di quantificare e qualificare i fabbisogni finanziari aziendali indotti dalle decisioni economico-reali e di verificare la compatibilità dei programmi aziendali con gli obiettivi finanziari stabiliti. Il budget di tesoreria può essere preparato utilizzando due metodi.

Il primo consiste nell'utilizzare i valori dello stato patrimoniale e del conto economico previsionale e rettificare gli importi per ricavare i pagamenti e gli incassi. Il secondo metodo prevede l'analisi dei piani che generano flussi di cassa e la stima delle entrate e delle uscite generate.

Il budget delle fonti e degli impieghi, invece, evidenzia gli eventuali fabbisogni e le conseguenti coperture finanziarie conseguenti dai differenti programmi operativi espressi durante il processo di budgeting. Per la sua redazione è necessario disporre del budget economico, del budget patrimoniale e della stima della situazione patrimoniale all'inizio del periodo a cui il budget si riferisce. Dunque bisogna analizzare l'insieme degli investimenti di capitali che l'impresa intende realizzare e, successivamente, i finanziamenti a cui può accedere nell'arco temporale di riferimento del budget. Il budget finanziario completa il budget di tesoreria e consente di valutare l'impatto finanziario della gestione caratteristica.

2.3.3) Le fonti di finanziamento

Nell'ambito degli studi economici, il fabbisogno finanziario può essere definito come l'insieme di risorse finanziarie di cui l'azienda necessita per far fronte alle esigenze correnti e prospettiche della gestione. Precisamente il fabbisogno finanziario può essere

⁴¹ A. Tullio, *Dall'analisi del bilancio al budget*. IPSOA, 2004.

distinto in attuale e prospettico. Quello attuale è dato dal totale degli impieghi che l'azienda possiede in un dato istante, i quali devono essere coperti da un ammontare corrispondente di fonti esistenti. Il fabbisogno finanziario prospettico, invece, è inteso come necessità che si svilupperanno durante la gestione e deriva da un'attenta attività di pianificazione finanziaria, considerate le strategie aziendali.

Le modalità di finanziamento scelte per la gestione di un'impresa costituiscono un fattore che influenza profondamente la crescita aziendale, soprattutto nelle imprese di media-piccola dimensione, in cui la difficoltà nel reperire e disporre di adeguate risorse finanziarie può costituire un ostacolo allo sviluppo. Nelle imprese tradizionali la ripartizione tra le diverse fonti di finanziamento, qualitative e quantitative, idonee a coprire il fabbisogno finanziario dipende dalla politica aziendale e dai vincoli che essa deve fronteggiare, considerando le diverse caratteristiche possedute e l'effettiva disponibilità delle stesse.

La copertura finanziaria degli impieghi può essere ottenuta, in parte, ricorrendo a fonti interne generate dalla gestione attuale, che costituiscono il cosiddetto "autofinanziamento" e, in parte, facendo ricorso a fonti esterne, acquisite a titolo di credito o di capitale proprio.

Per fonti interne si intendono tutte le fonti prodotte all'interno dell'azienda quindi vi rientrano non solo l'autofinanziamento, ma anche le risorse finanziarie generate da un'attenta gestione del capitale circolante netto commerciale. L'autofinanziamento ha origine dal flusso dei ricavi di vendita, destinato a coprire i costi d'esercizio. Questa forma di finanziamento è prediletta perché garantisce maggiori margini di autonomia finanziaria e maggiore libertà di scelta. Inoltre, non ha un costo esplicito o diretto e quindi non grava negativamente sul conto economico. Questo non vuol dire che tale finanziamento è a costo zero per l'impresa, essendo presente il "costo opportunità", associato agli utili reinvestiti, che è pari al valore dei rendimenti ottenibili qualora gli stessi fossero stati impiegati in attività alternative. L'autofinanziamento risulta particolarmente vantaggioso per le imprese minori considerate le difficoltà che hanno ad accedere ai finanziamenti esterni. Accanto a questa fonte interna di finanziamento, troviamo la corretta gestione del capitale circolante netto commerciale che, attraverso le politiche delle scorte, dei debiti e dei crediti commerciali, permette di determinare il flusso di cassa operativo creato o assorbito dalla gestione corrente dell'azienda.

Le sole fonti interne, però, non sono sufficienti a coprire il fabbisogno finanziario complessivo dell'impresa ma bisogna ricorrere alle fonti esterne. Queste sono rappresentate dal capitale di apporto e dal capitale di credito. Il capitale apportato è dato dai conferimenti effettuati dal titolare o dai soci, per i quali non sussiste un obbligo di rimborso e la cui remunerazione è legata all'andamento della gestione. Il capitale di credito, invece, consiste nelle diverse tipologie di debito che l'azienda contrae ed è previsto da contratto un obbligo di rimborso e di remunerazione predeterminata, indipendentemente dal risultato della gestione.

La fase più delicata nella vita di un'impresa per reperire un quantitativo di risorse umane, materiali ed immateriali necessarie a supportare un'idea imprenditoriale in relazione alle diverse fasi del ciclo di sviluppo dell'attività e sotto l'influenza di dinamiche ambientali imprevedibili, è proprio quella di avvio.

Per quanto riguarda le start-up in cui, a differenza di un'impresa tradizionale, c'è la necessità di trovare coperture finanziarie di varie forme, nella letteratura economica si è sviluppata la convinzione secondo cui la suddivisione del capitale di rischio dipenda dallo stadio del ciclo di vita dell'impresa⁴².

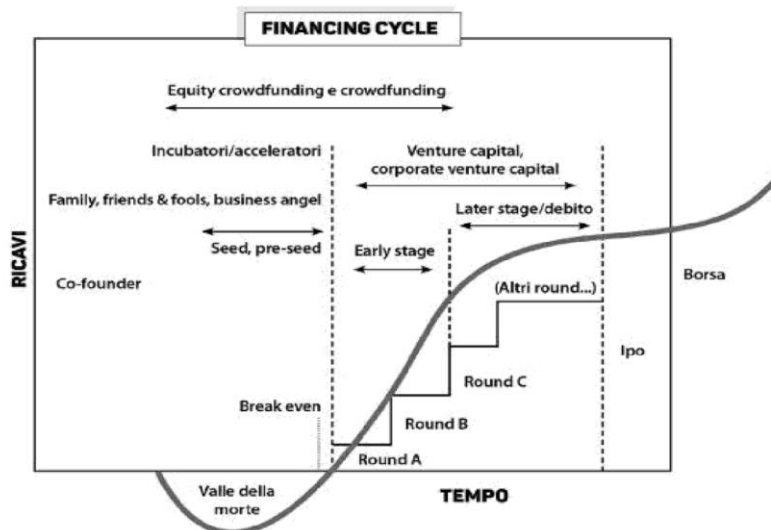


Figura 8: Ciclo finanziario di una start-up. E. Chioda, G. Donadio, L. Ingrosso, T. Tripepi, *Start-up: dall'idea al successo*. HOEPLI EDITORE.

⁴²E. Chioda, G. Donadio, L. Ingrosso, T. Tripepi, *Start-up: dall'idea al successo*. HOEPLI EDITORE.

In questo modello si parte dal presupposto che l'imprenditore non disponga delle risorse necessarie per avviare la propria attività ed è necessario l'intervento di soggetti specializzati che garantiscano un supporto finanziario.

Dunque, gli investimenti in start-up avvengono in cinque fasi: Pre-Seed, Seed, Early stage, Round A, Round B.

A seconda della fase considerata, le esigenze finanziarie e strategiche assumono una configurazione diversa e il supporto finanziario erogato assume denominazioni differenti in base al ruolo svolto nel percorso di sviluppo. Le categorie di investitori nel capitale di rischio si distinguono in relazione al fabbisogno finanziario dell'impresa, al grado di rischiosità e alla tipologia di intervento nel capitale di rischio.

Il Pre-seed rappresenta una fase embrionale in cui l'investitore interviene nonostante non ancora esiste un prodotto realizzato né un'azienda vera e propria; dunque viene finanziata solo l'idea iniziale e gli importi finanziari apportati sono bassi poiché c'è un elevato il livello di rischio e di mortalità del progetto. Il canale maggiormente utilizzato per raccogliere fondi è il *bootstrapping*, cioè l'autofinanziamento con i propri risparmi e chiedendo ad amici, parenti o a chiunque abbia una disponibilità finanziaria ed è disposto ad investirla in un'impresa altamente rischiosa. In parallelo, possono essere utilizzati altri canali come i contributi pubblici, offerti sempre più spesso dalle Regioni per supportare attività di commercio elettronico, che possono essere ottenuti accedendo a bandi specifici per le start-up.

A partire dal 2008 si è assistito alla diffusione di una nuova strategia di finanziamento dei progetti innovati, enti non profit e start-up: il *crowdfunding*. Il crowdfunding o finanziamento collettivo, è un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune al fine di sostenere gli sforzi di persone ed organizzazioni⁴³. Lo scopo è di sottoporre la propria idea imprenditoriale tramite Internet ad un elevato numero di potenziali investitori così da riuscire a raccogliere da un pubblico variegato il capitale necessario ad attuare il progetto, in modo che la possibilità di investire quote relativamente basse in più progetti consenta di diversificare il rischio. È un metodo che non prevede l'anticipo di somme di denaro ma richiede una prima disponibilità che poi verrà sostenuta nel momento in cui verrà raggiunto il capitale necessario e al termine del progetto. Un'ulteriore alternativa è quella di prender parte ad incubatori, sono strutture

⁴³ Wikipedia.

pensate per accelerare lo sviluppo delle nuove imprese, infatti al suo interno l'imprenditore accede a risorse e servizi che consentono di trasformare la sua idea imprenditoriale in una start-up.

Nella seconda fase, Seed, l'impresa esiste, ha un team e l'idea iniziale viene sottoposta al mercato ma l'impresa deve ancora sviluppare il prodotto o servizio offerto. A questa categoria appartengono gli investitori con competenze tecniche in grado di fargli fiutare delle vere opportunità di business e che apportano un supporto finanziario più consistente dei precedenti, in particolare la start-up attira venture capitalist e business angel. Un *venture capitalist* è un soggetto che mette a disposizione il proprio capitale a favore delle start-up per ottenere in cambio ingenti ricavi qualora queste abbiano successo. Sono soggetti dotati da un'elevata solidità da potersi permettere di investire in progetti rischiosi, in cui solitamente le banche non investono. I venture capitalist acquistano una quota del capitale sociale di una start-up e le rivendono ad un prezzo superiore quando questa avrà acquistato valore, ovviamente attendendo il momento migliore per vendere le quote al fine di massimizzare il proprio profitto; successivamente l'investimento produrrà liquidità nel momento in cui viene dismessa la partecipazione. Questa struttura di finanziamento consente di diversificare il rischio facendo risultare queste operazioni convenienti.

YOOX, in particolare, viene considerato un venture capital <<made in Italy>> in quanto è nata grazie ad un finanziamento di 25 milioni di euro da parte di Elserino Pioi⁴⁴.

Nel Round A la start-up ha completato l'avvio della propria attività e sono state superate le fasi di ideazione, progettazione e sperimentazione; quindi coincide con la definizione del prodotto prima dell'ingresso sul mercato o con il momento in cui la produzione, già avviata, comincia a generare fatturato. L'imprenditore cerca fondi per finanziare un business già esistente ma che deve essere lanciato, dunque l'intervento dell'investitore sarà fondamentale per fornire le competenze manageriali necessarie per il successo nella commercializzazione del prodotto. Anche in questa fase le società di venture capital sono le più adatte ad intervenire come canale di finanziamento, dato che la start-up rappresenta ancora un investimento rischioso ma con un elevato potenziale di sviluppo.

⁴⁴ <https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2018-01-22/ynap-cuore-italiano-il-lusso-globale-online-103423.shtml?uuid=AEarNmmD>

Il round B, infine, rappresenta lo stadio in cui le start-up sono di media dimensione, mature e pronte a consolidare o migliorare la propria posizione nel contesto competitivo. L'investitore ha un ruolo chiave nella realizzazione della crescita, può acquisire altre società, entrare in nuovi mercati o realizzare dei cambiamenti interni. I canali preferenziali per il finanziamento sono le banche e i fondi di private equity, questi sono, infatti, investitori meno avvezzi a sopportare grandi rischi e più adatti ad intervenire in queste fasi in cui i flussi finanziari sono più stabili. Con il termine *private equity* si intende, sostanzialmente, l'attività svolta dall'investitore del capitale di rischio, il quale rileva quote di una società target sia acquisendo da terzi azioni esistenti sia sottoscrivendo azioni di nuova emissione e apportando nuovi capitali all'interno della società stessa.

In Italia nei primi sei mesi del 2016 ammontava a 200 milioni di euro, almeno il doppio rispetto agli investimenti fatti nel 2010, la raccolta di finanziamenti delle start-up tecnologiche, questo dato dimostra che i finanziamenti ci sono, anche se non troppi, e fa ben sperare per le sorti di un ecosistema più volte ritenuto affetto da nanismo, sia per i fatturati delle nuove imprese sia per il livello degli investimenti effettuati in queste imprese⁴⁵. Secondo gli operatori del settore questa crescita è dovuta alla nascita di nuovi veicoli di venture capital e a nuovi fondi di investimento attivi sul mercato. Nonostante l'Italia rimane la nazione con il mercato di venture business tra i meno sviluppati rispetto agli altri Paesi europei, i dati sono incoraggianti e mostrano un sistema che si è avviato e che crescerà ancora.

2.4) Il controllo concomitante

Il controllo concomitante si svolge nel corso dell'esercizio amministrativo, dopo l'approvazione del budget e l'implementazione delle politiche di gestione che lo attuano. Avviene ad intervalli prestabiliti (es. mensilmente, settimanalmente, ecc.) al fine di assicurarsi, nel corso della gestione, la rispondenza dei risultati rispetto a quelli pianificati in termini di efficacia ed efficienza e che gli obiettivi decisi in fase di programmazione sono pienamente raggiungibili o se bisogna apportare delle modifiche.

⁴⁵ <https://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2018-06-27/volano-investimenti-startup-primi-semesteri-ma-vc-italiano-rimane-indietro--102130.shtml?uuiid=AEZj1BDF>

Tale fase di controllo di gestione è sicuramente la più importante, in quanto l'attività che viene svolta consiste nel sistematico monitoraggio delle variabili chiave interne ed esterne, attraverso l'attività di reporting che, se ben strutturata, permette di individuare tempestivamente e precisamente variazioni rilevanti, positive e negative.

Il punto cruciale di questa fase del controllo consiste nel riuscire a comprendere tempestivamente se ci sono ostacoli per il raggiungimento degli scopi pianificati e in tal caso mettere in atto rapide correzioni al fine di orientare nella direzione desiderata la gestione, così da riuscire a risolvere preventivamente gli eventuali problemi, invece di venirne a conoscenza quando ormai sono irrisolvibili. Si basa principalmente su approccio di tipo feed-forward, il quale cerca di prevedere i risultati che si andranno a concretizzare tramite la predisposizione di rendiconti infrannuali periodici e pre-consuntivi grazie ai quali si cerca di anticipare le azioni correttive invece di metterle in atto quando il problema si è ormai manifestato. Le attività in cui si sostanzia questo controllo e su cui vale la pena soffermare l'attenzione sono l'analisi degli scostamenti e l'attività di reporting.

2.4.1) L'analisi degli scostamenti

Nel moderno contesto economico per riuscire a sopravvivere, le organizzazioni, sia di grandi che di medio-piccole dimensioni, devono stabilire obiettivi di medio-lungo termine. Notoriamente l'obiettivo prioritario all'interno di un'azienda è quello di raggiungere un livello definito di flessibilità, di qualità e di riduzione dei costi, a tale proposito l'analisi degli scostamenti può costituire uno strumento di stima in questa direzione. Questa analisi rappresenta una delle attività caratterizzanti sia il controllo concomitante che quello susseguente. Considerando, in particolare, il punto di vista del controllo concomitante, l'analisi degli scostamenti rappresenta un procedimento di indagine tramite cui il management indaga circa le cause di eventuali incongruenze tra i risultati effettivi intermedi e quelli intermedi pianificati durante l'attività di budgeting. In sostanza, essa consiste in una comparazione tra il budget annuale definitivo e i vari budget infrannuali predisposti per il controllo.

Tale analisi rappresenta pertanto la fase fondamentale dell'intero controllo di gestione, dal momento che permette di evidenziare eventuali rallentamenti di una o più aree aziendali, dovuti a minori ricavi o maggiori costi, e di trovare tempestivamente una

soluzione al problema che è sorto. Si applica ad ogni area aziendale nella quale sono stati preventivamente definiti degli obiettivi parametrici da conseguire in modo da poter effettuare un confronto tra essi e quelli effettivamente conseguiti.

