



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

IL SISTEMA DI REPORTING AZIENDALE
THE CORPORATE REPORTING SYSTEM

Relatore:
Prof. Attilio Mucelli

Rapporto Finale di:
Agnese Parisi

Anno Accademico 2022/2023

Indice

Introduzione	pag.2
Capitolo 1 Il sistema di reporting aziendale	
1.1 Il sistema di controllo di gestione	pag.3
1.1.2 Il sistema di reporting interno quale soluzione informativa del sistema di controllo di gestione.....	pag.5
1.2 Le prospettive d'analisi del sistema di reporting	pag.6
1.2.1 Il sistema di reporting in senso stretto.....	pag.8
1.3 Le finalità del sistema di reporting.....	pag.9
1.4 Le caratteristiche del sistema di reporting	pag.11
Capitolo 2	
2.1 Articolazione temporale dei report.....	pag.21
2.2 Articolazione informativa dei report.....	pag.22
2.3 Il reporting tradizionale e le varie tipologie	pag.23
2.3.1 Il report di controllo operativo	pag.24
2.3.2 Il report di controllo direzionale	pag.25
Capitolo 3 Il caso Nike, Inc.	
3.1 La nascita di Nike	pag.27
3.2 Il sistema di reporting aziendale di Nike.....	pag.28
Conclusioni	pag.31
Ringraziamenti.....	pag.32
Bibliografia e sitografia	pag.33

Introduzione

I sistemi di reporting aziendali sono uno strumento del controllo di gestione ed hanno un'importanza strategica nel mantenere il sistema organizzativo in piena efficienza e permettere all'interno dell'azienda la diffusione delle informazioni rilevanti ai fini decisionali.

Il sistema di reporting è il cuore dei sistemi di programmazione e controllo, verranno analizzate quelle che sono le sue caratteristiche più significative, citando ad esempio la tempestività e le sue finalità, tra le quali può essere sottolineata la funzione di supporto ai processi decisionali.

Il sistema di reporting produce report differenti tra di loro per informazioni contenute ed articolazione temporale entro la quale sono emessi, oltre che per il soggetto al quale essi sono preposti.

Verranno analizzate diverse tipologie di report, quello di controllo operativo e di controllo direzionale.

L'implementazione di questo sistema informativo è diventata molto importante per le organizzazioni, di fatti l'attività di reporting è fondamentale ed irrinunciabile.

Si vedrà poi come il sistema di reporting è diventato un sistema informativo necessario per diffondere informazioni rilevanti all'interno dell'organizzazione prendendo ad esempio l'implementazione di tale da parte della famosa multinazionale Nike, INC, la quale emette periodicamente report denominati dall'azienda stessa FY report.

CAPITOLO I

IL SISTEMA DI REPORTING AZIENDALE

1.1 Il sistema di controllo di gestione

Il sistema di controllo di gestione è essenziale per garantire il perseguimento degli obiettivi strategici aziendali, definiti in fase di pianificazione, ed il conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo e difendibile nel tempo¹.

Il sistema di programmazione e controllo viene anche interpretato come un insieme di regole e di principi finalizzati a supportare e ad orientare i processi decisionali aziendali verso il perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione. Osservandolo in questa chiave, il sistema di programmazione e controllo diventa uno strumento di governo e guida dell'azienda.

Le finalità del sistema di controllo di gestione sono:

- Monitoraggio e supporto dell'attività decisionale, utilizzando una serie di procedure strumenti che forniscono informazioni volte a rendere il processo decisionale più efficace ed a garantire il perseguimento prima degli obiettivi di breve, successivamente quelli di lungo periodo;
- Coordinamento delle attività di gestione, andando a definire quelli che sono gli obiettivi da perseguire ed effettuare poi dei controlli sul loro grado di raggiungimento;
- Definizione della direzione di marcia, andando a fissare gli obiettivi ed esplicitare le priorità dell'attività aziendale, in modo tale da poter andare

¹ Marchi.L, Marasca S., Chiucchi M.S., "Controllo di gestione", Giappichelli, 2018.

a coordinare il comportamento degli individui con la *mission* e gli obiettivi aziendali;

- Diffondere una cultura meritocratica, attraverso una definizione chiara degli obiettivi misurabili, una comunicazione trasparente per quanto riguarda le aspettative in termini di *performance*, una valutazione obiettiva dell'attività basata su dati oggettivi e prestazioni effettive, per poi premiare attraverso ricompense basate sul merito, ad esempio attraverso aumenti salariali, promozioni e bonus.

Il sistema di controllo di gestione si divide in quattro dimensioni:

- dimensione statica;
- dimensione dinamica;
- dimensione materiale;
- dimensione immateriale;

La dimensione statica è rappresentata dalla struttura organizzativa e da quella informativo-contabile, adottate dall'azienda per favorire l'attività di controllo direzionale.²

È composta dalla struttura organizzativa, con riferimento a ruoli, relazioni e responsabilità delle persone e dalla struttura informativo-contabile, ovvero gli strumenti gestionali utilizzabili per la produzione di informazioni accurate e di qualità.

Gli elementi che compongono tale categoria sono:

- piani budget e standard;

² Chiacchi M.S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021

- contabilità gestionale;
- analisi degli scostamenti;
- il reporting.

La dimensione dinamica attiene alle modalità attraverso le quali si esplica il controllo.

La dimensione materiale comprende tutti quegli elementi tangibili del sistema di controllo, ovvero procedure e documenti formalizzati.

La dimensione immateriale fa invece riferimento a quegli aspetti meno visibili e caratterizzati da un minore formalismo, quali la funzione attribuita dal vertice aziendale al controllo e le modalità di gestione dello stesso, ovvero il modo in cui tale meccanismo viene condotto.

Questa dimensione più profonda, influenza in maniera decisiva la capacità di stimolare i comportamenti individuali e organizzativi.

1.1.2 Il sistema di reporting interno quale soluzione informativa del sistema di controllo di gestione

Il sistema di reporting rappresenta una delle soluzioni informative del controllo, ovvero uno degli strumenti dei quali il sistema di controllo di gestione si serve per assolvere alla sua funzione di supporto ai processi decisionali manageriali e di misurazione dei risultati aziendali.

Si parla di coerenza e congruenza tra le varie componenti del sistema di controllo di gestione, di fatti il sistema di reporting è chiamato a lavorare coordinatamente con le altre soluzioni informative del controllo, contabili ed extra contabili, ed anche con le altre componenti della dimensione materiale del controllo, ovvero la struttura organizzativa ed il processo di controllo.

Infatti, è la struttura organizzativa del controllo che va a definire i principali destinatari del sistema di reporting, ad influenzarne quindi la struttura, i contenuti e le modalità di rappresentazioni delle informazioni.

Ad ogni singola figura di responsabilità, deve corrispondere un report diverso nel contenuto e nelle tempistiche di produzione delle informazioni.

Per quanto riguarda la coerenza, si tratta dell'insieme delle fasi sequenziali attraverso le quali si svolge l'attività di controllo in azienda.

Il sistema di reporting agisce con riferimento a tutte le fasi del processo di controllo, partendo dalle informazioni relative alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati ottenuti, al confronto con gli obiettivi.

1.2 Le prospettive d'analisi del sistema di reporting

Il sistema di reporting viene analizzato in chiave economico-aziendale sotto due prospettive differenti.

Nella prima prospettiva, il sistema di reporting interno è considerato output del sistema informativo aziendale, costruendo per tanto l'idea di sistema di reporting come insieme di rapporti a partire dai dati prodotti dal sistema informativo aziendale per poi essere condivisi con i manager.

Nella seconda prospettiva, il sistema di reporting viene osservato nei suoi procedimenti, ovvero l'attenzione viene posta sulle fasi sequenziali necessarie al raggiungimento del risultato ultimo del processo di elaborazione delle informazioni prodotte dal sistema informativo aziendale.

Esempi di tali fasi sono l'identificazione del fabbisogno informativo, acquisizione dei dati necessari dal sistema informativo aziendale, individuazione delle variabili chiave che occorre monitorare, l'elaborazione dei dati per giungere

alle informazioni, la verifica del grado di accuratezza di quest'ultime ed in ultima istanza la comunicazione efficace delle informazioni prodotte.

Figura 1: passaggio dal dato all'informazione.



Fonte http://www.dronet.org/biblioteca/tqm_pdf/17x%20Reporting.pdf

Il passaggio dalla prima alla seconda prospettiva si sostanzia con la necessità di spostare l'attenzione dal risultato ultimo del sistema di reporting aziendale alle fasi necessarie per implementare un sistema di reporting interno.

Le due prospettive non vanno intese come distinte, piuttosto esse osservano aspetti differenti del medesimo strumento: da un lato le modalità di progettazione ed implementazione del sistema, dall'altro lato il risultato finale prodotto da tale sistema.

Inoltre, le due prospettive sono interrelate tra di loro, questo perché l'efficacia del processo di raccolta, selezione, elaborazione, rappresentazioni e comunicazione delle informazioni è un requisito strumentale alla predisposizione di un sistema di reporting interno in grado di soddisfare adeguatamente le esigenze informative dei propri utilizzatori, allo stesso tempo il tipo di output

informativo che si intende produrre influenza le modalità di svolgimento del processo di reporting.

1.2.1 Il sistema di reporting in senso stretto

Il sistema di reporting aziendale è l'insieme delle informazioni riferite a variabili chiave di controllo destinate alla comunicazione interna per il controllo di gestione.³

Lo scopo di tale strumento di controllo è quello di rendere il management consapevole dell'andamento dell'azienda, poiché è necessario ai fini aziendali fornire le informazioni rilevanti a coloro i quali hanno l'obiettivo di assicurare il raggiungimento dei risultati preposti, assumendo così le proprie decisioni efficacemente.

Le variabili chiave di controllo rilevanti, utili al processo decisionale dell'organizzazione, si dividono in:

- Variabili chiave interne, ovvero tutti quei fattori controllabili ed influenzabili direttamente dall'azienda stessa, come le risorse finanziarie, strategie di marketing, le risorse umane ed i processi operativi;
- Variabili chiave esterne, ovvero tutti quei fattori i quali non sono sotto il diretto controllo aziendale in quanto provenienti da ambienti esterni ad essa, ma di rilevanza significativa ai fini operativi, strategici e decisionali, possono essere citati i tassi d'interesse, il PIL, la concorrenza, normative le quali possono influenzare l'attività aziendale.

³ Chiucchi M.S., Iacoviello G., Paolini A., Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021

Ai fini della stesura di un report aziendale, è importante considerare entrambe le tipologie di variabili rilevanti per poter dar informazioni il più precise possibile ai manager in modo da dare una panoramica sia dello stato di salute dell'azienda stessa, sia del contesto in cui essa è chiamata ad operare.

1.3 Le finalità del sistema di reporting

Il sistema di reporting ha subito importanti cambiamenti nel corso del tempo, poiché sono cambiate le esigenze informative aziendali a seguito degli altrettanto significativi mutamenti del contesto nel quale le aziende sono chiamate da operare.

Pertanto, risulta essere piuttosto complicato andare a sintetizzare quelle che sono le finalità del sistema di reporting.

Si è precedentemente detto che il sistema di reporting aziendale è lo strumento attraverso il quale vengono raccolte e trasmesse le informazioni, pertanto, partendo proprio dalle finalità di queste ultime, possiamo descrivere le finalità del sistema di reporting:

- Funzione di supporto ai processi decisionali, la finalità primaria è quella informativa, ovvero di supporto ai *decision maker* aziendali dato che si tratta di uno strumento di raccolta, elaborazione, rappresentazione e comunicazione delle informazioni.

Per tanto, il sistema di reporting fa da supporto a tutti i processi decisionali, partendo dalla definizione degli obiettivi strategici ed operativi, all'individuazione delle azioni da porre in essere per conseguirli, fino alla definizione delle linee correttive da attuare per poter riallineare i risultati aziendali agli obiettivi o rivedere gli obiettivi stessi;

- Funzione di controllo, il sistema di reporting ha lo scopo di monitorare i risultati conseguiti attraverso le scelte manageriali precedentemente effettuate e, laddove necessario, segnalare eventuali disallineamenti tra i risultati conseguiti e gli obiettivi definiti preventivamente in fase di programmazione, mettendo in atto processi di *feedback* grazie alle informazioni ottenute;
- Funzione segnaletica delle informazioni, consiste nel raccogliere, elaborare, rappresentare e comunicare le informazioni, andando ad informare i propri destinatari in merito alle priorità aziendali secondo l'Alta Direzione.

L'espressione "*everyone watches what the boss watches*" sintetizza come il sistema di reporting funge da veicolo attraverso il quale diffondere valori e stimolare gli agenti a adottare comportamenti in linea con gli stessi;

- Funzione di educazione e di apprendimento delle informazioni, esse stimolano i manager ad attivare processi di riflessione in modo da poter andare a comprendere i fenomeni rappresentati all'interno dei report così da poterne derivare miglioramenti anche sul piano performativo;
- Comunicazione esterna, il sistema di reporting diviene uno strumento di diffusione di informazioni presso gli *stakeholder* esterni all'organizzazione.

Tale finalità va a sostanziare quella che è la differenza tra report interni ed esterni, precisando però che molte delle informazioni prodotte attraverso il sistema di reporting interno trovano collocazione anche all'interno di report predisposti alla comunicazione esterna.

- Funzione di "sistemizzazione" delle informazioni prodotte dal sistema informativo aziendale, si tratta dell'esigenza di attuare un processo organizzativo della mole dei dati output del sistema informativo aziendale

basato su specifiche variabili, esigenze informative o fenomeni aziendali, così da poter rendere le informazioni fruibili ai manager.

1.4 Le caratteristiche del sistema di reporting

Le caratteristiche del sistema di reporting si sono progressivamente ampliate in risposta al cambiamento dei contesti competitivi ed all'importante evoluzione conosciuta dai sistemi informativi ed informatici con i quali il sistema reporting interagisce e dai quali a sua volta è alimentato.⁴

Selettività

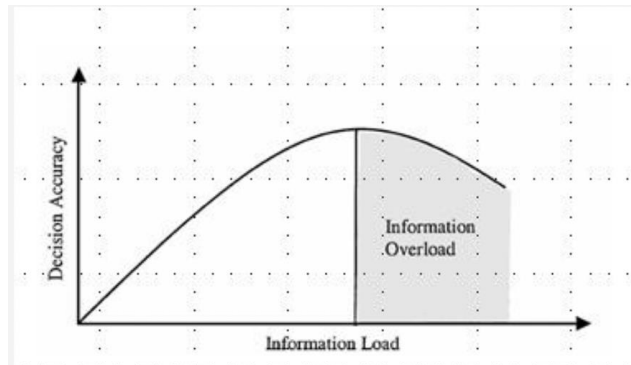
La selettività è la caratteristica più importante, si riscontra laddove il sistema di reporting presenti informazioni significative ed utili ai fini dei processi decisionali.

Tale attributo è necessario a favorire la congruenza tra le quantità di informazioni fornite attraverso i report e la quantità di informazioni utili ai manager di riferimento per porre in essere scelte efficaci.

Il fine ultimo di questa caratteristica è quella di evitare il cosiddetto *overload* informativo, ovvero la produzione di un quantitativo di informazioni maggiore rispetto a quelle effettivamente necessarie agli utilizzatori per supportare i propri processi di *decision making*.

⁴ Gatti.M, "Il sistema di reporting interno fra tradizione e innovazione", Pegaso università telematica, 2020.

Figura 2: l' *overload* informativo



Fonte <https://refkit.wordpress.com/2011/01/31/wikitroppo/>

Il massimo valore del sistema si ha nel momento in cui sono presentati tutti i dati rilevanti e soltanto quelli, nella realtà però questo è difficilmente riscontrabile.

Occorre sottolineare che all'aumentare della selettività, aumenterebbe il rischio di non riuscire a fornire dati che, di fronte ad una seconda analisi, in realtà risulterebbero essere rilevanti.

Esistono diverse tecniche per poter ottenere la selettività del dato:

- l'utilizzo del principio di eccezione, che consente al redattore del report di dare maggiore evidenza all'informazioni reputate rilevanti per il governo della gestione aziendale;
- la creazione di report su richiesta specifica;
- l'utilizzo di tecniche le quali indirizzano l'attenzione verso le variabili più significative, attraverso sottolineature, colori, rappresentazioni grafiche e/o descrittive;
- la presentazione dei dati ai più appropriati livelli di sintesi/analisi per ciascun utente del sistema informativo.

La selettività del sistema deve essere verificata anche nelle diverse fasi del processo di produzione delle informazioni:

- nella fase di acquisizione dei dati, attraverso la scelta dei fenomeni da indagare, della verifica delle fonti informative possedute e la selezione dei dati in relazione alle esigenze da dover andare a soddisfare;
- nella classificazione dei dati, ovvero la necessità di dividere i dati posseduti in più sottoinsiemi sulla base delle diverse dimensioni di analisi;
- nella fase di elaborazione dei dati, andando a selezionare, integrare, scindere o trasformare i dati grezzi in informazioni;
- nella fase di comunicazione dei dati, verificando l'affidabilità delle fonti informative e la gestione del processo;
- nella fase di interpretazione dei dati, in relazione alla loro diversa capacità segnaletica, con indicazione di *feedback* da parte dei destinatari finali dei report.

Tempestività

Tale concetto fa riferimento alla capacità di rendere disponibile l'informazione in tempo utile a consentire l'utilizzo al quale l'informazione è preposta, quindi prima di una decisione manageriale, se il report ha natura informativa, ogni momento in cui si ha necessità di valutare l'operato del manager, se invece il report ha natura valutativa, per garantire i massimi livelli di tempestività, si dovrebbe ridurre al massimo il tempo che intercorre tra la manifestazione dell'evento oggetto di osservazione e l'elaborazione con la successiva comunicazione dell'informazione aventi ad oggetto lo stesso.

La tempestività dipende da diversi fattori, quali le competenze delle figure addette all'elaborazione, alla rappresentazione ed alla comunicazione delle

informazioni, chiamati ad utilizzare soluzioni tecniche e tecnologiche evolute, oppure dalla capacità di intercettare ed anticipare le esigenze dei *decision maker* aziendali con i quali il controller è chiamato ad instaurare un rapporto collaborativo, ancora può dipendere da fattori di natura contabile, infatti il sistema di reporting è l'output del sistema di contabilità direzionale.

Un ulteriore fattore influenzante la tempestività del sistema di reporting è la disponibilità di risorse tecnologiche di cui gode l'azienda; le tecnologie odierne hanno accelerato i processi di produzione e sistematizzazione dei dati permettendo così di agevolare il processo di preparazione dei report.

In tale considerazione, è opportuno parlare degli *Enterprise Resource Planning Systems* (ERPs)⁵, i quali hanno garantito un'importante occasione di integrazione delle informazioni prodotte dal sistema informativo aziendale influenzando così positivamente il sistema di reporting interno ed in particolare la sua tempestività, permettendo di raggruppare le informazioni in un unico *data warehouse*⁶ integrato e fruibile in qualsiasi momento.

Particolare attenzione va posta anche alle soluzioni tecnologiche di *Business Intelligence*⁷, le quali hanno permesso di accelerare ulteriormente la produzione e soprattutto la rielaborazione dei dati, garantendo anche qui un effetto positivo alla tempestività del sistema di reporting.

La tempestività ha tre componenti che ne garantiscono l'esistenza:

⁵ L'ERP, Enterprise Resource Planning Systems è un *software* che consente di gestire l'intera attività d'impresa, sostenendo l'automazione e tutti i processi di *finance*, risorse umane, produzione, supply chain, servizi, approvvigionamento e altro.

⁶ Un *Data Warehouse* (DW) è un sistema di archiviazione digitale che connette e armonizza grandi quantità di dati provenienti da molte fonti diverse.

⁷ Il termine *Business Intelligence* (BI) indica i processi e gli strumenti utilizzati per analizzare i dati aziendali, trasformarli in informazioni fruibili e consentire a chiunque all'interno di un'organizzazione di assumere decisioni più informate.

- la periodicità, ovvero il tempo che intercorre tra due informazioni successive dello stesso tipo;
- l'intervallo temporale coperto dall'informazione;
- il tempo di elaborazione o ritardo, ovvero il periodo necessario per eseguire le operazioni di acquisizione, trattamento e comunicazione dei dati, divisibile a sua volta in:
 - tempo di aggiornamento, ovvero il tempo che intercorre tra il verificarsi di un evento e la memorizzazione delle informazioni relative a tale evento da parte del sistema;
 - tempo di accesso ai dati registrati negli archivi, ovvero il gap di tempo tra la richiesta di specifiche informazioni ed il momento in cui esse sono disponibili al consulto.

Accettabilità

Questa caratteristica sorge nel momento in cui tutti gli utenti coinvolti nei processi di comunicazione e trattamento dei dati, accettano il sistema stesso.

L'accettazione del sistema di reporting attiene ad una sfera cognitiva essendo sostanzialmente riconducibile alla percezione che gli utenti hanno del sistema stesso e del contributo che esso può garantire lo svolgimento delle loro funzioni.

Il requisito di accettabilità si realizza sia nei confronti di cambiamenti informativi, ovvero di modelli di classificazione ed elaborazione delle informazioni, sia per quanto riguarda i cambiamenti tecnologici in relazione ai sistemi *hardware* e *software* di trattamento delle informazioni, sia in relazione ai cambiamenti comunicativi, ovvero dei sistemi di comunicazione delle informazioni.

L'accettazione trova maggiore rilevanza per quanto riguarda i report valutativi, piuttosto che quelli informativi.

La mancata accettazione di un sistema di reporting informativo potrebbe portare a non utilizzare le informazioni da esso contenute, impedendo così di comprendere

quali sono le ragioni per cui si è arrivati a tali risultati non coerenti con gli obiettivi aziendali prefissati.

La mancata accettazione di un sistema di reporting valutativo scaturisce dalla percezione che il sistema di reporting non sia in grado di misurare in maniera efficace i risultati ottenuti dal manager attraverso le proprie decisioni, si viene così a creare un netto distacco tra il soggetto valutatore ed il soggetto valutato, a causa proprio dell'utilizzo di uno strumento inadeguato alla misurazione dei risultati.

La progettazione e l'implementazione un sistema di reporting accettato coinvolge i manager in processi di educazione all'utilizzo di tale.

Infatti, l'accettazione è strettamente connessa alla conoscenza, comprensione e condivisione delle reali finalità attribuite al sistema di reporting.

Partecipazione e condivisione sono rilevanti anche alla luce di eventuali rimodulazioni dei contenuti e della struttura del sistema di reporting interno.

Accuratezza ed affidabilità

Questo requisito identifica la capacità del sistema informativo aziendale di produrre i dati che siano il più aderente possibile alla realtà aziendale oggetto di analisi, entro i limiti di "approssimazione", ovvero di errore massimo accettabile, e di "astrazione" definiti per i dati soggettivi.

Pertanto, riguarda il grado di approssimazione accettabile dei dati forniti o la probabilità di errore, che varia in relazione agli specifici scopi decisionali e di controllo.

Per i dati oggettivi, la verifica dell'accuratezza è certa, per i dati soggettivi, ovvero fondati su stime e congetture, la verifica risulta essere più complessa e deve basarsi sulla verifica delle ipotesi poste alla base di tali stime e di tali congetture.

Il grado di accuratezza richiesto delle informazioni varia in relazione agli scopi ed ai livelli decisionali; è massimo per i controlli operativi, ad esempio per fatture, è invece minimo, per i controlli direzionali e strategici attuati dal top management.

L'accuratezza fa riferimento alla qualità verso la quale gli attori del sistema di reporting dovrebbero indirizzare i propri comportamenti nelle fasi di raccolta, elaborazione e rappresentazione dell'informazioni.

È fondamentale per il management avere informazioni accurate e prive di errori per poter assumere decisioni di qualunque tipo.

La figura che dovrebbe fungere da garante dell'accuratezza del sistema di reporting è quella del controller⁸, realizzando controlli durante la fase di raccolta, elaborazione presentazione delle informazioni, in quanto è il soggetto normalmente preposto alla sua preparazione.

L'attendibilità del sistema di reporting è la stretta conseguenza dell'insieme dei controlli e delle verifiche attuate per garantire l'accuratezza del sistema di reporting.

Tale caratteristica è garantita da un lato, dall'accuratezza del processo utilizzato per l'ottenimento delle informazioni stesse e dall'altro lato, dalla percezione che le informazioni prodotte siano condivise dai manager i quali dovrebbero "riconoscersi" nelle stesse.

⁸ Nella gestione di un'azienda, persona che ha la responsabilità di impostare e sviluppare un sistema di controllo delle operazioni aziendali per accertare che queste vengano svolte in modo da conseguire gli obiettivi stabiliti nei programmi dell'azienda stessa.

Perciò, l'attendibilità deriva da una percezione del manager e quest'ultima è stretta conseguenza di come il controller seleziona le informazioni da introdurre all'interno dei report.

Verificabilità

È una caratteristica strettamente connessa a quella dell'accuratezza, infatti il sistema deve essere verificabile in relazione all'accuratezza dei dati e di conseguenza all'affidabilità delle funzioni di raccolta, selezione, classificazione, elaborazione, memorizzazione ed utilizzazione dei dati.

La verificabilità del sistema è fornita dalla documentazione e dalle rilevazioni contabili, consultabili da parte dell'utente.

Flessibilità

L'adeguatezza alla dinamica delle richieste informative implica che il sistema contabile deve avere la massima flessibilità, al fine di adattarsi rapidamente al mutare delle esigenze informative e delle tecniche di produzione e distribuzione delle informazioni.⁹

Nel corso del tempo questo attributo ha ottenuto un ruolo di maggior importanza.

Si può distinguere:

- flessibilità dell'input, che attiene all'attitudine del sistema di reporting di adattarsi ai cambiamenti dei principali sistemi informativi ed informatici dai quali esso ottiene informazioni, come ad esempio il sistema di contabilità direzionale;

⁹ Marchi L., Marasca S., Chiuicchi M.S., "Controllo di gestione", Giappichelli, 2018.

- flessibilità degli output, che è un'ineludibile condizione per il funzionamento del sistema di reporting e fa riferimento alla necessità di apportare cambiamenti al sistema per far fronte alle diverse esigenze informative avanzate degli utilizzatori dei report stessi.

Fruibilità

Con questo termine si intende la capacità dei report di risultare utili ai manager e quindi di essere effettivamente utilizzati a supporto dei processi decisionali aziendali.

Gli elementi che contribuiscono a garantire la fruibilità del sistema di reporting sono:

- l'articolazione, ovvero la modalità di aggregazione delle informazioni all'interno del sistema di reporting, sulla base di responsabilità economiche, per quanto riguarda i report valutativi, o sulla base di specifici oggetti di interesse, per quanto riguarda i report informativi.

Tale caratteristica agevola la lettura orientandola verso le informazioni necessarie per poter attuare delle decisioni;

- il linguaggio, ovvero l'adeguamento di quest'ultimo agli scopi ai quali il sistema di reporting è preposto.

Il linguaggio impiegato, su decisione del controller, deve essere perfettamente comprensibile all'utente e, attraverso un'adeguata simbologia, deve evidenziare le informazioni più importanti.

La scelta di un linguaggio piuttosto che un altro dipende sia dal contenuto dei report, sia dalle caratteristiche del soggetto destinatario delle informazioni.

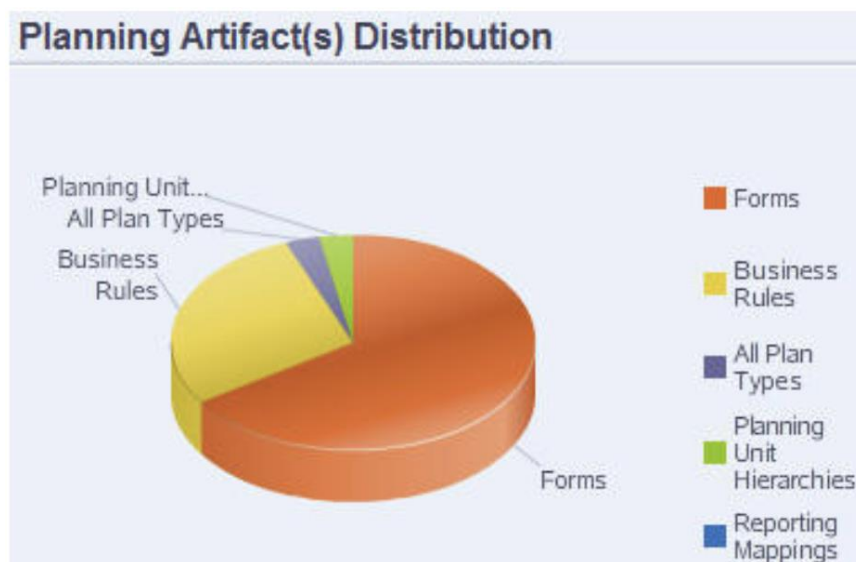
Attrattività

L'attrattività è la capacità del sistema di reporting di stimolare l'interesse alla lettura dei report ed attiene agli aspetti grafici ed all'utilizzo di tecniche idonee ad agevolare la lettura delle informazioni contenute nel sistema di reporting.

L'enfasi si sposta dai contenuti del report alle modalità con cui gli stessi sono rappresentati e comunicati.

Si può ricorrere a tecniche tradizionali, come i grafici, colori, sistemi di alert ed a tecniche di *data visualisation*¹⁰ più evolute.

Figura 3: attrattività del sistema di reporting, il grafico a torta.



Fonte: https://docs.oracle.com/applications/help/it/enterprise-performance-management/11.2/PSTDI/using_the_application_monitor_graphs.htm#PSTDI-classic_app_admin_322

¹⁰ Il *data visualisation* è la rappresentazione grafica di informazioni e dati. Grazie a elementi visivi come diagrammi, grafici e mappe, gli strumenti per la visualizzazione dei dati creano una soluzione accessibile per osservare e comprendere tendenze, valori anomali e ricorrenze presenti nei dati.

CAPITOLO 2

I CONTENUTI DEL SISTEMA DI REPORTING

2.1 Articolazione temporale dei report

I report possono essere distinti in senso temporale.

L'articolazione temporale dei report fa riferimento alla periodicità con cui questi vengono comunicati ai destinatari previsti ai fini del controllo di gestione.

La cadenza temporale con cui essi sono predisposti risponde alle esigenze di controllo e presenta un'intensità differente a seconda delle posizioni che i destinatari occupano nella struttura organizzativa.

Partendo da tale definizione, possono essere distinti:

- report periodici, predisposti in maniera sistematica alla fine di intervalli temporali definiti (come giorno, settimana, mese, anno), dipendono dall'informazione che si vuole dare, mentre la cadenza dipende dall'esigenza informativa che tale report deve andare a soddisfare e dal tipo di variabili che sono presenti al suo interno, ad esempio può essere citata la soddisfazione del cliente, variabile che tipicamente viene misurata anno in anno, permettendo all'azienda di prendere decisioni di più ampio respiro, mentre le decisioni sulle vendite richiedono report più frequenti.
- report su richiesta, ovvero iniziati su richieste specifiche avanzate da parte dei destinatari in un certo momento dell'anno così da poter concentrare l'attenzione su un determinato focus informativo.
- flash report, predisposti e comunicati ai destinatari nel momento in cui si verificano situazioni di particolare rilevanza in termine di rischio ed

opportunità per l'azienda, hanno come caratteristica la tempestività, ossia il lasso temporale che intercorre tra il verificarsi di fenomeni importanti e la disponibilità del report per i suoi utilizzatori.

Altresì si distinguono per la loro sinteticità, dato che devono segnalare in maniera selettiva situazioni rilevanti ai fini aziendali.

2.2 Articolazione informativa dei report

I report possono essere articolati per informazione.

Il sistema di reporting ha al suo interno un insieme di dati eterogenei tra di loro a livello di tipologia e provenienza.

Possono essere distinti in relazione alla destinazione di comunicazione:

- rapporti orientati alla comunicazione esterna;
- rapporti strutturati per il sistema delle decisioni e dei controlli interni.

La suddivisione avviene anche sulla base delle caratteristiche intrinseche dei dati:

- report quantitativi, basati su dati monetari o fisico-tecnici;
- report descrittivi.

Un'altra opportuna classificazione da citare è quella in relazione all'origine dei dati, ovvero la fonte informativa, la quale può essere interna o esterna, per tanto si avranno:

- report basati su dati interni;
- report basati su dati esterni, quali mercato, prezzo, fornitori.

I report sono caratterizzati anche per il livello di dettaglio che li contraddistingue:

- report generali, di controllo direzionale-strategico;
- report analitici, di controllo operativo-direzionale.

In fine, si ha la classificazione per le finalità manageriali, ovvero la definizione degli obiettivi verso i quali l'azienda deve tendere ed il successivo controllo dei risultati:

- report di pianificazione, i quali riportano previsioni e simulazioni basate su ipotetici obiettivi;
- report di controllo, i quali contengono dati quantitativo-monetari fondamentali per il processo di controllo, sono incentrati su indicatori di *performance* e fanno riferimento tipicamente al controllo sul budget e sull'analisi degli scostamenti rispetto ad obiettivi prestabiliti.

2.3 Il reporting tradizionale e le varie tipologie

Si usa l'attributo "tradizionale" per identificare sistemi di reporting che si caratterizzano per la misurazione dei risultati conseguiti in termini economici, finanziari, utilizzando dati contabili e per la successiva analisi degli scostamenti realizzata confrontando i dati ottenuti con i risultati attesi in sede di budget, andando poi a definire le motivazioni che hanno portato a tali scostamenti.

Esistono differenti tipologie di report tradizionali, a seconda della funzione per cui sono redatti e dei soggetti a cui si rivolgono.

2.3.1 Il report di controllo operativo

Il report di controllo operativo è il report analitico che fornisce informazioni in merito agli aspetti tecnici della gestione aziendale.¹¹

Questa tipologia di report tipicamente si riferisce alla dimensione fisico-tecnica.

I report devono essere predisposti e successivamente comunicati con degli intervalli di tempo ridotti rispetto ai fenomeni rappresentati, favorendo perciò report su base giornaliera o settimanale, poiché contengono informazioni di dettaglio, necessarie per le attività specifiche.

Inoltre, fanno riferimento a specifiche funzioni o a singoli reparti o sezioni di attività aziendale ed anche a singoli soggetti quali operai, addetti all'amministrazione e così via.

L'efficacia di questa tipologia di report è legata all'accuratezza ed alla tempestività di aggiornamento dei dati fisico-tecnici e contabili.

Un tipico esempio che può essere riportato riguarda il rapporto di controllo operativo sulla disponibilità in magazzino.

In quest'area dell'azienda, potrebbero essere stampati in maniera periodica elenchi e situazioni di vario genere, come:

- situazione di esistenza, ovvero l'inventario, indicando quelle che sono le rimanenze in magazzino a livello quantitativo ed il loro connesso valore;
- situazioni di disponibilità, con l'indicazione delle rimanenze e dei dati rettificativi delle stesse, di segno positivo, per quelli che sono ordini in produzione a fornitori, disegno negativo, per tutti quelli che sono gli

¹¹ Anthony R.N., Hawkins D.F., Macri D.M., Merchant K.A., Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali, McGraw-Hill, Milano, 2008.

impegni presi nei confronti dei clienti in corrispondenza degli ordini che sono stati accettati;

- situazioni di mancata vendita, in riferimento ad una data o periodicità specifica;
- situazioni di sotto scorta, ovvero la necessità di sottolineare tutti quegli articoli la cui esistenza e/o disponibilità è inferiore rispetto a quella minima prefissata;
- liste articoli con classificazione ABC, controllando il diverso peso economico che singoli articoli hanno sul valore totale del magazzino;
- liste ordini evadibili, con classificazione per articolo oppure per cliente, in modo da poter organizzare le spedizioni e realizzare il controllo dello stato di avanzamento dell'ordine.

È opportuno sottolineare che questa tipologia di report non fa riferimento a dati di carattere monetario, eccetto che non si tratti dell'area vendita dell'azienda, poiché il modo più opportuno per effettuare il controllo risulta essere attraverso valori monetari quali prezzi e fatturato realizzato.

2.3.2 I report di controllo direzionale

Il report di controllo direzionale è il report che fornisce le informazioni in merito all'andamento trascorso della gestione alle tendenze evolutive in atto.¹²

¹² Anthony R.N., Hawkins D.F., Macri D.M., Merchant K.A., Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali, McGraw-Hill, Milano, 2008.

Occorre periodicamente fornire ai responsabili delle unità operative dell'azienda questi report di gestione al fine di permettere loro un efficace e tempestivo controllo di gestione dell'area funzionale sotto la loro responsabilità.

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

È costituito da informazioni di sintesi, riferite sia a dati tipo economico-finanziario, sia a dati quantitativi, i quali esprimono i dati complessivi dell'azienda.

Il reporting direzionale rappresenta una concentrazione delle leve che il top manager deve sempre avere sotto controllo in modo da poter intervenire tempestivamente nella correzione degli scostamenti tra obiettivi previsti e risultati ottenuti.

CAPITOLO 3

IL CASO NIKE, INC.

3.1 La storia di Nike

Nike, Inc. è una multinazionale statunitense, creata nel 1971 ed è un marchio di calzature e abbigliamento conosciuto a livello mondiale che fattura oltre 37 miliardi di dollari e possiede punti vendita e rivenditori in ogni angolo del pianeta.

Il marchio ha un logo semplice e rapidamente riconoscibile: il cosiddetto “*swoosh*”, una virgola capovolta e orizzontale ed è sorretto un motto famoso: “*just do it*”.

Phil Knight, uno studente della facoltà di Economia della Oregon University, si accorse grazie ad un’analisi di mercato che in quegli anni vi fu un boom nel mercato statunitense di prodotti nipponici, prevalentemente negli ambiti legati alle nuove tecnologie e alle scarpe d’atletica.

Così, intuendo le potenzialità di quest’ultimo segmento di mercato, decise di parlarne al suo allenatore, Bill Bowerman, ed insieme, il 25 gennaio 1964, fondarono la Blue Ribbon Sports, società che commercializza negli USA le calzature sportive giapponesi.

Il successo dell’operazione è tale da spingere i due a investire maggiormente sul progetto e creare un proprio marchio, quel marchio sarà proprio Nike che vedrà la luce ufficialmente il 30 maggio 1971 a Beaverton, Oregon.

Il nome è letteralmente l’adattamento di quello della Dea della mitologia greca, personificazione della vittoria, spesso raffigurata come una trionfante donna con le ali, dalle quali deriva il logo dello *swoosh*.

Oggi Nike è uno dei marchi più importanti del mondo, affermandosi non solo rispetto alle discipline sportive ma anche rispetto alla moda, alla musica ed alla tecnologia.

Conta 80.000 dipendenti in tutto il mondo ed un fatturato di oltre 30 miliardi di dollari, e tutto questo è stato possibile grazie all'intuizione del giovane Knight e del suo allenatore Bowerman, che probabilmente non avevano idea di cosa sarebbe diventata Nike quando si sono seduti a un tavolo dicendosi "*Just Do It*".

Una lettera scritta dal presidente e CEO¹³ di Nike riporta le seguenti parole: "Il percorso di Nike inizia nel 1964, con una stretta di mano fra un corridore e il suo allenatore. Con la crescita dell'azienda, è aumentata anche la nostra fiducia nel ruolo e nella visione di NIKE riguardo all'impatto sul mondo.

Oggi siamo orgogliosi della nostra lunga storia di contributi alla creazione di un futuro più luminoso."

3.2 Il sistema di reporting di Nike

Il reporting è lo strumento principale utilizzato dalla società multinazionale per divulgare informazioni importanti alle parti interessate su come vengono gestite le questioni più rilevanti e gli impatti sociali ed ambientali, così come gli obiettivi definiti preventivamente e segnalare i progressi rispetto ad essi compiuti nel periodo.

Il reporting è anche un indicatore, per la società stessa e per tutti i soggetti esterni interessati, della capacità di Nike di avere successo e di prosperare mentre al contempo sistematicamente viene svolta la gestione del rischio, l'efficienza,

¹³ CEO: Chief Executive Officer o amministratore delegato, soggetto a cui sono demandate le maggiori responsabilità in ambito societario aziendale.

l'innovazione e gli sforzi lungimiranti, tutti fondamentali per posizionare Nike in una prospettiva di crescita a lungo termine.

L'obiettivo principale di Nike Inc. è quello di far progredire il mondo attraverso il potere dello sport.

Nike ha deciso di procedere con la stesura di obiettivi finali in una prospettiva quinquennale, formando così una visione aggregata degli obiettivi a lungo termine ed è solita a comunicare attraverso report, tipicamente annuali, come le parti interessate si stanno allineando a quelle che sono le priorità aziendali.

Le priorità chiave di Nike, verso le quali la società è solidamente impegnata, sono la costituzione di gruppi diversi, equi ed inclusivi, sostenere una catena di approvvigionamento trasparente e responsabile, creare opportunità per bambini e per le comunità di accedere alle risorse in modo che possano eccellere, in fine la volontà di innovare verso soluzioni sempre più sostenibili in modo da poter aiutare a proteggere il pianeta.

Per quanto riguarda l'inclusività, Nike ha intensificato i propri sforzi per poter promuovere un ambiente caratterizzato da uguaglianza, inclusione, *empowerment* e rispetto.

All'interno di tutta l'azienda, sono stati lanciati dei programmi di formazione per i futuri leader ed anche programmi per la consapevolezza dei pregiudizi inconsci per tutti i dipendenti.

Al riguardo di tale argomento, nel report FY21, si riscontra l'aumento della rappresentanza delle donne superiore di 3,7 punti percentuali rispetto al FY20 al 43%.

La rappresentanza delle minoranze razziali ed etniche statunitensi a livello di direttore e superiore è aumentata di 4,1 punti percentuali al 30,3%.

Per quanto riguarda invece l'obiettivo di protezione del pianeta, Nike ha deciso di andare incontro tenacemente a soluzioni ambientaliste, le quali possano andare a difendere il futuro dello sport.

Si parte dal report del FY22 con:

1. il 64% di riduzione delle emissioni di gas serra degli impianti di proprietà della società stessa o di sua gestione;
2. la riduzione di più di 182.000 tonnellate metriche di emissioni utilizzando il 39% di materiali ecologici per la realizzazione dei prodotti del *brand*;
3. il 97% dei rifiuti deviati dalle discariche.

Attraverso i report che la società emette periodicamente per informare tutti gli utenti del progresso verso gli obiettivi prefissati, si può osservare come Nike stia procedendo in linea a tali obiettivi, registrando un aumento del 3% del punto 1, il passaggio 0,5 milioni per quanto riguarda il punto 2, fino alla realizzazione di un 100% del punto 3.

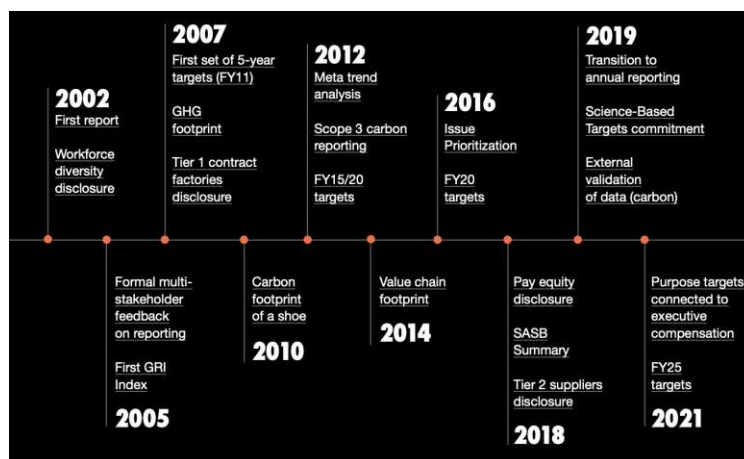
Non si cosa riserva il futuro, ma la linea d'azione di Nike è pronta e ben definita.

L'ottimismo costante, l'innovazione audace e l'azione collettiva sono la memoria muscolare della multinazionale.

Il lavoro svolto è informato dalla scienza ed i loro 80.000 dipendenti stanno inseguendo duramente, di pari passo con l'azienda, gli obiettivi prefissati che integrano la sostenibilità e la circolarità in ogni aspetto del *business plane*.

Nike sta cercando di utilizzare materiali migliori nei prodotti più ivi, partendo dall'AF1 alla scarpa da corsa *Alphafly* allo stivale da calcio *Mercurial*, esplorando soluzioni rigenerative e potenziando le ambizioni e le espressioni degli atleti di oggi mentre si cercano di intuire quelle di domani.

Figura 4: 20 anni di implementazione del sistema di reporting di Nike, Inc.



Fonte: <https://about.nike.com/en/newsroom/reports/fy21-nike-inc-impact-report-2>

Conclusioni

Il sistema di reporting, come è stato visto, ha subito importanti mutamenti nel corso degli anni, a testimonianza del fatto che il contesto in cui l'azienda è chiamata operare è dinamico e mutevole.

Grazie alle innovazioni tecnologiche e digitali, si è passati da report cartacei ad una rilevazione dei dati più veloce, più efficace e più efficiente, in modo da poter permettere all'azienda di assumere decisioni strategiche nel migliore dei modi.

L'efficienza e l'efficacia del sistema di reporting sono date dal rispetto delle caratteristiche intrinseche ad esso.

Come una struttura complicata e semplice allo stesso tempo, l'azienda bisogno di una "guida" per accompagnarla durante il percorso e la sua vita, ed è proprio grazie al sistema di reporting, implementato adeguatamente ed affiancato da un buon sistema di pianificazione e controllo, che l'impresa può raggiungere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

Ringraziamenti

Alla fine di questo percorso, vorrei esprimere sentiti ringraziamenti.

In primo luogo, ringrazio i miei familiari per il costante sostegno.

Non avete mai dubitato di me, delle mie capacità e del mio impegno.

Grazie a voi ho superato ogni ostacolo, poiché mi avete sempre spronata a tirar fuori la forza che talvolta dimentico di avere.

Un grazie speciale va ai miei nonni, siete le colonne portanti della mia vita.

A mio papà, nonostante tu non sia sempre fisicamente presente, sento costantemente il tuo amore smisurato accanto a me.

A mio fratello, complice e grande sostenitore, sei fondamentale per me.

A mia mamma, la mia metà, sempre pronta a fare il tifo per me: grazie per essere al mio fianco ogni giorno, dedico questo traguardo in particolare a te.

In secondo luogo, desidero ringraziare le mie amiche, vere e proprie sorelle, sempre pronte a garantirmi supporto, rassicurazione e forza.

Grazie per avermi sollevato il morale quando le cose non andavano come speravo, un pezzo di questo traguardo appartiene anche a voi.

Lo dedico in modo speciale alla mia compagna di studio, Elena, con cui ho il piacere di condividere questo bellissimo arrivo.

Ringrazio tutti i miei amici, per avermi sempre sostenuta e per condividere con me questo giorno speciale.

Soprattutto, dedico questo traguardo a me stessa, una ragazza testarda che spesso si sottovaluta.

Questo percorso mi ha permesso di crescere e scoprire lati di me che non conoscevo, di liberare capacità che non sapevo di possedere.

È un'emozione poter finalmente dirlo: oggi credo in me.

Bibliografia

Anthony R.N., Hawkins D.F., Macri D.M., Merchant K.A., Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali, McGraw-Hill, Milano, 2008.

Brusa L., Sistemi Manageriali di Programmazione e Controllo, Giuffrè Editore, Milano, 2012.

Chiucchi M.S. Controllo di gestione / a cura di Luciano Marchi, Stefano Marasca, Maria Serena Chiucchi, Torino: Giappichelli, 2018.

Chiucchi M.S., Iacoviello G., Paolini A., Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021

Gatti M. I sistema di reporting interno fra tradizione e innovazione, Milano, Pegaso università telematica, 2020

Robert N. Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali, Milano: McGraw Hill Education, 2016

Sitografia

<https://vitolvecchia.altervista.org/differenza-tra-la-dimensione-materiale-e-immateriale-del-controllo-in-azienda/>

<https://vitolvecchia.altervista.org/che-cose-il-sistema-di-reporting-nel-controllo-di-gestione-in-azienda/>

http://www.dronet.org/biblioteca/tqm_pdf/17x%20Reporting.pdf

[https://www.sap.com/italy/products/technology-platform/datasphere/what-is-a-data-warehouse.html#:~:text=Un%20data%20warehouse%20\(DW\)%20è,proveni%20da%20molte%20fonti%20diverse.](https://www.sap.com/italy/products/technology-platform/datasphere/what-is-a-data-warehouse.html#:~:text=Un%20data%20warehouse%20(DW)%20è,proveni%20da%20molte%20fonti%20diverse)

<https://refkit.wordpress.com/2011/01/31/wikitroppo/>

<https://www.treccani.it/vocabolario/controller/>

<https://www.gqitalia.it/moda/trend/2018/01/25/come-nasce-un-brand-di-successo-la-storia-di-nike>

<https://about.nike.com/en/newsroom/resources/reports>

<https://about.nike.com/en/impact>

<https://about.nike.com/en/impact/focus-areas/protecting-the-planet>

<https://about.nike.com/en/newsroom/reports/fy21-nike-inc-impact-report-2>

<https://about.nike.com/en/impact/focus-areas/protecting-the-planet>

