



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**Lo sviluppo del sistema di reporting durante
la crisi del Covid-19. Il caso La Bottega S.p.a.**

**The development of the reporting system
during the covid-19 crisis. The case of La
Bottega S.p.a.**

Relatore:

Prof.ssa Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:

Alessandro Sciacca

Anno Accademico 2019/2020

Lo sviluppo del sistema di reporting durante la crisi del Covid-19. Il caso La Bottega S.p.a.

INTRODUZIONE	3
1 IL SISTEMA DI REPORTING: CARATTERISTICHE E FINALITÀ	5
1.1 IL REPORTING AZIENDALE	5
1.2 ARCHITETTURA TEMPORALE DEI REPORT	8
1.3 ARCHITETTURA INFORMATIVA DEI REPORT	9
1.4 PERTURBAZIONI AMBIENTALI E REPORT. IL COVID 19	10
2 SISTEMI DI GESTIONE ED ANALISI DE LA BOTTEGA S.P.A.....	13
2.1 L’AZIENDA	13
2.2 IL GESTIONALE GAMMA ENTERPRISE.....	14
2.3 LA BUSINESS INTELLIGENCE: QLIKVIEW	15
2.4 L’USO DI EXCEL	16
3 I REPORT DE LA BOTTEGA S.P.A.....	17
3.1 I REPORT GIORNALIERI	17
3.2 I REPORT SETTIMANALI	19
3.2.1 il report del fatturato	20
3.2.2 il report della produttività	21
3.2.3 il report di cassa	21
3.3 I REPORT MENSILI E TRIMESTRALI	22
3.3.1 il report del fatturato mensile	22
3.3.2 il report dei margini	24
3.3.3 il report degli ordini mensile	25
3.3.4 il report delle royalties	25
3.4 I REPORT SU RICHIESTA	26
3.4.1 il report del magazzino per analisi rotazione e fondo svalutazione magazzino	26
3.4.2 il report centrale rischi	27

Conclusioni	28
Bibliografia	29

INTRODUZIONE

Nella realtà aziendale contemporanea il sistema di reporting riveste un ruolo chiave per l'ottenimento di performance aziendali soddisfacenti per qualsiasi tipo di impresa di qualsiasi dimensione, andando a creare un collegamento tra la realtà tecnico-contabile e quella organizzativa dell'azienda stessa. Il sistema dei rapporti informativi aziendali esprime l'insieme delle informazioni variamente rappresentate su supporti cartacei ed informatici, prodotte con periodicità e contenuto variabile, riferite a variabili chiave di controllo, su base comparativa e con l'evidenza dei valori rilevati¹.

Dotarsi di un sofisticato sistema di reporting permette di ottenere tempestivamente informazioni in grado di convogliare le decisioni aziendali verso la giusta direzione, attraverso l'organizzazione e la selezione delle informazioni che si generano costantemente all'interno ed all'esterno della realtà aziendale.

Essere in grado di sviluppare un buon sistema di reporting necessita l'utilizzo di software gestionali e di business intelligence in grado di contenere, elaborare e successivamente trasmettere le informazioni all'interno dei singoli report. Per poter affrontare le dinamiche del mercato la Direzione ha necessità di ottenere flussi informativi quanto più dettagliati e tempestivi possibili per poter dapprima fissare e poi raggiungere gli obiettivi. Se si parte dal presupposto che gli obiettivi di budget siano realistici e funzionali allora un sistema di reporting che lo accompagni può porre in essere la condizione di controllo sia degli obiettivi a budget che dei risultati ottenuti. La creazione di tale sistema al controllo di gestione.

Pur nella sostanziale varietà che ha caratterizzato i contributi sul tema, è chiara la tendenza ad interpretare il sistema di controllo di gestione come un insieme di regole e principi finalizzati a supportare e ad orientare i processi decisionali aziendali verso il perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione².

¹ L. Marchi - S. Marasca - M.S. Chiucchi, *Controllo di gestione*, 2018, p.379

² L. Marchi - S. Marasca - M.S. Chiucchi, *Controllo di gestione*, 2018, p.10

Col presente rapporto finale suddiviso in due macro-sezioni, si vuole trattare del sistema di reporting e del suo utilizzo all'interno di una specifica realtà aziendale.

La prima, di aspetto introduttivo, presenta l'architettura e la dinamica del sistema di reporting aziendale nelle sue varie sfaccettature.

La seconda parte presenta nel dettaglio il caso aziendale de La Bottega S.p.a., analizzando i programmi gestionali e di business intelligence utilizzati e le varie tipologie di report prodotte dal controllo di gestione.

Si prosegue poi ponendo particolare attenzione sulle modalità in cui si sono modificati e adattati alla crisi del Covid-19.

Tale situazione, ha causato notevoli perturbazioni degli equilibri macroeconomici che si sono riversate nelle modalità di reportistica dell'azienda in esame.

1. IL SISTEMA DI REPORTING: CARATTERISTICHE E FINALITÀ

1.1 IL REPORTING AZIENDALE

Il report deve essere inteso come l'output finale del processo di controllo di gestione che va a racchiudere l'insieme delle informazioni prodotte e destinate all'interno per il controllo di gestione. Queste sono rappresentate in forma documentale e contengono variabili chiave di controllo per la comparazione dei valori rilevanti.

³La redazione di un report non necessita il perseguimento di definite linee guida, come scrive Paolo Roffa in "Strumenti di pianificazione, controllo e reporting direzionale"(si veda figura 1.1), dal punto di vista dei contenuti , i report non hanno uno schema definito, né tantomeno minimale, ma sono lasciati alla discrezione di colui che li redige. Ovviamente il grado di dettaglio varia a seconda dello scopo per cui sono stati redatti.

Figura 1.1 Processo di contabilità direzione



Fonte- P. Roffa, *Strumenti di pianificazione, controllo e reporting direzionale*, 2003, p. 344

A seconda delle finalità del report infatti, si possono redigere rapporti con un grado di dettaglio informativo maggiore oppure rapporti ad elevata sinteticità. La loro

³ P. Roffa, *Strumenti di pianificazione, controllo e reporting direzionale*, 2003, p. 344

adattabilità alle varie situazioni quindi, diventa caratteristica fondamentale in termini sia di efficacia che di efficienza e le informazioni in essi contenute devono essere selezionate a seconda dello scopo e del destinatario. Per esempio, rapporti informativi contenenti ingenti quantità di dati tecnici risultano del tutto ridondanti se devono essere consegnati all'alta direzione (report generali), per supportare determinate scelte strategiche. In tal caso infatti è preferibile che i report siano sintetici⁴. Il ruolo svolto dalle informazioni contenute si manifesta sotto molteplici forme.

Possono essere riportate come testo, numeri, grafici o altre varianti che vanno ad influenzare l'efficacia e la qualità dei report.

L'efficacia e qualità sono caratteristiche direttamente dipendenti da variabili interne dell'azienda e che possono sicuramente variare da contesto a contesto a seconda della dimensione e cultura aziendale nonché dell'abilità dei redattori e dei destinatari dei report.

In prima istanza, l'efficacia è rappresentata dalle capacità comunicative, cioè si attiene al modo in cui le informazioni sono rappresentate e comunicate.