Volendo schematizzare la struttura dell'analisi degli scostamenti, questa prevede diverse fasi susseguenti⁴⁶:

- Confronto tra i valori del budget intermedio con quello preventivato al fine di valutare lo scostamento globale di primo livello;
- Scomposizione dello scostamento globale in una serie di scostamenti che riguardano specificatamente i vari centri di responsabilità;
- Analisi della motivazioni che hanno determinato degli scostamenti e delle responsabilità connesse a tali scostamenti;
- Individuazione e implementazione delle azioni correttive per risolvere il problema e per far sì che non si ripresenti nella successiva analisi degli scostamenti.

Se gli scostamenti sono talmente notevoli da far pensare che il budget iniziale non sia più attendibile come parametro di riferimento, bisogna predisporre un nuovo budget che rifletta meglio le condizioni attuali dell'azienda.

L'intero sistema che va dalla determinazione dei valori standard fino all'analisi degli scostamenti può essere inteso sia come espressione del comportamento organizzativo sia come riassunto di una moltitudine di informazioni che derivano dal sistema di controllo, le quali vengono comunicate ai soggetti allo scopo di stimolarli nella gestione delle attività che svolgono e di supportare la scelta delle correzioni da apportare per assicurare che gli obiettivi previsti dal budget siano ancora perseguibili.

Un altro aspetto importante è la correttezza delle risposte dei manager a capo dei centri, in quanto sono coloro che devono decidere le eventuali azioni correttive per rimediare ad una disfunzione del centro sotto il loro diretto controllo.

I manager riconoscono che, anche se tutto funziona come previsto, è improbabile che gli scostamenti siano nulli, perciò prevedono un intervallo di scostamenti "normale", generalmente basato sull'analisi economica di quale dovrebbe essere l'entità dello "scarto" prima che possa valere la pena compiere un'indagine⁴⁷.

⁴⁶ L. Di Stasi, *Piano, budget, controllo di gestione e marketing. Le chiavi del profitto*. FrancoAngeli.

⁴⁷ C. T. Horngren, G. L. Sundem, D. Burgstahler, J. Schatzberg, M. Agliati, A. Ditillo, *Programmazione e controllo*. PEARSON, 2016

Inoltre, affinché il confronto sia efficace è necessario che i dati messi a confronto siano omogenei tra di loro perché dati eterogenei sono difficili da confrontare e rischiano di perdere la loro valenza informativa.

È possibile distinguere variamente diversi tipi di scostamenti.

Gli scostamenti di efficienza sono la differenza tra la quantità di input effettivamente utilizzata e la quantità standard che l'azienda avrebbe dovuto utilizzare per ottenere il volume effettivo di prodotto, moltiplicata per il prezzo standard dell'input.

Gli scostamenti di budget, i quali esprimono il mancato raggiungimento degli obiettivi di volumi di attività previsti a budget.

Gli scostamenti di composizione esaminano le conseguenze degli spostamenti nel mix dei prodotti, canali, mercati e così via, rispetto ai risultati del budget.

In conclusione, dato che le operazioni aziendali sono interrelate, i miglioramenti in un'area potrebbero portare a miglioramenti in altre aree e viceversa; analogamente, risultati inferiori agli standard in un'area potrebbero essere controbilanciati da risultati superiori alle attese in altre. Ad esempio, può esserci uno scostamento di prezzo e uno positivo di efficienza molto piccolo; in tal caso la deviazione non è dovuta a sprechi ed inefficienze, ma ad un aumento dei prezzi. Considerate le reciproche dipendenze tra le attività, la classificazione di uno scostamento come "favorevole" o "sfavorevole" non deve indurre un manager a tirare conclusioni affrettate, ma queste etichette costituiscono una guida all'indirizzamento dell'attenzione.

2.4.2) Il reporting

I risultati dell'analisi degli scostamenti sono riepilogati nei report, o rendiconti di controllo, con cui si evidenzia il confronto tra budget e consuntivi.

Il processo di evoluzione aziendale in un contesto globale evidenzia una costante maggiore attenzione del reporting per la tempestività, la disponibilità sistematica e l'articolazione, grazie ai sistemi informatici e ai collegamenti informativi sul Web⁴⁸. Questo sistema è in continua evoluzione, in quanto con il passare degli anni, a causa della

⁴⁸ M. Bergamin Barbato, *Il reporting per il controllo strategico*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*.

maggiore incertezza e turbolenza che caratterizza il sistema economico, le esigenze conoscitive sono incrementate.

Il reporting può essere considerato l'integrazione degli strumenti del controllo: le informazioni prodotte in azienda vengono rappresentate in report sintetici o analitici secondo una logica articolata che consente il trasferimento delle conoscenze ai vari livelli della struttura organizzativa e a vari interlocutori aziendali sulla base di informazioni non frammentarie, tempestive e rilevanti per i soggetti ai quali sono rivolte⁴⁹. Si tratta di un supporto formale finalizzato alla rappresentazione di informazioni e valutazioni formulate "just in time", cioè in relazione allo stato di avanzamento della gestione ed ai risultati conseguiti, tramite la raccolta e l'elaborazione di dati a supporto del processo di budgeting e della pianificazione strategica.

In sintesi, poiché rappresenta una base significativa per attivare processi decisionali estesi e complessi, per l'assunzione di decisioni e l'orientamento dei comportamenti dei vertici aziendali e delle diverse unità organizzative, nonché per il supporto della trasparenza informativa a favore degli stakeholder, deve essere in grado di fornire informazioni necessarie tramite un'attività di rilevazione e di misurazione dei risultati dell'impresa, considerata sia nel suo complesso sia nelle sue aree funzionali.

Le informazioni sono moltissime e possono generare distorsioni che compromettono la valutazione della loro rilevanza nel sistema decisionale, si distinguono in quantitativo-monetario, quantitativo-non monetario e qualitative; negli ultimi tempi l'attenzione si è focalizzata sugli ultimi due tipi per la necessità di interpretare un ambiente in continua evoluzione e prevenire le opportunità che si rivelano indispensabili al miglioramento dell'azienda.

L'efficacia operativa del reporting è connessa all'adeguatezza degli strumenti informativi utilizzati e alle metodologie di gestione e di rappresentazione dei dati applicate ed implica il rispetto di alcuni principi di base, tra cui⁵⁰:

- *L'affidabilità*. Essa dipende dalla qualità delle procedure e dall'affidabilità dei processi analitici scelti; l'informazione che emerge deve essere precisa e fornita in tempi adeguati al momento in cui i manager devono prendere delle decisioni.

⁴⁹ R. Ferraris Franceschi, *Sistemi di pianificazione e controllo*. GIAPPICHELLI. 2010

⁵⁰ S. Franzoni, D. Salvioni, *Governance e controllo della gestione aziendale*. GIAPPICHELLI. 2014

- *La misurabilità.* Le informazioni devono essere chiare, dato che costituiscono le fondamenta del modello di controllo, nonché il più oggettive possibile per evitare distorsioni nella loro interpretazione o la messa in discussione delle valutazioni delle performance.
- *La significatività.* Un'altra caratteristica che non deve mai mancare consiste nella semplicità di analisi e nella lettura delle informazioni, bisogna quindi inserire solo le informazioni utili per prendere decisioni, in modo da evitare dati ridondanti che creano ambiguità e confusione.
- *La tempestività.* È uno degli aspetti più importanti e consiste nella predisposizione del documento in tempi brevi e significativi rispetto ai fabbisogni di efficacia che sorgono nel corso della gestione; sotto questo aspetto, i nuovi strumenti di information technology svolgono un ruolo decisivo dato che favoriscono rapide elaborazioni.

Tuttavia, è impossibile realizzare un modello di reporting valido in assoluto per le aziende considerate nel complesso, questo perché ciascuna impresa ha esigenze informative diverse in base alle proprie caratteristiche organizzative e di business, al settore in cui opera e al modello di governance prefissato dunque ognuna deve disporre un modello di reporting personalizzato, fatto su misura per sé.

L'intero processo di controllo inizia con l'analisi delle informazioni derivanti dalle decisioni del vertice, come gli obiettivi aziendali di breve o medio-lungo termine, e si conclude con la predisposizione del report volto a rendicontare i fenomeni emersi e l'impatto gestionale conseguente.

La fase centrale del processo consiste nella rilevazione e nell'interpretazione dei risultati ottenuti, infatti attraverso ciò è possibile misurare la validità delle scelte strategiche e operative attuate e prospettiche. A seconda dell'orizzonte temporale di riferimento tale momento può avere un orientamento diverso: se l'attenzione è rivolta al passato, la rilevazione ed interpretazione dei risultati avviene secondo periodi predefiniti e sulla base del confronto tra obiettivi prefissati e risultati effettivamente conseguiti; se ci si concentra sul futuro, invece, il controllo presuppone la proiezione delle difformità riscontrate tra obiettivi e risultati su un periodo futuro, senza considerare le correzioni applicate. Il processo si conclude, appunto, con l'attivazione di interventi correttivi e rappresenta il presupposto dei successivi processi di controllo.

A seconda del settore di appartenenza, del fabbisogno conoscitivo del management e del grado di complessità dell'impresa, in ogni organizzazione aziendale è possibile distinguere tre tipologie di reporting.

Il *reporting operativo*, costituito dall'insieme di informazioni di dettaglio rilevate ed elaborate ed è diretto alle diverse unità operative elementari per migliorare l'apporto contributivo al raggiungimento degli obiettivi aziendali; questo strumento mette a confronto gli obiettivi di budget e i risultati raggiunti al fine di evidenziare eventuali difformità ed è rivolto ai responsabili operativi della gestione delle diverse funzioni aziendali, da quella commerciale a quella produttiva, affinché individuino le cause delle variazioni riscontrate ed intervengano con azioni correttive tempestive.

Il *reporting direzionale*, rappresenta una sintesi bilanciata degli indicatori, sia di tipo economico-finanziario, sia quantitativi o di indicatori che siano espressione dei risultati complessivi dell'impresa e dell'efficienza dei singoli processi, in grado di garantire ai vertici aziendali una visione chiara e condivisa sull'andamento dell'azienda; questi report seguono i diversi momenti decisionali e di verifica stabiliti dai vertici aziendali nel momento di definizione degli indirizzi del sistema di controllo della gestione, ma possono anche essere predisposti straordinariamente al manifestarsi di fenomeni di particolare criticità.

Il *reporting strategico*, rappresenta l'insieme delle informazioni economico-finanziarie, contenute nei dati di bilancio, che evidenziano il posizionamento raggiunto dall'impresa grazie alle scelte strategico-organizzative messe in atto.

La frequenza con cui vengono redatti i report dipende dalle peculiarità presenti in ogni azienda ma comunemente è mensile o trimestrale.

Grazie a questi strumenti è possibile avere un riscontro in merito all'efficacia e all'efficienza delle politiche aziendali messe in atto dal management, in questo modo è possibile valutare la capacità dei vertici aziendali di realizzare il progetto definito preventivamente. Se questo processo è svolto correttamente consente all'organizzazione di porre le basi per l'apprendimento generale in grado di migliorare i risultati degli esercizi futuri.

2.5) Il controllo dei risultati finali di gestione

Quest'ultima fase si svolge al termine del periodo di riferimento del budget sottoposto al controllo, ad esempio a fine trimestre, fine semestre o alla fine del periodo amministrativo. Concretamente tale controllo viene applicato con le stesse modalità operative di quelle utilizzate per il controllo concomitante, ovvero sulla rilevazione degli scostamenti, sulla loro analisi e sulla ricerca delle cause di eventuali inefficienze, ma in modo conclusivo in quanto si è giunti al termine dell'esercizio.

Pertanto, questa fase non ha la funzione di monitorare l'andamento della gestione per verificare è in linea con gli obiettivi stabiliti con la programmazione, ma serve ad accertare se tali obiettivi sono stati effettivamente raggiunti. L'attività svolta è la stessa compiuta nella fase precedente ma in termini definitivi; di conseguenza⁵¹:

- Si analizza la situazione patrimoniale finale e lo stato d'equilibrio raggiunto;
- Si analizza la situazione economica finale ed il livello di redditività raggiunto;
- Si confrontano attraverso l'analisi degli scostamenti i risultati raggiunti rispetto al budget prefissato.

Lo stato patrimoniale finale riclassificato viene raffrontato con quello esistente all'inizio del periodo, analizzando voce per voce il grado di raggiungimento di ogni obiettivo. Si applica lo stesso metodo di confronto utilizzato durante l'esercizio e si verifica lo stato di equilibrio della situazione patrimoniale.

Successivamente si ricalcola l'indice di copertura delle passività correnti, l'indice di patrimonializzazione, il grado di liquidità, il grado di indebitamento e così via. Parimenti allo stato patrimoniale, si riclassifica il conto economico finale confrontandolo con quello dell'inizio del periodo e si verificano i margini operativi, le incidenze dei costi suddivisi per aree gestionale e attraverso l'analisi degli scostamenti, si calcola il grado di raggiungimento del budget stabilito inizialmente. Nel caso in cui i risultati prodotti siano maggiori rispetto a quelli attesi, quando si andrà a redigere il nuovo budget, bisognerà tenerlo in considerazione per migliorare ulteriormente.

Ciò che accomuna il controllo concomitante e quello conseguente è proprio l'utilizzo del sistema di reporting. La sua utilità si sostanzia nel fatto che si ottengono risultati importanti legati al sostenimento di un processo di apprendimento che consente di

⁵¹ M. D'Onofrio, *Come fare il controllo di gestione*. FRANCOANGELI, 2009

conoscere meglio le prospettive, le criticità e i potenziali dell'impresa per alimentare i processi di pianificazione strategica ed operativa. In secondo luogo, la rilevazione dei risultati ottenuti rappresenta un input importante nella misurazione della performance dei manager. Infatti, è possibile calcolare con precisione il grado di raggiungimento degli obiettivi di ogni centro di responsabilità e del manager responsabile attraverso un confronto con i parametri prefissati in fase di programmazione.

2.6) Il futuro del controllo di gestione

I nuovi scenari competitivi nei mercati si stanno sviluppando sempre più rapidamente, ciò ha determinato, oltre che profondi cambiamenti nel modo di “fare impresa” e nei processi decisionali, anche un'inadeguatezza delle metodologie di controllo di gestione che erano piuttosto soddisfacenti dieci o vent'anni fa per le aziende attuali.

In passato per conquistare i primi posti sul mercato bastava avere un buon prodotto ed una buona strategia commerciale, ingredienti che non sono sufficienti nell'attuale contesto iper-competitivo in cui si persegue continuamente l'eccellenza imprenditoriale. Queste logiche con il passare del tempo si stanno diffondendo anche nelle imprese di piccola e media dimensione, le quali hanno subito in misura maggiore l'impatto del cambiamento e nelle quali è sempre più insistente la necessità di interpretare scenari complessi per riuscire a comprendere meglio le dinamiche eterogenee da cui scaturiscono i punti di forza e di debolezza di ogni impresa.

La nascita di Internet ha contribuito notevolmente ad incrementare la competitività e il dinamismo ambientale. Per questa ragione, le aziende che operano online devono dotarsi di sistemi di controllo di gestione innovativi ed adeguati a questi nuovi scenari discostandosi da quelli utilizzati nelle aziende tradizionali.

Se da un lato è cresciuta la complessità e l'incertezza ambientale, a causa della globalizzazione, dall'altro l'innovazione digitale consente di guardare il controllo di gestione come quello strumento di monitoraggio che permette alle organizzazioni di governare e sfruttare al meglio l'innovazione. In un momento di grande cambiamento globale, la disponibilità di Big Data, cioè un'enorme mole di dati provenienti dall'interno e dall'esterno dell'impresa, consente di migliorare l'analisi delle prestazioni e sviluppare soluzioni più efficaci ed efficienti affinché rimanga inalterata la capacità di generare valore. Per contro, questo comporta la necessità di un monitoraggio continuo da parte del

sistema di controllo dei processi interni e quelli in outsourcing, dei risultati ottenuti e del valore creato e della strategia aziendale, sempre più focalizzata sulla soddisfazione del cliente. La digitalizzazione, inoltre, abilita piani aziendali, più attendibili, più facili da verificare attraverso il confronto tra i risultati attesi e quelli realizzati e da aggiornare, grazie alla facilità di reperimento delle informazioni.

All'interno di questo contesto globale competitivo e in continua evoluzione, le imprese per ottenere un vantaggio competitivo devono riuscire a prevedere i cambiamenti e le sfide di mercato per rispondere, successivamente, in modo tempestivo. Per conquistare questo livello di elasticità devono disporre di dati precisi relativamente alle principali variabili strategiche.

