



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Pianificazione e Controllo

TENDENZE EVOLUTIVE NEL
LUXURY RETAIL
CASO SALVATORE FERRAGAMO

Prof.
Maria Pia Maraghini

RELATORE

Teresa Puracchio
266411

CANDIDATO

Anno Accademico
2023/2024

A chi c'è sempre stato,
A te che più di chiunque altro avresti voluto esserci.

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1 – IL CONTROLLO DI GESTIONE	6
1.1 Il Controllo di Gestione	6
1.1.1 Definizione	6
1.1.2 Obiettivi, Benefici e Distorsioni.....	8
1.1.3 Dimensione Materiale e Immateriale	9
1.1.4 Attori e Strumenti	11
1.2 Evoluzione dei Sistemi di Controllo	13
1.2.1 Activity Based Costing (ABC)	14
1.2.2 Balanced Scorecard	17
Capitolo 2 – IL CASO SALVATORE FERRAGAMO	20
2.1 Il Brand.....	20
2.1.1 La Storia	20
2.1.2 La Mission.....	22
2.1.3 Gli Obiettivi Operativi	23
2.1.4 L’Ambiente.....	24
2.2 Il Controllo di Gestione	26
2.2.1 Il Controllo di Gestione in Ferragamo	26
2.2.2 Tendenze Evolutive nel Luxury Retail	27
2.3 I Key Performance Indicators	34
2.3.1 Definizione	34
2.3.2 I Principali KPI utilizzati nei negozi Ferragamo.....	37
Conclusioni	42
Bibliografia.....	44
Sitografia	46

Introduzione

Il luxury retail è un settore affascinante e di rilevanza fondamentale per l'economia italiana e inoltre rappresenta un elemento chiave nell'immagine globale del Made in Italy. Questo settore, nonostante l'attenzione spesso focalizzata sugli aspetti stilistici e creativi, riveste un ruolo centrale anche sotto il profilo economico e gestionale e, proprio per questo motivo, sarà fondamentale analizzarlo anche da questo punto di vista.

Fino alla prima metà del secolo scorso, le imprese di moda erano di piccole e medie dimensioni, prevalentemente a gestione familiare; spesso, inoltre, veniva trascurato l'aspetto organizzativo. A partire dal secondo dopoguerra, con la nascita di importanti nomi e lo sviluppo di una società più orientata sui consumi, le imprese sono cresciute, diventando colossi del settore con fatturati da miliardi di euro.

In un panorama altamente competitivo, dove i trend cambiano rapidamente, sarà centrale per un'impresa pianificare degli obiettivi di lungo termine, sviluppare i programmi d'azione per gli esercizi successivi e controllare che la gestione si stia svolgendo coerentemente e coordinatamente a quanto stabilito.

Questa tesi si propone di esplorare il controllo della gestione nel settore del luxury retail, con un focus particolare sul caso aziendale di Salvatore Ferragamo, uno dei marchi più emblematici e rappresentativi del lusso italiano.

La struttura della tesi è organizzata in due capitoli principali, ciascuno dei quali affronta aspetti distinti ma complementari del tema.

Nel primo capitolo viene affrontato il concetto di controllo di gestione in maniera dettagliata. Si parte da una definizione generale, per poi esplorare i vari obiettivi, benefici e potenziali criticità associate a questo meccanismo. Verranno distinte le dimensioni materiali e immateriali del controllo di gestione e analizzati i principali attori e strumenti che ne costituiscono la struttura portante. Il capitolo esplorerà, inoltre, le tendenze evolutive dei sistemi di controllo, illustrando come questi si siano adattati e trasformati nel tempo per rispondere alle esigenze di un mercato in continua evoluzione.

Il secondo capitolo, invece, sarà dedicato al caso aziendale di Salvatore Ferragamo. Dopo una panoramica sul brand, che ne include la storia, la mission, gli obiettivi operativi e l'ambiente di riferimento, si passerà ad analizzare nello specifico il sistema di controllo della gestione adottato dall'azienda. Verranno discusse le tendenze evolutive nel settore

del luxury retail: vedremo dunque come Ferragamo ha saputo adattarsi a queste trasformazioni.

Da ultimo, il capitolo esaminerà i principali Key Performance Indicators (KPI) utilizzati nei negozi Ferragamo, offrendo una visione pratica di come il controllo della gestione venga applicato concretamente all'interno di un'azienda leader nel settore del lusso.

Un'analisi così articolata permetterà di comprendere come il controllo di gestione non sia solo un mero strumento per monitorare le performance aziendali, ma anche, e soprattutto, un elemento strategico indispensabile per guidare le decisioni manageriali e garantire il successo inossidabile di un marchio nel competitivo mondo del luxury retail.

Capitolo 1 — IL CONTROLLO DI GESTIONE

1.1 Il Controllo di Gestione

1.1.1 Definizione

Il controllo di gestione è un sistema che integra strumenti, processi, ruoli e soluzioni informali per orientare i comportamenti individuali e organizzativi verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questo obiettivo viene perseguito principalmente attraverso misurazioni analitiche e responsabilizzazioni basate su “parametri obiettivo”. Per questo motivo il controllo di gestione è anche chiamato “controllo dei risultati”.

Il controllo di gestione risponde alla necessità di gestire l’incertezza e la complessità degli eventi, sia interni che esterni all’azienda, supportando così l’attività decisionale in condizioni di rischio. All’interno dell’attività di direzione aziendale, infatti, la pianificazione e il controllo rappresentano due processi cardine per la gestione dell’azienda.

La definizione di un sistema di pianificazione e controllo efficace ed efficiente e, quindi, di un sistema di decisioni coerente e armonioso, è fondamentale non solo per raggiungere gli obiettivi prefissati, ma anche e soprattutto per garantire la sopravvivenza e lo sviluppo di ogni organismo aziendale.

La pianificazione strategica altro non è che un processo di definizione ed implementazione della strategia, ovvero un processo attraverso il quale “si decidono oggi le azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi di domani”¹.

Attraverso il processo di pianificazione strategica, difatti, si definiscono gli obiettivi principali della gestione aziendale individuando così le linee strategiche per raggiungerli nel modo più efficace.

I piani strategici di lungo periodo vengono tradotti in obiettivi e programmi di azione a breve termine, i quali dovranno essere controllati e monitorati onde verificarne la giusta

¹ Drucker, 1973

corrispondenza con quanto prefissato oppure, se necessario, per aggiornare e riformulare i piani di lungo periodo.

Una volta ottenuti i risultati si confronteranno gli stessi con gli obiettivi prefissati: la segnalazione di eventuali scostamenti, ovvero lo scarto tra i risultati ottenuti e quelli attesi, attiverà i cosiddetti interventi correttivi. Questo processo di verifica dei risultati ottenuti e le azioni che ne conseguiranno, lavoreranno in sinergia per influenzare e indirizzare il comportamento dei manager nella direzione prestabilita: è proprio in questo modo che si declinano gli elementi costitutivi del controllo di gestione. Nasce così un processo di feedback che renderà il sistema capace di autoregolarsi. L'essenza di tale meccanismo sarà un processo iterativo di apprendimento e continuo miglioramento, nonché di progressiva riduzione degli scostamenti.

Esistono diverse classificazioni del controllo di gestione.

Tradizionalmente si fa distinzione tra il controllo antecedente, quello concomitante e quello susseguente.

Per controllo antecedente si intende la previsione delle condizioni di gestione nel futuro esercizio, al fine di verificare l'allineamento dei programmi e dei risultati sperati rispetto a quanto stabilito in sede di pianificazione strategica.

Il controllo concomitante consiste invece nel verificare, una volta intraprese le azioni di gestione, che i risultati siano in linea con gli obiettivi programmati. Questo permetterà di attuare in corso d'opera azioni correttive più o meno incisive e mirate nel caso in cui la direzione rilevata dell'azienda non fosse esattamente quella desiderata.

Alla fine di un periodo viene effettuato il controllo susseguente per verificare il raggiungimento degli obiettivi onde apportare eventuali correttive a posteriori.

Il termine controllo può avere differenti interpretazioni.

Una definizione abbastanza condivisa descrive come “controllo” l'orientamento e la guida dei comportamenti di un sistema verso il raggiungimento dei suoi obiettivi². In una tale ottica, Catturi³ evidenzia come l'attività di controllo sia volta a dominare la dinamica di un fenomeno, l'implementazione e lo sviluppo di un processo, in modo tale da garantire che l'uno o l'altra si esprimano secondo traiettorie evolutive previste.

² Amigoni, 1995

³ Catturi, 2005

Uno dei modelli teorici di riferimento, proposto da Anthony⁴, fa una netta distinzione tra pianificazione strategica, controllo direzionale o manageriale e controllo operativo.

In tale modello, la pianificazione strategica riguarda il processo attraverso il quale vengono decise le variazioni negli obiettivi di un'impresa. Da esse verranno determinate le risorse da utilizzare per perseguire gli obiettivi e la conseguente variazione delle politiche che regoleranno a loro volta l'acquisizione e l'utilizzo delle risorse stesse. Una tale pianificazione risulterà dunque intrinsecamente connessa alla formulazione delle decisioni strategiche, sarà di competenza dell'alta direzione e non delegabile salvo nella progettazione o nella costruzione degli strumenti.

Il controllo direzionale assicura l'ottenimento e l'utilizzo efficace ed efficiente delle risorse al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali.

Il controllo operativo, infine, si concentra sull'efficacia e l'efficienza nell'esecuzione di compiti specifici.

Unico rischio è che tale tripartizione possa risultare troppo rigida nella pratica: il controllo strategico, direzionale ed operativo non sono sempre così nettamente separati. È impossibile, quindi, definire e implementare un modello di pianificazione standard da poter applicare in maniera universale. Ogni azienda deve saper adattare gli strumenti e le tecniche alle proprie esigenze. Solo il tempo e l'esperienza rileveranno l'efficacia e l'idoneità di tali adattamenti.

1.1.2 Obiettivi, Benefici e Distorsioni

Il principale obiettivo del controllo di gestione è quello di indirizzare i comportamenti individuali e organizzativi verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Per raggiungere tale scopo, il controllo di gestione diventa uno strumento per guidare e orientare l'attività dei responsabili, supportandone i processi decisionali.

Ulteriori obiettivi del controllo di gestione includono il monitoraggio costante dell'andamento dell'attività, la valutazione delle prestazioni manageriali e il coordinamento delle diverse attività sia orizzontalmente che verticalmente.