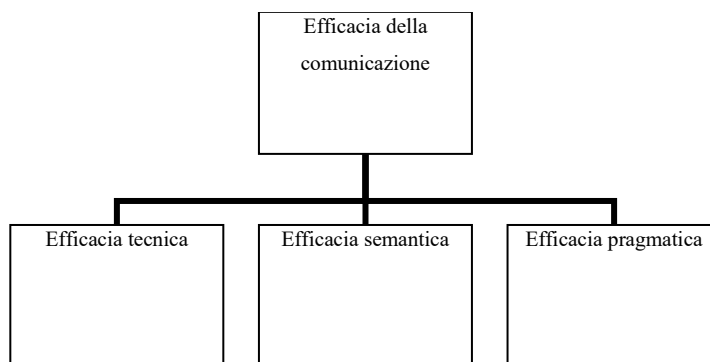
Tuttavia, manifesta tre differenti problematiche (si veda figura 1.2): la prima relativa all'efficacia della comunicazione a livello tecnico, suddivisa in efficacia tecnico-contabile (legata alla difficoltà di esprimere informazioni contabili in maniera chiara e semplice) e tecnico informatica (legata alla tecnologia disponibile all'interno dell'azienda).

La seconda riguarda la semantica della comunicazione relativa al livello di precisione con il quale i simboli utilizzati sono in grado di generare l'effetto voluto dai relatori del report.

Infine, la terza concerne la pragmaticità del report inerente al modo in cui le informazioni trasmesse influenzano le decisioni dei soggetti a cui lo stesso è rivolto.

⁴ Dove per sinteticità non si intende che debbano essere poveri di informazioni, ma che siano chiari al fine di agevolare la comprensione da parte dei lettori.

Figura 1.2 Le dimensioni della comunicazione dei report



Fonte- Elaborazione propria

La qualità dei report necessita dell’inserimento all’interno degli stessi di dati espressi in termini comparativi. La possibilità di poter effettuare dei confronti tra i dati a consuntivo e gli obiettivi definiti in fase di budget dovrebbe essere sempre possibile al fine di poter effettuare eventuali azioni correttive.

Per il supporto delle decisioni aziendali esistono dunque tre livelli informativi (si veda figura 1.3): i report di controllo strategico, che supportano decisioni non sistematiche cioè basate sul giudizio soggettivo del decisore, per le quali è necessariamente variabile il fabbisogno informativo. Ne consegue che i dati che hanno più valenza sono quelli che presentano informazioni esterne mentre i dati quantitativi sono accompagnati da descrizioni.

Il secondo livello informativo è rappresentato dai report di controllo direzionale, i quali forniscono risposte alle domande riguardanti l’andamento trascorso della gestione rispetto agli obiettivi prestabiliti.

Figura 1.3 Gerarchia dei report



Fonte- Elaborazione propria

L'ultimo livello informativo riguarda i report di controllo operativo, delineato da un più alto grado di analiticità e tipicamente di supporto a decisioni sistematiche a dimensione non monetaria. L'efficacia di questi ultimo è strettamente legata all'accuratezza e tempestività di aggiornamento dei dati fisico-tecnici e contabili⁵.

1.2 ARCHITETTURA TEMPORALE DEI REPORT

Con articolazione temporale dei report (si veda figura 1.4) si intende la sistematicità tramite cui uno specifico rapporto e i suoi elementi costitutivi vengono comunicati a coloro che si dedicano al controllo degli stessi. In relazione alla continuità periodica con cui un determinato report viene emesso ci si può riferire ai report periodici e ai report su richiesta (si veda figura 1.4).

I primi vengono rilasciati in modo costante secondo intervalli stabiliti. I secondi vengono realizzati a seguito di specifiche richieste da parte di soggetti interessati per evidenziare potenziali situazioni favorevoli o meno. Queste specifiche richieste possono interessare dubbi/possibilità riguardanti i dati relativi a uno specifico prodotto o servizio che si vuole monitorare.

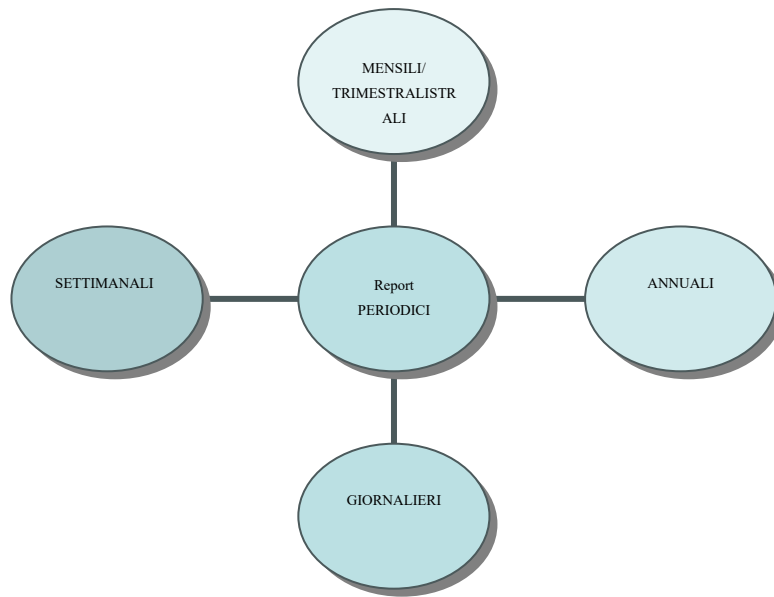
La natura caratterizzante i flash report è la sintesi, ergo l'informazione deve essere espressa tenendo conto di questo elemento, in modo tale che si abbia una ricezione del messaggio rapida e chiara.⁶

La sistematicità dell'articolazione temporale ha come finalità quella di fornire l'informazione entro limiti di tempo tali da sviluppare una strategia valida. In caso contrario un ritardo nell'emissione e ricezione del report richiesto, rischia di rendere inefficaci le informazioni trasmesse.

⁵ L. Marchi - S. Marasca - M.S. Chiucchi, *Controllo di gestione*, 2018, p. 338.

⁶ Deve comunque sottendere necessariamente un trade-off accettabile tra rapidità ed accuratezza delle informazioni al fine di evitare la comunicazione di dati fuorvianti.

Fig. 1.4 Sintesi temporale dei rapporti gestionali



Fonte- Elaborazione propria

1.3 ARCHITETTURA INFORMATIVA DEI REPORT

Le informazioni contenute all'interno del rapporto di gestione devono necessariamente rispettare due principi fondamentali: il principio di rilevanza e quello di selettività.

Per rilevanza si intende che, all'interno del report, devono essere inseriti dati ed informazioni esclusivamente necessari per il conseguimento di obiettivi specifici. L'eventuale mancato rispetto del principio di rilevanza può generare effetti deformanti con conseguente perdita di efficacia del flusso informativo.

Il principio di selettività si ispira invece alla cosiddetta legge di Pareto che sostiene che, in qualsiasi aggregato di elementi, soltanto alcuni di essi sono particolarmente significativi preponderanti in termini di risultati finali ⁷.

Ogni rapporto di gestione quindi contiene dati di molteplice natura e origine.

Una classificazione possibile anche se soggettiva è la seguente:

1. con riferimento all'orientamento si possono evincere i report con destinazione interna volti al supporto delle decisioni;

⁷ R. Albanese, *Management*, Invin, 1975, p.191.

2. con riferimento alla tipologia dei dati inseriti, i quali, possono essere di tipo quantitativo a sua volta articolato in monetari e fisico-tecnici o di tipo qualitativo;
3. con riferimento alla loro origine a seconda che derivino da fonti interne o esterne;
4. con riferimento al livello di dettaglio, si possono definire i già citati rapporti generali per il controllo direzionale-strategico e i rapporti analitici per il controllo operativo-aziendale;
5. con riferimento alle finalità manageriali suddiviso in:
 - rapporti previsionali e di simulazione delle ipotesi che vanno sotto il nome di rapporti di pianificazione;
 - rapporti di controllo di budget con le relative analisi sugli scostamenti chiamati rapporti di controllo.

1.4 PERTURBAZIONI AMBIENTALI E REPORT. IL COVID-19

Nelle economie di mercato le imprese non si trovano ad operare in scenari chiusi dove non vi sono agenti/eventi che ne vanno ad esercitare un'azione determinante sulla stessa, ma al contrario tali economie sono fonti di continue perturbazioni che generano incertezza. In tal senso quattro sono i fattori perturbanti che agiscono come “campi di forza” generando notevoli effetti sulla realtà aziendale stessa⁸: la tecnologia, la forma di mercato, la società civile e la politica.

La prima deve essere intesa come progresso tecnico ed è generata da parte dei centri di ricerca attraverso il processo di R&S e rappresenta uno dei meccanismi fondamentali per la creazione di opportunità/minacce che comportano necessariamente situazioni di instabilità.

La seconda si riferisce alla tipologia di mercato in cui l'azienda opera.

Nell'economia mondiale contemporanea la forma oligopolistica, cioè caratterizzata da grandi imprese capaci di porre in essere notevoli influenze sul mercato stesso è sicuramente quella che meglio rappresenta la condizione in cui le imprese si trovano ad

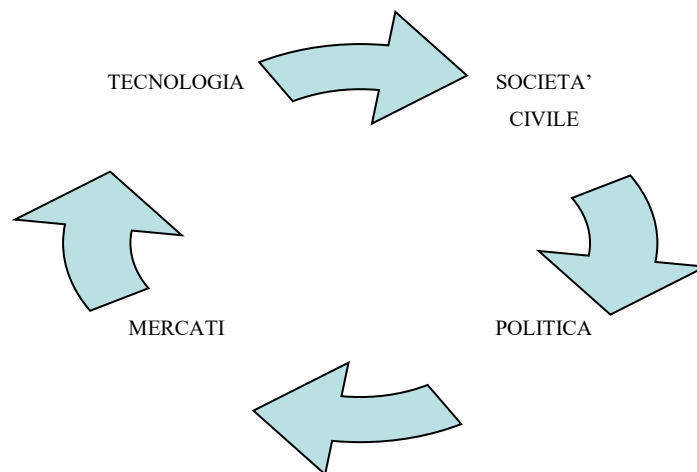
⁸ G. Brunetti, *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Milano, 1992, p. 101

operare. Società civile e politica sono gli ultimi due fattori che vanno sicuramente ad influenzare le condizioni ambientali in cui opera l'azienda, l'instabilità del quadro politico dell'Italia degli ultimi decenni ne è sicuramente esempio calzante.

Per capire come i quattro fattori sopracitati influenzino realmente gli equilibri ambientali bisogna entrare nell'ordine di idee che essi operano in maniera simbiotica (si veda figura 1.5). Tutti e quattro i fattori infatti provocano perturbazioni che si riflettono necessariamente sugli altri tre.

Ogni fattore è condizionato dagli altri e a sua volta li suggestiona.

Figura 1.5 Dipendenza dei quattro fattori perturbanti



Fonte- Elaborazione propria

Bisogna a questo punto introdurre la crisi del Covid-19 come elemento perturbante per eccellenza, esso ha in effetti suggestionato l'equilibrio economico in maniera incisiva sconvolgendo l'ambiente stesso in cui operano le realtà aziendali contemporanee andando ad agire su tutti e quattro i fattori.

In modo particolare sui mercati dove eventi di questo tipo vengono definiti "cigni neri" che sono degli eventi esterni imprevedibili che generano shock nei meccanismi di domanda/offerta, sulla società civile e politica.

Con queste premesse il controllo di gestione non può che rispondere con un approccio scientifico della gestione dell'impresa stessa andando ad affrontare condizioni di incertezza adattandosi ad esse.

La flessibilità in questi casi è condizione imperante per un controllo di gestione efficace ed efficiente, e saper usare meccanismi di feed forward diventa indispensabile per la previsione di scostamenti futuri.

In tal senso un buon sistema di reporting deve essere in grado di fornire informazioni in maniera tempestiva , con prontezza ed in modo comprensibile andando a rappresentare in maniera chiara e concisa i fenomeni.

Bisogna andare a scremare dai report tutte quelle informazioni irrilevanti per il processo decisionale dei manager.

2 SISTEMI DI GESTIONE ED ANALISI DE LA BOTTEGA S.P.A

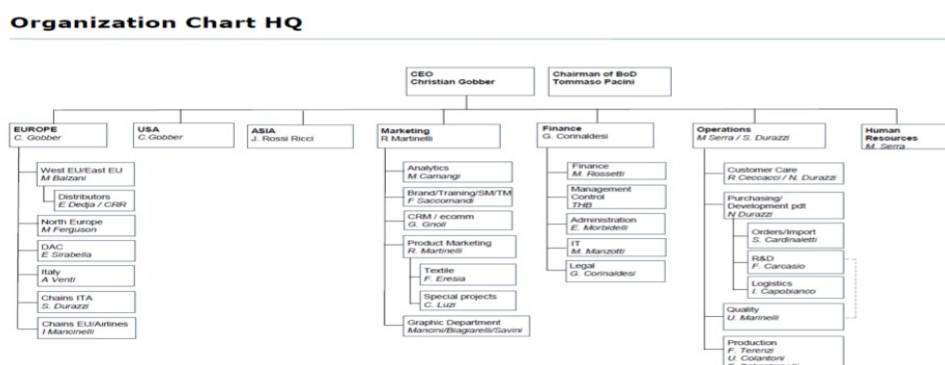
2.1 L'AZIENDA

La Bottega S.p.a. viene fondata nel 1981 e svolge principalmente l'attività di commercio all'ingrosso e al dettaglio di prodotto destinati ad alberghi, ristoranti ed altre comunità, è italiana ed opera in Italia dove ha sede l'headquarter ma presenta una notevole inclinazione internazionale.⁹

L'azienda dispone di un capitale sociale di 1.600.000 euro e nel 2019 aveva raggiunto un EBITDA di gruppo di 13 milioni di cui 5.5 riferiti a La Bottega S.p.a. Può contare su un portafoglio di 10.000 hotel di lusso forniti, 6.000 articoli a catalogo e 40 brand in licenza ed è una Holding che comprende ben undici imprese di cui La Cosmetica Beauty che è la realtà del gruppo che si occupa della attività produttiva producendo prodotti sia no-brand, a marchio La Bottega S.p.a. che prodotti in collaborazione con rinomati brand della moda, del design e della profumeria come per esempio Roberto Cavalli e Trussardi, La Stamperia packaging, La Bottega S.p.a. e Care Your Passion S.r.l. La Bottega Food S.r.l. con sede in Italia, mentre le restanti imprese si trovano New York, Hong Kong e Shanghai.

Care Your Passion S.r.l. e La Bottega Food S.r.l. sono collegate al 50% mentre tutte le altre sono imprese controllate. A partire dal 2019 è entrato a far parte del capitale sociale con quota di minoranza un fondo di investimento con sede a Milano.

Figura 2.1 Organigramma La Bottega S.p.a.



Fonte- Homepage La Bottega S.p.a.

⁹ Home page La Bottega S.p.a.

Il controllo di gestione del gruppo si trova nella sede amministrativa a Trecastelli¹⁰ (An). Con l'entrata del fondo nella compagine sociale si è sentita l'esigenza di dare maggiore verticalità alla struttura aziendale. Esigenza che si è anche ripercossa nell'ufficio del controllo di gestione. Infatti, a breve, sarà inserita una nuova figura di tipo senior. Il flusso informativo elaborato dal controllo di gestione è quasi totalmente digitale, fatta eccezione per una minima parte che ha origine dalle imprese di dimensioni più contenute, e viene acquisito, immagazzinato ed elaborato da due software, Gamma Enterprise e Qlikview, entrambi creati da TeamSystem S.p.a.