Proprio in questo quadro è opportuno introdurre il concetto di *Business Intelligence*, che rappresenta una risposta a queste nuove sfide. Per Business intelligence si intende l'insieme di soluzioni informatiche che trasformano i dati dispersi nell'organizzazione in informazioni utili a supportare i processi decisionali creando la conoscenza necessaria per effettuare le scelte migliori in maniera efficace ed efficiente. Il processo può essere scomposto in due fasi⁵². Nella prima, bisogna trasformare, arricchire e normalizzare i dati provenienti da più fonti al fine di renderli disponibili in modo strutturato all'interno di un Data Warehouse⁵³ e bisogna disporre di strumenti di consultazione per fruire delle informazioni utili al processo decisionale. Nella seconda fase, invece, bisogna diffondere le informazione all'interno dell'impresa tramite strumenti automatici di distribuzione che consentono di raggiungere più facilmente gli utenti fornendo loro informazioni di proprio interesse o competenza. Infine, le informazioni vengono raccolte e vengono prese delle decisioni sulle azioni da compiere.

Questo spiega il motivo per cui è necessario che un'impresa di E-commerce disponga di un sistema di Business Intelligence, dato che garantisce maggiore coerenza e controllo di un'enorme mole di dati.

⁵² M. Bortali, *Misurare l'orlo del caos. Casi aziendali e cambiamenti nel Controllo di Gestione*. FRANCOANGELI, 2010.

⁵³ Data Warehouse: sistema utilizzato per la reportistica e l'analisi dei dati, dunque rappresentano dei depositi centrali di dati integrati da una o più fonti disparate.

2.7) Riflessioni finali

Il controllo di gestione non può essere considerato una scienza esatta in quanto l'adozione in azienda di tali procedure non assicura risultati certi e non garantisce il raggiungimento di risultati sempre positivi. L'innovazione digitale ha consentito di guardare il controllo di gestione come quello strumento di monitoraggio per governare e sfruttare al meglio l'innovazione attraverso la predisposizione di piani aziendali, più attendibili, più facili da verificare e da aggiornare, grazie alla facilità di reperimento delle informazioni. Tuttavia, non è possibile individuare un modello unico ed utilizzabile da tutti i tipi di organizzazioni perché deve essere adattato alle esigenze delle società, a seconda del contesto in cui operano. Ciò che, però, accomuna il controllo di gestione adottato nelle diverse aziende sono la sua finalità, ovvero individuare gli scostamenti tra i risultati pianificati e quelli realizzati, e le fasi in cui si suddivide (controllo antecedente, concomitante e consuntivo).

CAPITOLO 3: CASO DI STUDIO, YOOX NET-A-PORTER S.P.A.

3.1) La storia di Yoox Net-A-Porter S.p.A

Yoox Net-A-Porter S.p.A. è un'azienda italiana leader globale nel luxury fashion E-commerce. Viene considerato il primo unicorno italiano, vale a dire uno dei pochi giganti italiani di Internet in Europa, avendo un valore di 5,4 miliardi di euro ed un volume d'affari annuo stimato a 2 miliardi di euro⁵⁴. Per questa ragione quando si parla di commercio elettronico nel nostro Paese, è impossibile non far riferimento al gruppo Yoox.

La storia di Yoox è uno dei casi rari, forse unico, italiano in cui una start-up nata in un periodo di euforia intorno alle dotcom sia riuscita davvero a sopravvivere e a crescere.

Il progetto prese vita da un'idea dell'allora trentenne Federico Marchetti, che dopo un Master alla Columbia University lasciò il suo lavoro di consulente finanziario per inseguire il suo obiettivo: creare un grande mercato su Internet per la vendita di vestiti e abbigliamento, specialmente le vecchie collezioni delle case, mettendo insieme un mercato che giudica carico di futuro, quello delle vendite online, e un'eccellenza italiana, la moda⁵⁵. Un'idea che nella realtà odierna non sembra essere molto strana, ma che in quegli anni era vista come un sogno azzardato, se non impossibile dalla maggioranza degli amministratori. Decise di diventare imprenditore, però, proprio mentre la net economy collassava a causa dello scoppio della bolla finanziaria che l'aveva gonfiata e gli investitori, in un primo momento molto propensi ad investire grandi capitali nelle start-up che operavano online, stavano facendo dei passi indietro. Così Marchetti tornò in Italia dove iniziò a contattare diversi venture capitalist italiani alla ricerca dei finanziamenti per realizzare il suo progetto, ma nessuno sembrava intenzionato ad investire su quello che al tempo sembrava solo un rischio. Fu solo quando tra i nomi spuntò quello di Elserino Piol, definito come il padre del venture capital in Italia e già finanziatore di imprese del calibro di Tiscali e Vitaminic, che il progetto Yoox si concretizzò. I due stabilirono un

⁵⁴ https://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2018-01-22/ynap-vale-53-miliardi-l-offerta-richemont-114209_PRV.shtml?uuid=AEaJSmMD

⁵⁵ <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2018/01/23/marchetti-dal-garage-di-casalecchio-ai-200-milioni-per-il-4-quoteBologna02.html>

accordo: Piol avrebbe investito inizialmente 3 miliardi di euro tramite i fondi Kiwi in cambio del 33% del business e altri 3 milioni di euro nei tre mesi successivi. Fu così che il 4 febbraio 2000 venne fondata “Yoox S.p.A.”.

Questo è stato possibile proprio in Italia grazie al numero significativo di marchi locali, nessuno dei quali faceva sconti presso i propri negozi, e al vasto numero di negozi multimarca nel paese che hanno spesso affrontato periodi prolungati di ribasso occupando spazio prezioso di vendita.

Il nome rappresenta un intellettualismo scelto da Marchetti nasce dall’unione dei simboli “Y” e “X”, che in genetica rappresentano il Dna dell’uomo e della donna, mentre le due “O” stanno per 00, indicano il linguaggio binario su cui poggia lo scambio di informazioni in Internet. Attraverso il nome Yoox, dunque, ha voluto collegare il mondo maschile e femminile della moda con un Dna che la leghi ad Internet, in sostanza la fusione tra il lato umano e quello tecnologico.

Nonostante i primi anni difficili, Yoox continua tenacemente a perseguire la mission dichiarata nel business plan, cioè diventare il leader mondiale del luxury fashion E-commerce. Quella start-up ambiziosa, che prese vita grazie al fundraising e alla perseveranza di Marchetti, in breve tempo diventa un colosso della moda in Internet, riuscendo dove molti avevano fallito e dimostrando che è possibile vendere abiti e scarpe griffate, rispettando il business plan e le previsioni di crescita prestabiliti e generando fatturato. Nel 2002 Yoox, al fine di sviluppare la propria attività aumentando la presenza oltre i confini nazionali, viene fondata la Yoox Corporation per gestire le attività di vendita nel territorio americano. Il fatturato cresce di anno in anno, insieme alle collaborazioni con i più grandi nomi di lusso tra cui Renzo Rosso, patron di Diesel, il quale ha affidato a Marchetti tutti i suoi marchi, da Diesel a Marni.

Nel 2015 un’altra primavera, nasce Yoox Net-A-Porter (YNAP S.p.A.) grazie alla fusione con un altro colosso dell’E-commerce, Net-a-Porter. A guidare la nuova società è sempre Marchetti, il quale mantenne il 50% delle quote, mentre il resto è nelle mani di Natalie Massenet, ex capo di Net-A-Porter che ne diventa il presidente. Di fatto più che di una fusione è giusto parlare di un’acquisizione da parte di Yoox.

Il 5 ottobre dello stesso anno YNAP S.p.A. debutta a Piazza Affari, sancendo il trionfo di un colosso italiano unico nel panorama dell’E-commerce di lusso con una

capitalizzazione complessiva di 3,8 miliardi di euro⁵⁶. Un successo senza precedenti che ha inaugurato una nuova era, perché di fatto Marchetti ha creato l'unico esempio italiano di una "one billion dollar company" su cui prima nessuno avrebbe investito. Secondo un rapporto Netcomm del 2017 nell'ambito dell'E-commerce uno dei settori che ha ottenuto risultati più importanti negli ultimi tempi è proprio quello della moda, con una crescita del 25% in più rispetto l'anno precedente e gran parte del merito è da attribuire all'italiana Yoox, la quale ha registrato in questo stesso anno una più alta penetrazione di vendite da mobile. Da outlet online Yoox si è trasformata in una E-tailer che abbraccia ogni categoria e fascia di prodotto, questo rende questa società unica e spiega la crescita inarrestabile e le ottime prospettive nonostante l'incertezza globale che la caratterizzano. Un altro avvenimento di fondamentale importanza che senza dubbio segnerà la storia di Yoox risale al 22 gennaio 2018, quando Compagnie financière Richemont, già azionista di maggioranza di Ynap con il 50% delle azioni, ha acquistato tutte le azioni residue causando conseguentemente il delisting⁵⁷ del titolo. Si conclude così un ventennio incredibile anche se Marchetti assicura che «continuerà ad essere gestita come società distinta, garantendo la neutralità della piattaforma per tutti i marchi del lusso», aggiungendo che «la sede rimarrà in Italia». L'operazione, se non altro, può indurre ad una riflessione sul capitalismo italiano, dove manca un conglomerato italiano in grado di fagocitare brand sul mercato⁵⁸.

3.2) Modello di business

Per cercare di comprendere il "fenomeno" Yoox sicuramente bisogna partire dall'analisi del suo modello di business, unico nel suo genere e finalizzato a creare un rapporto diretto tra brand di moda e clienti gestendo l'intero processo di fornitura dei servizi attraverso una piattaforma di techno-logistica. Come già accennato, Yoox può essere definito come una boutique virtuale per la moda e il design multimarca ma questa definizione non basta. Infatti, una parte significativa del business è dedicata alla vendita di una gamma

⁵⁶ <https://www.ilsole24ore.com/art/moda/2015-10-06/yooxnet-a-porter-67percento-debutto-piazza-affari-primavera-nuovo-piano--123337.shtml>

⁵⁷ Delisting: la revoca della società dalle negoziazioni di Borsa.

⁵⁸ <https://www.panorama.it/economia/aziende/opa-su-yoox-perche-se-ne-va-un-altro-pezzo-di-made-italy/>

selezionata di abbigliamento ed accessori di fine stagione di marchi globali come Armani, Gucci e Prada, solo per citarne alcuni, a prezzi accessibili. Tuttavia, un'attenzione particolare è dedicata ai piccoli marchi sconosciuti sulla scena internazionale, a differenza di quelli che sono facilmente reperibili nei grandi magazzini. In questo modo, Yoox apre il mercato internazionale fino ad includere etichette di nicchia con canali di distribuzione più piccoli. Anche se la vendita di abbigliamento ed accessori di fine stagione costituisce e continuerà a costituire l'attività principale di quest'azienda, è sempre stata perseguita una strategia di differenziazione. Tale strategia include collezioni esclusive di prestigiosi designer italiani ed internazionali, collezionisti vintage, il lancio di collezioni di nuovi designer, una selezione di oggetti di design e libri rari. In tali casi non era stata adottata una politica di sconti, ma è stata favorita una politica a prezzo pieno. Per descrivere le attività gestite da Yoox bisogna innanzitutto distinguere le due differenti linee di business che inizialmente la caratterizzano⁵⁹:

- (i) La linea di business *multi-marca* comprende le attività relative ai negozi online *yoox.com* e *thecorner.com*:
 - a. *yoox.com* nato nel 2000 offre una vasta gamma di articoli di abbigliamento e accessori relativi alla corrispondente stagione dell'anno precedente dei più importanti stilisti al mondo, a prezzi ridotti, esclusivi capi vintage, libri d'arte, proposte di moda eco-friendly e edizioni speciali di stilisti emergenti.
 - b. *thecorner.com* aperto nel 2008 ed inizialmente riservata alla moda maschile, ospita sotto lo stesso dominio una selezione di mininegozi dedicati alle collezioni di stagione di brand affermati, ognuno dei quali si differenzia per la sua innovazione ed artigianalità. Gli stilisti di questa piattaforma sono poco conosciuti e vengono selezionati in relazione alla loro spiccata creatività e professionalità, tra questi spesso ci sono anche artisti emergenti che debuttano sul Web.
- (ii) La linea di business *mono-marca* comprende le attività di progettazione e gestione in esclusiva degli *Online store* di alcuni dei principali marchi della moda globale, per i quali il Gruppo rappresenta il partner strategico su questo

⁵⁹ S. Di Diego, *Business plan di success. Guida pratica per start-up e imprese vincenti*. MAGGIOLI EDITORE, 2016.

specifico canale di vendita. I brand inseriti in questa piattaforma sono gli stessi che al momento del debutto di Yoox nel mondo della moda hanno manifestato un certo scetticismo, ma poi rendendosi conto del suo successo lo hanno utilizzato come canale di distribuzione affiancato ai sistemi tradizionali.

Nel 2015 in seguito alla fusione con il colosso inglese Net-A-Porter il gruppo chiude *thecorner.com* in quanto è emersa una sovrapposizione significativa dei clienti attivi e brand tra le due piattaforme e gli altri store multimarca del gruppo. Inoltre, dai risultati registrati nei primi mesi dello stesso anno è emerso che i due siti hanno rappresentato solo il 2,4% delle vendite totali di YNAP, una percentuale molto bassa se si considera che nello stesso periodo il gruppo ha ottenuto ricavi pari a 1,2 miliardi di euro, dunque i clienti e i dipendenti di queste due piattaforme vengono reindirizzati verso gli altri siti del gruppo⁶⁰. Oggi la società offre una “*unique and highly-differentiated selling proposition*” caratterizzata da tre linee di business che operano in modo sinergica attraverso la condivisione della stessa tecnologia e piattaforma logistica, le quali presentano la seguente configurazione⁶¹:



Figura 9: Modello di business di Yoox Net-A-Porter S.p.A. Roadshow presentation YNAP 2017, www.ynap.com

Sono questi i fattori che hanno contribuito al raggiungimento di uno degli obiettivi principali di questa società dotcom, ovvero creare un ambiente virtuale per sperimentare l'evoluzione della moda, piuttosto che un semplice sito Web per l'acquisto di articoli scontati. Alla base della strategia perseguita da YNAP ci sono quattro elementi chiave:

- Un approccio “*customer-centric*” incentrato sull’utilizzo dei dispositivi mobile;

⁶⁰ <http://it.fashionnetwork.com/news/Yoox-Net-a-Porter-chiudera-i-siti-Shoescribe-e-The-Corner,598414.html#.W6vHwRMzYdU>

⁶¹ Roadshow presentation YNAP 2017, www.ynap.com

- Una *customer journey* personalizzata rafforzata dagli “smart data”;
- Contenuti creativi per intrattenere e soddisfare i consumatori;
- Un servizio impeccabile come parte della *shopping experience*.

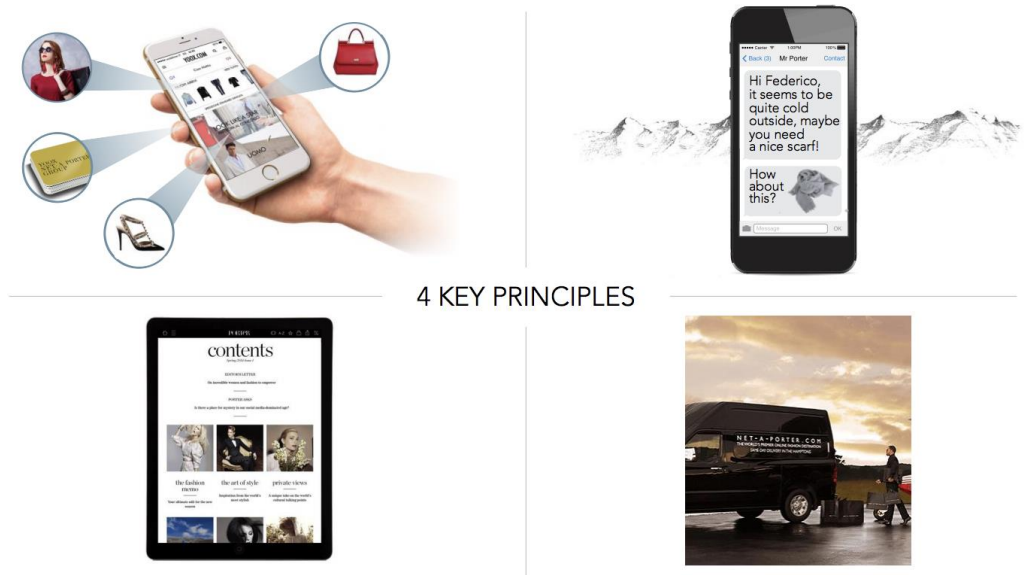


Figura 10: Roadshow presentation YNAP 2017, www.ynap.com

L’approccio “*cliente-centrico*” si esplica nella stretta relazione che Yoox cerca di instaurare con i clienti, nonostante l’utilizzo di un mezzo di comunicazione virtuale, coinvolgendoli in tutte le fasi della catena del valore garantendo loro un servizio eccellente. A tal fine vengono offerti servizi esclusivi come quello del “personal shopper” che incontra i clienti di persona, offre consulenze stilistiche, mostra collezioni in anteprima e lo supporta nel trovare gli articoli difficili da reperire.

Un altro elemento distintivo è l’infrastruttura tecnologica del business che si basa sull’utilizzo di una piattaforma unica e comune per garantire al consumatore un’esperienza di acquisto omogenea su tutti i dispositivi. L’obiettivo è di sviluppare una visione globale del consumatore target trasformando gli “smart data” ottenuti dai numerosi canali disponibili affinché possa essere realizzata un’offerta su misura. Per questo motivo è stata introdotta la funzionalità “*see now, buy now*”, per acquistare i capi direttamente dalla sfilata di moda, e è stata creata la prima rivista interamente

“shoppable”⁶². Il servizio impeccabile fornito da Yoox, infine, trova la sua origine nel momento in cui le case di moda, i produttori, i licenziatari e le boutique acquistano o addebitano all'azienda gli articoli utilizzando la formula del "*payment upon sale*" e questi vengono conservati in magazzini italiani dove sono classificati e fotografati per essere messi in vendita sul sito. A ciascun articolo è assegnato un codice digitale che consente di tracciare il prodotto durante il processo di vendita e di avere altre importanti informazioni di vendita come la dimensione e il colore. A questo punto, l'oggetto può essere identificato tramite la tecnologia a radiofrequenza per la selezione e il confezionamento di magazzino.

Questa piattaforma era stata disegnata internamente, tuttavia dal 2000 la tecnologia di mercato non era sufficientemente affidabile, né rispondeva alle necessità dell'azienda pertanto le attività di selezione e confezionamento delle scorte sono state esternalizzate: a Norbert Dentressangle viene assegnata la selezione e il confezionamento e ad UPS le consegne⁶³. Nel business di Yoox il ruolo di UPS è fondamentale, da un lato perché è responsabile per lo smistamento delle merci tra il centro italiano e gli hub⁶⁴ negli Stati Uniti e in Giappone, dall'altro perché garantisce tempi di consegna programmati ai clienti. In più, nel caso di un prodotto da restituire questo dipende dalla natura del bene acquistato ma UPS generalmente accetta indietro il reso gratuitamente. Dopo aver analizzato il processo di vendita bisogna passare ad esaminare quello di acquisto da parte dei consumatori. Non è facile orientarsi tra tutti gli articoli offerti da Yoox, per tale ragione nel sito Web questi sono suddivisi in relazione alle stagioni (collezioni autunno-inverno e collezioni primavera-estate) e al sesso (maschile e femminile).

Nel sito web di Yoox gli articoli possono essere cercati in base a due principali soluzioni: i designer o le categorie (calzature, jeans, cappotti e giacche ecc.). Allo stesso tempo, è disponibile un motore di ricerca in cui gli articoli cercati possono essere descritti in dettaglio. In questo modo, la maggior parte degli indumenti e accessori di fine stagione può essere visionata, mentre un'altra parte della home page è dedicata, ad esempio, a

⁶² <http://www.ynap.com/it/news/yoox-net-a-porter-group-e-ibm-stringono-una-partnership-rivoluzionaria-per-creare-il-futuro-del-luxury-fashion-online/>

⁶³ A. D'Atri, M. De Marco, N. Casalino, *Interdisciplinary Aspects of Information Systems Studies*. PHYSICA-VERLAG, 2008.

⁶⁴ Hub: rappresenta un concentratore, ovvero un dispositivo di rete che funge da nodo di smistamento dati di una rete di comunicazione dati organizzata con una topologia logica a bus e di topologia fisica a stella.

categorie come "nuovi arrivi", "articoli in saldo", uno stile di moda specifico o una particolare categoria di moda.

YNAP è stato il pioniere del luxury E-commerce e il segreto per riuscire a mantenere la sua posizione è quello di continuare a sviluppare nuovi approcci per ideare logiche di business differenti, attraverso l'integrazione dell'innovazione e della tecnologia. La più recente iniziativa del gruppo che fa leva proprio sull'approccio innovativo e focalizzato sul servizio offerto, nonché sulla dedizione verso i propri clienti è NEXT ERA. NEXT ERA consiste in un nuovo modello di business omni-channel progettato grazie alla partnership con VALENTINO avviata nel 2017. L'obiettivo di questo modello di business è di migliorare la user experience attraverso la creazione di un nuovo rapporto tra i brand del lusso e i negozi online. Si basa sulla conoscenza approfondita che YNAP Group possiede dell'ecosistema dei consumatori di lusso in continua evoluzione e consentirà ai clienti di accedere online ad un'offerta di prodotti "finora impossibile" che possono essere selezionati sia nell'inventario della boutique che nei centri logistici di VALENTINO e verranno distribuiti attraverso canali distributivi appositamente creati da YNAP per il settore del lusso. Tramite questa piattaforma omnicomprensiva i clienti potranno usufruire di una scelta ancora più ampia di prodotti, con modalità di pagamento più semplici e una spedizione più rapida grazie ad un servizio più sofisticato che consentirà di selezionare automaticamente l'alternativa più adatta a soddisfare le esigenze del cliente. Viene dunque creata un'esperienza di vendita di alto livello tramite un'interfaccia focalizzata sul mobile, nuove funzioni sviluppate con la tecnologia digitale come ad esempio la personalizzazione del sito e la ricerca contestuale, che permetteranno ai clienti di comunicare direttamente con il negozio digitale utilizzando un linguaggio normale⁶⁵.

3.3) Risultati di esercizio

Passiamo ora ad analizzare ai bilanci di Yoox Net-A-Porter Group S.p.A del 2014 e del 2015 al fine di tastare con mano il cambiamento che la fusione con il colosso inglese Net-A-Porter ha determinato su tutte le voci del conto economico e dello stato patrimoniale

⁶⁵ <http://www.ynap.com/it/news/valentino-e-yoox-net-a-porter-group-insieme-per-creare-un-modello-innovativo-per-una-nuova-era-del-luxury-retail/>

dell'azienda. La finalità di tale fusione è quella di consentire l'integrazione tra due aziende complementari e caratterizzate da un elevato potenziale sinergico, al fine di creare uno tra i gruppi leader a livello mondiale di moda di lusso online.

Per facilitare l'analisi viene fatto il confronto con i risultati delle rispettive voci relative all'anno precedente.

Partiamo dalla situazione patrimoniale finanziaria di YNAP al 31 dicembre 2015:

MIGLIAIA DI EURO	SALDO AL 31 DIC 2015	SALDO AL 31 DIC 2014	VARIAZIONE %
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	61.229	66.279	-7,6%
ATTIVITÀ NON CORRENTI	1.956.582	79.387	>100%
PASSIVITÀ NON CORRENTI (ESCLUSO PASSIVITÀ FINANZIARIE)	(221)	(450)	-50,9%
CAPITALE INVESTITO NETTO	2.017.590	145.216	>100%
PATRIMONIO NETTO	1.989.365	143.495	>100%
INDEBITAMENTO / (POSIZIONE FINANZIARIA) NETTA	28.224	1.721	>100%
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO	2.017.590	145.216	>100%

Figura 11: Rapporto annuale al 31 dicembre 2015. www.ynap.com

Il capitale investito netto passa da 145.216 a 2.017.590 migliaia di euro nel 2015, incremento sicuramente generato dalla fusione con Net-A-Porter. L'anno è stato caratterizzato, però, da un aggravamento della posizione finanziaria netta poiché Ynap ha continuato ad effettuare investimenti sia nella piattaforma tecno-logistica sia in tecnologia.

Le disponibilità liquide e mezzi equivalenti hanno registrato un incremento significativo rispetto al 31 dicembre 2014 e sono costituite da denaro in cassa, valori e depositi a vista o a breve termine presso banche disponibili nell'immediato e prontamente utilizzabili.

I debiti finanziari, d'altro canto, sono costituiti principalmente da finanziamenti a medio-lungo termine stipulati per sovvenzionare gli investimenti nella piattaforma tecno-logistica. I restanti debiti si riferiscono ai contratti di leasing finanziario dedicati agli investimenti in tecnologia.

Lo schema di conto economico viene riclassificato utilizzando indicatori intermedi di redditività come: Gross Profit⁶⁶, EBITDA Pre Corporate Costs, EBITDA, EBITDA

⁶⁶ Il Gross Profit è la differenza tra i ricavi dell'impresa e i costi sostenuti per produrre un bene o fornire un servizio.

escluso piani di incentivazioni, Risultato Operativo e Risultato Netto escluso piani di incentivazione. Alcuni di questi indicatori anche se non sono considerati una misura contabile nei Principi Contabili IFRS, sono utilizzati dal management per monitorare e valutare l'andamento operativo del Gruppo in quanto non sono influenzati dagli effetti dei diversi criteri di determinazione degli imponibili fiscali, dall'ammontare e dalle caratteristiche del capitale impiegato e dalle politiche di ammortamento.

Conto economico consolidato YNAP al 31 dicembre 2015.

MIGLIAIA DI EURO	31 DIC 2015	31 DIC 2014	VARIAZIONE	
RICAVI NETTI DI VENDITA	517.829	435.387	82.442	18,9%
COSTO DEL VENDUTO	(373.367)	(314.995)	(58.372)	18,5%
GROSS PROFIT	144.463	120.392	24.071	20,0%
% dei ricavi netti di vendita	27,9%	27,7%		
COSTO PREPARAZIONE MERCI	(44.075)	(33.032)	(11.043)	33,4%
SPESE COMMERCIALI	(32.176)	(28.882)	(3.294)	11,4%
EBITDA PRE CORPORATE COSTS	68.211	58.478	9.733	16,6%
% dei ricavi netti di vendita	13,2%	13,4%		
SPESE GENERALI	(28.410)	(13.689)	(14.720)	>100%
ALTRI PROVENTI E ALTRI ONERI	(4.087)	(2.434)	(1.654)	68,0%
EBITDA	35.715	42.355	(6.641)	(15,7%)
% dei ricavi netti di vendita	6,9%	9,7%		
AMMORTAMENTI	(29.085)	(25.364)	(3.721)	14,7%
ONERI NON RICORRENTI	(18.366)	-	(18.366)	-
RISULTATO OPERATIVO	(11.736)	16.991	(28.727)	>100%
% dei ricavi netti di vendita	-2,3%	3,9%		
RISULTATO DA PARTECIPAZIONI	3.160	2.162	998	46,2%
PROVENTI FINANZIARI	4.916	2.801	2.115	75,5%
ONERI FINANZIARI	(10.097)	(4.318)	(5.779)	>100%
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	(13.757)	17.636	(31.393)	> 100%
% dei ricavi netti di vendita	-2,7%	4,1%		
IMPOSTE	2.406	(6.092)	8.499	>100%
RISULTATO NETTO DELL'ESERCIZIO	(11.351)	11.544	(22.895)	>100%
% dei ricavi netti di vendita	-2,2%	2,7%		
EBITDA ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE	37.169	43.591	(6.422)	(14,7%)
% dei ricavi netti di vendita	7,2%	10,0%		
RISULTATO NETTO ESCLUSO PIANI DI INCENTIVAZIONE	2.246	12.488	(10.242)	(82,0%)
% dei ricavi netti consolidati di vendita	0,4%	2,9%		

Figura 12: Rapporto annuale al 31 dicembre 2015. www.ynap.com

I ricavi netti consolidati al netto dei resi sulle vendite e degli sconti concessi ai clienti sono pari a 517.826 migliaia di euro e sono aumentati del 18,9% ; questi comprendono il fatturato per la fornitura da parte della Capogruppo YNAP nei confronti delle controllate dei prodotti destinati alla vendita sui prodotti online.

L'EBITDA, invece, è incrementato con redditività del 6,9%, tale performance riflette un aumento del gross profit ed una leva operativa sulle spese generali che in parte hanno compensato la maggiore incidenza dei costi di realizzazioni e di marketing. Il risultato

netto dell'esercizio, dunque, è di 11.351 migliaia di euro negativi rispetto agli 11.544 migliaia di euro positivi del 2014 questo non è altro che l'espressione della volontà del management di conseguire sinergie nette positive a conto economico e di effettuare maggiori investimenti in tecnologia, in particolare volti alla creazione di un'unica piattaforma tecno-logistica globale comune a tutti gli store online del Gruppo al fine di offrire ai clienti e ai brand partner sempre più eccellenza⁶⁷.

3.4) Controllo di gestione

Dopo aver analizzato, in via teorica, il processo di pianificazione, programmazione e controllo in un'azienda cerchiamo di comprendere come questo viene attuato nella realtà attraverso le tre fasi che caratterizzano il sistema di controllo di gestione: il controllo preventivo, il controllo concomitante e il controllo consuntivo. In seguito alla fusione tra Yoox e Net-A-Porter del 2015 è stato attribuito a Federico Marchetti il ruolo di guida nella nuova realtà. Dunque, società controllante del Gruppo è Yoox S.p.A., la quale mantiene la sede legale in Italia da dove controlla tutte le società incorporate. Analizzando, innanzitutto, la struttura organizzativa della società, la figura chiave al fine di questo elaborato è Enrico Cavatorta CFO di Yoox Net-A-Porter Group, il quale è stato nominato Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari e svolge il ruolo di responsabile delle aree finanziaria, di controllo, risorse umane, corporate development e investor relations, ufficio legale e affari societari, risk management e servizi generali.

Il sistema di controllo interno relativo al processo di formazione dell'informativa finanziaria adottato è costituito dai seguenti macro-elementi:

⁶⁷ <http://cdn3.yoox.biz/cloud/ynap/uploads/doc/2016/YNAP-Bil15-ITA-16-lr.pdf>

- Un Modello formato dal sistema di *workflow management*⁶⁸, dalle procedure e dalla matrice per il controllo dei rischi associati a ciascun processo aziendale di tutte le società che rientrano nell'area di consolidamento⁶⁹;
- Comunicazioni nei confronti del Dirigente Preposto sulla completezza, accuratezza e attendibilità delle informazioni trasmesse alle funzioni amministrative per la predisposizione dell'informativa finanziaria e sull'efficacia delle procedure di controllo contabile adottate in ogni struttura;
- Monitoraggio del modello attraverso testing sull'adeguatezza e sulla efficacia dei controlli chiave e sulle procedure definite, considerando l'informativa finanziaria annuale e semestrale;
- Identificazione delle azioni correttive che vengono definite e condivise con il Management, accertamento dell'implementazione delle stesse e predisposizione dei report;
- Aggiornamento del Modello e dei relativi documenti sulla base dei cambiamenti societari, organizzativi e procedurali che si sono verificati.

Con riferimento all'identificazione e valutazione dei rischi associati all'informazione finanziaria, viene effettuata un'attività di analisi e di revisione sulla Capogruppo e sulle controllate con livelli di fatturato e attivo patrimoniale al di sopra di una soglia di materialità prestabilita ed anche sulla gestione dei rapporti interni alle stesse. A rotazione, poi, vengono effettuate analisi e audit anche sulle società controllate indipendentemente dal loro contributo quantitativo alla formazione del bilancio consolidato. I rischi che vengono rilevati durante questa analisi, riguardano i processi operativi che alimentano le poste di contabilità generale, le stime e le attestazioni di bilancio, con l'obiettivo di prevenire sia gli errori di accuratezza e completezza sia le frodi.

Le attività di monitoraggio, invece, sono concentrate sui processi operativi correlati alle poste contabili materiali. Inoltre, vengono svolte verifiche apposite sulle attività di chiusura contabile e sulle scritture di consolidamento che la società documenta, alloca in

⁶⁸ Workflow management: attraverso questo modello è possibile controllare i flussi di lavoro tramite un software che gestisce attivamente il coordinamento delle attività tra i partecipanti al processo. Questo sistema orchestra le istanze di processo di un'azienda tenendo conto dei dati e dei partecipanti associati a ciascuna istanza.

⁶⁹ Area di consolidamento: l'insieme delle imprese incluse nel consolidato i cui bilanci sono aggregati.

base alla responsabilità e autorizza tramite un programma informatico volto a garantire la completezza e l'accuratezza delle stesse.

Il Dirigente dà annualmente il compito al Responsabile della funzione Internal Audit di svolgere le attività di monitoraggio periodico e di fornire supporto alle attività di manutenzione ed aggiornamento del modello implementato, ad esempio attraverso test sul sistema dei controlli. Insieme provvedono anche alla determinazione della pianificazione e del controllo consuntivo delle attività svolte con una periodicità almeno semestrale. Infine, riferiscono al Comitato Controllo e Rischi, al Collegio Sindacale, all'Amministratore Incaricato e all'Organismo di vigilanza in merito al modello adottato, esprimendo la loro valutazione circa l'adeguatezza del sistema di controllo amministrativo-contabile e sulle azioni correttive da implementare.