⁴ Anthony, 1965

Implementare un controllo di gestione efficace ed efficiente comporta una serie di benefici.

Innanzitutto, contribuisce ad instaurare una cultura meritocratica all'interno dell'azienda: il riconoscimento delle performance dei singoli rafforza la motivazione e stimola un maggiore impegno. Tale implementazione permette inoltre di apprezzare e valorizzare i contributi dei singoli operatori, individuando così eventuali talenti o casi di eccellenza.

Il controllo di gestione ha anche una forte valenza comunicativa: attraverso i suoi meccanismi, infatti, si ha la possibilità di comunicare all'interno dell'azienda quali siano le priorità e gli eventuali cambiamenti intervenuti nelle strategie operative e programmatiche. Tutto ciò contribuisce a creare un sempre maggiore allineamento tra obiettivi strategici e attività operative.

Nell'esercizio del controllo di gestione non si otterranno solo notevoli e molteplici benefici. È possibile, infatti, che si generino alcune criticità: se il meccanismo non viene gestito in modo adeguato e consapevole esse ne saranno logica conseguenza.

La criticità più evidente è rappresentata dall'eccessivo orientamento al breve termine che potrebbe essere indotto dalla miope pressione a migliorare i risultati annuali, a discapito dei risultati di medio-lungo termine.

L'introduzione di specifiche misurazioni, inoltre, può catalizzare l'attenzione soltanto su alcune delle variabili aziendali, rischiando che altre aree o variabili vengano di conseguenza trascurate. Tale rischio può essere evitato attraverso un attento bilanciamento delle misurazioni e delle grandezze gestionali di riferimento.

Da ultimo ma non per ultimo, il controllo di gestione potrebbe generare eccessivi livelli di stress e di competizione interna, riducendo lo spirito di gruppo, determinando così un'eccessiva enfasi sulla quantificazione delle attività aziendali che porterebbe a tralasciare gli altri importanti aspetti.

1.1.3 Dimensione Materiale e Immateriale

Gli strumenti di controllo non possono essere considerati alla stessa stregua dei dispositivi meramente tecnici i quali per definizione risultano essere asettici, scissi e scindibili dal contesto all'interno del quale vengono utilizzati. Tali strumenti devono essere coerenti

con la cultura interna dell'azienda. Tecniche e strumenti di controllo devono essere diffusi, condivisi, implementati nonché accettati all'interno dell'organizzazione aziendale.

Sarà utile a questo punto, al fine di andare oltre l'aspetto più immediato e visibile del concetto di controllo, introdurre la definizione di “dimensione materiale e immateriale del controllo”⁵.

La dimensione materiale comprende:

- Una componente statica, ovvero la struttura tecnica di supporto e la mappa delle responsabilità;
- Una componente dinamica, ovvero il processo mediante il quale il controllo diventa operativo.

L'“attributo materiale” nasce dal fatto che tale dimensione si esprime in procedure e documenti formali sintetizzati, manuali e report interni.

La definizione immateriale, invece, deriva dall'utilizzo di elementi del controllo meno visibili e più profondi. Tali elementi, infatti, non sono solitamente illustrati in maniera formale in documenti o report interni. Ci si riferisce infatti ad aspetti quali:

- Il ruolo assegnato al controllo dal top management, ovvero la funzione che i vertici organizzativi attribuiscono al controllo, che non sempre coinciderà con quella annunciata agli altri attori aziendali;
- Le modalità di gestione del controllo stesso, ovvero il modo in cui tale meccanismo viene gestito.

Le due dimensioni del controllo non sono fra di loro completamente autonome e indipendenti, tra di esse si instaurano molteplici relazioni. Il ruolo assegnato al controllo e le modalità seguite nella sua gestione influenzano in maniera decisa la capacità di stimolare i comportamenti individuali e organizzativi.

La configurazione assunta dalla dimensione immateriale influisce sul modo con il quale si struttura la componente materiale del controllo, questo a sua volta influenzerà l'intero processo di controllo. L'analiticità della struttura del budget ed il rigore utilizzato nel prepararlo sono fortemente correlati con il ruolo assegnato al controllo da parte dei vertici. La dimensione materiale, a sua volta, condiziona inevitabilmente quella immateriale: definisce il modo con il quale viene disegnata la mappa delle responsabilità.

⁵ Riccaboni, 1999; Donna e Riccaboni, 2005

La dimensione immateriale viene fortemente influenzata anche da una serie articolata di fattori interni ed esterni all'azienda. Ci si riferisce ai profili istituzionali che caratterizzano la singola unità economica e il contesto di riferimento, alle caratteristiche culturali e sociali del patrimonio umano presenti in azienda e nel territorio dove essa opera, nonché al modo in cui i vertici aziendali vogliono o debbono gestire le relazioni con gli stakeholder.

Il modo in cui le due dimensioni del controllo si correlano e interagiscono è fondamentale per comprendere meglio il ruolo effettivamente svolto da tale meccanismo operativo. Tutto questo aiuta a capire come e perché si ottengano determinati benefici e distorsioni. La possibilità del controllo di gestione di incidere sui comportamenti organizzativi e individuali, quindi, non dipende esclusivamente dalla correttezza degli aspetti formali: molto spesso sono proprio le dinamiche immateriali a rappresentare variabili critiche per il successo dei sistemi di controllo.

1.1.4 Attori e Strumenti

Nel complesso e ampio sistema di controllo interno operano numerosi e diversi attori. Attori principali del controllo sono sicuramente i vertici aziendali, anche se esso può essere diffuso e condiviso a tutti i livelli aziendali.

Non è trascurabile, poi, il ruolo della funzione di internal auditing, che rappresenta il soggetto deputato a svolgere il controllo di terzo livello.

A un livello intermedio, si collocano le funzioni di risk management, compliance e di controllo di gestione.

A un livello più basso, troviamo i controlli di linea, svolti a livello di singolo processo; in questo caso gli attori del controllo sono i singoli process owners.

In virtù della molteplicità dei meccanismi di controllo è necessario che tra i vari livelli sussistano rapporti di continua comunicazione ed intenso coordinamento. Tra questi livelli dovrà instaurarsi dunque un rapporto di scambio reciproco di informazioni e di tempestiva comunicazione, al fine di rendere i controlli realmente capillari per migliorarne l'efficacia.

L'implementazione di processi di controllo di gestione richiede l'utilizzo di una strumentazione tecnica di supporto, denominata contabilità direzionale, che consente di rilevare, confrontare, analizzare e valutare le performance individuali ed organizzative. L'origine degli strumenti di controllo può essere fatta risalire alla contabilità analitica. Tale strumento operativo permette di provvedere ad avere una misura continua ed analitica del processo di formazione dei costi aziendali, i quali saranno utili al controllo dell'efficienza nell'impiego delle risorse produttive. Ne deriverà naturalmente una più attenta definizione delle responsabilità di coloro ai quali tali risorse sono affidate⁶.

Altro tradizionale strumento del controllo di gestione è rappresentato dagli indici economico finanziari, che trovarono la loro prima schematizzazione formale nel 1912 in un documento interno del gruppo DuPont⁷ e che ancora oggi rappresentano parametri chiave di misurazione. Uno dei principali strumenti della contabilità direzionale è certamente il budget, che definisce gli obiettivi economici e finanziari di esercizio per l'azienda e ne attribuisce la responsabilità a specifici centri. La diffusione del budget nel suo evolversi ha implicato lo sviluppo dei sistemi di reporting e dell'analisi degli scostamenti. I primi ci permettono di verificare nel corso dell'esercizio l'allineamento tra obiettivi e risultati conseguiti, l'altra di poter apprezzare l'entità e soprattutto le motivazioni del gap tra quanto previsto e quanto realizzato. Ulteriore implicazione del budget è lo sviluppo di sistemi incentivanti, ovvero dei sistemi di premi/punizioni collegati alle valutazioni dei responsabili aziendali: esse nasceranno dal raggiungimento o meno degli obiettivi assegnati loro.

⁶ Bruni, 1990

⁷ L'Identità di DuPont (o schema di DuPont) consiste nella scomposizione dell'indice di redditività ROE (Return on Equity) in tre componenti. Il nome deriva dal gruppo chimico statunitense DuPont Corporation, primo, nella prima metà del XX secolo, ad utilizzare tale formula.

1.2 Evoluzione dei Sistemi di Controllo

Dall'inizio del XX secolo fino ai giorni nostri, i sistemi di controllo aziendale hanno subito profondi cambiamenti, grazie ai contributi fondamentali di studiosi e operatori aziendali.

In particolare, negli anni '30 gli studi italiani guidati da Gino Zappa⁸ iniziarono ad analizzare l'azienda secondo una tripartizione che comprendeva organizzazione, gestione e rilevazione. Ad Egidio Giannessi⁹ si deve l'integrazione degli aspetti amministrativi e tecnici, che trasformò l'economia aziendale in una scienza unitaria.

Negli anni '50, la letteratura nordamericana, con Robert Anthony¹⁰, introdusse un modello concettuale dei sistemi di controllo basato sulla separazione tra formulazione e realizzazione degli obiettivi. Questo schema comprendeva la pianificazione strategica, il controllo direzionale e il controllo operativo, all'interno di un'organizzazione burocratica. La pianificazione strategica consiste nell'elaborazione di scopi e strategie, il controllo direzionale assicura l'uso efficace delle risorse e il controllo operativo verifica il corretto svolgimento delle azioni specifiche.

Durante il boom economico degli USA, l'attenzione era focalizzata sull'efficienza, per aumentare i volumi produttivi e sfruttare le opportunità di mercato: in questo contesto, i sistemi contabili e le procedure standardizzate divennero strumenti fondamentali per raggiungere tale efficienza. Il modello di Anthony presentava, tuttavia, un limite significativo poiché non considerava adeguatamente il comportamento umano.

Negli anni successivi, dunque, gli studiosi cercarono di adottare modelli comportamentali più adeguati agli obiettivi aziendali.

A partire dagli anni '60 si inizia ad avvertire l'esigenza di porre maggiore attenzione a lungo termine, evitando che il sistema di controllo induca il management ad adottare una prospettiva incentrata esclusivamente sul breve periodo. Il controllo di gestione, di conseguenza, diviene sempre più integrato con la pianificazione strategica.