2.2 IL GESTIONALE GAMMA ENTERPRISE

Il gestionale Gamma Enterprise permette di reperire, correlare e rielaborare rapidamente le informazioni, fornendo in chiave gestionale una visione completa degli eventi aziendali ed il necessario supporto decisionale ed esecutivo per la loro gestione¹¹.

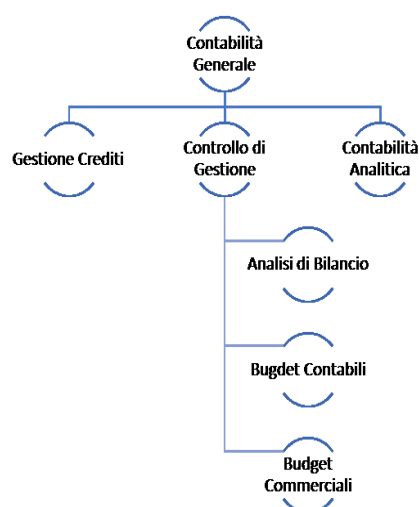
Per poter raggiungere una adeguata gestione dell'azienda, è di importanza fondamentale avere a disposizione dei meccanismi che permettano di pianificarne le attività e di conseguenza controllarne, per i vari aspetti (economico, finanziario etc.), il grado di realizzazione degli obiettivi prefissati.

Il controllo di gestione sfrutta gli strumenti offerti da questo programma, che nello specifico sono articolati in: - Contabilità analitica/industriale - Budget Commerciali, Produzione, - Budget di Conto economico, - Costi e spese generali, - Investimenti e disinvestimenti. All'interno del programma La Bottega S.p.a inserisce dunque tutti i gestionali contenenti dati di contabilità, tesoreria, marchi, magazzino, area vendite ed acquisti delle undici società suddivisi in sezioni per area geografica (Europe, America, A.P.A.C., Africa). Il server italiano, che è quello più corposo, contiene i dati di: La Bottega, La Cosmetica, La Stamperia, Care Your Passion, La Bottega Food ed Hotel Couture.

¹⁰ Anche se l'ufficio ha sede in Italia, in ogni sede estera è presente comunque un soggetto volto al controllo con lo scopo di comunicare le relative informazioni alla sede italiana.

¹¹ Gamma Enterprise The eXtended ERP platform - Caratteristiche Tecniche P. 3

Figura 2.2 Input e output del controllo di gestione



Fonte – Elaborazione propria

2.3 LA BUSINESS INTELLIGENCE: QLIKVIEW

La Bottega S.p.a. utilizza la piattaforma di analisi dei dati elaborata da Qlik, una impresa di software statunitense, che supporta un portafoglio completo di soluzioni fornendo analisi avanzate per soddisfare le diverse esigenze di BI.¹² Questa piattaforma consente di gestire l'accesso a tutte le dashboard create e la distribuzione di report anche tramite l'invio di e-mail automatiche.

Il software può essere visto come una lente di ingrandimento, che va a combinare i dati contenuti nel gestionale Gamma Enterprise per renderli più leggibili, al fine di velocizzare l'elaborazione dell'output finale.

Qlikview rappresenta quindi la sorgente dei dati grezzi dal quale originano i report. Queste informazioni possono essere organizzate in tabelle e ogni tabella pone le basi per la creazione del rapporto di gestione.

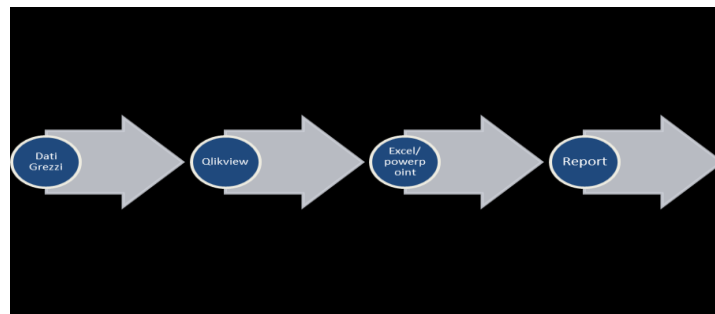
A seconda delle esigenze conoscitive che si intendono perseguire, le informazioni contenute all'interno di queste tabelle vengono poi traslate su Excel al fine di alimentare i rapporti di gestione finali.

¹² Qlik. (16 giugno 2020). *Wikipedia, l'enciclopedia libera*.

2.4 L'USO DI EXCEL

Le tabelle informative generate all'interno di Qlikview vengono quindi trasportate su Excel sotto forma di input. All'interno di Excel le informazioni vengono elaborate attraverso tabelle Pivot, strumenti analitici per il reporting volti alla creazione di tabelle riassuntive. che permettono di gestire dati complessi tramite la scelta dei campi che devono comporla.

Figura 2.3 - Step informativo dei report



Fonte- Elaborazione propria

3 I REPORT DE LA BOTTEGA S.P.A

L'azienda presenta una articolazione della reportistica suddivisa in tre tipologie di report periodici e due su richiesta. Quelli periodici si articolano in giornalieri, settimanali e mensili/trimestrali dove la prima tipologia di report è figlia diretta della crisi del Covid-19, mentre quelli su richiesta sono il report di magazzino per analisi rotazione e fondo svalutazione magazzino ed il report centrale rischi (MF Centralrisk). Per quanto concerne i report su base giornaliera, viene redatto il report degli ordini al fine di monitorarne l'ammontare ed il valore. Su base settimanale vengono redatti i report della cassa, della produttività e del fatturato.

Il primo ha come obiettivo quello di monitorare il cash flow, quindi la liquidità dell'impresa a livello di gruppo, il secondo è volto a monitorare la produttività media oraria nonché i costi giornalieri connessi alla produzione. Infine, il report del fatturato ha l'obiettivo di rilevare il discostamento rispetto al budget.

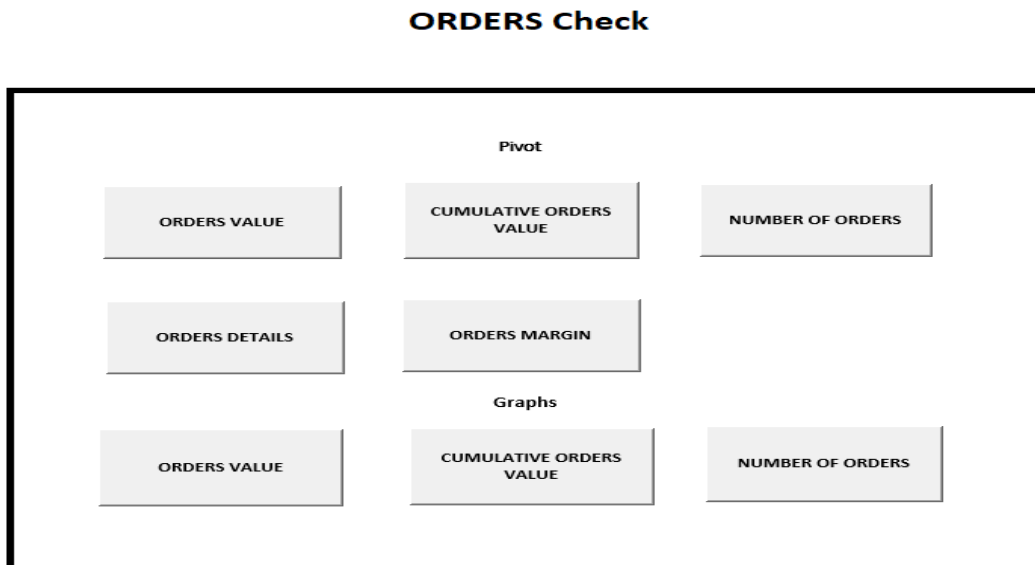
3.1 I REPORT GIORNALIERI

L'unico report giornaliero che viene redatto dal controllo di gestione dell'azienda è il report degli ordini. Tale report esisteva anche prima del Covid.19 ma era inserito all'interno dei report settimanali ed è redatto per tenere sotto controllo l'ammontare ed il valore degli ordini. Al fine di avere un monitoraggio più stringente sulle fluttuazioni degli ordini quindi il report degli ordini è stato trasformato da settimanale a giornaliero.

