

Un'interessante proposta di *SiRI* per soddisfare le esigenze del *management*, che opera in un'organizzazione articolata per aree funzionali, si compone di due tipologie di sottosistemi di documenti che sono⁸:

- *i report funzionali all'attività di direzione operativa;*
- *i report di supporto all'attività di direzione strategica.*

Questi due sottosistemi, che sono fra loro collegati, forniscono informazioni, aventi una diversa rilevanza nel processo decisionale dell'alta direzione. Il primo sottosistema comunica informazioni necessarie per la valutazione della gestione corrente in via ordinaria e ripetitiva, con cadenze temporali relativamente brevi; il secondo sottosistema comunica, in via straordinaria (spesso in base alla richiesta di specifici approfondimenti) e per periodi più estesi, informazioni sulle prospettive di sviluppo della gestione in un'ottica strategica.

Il *reporting per la direzione operativa* è redatto con l'obiettivo di monitorare l'andamento della gestione corrente aziendale. Esso si compone, a sua volta, di tre rapporti distinti che mantengono una comune identità per garantire in via continuata e con analoghe modalità la rappresentazione unitaria dell'andamento della gestione:

- rapporto informativo generale;
- rapporto di andamento economico e finanziario;
- rapporto di controllo di gestione.

Una struttura così articolata è ideata per la rappresentazione degli andamenti aziendali nel loro dinamico divenire e per archi temporali inferiori l'anno, secondo prospettive diverse, ma coerenti con i centri di comando e di responsabilità dell'organizzazione.

Il primo di questi documenti è il *rapporto informativo-generale aziendale (information report)*, idoneo a fornire una rappresentazione globale dell'azienda nel suo ambiente competitivo. Questo documento, più che essere funzionale a particolari decisioni, si propone di costruire un quadro capace di rappresentare correttamente il mutare di fatti interni e di variabili esterne utili per la gestione ordinaria. Ciò si traduce in un sistema di rapporti che vengono costruiti rispettando la visione della struttura aziendale articolata per aree funzionali. Ne consegue che la proposta di Bruni evidenzia per l'analisi le seguenti tre aree:

- *area commerciale*, che riguarda le vendite, il mercato, la clientela;

⁸ G. Bruni, *Contabilità per l'alta direzione*, Etaslibri, Milano, 1990^I, 1999^{II}.

- area *della produzione*, che interessa i prodotti, i processi, gli impianti e comprende l'area Ricerca e Sviluppo (R&S);
- area *amministrativa e generale*, che riguarda il personale e l'organizzazione delle procedure amministrative e contabili.

Mediante tale monitoraggio del mercato e tenuto conto degli obiettivi strategici deliberati, l'alta direzione può trovare la risposta a domande quali:

- chi sono i nostri diretti concorrenti?
- quali sono le politiche di *marketing* seguite negli ultimi anni dai nostri concorrenti?
- che tipo di riflessi, ad esempio, possono essere generati dall'entrata dell'azienda in un nuovo canale di distribuzione?
- qual è l'iniziativa strategica che ha prodotto maggiori effetti positivi sulla capacità competitiva dell'azienda?

Pertanto per accrescere o mantenere il proprio vantaggio competitivo occorre disporre di informazioni approfondite anche sulle strategie, sulle politiche e sui risultati economici dei concorrenti, per poi confrontare tali informazioni con le prestazioni interne.

Il presente caso evidenzia un possibile contenuto di un rapporto dell'area commerciale.

La Derma s.r.l. (D. Mondaini, M. Facco, "Analisi della concorrenza: i vantaggi dell'informazione", in *Amministrazione & Finanza*, n. 6, 1997) è un'azienda che opera nel settore dell'igiene e della cura della persona; produce e vende in mercati e in nicchie differenziate per tipologia di prodotti e per modalità di commercializzazione (dalla grande distribuzione alle farmacie con prodotti caratterizzati da funzioni d'uso distinte). Negli ultimi esercizi l'azienda ha conseguito risultati economici insoddisfacenti in parte annunciati da segnali negativi non chiaramente e tempestivamente rilevati. A tal fine l'alta direzione per migliorare il livello di analisi ha deciso l'introduzione nel SiRI di indicatori per valutare le performance della Derma e dei concorrenti, alcuni di questi sono:

- *l'indice di penetrazione*, che misura la capacità di presidiare il mercato con il più alto numero di clienti serviti;
- *il customer satisfaction index*, che misura il grado di rischio di abbandono del prodotto per incapacità di soddisfare le aspettative del consumatore;
- *l'indice di marca preferita*, che rappresenta la capacità dell'azienda di costruirsi un'immagine favorevole dei clienti sulla marca;
- *l'indice di customer retention*, che misura il livello di fidelizzazione del parco clienti;
- *l'indice di pressione commerciale*, che rileva il grado di successo dello sforzo commerciale.