Nel corso dell'ultimo ventennio, inoltre, la natura, il ruolo e le dinamiche evolutive dei sistemi di controllo di gestione sono stati oggetti di un intenso e vivace dibattito sia da parte degli studiosi che degli operatori d'azienda. Un contributo fondamentale è stato

⁸ Zappa, 1927

⁹ Giannessi, maestro di Economia Aziendale

¹⁰ Anthony, 1965

fornito da Johnson e Kaplan¹¹, i quali hanno criticato i tradizionali strumenti di controllo basati su un orientamento esclusivamente interno: una visione scarsamente prospettica e un eccessivo ed esclusivo focus sulla dimensione economico-finanziaria della gestione. Per quanto riguarda la contabilità analitica, tali autori proponevano una tecnica di determinazione dei costi basata sulle attività, nota come Activity Based Costing (ABC), volta a fornire una comprensione più accurata dei costi aziendali, collegandoli direttamente alle specifiche attività che consumano risorse. Inoltre, hanno anche suggerito l'adozione della Balance Scorecard, strumento in grado di misurare e monitorare gli obiettivi strategici attraverso prospettive che vanno al di là della sola dimensione economico finanziaria, per includere anche le aree clienti, processi interni nonché apprendimento e crescita.

La Balanced Scorecard è caratterizzata da multidimensionalità: essa permette l'integrazione di dati di origine interna con dati di origine esterna, di dati economico finanziari con dati di altra natura, di dati storici e prospettici, di elementi tangibili e intangibili, e delle prospettive dei vari stakeholder aziendali.

In conclusione, l'evoluzione dei sistemi di controllo aziendale ha portato a modelli caratterizzati da una maggiore complessità e integrazione, passando da una visione limitata e burocratica ad un approccio più flessibile e multidimensionale, che considera vari aspetti della gestione aziendale e delle performance.

1.2.1 Activity Based Costing (ABC)

L'Activity Based Costing consente di determinare con maggiore precisione i costi associati alle attività operative di un'azienda e, di conseguenza, ai suoi prodotti o servizi. Secondo Terzani¹², il processo ABC si compone delle seguenti fasi:

1. Mappatura delle attività aziendali e creazione dei centri di attività: questo implica l'identificazione e la documentazione delle varie attività all'interno dell'organizzazione.

¹¹ Johnson e Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and the Fall of Management Accounting*, 1987

¹² Terzani, 2007

2. Attribuzione dei costi direttamente agli oggetti o alle attività tramite resource driver: quando possibile, i costi vengono attribuiti direttamente agli oggetti di costo. Altrimenti, vengono assegnati alle attività tramite resource driver.
3. Ribaltamento dei costi delle attività sui costi degli oggetti tramite gli activity driver: i costi attribuiti alle attività vengono poi allocati agli oggetti di costo utilizzando gli activity driver.
4. Elaborazione del report per i manager: la fase finale prevede la generazione di report per i manager per supportare il processo decisionale.

La mappatura delle attività è una fase fondamentale in questo processo.

Questo approccio consente il raggiungimento di una serie di obiettivi¹³:

- Individuazione delle attività svolte in azienda;
- Sequenza delle attività;
- Evidenziazione delle date e scadenze da rispettare durante lo svolgimento delle attività;
- Determinazione precisa dei compiti e delle responsabilità;
- Anticipazione delle possibili criticità e comprensione dell'impatto di eventuali ritardi;
- Programmazione delle risorse e monitoraggio del progetto per garantire il rispetto delle date e dei costi programmati.

L'attribuzione delle risorse alle attività avviene individuando il consumo dei resource driver che, moltiplicati per il loro costo unitario, forniranno il costo complessivo dell'attività. L'attribuzione dei costi delle attività ai prodotti avviene mediante gli activity driver, che possono includere:

- Driver di frequenza, che misurano la frequenza con cui le attività sono effettuate.
- Driver di durata, che determinano l'ammontare di tempo e l'intensità necessaria per svolgere le attività.

Una volta calcolato il costo unitario del driver, il costo totale dell'attività attribuita al prodotto si trova moltiplicando questo ultimo per il consumo dell'activity driver.

L'ABC è una metodologia di costo del prodotto che include tutti i costi direttamente attribuibili al prodotto e solo quelli imputabili come costi delle attività consumate dal prodotto stesso¹⁴. Diversamente dalla contabilità dei costi tradizionale, che determina il

¹³ Rubello, 2009

¹⁴ Brusa, 1995

costo pieno del prodotto con una visione organizzativa, l'ABC adotta una visione gestionale. Tratta l'azienda come una comunità socio-economica che crea valore per soddisfare i bisogni umani. Nella visione gestionale, i processi sono rappresentati come una sequenza di attività, ciascuna delle quali contribuisce a una parte del valore che il cliente assegna al prodotto finale. Le attività sono intese come insiemi elementari di operazioni tecnicamente omogenee, collettivamente note come catena del valore. Ogni attività ha un proprio cliente, interno o esterno. Le attività della catena del valore devono essere gestite in modo efficace per soddisfare i bisogni dei clienti e degli altri stakeholder, ed efficiente per minimizzare il consumo di risorse. Per gestire la catena del valore secondo il principio dell'economicità gestionale è consigliabile adottare la metodologia ABC, la quale differisce dalla contabilità analitica tradizionale non solo in termini di oggetto di costo intermedio, ma anche per la logica sottesa al calcolo del costo del prodotto. La metodologia del full costing tradizionale presuppone che i centri di responsabilità consumino i fattori produttivi e i prodotti ricevano servizi dai centri; l'ABC, invece, assume che le attività consumino le risorse e che i prodotti utilizzino i servizi resi dalle attività.

L'implementazione dell'ABC richiede diverse fasi:

1. Individuazione delle attività svolte nei processi di creazione di valore;
2. Attribuzione dei costi delle risorse alle attività tramite resource cost driver che misurano le risorse utilizzate nello svolgimento di ciascuna attività;
3. Identificazione degli oggetti di costo e attribuzione dei costi tramite activity cost driver che spiegano la frequenza e l'intensità della domanda di attività da parte degli oggetti di costo.

Rispetto al primo punto, un modello di riferimento significativo per effettuare la mappatura delle attività è quello della catena del valore elaborata da Porter¹⁵. Essa si articola in attività di valore che concorrono a formare il valore aggiunto di ogni business aziendale. Tali attività sono distinte in primarie o dirette, come logistica in entrata, attività operative, logistica in uscita, marketing e vendite, servizi, e in attività di supporto, come infrastrutturali, gestione delle risorse umane, sviluppo delle tecnologie, approvvigionamento.

¹⁵ Porter, 1987

Secondo Atkinson¹⁶, le attività possono essere ulteriormente classificate in:

- Attività input, destinate alla predisposizione delle condizioni per l'ottenimento del prodotto, come R&S, magazzinaggio, attività ispettiva.
- Attività di processing, destinate alla realizzazione del processo, come fabbricazione, movimentazione.
- Attività output, finalizzate alla fornitura del prodotto, come distribuzione, fatturazione, servizi post-vendita.
- Attività di supporto, come amministrazione, personale, direzione generale.

Qualunque sia la tassonomia prescelta, gestire la catena del valore significa individuare chiaramente le attività costituenti il processo che culmina nella fornitura del prodotto o servizio al cliente. Successivamente, è necessario attribuire i costi alle attività mediante parametri appropriati, i resource cost driver, che esprimono l'impiego delle risorse all'interno delle attività. Questo comporterà l'identificazione di centri di attività, che possano coincidere con un reparto o un ufficio. L'attribuzione avviene attraverso:

1. Calcolo diretto, misurando il tempo impiegato da uno o più addetti per svolgere un'attività;
2. Stima, tramite ricerche e interviste;
3. Allocazione basata su parametri, che esprimono il più possibile il rapporto di utilizzo delle risorse nelle attività.

Una volta attribuite le risorse alle attività, sarà fondamentale identificare i fattori determinanti la domanda di attività, gli activity cost driver, da parte degli oggetti di costo.

1.2.2 Balanced Scorecard

La Balanced Scorecard¹⁷ è uno strumento di monitoraggio e valutazione delle performance aziendali secondo diverse prospettive d'analisi che si focalizzano sui seguenti aspetti aziendali:

- Rapporti con i clienti;
- Area economico-finanziaria;

¹⁶ Atkinson, 2011

¹⁷ Kaplan e Norton, 1992

- Processi interni;
- Apprendimento e innovazione.

Nel settore dell'alta moda, caratterizzato da un'estrema ricerca della qualità ed unicità del prodotto, le imprese che riescono a posizionarsi con successo spesso subiscono dei margini inferiori rispetto ad altri settori e l'attenzione sull'efficienza produttiva è minore per dare spazio al maggiore interesse verso le performance dei punti vendita. Per questo motivo, dei quattro aspetti precedentemente elencati, quello relativo ai clienti verrà monitorato con particolare accortezza, analizzando l'andamento dei singoli negozi e svolgendo ricerche di mercato per conoscere il profilo dei consumatori. Per le aziende che vogliono costruire il proprio vantaggio competitivo sull'unicità del prodotto, è importante capire quanto un cliente soddisfatto e fidelizzato possa permettere risultati soddisfacenti e duraturi all'azienda e, per comprendere ciò, sono fondamentali le informazioni sulla customer satisfaction.

La prospettiva dei processi interni analizza la capacità dell'azienda di utilizzare risorse in modo efficiente garantendo l'abilità di servire in maniera adeguata il cliente. Dunque, è fondamentale porre l'attenzione sulle attività più critiche per offrire il prodotto al consumatore nel miglior modo possibile.

La prospettiva dell'apprendimento e dell'innovazione riguarda la capacità aziendale di sviluppare conoscenze e competenze interne e favorirne l'evoluzione. Tutto ciò è possibile grazie alla continua creatività tipica delle imprese di moda e alla valorizzazione delle variabili per lo sviluppo del patrimonio umano.

Infine, alla base dei precedenti aspetti, vi è la prospettiva economico-finanziaria, che aiuta a definire gli obiettivi in funzione delle competenze presenti all'interno dell'impresa.

Le informazioni più rilevanti da monitorare sono di tre tipologie¹⁸:

- La creazione di valore, attraverso il calcolo dell'indicatore EVA;
- La dimensione economica, che pone l'attenzione sulla redditività mediante il ROI (Return On Investment) e il ROS (Return On Sales);
- La dimensione finanziaria, che analizza l'attivo aziendale, il capitale circolante e la struttura dell'indebitamento.

L'obiettivo di tale sistema di reporting è tradurre la strategia dell'impresa in un insieme di obiettivi coerenti e misurabili.