La sua architettura prevede una homepage (si veda figura 3.1) ad interfaccia interattiva suddivisa a sua volta in tabelle Pivot e grafici. Le tabelle Pivot sono a loro volta suddivise in cinque categorie dove nelle prime tre (Orders value, Cumulative orders value e Number of order) sono inseriti dati di tipo qualitativo/quantitativo che vanno a contenere il valore degli ordini singoli nella prima tabella di Pivot, e cumulativi nella

seconda (dati qualitativi). Nella terza tabella è indicato il numero degli ordini (quantitativo).

Figura 3.1 Homepage report giornalieri¹³



Fonte- Report La Bottega S.p.a.

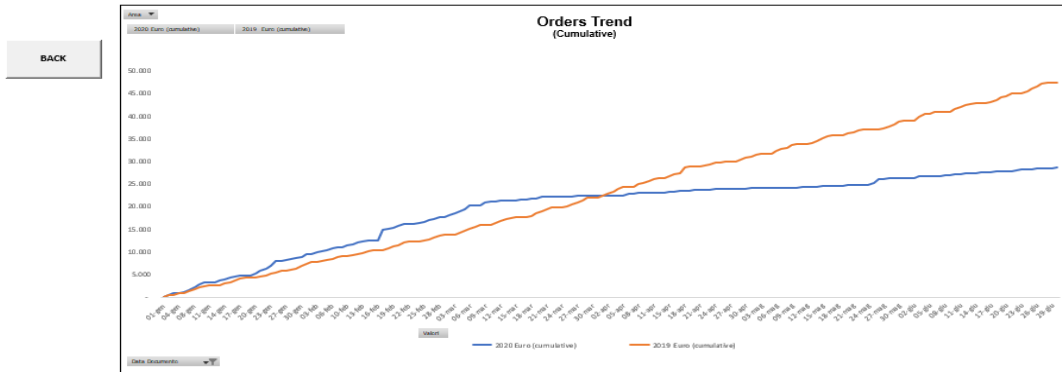
Le restanti due tabelle Pivot invece sono di dettaglio perché vanno ad aumentare il livello informativo delle precedenti, la prima è quella che va a frazionare gli ordini per area geografica, nello specifico per macroarea (APAC, CHINA, ITALY, NORTH EUROPE, USA, WEST EUROPE), e per cliente attraverso il codice cliente attribuito a ciascuno di essi, la sua ragione sociale, il gruppo e l'area manager di riferimento. Nella seconda infine sono inserite informazioni riguardanti costi e prezzi unitari e totali, margini di contribuzione assoluti e relativi e le indicazioni di prodotto, quindi famiglia (cosmetics, accessories, others), la sottofamiglia (Dispenser Bottles Refillable, Soft Tubes, Bags, Soaps, ecc.) con il relativo codice articolo, una breve descrizione dell'articolo stesso. Inoltre, vengono inserite informazioni precise, se l'articolo è brand oppure no-brand, se è stata richiesta una personalizzazione, la quantità prodotta, il suo

¹³ Il report giornaliero degli ordini è l'unico che presenta questa interfaccia interattiva introdotta al fine di agevolare la lettura e la comprensione vista ingente mole di informazioni e grafici.

costo unitario/totale e il suo prezzo unitario/totale, dai quali si ottengono poi i relativi margini assoluti e percentuali.

Figura 3.2 Grafico report degli ordini cumulativo

LABOTTEGA®

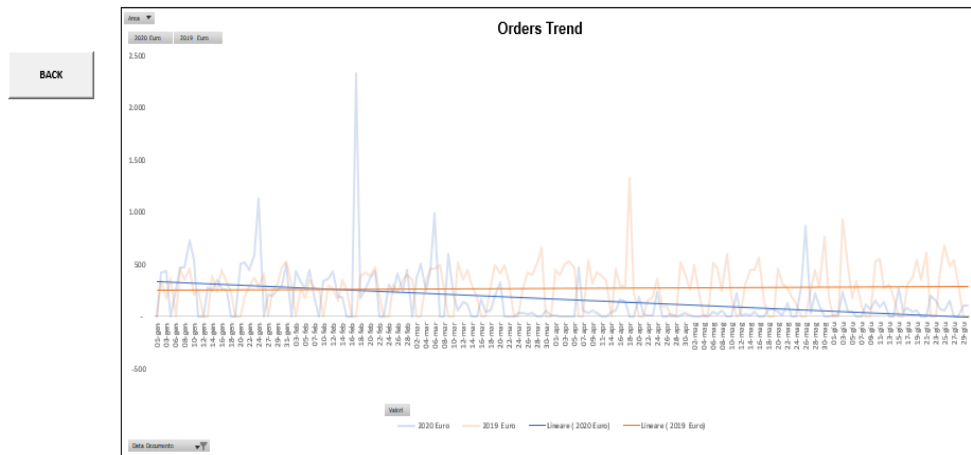


Fonte- Report La Bottega S.p.a.

La seconda parte contiene i grafici relativi alla sintesi visiva delle prime tre tabelle Pivot (si veda figure 3.2 e 3.3) (Orders value, Cumulative orders value e Number of orders), dove si può evincere chiaramente la netta flessione dovuta al Covid-19.

Figura 3.3 Grafico report degli ordini

LABOTTEGA®



Fonte – Report La Bottega S.p.a.

3.2 I REPORT SETTIMANALI

I rapporti di gestione che vengono redatti con cadenza settimanale sono i report della cassa, della produttività e del fatturato, e vengono presentati alla direzione solitamente il lunedì della settimana successiva.

3.2.1 IL report del fatturato

Il report del fatturato di gestione (si veda figura 3.4) ha la funzione di mettere in evidenza il discostamento rispetto al budget e viene redatto ogni lunedì. Vengono inseriti all'interno del grafico tre ordini di dati, il primo (in blu) è il fatturato del mese fino all'ultimo giorno di aggiornamento dei dati (fino al venerdì prima).

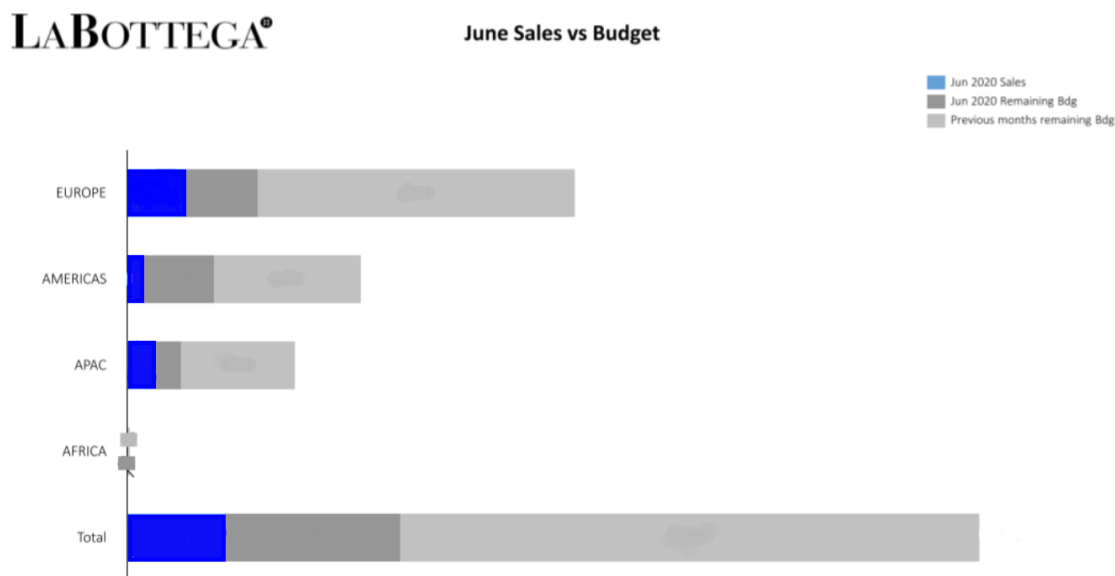
Il secondo (grigio scuro) mostra il fatturato mancante per il raggiungimento del budget ed è dato dalla differenza del budget mensile e il fatturato ottenuto.

Il terzo indica il discostamento rispetto al budget (grigio chiaro).

Quello che emerge a primo impatto è proprio la difficoltà dell'azienda a raggiungere gli obiettivi definiti a budget a causa della crisi Covid-19. Difatti, se si osservasse un qualsiasi report del fatturato settimanale precrisi si noterebbe che la colonna del fatturato raggiunto (quella blu) presenterebbe un gap nettamente inferiore rispetto al budget.

Il report del fatturato settimanale è suddiviso per macro-area (Europe, Americas, APAC, Africa), con una riga riassuntiva totalitaria al fine di esplicitare un dato specifico e significativo.

Figura 3.4 Report settimanale del fatturato per macro-area



Fonte- Report La Bottega S.p.a.

3.2.2 IL report della produttività

Il report settimanale della produttività ha lo scopo di mostrare il trend di ciò che è stato prodotto durante la settimana passata all'alta direzione. La sua homepage presenta il sunto delle schede che lo compongono andando ad inserire due collegamenti, quello della produttività che si ricollega a due tabelle Pivot, dove nella prima è rappresentata la produttività giornaliera attraverso l'inserimento di informazioni quali: data, numero di pezzi prodotti, ore assolute e relative necessarie per produrre tali pezzi, le ore non produttive espresse sia in termini assoluti che in termini relativi ed in fine la produttività media oraria.

Mentre nella seconda tabella Pivot è rappresentata la produttività per centro di lavoro evidenziando nel dettaglio la tipologia (saponi, tubi morbidi, flaconi, flaconi manuali, Sali e taniche), il numero di pezzi prodotti, le ore di produzione e non e la produttività media oraria.

Il secondo collegamento dell'interfaccia principale si rifà a due tabelle Pivot che fanno rispettivamente riferimento ai costi giornalieri, nei quali è inserito il costo lavoro produttivo e non, il costo lavoro totale, i costi fissi e costi macchine. Nella seconda tabella è presente il nome della macchina specifica e il relativo costo.

Tutte le tabelle Pivot da cui trae origine il grafico prendono i flussi informativi dai rispettivi database contenuti all'interno dello stesso documento di Excel alimentato dal software di BI.

3.2.3 IL report di cassa

Il report di cassa serve per monitorare il cash flow, quindi la liquidità dell'impresa a livello di gruppo andando a riportare informazioni dettagliate su utili e spese rilevanti ai fini della liquidità e su equivalenti di mezzi di pagamento entro un periodo definito.

Il rapporto non presenta le informazioni sotto forma di grafici come i precedenti ma le informazioni contenute al suo interno sono di natura alfa/numerica organizzate in forma tabellare (si veda figura 3.5).

Anch'esso viene redatto settimanalmente e presentato il lunedì successivo con all'interno le ultime informazioni utili risalenti al venerdì precedente.

Il rapporto di gestione è suddiviso a sua volta in due fogli di Excel, la sintesi delle grandezze e il mensile a consultivo.

La sintesi delle grandezze riporta quattro voci principali: incassi, pagamenti, ordini e fatturato. Ogni voce viene analizzata in relazione al contesto geografico (Italia, Europa, USA, Cina e Asia).

Il mensile a consultivo presenta la stessa articolazione di voci e di macro-aree con l'aggiunta di due ulteriori elementi ovvero: la posizione finanziaria netta e il valore del magazzino.

Di mese in mese viene presentato il consuntivo attraverso la mera somma settimanale dei vari cash flow, il budget di cassa e la variazione tra i due valori, sia in termini assoluti che in termini relativi.

Figura 3.5 Tabella cash flow settimanale del mese di aprile¹⁴

Descrizione	APRILE					
	30-5	6-12	13-19	20-26	27-3	TOT
	Italia		103	51	115	157
Europa		154	121	79	90	444
USA		142	37	52	122	353
Cina		111	124	74	124	433
Asia		79	129	83	100	391
A. Incassi	0	589	462	403	593	2.047
Italia		217	90	35	327	669
Europa		56	43	385	376	860
USA		84	240	150	211	685
Cina		357	73	378	33	841
Asia		262	378	5	345	990
B. Pagamenti	0	976	824	953	1.292	4.045
Italia		178	141	122	12	453
Europa		77	41	69	30	217
USA		6	38	85	38	167
Cina		100	16	5	131	252
Asia		129	20	164	123	436
C. Ordini	0	490	256	445	334	1.525
Italia		6	25	30	30	91
Europa		57	25	53	51	186
USA		41	38	20	52	151
Cina		25	23	56	63	167
Asia		29	16	51	54	150
D. Fatturato	0	158	127	210	250	745

Fonte- Report La Bottega S.p.a.

3.3 I REPORT MENSILI E TRIMESTRALI

All'interno dei rapporti di gestione mensili si trovano quello del fatturato, dei margini e degli ordini.

3.3.1 il report del fatturato

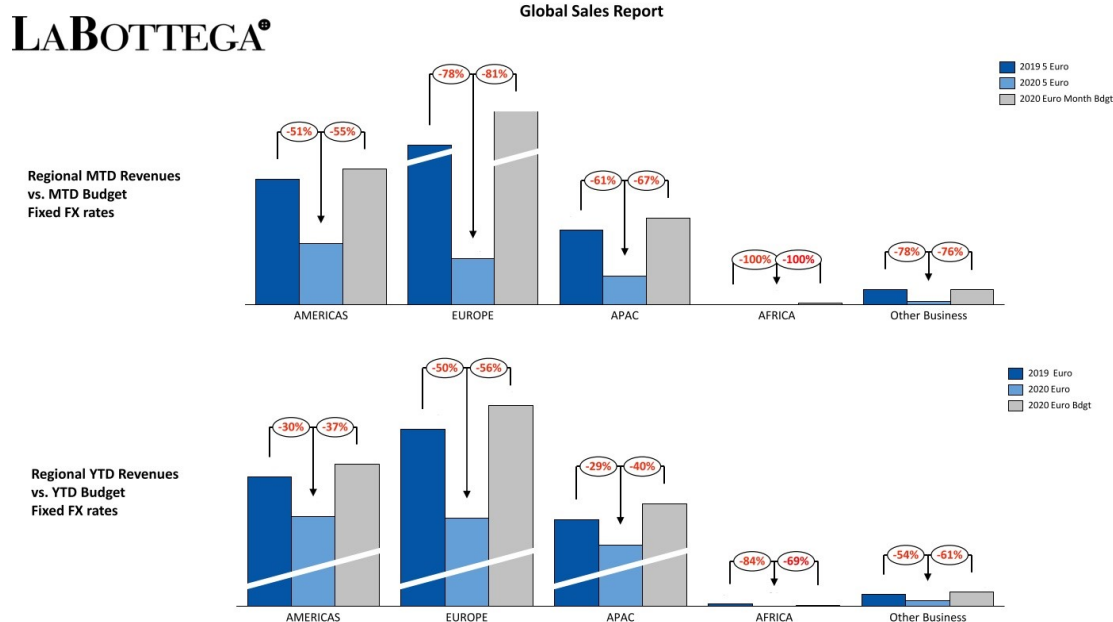
Il fatturato su base mensile interessa tutto il gruppo (si veda figura 3.6 e 3.7). È espresso sia su base grafica tramite l'integrazione di Think Cell che su base tabellare ed è alimentato sia dal gestionale che dal Business intelligence. I grafici sono in totale dieci. I primi otto (colonne) esplicitano le variazioni del fatturato utilizzando una diversa chiave di lettura, i due restanti (linee) mostrano il “*monthly cosmetics price trend and monthly slippers price trend*”. La struttura dei grafici a colonne è caratterizzata da informazioni comuni riscontrabili in ciascuno di essi. Sono presenti dettagli riguardanti il fatturato raggiunto l'anno precedente, il fatturato raggiunto l'anno in corso fino al mese in cui il report è stato redatto e il fatturato previsto in fase di budget per l'anno in corso.