Il rapporto di andamento economico e finanziario della gestione (*performance report*) contiene informazioni che consentono la rappresentazione della situazione economica e finanziaria dell'azienda. Esso rappresenta il documento che ripropone i «segnali forti» dell'andamento della gestione aziendale nel breve termine sotto il duplice profilo economico e finanziario. I prospetti contabili più utilizzati sono rispettivamente il conto economico riclassificato e i rendiconti rappresentativi della struttura patrimoniale, finanziaria e di cassa. A tal fine esso si articola nel:

1. *report economico*,
2. *report finanziario*.

Questi rapporti sono elaborati in sintonia con le proposte dottrinali in materia di costruzione di *ratios* per la valutazione di andamenti della gestione.

In particolare nei *report finanziari*, elaborati con frequenze anche settimanali o *giornaliere*, si rilevano le seguenti informazioni:

- situazione patrimoniale con evidenziazione nella struttura finanziaria di eventuali squilibri fra la composizione delle fonti con gli impieghi;
- la velocità di rotazione degli investimenti rispetto ai volumi di ricavi generati dall'area caratteristica facilitando confronti con realtà analoghe in termini di efficienza di impiego;
- l'autofinanziamento e i flussi di capitale circolante netto;
- l'evidenziazione dei flussi monetari delle entrate e delle uscite generati dall'area caratteristica sempre relative a periodi prevalentemente brevi.

In questo ambito risulta particolarmente stringente la relazione fra questo sottosistema di *SiRI* e la contabilità direzionale «classica» (contabilità generale e contabilità analitica).

Il rapporto di controllo di gestione (*control report*), invece, presuppone la presenza di un'organica e strutturata attività di programmazione e controllo mediante l'elaborazione di *budget* e la successiva attività di confronto fra i valori a consuntivo con quelli a preventivo. Esso è rivolto, non solo ai manager con elevato profilo di responsabilità e di decisione, ma anche all'alta direzione; ha come scopo centrale l'analisi degli scostamenti delle variabili più importanti, depurate dai valori poco rilevanti. Rappresenta un approccio, al tempo stesso, analitico e selettivo utile per correggere comportamenti che risultino sensibilmente difforni dagli obiettivi prestabiliti.

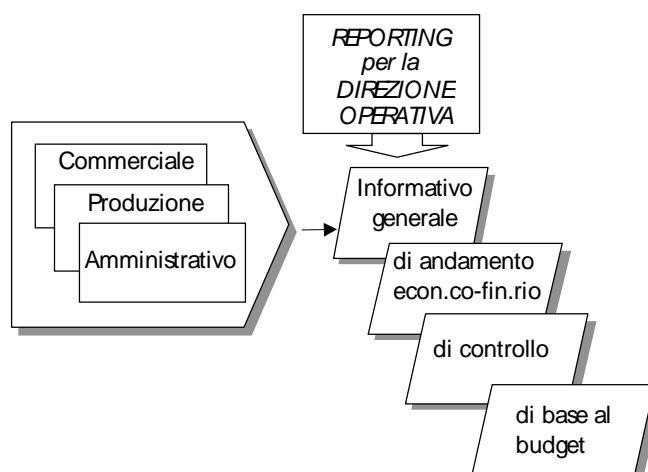
Per quanto questo strumento sia di difficile costruzione, riveste però una valenza particolare per i riflessi che può avere sul versante organizzativo.

Consente, infatti, di verificare *ex-post* la validità del modello gestionale applicato e l'efficienza del *management*. È la via più sviluppata per valutare i soggetti che hanno beneficiato del decentramento del potere decisionale.

Il *rapporto di base al budget* è focalizzato, infine, sul processo di produzione dei *budget*; esso consente un'attenta verifica di tipo *top-down* sulle compatibilità del piano di *budget* con le politiche aziendali già adottate e con le macrodecisioni che definiscono il sistema di obiettivi aziendali.

In conclusione il sottosistema di reporting destinato a supportare l'attività di direzione operativa risulta composto e articolato così come rappresentato nella seguente Figura IV-4.

Figura IV-4. – *I rapporti funzionali all'attività di direzione operativa*



Analizzati i rapporti funzionali all'attività di *direzione operativa* occorre esaminare, mantenendo come punto di riferimento la proposta di Bruni, il *reporting per la direzione strategica*. Esso è considerato il sottosistema che consente la trasmissione delle informazioni indirizzate a specifiche scelte strategiche: per questo presenta una diversa frequenza nel tempo. Il suo scopo è di comunicare le informazioni utili al processo decisionale di medio-lungo termine, per fornire un quadro chiaro sulle prospettive di sviluppo dei diversi *business* aziendali.

Bruni ipotizza la necessità di articolarlo ulteriormente in: