



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**L’IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA
REPORTING AZIENDALE:
IL CASO TRAFILCENTRO S.R.L.**

**THE IMPLEMENTATION OF A CORPORATE
REPORTING SYSTEM: THE
TRAFILCENTRO S.R.L.**

Relatore:
Prof. Marco Gatti

Rapporto Finale di:
Luca Fagioli

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
1 IL SISTEMA DI REPORTING.....	3
1.1 IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE	3
1.2 LE ACCEZIONI DEL SISTEMA DI REPORTING	8
1.2.1 IL SISTEMA DI REPORTING IN SENSO STRETTO	9
1.2.2 IL PROCESSO DI REPORTING IN SENSO STRETTO	11
1.3 LE FINALITÀ DEL SISTEMA DI REPORTING	16
1.4 IL REPORTING TRADIZIONALE.....	16
1.4.1 IL REPORT DI CONTROLLO DIREZIONALE	17
1.4.2 IL REPORT DI CONTROLLO OPERATIVO	18
1.5 IL REPORTING EVOLUTO	19
2 IL CASO TRAFILCENTRO SRL.....	21
2.1 LA STORIA DELLA TRAFILCENTRO S.R.L.	21
2.2 I PRIMI APPROCCI AL SISTEMA DI REPORTING	22
2.3 IL CONSOLIDAMENTO DEL SISTEMA DI REPORTING.....	25
CONCLUSIONI	31
BIBLIOGRAFIA	32

INTRODUZIONE

La gestione aziendale moderna richiede non solo conoscenza del mercato in cui si opera ma anche della propria struttura aziendale in termini tecnici, qualitativi, quantitativi e monetari. A tale scopo, un ruolo di particolare importanza è rivestito dal sistema di reporting che rappresenta un importante strumento di acquisizione, organizzazione e analisi dei dati attraverso il quale l'alta direzione può analizzare l'andamento aziendale, monitorando la coerenza dei risultati conseguiti con gli obiettivi programmati.

In questo elaborato si definisce, in primo luogo, l'importanza del sistema di controllo di gestione nella definizione e verifica degli obiettivi prefissati con quelli raggiunti. Successivamente, sono presentate le diverse accezioni del sistema di reporting e le caratteristiche per definirlo affidabile.

Infine, viene presentato il caso dell'implementazione di un sistema di reporting nell'azienda Trafilcentro s.r.l., la quale è passata dalla redazione di semplici fogli di calcolo sulle quantità vendute a sistemi di reporting interattivi che hanno l'obiettivo di analizzare le performance di più aree aziendali.

CAPITOLO I

IL SISTEMA DI REPORTING

1.1 IL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

Il sistema di controllo di gestione è l'insieme di attività attraverso cui la direzione aziendale verifica che la gestione si stia svolgendo in modo coordinato e coerente con gli obiettivi formulati in sede di programmazione al fine di consentire il perdurare dell'azienda nel tempo¹.

È un sistema che assicura ai manager che le risorse siano ottenute ed utilizzate in modo efficaci ed efficienti per il raggiungimento dei fini dell'organizzazione. L'efficacia indica la capacità di raggiungere l'obiettivo prefissato, mentre l'efficienza valuta l'abilità di farlo impiegando le risorse minime indispensabili.

Il sistema di controllo di gestione viene anche interpretato come un insieme di regole e di principi finalizzati a supportare e ad orientare i processi decisionali

¹ Anthony R.N., Hawkins D.F., Macri D.M., Marchant K.A., *Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2008

aziendali verso il perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione: è quindi definibile come uno strumento di governo e di guida dell'azienda².

Ad esso sono riconosciute diverse finalità:

- monitorare l'andamento dell'attività: il sistema di controllo di gestione verifica se i risultati aziendali sono in linea con gli obiettivi;
- allineare i comportamenti degli individui agli obiettivi aziendali: il sistema di controllo di gestione deve stimolare i manager a prendere decisioni orientate a produrre risultati utili al raggiungimento degli obiettivi aziendali attraverso, per esempio, riconoscimenti e sistemi premianti;
- favorire la diffusione di una certa cultura meritocratica: garantendo la formalizzazione degli obiettivi e monitorandone il raggiungimento attraverso misurazioni obiettive ed imparziali, il sistema di programmazione e controllo consente di attivare meccanismi di incentivazione finalizzati a premiare coloro che hanno contribuito positivamente al proseguimento degli scopi ultimi dell'organizzazione;
- comunicare le priorità aziendali: attraverso l'assegnazione di obiettivi, l'azienda indica qual è la sua strategia di mercato e quali sono le sue priorità aziendali.

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

Il sistema di controllo di gestione si basa su un processo che ha origine dagli obiettivi e dalle risorse definite nella fase di pianificazione strategica che sono assunti come dati. Si tratta di un:

- sistema totale, in quanto investe in tutte le aree aziendali, nessuna esclusa;
- sistema coordinato e integrato, dove tutte le informazioni devono essere analizzate in riguardo all'intero sistema e non per singole aree aziendali;
- sistema basato sull'utilizzo di informazioni monetarie, con riferimento ad informazioni esprimibili in euro;
- sistema che opera tramite un processo periodico, dacché il controllo deve svolgersi a intervalli regolari di tempo;
- sistema che implica un processo che coinvolge alta direzione e linee, i primi destinatari sono i manager.

Quindi, il compito del sistema di controllo di gestione è quello di verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La misurazione può essere fatta in tre diversi momenti: ex ante, in itinere, ex post.

Il controllo ex ante, che avviene dopo la definizione degli obiettivi, accerta l'idoneità dei programmi operativi di breve periodo a contribuire al raggiungimento degli obiettivi a lungo termine. È una fase di passaggio dalla pianificazione, nella quale si definiscono gli obiettivi di lungo periodo, alla programmazione, nella quale si definiscono gli obiettivi di breve periodo.

Il controllo in itinere dà attuazione ai programmi operativi e verifica, in corso d'anno, se si sta procedendo in linea con gli obiettivi programmati.

Il controllo ex post, infine, monitora i risultati conseguiti confrontandoli con gli obiettivi programmati. È l'unica tipologia di controllo che opera su dati certi in quanto ricavati nel periodo di analisi, senza però la possibilità di poter intervenire nel periodo di riferimento.

Il sistema di controllo agisce tramite un processo che può essere attuato ricorrendo a quelli che vengono normalmente chiamati meccanismi operativi di feed-back e di feed-forward. I meccanismi operativi di tipo feed-back si adattano bene a sistemi tradizionali in quanto presuppongono la determinazione periodica dei risultati da confrontare con gli obiettivi economico-finanziari non necessariamente formalizzati mediante un sistema di budget e standard³. Inoltre, misurano i risultati conseguiti a intervalli predefiniti e li confrontano con gli obiettivi per definire gli interventi correttivi.

I meccanismi operativi di tipo feed-forward presuppongono, invece, strumenti di contabilità orientati al futuro, integrati con strumenti avanzati di proiezione dei risultati parziali, per un controllo sulla direzione di marcia. I meccanismi di feed-forward misurano i risultati intermedi e li proiettano a fine periodo per verificare le probabilità di raggiungere l'obiettivo e definire le azioni correttive

³ Brusa L., *Sistemi Manageriali di Programmazione e Controllo*, Giuffrè Editore, 2012

Il sistema di controllo di gestione viene articolato in quattro dimensioni^{Errorre. Il segnalibro non è definito.}

- 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 direzionale⁴.

Si articola in: soluzioni organizzative, insieme di responsabili aziendali per i quali vengono prodotte le informazioni del sistema di controllo di gestione, e soluzioni informative, ovvero tutti quegli strumenti attraverso i quali vengono prodotte le informazioni (budget, analisi degli scostamenti, contabilità generale, contabilità analitica, reporting).

La dimensione dinamica è rappresentata dal processo attraverso il quale si svolge il controllo. Per processo di controllo si intendono tutte quelle fasi sequenziali che si sostanziano nella definizione degli obiettivi, misurazione dei risultati e definizione delle azioni correttive⁴.

⁴ Chiucchi M.S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021

La dimensione materiale è l'insieme delle procedure e dei documenti formali sintetizzati in manuali e report interni⁴. Si tratta di elementi tangibili del sistema di controllo, perché formalizzati in documenti. Al contrario, La dimensione immateriale del controllo è l'insieme degli elementi del sistema di controllo meno visibili, ma che possono influenzare il funzionamento in maniera significativa⁵. Si distinguono nel ruolo assegnato al controllo, che indica quanto viene giudicato importante dalla direzione il sistema di controllo, e nelle modalità di gestione del controllo, che rappresentano il modo il cui viene esercitata l'attività di controllo all'interno dell'azienda.

1.2 LE ACCEZIONI DEL SISTEMA DI REPORTING

Il sistema di reporting può essere visto in una duplice accezione. Nella prima, esso è interpretato come l'output nel sistema informativo aziendale a supporto delle esigenze conoscitive. In questa prospettiva, il reporting è un documento creato attingendo al sistema informativo aziendale, nel quale confluiscono alcune delle informazioni prodotte nell'ambito del sistema informativo aziendale.

In senso lato, il reporting è l'insieme delle informazioni destinate alla comunicazione interna e/o esterna mentre, in senso stretto, esso è identificabile

⁵ Riccaboni A., *i cambiamenti nei sistemi di controllo: la dimensione 'immateriale'*, 2004

come l'insieme delle informazioni prodotte e destinate alla comunicazione interna per il controllo di gestione.

In una seconda prospettiva interpretativa, il sistema di reporting è analizzato come il processo di produzione e comunicazione dei rapporti informativi. Il riferimento è, in questo caso, alle fasi attraverso le quali vengono prodotti i report aziendali, ossia il modo in cui si costruiscono i documenti.

In senso lato, in questa prospettiva, il reporting è l'attività di raccolta, selezione, elaborazione, formalizzazione e comunicazione delle informazioni; in senso stretto, invece, esso è identificabile come l'insieme delle attività di selezione delle variabili chiave e di verifica dell'accuratezza dei dati per il controllo di gestione.

1.2.1 IL SISTEMA DI REPORTING IN SENSO STRETTO

Il sistema di reporting in senso stretto è l'insieme delle informazioni riferite a variabili chiave di controllo destinate alla comunicazione interna per il controllo di gestione⁶.

Per variabili chiave di controllo si intendono tutte quelle variabili rilevanti, sia interne, cioè controllabili, che esterne, cioè non controllabili, ma verificabili nel loro grado di accuratezza. Esse sono di interesse per i manager per assumere efficacemente le loro decisioni; sono strettamente collegate al manager al quale

⁶ Chiucchi M.S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021

deve essere fornita l'informazione. In questa prospettiva, le variabili chiave dell'area marketing sono differenti dalle variabili chiave dell'area produzione.

Si tratta di report differenziati, articolati in base alla frequenza di predisposizione o al contenuto.

In base al primo parametro, i report possono essere distinti in:

- report periodici, predisposti sistematicamente alla fine di dati intervalli temporali (giorno, settimana, mese, anno, ecc.);
- report di approfondimento, su iniziativa specifica dei destinatari;
- flash report in caso di situazioni rilevanti, critiche o straordinarie per le quali è importante prendere decisioni immediate.

In base al secondo criterio, i report possono essere distinti in:

- report quantitativi/descrittivi: contengono informazioni in termini monetari oppure fisico-tecnici ed analisi qualitative, descrizione di fatti e di gestione aziendale;
- report basati su dati interni/esterni a seconda della fonte dell'informazione. Non sono alternativi, le dinamiche esterne, infatti, aiutano ad interpretare i dati interni;
- report generali/analitici: basati sul livello di dettaglio dell'informazione. I report generali fanno riferimento ad informazioni sull'azienda nel suo

complesso; i report analitici, invece, fanno riferimento ad informazioni relative alle singole aree di responsabilità;

- report di pianificazione e controllo: basati sul tipo di utilizzo delle informazioni. Nei report di pianificazione le informazioni vengono usate per pianificare, definire obiettivi strategici di lungo periodo. Nei report di controllo, invece, le informazioni vengono usate per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi.

1.2.2 IL PROCESSO DI REPORTING IN SENSO STRETTO

Il processo di reporting identifica il processo di elaborazione dei report a partire dal sistema informativo aziendale⁷. Questo processo si articola in tre fasi: selezione delle variabili chiave di controllo, verifica del grado di attendibilità dei valori e definizione dei livelli di rilevanza delle informazioni.

La prima fase è quella più importante del processo di reporting, in quanto, prima di definire un report, bisogna conoscere le esigenze informative specifiche dei manager. La seconda fase, successiva alla predisposizione del report, assicura che l'informazione consegnata al manager contenga valori affidabili. La terza fase definisce la soglia oltre la quale il valore è giudicato rilevante. Serve per capire su quali valori dobbiamo attuare l'attenzione del manager.

⁷ Chiucchi M.S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021

Un buon processo di reporting è affidabile se garantisce cinque caratteristiche fondamentali che sono di seguito analizzate.

SELETTIVITÀ

La selettività è la capacità del sistema di fornire solo i dati realmente utili, sia a livello qualitativo sia a livello quantitativo, per le specifiche finalità decisionali⁸.

A livello quantitativo, il sistema di reporting deve produrre solo i dati effettivamente utili per supportare i processi decisionali del manager ed evitare quindi l'overload informativo, ossia deve evitare di produrre più informazioni rispetto a quelle che il manager riesce a processare, in quanto perderebbe sia le informazioni utili che quelle inutili.

A livello qualitativo, il sistema di reporting deve produrre informazioni utili a spingere i manager a focalizzare la loro attenzione sulle informazioni veramente importanti, garantendo il principio di eccezione, secondo il quale bisogna evidenziare quelle grandezze che rappresentano eccezioni rispetto ai "normali" valori aziendali.

Le tecniche da utilizzare per garantire un alto livello di selettività delle informazioni consistono nel presentare le informazioni in maniera sintetica e coerente alle richieste del manager.

⁸ Chiucchi M.S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021

Un ulteriore strumento per agevolare la selettività delle informazioni è rappresentato dalle tecniche di data visualization, utilizzate per facilitare la comprensione e mettere in evidenza fenomeni variabili e spesso poco visibili.

Si basano sull'utilizzo di:

- colori: consentono di focalizzare l'attenzione del manager su determinate informazioni;
- tabelle, grafici e icone: definiscono le modalità di organizzazione dei contenuti;
- lo storytelling: modalità di rappresentazione delle sezioni descrittive del report che consente di interpretare i dati.

TEMPESTIVITÀ

La tempestività attiene alla capacità del sistema di fornire le informazioni nei tempi idonei a consentire il loro utilizzo per i processi decisionali. È un requisito fondamentale del sistema di reporting in quanto un report non tempestivo è un report inutile.

Per assicurare la tempestività dell'informazione, è fondamentale curare:

- la periodicità dell'informazione, ovvero la frequenza di elaborazione e trasmissione dell'informazione;
- l'intervallo temporale coperto dall'informazione, cioè l'arco di tempo al quale l'informazione prodotta si riferisce;

- il tempo di elaborazione, vale a dire il tempo necessario per produrre una determinata informazione.

ACCURATEZZA

È la capacità del sistema di fornire informazioni prive di errori, alterazioni o irregolarità di osservazione e misurazione della realtà⁹. Nel caso del sistema di reporting, non si parla di verità oggettiva delle informazioni in quanto le informazioni contenute nel sistema di reporting sono, spesso, frutto di valutazioni soggettive. Per verità oggettiva si intende la capacità di rappresentare, nella maniera più affidabile possibile, la realtà. Pertanto, l'accuratezza nel sistema di reporting si garantisce controllando i dati e le fonti dalle quali vengono attinti i dati.

FLESSIBILITÀ

È la capacità del sistema di adeguarsi rapidamente ai cambiamenti del contesto di riferimento¹⁰. Il sistema di reporting deve adattarsi ad una serie di stimoli interni che inducono a cambiare le informazioni. Due fattori che spingono alla flessibilità dei report sono la flessibilità di input e di output. La flessibilità di input attiene al cambiamento del sistema di reporting che è risultato di un cambiamento degli input

⁹ Chiucchi M.S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021

¹⁰ Chiucchi M.S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021

(banche dati) che producono le informazioni per il sistema di reporting. Al contrario, la flessibilità di output riguarda l'adeguamento del sistema di reporting ai cambiamenti delle esigenze informative dei manager. Ad esempio, il responsabile dell'area produzione che ha sempre voluto le informazioni sulle ore macchina, potrebbe necessitare delle informazioni sulle ore uomo o sul costo della manodopera.

ACCETTAZIONE

È la capacità del sistema di essere accettato e condiviso dagli utenti coinvolti nel trattamento e nella comunicazione dei dati¹¹. Gli utilizzatori dei report devono imparare ad apprezzare i benefici che il sistema di reporting può donare ai processi decisionali, comprendendone la loro utilità. Molto spesso, nelle aziende si verificano fenomeni di resistenza al cambiamento, nell'ambito dei quali i soggetti all'interno dell'azienda respingono il reporting perché lo vedono come un mero strumento di controllo. È quindi importante, per evitare che questo fenomeno si verifichi, una giusta comunicazione tra i vari attori coinvolti all'interno dell'azienda.

¹¹ Chiucchi M.S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021

1.3 LE FINALITÀ DEL SISTEMA DI REPORTING

Le finalità del sistema di reporting possono essere di tipo generale e specifico¹². Le generali hanno lo scopo di diffondere conoscenze all'interno dell'azienda, stimolare l'attenzione, far capire situazioni e fenomeni e produrre interventi.

Al contrario, le finalità specifiche si distinguono in:

- finalità di conoscenza: consistono nel fornire conoscenze strutturate e di tipo generale sul contesto aziendale in cui si opera, anche non in relazione con l'ambito di responsabilità;

- finalità di controllo: finalizzate a prendere decisioni spesso per problemi specifici. Si tratta di report centrati sulle variabili su cui i dirigenti sono responsabilizzati. Forniscono, inoltre, conoscenze specifiche all'ambito di azione e responsabilità attraverso report standardizzati;

- finalità decisionali: consistono nel fornire informazioni in relazione diretta con le decisioni da prendere.

1.4 IL REPORTING TRADIZIONALE

Si usa l'attributo "tradizionale" per identificare sistemi di reporting che si caratterizzano per la misurazione dei risultati conseguiti in termini economici

¹² Serpelloni G., Simeoni E., *I sistemi di reporting: principi e criteri di funzionamento*, di Quality Management delle dipendenze, 2002, p. 347

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 scostamenti¹³.

Le tipologie di report tradizionale sono i report di controllo direzionale e di controllo operativo.

1.4.1 Il report di controllo direzionale

Il report di controllo direzionale è il report che fornisce le informazioni in merito all'andamento trascorso dalla gestione alle tendenze evolutive in atto¹⁴. Esso permette di capire se l'azienda sta operando coerentemente con gli obiettivi di programmazione o meno.

Con specifico riferimento ai contenuti, i rapporti informativi di controllo direzionale dovrebbero avere le seguenti caratteristiche:

- essere incentrati su variabili chiave controllabili: indicatori di performance legati a specifiche responsabilità organizzative;
- riportare i dati di tipo comparativo: dati consuntivi rispetto ai corrispondenti dati di budget, ma anche rispetto ad altri dati consuntivi riferiti a periodi di tempo equivalenti (mese, trimestre, anno, ecc.);

¹³ Polidoro M.F., *Programmazione e controllo di gestione: analisi e gestione dei costi per la creazione di valore*, Maggioli Editori, 2008,

¹⁴Anthony R.N., Hawkins D.F., Macri D.M., Marchant K.A., *Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, 2008

- rispettare il principio di eccezione: cioè riportare solo i dati anomali o che si discostano significativamente rispetto ai valori normali.

Il report di controllo direzionale troppo frequentemente viene utilizzato come se fosse un report economico, ossia un report articolato per centri di responsabilità e imperniato su misure monetarie. I rischi sono che con il report economico si evidenzino gli effetti e non le cause della performance, che si orienti l'attenzione sul breve periodo e vi sia l'assenza di attenzione ai fenomeni inter-funzionali analizzando verticalmente l'azienda, per singole aree aziendali.

1.4.2 Il report di controllo operativo

Il report di controllo operativo è il report analitico che fornisce informazioni in merito agli aspetti tecnici della gestione aziendale¹⁵. Sono necessariamente più analitici e fanno tipicamente riferimento a dimensioni non monetarie.

I report di supporto all'area operativa sono report che hanno una maggiore analiticità su aspetti sia quantitativi che descrittivi di specifiche aree di attività, devono essere predisposti e comunicati con intervalli di tempo ridotti rispetto ai fenomeni rappresentati. È tipico il caso di rapporti predisposti su base giornaliera o settimanale.

¹⁵ Anthony R.N., Hawkins D.F., Macri D.M., Marchant K.A., *Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali 3/a* McGraw-Hill, 2008

Questa tipologia di report fa tipicamente riferimento a specifiche funzioni ma anche a singoli reparti o sezioni di attività aziendale. L'efficacia dei report di controllo operativo è legata, pertanto, all'accuratezza e alla tempestività di aggiornamento dei dati fisico-tecnici e contabili sulla base dei movimenti effettivi.

1.5 IL REPORTING EVOLUTO

Il report di controllo strategico è una tipologia di reporting evoluto che viene impiegato nella fase di pianificazione strategica. È il report che fornisce informazioni generali di supporto a decisioni non strutturate, cioè basate sul giudizio soggettivo del decisore¹⁶. Si tratta, di norma, di rapporti informativi generali, visti come strumenti di supporto decisionale, ma anche di comunicazione-integrazione orizzontale e verticale all'interno dell'organizzazione. Quest'ultima finalità è realizzata mediante:

- struttura modulare dei rapporti informativi, le cui componenti vengono inviate in maniera selettiva ai diversi livelli direzionali;
- rapporti informativi che dall'Alta Direzione ritornano verso le singole aree manageriali, come indicazioni finalizzate alla omogeneizzazione dei componenti e al coordinamento strutturale.

¹⁶ Chiucchi M.S., Iacoviello G., Paolini A., *Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2021

La criticità maggiore consiste nel riuscire ad individuare i dati che servono nel processo decisionale. È, pertanto, importante distinguere i dati tra interni ed esterni e tra dati quantitativi e qualitativi. Il dato qualitativo è un tutt'uno con quello quantitativo. Infatti, l'indicazione dell'andamento in termini quantitativi si deve accompagnare alla descrizione delle circostanze di quell'andamento. Questo agevola la comprensione dei dati e la corretta interpretazione dei fenomeni aziendali

CAPITOLO II

IL CASO TRAFILCENTRO SRL

1.6 LA STORIA DELLA TRAFILCENTRO S.R.L.

La Trafilcentro si presenta come una società a responsabilità limitata in data 14 marzo 1980. L'idea originaria dei soci fondatori era di iniziare un'attività di produzione di fili di acciaio a basso contenuto di carbonio, crudi e cotti, e di reti elettrosaldate dagli stessi autoprodotti mediante la trafilatura di vergella, un lungo tondino di acciaio laminato, elaborato direttamente in acciaieria.

Grazie alle esperienze già maturate in settori paralleli di una parte della compagine societaria, ad una crescente richiesta del mercato e all'attenta conduzione amministrativa e produttiva che l'ha sempre contraddistinta, la Trafilcentro ha iniziato ad operare con discreta soddisfazione della propria clientela nei settori dell'edilizia, industria ed agricoltura.

Dopo una prima fase di consolidamento, l'azienda ha intrapreso un'importante crescita associata anche ad un forte cambiamento nella produzione e nella sua struttura immobiliare, raddoppiandola. Nel corso degli anni però, la crescente

presenza della concorrenza cinese ha portato l'azienda all'abbandono della produzione delle trecce, reti elettrosaldate e fili cotti a favore di un potenziamento produttivo e qualitativo di fili di acciaio lucidi crudi, maggiormente richiesti nel mercato di riferimento, per la produzione di chiodi, cesti, recinzioni, attrezzature per la casa e oggettistica varia in filo.

Dalla metà degli anni '90, l'azienda è riuscita a varcare i confini nazionali ed oggi può fare affidamento su una buona e affezionata clientela internazionale che contribuisce per circa il 30 % al proprio fatturato.

A tutt'oggi la Trafilcentro s.r.l. si può considerare come un'importante trafileria italiana, ampiamente conosciuta, rispettata e valutata ottimamente da qualsiasi rating del mondo creditizio.

1.7 I PRIMI APPROCCI AL SISTEMA DI REPORTING

Nei primi anni di attività, all'interno dell'azienda, non esisteva un sistema di reporting; si attendeva la chiusura del bilancio per avere conoscenza del risultato economico-finanziario conseguito.

Con il crescere dei volumi di affari e con la nomina di un nuovo Amministratore Unico con know-how tecnico-economico, l'azienda ha intrapreso una prima attività di reporting iniziando a confrontare dati quantitativi consolidati a consuntivo.

Il valore del fatturato non veniva preso in considerazione in fase di controllo, in quanto i costi di struttura aziendali e l'andamento dei prezzi di vendita nel mercato di riferimento, erano costanti nel tempo.

Tabella 1 – Andamento kg venduti (2003-2013)

ARTICOLI	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
vergella	4.240	58.440	3.140	27.883	11.300	2.100	1.620	30.080	2.020	0	180
ricotto zinc.	4.047	10.594	5.270	6.506	8.966	428	23.600	28.827	28.960	27.986	29.511
nervato	0	2.060	0	0	1.820		49.360	174.360	144.932	92.599	94.462
barrette	59.550	98.555	41.870	57.444	43.254	32.163	22.375	20.043	62.045	59.220	61.875
barrette zinc.	5.070	9.960	3.270	1.920	3.685	3.420	1.640	0	0	0	1.295
rete elettr.	3.108.234	2.258.840	413.880	244.892	157.720	73.880	18.460	14.214	11.600	5.080	9.030
lucido < 1,70	2.562.383	2.717.361	2.436.446	764.600	28.303	72.284	150.640	46.501	82.407	38.559	
rottami	227.650	232.080	184.180	226.740	218.180	194.160	166.340	116.140	115.210	77.190	70.730
iscio >= 1,70	30.680	121.191	39.447	14.098	49.600	3.620	146.536	54.025	345.226	67.903	111.390
iscio c/trasform	0	0	0	0	0	0	0	0	988.485	4.200	408.630
lucido >= 1,70	2.529.864	1.614.791	1.092.759	1.599.674	2.109.671	976.224	1.177.814	1.770.955	1.942.937	903.314	1.848.454
filo cotto	9.585	546	110	0	0	0	0	720	0	0	0
ricotto bobinato	30.537	7.306	7.240	7.480	10.800	7.258	7.536	6.128	6.140	7.327	6.080
cuclirici	2.933.374	3.149.416	2.945.169	3.386.976	3.936.275	3.633.062	3.096.094	3.814.528	3.798.572	3.432.014	3.757.208
cuclirici zincato							1.162	181.450	532.370	869.642	782.990
chiodi	0	0	0	0	0	0	0	122.938	58.909	7.211	4.946
treccia	2.032.545	2.561.780	998.120	1.440.680	1.731.410	1.764.443	880.816	568.352	544.791	325.640	281.589
treccia s/mis.	54.000	124.200	54.420	61.060	116.480	61.020	5.260	51.980	24.820	0	3.210
treccia trasf.	837.520	1.212.670	1.446.760	1.254.140	1.101.230	1.235.785	960.161	172.840	0	0	0
totale treccia	2.924.065	3.898.650	2.499.300	2.755.880	2.949.120	3.061.248	1.846.237	793.172	569.611	325.640	284.799
totale anno	14.429.279	14.179.790	9.672.081	9.094.093	9.528.694	8.059.847	6.709.414	7.174.081	8.689.424	5.917.885	7.471.580

Fonte: Report aziendale

È grazie all'analisi di questi dati che l'azienda, nel 2014, ha preso la decisione di eliminare la produzione dei prodotti "reti elettrosaldate", "filo cotto" e "treccia", visto il sensibile calo di vendite degli ultimi anni.

L'azienda, godendo di un'ottima liquidità e di un livello di produzione arrivato quasi a saturazione, non riteneva necessario spingersi in ulteriori analisi.

Nel 2014, a seguito della ristrutturazione aziendale, si è sentita la necessità di avere una migliore valutazione delle performance non solo dell'area commerciale-vendite, ma anche dell'area produzione.

A tale scopo, è stato elaborato un report con maggior dettaglio sia in termini di arco di riferimento temporale che di livello di analisi.

Mensilmente venivano comunicati i dati che evidenziavano l'andamento delle vendite e della produzione.

Tabella 2 – Prospetto vendite 2021

Quantità	Cl.Merc.	Descr.Classe	UM	Mese												Totale	
				gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic		
11		vergella	KG	87.680	146.369	88.060	88.180	88.000	230.087	29.097		136.920		59.002	953.395		
15		ricotto zincato	KG	32.239	101.482	85.864	74.656	235.271		86.006	23.725	172.098	131.822	44.007	987.170		
50		nervato	KG				3.900							3.900			
51		barrette	KG									19.520	1.030	13.510	3.110		
58		lucido <1,70	KG	26.998	32.412	90.598	55.682	97.389	33.431	116.120	11.483	72.109	60.573	63.779	27.480	688.054	
59		rottami	KG		6.760		8.310	7.880		7.680	6.920	5.480	14.580		6.130	63.740	
61		liscio >=1,70	KG	10.698								48.224	33.100		92.022		
62		lucido >=1,70	KG	495.928	512.370	474.697	475.661	454.765	710.554	614.547	31.228	550.974	420.049	367.342	401.590	5.509.705	
64		cotto > n.12	KG		14.770			5.250	17.710					9.846	0	47.576	
65		ricotto bob.	KG			3.320	1.632			9.722				3.044	3.264	20.982	
66		cucitrici	KG	240.166	144.400	214.984	225.178	172.056	252.826	266.803	26.520	101.556	218.350	262.000	181.818	2.306.657	
66m		cucitrici zincato	KG	79.212	111.532	96.124	161.178	93.550	161.140	127.556		115.624	77.650	56.090	102.916	1.182.572	
Totale				972.921	1.070.095	1.053.647	1.094.377	1.154.161	1.405.748	1.257.531	99.876	1.222.505	957.154	819.618	785.310	11.892.943	
Venduto da prod.interna				KG	853.002	800.714	876.403	921.599	817.760	1.157.951	1.125.026	69.231	908.007	810.972	762.721	689.914	9.793.300
Cl.Merc.50+51+58+61+62+66+66m				GG	18	21	24	21	22	24	23	2	23	21	22,5	18,25	240
Nr.giorni lavorativi				KG	47.389	38.129	36.517	43.886	37.171	48.248	48.388	34.616	39.479	38.618	33.899	37.804	40.805
Produzione giornaliera				KWh	130.473	149.200	169.054	157.846	152.800	168.084	175.025	21.787	151.853	149.445	142.510	121.308	1.689.385
imponibile €				€	13.456,53	14.516,94	16.478,83	17.556,48	17.165,07	21.188,03	24.387,52	4.339,49	30.429,62	40.231,96	40.358,24	44.310,93	284.419,64
€/KWh				€/KWh	0,1031	0,0973	0,0975	0,1112	0,1123	0,1261	0,1393	0,1992	0,2004	0,2692	0,2832	0,3653	0,1684
€/ton (prod.interna)				€/ton (prod.interna)	15,775	18,130	18,803	19,050	20,990	18,298	21,677	62,681	33,513	49,610	52,914	64,227	29,042

Fonte: report aziendale

Attraverso questo schema, la direzione aveva una visione sulla produttività aziendale che consentiva di monitorare a livello globale l'impiego dei macchinari (si veda la riga "produzione giornaliera").

Questo tipo di analisi, maggiormente dettagliata, soddisfaceva la direzione che aveva una visione generale anche sull'andamento della produttività aziendale.

Inoltre, l'azienda ha iniziato ad analizzare il valore del fatturato rapportandolo al valore del periodo precedente indicandone anche il relativo scostamento.

Tabella 3 – Vendite 2021 vs vendite 2020

		Anni	Dati				
		2021				2020	
Cl.Merc.	Descr.Classe	Q.tà KG	Fatturato	% Q.tà	% Fatturato	Q.tà KG	Fatturato
⊗ 11	vergella	953.395	€ 678.340,36	44,13%	118,59%	661.501	€ 310.328,17
⊗ 15	ricotto zincato	987.170	€ 1.001.412,24	51,43%	108,85%	651.907	€ 479.484,16
⊗ 50	nervato	3.900	€ 3.042,00	-23,95%	0,54%	5.128	€ 3.025,52
⊗ 51	barrette	37.170	€ 35.176,20	-39,00%	-13,61%	60.930	€ 40.718,00
⊗ 58	lucido < 1,70	688.054	€ 652.923,27	9,91%	65,29%	626.033	€ 395.010,98
⊗ 59	rottami	63.740	€ 16.682,10	4,84%	73,80%	60.800	€ 9.598,30
⊗ 61	liscio >= 1,70	92.022	€ 79.589,20	-76,21%	-64,69%	386.854	€ 225.392,24
⊗ 62	lucido >= 1,70	5.509.705	€ 4.567.239,53	50,07%	114,97%	3.671.509	€ 2.124.587,33
⊗ 64	cotto > n. 12	47.576	€ 44.374,90	-8,47%	19,46%	51.980	€ 37.145,80
⊗ 65	ricotto bob.	20.982	€ 23.789,56	85,37%	146,37%	11.319	€ 9.656,07
⊗ 66	cucitrici	2.306.657	€ 2.403.420,89	-10,02%	17,79%	2.563.443	€ 2.040.496,54
⊗ 66zn	cucitrici zincato	1.182.572	€ 1.357.894,83	21,92%	49,79%	969.984	€ 906.507,95
Totale		11.892.943	€ 10.863.885,07	22,34%	65,06%	9.721.388	€ 6.581.951,05

Fonte: Report aziendale

L'incremento di fatturato registrato nell'anno 2021 è maggiormente da attribuire ad un incremento dei prezzi di vendita causati dal rincaro del costo della materia prima dovuto principalmente da una difficoltà di reperimento di materiali e non da particolari strategie attuate dall'azienda.

1.8 IL CONSOLIDAMENTO DEL SISTEMA DI REPORTING

A causa della pandemia da Covid prima, ma soprattutto della guerra in Ucraina poi, il settore metallurgico ha visto subire una forte oscillazione di prezzo sia dell'energia elettrica che della materia prima con variazioni anche del +20% nell'arco di una settimana, rendendo strettamente necessario, per l'azienda,

l'implementazione di un sistema di reporting in grado di evidenziare l'impatto di queste oscillazioni sulla sua redditività.