¹⁸ Terzani, 2007

La progettazione del modello si articola nelle seguenti fasi:

1. Analisi della mission e sua traduzione in obiettivi strategici;
2. Predisposizione della prima bozza di Balanced Scorecard;
3. Discussione della bozza fra il vertice aziendale e responsabili di area e successiva definizione di un piano di implementazione della medesima;
4. Nomina del team che provveda alla realizzazione della Balanced Scorecard attraverso la comunicazione delle metodologie e dei principi sottesi al sistema di reporting a tutti i livelli organizzativi.

La mission aziendale pervade tutto il processo di controllo basato su un sistema di reporting, che consente di monitorare gli obiettivi di gestione da perseguire in ciascuna delle quattro prospettive. I report evidenziano il grado di raggiungimento delle medesime finalità mostrando il valore dei rispettivi indicatori e, eventualmente, propongono le iniziative da intraprendere per migliorare la performance aziendale.

Il meccanismo di controllo, sotteso al sistema di reporting Balance Scorecard, è di tipo feed-forward, che mira ad anticipare gli eventi e porvi rimedio attraverso il monitoraggio degli indicatori di performance relativi alle singole aree.

La Balanced Scorecard è particolarmente utile per le imprese di moda, in quanto è uno strumento a risposta rapida che consente di attuare interventi correttivi senza perdere tempo. In particolare, consente di:

- Condividere gli obiettivi strategici;
- Individuare le variabili su cui concentrare gli sforzi;
- Definire un sistema di misurazione per ciascuna variabile;
- Impostare un piano di azioni per il futuro;
- Comprendere le cause dei risultati in anticipo rispetto ai metodi tradizionali¹⁹.

¹⁹ Solbiati, 2009

Capitolo 2 – IL CASO SALVATORE FERRAGAMO

2.1 Il Brand

2.1.1 La Storia

Salvatore Ferragamo nacque nel 1898 a Bonito, un piccolo paese ad un centinaio di chilometri da Napoli.

Sin dalla tenera età Salvatore mostrò una forte passione per le scarpe, diventando all'età di 11 anni apprendista di un noto calzolaio. A 13 anni decise di aprire un negozio nel suo paese natio con l'idea di nobilitare il mestiere di cui stava pian piano apprendendo l'arte. A distanza di anni dall'apertura del suo primo negozio decise di partire per gli Stati Uniti iniziando a lavorare presso un grande calzaturificio di Boston. Affascinato dalla grandezza e modernità delle macchine lì presenti, cercò di studiare i punti di forza e le debolezze del mestiere di calzolaio.

Una volta trasferitosi ad Hollywood iniziò la sua ascesa, disegnando e realizzando calzature per famosi produttori e registi del cinema americano.

Nel 1923 la stampa americana iniziò a farlo conoscere come il “Calzolaio delle Stelle” e molti attori lo aiutarono ad ampliare questa sua popolarità, facendo aumentare esponenzialmente le richieste dei suoi prodotti, contraddistinti per la loro qualità, bellezza ed unicità.

Successivamente decise di tornare in Italia, trasferendosi a Firenze, città conosciuta per le pregiate pelli e per la bravura dell'artigianato calzaturiero.

Così nel 1927 nacque il Calzaturificio Ferragamo, che concentrava la sua attività sullo studio, creazione e vendita di calzature da donna e dal quale partirono le prime esportazioni verso gli Stati Uniti.

La crisi economica del '29 comporta una temporanea interruzione dei rapporti commerciali con gli Stati Uniti e l'azienda decide così di concentrarsi sul mercato nazionale, realizzando grandi successi.

Nel 1928, infatti, furono aperti i primi punti vendita monomarca gestiti direttamente (DOS) a Roma, Londra e soprattutto a Firenze, dove fu acquistato l'intero Palazzo Spini Feroni, ancora oggi sede principale dell'azienda.

Si avviò così un periodo d'oro durante il quale l'azienda realizzò modelli iconici, come il sandalo invisibile, con cui Salvatore Ferragamo vinse l'Oscar della Moda nel 1947.

Nel 1948 ci fu l'apertura del primo DOS negli Stati Uniti (in Park Avenue 424, New York) seguita poi da una seconda nella Fifth Avenue nel 1975.

Negli anni '50 l'azienda produceva circa 350 scarpe al giorno e contava poco più di 700 dipendenti.

Nel 1960 con la morte prematura di Salvatore Ferragamo l'azienda andò incontro ad una importante riorganizzazione dei vertici che vide le redini dell'impresa passare nelle mani della moglie Wanda e dei figli, che insieme contribuirono all'ulteriore ascesa del brand. Grazie alla bravura e alla genialità ereditata dal padre, Fiamma Ferragamo, la primogenita, portò nuova linfa all'interno dell'azienda in veste di responsabile del settore creativo. Fu con lei che entrarono nella storia del brand la scarpa Vara con il fiocco gros grain disegnata nel 1978 e l'iconico "gancio" Ferragamo, ormai segno distintivo della casa di moda italiana.

A partire dal 1965, inoltre, l'azienda decise di cominciare ad allargare il brand, dando inizio alla produzione di borse e di abbigliamento, pur rimanendo ancora legata al settore femminile.

Il vero cambiamento si ebbe negli anni 1975-80, periodo in cui furono create e sviluppate le prime collezioni di Ready-to-Wear uomo e calzature uomo.

Nel 1985 Ferragamo ampliò ulteriormente i propri orizzonti penetrando nel mercato orientale, iniziando con l'apertura del primo DOS asiatico ad Hong Kong.

Successivamente fu aperto il primo DOS anche in Giappone (Nagoya) nel 1991, in Cina (Shanghai) nel 1994 e in Corea del Sud (Seoul) nel 1995.

Il 1995 rappresenta anche l'anno dell'inaugurazione del Museo Salvatore Ferragamo a Firenze, celebrando così il legame indissolubile tra il fondatore e la città che ha ospitato i suoi primi successi.

In parallelo all'espansione geografica, continuò anche l'espansione produttiva.

Nel 1997 Ferragamo avviò la produzione di profumi (Ferragamo Parfumes) grazie a una joint venture con Bulgari, mentre nel 1998 lanciò una linea di Eyewear.

Il 1999 segnò l'apertura del primo DOS in America Latina, Città del Messico.

Inoltre, nel 2008, avvenne il lancio della prima linea di orologi Ferragamo.

Seguirono, dal 2006 al 2010, ulteriori anni importanti per l'espansione del gruppo che riguardano: l'apertura del primo DOS in India (Mumbai) nel 2006; l'apertura del primo flagship store in Medio Oriente (Dubai) e il lancio di un sito e-commerce nel 2009; l'apertura dei primi negozi monomarca in Turchia (Istanbul), in Qatar (Doha), in Egitto (il Cairo) e in Sud Africa (Johannesburg) nel 2010.

Sotto la guida di Fiamma e dei fratelli, l'azienda passò da una produzione di poche centinaia di scarpe al giorno fino a circa 11.000 paia giornaliere, ed è grazie a loro se oggi la Salvatore Ferragamo S.p.A. rappresenta uno dei maggiori player del settore del lusso. Infine, nel 2011, avvenne la quotazione in Borsa al Mercato Telematico Azionario (Euronext Milan), fortemente voluta dalla famiglia Ferragamo.

Oggi il gruppo conta circa 4.000 dipendenti con una rete di 644 punti vendita monomarca che presidiano il mercato europeo, americano e asiatico.

2.1.2 La Mission

La mission è l'obiettivo generale di un'organizzazione, e questo concetto ne riassume la visione, i valori condivisi e la ragion d'essere.

In questo caso, la mission di Ferragamo è indicata dal gruppo attraverso l'espressione di obiettivi ufficiali che si focalizzano sui valori, sui mercati e sui clienti che distinguono l'organizzazione:

- Le persone: L'azienda, considera dipendenti e collaboratori il cuore del brand, punta alla formazione e alla crescita degli stessi. Inoltre, il gruppo realizza iniziative nell'ambito del welfare aziendale così da garantire il massimo benessere dei lavoratori;
- Il Made in Italy: Rappresenta la vera filosofia di Salvatore Ferragamo, che ha infatti deciso di mantenere la produzione in Italia;
- Il prodotto e i rapporti con i fornitori;
- Il ruolo strategico del territorio: Firenze è uno dei punti cardine della maison, tanto da spingere la stessa a finanziare nel corso degli anni la ristrutturazione di alcuni degli edifici storici della città;

- La cultura: Il legame tra moda, arte e cultura, storicamente riconosciuto dall'azienda, fu sancito dall'istituzione del Museo Salvatore Ferragamo;
- L'attenzione al cliente: Per l'azienda è forse l'obiettivo principale, per questo ha adottato una strategia customer centric, anticipando i bisogni che i clienti potrebbero manifestare in futuro;
- La sostenibilità: Vi è sicuramente la sostenibilità al centro delle politiche di sviluppo dell'azienda, il quale obiettivo è salvaguardare l'ambiente riducendo al minimo l'impatto ambientale delle attività aziendali.

2.1.3 Gli Obiettivi Operativi

La mission di Ferragamo funge sì da strumento di comunicazione interno e di legittimazione agli stakeholder, ma costituisce allo stesso tempo la base sulla quale Ferragamo ha sviluppato i suoi obiettivi operativi, fondamentali per definire la direzione da seguire per le decisioni quotidiane e per le attività all'interno delle unità organizzative.

In particolare, gli obiettivi operativi individuati da Ferragamo riguardano diverse aree:

- Performance generale: La performance generale delle organizzazioni a scopo di lucro è rappresentata dalla redditività. Per il periodo 2023-2026 Ferragamo ha predisposto uno sfidante obiettivo di raddoppio dei ricavi, reso possibile da un ingente investimento effettuato recentemente dalla società per rispondere all'evoluzione del contesto del mercato del lusso attraverso il rinnovamento della rete distributiva, il rafforzamento delle infrastrutture tecnologiche e della supply chain.
- Risorse: Ferragamo negli ultimi anni ha instaurato partnerships con diverse società al fine di acquisire dall'ambiente risorse materiali e finanziarie necessarie. Ad esempio, le partnerships con Farfetch e Microsoft sono state costituite proprio con il fine di ottenere le risorse in campo tecnologico di cui l'azienda di moda non disponeva, e che risultavano fondamentali per custodire il proprio vantaggio competitivo
- Produttività: Gli obiettivi di produttività riguardano l'ammontare di output ottenuto dalle risorse disponibili. A tal riguardo, Ferragamo ha ultimamente investito ingenti somme per costruire un nuovo Polo Logistico che permettesse attraverso

l'automazione di rendere più efficiente e meno costoso lo stoccaggio e la successiva distribuzione dei propri prodotti

- **Innovazione e cambiamento:** Oggi più che mai, gli obiettivi di innovazione e cambiamento risultano essenziali per raggiungere alte performance. Ferragamo ne è consapevole, e per questo motivo ha istituito diversi obiettivi di innovazione sia nel campo della tecnologia applicata alla moda, per migliorare l'esperienza di acquisto dei consumatori e adattarsi al meglio ai cambiamenti inaspettati dell'ambiente, ma anche nel campo della sostenibilità, in cui Ferragamo investe annualmente per rendere più sostenibili i materiali usati e l'intero processo produttivo.
- **Sviluppo del personale:** Per l'azienda Ferragamo i propri dipendenti costituiscono un punto cardine della propria mission e, di conseguenza, gli obiettivi operativi in merito alla formazione, crescita e benessere dei propri dipendenti sono chiaramente definiti all'interno della relazione finanziaria annuale della società. In particolare, tali obiettivi sono stati implementati negli ultimi anni attraverso numerosi programmi di formazione (come, ad esempio, i programmi tenuti per formare i dipendenti in merito alla strategia ZDHC) e iniziative volte a promuovere la cultura aziendale per mantenere una forza lavoro motivata e coinvolta.

2.1.4 L'Ambiente

L'ambiente in cui opera Ferragamo, ovvero il settore dell'abbigliamento e, più in particolare del lusso, è generalmente caratterizzato da un ambiente semplice e instabile. Nonostante ciò, negli ultimi anni l'ambiente in cui opera la società sta risultando sempre più complesso per diversi motivi:

- Il numero degli stakeholder delle società che operano nel lusso è aumentato notevolmente: l'operato è oggi più che mai influenzato dagli interessi di clienti, fornitori ed enti pubblici.
- Le leggi e le procedure a cui le società devono conformarsi per poter operare sono in continua evoluzione, come per esempio l'aumento dei requisiti necessari affinché un'azienda possa definire i propri prodotti «Made in Italy».

- L'aumento dei canali attraverso cui le aziende possono raggiungere i propri clienti target (E-commerce, canali wholesale e DOS).

Per quanto riguarda il dinamismo dell'ambiente in cui opera Ferragamo, questo si caratterizza da un'elevata incertezza causata dalla mutevolezza delle preferenze dei consumatori e da frequenti innovazioni che alterano improvvisamente l'ambiente di riferimento: basti pensare alla recente integrazione tra moda e tecnologia che ha portato alla rivoluzione della customer experience e ha reso più efficiente il processo di sviluppo di nuovi prodotti.

Per avere successo, obiettivi e strategie organizzativi vanno messi a fuoco con un progetto strategico. Il progetto strategico implica che tutte le energie e le risorse dell'organizzazione siano indirizzate verso un obiettivo generale ben definito, unificante e convincente. Una strategia, dunque, è un piano per l'interazione con l'ambiente competitivo volto a raggiungere gli obiettivi organizzativi.

La strategia del Gruppo ha come obiettivo il rafforzamento della propria posizione competitiva tra i leader nel mercato mondiale del lusso, rispondendo alla continua evoluzione del contesto in cui si trova ad operare, al fine di creare valore per gli azionisti attraverso una crescita sostenibile e profittevole.

Ricollegandoci alle diverse tipologie di strategie delineate da Miles e Snow²⁰, Ferragamo può essere considerata un'impresa esploratrice, volta all'innovazione e alla ricerca di nuove opportunità per crescere. Ne è testimonianza il piano di investimenti varato dalla società con il fine di rispondere alla continua evoluzione del contesto del mercato del lusso ponendo al centro il prodotto e dando priorità al digitale e all'arricchimento della customer experience.

Si può quindi affermare che oggi Ferragamo disponga di un portafoglio di prodotti diversificato e completo, basando la propria strategia sulla differenziazione dei propri prodotti tramite la qualità dei prodotti stessi, l'innovazione e il design, le collaborazioni, la sostenibilità, l'evoluzione digitale e la customer experience.

²⁰ Miles e Snow

2.2 Il Controllo di Gestione

2.2.1 Il Controllo di Gestione in Ferragamo

Il controllo di gestione nel gruppo risulta essere strutturato in un controllo di gestione di region ed un controllo di gestione di corporate, legati fra loro.

Per quanto riguarda la ripartizione delle funzioni tra i due livelli si può affermare che il primo, controllo di gestione di region, ha come referente il regional director che lo supporta nel controllo del proprio business e fornisce al livello corporate le informazioni utili per le aree di sua competenza.

Il responsabile della pianificazione e controllo a livello corporate acquisisce e verifica le informazioni provenienti dalle divisioni locali e guida in prima persona il controllo delle direzioni e delle funzioni corporate attraverso l'amministratore delegato e i dirigenti del gruppo.

Il responsabile è caratterizzato da una forte autonomia dalla direzione amministrazione e controllo, ricoprendo una funzione di controllo su aspetti non solamente di natura economico-finanziaria, ma anche di natura qualitativa.

Per quanto riguarda la pianificazione vengono realizzati in sequenza temporale:

- Un piano strategico per il triennio, consistente in una macro-pianificazione degli aspetti economico-finanziari basata su dati storici, risorse interne, tendenze ambientali e macroeconomiche, azioni dei competitor e aspettative dei consumatori;
- Un piano di distribuzione per il triennio, relativo allo sviluppo della rete di vendita.
- Un piano di comunicazione annuale, che pianifica le attività di comunicazione essenziale per mantenere e accrescere la notorietà del marchio;
- Un piano di stagione;
- I vari budget operativi.

Passando al controllo, le tappe sono le seguenti:

- Verifica dell'avanzamento dell'acquisizione degli ordini (orders monitoring);
- Analisi delle vendite effettive e confronto con i valori programmati in sede di budget;
- Nuova previsione a finire per l'esercizio delle misure di budget;
- Analisi dei risultati economici da confrontare coi valori di budget.

Il controllo di gestione del gruppo Ferragamo ha una struttura ben definita ed articolata, risulta autonomo dall'area finanza ed è caratterizzato da una forte attenzione agli aspetti operativi.

2.2.2 Tendenze Evolutive nel Luxury Retail

Il settore del retail di lusso sta attraversando una fase di rapida evoluzione, caratterizzata dall'adozione di strategie innovative e dall'attenzione crescente verso la customer experience. In un mercato dove l'immagine e l'esperienza del cliente sono fondamentali, i brand del lusso devono andare oltre la semplice vendita di prodotti, puntando sulla creazione di esperienze memorabili che rafforzino la relazione con i clienti. Questo approccio non solo aumenta la fedeltà del cliente, ma contribuisce anche a distinguere il brand in un mercato sempre più competitivo.

L'experience

Come sostengono C. Heath e D. Heath²¹, è possibile costruire relazioni sempre più significative con i clienti attraverso i cosiddetti “peak moments”. I clienti sono spesso abituati a vedere boutique molto simili tra loro, dove i venditori si concentrano principalmente sulla chiusura della vendita piuttosto che su una conoscenza autentica dei loro clienti.

È quindi essenziale immaginare una realtà retail più evoluta e maggiormente orientata al cliente, attraverso il design di momenti indimenticabili, la creazione dei peak moments, progettati per elevare la brand experience e favorire relazioni umane tra clienti e venditori nel lungo termine.

Secondo B.J. Pine e J.H. Gilmore²² viviamo nell'economia dell'esperienza, dove le aziende retail stanno puntando sempre di più a offrire ai loro clienti delle esperienze significative, piuttosto che limitarsi a vendere solamente dei prodotti.

²¹ C. Heath e D. Heath, 2017

²² B.J. Pine e J.H. Gilmore, 2019

Come afferma M. Alvarez²³, i soli prodotti non fanno più la differenza. La customer experience, intesa come l'insieme dei momenti di interazione tra i clienti e il brand, sta acquisendo sempre più valore.

Le nuove client experience dei vari brand dovranno prevedere e includere dei momenti di interazione del cliente, i cosiddetti touchpoint.

Se pensiamo ad una tipica esperienza di un cliente in un qualunque punto vendita, possiamo identificare le seguenti cinque fasi: il benvenuto, l'analisi del bisogno, la proposta, la gestione delle obiezioni e la chiusura della vendita.

Nella fase di benvenuto, è fondamentale un approccio umano, di orientamento genuino verso la persona, accogliente, che ispiri fiducia e diffonda senso di sicurezza.

Durante la fase di esplorazione del bisogno, è necessario incentrare l'attenzione sulla persona e non sul prodotto. Lo sviluppo genuino della relazione con il cliente, il forte bisogno di essere ascoltati e compresi, ha preso il sopravvento rispetto alla parte commerciale del business.

Nella fase di analisi del bisogno e proposta della collezione, molti brand hanno focalizzato la loro attenzione sul modo in cui si sono evoluti i clienti, il loro stile di vita e le nuove occasioni di uso.

Rispetto alla fase di gestione delle obiezioni, sono emerse diverse sfide legate anche all'integrazione con i servizi omnichannel.

Infine, al momento della chiusura della vendita, l'attenzione si sposta sull'estensione della relazione con il cliente e sulla creazione di future occasioni di business attraverso un approccio CRM e clienteling personalizzato e digitale.

I brand devono riflettere sull'importanza di costruire una brand experience che sia rilevante per i clienti, che vada oltre il semplice prodotto o servizio che stanno vendendo. Il segreto sta nel riuscire a costruire un'identità di brand forte e riconosciuta, basata su un'esperienza autentica e memorabile.

È essenziale garantire una brand experience consistente e unica ogni volta che un cliente entra in una boutique.

Infine, dobbiamo anche assicurarci che il DNA del brand sia coerente: le vetrine, l'architettura dello store, il concept e l'ispirazione della collezione, il personale di vendita,

²³ M. Alvarez, 2017

l'allestimento dei vari reparti, devono essere coerenti con il messaggio che vogliamo trasmettere al cliente.

I brand comunicano al mondo dei valori e questi valori sono personificati dai clienti nel momento in cui indossano uno dei loro capi.

I clienti scelgono un brand non solo per il gusto estetico, ma anche per affinità valoriali con il brand stesso.

Secondo B.J. Pine e J.H. Gilmore²⁴, gli ingredienti principali per rendere un'esperienza unica e indimenticabile sono i seguenti: entertainment, educational, esthetic e escapist.