In realtà questo non può essere considerato un modello stabile, in quanto viene costantemente aggiornato a fronte delle variazioni organizzative e delle integrazioni dei processi e dei sistemi amministrativi-contabili che possono verificarsi nel Gruppo.

3.5) Controllo preventivo

Dal punto di vista teorico è stato visto come il controllo preventivo o antecedente, coincida con la pianificazione strategica, cioè la fase in cui vengono determinati gli obiettivi di medio-lungo termine e le linee guida da seguire per raggiungerli.

Per esaminare questa fase del controllo di gestione nel caso Yoox Net-A-Porter Group, bisogna introdurre il piano strategico che è stato presentato nel 2016 per il periodo 2015-2020 messo a punto per cogliere l'enorme potenziale offerto dal mercato retail online del lusso. Questo consiste in un piano ambizioso orientato alla crescita della quota di mercato di Ynap nel lusso a livello globale, dove il canale maggiormente promettente per la crescita è proprio quello online. Gli obiettivi fondamentali che Ynap intende perseguire sono:

- Aumentare le visite dei clienti, l'engagement e la fidelizzazione della clientela con il passaggio ai dispositivi mobile;
- Accrescere la base clienti ad alto valore attraverso l'arricchimento dell'offerta di prodotti con il lancio dell'alta gioielleria ed orologeria nel business In-season e di private label in quello Off-season, insieme al marketing personalizzato e ad un servizio impeccabile;

- Espansione internazionale abbinata ad un rafforzamento della posizione di leadership negli Stati Uniti.

Dal punto di vista economico, invece, si prevede una significativa creazione di valore giustificata da:

- Elevata crescita dei ricavi netti annuali in un range del 17-20% a tasso di cambio costanti;
- Incremento del margine a livello dell'EBITDA Adjusted, definito come l'EBITDA al lordo degli oneri relativi ai Piani di Stock Option e di incentivazione aziendali, tra l'11 e il 13% entro il 2020;
- Investimenti in conto capitale attesi in progressiva riduzione in un intervallo tra il 4% e il 5% dei ricavi netti entro il 2020 come conseguenza del perfezionamento degli investimenti previsti per l'integrazione;
- Flusso di cassa positivo a partire dal 2018.

A questo punto viene predisposta una prima bozza che copre tutte le voci del conto economico e dello stato patrimoniale. Il bilancio consolidato del Gruppo è composto dal bilancio della Capogruppo e da quello delle controllate. I dati pro-forma non intendono rappresentare una previsione dei risultati futuri ma sono predisposti in modo da rappresentare solo gli effetti maggiormente significati, isolabili ed oggettivamente misurabili delle transazioni economiche, senza considerare gli effetti derivanti da scelte gestionali e decisioni operative. Questi risultati possono differire materialmente da quelli effettivi a causa di molti fattori, alcuni dei quali la società non può stimare con precisione tra cui:

- la capacità di gestire e prevedere l'incertezza delle condizioni economiche globali;
- la capacità di raggiungere e gestire la crescita;
- il grado in cui il Gruppo sviluppa e mantiene accordi commerciali e di partnership;
- la capacità di mantenere e sviluppare relazioni con i clienti chiave e con le principali fonti di approvvigionamento;
- sviluppi normati e cambiamenti delle leggi fiscali.

I primi risultati pro-forma del 2017 hanno dimostrato come Ynap sta perseguendo nel giusto modo l'ambizioso piano di integrazione evidenziando una crescita maggiore del 17,7% ai ricavi netti pro-forma dell'anno precedente. A questa crescita hanno contribuito

gli incrementi registrati a livello di ciascuna linea di business. In particolare, nella linea In-season c'è stata una accelerazione rispetto al corso dell'anno raggiunta grazie ad un portafoglio di marchi sempre più esclusivo e ad iniziative di marketing rivolte ai clienti alto spendenti. Determinanti sono state anche le numerose partnership che Net-a-Porter e Mr. Porter hanno avviato con i principali brand di lusso a livello globale, rafforzando il loro posizionamento come principali destinazioni online per la moda femminile e maschile di lusso, nonché l'introduzione di numerose capsule collection esclusive. Per quanto riguarda la linea Off-season, invece, per la performance ottenuta è stato il lancio della nuova release di Yoox, ridisegnata per valorizzare il posizionamento del brand e offrire un'esperienza d'acquisto maggiormente focalizzata sulla clientela, considerando le preferenze dell'utente durante la navigazione e le abitudini di acquisto del cliente. Da ultimo, la linea di business Online Flagship ha registrato una forte crescita superiore del 30,8% rispetto al 2015. In particolare, rispettando la strategia orientata alla profittabilità il Gruppo non ha rinnovato gli accordi monomarca che avevano contribuito negativamente all'esercizio 2016. Anche a livello geografico è stata conseguita una crescita organica positiva in tutti i mercati principali.

Nel prevedere questi risultati Ynap ha tenuto in conto che inevitabilmente si verificherà una variazione causata, prima di tutto, dal fatto che la società intende adottare il software Enterprise Resource Planning⁷⁰ (ERP) a partire da gennaio 2017. Questo software consente un accesso più facile ai sistemi di back office all'interno del Gruppo e costituisce un elemento chiave per implementare il programma omni-stock.

3.5.1) Sistemi di incentivazione dei manager

Partendo dall'assunto che la definizione di un sistema di incentivi deve considerare le richieste di ruolo dell'organizzazione e la struttura motivazionale del lavoratore e che l'incentivo ha la funzione di attivare e rinforzare la struttura motivazione, in vista dell'ottenimento dei comportamenti richiesti dalla realizzazione delle funzioni⁷¹,

⁷⁰ Enterprise resource planning: è un software di gestione che integra tutti i processi di business rilevanti di un'azienda (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità, ecc.).

⁷¹ F. Fontana, *Il sistema organizzativo aziendale*. FRANCOANGELI.

procediamo l'analisi attraverso l'osservazione del sistema di incentivazione, prima, e del sistema incentivazione, poi, utilizzato dal gruppo Yoox Net-A-Porter.

La Politica di remunerazione di Ynap ha l'obiettivo di attirare e trattenere soggetti dotati di professionalità, prestando attenzione soprattutto alle posizioni chiave per lo sviluppo dell'organizzazione, adeguate alla complessità e alla specializzazione del business. Questa politica è legata alla valutazione di indicatori di performance individuali e aziendali per creare un sistema integrato che permetta di misurare e premiare la performance individuale coerentemente correlate agli indicatori economico-finanziari di crescita aziendale. La finalità del sistema di incentivazione è quella di stimolare il miglioramento dei risultati considerati sulla base obiettivi di medio-lungo termine. La misura della remunerazione è caratterizzata da una componente fissa e variabile di breve e di medio- lungo periodo e sono articolate sulla base di principi e modalità diverse in relazione al destinatario. L'assegnazione delle componenti variabili è legata al raggiungimento di obiettivi qualitativi e/o quantitativi di performance. In particolare le componenti variabili di breve periodo sono subordinate al raggiungimento di specifici obiettivi, come ad esempio i parametri dell'EBITDA. La componente fissa, d'altro canto, considera l'ampiezza e la strategicità del ruolo ricoperto, le caratteristiche soggettive distintive e le competenze strategiche possedute.

Queste componenti fisse e variabili si articolano secondo principi e modalità diverse a seconda dei destinatari considerati, i quali vengono suddivisi in 4 categorie: Amministratori non esecutivi e/o indipendenti; Amministratore Delegato; altri Amministratori esecutivi e Dirigenti con responsabilità strategiche.

Agli amministratori non esecutivi e indipendenti è riconosciuto un compenso fisso ed il rimborso delle spese sostenute durante lo svolgimento del loro incarico, dunque non percepiscono una retribuzione variabile.

La remunerazione dell'Amministratore delegato è formata da tre componenti:

1. Componente fissa, determinata in base alla dimensione del business gestito e al contributo apportato ai risultati consolidati di Gruppo consiste in un ammontare sufficiente a remunerare la prestazione dell'Amministratore Delegato anche se non dovesse essere erogata la componente variabile a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di performance. Questo perché si vuole evitare che

vengano adottati comportamenti non coerenti con la propensione al rischio d'impresa.

2. Componente variabile di breve periodo, la quale può essere conseguita solo a fronte del raggiungimento di obiettivi annuali predefiniti. L'obiettivo è di incentivare l'Amministratore Delegato ad operare verso il raggiungimento degli obiettivi annuali e tesi a massimizzare il valore societario.
3. Componente variabile di medio-lungo periodo, costituita da un compenso liquidabile al termine del periodo triennale di riferimento così da incentivare l'Amministratore Delegato ad operare verso la massimizzazione del valore della società allineando i suoi interessi con quelli degli azionisti.

Invece, agli amministratori esecutivi che svolgono ruoli di supervisione e coordinamento delle diverse funzioni aziendali spetta sia un compenso fisso e il rimborso delle spese sostenute durante l'incarico sia una componente variabile di medio-lungo termine costituita da piani di incentivazioni che possono dipendere dal mantenimento del ruolo e delle funzioni conferite agli stessi o al raggiungimento di obiettivi predefiniti.

Infine, ai dirigenti con responsabilità strategiche può essere corrisposta la componente variabile di breve periodo solo a fronte del raggiungimento del target annuale e ai risultati del Gruppo. Il target può fare riferimento anche agli obiettivi individuali costituiti da parametri qualitativi e/o quantitativi e valutati secondo un sistema di *performance evaluation*. La componente variabile di medio/lungo periodo, al contrario, è costituita da piani di incentivazioni, subordinati al raggiungimento di obiettivi prefissati e che possono prevedere periodo di maturazione dei diritti (*vesting period*).

Nel 2015, inoltre, è stato approvato un piano di incentivazione e fidelizzazione denominato "Piano di stock option 2015-2025" riservato agli amministratori, ai dirigenti e ai dipendenti di YNAP e delle società, direttamente o indirettamente, controllate che deve essere attuato tramite l'assegnazione gratuita di opzioni valide per la sottoscrizione di azioni ordinarie di nuova emissione. I destinatari del piano hanno il diritto ad ottenere un'azione ordinaria della società per ogni diritto di opzione esercitato.

Pertanto, si può concludere che il focus dell'azienda è orientato al raggiungimento degli obiettivi e la remunerazione viene utilizzata come strumento per orientare i manager ad operare nell'interesse della società e raggiungere i risultati attesi. In realtà, gli incentivi economici individuali, nonostante abbiano un ruolo determinante nel mantenimento del

sistema organizzativo, si sono dimostrati insufficienti a stimolare il comportamento innovativo e per il mantenimento di un accettabile livello di produttività nel lungo termine. Bisogna, quindi, porre maggiore attenzione sulla motivazione e sugli incentivi non monetari connessi con l'esecuzione del compito, come il successo e lo status sociale.

3.6) Il controllo concomitante

Il controllo concomitante è la fase del controllo che si realizza durante il processo di gestione nel caso di Ynap viene effettuato ad intervalli periodici semestrali, in quanto rappresenta il periodo intermedio preso come riferimento dall'azienda. L'analisi degli scostamenti viene effettuata facendo un confronto tra i ricavi, la redditività e la situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo al 2017 e gli stessi valori dell'esercizio precedente. In particolare, nello stato patrimoniale e nel rendiconto finanziario sono riportati dati comparativi, per il primo, rispetto al 31 dicembre 2016, mentre per il secondo rispetto al 30 giugno 2016.

Dall'analisi effettuata dal gruppo relativa al primo semestre del 2017 rispetto al corrispondente periodo precedenti, sono emersi risultati tendenzialmente in crescita in linea con il piano strategico prefissato. Lo schema rappresentato di seguito mostra i ricavi netti ottenuti dalle linee di business confrontati con i corrispondenti risultati dell'anno precedente.

MIGLIAIA DI EURO	30 GIU 2017		30 GIU 2016		VARIAZIONE	
MULTI-BRAND IN-SEASON	552.932	53,5%	490.070	54,6%	62.862	12,8%
MULTI-BRAND OFF-SEASON	381.660	36,9%	318.252	35,5%	63.408	19,9%
ONLINE FLAGSHIP STORES	99.514	9,6%	88.716	9,9%	10.798	12,2%
TOTALE YOOX NET-A-PORTER-GROUP	1.034.106	100,0%	897.038	100,0%	137.068	15,3%

Figura 13: Relazione finanziaria semestrale YNAP 30 giugno 2017, www.ynap.com

Come si può vedere nel primo semestre del 2017 Ynap ha ottenuto ricavi netti consolidati del 15,3% in più rispetto a quelli del 2016, in questa valutazione non sono allocati i costi operativi, il valore degli ammortamenti e dei ricavi ed oneri non monetari. I ricavi netti di vendita si distinguono in ricavi netti per vendita merci e per prestazioni di servizi. I primi comprendono tutti i ricavi per la vendita di merci, al netto degli sconti concessi al cliente e dei resi che rappresentano un fenomeno fisiologico dell'attività di business

derivante dalla tutela nei confronti della clientela. I ricavi per prestazioni di servizi, invece, includono il riaddebito del servizio di trasporto al cliente finale (al netto degli sconti e dei rimborsi effettuati in caso di resi), i ricavi per i corrispettivi sostenuti inizialmente a copertura dell'investimento necessario per la creazione e per la manutenzione degli online store e i ricavi generati dalla vendita di progetti media partnership e di servizi di web marketing. Per quanto riguarda la linea In-season da una parte la crescita è dovuta al fatto che sono state eliminate le linee thecorner.com e shooscribe.com (differenza sostanziale rispetto all'anno precedente), dall'altra il lancio di capsule collection esclusive e il positivo andamento dell'alta gioielleria ed orologeria. Nella linea Off-season sono stati registrati ottimi risultati in entrambi gli store, il contributo a questo risultato è stato apportato dall'impegno riconfermato nel sostenere designer emergenti e giovani talenti nel lancio di nuove collezioni.

L'EBITDA è stato superiore di 20.838 migliaia di euro rispetto a quello del 2016 grazie all'incremento del gross profit e della leva operativa sulle spese generali. L'incremento di questo margine si riflette anche sul risultato netto consolidato aumentato dal 2,1% confrontato con il 2% dell'anno precedente ed è stato compensato da una maggior incidenza degli ammortamenti riferiti alle immobilizzazioni immateriali iscritte in seguito alla definizione della Purchase Price Allocation. Per quanto riguarda gli investimenti effettuati dal Gruppo, ci si riferisce alle immobilizzazioni materiali ed immateriali, quelle immateriali hanno conosciuto un incremento da riferire agli investimenti effettuati nei progetti di sviluppo ad utilità pluriennale. Infatti, Ynap ha continuato a perseguire la convergenza verso un'unica piattaforma tecno-logistica comune, ha rilasciato funzionalità omni-channel già esistenti ad un maggior numero di partner della linea Online Flagship Store ed ha incrementato la sua offerta mobile. Tutto ciò al fine di rafforzare la propria competenza nell'ambito tecnologico e logistico e testimoni del successo della sua strategia sono proprio le vendite da mobile che nel 2017 hanno superato il 50% delle vendite del Gruppo.

Nel 2017, invece, la situazione finanziaria del Gruppo è peggiorata passando da 104.701 migliaia di euro del 2016 ad 84.748 migliaia di euro nel primo trimestre dell'anno. Questa performance è dovuta principalmente all'aumento dei debiti finanziari di medio-lungo termine, costituiti da finanziamenti a medio-lungo periodo stipulati per investire nella piattaforma tecno-logistica e per la gestione del processo di integrazione, e ad altre

passività correnti ascrivibili al fair value negativo delle operazioni in derivati poste in essere per coprirsi dal rischio di tasso di interesse in relazione ai contratti finanziari.

Nel caso in cui nel futuro tali stime e assunzioni, che vengono determinate dal management considerando la migliore valutazione, dovessero essere diverse dai risultati effettivi gli effetti delle variazioni vengono immediatamente riflessi a conto economico.

Alcuni processi valutativi complessi, come la determinazione delle perdite di valore delle attività non correnti vengono effettuati solo in sede di redazione del bilancio annuale, a meno che vi siano degli indicatori che consentano un'immediata valutazione delle perdite di valore.

3.7) Controllo susseguente

Il controllo susseguente o consuntivo rappresenta l'ultima fase del ciclo di controllo. La finalità è di valutare se al termine del periodo di riferimento, sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati in fase di pianificazione strategica. In questo modo è possibile improntare la nuova pianificazione sulla base dei risultati definitivi dell'esercizio concluso.