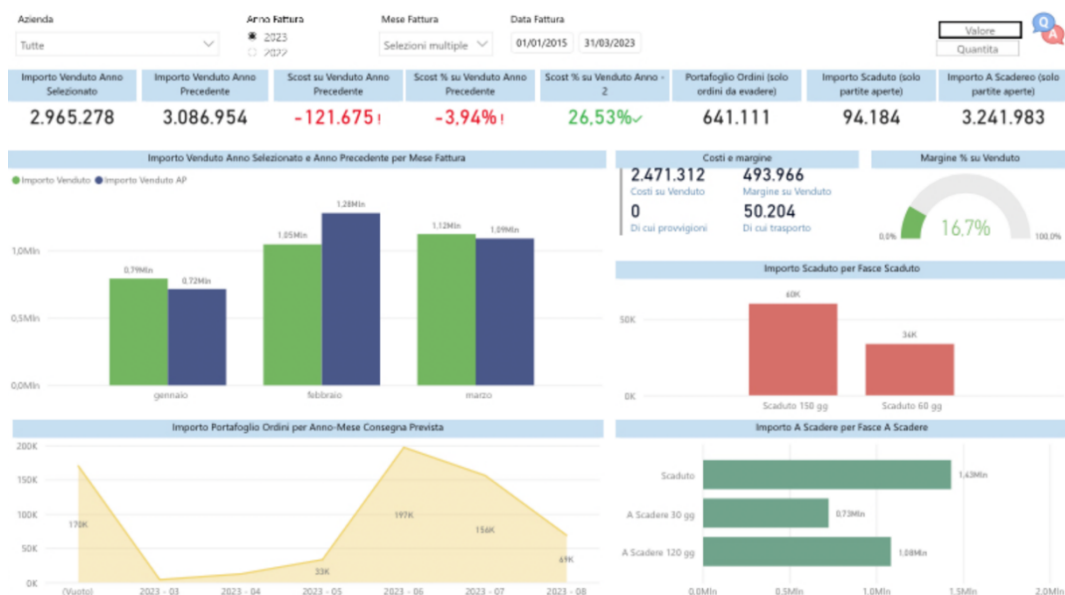
L'azienda, dotata di un gestionale obsoleto, ha deciso quindi di aggiornarsi passando ad un ERP con l'obiettivo di monitorare in modo più rapido, efficace ed efficiente queste oscillazioni per poi riversarle sul prezzo finale di vendita.

Data la presenza di un organigramma molto snello nella Trafilcentro, composto da due principali figure (amministratore unico, facente funzione di direttore commerciale/produttivo, e responsabile amministrativo), la definizione della struttura del report non è stata di difficile attuazione.

A partire dal 2023 l'azienda ha abbandonato l'utilizzo di fogli di calcolo passando alla piattaforma Microsoft Power BI rendendo più rapido e funzionale la realizzazione di report e dashboard interattivi per il destinatario.

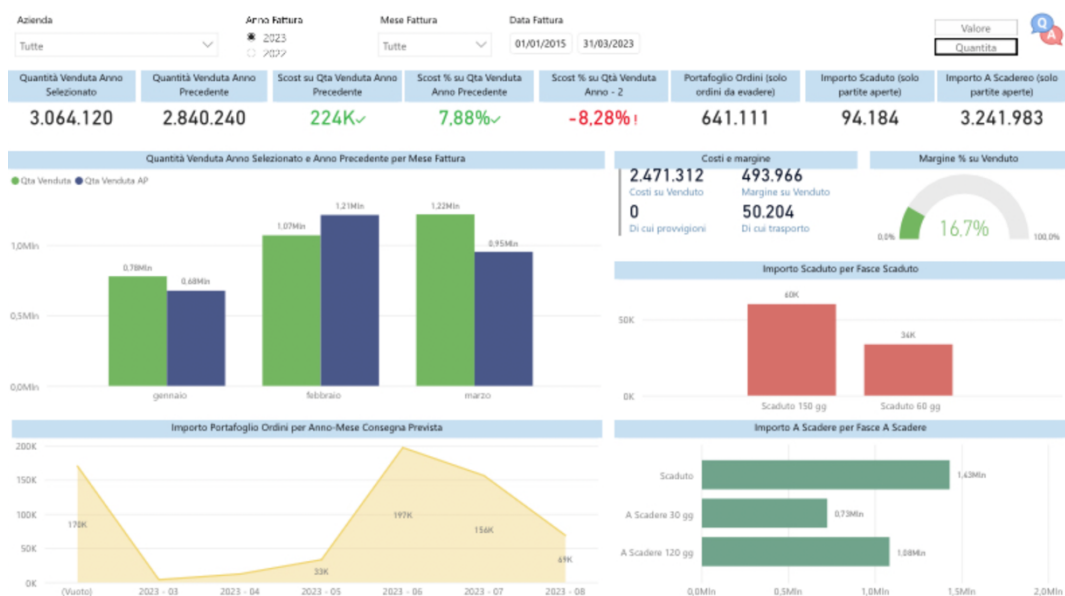
E' stato impostato un sistema di reporting partendo da un trend riepilogativo sulle vendite per poi centrare l'analisi sulle singole variabili di riferimento.