La parte relativa all'entertainment, ovvero all'intrattenimento, spiega in che modo rendere l'experience più divertente e inclusiva per i clienti. Il punto chiave di questo ingrediente è che il cliente si diverta e che abbia un bel ricordo legato a quell'experience di brand.

Per esthetic si intende la parte dell'experience che incanta i clienti dal punto di vista visivo e crea un effetto sorpresa. Tuttavia, l'estetica dell'esperienza non è garantita esclusivamente dall'attrattività della vetrina ma anche dal layout dello store, la disposizione degli spazi e la journey visiva del cliente al suo interno.

Il lato educational dell'experience riguarda l'aspetto educativo e di apprendimento. I brand di lusso sono noti per l'elevata qualità del servizio in termini di storytelling emozionale delle loro creazioni.

Per quanto riguarda la parte escapist, si intende l'aspetto immersivo dell'esperienze e di evasione dalla realtà e dalla propria routine del cliente.

Il cliente

L'attenzione verso il cliente deve provenire da una conoscenza e un interesse profondo e autentico. Per "client understanding" si intende sostanzialmente la conoscenza in profondità del cliente, dei suoi gusti, delle sue preferenze, del suo stile e del momento che sta attraversando.

Come sostengono R. Lent e G. Tour²⁵, è più probabile che un cliente si decida per l'acquisto se si trova di fronte a una persona che lo vuole conoscere in modo genuino e

²⁴ B.J. Pine e J.H. Gilmore, 2019

²⁵ R. Lent e G. Tour, 2006

sa esattamente ciò che sta cercando, piuttosto che un venditore interessato esclusivamente a finalizzare la transazione economica.

Molti retailer si affidano ad analisi specifiche per definire quali sono i consumatori target a cui si rivolgono.

Un esempio è la “customer persona analysis”. Si tratta di una sorta di identikit del cliente che esplora i diversi suoi aspetti: demografici, psicologici e geografici.

Gli aspetti demografici includono il genere, l’età, l’etnia, la religione, l’educazione, il reddito, lo stato civile.

Gli aspetti psicologici riguardano lo stile di vita del cliente, gli interessi e hobby, i driver motivazionali di acquisto, le modalità di acquisto, la frequenza di acquisto, la spesa annua.

Gli aspetti geografici riguardano il paese di origine, il domicilio attuale e le shop location preferite.

In fase di analisi della customer persona, maggiore è la precisione nel descrivere le caratteristiche dei clienti, più sarà accurata la direzione strategica verso la quale il brand vuole andare.

Name Last name Age range Job	Personal background	
Motivations	Behaviours	Spending

Al giorno d’oggi, le storie sono dei catalizzatori di relazioni, creano empatia e connessione con il brand e con lo storyteller, ma soprattutto generano desiderio di acquisto.

Spesso pensiamo che l’idea dietro un acquisto sia legata al senso di esclusività che si associa ad un brand di lusso, il potere di far parte di un gruppo privilegiato, il potere di avere accesso ad una fascia esclusiva della società.

Tuttavia, oltre a questi motivi puramente di status, gli acquisti sono spesso guidati da motivi valoriali legati al brand.

Se ad esempio un cliente è particolarmente sensibile alla sostenibilità ambientale e all’ecologia, sarà attratto da quei brand che sviluppano collezioni che sono rispettose dell’ambiente.

Un caso esemplare è rappresentato dal brand Ferragamo che, con il suo esclusivo progetto “Orange Fiber Capsule Collection”, risponde perfettamente alle esigenze di tali consumatori. Si parte dal brevetto, Orange Fiber, che permette di realizzare il primo tessuto al mondo derivato dagli agrumi, e si arriva alla realizzazione di una Capsule Collection impreziosita da esclusive Stampe d’Autore. Parliamo dunque di un progetto green-fashion che coniuga moda e design, utilizzando unicamente tessuti sostenibili e di origine naturale.

Altri clienti possono avere un particolare senso di unicità, di sentirsi diversi e di andare controcorrente. Probabilmente nel fare acquisti sceglieranno quei brand che sono non convenzionali e promuovono dei valori dirompenti e distaccati dai trend del momento.

Alcuni invece, che amano la tradizione, sceglieranno quei brand classici che hanno consolidato una loro storicità e reputazione nel mercato della moda.

Raccontare una storia ha, quindi, due benefici principali: uno emozionale e uno di business.

La parte emozionale, di desiderio, sviluppa la relazione tra il venditore e il cliente attraverso il fascino del prodotto e la storia del brand che scaturisce da esso.

Il lato business, di vendita, facilita la vendita di look completi che riflettono il DNA e la storia del brand.

I clienti non comprano perché hanno bisogno di una borsa o un paio di scarpe, lo fanno perché sentono il piacere del sogno di poter indossare un capo di un designer che finalmente farà parte delle loro vite.

I retailer di oggi sono alla ricerca costante di strategie volte alla fidelizzazione dei loro clienti. Queste strategie vengono comunemente chiamate con il nome di clienteling.

Qual è la differenza principale tra CRM e clienteling?

Il CRM (Customer Relationship Management) rappresenta la raccolta sistematica e analisi puntuale di tutti i dati personali dei clienti. Questi dati anagrafici permettono di poter identificare chi sono i clienti che visitano i negozi, analizzare quali sono i loro gusti e le loro tendenze di acquisto. Come sostiene Chackprani²⁶, la ricerca e l’analisi dei dati dei nostri clienti è diventato un potere importante per i retailer, per prevedere e anticipare i loro futuri comportamenti di acquisto.

²⁶ Chakrapani, 2018

Il clienteling, invece, è una leva importante che si concentra sulla gestione delle relazioni con i clienti, massimizzando il business attraverso una conoscenza approfondita dei loro comportamenti. Se non elevo la conoscenza dei comportamenti dei clienti, perdo l'opportunità di massimizzare il business non potendo usufruire di una client experience adeguata.

Sviluppare una strategia client oriented è meno importante ad oggi per quei brand legati al mondo del fast fashion, che dipendono molto dal cliente di passaggio che entra sporadicamente, compra d'impulso ed esce. Per questi brand la gestione del CRM e del clienteling è meno strategica, dato che hanno degli ingressi giornalieri importanti assicurati e di conseguenza anche il volume di vendite.

Altri brand invece, legati al settore luxury, sono meno dipendenti dal cliente di passaggio e investono molto di più sulla relazione con i clienti già fidelizzati.

In quest'ottica di sviluppo di un mindset legato al clienteling, le boutique devono sviluppare due tipi di client advisor: hunter e farmer.

Gli hunter sono venditori specializzati nella conversione di nuovi clienti per il brand. Hanno una particolare sensibilità per entrare in empatia con i nuovi clienti, riuscendo a creare un rapporto di fiducia e finalizzare la vendita in poco tempo. Fanno invece più fatica a mantenere la relazione con gli stessi dato che sono già focalizzati su nuovi clienti da convertire.

I farmer sono invece venditori specializzati nel coltivare e mantenere la relazione con i clienti esistenti in un'ottica temporale di lungo periodo. Sono abili tessitori di network relazionali, creano fiducia ed empatia, costruiscono relazioni genuine ed efficaci.

Per avere una gestione olistica del cliente e per aumentare il fatturato della propria boutique nel lungo termine, i direttori dovranno capire le esigenze dello staff, indirizzare i farmer nella gestione dei clienti attivi, pianificare gli hunter nell'assedio di nuovi clienti e sviluppare nuove competenze trasversali.

La segmentazione dei clienti, che è di per sé in costante evoluzione, consiste nell'identificare, suddividere e raggruppare i propri clienti in specifici gruppi basati su caratteristiche comuni. Questo esercizio consente una comunicazione più mirata, personalizzata e tempestiva, che permette di creare un rapporto one-to-one tra il retailer e il customer.

Nel mondo del retail esistono due parametri che vengono spesso usati per segmentare i clienti in gruppi specifici: lo spending e la frequenza.

Lo spending o potere di acquisto indica il totale di spesa annua di un cliente presso il nostro brand.

La frequenza indica il numero di visite con acquisto che un cliente effettua in un anno.

Non esiste un unico approccio valido allo sviluppo dei clienti ma è necessario un approccio personalizzato ed esclusivo per ciascuna tipologia di cliente.

La segmentazione dei clienti è uno strumento molto efficace per avere una gestione proattiva del proprio portfolio clienti e permette di indirizzare delle azioni mirate ad ognuna delle fasce identificate.

“Quello che non può essere misurato non può essere migliorato”, questa celebre frase dell’economista Peter Drucker²⁷ ci ricorda dell’importanza di mantenere costantemente monitorata la performance dei nostri negozi.

Come sostiene E. Schmidt²⁸, i KPI, ovvero gli indicatori chiave della prestazione dei nostri negozi, sono il nostro cruscotto che dice quanti scontrini abbiamo emesso, quanti visitatori abbiamo avuto, quanti pezzi abbiamo venduto. Sono misurati nel quotidiano e vengono paragonati costantemente rispetto alla performance dell’anno precedente. In questo modo si possono paragonare le performance del giorno, della settimana, del mese dell’anno in corso rispetto alle performance passate.

²⁷ P. Drucker, 1973

²⁸ E. Schmidt, 2015

2.3 I Key Performance Indicators

2.3.1 Definizione

Innanzitutto, è importante chiarire la differenza tra metriche di vendita e KPI di vendita, termini spesso utilizzati in maniera intercambiabile ma che presentano una differenza sostanziale. Le metriche sono misure quantitative di qualsiasi cosa possa essere valutata, come le performance di un addetto alle vendite, le vendite per regione, il numero di promozioni effettuate e le quantità vendute di un prodotto. Queste metriche esistono autonomamente. I KPI, invece, sono metriche che indicano l'andamento aziendale rispetto a un obiettivo prefissato, come le performance di un addetto rispetto all'obiettivo richiesto o le vendite in una determinata area geografica rispetto al target stabilito. In sostanza, tutti i KPI sono metriche, ma non tutte le metriche sono KPI.

Ogni azienda del settore retail stabilisce degli indicatori di performance che fungono da punti di riferimento per tutti i soggetti coinvolti nell'attività di vendita. Questi indicatori permettono di affrontare eventuali problematiche che possono insorgere durante la giornata lavorativa. I KPI (Key Performance Indicators) sono indicatori di natura qualitativa e quantitativa volti a misurare le performance e i risultati aziendali conseguiti, con particolare riferimento ad aspetti di notevole importanza quali il raggiungimento di un determinato standard qualitativo, le prestazioni di efficienza il livello di servizio e il conseguimento di una certa quota di mercato. Costituiscono un metodo di misurazione molto efficiente grazie alla loro capacità di mettere in luce le attività svolte dall'organizzazione per raggiungere gli obiettivi prefissati e i risultati effettivamente conseguiti. I KPI sono le grandezze migliori nell'ambito di tale misurazione, poiché consentono di osservare i risultati in maniera aggregata e chiara e, di conseguenza, offrono una visione complessiva delle performance aziendali. Inoltre, con i KPI si ha il continuo e costante controllo della performance.

