

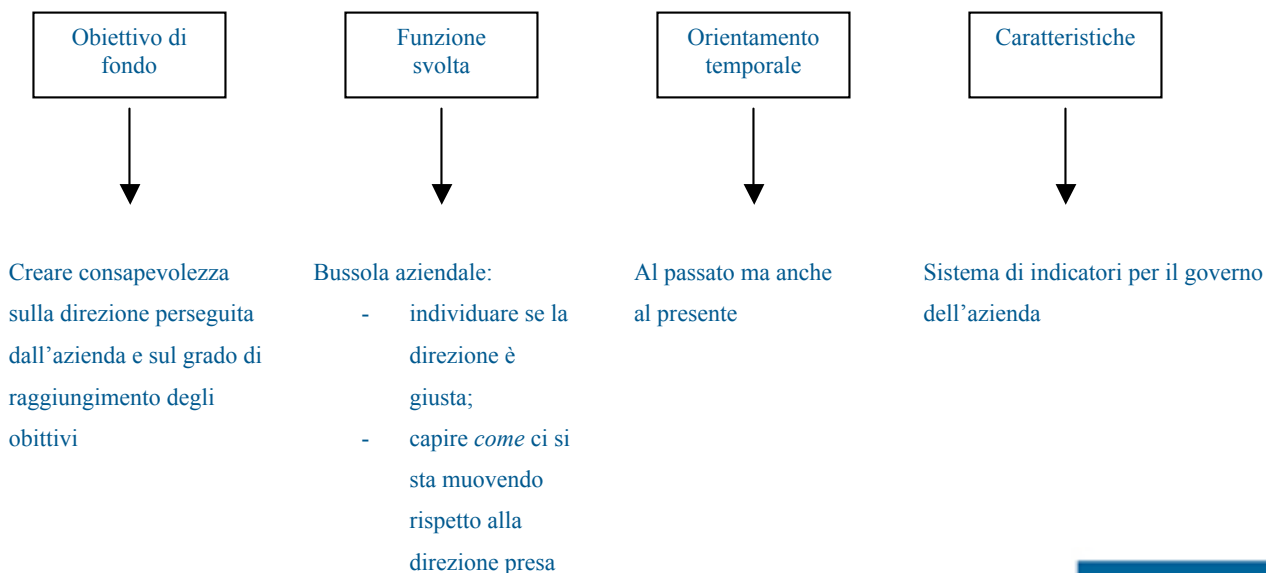
IL REPORTING DIREZIONALE

Il Reporting Direzionale è uno degli strumenti chiave necessari al management per governare l'azienda e rappresenta il momento di sintesi delle rilevazioni contabili che permettono una corretta gestione.

Il Reporting ha come obiettivo il monitoraggio delle variabili chiave e delle informazioni strategicamente importanti per la gestione del business.

Un sistema organizzato di Reporting può facilitare la comunicazione sia all'esterno (ad esempio: rapporti con il sistema bancario) che all'interno dell'azienda, come strumento per una migliore diffusione delle informazioni e per il coordinamento delle diverse funzioni aziendali verso obiettivi comuni.

Gli obiettivi e le funzioni di un sistema di Reporting possono essere così schematizzati:



Le caratteristiche principali del sistema di reporting possono essere così sintetizzate:

- Tempestività;
- Sintesi;
- Rilevanza delle informazioni;
- Forma libera;
- Modalità di aggregazione.

Tempestività

Consiste nella capacità del sistema informatico di rendere disponibili le informazioni agli utilizzatori nei tempi idonei.

La tempestività e la frequenza dell'informazione servono per poter intervenire con opportune correzioni durante lo svolgimento dell'attività infatti i bilanci gestionali, per essere utili al controllo direzionale, devono essere prodotti con tempestività rispetto al periodo di riferimento.

Sintesi

Le informazioni devono giungere a destinazione dopo aver subito un'accurata selezione che lasci filtrare soltanto le notizie reputate importanti dagli utilizzatori.

I bilanci gestionali devono essere sintetici e concentrati sugli aspetti gestionali di interesse dei destinatari in quanto sono indirizzati a soggetti interni.

A livello di azienda il reporting sostituisce il bilancio completo di stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa, a livello di area di risultato invece gli schemi sono meno rigidi e standardizzati in modo da indirizzare l'analisi sulle determinanti di risultato che sono in grado di anticipare il formarsi dei risultati di breve periodo.

Rilevanza delle informazioni

Le informazioni devono essere strettamente necessarie e funzionali agli obiettivi conoscitivi dei destinatari anche se non è possibile definire a priori quali sono le informazioni più rilevanti poiché il sistema di reporting varia nel tempo a seconda delle necessità informative che emergono in azienda in ogni caso, si possono standardizzare degli schemi di reporting purché siano rivisti periodicamente al fine di verificarne l'efficacia informativa.

Le informazioni possono:

- Essere di natura diversa (finanziaria, strategica, economica, organizzativa, qualitativa);
- Avere diverso riferimento temporale (storiche, previsionali, consuntive);
- Avere diversa frequenza (specifiche, di routine).

Forma libera

Nella stesura di un reporting sono molto importanti:

a. **La forma:** è libera in quanto non si seguono degli schemi di bilancio rigidi ma si adatta la struttura sia alle necessità informative che si devono soddisfare sia al livello di conoscenza contabile del management di riferimento. Può essere utile anche impiegare sia dei grafici sia dei valori espressi in termini quantitativi o percentuali;

b. **Il linguaggio:** è preferibile utilizzare dei termini non contabili ma più economici e orientati all'attività dell'azienda che risultano di più facile comprensione per gli utilizzatori del sistema di reporting.