Tali informazioni sono espresse sia in termini assoluti che in termini relativi, dove per relatività si intende il confronto tra il fatturato raggiunto nell'anno in corso e il totale di

¹⁴ Le informazioni contenute nella tabella sono state generate casualmente per motivi di privacy

quello raggiunto nell'anno precedente e il confronto tra il primo e quello totale previsto a budget per l'anno corrente.

Figura 3.6 Global sales report ¹⁵



Fonte- Report La Bottega S.p.a.

Inoltre, i tre fatturati sopracitati sono visti sia a MTD (month to date), espressione che indica informazioni che si riferiscono al periodo compreso tra l'inizio del mese in corso e la data attuale che YTD. Quest'ultimo raccoglie le informazioni riferite al periodo compreso tra l'inizio dell'anno e la data corrente.¹⁶

In alcuni grafici sono presenti ulteriori dettagli oltre a quelli già descritti quali le vendite rispetto al canale di vendita (granular customers, distributors, big hotel chains, key account, logistic platforms, cruise ships, con totale annesso) suddiviso per area geografica oppure per famiglia di prodotto (cosmetics, accessories, slippers, textile, others, con totale annesso).I due grafici a trend esprimono l'andamento del prezzo di cosmetic&slippers. I primi sono suddivisi in bulks, dispenser bottles refillable, soft tubes and soaps.

¹⁵ Dal grafico a colonne emerge che la regione più colpita è l'Europa. Questo è dovuto al gap temporale che vi è stato tra il manifestarsi del virus nel vecchio continente e nelle Americhe.

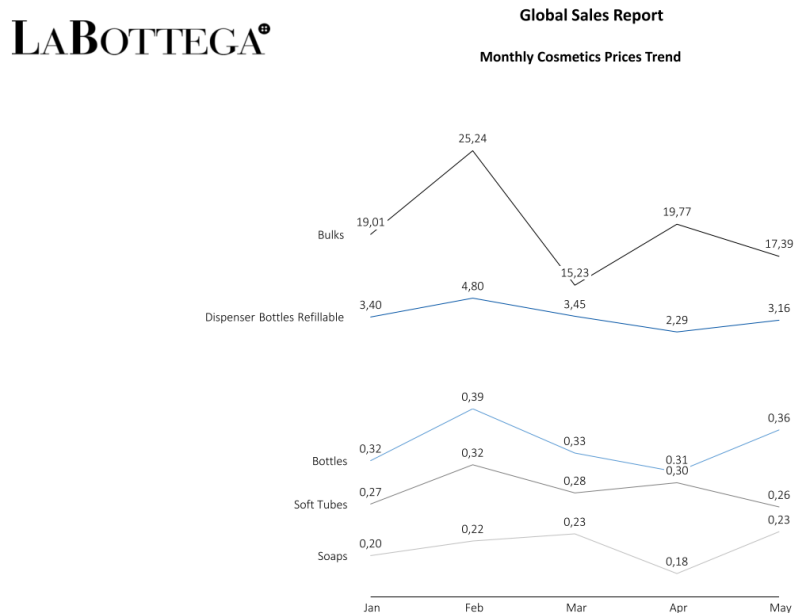
¹⁶ MTD, YTD,(14/07/20) da *Wikipedia, l'enciclopedia libera*

Le informazioni su base tabellare sono più precise e ricche di dettagli in quanto contengono informazioni che concernono il product family passando per il global sales report dei brand con cui collabora La Bottega suddivisi in brand e no-brand.

In un ulteriore tabella si descrive il fatturato globale a seconda del gruppo con cui collabora l'azienda (Trump, Marco Polo, RoseWood).

Si può inoltre riscontrare l'elenco degli Stati (Usa, Giappone, Corea del Sud, Arabia Saudita) con rispettive vendite effettuate in ciascuno di essi e la differenza di percentuale tra l'anno precedente e quello corrente.

Figura 3.7 Trend mensile del prezzo dei cosmetici suddiviso per categoria



Fonte – Report La Bottega S.p.a.

3.3.2. il report dei margini

Il report dei margini viene redatto al fine di evincere i margini di contribuzione di primo e secondo livello che emergono dall'attività posta in essere dall'azienda osservando tale fenomeno da più punti di vista. L'architettura del rapporto è di tipo tabellare, non sono presenti in effetti grafici di alcun tipo. Al suo interno sono inserite sei tabelle che vanno ad evidenziare i margini di contribuzione sotto altrettanti punti di vista. Il MdC intermedio si ottiene sottraendo dal fatturato il costo di acquisto, da cui è possibile ricavare anche il MdC relativo. Al MdC intermedio vengono poi sottratti costi di

trasporto, provvigioni e royalties per ottenere il 1° MdC espresso anch'esso in termini assoluti e relativi. Ed infine a quest'ultimo Mdc vengono sottratti i costi "area manager" e "costi di trasferta" per ottenere il 2° MdC assoluto e relativo.

Le tabelle osservano i margini dal punto di vista del mercato (Italia, estero), della famiglia di prodotto (cosmetici, tessile, MP, semilavorati...), per tipo di articolo (articoli bottega e articoli emporio), per sales manager e agente sottolineando la ragione sociale dell'agente, per gruppo cliente e in fine margini per brand/no brand e neutro/personalizzato.

3.3.3 IL report degli ordini mensile

Il report degli ordini che viene redatto su base mensile non è altro che un cumulativo del rapporto di gestione degli ordini giornaliero che va ad analizzare le dinamiche degli ordini ad un livello di dettaglio maggiore. L'architettura del report mensile non presenta informazioni grafiche come quello giornaliero. I dati dunque sono espressi in forma tabellare presentato un maggior numero di criteri di classificazione. Gli ordini mensili sono osservati in relazione alla regione di vendita, al mercato (inserendo i 25 mercati più rilevanti), canale di vendita, gruppo Hotel, con un maggior dettaglio per i cosmetics. Questi sono analizzati per brand, divisi in brand e no brand e inseriti in una tabella supplementare dove vengono messe a confronto le due categorie. Gli ordini sono infine classificati per famiglia di prodotto (cosmetics, accesories, textile, slippers, others) e per sottofamiglia quali per esempio: Dispenser Bottles Refillable, Soft Tubes, Bags e Soaps.