I KPI devono essere:

- Semplici e poco costosi da rilevare, elaborare e analizzare;
- Misurabili e quantificabili facilmente, rapidamente e in maniera oggettiva;

- Rilevanti, in quanto devono fornire informazioni utili e pertinenti nei cicli di pianificazione e controllo a tutti i livelli aziendali (strategico, direzionale, operativo).
- Flessibili, con parametri di misurazione che possono variare nel tempo e con la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti distinguendo così tra un'impresa in grado di sopravvivere e prosperare ed una che fallisce;
- Significativi e rispondenti ad obiettivi ben precisi;
- Confrontabili con degli standard (valore di riferimento);
- Accessibili da chi deve compiere della analisi su di essi;
- Condivisibili, ossia trasparenti;
- Sistemati, cioè rilevati puntualmente con periodicità stabilita e aggiornati se necessario al verificarsi di eventi straordinari;
- Elaborabili con strumenti matematici o statistici su tabelle, grafici o diagrammi comprensibili.

Le principali caratteristiche di KPI possono essere riassunte con l'acronimo SMART:

- S (Specific), gli indicatori devono essere specifici rispetto al progetto monitorato;
- M (Measurable), i risultati devono essere facilmente misurabili;
- A (Achievable), gli obiettivi devono essere raggiungibili con relativa facilità;
- R (Relevant), l'indicatore deve avere rilevanza generale;
- T (Time-based), il KPI deve riferirsi ad un arco temporale definito.

Questo approccio è noto come “smart rule”, dove l'acronimo S.M.A.R.T. identifica gli elementi fondamentali degli indicatori di performance. Tuttavia, la caratteristica più importante è la loro azionabilità, ossia il fatto che essi devono fungere da strumenti di intervento nel caso in si riscontrino tendenze negative o anomalie nella performance generali.

Non esiste un numero preciso di KPI da utilizzare, ogni azienda è libera di scegliere la quantità e il modo che ritiene più opportuni per monitorare l'andamento delle vendite e il comportamento dei potenziali e attuali clienti. L'importante è che questi indicatori vengano definiti in anticipo, prima dell'avvio di una determinata azione, e monitorati quotidianamente per poter intervenire tempestivamente con azioni correttive, se necessario.

I dati relativi ai KPI possono provenire da diverse fonti, tra cui software di gestione aziendale, analisi dei dati, indagini sui clienti e vari altri dati di mercato. Una volta

raccolti, questi dati vengono analizzati, interpretati e visualizzati in un formato facilmente comprensibile, come report regolari o dashboard, che costituiscono delle interfacce grafiche che forniscono viste rapide degli indicatori chiave di prestazione relativi a un particolare obiettivo o processo aziendale.

La scelta e l'utilizzo dei giusti KPI di vendita permettono di:

- Garantire un miglior processo decisionale;
- Incrementare le performance sul progetto;
- Identificare rapidamente i problemi;
- Migliorare le relazioni tra i clienti, fornitore e stakeholder;
- Aumentare i profitti annuali, il numero di clienti e la produttività degli agenti di vendita;
- Incrementare il cross-selling;
- Monitorare i risultati e l'andamento delle attività di vendita;
- Accrescere la competitività dell'azienda sul mercato;
- Supportare i dirigenti nelle decisioni informate;
- Implementare strategie aziendali efficaci;
- Valutare le performance dei dipendenti e delle risorse organizzative coinvolte nel processo di vendita (dai siti web ai social media);
- Aumentare il coinvolgimento e la motivazione del personale di vendita;
- Ottimizzare l'allocazione delle risorse aziendali.

L'utilizzo di KPI corretti aiuta a definire obiettivi concreti e facilmente misurabili, consentendo ai dipendenti di comprendere meglio come il proprio lavoro contribuisca al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Al contrario, l'utilizzo di KPI errati o inappropriati può portare a risultati distorsivi e a una diminuzione della motivazione, causando disaffezione e frustrazione.

Esistono quattro tipologie di KPI:

- Indicatori Generali, che misurano il volume del processo, fornendo dati quantitativi su vari aspetti operativi;
- Indicatori di Qualità, che valutano la qualità di un processo, ad esempio attraverso la soddisfazione del cliente o la conformità agli standard di qualità;
- Indicatori di Costi, che analizzano i costi associati al procedimento, aiutando a controllare le spese;

- Indicatori di Tempo, che misurano il tempo di risposta dall'inizio alla fine del processo, consentendo di valutare l'efficienza temporale delle operazioni.

La definizione dei KPI di vendita è solitamente compito del Retail Manager, responsabile dello sviluppo, delle performance e dei costi legati alla rete di vendita. Questi indicatori, una volta stabiliti a livello generale, vengono poi declinati agli Area Manager, che gestiscono le attività commerciali a livello territoriale, e agli Store Manager, responsabili della gestione dei singoli negozi.

2.3.2 I Principali KPI utilizzati nei negozi Ferragamo

I principali Key Performance Indicators utilizzati dall'azienda Ferragamo servono per analizzare il funzionamento di una boutique e l'efficienza del singolo sale associate e sono i seguenti:

Net Revenue

Il Net Revenue, ovvero Ricavo Netto, è una metrica finanziaria che misura il totale dei ricavi generati da un'azienda dopo aver contabilizzato tutte le detrazioni e le spese, inclusi resi, sconti e indennità, nonché il costo delle merci vendute e qualsiasi altra detrazione associata alla produzione o alla vendita dei beni o servizi. Il Net Revenue rappresenta una metrica essenziale che fornisce alle aziende un quadro chiaro della loro performance finanziaria. Attraverso questo indicatore, la Ferragamo S.p.A. è in grado di determinare la redditività e la relativa salute finanziaria dell'azienda e prendere decisioni strategiche informate su pricing, sviluppo del prodotto, marketing e allocazione delle risorse, strategie di crescita ed espansione. Analiticamente, per calcolare il Ricavo Netto è necessario sottrarre tutte le detrazioni e le spese dal totale dei ricavi guadagnati.

Qty

Il Qty, abbreviazione di "Quantity" (Quantità), rappresenta la quantità totale di prodotti venduti, espressa in numero di pezzi. Questo indicatore è fondamentale per diverse ragioni strategiche ed operative nel contesto aziendale. Monitorare questo indicatore consente alle aziende di identificare tendenze della domanda e adattare di conseguenza le

strategie di marketing e produzione, in modo tale da rispondere prontamente ai cambiamenti del mercato e soddisfare le esigenze dei clienti. Osservando la volatilità delle quantità vendute, le aziende possono identificare periodi di alta e bassa domanda. L'analisi dei dati storici di vendita permette di fare previsioni sulle tendenze future, facilitando l'adattamento di conseguenza le strategie di marketing e produzione.

Inoltre, il Qty gioca un ruolo cruciale nella gestione delle scorte, garantendo il mantenimento di un livello di inventario ottimale e prevenendo sia eccedenze, che aumentano i costi di magazzino, sia carenze, che portano a perdite di vendite e clienti insoddisfatti

UPT (Unit per Transaction)

Units per Transaction (UPT) è una metrica di vendita spesso utilizzata nel settore del commercio al dettaglio per misurare il numero medio di articoli acquistati dai clienti per transazione. Un UPT elevato indica che i clienti tendono ad acquistare più prodotti per visita. Stimolare l'incremento degli acquisti suggerisce che un'azienda abbia una buona comprensione dei propri clienti, portando a entrate aggiuntive e potenzialmente a maggiori margini di profitto. L'UPT viene calcolato dividendo il numero di articoli acquistati per il numero di transazioni nel periodo considerato.

L'indicatore è influenzato da una serie di fattori, come l'efficacia delle tecniche di vendita incrociata o la disposizione degli articoli all'interno del negozio. L'UPT ha un impatto diretto su un altro indicatore chiave, l'Average Basket Value (AVB), poiché un maggior numero di articoli per transazione generalmente aumenta il valore totale delle vendite per transazione.

AVB (Average Basket)

Nel contesto del retail, l'Average Basket Value (Valore Medio del Carrello) si riferisce all'importo medio di denaro che un cliente spende durante una singola transazione. Questa metrica, strettamente collegata all'UPT, viene calcolata dividendo il totale delle entrate generate per il numero di transazioni in un periodo di tempo specifico. L'importanza dell'ABV risiede nella sua capacità di fornire ai rivenditori informazioni cruciali sui comportamenti d'acquisto dei consumatori. Analizzando e interpretando l'ABV, i rivenditori comprendono in maniera più approfondita i modelli di spesa media,

le combinazioni di prodotti popolari e l'efficacia delle strategie di prezzo, influenzando così la crescita delle entrate e la customer satisfaction. Pertanto, l'ABV è un indicatore chiave che consente ai rivenditori di adattare le strategie di marketing in base alle esigenze della clientela, ottimizzare le offerte di prodotti e migliorare le esperienze dei clienti.

Un AVB elevato indica che i clienti sono disposti a spendere di più, il che può derivare da un assortimento di prodotti di alta qualità, una presentazione attraente dei prodotti o promozioni mirate.

Strategie di marketing efficaci e una gestione ottimale dell'assortimento possono incrementare l'AVB, influenzando positivamente la redditività globale del punto vendita.

AVP (Average Value per Purchase)

Il Valore Medio d'Acquisto (AVP) è una metrica utilizzata per misurare il valore medio di ogni acquisto effettuato. In pratica, corrisponde al totale delle vendite diviso per il numero delle transazioni. Si tratta di un utile indicatore per valutare la redditività di ciascuna transazione e per monitorare le tendenze di spesa dei consumatori nel tempo. Un aumento del valore medio d'acquisto può indicare un maggior coinvolgimento del cliente o un aumento del prezzo medio dei prodotti, mentre una diminuzione potrebbe suggerire una riduzione della spesa media dei clienti.

Se il valore dell'AVP è relativamente basso, si possono adottare diverse strategie, tra cui il cross selling e quindi formare il personale al fine di promuovere prodotti complementari durante il processo di acquisto.