Modalità di aggregazione

I criteri di aggregazione dell'informazione sono diversi a seconda delle esigenze conoscitive che si vogliono soddisfare.

Si tratta del sistema di segmental reporting in quanto si cerca di fornire a ogni responsabile il livello di informazione più adatto alle sue esigenze. Coesistono quindi sia informazioni elementari sia informazioni di sintesi riorganizzate secondo criteri strategici.

La progettazione del sistema di reporting

Un sistema di reporting deve essere disegnato su misura rispetto all'azienda di riferimento, collocata in uno specifico ambiente competitivo, economico e sociale, così da fornire la consapevolezza della traiettoria che si sta seguendo per far suonare gli eventuali campanelli di allarme, qualora ci si muova verso una direzione sbagliata.

In generale perciò non è possibile definire un unico schema di reporting che vada bene per tutte le realtà aziendali.

Oggi, le aziende tendono ad introdurre nei sistemi di reporting l'analisi dei fattori critici di successo, ovvero tutte quelle variabili indicative per il successo di un'azienda.

Si tratta delle variabili che assicurano il vantaggio competitivo nel lungo periodo ed il cui controllo consente buone prestazioni all'impresa.

Questi fattori chiave sono misurati tramite degli indicatori chiave (key performance indicator), il cui fine fondamentale è quello di segnalare al management come si sta comportando l'azienda e come si sta muovendo ogni Centro di Responsabilità.

Per la progettazione dei sistemi di reporting due sono le variabili rilevanti:

- Il livello di delega che caratterizza l'impresa: all'aumentare della stessa, cresce il numero degli interlocutori che fruiscono del sistema di Reporting. La necessità di ricorrere a meccanismi di delega si avverte in azienda all'aumentare del numero di problemi da gestire e delle persone coinvolte nella risoluzione dei problemi;
- La complessità organizzativa, che definisce il grado di dettaglio che il sistema di Reporting deve saper cogliere.

In termini più concreti, le due variabili identificate portano a evidenziare quattro tipologie d'impresa di riferimento:

Complessità organizzativa	Livello di delega	
	Basso	Alto
Bassa	<p>Caso 1: piccola azienda con vertice accentratore e semplicità gestionale</p> <p>Sistema di reporting con basso livello di dettaglio e bassa sofisticazione</p>	<p>Caso 3: azienda dislocata sul territorio in cui sono presenti diverse unità, in gran parte autonome</p> <p>Sistema di reporting con basso livello di dettaglio, alta sofisticazione ed elevati fabbisogni d'integrazione</p>
Alta	<p>Caso 2: azienda di tipo patronale, organizzata secondo criteri funzionali, con vertice accentratore che sta avviando processi di delega</p> <p>Sistema di reporting con alto livello di dettaglio, bassa sofisticazione e modesti livelli d'integrazione</p>	<p>Caso 4: azienda complessa caratterizzata da vertice corporate, insieme di responsabili delle varie aree di business</p> <p>Sistema di reporting con elevato livello di dettaglio, alta sofisticazione ed elevati fabbisogni d'integrazione</p>

Come già accennato le informazioni contenute nel reporting misurano la redditività e l'efficienza gestionale con riferimento agli andamenti consuntivi e alla tendenza per i prossimi mesi e riguardano l'impresa nel suo complesso e gli aspetti più rilevanti di tutte le aree gestionali:

- Vendite
- Acquisti
- Produzione e qualità:
 - Magazzini
 - Investimenti
- Personale

Le informazioni devono essere preventivamente interpretate e quindi richiedono confronti con analoghe informazioni che possono essere riferite a periodi precedenti, alla tendenza per i prossimi mesi, al target, al forecast annuale,...

Il report deve essere abbastanza semplice e veloce da predisporre e da leggere: è fondamentale che ne sia data continuità nel tempo: diventa infatti la memoria storica su cui confrontarsi nel tempo.

Inizialmente può essere un rapporto di sintesi con cadenza mensile (da predisporre entro circa 10 giorni dalla fine del trimestre).

Nella fase successiva è opportuno che sia gestito su tre livelli temporali:

- Mensile: poche informazioni essenziali contenute in un "flash report";
- Trimestrale: informazioni di natura finanziaria (bilancio gestionale, cash-flow, forecast economico – finanziario annuale);
- Annuale: rendiconto più articolato, con i diversi dettagli economici e finanziari.

Nel tempo l'impostazione deve restare il più possibile la stessa per permettere i confronti su basi omogenee anche se possono richiedersi adeguamenti, integrazioni o adattamenti in funzione dell'evolversi dell'impresa.

Esempio Reporting (foglio excel prelevato da internet)

Un corretto sistema di reporting deve consentire alla direzione di avere sotto controllo tutte le aree strategiche dell'azienda ed eventualmente intervenire con azioni correttive mirate. I programmi altamente specializzati e che utilizzano le più moderne soluzioni di Information Technology sono spesso sovradimensionati e hanno dei costi estremamente elevati. Sfruttando tutte le potenzialità dei fogli elettronici si possono ottenere risultati insperati ed altamente significativi per un adeguato Processo Direzionale. Proponiamo un esempio di report che mostra come in un solo foglio excel sia possibile gestire il Reporting di un intero anno semplicemente scegliendo il mese da analizzare con un semplice click.