In base ai risultati preliminari pubblicati dall'azienda all'inizio del 2018 si evince che nel 2017 il Gruppo ha continuato ad operare in linea con la strategia prefissata in quanto è stata registrata una crescita in tutti i principali mercati di riferimento e i ricavi netti hanno raggiunto un risultato record, avendo superato i 2 miliardi di euro.

L' EBITDA adjusted è aumentato dell'8,7% rispetto all'anno precedente da attribuire al minor gross margin, che è stato compensato solo in parte dalla leva operativa sulle spese generale. La performance negativa del gross margin, invece, è da imputare all'andamento sfavorevole dei tassi di cambio, ad una più alta incidenza dei costi di spedizioni netti e ad un minor contributo dei ricavi non legati all'area geografica. Il risultato netto adjusted si è attestato a 51,2 milioni di euro con un margine del 2,4%, tale performance è dovuta all'incidenza degli ammortamenti ordinari da attribuire a maggiori investimenti. Infatti, il Gruppo ha continuato ad investire verso la convergenza ad un'unica piattaforma tecnologica per rafforzare le proprie competenze nell'ambito tecnologico e logistico.

Tre sono stati i traguardi fondamentali dal punto di vista tecnologico: l'introduzione del software comune Enterprise Resource Planning (ERP), il lancio del primo Online

Flagship Store sulla nuova piattaforma front-end e la migrazione di The Outnet ad una piattaforma omnichannel unica per la linea di business Off-season.

La scelta strategica perseguita da Ynap di puntare sul mobile viene confermata dal fatto che il 2017 è stato il primo anno in cui le vendite da mobile hanno superato il 50% delle vendite del Gruppo. Le app native di Yoox e di Net-A-Porter, in particolare, sono il principale fattore che ha trainato la crescita della vendita da mobile confermandosi uno strumento chiave per l'interazione con la clientela alto-spendente.

A livello di linee di business, le multimarca In-Season e Off-season hanno registrato, da un lato, un incremento organico medio del 16,6%. Nella linea In-season, Net-A-Porter e Mr. Porter hanno accresciuto il proprio portafoglio sia con nuovi importanti marchi di moda e dell'*hard luxury* sia con l'introduzione di capsule collection esclusive. Inoltre, è stato lanciato il servizio innovativo di personal shopping "*You try, we wait*", dedicato alla clientela alto-spendente. Nella linea di business Off-season costituita da Yoox e The Outnet il risultato è dovuto ad una solida performance di Yoox controbilanciata, in parte, dalla riduzione dell'assortimento di prodotto su The Outnet. Sempre Yoox nel corso dell'anno ha lanciato numerose campagne di marketing con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza e l'engagement della clientela. Questa iniziativa ha contribuito alla crescita delle visite sul sito, che ha ottenuto un incremento del traffico superiore rispetto alle altre società del Gruppo.

Nella linea Online Flagship Stores, invece, la concentrazione si è focalizzata sul rafforzamento delle relazioni con le principali case di moda, infatti è stata avviata una partnership con VALENTINO ed un accordo pluriennale per la progettazione e gestione dello store di Ferrari, ciò ha determinato una crescita del 20,8% su base organica.

Dal punto di vista geografico, infine, tutti i mercati di riferimento hanno rilevato un incremento nonostante la riduzione dell'assortimento di prodotto su The Outnet a causa della migrazione dei suoi centri logistici che ha penalizzato tutte le regioni, in particolare il Regno Unito e il Nord America.

In conclusione il 2017 è stato un anno in forte crescita che ha confermato il piano strategico di Ynap e sulla base della posizione di leadership e delle prospettive del mercato di vendita online, il Gruppo ha previsto diversi obiettivi di medio termine: di continuare a puntare ad una crescita organica anche con il contributo dei principali mercati geografici e delle linee di business; di continuare ad effettuare investimenti per

implementare il nuovo modello omni-stock e per realizzare una piattaforma tecnologica comune a tutte le linee di business; di sviluppare nuove applicazioni per il mobile, nuovi sistemi di pagamento e nuove funzionalità omni-channel per migliorare ulteriormente l'esperienza di acquisto dei clienti e, infine, di aumentare le vendite allargando la base clienti, migliorare i tassi di fidelizzazione e la quota del portafoglio aggiungendo categorie e migliorando il mix offerto.

3.7.1) Riflessioni finali

Diverse sono le determinanti alla base del suo successo di Yoox Net-A-Porter. Primo per importanza il suo modello di business, unico nel suo genere e finalizzato a creare un rapporto diretto tra brand di moda e clienti gestendo il processo di fornitura attraverso una piattaforma di tecno-logistica. È un modello flessibile in quanto grazie allo sviluppo di nuovi approcci si dà vita continuamente a logiche di business differenti. Un altro fattore critico di successo di questa azienda è la cadenza con cui viene effettuata l'attività di reporting (ogni 6 mesi), in quanto in un ambiente caratterizzato da un'elevata turbolenza effettuare controlli con questa periodicità consente di avere informazioni efficaci e dettagliate in modo tale da modificare tempestivamente le pianificazioni errate stabilite in un primo momento. Il software Enterprise Resource Planning (ERP) adottato da Ynap, in particolare, contribuisce al monitoraggio dei risultati poichè consente un accesso più facile ai sistemi di back office all'interno del Gruppo. Anche il focus sui clienti deve essere considerato una determinante del successo di Ynap, che cerca di instaurare una stretta relazione con il cliente coinvolgendolo in tutte le fasi della catena del valore per garantire un servizio eccellente. Questo differenzia principalmente le società E-commerce da quelle tradizionali, in cui dato che il numero di competitors non era elevato la customer satisfaction non era un elemento di fondamentale importanza. Infine, affinché un'impresa possa consolidarsi con successo in un settore come quello del lusso, la strategia sta oltre ad offrire un ampio portafoglio marchi, nel proporre i migliori brand sulla propria piattaforma. Questo dipende esclusivamente l'abilità dalla capacità che l'azienda ha di mettere in evidenza nel canale digitale le caratteristiche del marchio, senza sminuirne l'immagine, e di rendere l'esperienza di shopping unica per il cliente. Sulla base di tali dinamiche, è ragionevole assumere che Yoox Net a Porter mantenga la posizione di leadership nel luxury fashion e-commerce.

Conclusioni

I risultati di questo elaborato mostrano come la nascita dell'E-commerce abbia segnato dei cambiamenti sia dal punto di vista organizzativo che generale nelle aziende. Infatti, sono sempre di più le imprese che hanno aperto un canale E-commerce e questo fa comprendere come sia cresciuta la fiducia dei consumatori nei confronti del mezzo, la cui diffidenza inizialmente era considerata il principale ostacolo al suo sviluppo. Dal punto di vista delle imprese, però, far crescere un business online vuol dire effettuare continui monitoraggi ed analisi delle informazioni. Dunque, l'assenza del know-how necessario per competere con i concorrenti che già da tempo hanno affermato la loro posizione nel mercato è la ragione per cui molte imprese non hanno ancora abbracciato questa nuova realtà economica.

Per quanto riguarda il controllo di gestione, invece, l'analisi ha portato a concludere che non esiste un sistema vincente che possa essere adottato dalla pluralità di imprese in quanto questo deve essere adattato alle esigenze delle società, a seconda del contesto in cui operano. Ciò che accomuna il controllo di gestione adottato nelle diverse aziende sono la sua finalità, ovvero individuare gli scostamenti tra i risultati pianificati e quelli realizzati, e le fasi in cui si suddivide (controllo antecedente, concomitante e consuntivo). In particolare in Yoox Net-A-Porter la cadenza con cui viene effettuata l'attività di reporting costituisce un fattore critico di successo, in quanto in un ambiente caratterizzato da un'elevata turbolenza effettuare controlli con una periodicità di 3/6 mesi consente di avere informazioni efficaci e dettagliate in modo tale da modificare tempestivamente le pianificazioni errate stabilite in un primo momento. Il software Enterprise Resource Planning (ERP) adottato da Ynap, inoltre, contribuisce al monitoraggio dei risultati poichè consente un accesso più facile ai sistemi di back office all'interno del Gruppo.

Un altro fattore chiave da cui dipende il successo di Ynap è il focus sul clienti, infatti nonostante l'utilizzo di mezzi di comunicazione virtuali cerca di instaurare una stretta relazione con il cliente coinvolgendolo in tutte le fasi della catena del valore per garantire un servizio eccellente. Questo differenzia principalmente le società E-commerce da quelle tradizionali, in cui dato il minor numero di competitors la customer satisfaction non era un elemento di fondamentale importanza. A tal fine vengono offerti servizi come quello del "personal shopper" che incontra i clienti di persona, offre consulenze stilistiche, mostra collezioni in anteprima e lo supporta nel trovare gli articoli difficili da

reperire. Inoltre, il Gruppo sta cercando di implementare una piattaforma omnicomprensiva attraverso la quale i clienti possono usufruire di un'ampia scelta di prodotti, con modalità di pagamento più semplici e spedizione grazie ad un servizio che consentirà di selezionare l'alternativa più adatta a soddisfare le esigenze dei consumatori. Infine, affinché un'impresa possa consolidarsi con successo in un settore come quello del lusso, la strategia sta oltre ad offrire un ampio portafoglio marchi, nel proporre i migliori brand sulla propria piattaforma. Questo dipende esclusivamente l'abilità dalla capacità che l'azienda ha di mettere in evidenza nel canale digitale le caratteristiche del marchio, senza sminuirne l'immagine, e di rendere l'esperienza di shopping unica per il cliente. Sulla base di tali dinamiche, è ragionevole assumere che Yoox Net a Porter mantenga la posizione di leadership nel luxury fashion e-commerce.

In conclusione, gli aspetti studiati empiricamente sul controllo di gestione sembrano adottati correttamente dal Gruppo Yoox Net-A-Porter e la testimonianza è la crescita inarrestabile che la caratterizza dalla nascita.

RIASSUNTO

Introduzione

Le innovazioni tecnologiche e la diffusione di Internet hanno determinato un cambiamento significativo nella società. Nonostante da un lato, sia incrementata la possibilità di effettuare transazioni commerciali tramite Internet, dall'altro la diffusa diffidenza verso ciò che è nuovo spiega perché alcuni consumatori non hanno ancora usufruito del mercato elettronico.

La nascita di Internet ha influito anche sul modo di operare delle imprese, unendo in un'unica piattaforma domanda ed offerta ed eliminando qualsiasi limite geografico o temporale, da qui si è sviluppato il mercato dell'E-commerce.

Questo elaborato è nato dalla curiosità dell'impatto che l'E-commerce ha avuto sulle aziende e sulle loro funzioni ed è volto ad analizzare, in particolare, il cambiamento che ha coinvolto il controllo di gestione delle aziende. Dopo aver definito gli obiettivi da realizzare nel medio-lungo termine, questo strumento consente di rilevare periodicamente gli scostamenti tra il risultato effettivo e quello preventivato così da poter individuare le aree che hanno inciso negativamente o positivamente su tale esito affinché nelle nuove pianificazioni non si presenteranno gli stessi errori.

Per analizzare le differenze del controllo di gestione applicato ad una società E-commerce rispetto a quello adottato in un'impresa tradizionale ho scelto di approfondire il processo adottato in Yoox Net-A-Porter Group, raro caso di una start-up che è riuscita ad individuare un'area scoperta nel mercato e a presidiarla nel tempo diventando leader globale nel luxury fashion E-commerce.

CAPITOLO 1: IL SETTORE E-COMMERCE

Nonostante la diffusione di massa di Internet sia iniziata negli anni 90, il vero "boom" si è verificato negli ultimi anni grazie allo sviluppo di nuovi dispositivi attraverso i quali si può accedere, come smartphone, tablet, smart TV, console da giochi e altri. Successivamente, grazie all'omologazione dell'accesso al Web alcune imprese hanno capito che era possibile sfruttare il mezzo della rete all'interno del mondo degli affari ed

è così che è nato il commercio elettronico o E-commerce. I primi anni furono caratterizzati da una crescita lenta fin quando nel 1999 non venne introdotta la linea ADSL ad alta velocità, infatti fu proprio in questo anno che si diffuse lo shopping online. Il primo sito di commercio online italiano nasce nel 1996 con l'apertura del "Cybermercato" di Olivetti Telemidia. Da quel momento molte aziende tentarono di aggredire il settore e il primo boom si registra nel 1999 con il fenomeno *dotcom*. L'obiettivo era quello di ottenere profitti il più velocemente possibile in modo da conquistare una buona posizione nel nuovo mercato della rete. Inizialmente, però, vi fu la sconfitta di molte aziende a causa della mancanza di know-how e di una concreta organizzazione. Le società che in questo contesto riuscirono a sopravvivere grazie all'innovazione, all'originalità e ad una gestione virtuosa, nonché quelle di nuova generazione che avevano fatto tesoro dell'esperienza negativa precedente, riuscirono a beneficiare della crescita del fenomeno che già a fine 2001 è stata stimata, secondo una ricerca Netcomm, intorno al 91% per oltre 3,5 milioni di compratori del web.

Nel corso degli anni sempre più numerose sono le imprese che stanno modificando i loro modelli di business per entrare nel digitale. Le imprese dunque non hanno scelta, devono adattarsi a questa realtà se vogliono competere. Nella distribuzione del fatturato E-commerce, il settore che ha conosciuto una grande rivoluzione è l'abbigliamento, grazie agli investimenti degli operatori più grandi e a nuovi ingressi sul mercato. Un esempio specifico di E-commerce che ha conosciuto una crescita esponenziale in questo settore è Yoox.

L'E-commerce può essere definito come l'insieme di attività che si instaura tra diversi soggetti attraverso l'utilizzo di sistemi informatici e/o telematici. In base alla natura del bene oggetto della negoziazione e delle modalità di svolgimento dell'attività si possono distinguere l'E-commerce diretto e l'E-commerce indiretto. Nel primo tutte le fasi della transazione avvengono esclusivamente in via telematica. Nel secondo, risulta limitata la telematica. Invece, sulla base del fatto che chi compra e chi vende sia un'azienda, un privato o un ente pubblico, si definiscono differenti tipologie di E-commerce. Il *Business to Consumer* consiste nella vendita di prodotti e/o servizi da parte di un'azienda direttamente ai consumatori presenti in Rete. Il *Business to Business* si concretizza in tutte quelle connessioni che si instaurano tra operatori commerciali o anche tra professionisti di uno specifico settore. Nel *Consumer to Consumer* la peculiarità risiede nella

ripartizione tra l'ambiente in cui i soggetti privati interagiscono tra loro, gestito dal sito, e la transazione vera e propria, la quale rimane nell'autodeterminazione dei contraenti. Infine, quello *Consumer to Business* si realizza quando l'azienda acquista un bene dal consumatore privato.

I cambiamenti introdotti dalla rete hanno alterato il contesto di mercato in cui operano le aziende e il rapporto con i consumatori, ciò ha comportato lo sviluppo di nuovi modelli di business, specialmente nell'ambito dell'E-commerce. Questi possono essere suddivisi in quattro categorie: *Business to Consumer Models*, *Consumer to Consumer Models*, *Business to Business Models* e *Other business models*. Ciascuna di queste categorie a sua volta viene divisa in sottocategorie.

Un altro elemento indispensabile per comprendere le organizzazioni caratterizzate i tratti della struttura organizzativa è la dimensione, intesa come la presenza di: un team con un mix di competenze che copre l'intera catena del valore dell'E-commerce e le molteplici scelte tecnologiche da fare, come quelle riguardanti partner tecnici per le soluzioni informatiche, l'architettura del sito, i sistemi di pagamento e la logistica. In questo ambito la decisione fondamentale da prendere è se gestire in casa il magazzino o affidarsi ad aziende esterne e in base a tale scelta è possibile optare tra tre diverse modalità di interazione: inhouse, outsourcing o misto. Nel primo caso i processi di business relativi al commercio elettronico vengono svolti da una squadra di dipendenti interni. L'outsourcing viene utilizzato da imprenditori che avviano in autonomia la propria attività di E-commerce. Infine, nel modello misto l'azienda, da un lato, possiede un personale interno specializzato o coinvolge direttamente i soci per svolgere i processi più delicati, dall'altro, affida all'esterno le competenze più tecniche o quelle non possedute dal personale interno e questo rende tale modello la soluzione più adottata grazie alla caratteristica della flessibilità.

Un altro aspetto da considerare è il sistema dei pagamenti in quanto consentono di ottenere dei vantaggi grazie al loro utilizzo rappresentati dalla convenienza, dall'efficienza e dal fatto che le due controparti non devono incontrarsi di persona per trattare. Le modalità di pagamento utilizzabili nella rete sono sostanzialmente divisibili in tre gruppi: credit-based, debit-based e token-based. Lo strumento più utilizzato è rappresentato dalle transazioni che avvengono attraverso l'invio dei dati della carta di credito del cliente al venditore, i cosiddetti sistemi credit-based. Infine, uno dei temi che

impegna di più i professionisti dell'E-commerce è quello del servizio post-vendita. Tra i servizi post-vendita di fondamentale importanza ci sono: il servizio clienti, la garanzia, la gestione dei resi e il diritto di recesso.