Cross Selling

Il "Cross Selling", o Vendita Incrociata, costituisce una strategia di vendita volta ad incoraggiare il cliente ad acquistare, oltre al prodotto principale che aveva già l'intenzione di acquistare, uno o più prodotti ad esso correlati, o complementari, incrementando non solo la spesa complessiva del consumatore, ma anche il fatturato, i margini e i profitti per l'azienda. L'obiettivo del cross selling è quello di offrire al cliente dei prodotti o servizi che arricchiscano l'esperienza d'acquisto. Tale strategia mira a consolidare la relazione con il cliente e ad accrescere la profittabilità, ampliando la varietà dei prodotti o servizi acquistati tra quelli presenti nel portfolio prodotti.

Il Cross Selling, se ben implementato, può aumentare sia l'UPT che l'AVB, ma può anche contribuire anche alla fidelizzazione dei clienti, fornendo loro un'esperienza d'acquisto più completa e personalizzata. Ad esempio, un cliente che acquista un vestito potrebbe essere interessato ad acquistare anche accessori abbinati, come borse o scarpe.

Conversion Rate

Il Conversion Rate, o Tasso di Conversione, rappresenta uno dei KPI più importanti in quanto misura la capacità del personale di vendita nel trasformare i visitatori in acquirenti. Questo indicatore permette di valutare l'efficacia di una campagna di marketing, di un sito web o di una pagina di destinazione.

I principali fattori che influenzano il tasso di conversione includono la qualità del prodotto esposto e l'attrattiva delle vetrine e della disposizione merci. È il risultato del rapporto tra il numero dei clienti che entra in un negozio e il numero di clienti che effettuano un acquisto.

Un tasso di conversione elevato suggerisce che il personale di vendita è competente nel concludere vendite e nel generare entrate a partire dalle opportunità di visita, mentre un tasso basso potrebbe indicare la necessità di formazione aggiuntiva o di miglioramenti nell'ambiente di vendita.

Association Rate

L'Association Rate determina la frequenza con cui i clienti si registrano al momento dell'acquisto, fondamentale per costruire strategie di fidelizzazione e marketing diretto.

Utilizzare questi dati per campagne di marketing mirate può significativamente aumentare il ritorno dei clienti e, di conseguenza, le vendite.

Un alto Tasso di Associazione indica che la boutique sta costruendo una base di dati di clienti robusta, il che può facilitare future comunicazioni e promozioni mirate.

Sale SM (Sales per Square Meter)

Si tratta di una metrica applicabile esclusivamente nell'analisi e nella valutazione delle performance di un negozio, focalizzata sul quantitativo di vendite generate per metro quadro. Questo indicatore può rivelarsi particolarmente utile per confrontare i risultati ottenuti da punti vendita simili o delle stesse dimensioni.

Quantifica le vendite in relazione alla metratura del punto vendita, offrendo una misura della redditività dello spazio commerciale.

Una gestione ottimale dello spazio, che tenga conto della disposizione dei prodotti e dell'attrattiva visiva, può significativamente aumentare la redditività per metro quadrato. Analizzare i dati di vendita relativi alle diverse categorie di prodotti aiuta a ottimizzare l'uso dello spazio e a massimizzare le vendite.

Best Seller e Worst Seller

Individuare i Best Sellers e i Worst Sellers è essenziale per la salute dell'azienda nel suo complesso, non solo del singolo punto vendita.

- Best Sellers

Questa categoria si riferisce al prodotto o ai prodotti che hanno registrato le vendite più elevate in un determinato periodo di tempo. Si tratta degli articoli che hanno generato il maggior volume di entrate per l'azienda e identificarli può essere utile per comprendere quali sono i prodotti più popolari tra i clienti e per pianificare le strategie di marketing e di approvvigionamento.

- Worst Sellers

Al contrario, sono i prodotti che hanno registrato le vendite più basse o meno soddisfacenti durante lo stesso periodo di tempo. Questi articoli potrebbero non essere così popolari tra i clienti o potrebbero essere soggetti a problemi di marketing, di posizionamento o di qualità. Identificare i Worst Seller è importante per individuare i prodotti che potrebbero richiedere un riallineamento delle strategie di marketing o una valutazione della loro idoneità nel portafoglio prodotti dell'azienda.

Conclusioni

Il controllo di gestione rappresenta un elemento cruciale per l'efficacia operativa e la sostenibilità economica delle aziende. Attraverso l'analisi del controllo di gestione, declinato nei suoi obiettivi, benefici, distorsioni e dimensioni sia materiali che immateriali, è stato possibile comprendere come questo strumento si sia evoluto nel tempo, adattandosi alle esigenze sempre più complesse delle imprese moderne.

Abbiamo esplorato i vari aspetti del controllo di gestione, evidenziando come esso non sia uno sterile insieme di tecniche e strumenti, ma un vero e proprio sistema integrato che coinvolge diversi attori all'interno e all'esterno dell'organizzazione. L'evoluzione dei sistemi di controllo ha mostrato una progressiva integrazione di tecnologie avanzate e metodologie innovative, capaci di fornire un supporto decisionale sempre più accurato e tempestivo.

Il settore del luxury retail presenta un contesto caratterizzato da una combinazione di instabilità e complessità. Questo ambiente è ulteriormente complicato dal continuo aumento della concorrenza e dalle aspettative sempre più alte e sofisticate dei clienti. In tale mondo, la sola creatività degli stilisti non è più strumento sufficiente per garantire il successo di un marchio. Per riuscire a sopravvivere e prosperare, le aziende devono essere in grado di anticipare i cambiamenti con posizionamenti originali e sostenibili. In questo complesso scenario, quindi, le anime creativa e razionale di un'azienda devono coesistere e interagire tra loro.

Il caso studio di Salvatore Ferragamo rappresenta un esempio concreto di come una prestigiosa azienda del settore del luxury retail possa applicare efficacemente il controllo di gestione. Attraverso l'analisi della storia e della mission del brand, è stato possibile comprendere le fondamenta su cui si basa la strategia operativa di Ferragamo. Lo studio degli obiettivi operativi e dell'ambiente in cui l'azienda opera ha permesso di contestualizzarne le specificità del controllo di gestione applicato. Questo caso dimostra l'importanza di un sistema di controllo di gestione ben strutturato, che non solo funge da guida strategica all'azienda, ma permette anche di adattarsi alle dinamiche di un mercato in continua evoluzione. In particolare, la disamina del controllo di gestione in Ferragamo ha rivelato come il brand abbia saputo adattarsi alle tendenze evolutive del luxury retail, integrando anche Key Performance Indicators. L'attenzione agli indicatori chiave di

performance e l'implementazione di pratiche di controllo efficaci hanno permesso a Ferragamo di mantenere un elevato standard di qualità e di soddisfare le aspettative dei consumatori più esigenti. La capacità di monitorare e migliorare costantemente le performance aziendali non solo ha garantito il successo economico dell'azienda, ma ne ha anche consolidato la posizione come leader nel settore del luxury retail.

Lo studio del brand Salvatore Ferragamo pone dunque l'accento su quanto il controllo di gestione sia fondamentale per affrontare le sfide che il mercato propone, per sostenere il percorso di crescita e d'innovazione delle imprese. Le chiavi per prosperare nel luxury retail saranno rappresentate dalla capacità di adattamento e dall'implementazione di sistemi di controllo avanzati. Tali sistemi non dovranno mai prescindere dalla coesistenza all'interno delle aziende di un delicato equilibrio tra creatività e razionalità, drammaticamente inutili se prive del supporto di un solido sistema di controllo di gestione.

Bibliografia

ALVAREZ M., Reinvender, Profit Editorial, 2017

AMIGONI F., Misurazioni d'azienda. Programmazione e Controllo, Giuffrè, 1995

ANTHONY R. N., Planning and Control Systems. A Framework for Analysis, Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965

ATKINSON A., ANTHONY A., KAPLAN R. S., MATSUMURA E. M., YOUNG M. S., Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution, Pearson Education, 2011

BRUNI G., Contabilità per l'alta direzione. Il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa, Etas Libri, 1990

BRUSA L., La Contabilità dei costi. Contabilità per Centri di Costo e Activity Based Costing, Giuffrè, 1995

BUBBIO A., CACCIAMANI S., RUBELLO U., SOLBIATI M., Il Controllo di Gestione nelle Imprese del Fashion, Ipsoa, 2009

CATTURI G., Appunti di economia e governo aziendale, in Quaderni senesi di Economia aziendale e di Ragioneria, Copinfax, 2005

CHAKRAPANI C., Analytics for Customer Insights, Standard Research Systems, 2018

DONNA G., RICCABONI A., Manuale del Controllo di Gestione, Ipsoa, 2005

DRUCKER P. F., Management: Task, Responsibilities, Practices, W. Heinemann, 1973

FERRAGAMO S., Il Calzolaio dei Sogni, Electa, 2020

HEATH C., HEATH D., The power of moments, Dylan Schleicher, 2017

JOHNSON H. T., KAPLAN R. N., Ascesa e declino della contabilità direzionale, Isedi, 1989.

KAPLAN R. S., NORTON H. T., Using the Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, 1992

LENT R., TOUR G., Selling Luxury, Wiley, 2006

LOBATO O., Rodeo Drive. Nuove Tendenze nel Luxury Retail, Franco Angeli, 2020

PINE J. B., GILMORE J. H., The experience Economy, Harvard Business Review Press, 2019

PORTER M., Competitive Advantage, Free Press, 1987

RICCABONI A., Metodologie e Strumenti per il Controllo di Gestione, Knowita, 2018

RICCABONI A., Performance ed incentivi, Cedam, 1999

SACERDOTE E., La Strategia Retail nella Moda e nel Lusso, Franco Angeli, 2007

SCHMIDT E., Key Performance Indicators for Retail, Ledizioni, 2015

TERZANI S., Controllo di Gestione nelle Imprese di Alta Moda, Franco Angeli, 2007

VISCONTI G., Tà's Red Book: The life of Wanda Ferragamo, Electa, 2022

ZAPPA G., Tendenze Nuove negli Studi di Ragioneria, Istituto Editoriale Scientifico, 1927

Sitografia

<https://fondazione.ferragamo.com/it>

<https://group.ferragamo.com/it/gruppo/la-storia>

<https://group.ferragamo.com/it/gruppo/la-storia/>

<https://museo.ferragamo.com/it>

<https://sustainability.ferragamo.com/it>

<https://www.blog.shippypro.com/it/kpi-retail>

https://www.professionaldatagest.it/news/kpi_fashion_retail/