3.3.4. IL report delle royalties

È un rapporto di gestione trimestrale che viene inviato ad ogni singolo brand¹⁷ con cui vi è una collaborazione con l'azienda allo scopo di evidenziare il valore del fatturato realizzato sui prodotti brandizzati e di conseguenza il valore delle royalties che La Bottega deve corrispondere al brand. Nel report vengono messi in evidenza sia il cliente di destinazione che gli articoli venduti. Ogni filiale del gruppo redige il proprio report e lo comunica al brand con cui ha il rapporto di collaborazione come Bigelow, Natura Bissè, Malin+Goetz, Etro. La percentuale da corrispondere viene stabilita dall'ufficio commerciale de La Bottega ed è di solito del 10%, anche se sono possibili

¹⁷ Il portafoglio di brand con cui collabora l'azienda è suddiviso in diverse categorie a seconda della famiglia di prodotto a cui fa riferimento.

delle oscillazioni comprese tra il 5% e il 12%. Le oscillazioni della percentuale da corrispondere possono essere dovute alle dinamiche di rapporto col cliente. Se, per esempio il cliente è stato presentato all'azienda dal brand, quest'ultimo percepirà una royalties più alta.

3.4 I REPORT SU RICHIESTA

3.4.1. *IL report del magazzino per analisi rotazione*

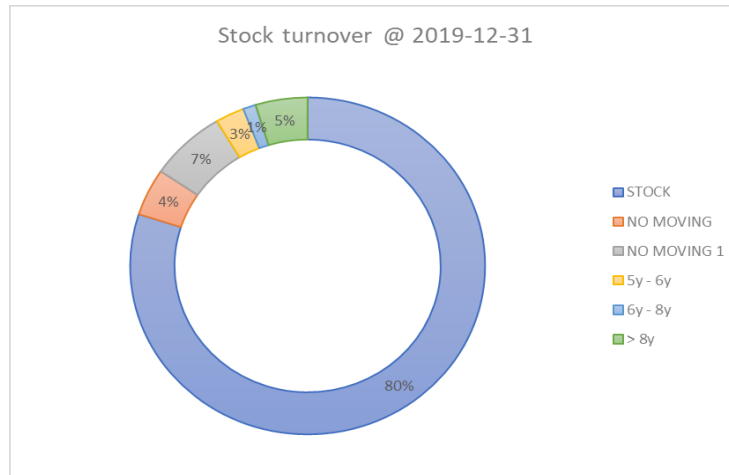
Il report del magazzino (si veda figura 3.8) serve per monitorare le variazioni, in quantità e valore degli articoli presenti nello stesso. È composto da una serie di fogli di Excel che contengono gli storici dei tre anni precedenti all'anno in corso con lo scopo di poter definire trend del magazzino. All'interno delle tabelle sono inserite le relative giacenze iniziali, i carichi e gli scarichi di periodo per poter andare a definire quantità e valore di fine anno. Nelle tabelle Pivot sono inseriti i vari articoli nel dettaglio, distinguendo quale famiglia, sottofamiglia, gruppo statistico, eventuale personalizzazione, codice articolo con le relative esistenze iniziali, carichi, scarichi e rimanenze finali. Dando importanza

	Valore indice rotazione	Consumo in
anche all'eventuale backlog, ordinazioni	oltre 0,75	fino a 4 anni
arretrate, in quantità e valore. Nelle Pivot	fra 0,5 e 0,75	da 4 a 6 anni
infine sono presenti delle note, per ogni	fra 0,375 e 0,5	da 6 a 8 anni
articolo, che vanno ad evidenziare il valore di rotazione del prodotto e una stima sul	fino a 0,375	oltre 8 anni

articolo, che vanno ad evidenziare il valore di rotazione del prodotto e una stima sul lasso di tempo entro il quale sarà consumata tutta la rimanenza.

Se per esempio, sulla base degli storici degli anni precedenti, un determinato articolo presenta un indice di rotazione compreso tra 0.5 e 0.75 allora l'azienda stima che le rimanenze saranno consumate in un lasso di tempo compreso tra i 4/6 anni. Qualora si evinca dalla serie storica che l'indice di rotazione sia inferiore a 0.375 allora la rimanenza viene classifica come "NO MOVING".

Figura 3.8 Stock turnover del magazzino



Fonte- Report La Bottega S.p.a.

3.4.2. il report centrale rischi

Viene redatto da MF Centralrisk, una piattaforma che funge da ponte tra i dati forniti dalla Banca d'Italia ed il cliente. Al suo interno raccoglie i dati delle Banca d'Italia e del sistema bancario al fine di monitorare la situazione finanziaria dell'azienda e il suo rating creditizio. Il rapporto evidenzia attraverso informazioni, sia su base grafica che su base tabellare, se siano presenti insoluti e, in caso, quanti ce ne sono rispetto alla media e se si sono verificati degli sconfinamenti sull'eventuale fido bancario.

CONCLUSIONI

Il presente rapporto finale ha illustrato le caratteristiche fondamentali che ogni sistema di reporting dovrebbe avere andando a prendere come esempio il caso de La Bottega S.p.A. e descrivendo, processi e architettura dei relativi report e come questi ultimi si siano modificati a seguito della crisi Covid-19.

Il reporting d'azienda rappresenta l'output finale del sistema informativo aziendale, a supporto delle diverse esigenze di conoscenza rappresentate nell'abito di una data struttura informativa andando ad includere di fatto tutti i procedimenti di produzione delle informazioni, nelle diverse fasi del loro trattamento aziendale¹⁸ ed è, senza ombra di dubbio, diventata una costante necessaria nella realtà aziendale contemporanea. Affinché i rapporti di gestione abbiano ragion d'essere, deve persistere all'interno dell'azienda un'idea cristallina della gestione stessa in quanto non può esserci controllo se non vi è a monte un processo di gestione in grado di organizzare il normale dispiegarsi dell'attività aziendale in maniera scientifica.

Vi si palesa dunque la necessità di disporre di adeguati software di gestione e BI sui quali poter generare i report finali. Quest'ultimi non dovrebbero, come si è visto, tenere in considerazione soltanto le informazioni che sono generate internamente ma anche delle perturbazioni ambientali che necessariamente avranno delle ripercussioni sull'ecosistema aziendale.

Esempio emblematico di perturbazione ambientale è proprio la crisi del Covid-19 la quale ha causato una palese difficoltà a raggiungere gli obiettivi definiti in fase di budget. L'azienda, a livello di reporting, ha risposto andando a modificare la struttura stessa del sistema di reportistica introducendo un nuovo tipo di report periodico, il report degli ordini giornaliero, che fino a prima della crisi era redatto soltanto su base mensile. Tutto questo sta a sottolineare che il controllo aziendale deve sapersi adattare e modificare a seconda delle esigenze per poter ottemperare agli scopi per cui è stato creato.

¹⁸ L. Marchi - S. Marasca - M.S. Chiacchi, *Controllo di gestione*, 2018, p.399

Bibliografia

R. Albanese, *Management*, Invin, 1975, South-Western Pub

A. Angolini, *Come sviluppare un buon sistema di reporting*, Milano, 1990, Franco Angeli

G. Brunetti, *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Milano, 1992

Gamma Enterprise The eXtended ERP platform - Caratteristiche Tecniche

L. Marchi - S. Marasca - M.S. Chiucchi, *Controllo di gestione*, 2018, G. Giappichelli Editore

P. Roffa, *Strumenti di pianificazione, controllo e reporting direzionale*, 2003, , G. Giappichelli Editore