L'allestimento di un canale di E-commerce consiste nell'attivazione di un nuovo sito di vendita che si affianca ai canali di vendita tradizionali e consente alle imprese di ottenere numerosi vantaggi e svantaggi. Tra i vantaggi ci sono la possibilità di raggiungere consumatori residenti in qualunque parte del mondo, che comporta un miglioramento dei sistemi logistici, e la vendita ad orario continuato, da cui scaturisce un maggior volume d'affari. Tra gli svantaggi, invece, ci sono l'aumento spropositato della competizione, la mancanza di un contatto diretto con il venditore e con il bene fisico che potrebbe portare il cliente a ritirarsi all'ultimo momento, l'assenza del know-how necessario alle aziende per competere con tutti i player che da tempo hanno affermato la loro posizione. Le piccole e medie imprese hanno dunque difficoltà nel partecipare a questa nuova ondata, perché l'E-commerce crea valore specialmente quando si riescono a sfruttare le economie di scala, altrimenti ci sono molti costi aggiuntivi che non comportano una remunerazione diretta e rischiano solo di far diminuire il profitto di un'impresa fino a farlo diventare negativo.

CAPITOLO 2: IL CONTROLLO DI GESTIONE IN UN'E-COMMERCE

Per comprendere l'ambiente all'interno del quale il controllo di gestione opera, bisogna specificare cosa si intende per sistema di controllo di gestione. Il sistema di controllo di gestione, caratterizzato dal fatto di essere un insieme di procedure, metodologie e strumenti informativi, ha uno scopo: orientare il comportamento delle persone che operano ai vari livelli aziendali verso il raggiungimento di livelli di performance che poi conducono alla massimizzazione del risultato finale.

L'attività di direzione, però, non si identifica né si esaurisce con la *pianificazione e la programmazione*, ma si completa nel momento in cui viene costituita una funzione di *controllo*, la quale rappresenta la fase conclusiva del processo insito nel sistema.

La globalizzazione dei mercati, da cui è scaturito un forte mutamento dei diversi settori, ha fatto sì che il controllo di gestione diventasse un elemento indispensabile, soprattutto

per un'azienda che vuole operare su larga scala, perché l'ambiente che le circonda risulta molto instabile ed è quindi facile che la realtà si discosti da ciò che è stato pianificato. Questo processo è diviso in tre fasi. Il controllo antecedente o pianificazione strategica, consiste nel formulare obiettivi di medio e lungo termine insieme alle scelte strategiche volte al raggiungimento degli stessi e nel formulare i piani d'azione necessari per applicare le intenzioni strategiche.

Le fasi della pianificazione sono: l'analisi ambientale; l'analisi del profilo strategico attuale dell'azienda; l'analisi dei punti di forza e di debolezza; ed infine, l'analisi del gap strategico, attraverso la quale vengono esaminati i cambiamenti da apportare alle strategie in atto con riferimento alle finalità strategiche individuate, alle risorse disponibili e ai risultati dell'analisi dei punti di forza e di debolezza.

Durante le suddette fasi, l'attività di controllo strategico deve essere sempre presente per verificare la coerenza delle strategie con la mission, con la struttura e con la cultura aziendale, in modo da poter facilitare l'implementazione della strategia stessa.

La seconda fase del controllo di gestione è il controllo concomitante, consiste nel verificare l'andamento della gestione attraverso la rilevazione degli output, degli scostamenti e l'osservazione costante degli indicatori appositamente costituiti. In sostanza, l'attività di pianificazione strategica, viene esplicitata in termini analitici e operativi tramite la programmazione, la quale sfocia nella redazione del budget d'esercizio, cioè un bilancio previsionale che esprime in termini monetari le tappe a breve termine che bisogna realizzare per avvicinarsi agli obiettivi di lungo termine e che danno concreta attuazione alle scelte effettuate nel piano strategico.

Una particolare formulazione del piano pluriennale è il business plan. Questo documento illustra in termini qualitativi e quantitativi le intenzioni del management relative alle strategie competitive dell'azienda, le azioni che verranno adottate per il raggiungimento degli obiettivi strategici e, infine, diffonde la stima dei risultati attesi. Le funzioni del business plan che possono essere sintetizzate in due grandi gruppi: funzione interna e funzione esterna. La funzione interna consente all'impresa di individuare i fattori di successo e i difetti del progetto focalizzando l'idea imprenditoriale nei suoi dettagli. La funzione esterna ha lo scopo di coinvolgere altri soggetti nella realizzazione dell'idea imprenditoriale. Tipicamente l'indice di un business plan si presenta suddiviso in sette parti: l'Executive Summary; la descrizione del business e del contesto; le strategie e il

posizionamento; il piano operativo; il piano di marketing; il piano degli investimenti. Il business plan adottato in una società di commercio elettronico va distinto da un business plan di un'impresa che opera "offline" in quanto l'utilizzo di Internet come canale di vendita permette alle aziende di diffondere informazioni alla velocità della luce e a costi quasi pari a zero, di raggiungere i consumatori, di introdurre nuovi ed innovativi modelli di business, di ridurre i costi e generare risparmi.

Tra le varie tipologie di documenti in cui sfocia la programmazione, quello maggiormente diffuso è certamente il *budget*. Esso rappresenta il cuore del sistema di controllo di gestione, in quanto al suo interno confluiscono tutti gli elementi della pianificazione e della programmazione ed esprime in termini economico-finanziari le linee guida da seguire in un determinato piano di gestione aziendale. Solitamente viene composto prima dell'inizio dell'esercizio e aiuta a prendere decisioni operative e settoriali di breve periodo. Il processo di costituzione del budget coinvolge tutte le aree aziendali ed i rispettivi responsabili e dal punto di vista tecnico la sua preparazione comprende le attività da svolgere e le procedure contabili richieste per mettere insieme nel master budget (o budget generale d'impresa) i diversi budget parziali. I budget in cui si articola il master budget sono tre: il budget operativo, il budget degli investimenti e il budget finanziario.

Un fattore da considerare che influenza profondamente la crescita aziendale è la modalità di finanziamento. La fase più delicata nella vita di un'impresa per reperire un quantitativo di risorse umane, materiali ed immateriali necessarie a supportare un'idea imprenditoriale in relazione alle diverse fasi del ciclo di sviluppo dell'attività e sotto l'influenza di dinamiche ambientali imprevedibili, è proprio quella di avvio.

Le start-up, a differenza di un'impresa tradizionale, hanno necessità di trovare coperture finanziarie di varie forme e nella letteratura economica si è sviluppata la convinzione secondo cui la suddivisione del capitale di rischio dipenda dallo stadio del ciclo di vita dell'impresa. Dunque, gli investimenti in start-up avvengono in cinque fasi: Pre-Seed, Seed, Early stage, Round A, Round B.

La seconda fase del controllo di gestione è il controllo concomitante e si svolge nel corso dell'esercizio amministrativo, dopo l'approvazione del budget e l'implementazione delle politiche di gestione che lo attuano e avviene ad intervalli prestabiliti per assicurarsi la rispondenza dei risultati rispetto a quelli pianificati in termini di efficacia ed efficienza e

che gli obiettivi decisi in fase di programmazione sono pienamente raggiungibili o se bisogna apportare delle modifiche. Il punto cruciale di questa fase del controllo consiste nel riuscire a comprendere tempestivamente se ci sono ostacoli per il raggiungimento degli scopi pianificati e mettere in atto rapide correzioni, così da riuscire a risolvere preventivamente gli eventuali problemi e orientare la gestione nella direzione desiderata, invece di venirne a conoscenza quando ormai sono irrisolvibili. Le attività in cui si sostanzia questo controllo e su cui vale la pena soffermare l'attenzione sono l'analisi degli scostamenti e l'attività di reporting. L'analisi degli scostamenti è un procedimento di indagine tramite cui il management indaga circa le cause di eventuali incongruenze tra i risultati effettivi intermedi e quelli intermedi pianificati durante l'attività di budgeting. È una fase fondamentale perché permette di evidenziare eventuali rallentamenti di una o più aree aziendali, dovuti a minori ricavi o maggiori costi, e di trovare tempestivamente una soluzione al problema che è sorto. Se gli scostamenti sono talmente notevoli da far pensare che il budget iniziale non sia più attendibile come parametro di riferimento, bisogna predisporre un nuovo budget che rifletta meglio le condizioni attuali dell'azienda. I risultati dell'analisi degli scostamenti sono riepilogati nei report, o rendiconti di controllo, con cui si evidenzia il confronto tra budget e consuntivi. Si tratta di un supporto formale finalizzato alla rappresentazione di informazioni e valutazioni formulate "just in time", tramite la raccolta e l'elaborazione di dati a supporto del processo di budgeting e della pianificazione strategica. È impossibile realizzare un modello di reporting valido in assoluto per tutte le aziende, perché ciascuna impresa ha esigenze informative diverse in base alle proprie caratteristiche organizzative e di business, al settore in cui opera e al modello di governance prefissato dunque ognuna deve disporre un modello di reporting personalizzato, fatto su misura per sé. La fase centrale del processo consiste nella rilevazione e nell'interpretazione dei risultati ottenuti, infatti attraverso ciò è possibile misurare la validità delle scelte strategiche e operative attuate e prospettiche. Il processo si conclude, appunto, con l'attivazione di interventi correttivi e rappresenta il presupposto dei successivi processi di controllo. In ogni organizzazione aziendale è possibile distinguere tre tipologie di reporting: il reporting operativo; il reporting direzionale; infine, il reporting strategico. Se questo processo è svolto correttamente consente all'organizzazione di porre le basi per l'apprendimento generale in grado di migliorare i risultati degli esercizi futuri.

L'ultima fase del controllo di gestione è il controllo consuntivo, il quale viene applicato con le stesse modalità operative di quelle utilizzate per il controllo concomitante, ovvero sulla rilevazione degli scostamenti, sulla loro analisi e sulla ricerca delle cause di eventuali inefficienze, ma in modo conclusivo in quanto si è giunti al termine dell'esercizio. Pertanto, questa fase serve ad accertare se tali obiettivi sono stati effettivamente raggiunti. Ciò che accomuna il controllo concomitante e quello conseguente è proprio l'utilizzo del sistema di reporting, con il quale si ottengono risultati importanti legati al sostenimento di un processo di apprendimento che consente di conoscere meglio le prospettive, le criticità e i potenziali dell'impresa per alimentare i processi di pianificazione strategica ed operativa.

In conclusione, la nascita di Internet ha contribuito ad incrementare la competitività e il dinamismo ambientale e per questa ragione le aziende che operano online devono dotarsi di sistemi di controllo di gestione innovativi ed adeguati a questi nuovi scenari discostandosi da quelli utilizzati nelle aziende tradizionali. L'innovazione digitale, dunque, consente di guardare il controllo di gestione uno strumento di monitoraggio che permette alle organizzazioni di governare e sfruttare al meglio l'innovazione. All'interno di questo contesto globale competitivo e in continua evoluzione, le imprese per ottenere un vantaggio competitivo devono riuscire a prevedere i cambiamenti e le sfide di mercato per rispondere in modo tempestivo e per conquistare questa elasticità devono disporre di dati precisi sulle principali variabili strategiche.

In questo quadro una funzione rilevante viene svolta dalla *Business Intelligence*, cioè l'insieme di soluzioni informatiche che trasformano i dati dispersi nell'organizzazione in informazioni utili a supportare i processi decisionali creando la conoscenza necessaria per effettuare le scelte migliori. Pertanto è necessario per un'impresa di E-commerce disporre di un sistema di Business Intelligence, dato che garantisce maggiore coerenza e controllo di un'enorme mole di dati.

CAPITOLO 3: CASO DI STUDIO, YOOX NET-A-PORTER S.P.A.

La storia di Yoox è uno dei casi italiani rari, forse unico, in cui una start-up italiana nata in un periodo di euforia intorno alle dotcom sia riuscita davvero a sopravvivere e a crescere diventando un'azienda leader globale nel luxury fashion E-commerce. Il progetto prese vita da un'idea di Federico Marchetti, cioè creare un grande mercato su Internet per la vendita di vestiti e abbigliamento, specialmente le vecchie collezioni delle case, mettendo insieme un mercato che giudica carico di futuro, quello delle vendite online, e un'eccellenza italiana, la moda. Il 4 febbraio 2000 venne fondata "Yoox S.p.A, il cui fatturato cresce di anno in anno, insieme alle collaborazioni con i più grandi nomi di lusso tra cui Renzo Rosso, patron di Diesel.

Nel 2015 un'altra primavera, nasce Yoox Net-A-Porter (YNAP S.p.A.) grazie alla fusione con un altro colosso dell'E-commerce, Net-a-Porter. A guidare la nuova società è sempre Marchetti, il quale mantenne il 50% delle quote, mentre il resto è nelle mani di Natalie Massenet, ex capo di Net-A-Porter che ne diventa il presidente. Dunque, da outlet online Yoox si è trasformata in una E-tailer che abbraccia ogni categoria e fascia di prodotto e questo spiega la crescita inarrestabile e le ottime prospettive di questa società nonostante l'incertezza globale che la caratterizza. Un altro avvenimento di fondamentale importanza risale al 22 gennaio 2018, quando Compagnie financière Richemont, già azionista di maggioranza di Ynap con il 50% delle azioni, ha acquistato tutte le azioni residue causando conseguentemente il delisting del titolo.

Questa operazione ci può indurre a riflettere sul capitalismo italiano dove manca un conglomerato in grado di fagocitare brand sul mercato.

Per cercare di comprendere il "fenomeno" Yoox sicuramente bisogna partire dall'analisi del suo modello di business, unico nel suo genere e finalizzato a creare un rapporto diretto tra brand di moda e clienti gestendo l'intero processo di fornitura dei servizi attraverso una piattaforma tecno-logistica. Una parte significativa del business è dedicata alla vendita di una gamma selezionata di abbigliamento ed accessori di fine stagione di marchi globali come Armani, Gucci e Prada, solo per citarne alcuni, a prezzi accessibili. Un'attenzione particolare, tuttavia, è dedicata ai piccoli marchi sconosciuti sulla scena internazionale, a differenza di quelli che sono facilmente reperibili nei grandi magazzini. Inizialmente le attività gestite da Yoox erano divise in due differenti linee di business: quella multimarca, che comprende le attività relative ai negozi online yoox.com e

thecorner.com e quella monomarca, che comprende le attività di progettazione e gestione in esclusiva dei negozi online di alcuni dei principali marchi della moda globale.

Oggi la società offre una proposta di vendita caratterizzata da tre linee di business che operano in modo sinergico condividendo la stessa tecnologia e piattaforma logistica: la linea multimarca In-season, la linea monomarca Off-season e le Online Flagship Stories. Alla base della strategia perseguita da YNAP ci sono quattro elementi chiave: un approccio cliente-centrico incentrato sull'utilizzo dei dispositivi mobile; una *customer journey* personalizzata rafforzata dagli "smart data"; contenuti creativi per intrattenere e soddisfare i consumatori; un servizio impeccabile come parte della *shopping experience*. L'approccio "*cliente-centrico*" si esplica nella stretta relazione che Yoox cerca di instaurare con i clienti, nonostante l'utilizzo di un mezzo di comunicazione virtuale, coinvolgendoli in tutte le fasi della catena del valore garantendo loro un servizio eccellente. Un altro elemento distintivo è l'infrastruttura tecnologica del business che si basa sull'utilizzo di una piattaforma unica e comune per garantire al consumatore un'esperienza di acquisto omogenea su tutti i dispositivi. Il segreto di Ynao per riuscire a mantenere la sua posizione è quello di continuare a sviluppare nuovi approcci per ideare logiche di business differenti, attraverso l'integrazione dell'innovazione e della tecnologia. La più recente iniziativa del gruppo che fa leva proprio sull'approccio innovativo e focalizzato sul servizio offerto, nonché sulla dedizione verso i propri clienti è NEXT ERA, che consiste in un nuovo modello di business omni-channel progettato grazie alla partnership con VALENTINO avviata nel 2017. L'obiettivo è di migliorare la user experience creando un nuovo rapporto tra i brand del lusso e i negozi online. Tramite questa piattaforma omnicomprendiva i clienti potranno usufruire di una scelta ancora più ampia di prodotti, con modalità di pagamento più semplici e una spedizione più rapida grazie ad un servizio più sofisticato che consentirà di selezionare automaticamente l'alternativa più adatta a soddisfare le esigenze del cliente.

Dopo aver analizzato, in via teorica, il processo di pianificazione, programmazione e controllo in un'azienda si passerà ad analizzare come questo viene attuato nella realtà attraverso le tre fasi che caratterizzano il sistema di controllo di gestione: il controllo preventivo, il controllo concomitante e il controllo consuntivo. Analizzando, innanzitutto, la struttura organizzativa della società, la figura chiave al fine di questo elaborato è Enrico Cavatorta CFO di Yoox Net-A-Porter Group, il quale è stato nominato Dirigente Preposto

alla redazione dei documenti contabili societari e svolge il ruolo di responsabile delle aree finanziaria, di controllo, risorse umane, corporate development e investor relations, ufficio legale e affari societari, risk management e servizi generali. Il sistema di controllo interno relativo al processo di formazione dell'informativa finanziaria adottato è costituito dai seguenti macro-elementi: un modello formato dal sistema di *workflow management*, per il controllo dei rischi associati a ciascun processo aziendale di tutte le società che rientrano nell'area di consolidamento; le comunicazioni nei confronti del Dirigente Preposto sulla completezza, accuratezza e attendibilità delle informazioni trasmesse alle funzioni amministrative; il monitoraggio del modello attraverso testing sull'adeguatezza e sulla efficacia dei controlli chiave e sulle procedure definite; l'identificazione delle azioni correttive che vengono definite e condivise con il Management, l'accertamento dell'implementazione delle stesse e predisposizione dei report; ed infine l'aggiornamento del Modello e dei relativi documenti sulla base dei cambiamenti societari, organizzativi e procedurali che si sono verificati. Il Dirigente dà annualmente il compito al Responsabile della funzione Internal Audit di svolgere le attività di monitoraggio periodico e di fornire supporto alle attività di manutenzione ed aggiornamento del modello implementato, ad esempio attraverso test sul sistema dei controlli. Insieme provvedono anche alla determinazione della pianificazione e del controllo consuntivo delle attività svolte con una periodicità almeno semestrale. Infine, riferiscono al Comitato Controllo e Rischi, al Collegio Sindacale, all'Amministratore Incaricato e all'Organismo di vigilanza in merito al modello adottato, esprimendo la loro valutazione circa l'adeguatezza del sistema di controllo amministrativo-contabile e sulle azioni correttive da implementare. Questo non può essere considerato un modello stabile, in quanto viene costantemente aggiornato a fronte delle variazioni organizzative e delle integrazioni dei processi e dei sistemi amministrativi-contabili che possono verificarsi nel Gruppo.

Per passare ad esaminare la fase del controllo preventivo, coincidente con la pianificazione strategica, nel caso Yoox Net-A-Porter Group, bisogna introdurre il piano strategico che è stato presentato nel 2016 per il periodo 2015-2020 messo a punto per cogliere l'enorme potenziale offerto dal mercato retail online del lusso. Questo consiste in un piano ambizioso orientato alla crescita della quota di mercato di Ynap nel lusso a livello globale, dove il canale maggiormente promettente per la crescita è proprio quello

online. Gli obiettivi fondamentali che la società intende perseguire sono: aumentare le visite, l'engagement e la fidelizzazione dei clienti con il passaggio a dispositivi mobile; accrescere la base clienti ad alto valore arricchendo l'offerta di prodotti con il lancio dell'alta gioielleria ed orologeria nel business In-season e di private label in quello Off-season, insieme al marketing personalizzato e ad un servizio impeccabile; l'espansione internazionale abbinata ad un rafforzamento della posizione di leadership negli Stati Uniti. Dal punto di vista economico, invece, è prevista una significativa creazione di valore grazie all'elevata crescita dei ricavi netti annuali in un range del 17-20%, all'incremento dell'EBITDA Adjusted, cioè l'EBITDA al lordo degli oneri relativi ai Piani di Stock Option e di incentivazione aziendali, tra l'11 e il 13% entro il 2020, agli investimenti in conto capitale attesi in progressiva riduzione entro il 2020 come conseguenza del perfezionamento degli investimenti previsti per l'integrazione e ad un flusso di cassa positivo a partire dal 2018.

A questo punto viene predisposta una prima bozza che copre tutte le voci del conto economico e dello stato patrimoniale. Questi risultati, però, possono differire materialmente da quelli effettivi a causa di molti fattori, alcuni dei quali la società non può stimare con precisione. I primi risultati pro-forma del 2017 hanno dimostrato come Ynap sta perseguendo nel giusto modo l'ambizioso piano di integrazione evidenziando una crescita maggiore del 17,7% ai ricavi netti pro-forma dell'anno precedente, grazie agli incrementi registrati a livello di ciascuna linea di business. In particolare, rispettando la strategia orientata alla profittabilità il Gruppo non ha rinnovato gli accordi monomarca che avevano contribuito negativamente all'esercizio 2016. Anche a livello geografico è stata conseguita una crescita organica positiva in tutti i mercati principali.

Nel prevedere questi risultati Ynap ha tenuto in conto che inevitabilmente si verificherà una variazione causata, prima di tutto, dal fatto che la società intende adottare il software Enterprise Resource Planning (ERP) a partire da gennaio 2017, un software consente un accesso più facile ai sistemi di back office all'interno del Gruppo e costituisce un elemento chiave per implementare il programma omni-stock. Un ruolo rilevante nel successo di questa strategia è da attribuire anche alla Politica di remunerazione adottata da Ynap politica è legata alla valutazione di indicatori di performance individuali e aziendali per creare un sistema integrato che permetta di misurare e premiare la performance individuale coerentemente correlate agli indicatori economico-finanziari di

crescita aziendale. La misura della remunerazione è caratterizzata da una componente fissa e variabile di breve e di medio- lungo periodo e sono articolate sulla base di principi e modalità diverse in relazione al destinatario.

Nel 2015, inoltre, è stato approvato un piano di incentivazione e fidelizzazione denominato “Piano di stock option 2015-2025” riservato agli amministratori, ai dirigenti e ai dipendenti di YNAP e delle società, direttamente o indirettamente, controllate che hanno il diritto ad ottenere un’azione ordinaria della società per ogni diritto di opzione esercitato. Pertanto, si può concludere che il focus dell’azienda è orientato al raggiungimento degli obiettivi e la remunerazione viene utilizzata come strumento per i orientare i manager ad operare nell’interesse della società e raggiungere i risultati attesi. Il controllo concomitante nel caso di Ynap viene effettuato ad intervalli periodici semestrali, in quanto rappresenta il periodo intermedio preso come riferimento dall’azienda. L’analisi degli scostamenti viene effettuata facendo un confronto tra i ricavi, la redditività e la situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo al 2017 e gli stessi valori dell’esercizio precedente. Dall’analisi effettuata dal gruppo relativa al primo semestre del 2017 rispetto al corrispondente periodo precedenti, sono emersi risultati tendenzialmente in crescita in linea con il piano strategico prefissato. Solo la situazione finanziaria del Gruppo ha registrato un significativo peggioramento a causa dell’aumento dei debiti finanziari di medio-lungo termine, costituiti da finanziamenti a medio-lungo periodo stipulati per investire nella piattaforma tecno-logistica e per la gestione del processo di integrazione, e ad altre passività correnti ascrivibili al fair value negativo delle operazioni in derivati poste in essere per coprirsi dal rischio di tasso di interesse in relazione ai contratti finanziari. Nel caso in cui nel futuro tali stime e assunzioni, che vengono determinate dal management considerando la migliore valutazione, dovessero essere diverse dai risultati effettivi gli effetti delle variazioni vengono immediatamente riflessi a conto economico.

Il controllo susseguente o consuntivo rappresenta l’ultima fase del ciclo di controllo. La finalità è di valutare se al termine del periodo di riferimento, sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati in fase di pianificazione strategica. In questo modo è possibile improntare la nuova pianificazione sulla base dei risultati definitivi dell’esercizio concluso. In base ai risultati preliminari pubblicati dall’azienda all’inizio del 2018 si evince che nel 2017 Ynap ha continuato ad operare in linea con la strategia prefissata in

quanto è stata registrata una crescita in tutti i principali mercati di riferimento e i ricavi netti hanno raggiunto un risultato record, avendo superato i 2 miliardi di euro. Tre sono stati i traguardi fondamentali dal punto di vista tecnologico: l'introduzione del software comune Enterprise Resource Planning (ERP), il lancio del primo Online Flagship Store sulla nuova piattaforma front-end e la migrazione di The Outnet ad una piattaforma omni-stock unica per la linea di business Off-season. La scelta strategica perseguita da Ynap di puntare sul mobile viene confermata dal fatto che il 2017 è stato il primo anno in cui le vendite da mobile hanno superato il 50% delle vendite del Gruppo. Dal punto di vista geografico, infine, tutti i mercati di riferimento hanno rilevato un incremento nonostante la riduzione dell'assortimento di prodotto su The Outnet a causa della migrazione dei suoi centri logistici che ha penalizzato tutte le regioni, in particolare il Regno Unito e il Nord America. In conclusione, il 2017 è stato un anno in forte crescita che ha confermato il piano strategico di Ynap e sulla base della posizione di leadership e delle prospettive del mercato di vendita online, il Gruppo ha previsto diversi obiettivi di medio termine, come quello di continuare a puntare ad una crescita organica anche con il contributo dei principali mercati geografici e delle linee di business, di continuare ad investire per implementare il nuovo modello omni-stock e per realizzare una piattaforma tecnologica comune a tutte le linee di business, di sviluppare nuove applicazioni per il mobile, nuovi sistemi di pagamento e nuove funzionalità omni-channel per migliorare ulteriormente l'esperienza di acquisto dei clienti e, infine, di aumentare le vendite allargando la base clienti.

Conclusioni

La nascita dell'E-commerce, come si evince dall'elaborato, ha segnato dei cambiamenti sia dal punto di vista organizzativo che generale nelle aziende. Nel tempo è aumentato il numero di imprese che hanno aperto un canale E-commerce e questo fa comprendere come sia cresciuta la fiducia dei consumatori nei confronti del mezzo. Ma, dall'altro lato, la necessità di continui monitoraggi ed analisi delle informazioni, necessari per far crescere il business, e l'assenza di know-how per competere con i concorrenti che hanno già affermato la loro posizione nel mercato spiega perché, invece, molte imprese non hanno ancora abbracciato questa nuova realtà economica. Per quanto riguarda il controllo

di gestione l'analisi ha portato a concludere che non esiste un sistema vincente che possa essere adottato alla pluralità di imprese in quanto questo deve essere adattato alle esigenze delle società, a seconda del contesto in cui operano. Ciò che accomuna il controllo di gestione adottato nelle diverse aziende sono la sua finalità e le fasi in cui si suddivide. In Yoox Net-A-Porter la cadenza con cui viene effettuata l'attività di reporting costituisce un fattore critico di successo, in quanto in un ambiente caratterizzato da un'elevata turbolenza effettuare controlli con una periodicità di 3/6 mesi consente di avere informazioni efficaci e dettagliate in modo tale da modificare tempestivamente le pianificazioni errate stabilite in un primo momento. Un altro fattore chiave da cui dipende il successo di Ynap è il focus sui clienti, differenza sostanziale tra le società che operano online e quelle offline, in cui dato il minor numero di competitors la customer satisfaction non era un elemento di fondamentale importanza.

Affinché un'impresa possa consolidarsi con successo in un settore come quello del lusso, la strategia sta oltre ad offrire un ampio portafoglio marchi, nel proporre i migliori brand sulla propria piattaforma. Questo dipende esclusivamente l'abilità dalla capacità che l'azienda ha di mettere in evidenza nel canale digitale le caratteristiche del marchio, senza sminuirne l'immagine, e di rendere l'esperienza di shopping unica per il cliente. Sulla base di tali dinamiche, è ragionevole assumere che Yoox Net a Porter mantenga la posizione di leadership nel luxury fashion e-commerce.

In conclusione, gli aspetti studiati empiricamente sul controllo di gestione sembrano adottati correttamente dal Gruppo Yoox Net-A-Porter e la testimonianza è la crescita inarrestabile che la caratterizza dalla nascita.

Bibliografia e sitografia

- R. Ghirlandi, *Il manuale dell'E-commerce*. Apogeo Editore, 2012.
- D. Rutigliano, *E-commerce vincente: dai modelli di business alle strategie di vendita online*. HOEPLI, 2017.
- N. Vulkan, *The economics of E-commerce*. Princeton University Press, 2003.
- A. Manzoor, *E-commerce: an introduction*. Lambert Academic Publishing, 2010.
- C. Baldari, *Pianificazione e controllo di gestione*. Bruno Editore, 2014.
- D. Vietri, G. Cappellotto, *E-commerce. Progettare e realizzare un negozio online di successo*. Hoepli, Milano. 2011
- R. Daft, *Organizzazione aziendale*. APOGEO, Milano. 2017
- G. Pascuzzi, *Il diritto nell'era digitale*. Il Mulino. 2016
- L. Brusa, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*. Giuffrè, 2012.
- R. N. Anthony, D. F. Hawkins, D. M. Macrì, K. A. Merchant, *Sistemi di controllo. Analisi per le decisioni aziendali*. McGraw Hill. 2012
- R. Ferraris Franceschi, *Sistemi di pianificazione e controllo*. Giappichelli. 2010
- F. Chiappini, *E-commerce: come realizzare un'E-commerce di successo e guadagnare online*. 2011
- G. Mariani, *Conoscenza e creazione di valore. Il ruolo del business plan*. FrancoAngeli, 2012.
- C. T. Horngren, G.L. Sundem, D. Burgstahler, J. Schatzberg, M. Agliati, A. Dittilo. *Programmazione e controllo*. Pearson, 2016.
- A. Tullio, *Dall'analisi del bilancio al budget*. Ippsoa, 2004.
- E. Chioda, G. Donadio, L. Ingrosso, T. Tripepi, *Start-up: dall'idea al successo*. Hoepli Editore.
- L. Di Stasi, *Piano, budget, controllo di gestione e marketing. Le chiavi del profitto*. FrancoAngeli.
- S. Franzoni, D. Salvioni, *Governance e controllo della gestione aziendale*. Giappichelli, 2014.
- F. Fontana, *Il sistema organizzativo aziendale*. Francoangeli.
- Treccani
- Wikipedia.
- M. D'Onofrio, *Come fare il controllo di gestione*. Francoangeli, 2009.

- S. Di Diego, *Business plan di success. Guida pratica per start-up e imprese vincenti*. MAGGIOLI EDITORE, 2016.
- M. Bortali, *Misurare l'orlo del caos. Casi aziendali e cambiamenti nel Controllo di Gestione*. Francoangeli, 2010.
- Ricerca sul commercio elettronico in Italia di Casaleggio Associati, 2018. www.casaleggio.it
- Il dossier di Netcomm: "Le cinque cose che mancano all'Italia per colmare il gap con l'Europa".
- "Fattore Internet: come Internet sta trasformando l'economia italiana" The Boston Consulting Group Report. (2011)
- Survey "E-commerce: scenari, trend, limiti e opportunità" Business International (2013)
- Cos'è il piano industriale? www.borsaitaliana.it (2006)
- "Linee guida alla redazione del Business Plan". Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.
- "Ynap, un cuore italiano per il lusso globale online" di M. D'Ascenzo. www.ilsole24ore.com (2018)
- "Volano gli investimenti nelle startup nel primo semestre. Ma il VC italiano rimane indietro" di G. Rusconi. www.ilsole24ore.com (2018)
- "Ynap vale 5,3 miliardi con l'offerta di Richemont" di E. Micheli. www.ilsole24ore.com (2018)
- "Marchetti, Dal garage di Casalecchio ai 200 milioni per il 4 per cento delle quote" di M. Bettazzi. www.repubblica.it (2018)
- "Yoox/ Net-a-Porter, +6,7% al debutto in Piazza Affari: in primavera il nuovo piano" di M. D'Ascenzo. www.ilsole24ore.com (2015)
- "Opa su Yoox: perché se ne va un altro pezzo di made in Italy" di M. Morici. www.panorama.it (2018)
- Roadshow presentation YNAP 2017. www.ynap.com
- "Yoox Net-a-Porter chiuderà i siti Shooscribe e Thecorner" di D. Muret. www.fashionnetwork.com (2015)
- "Yoox Net-A-Porter Group e IBM stringono una partnership rivoluzionaria per creare il futuro del luxury fashion online" www.ynap.com (2016)

- *“Valentino e Yoox Net-A-Porter Group insieme per creare un modello innovativo per una nuova era del luxury retail” www.ynap.com (2017)*
- Rapporto annuale al 31 dicembre 2015. www.yoox.com
- Relazione finanziaria semestrale YNAP 30 giugno 2017. www.ynap.com
- Rapporto annuale al 31 dicembre 2017. www.ynap.com