Tabella 4 – Analisi commerciale - Trend riepilogativo Valore



Fonte: Report aziendale

Tabella 5 – Analisi commerciale – Trend riepilogativo Quantità



Fonte: Report aziendale

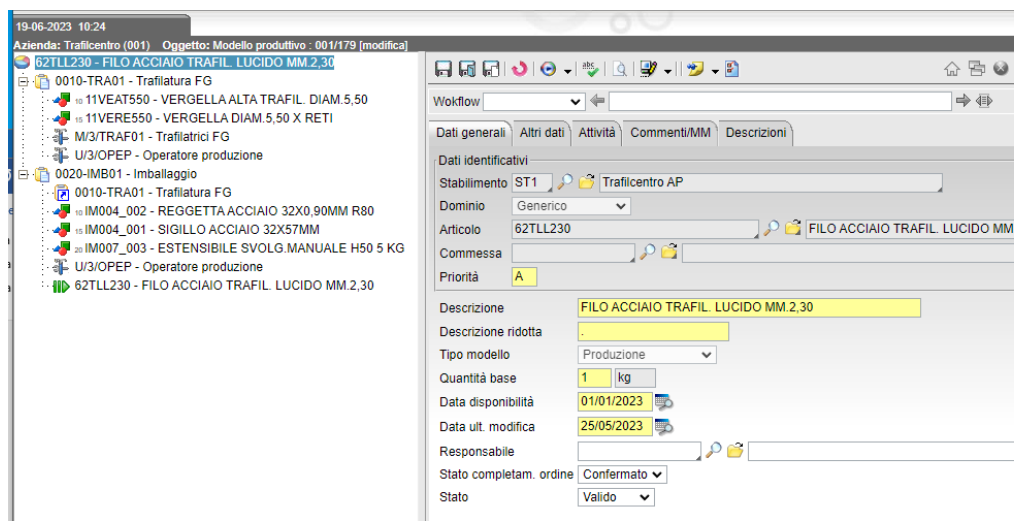
Da questi report è possibile analizzare l'andamento delle vendite dell'anno n rapportate all'anno n-1 e all'anno n-2 con indicazione dello scostamento sia in termini di valore assoluto che percentuale.

È data anche nozione sulla redditività delle vendite. Non essendo ancora dotata di un sistema di rilevazione del costo di produzione, per il calcolo del margine sul venduto, l'azienda ha deciso di calcolare la propria redditività utilizzando il *costo standard*¹⁷, definito attraverso la creazione di tante *distinte base*¹⁸ quanti sono gli articoli presenti nell'anagrafica aziendale.

¹⁷ “I costi standard definiscono quale dovrebbe essere il valore dei fattori produttivi impiegati per l'ottenimento di un'unità di prodotto” M. S. Chiucchi, G. Iacoviello, A. Paolini, *Controllo di gestione: strutture, processi, misurazioni*, 2021

¹⁸ “la distinta base contiene la quantità standard di ciascun input di materiale diretto necessario alla fabbricazione di un'unità di prodotto” Anthony R.N., Hawkins D.F., Macri D.M., Marchant K.A., *Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali 3/a* McGraw-Hill, 2008

Tabella 6 – Modello distinta base



Fonte: Report aziendale

Da un trend riepilogativo sulle vendite, l'azienda, grazie a tabelle pivot interattive, ha la possibilità di poter effettuare analisi più mirate.

Tabella 6 – Pivot vendite

Anno Fattura: 2023 | Mese Fattura: Selezioni multi... | Cliente: Tutte

Parametro: Macro Famig... | Linea Prodotto | Mese Fattura | Cliente

Tipo Costi: **NESSUNO** | TRASPORTI | ACCESSORI | TUTTI I COSTI

Dettaglio Venduto Anno corrente Vs. Anno Precedente										
Macro Famiglia	Prezzo Medio Vendita	Quantità	Importo	Prezzo Medio Vendita AP	Quantità AP	Importo AP	Scost % su Prezzo Medio Vendita AP	Scost % su Qta AP	Scost % su Importo AP	
BARRETTE	0,9308	21.508	20.020							
FILO CUCITRICI	1,3195	731.134	964.727	1,2340	894.073	1.103.301	6,9%	-18,2%	-12,6%	
PRODOTTI COMMERCIALIZZATI	0,7789	742.804	578.571	1,1094	439.408	487.492	-29,8%	69,0%	18,7%	
ROTTAMI	0,2613	18.150	5.003	0,9651	18.998	8.933	-104,4%	8,8%	-27,9%	
TRAFILATO LISCIO/LUCIDO/NERVIATO	0,8938	1.549.522	1.384.894	1,0010	1.487.769	1.489.227	-10,7%	-4,2%	-7,9%	
Totale	0,9638	3.064.118	2.953.216	1,0869	2.840.240	3.086.954	-11,3%	7,9%	-4,3%	

Fonte: Report aziendale

Attraverso questo prospetto, l'utilizzatore ha la possibilità di scegliere il grado di analisi selezionando il parametro di interesse.

Altro obiettivo aziendale è quello di effettuare un'analoga analisi degli scostamenti riguardante l'area acquisti che però è ancora in via di definizione.

CONCLUSIONI

Il sistema di reporting ha subito importanti cambiamenti nel corso degli ultimi anni. L'analisi condotta, anche a livello empirico, ha consentito di porre in evidenza come si sia passati da una reportistica cartacea con cadenze predefinite, a report interattivi che assicurano e garantiscono l'accessibilità alle informazioni nella forma e nei tempi opportuni.

Questo cambiamento, dovuto principalmente alle nuove tecnologie digitali, permette un'analisi dei dati più veloce, efficace ed efficiente garantendo all'impresa di avvalersi di dati puliti e di alta qualità che, una volta analizzati, possono essere di maggior aiuto nell'assunzione di decisioni e nell'attuazione di strategie da parte dell'alta direzione.

Con il sistema di reporting, l'alta direzione ha una guida su come attuare le politiche specifiche per ogni singola area di business con l'obiettivo di fornire dati selettivi, tempestivi, flessibili, accurati e accettabili. Fondamentale diviene la capacità di adattare la struttura e i contenuti del sistema di reporting alle esigenze informative. Tale aspetto, infatti, è prioritario per fare in modo che il sistema di reporting aziendale possa essere un reale e valido supporto ai processi di decision making aziendali.

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., Iacovello G., A. Paolini, *il Controllo di Gestione: strutture, processi e misurazioni* G. Giappichelli Editore, Torino, 2021.

Polidoro M.F., *Programmazione e controllo di gestione: analisi e gestione dei costi per la creazione di valore*, Maggioli Editori, Bologna, 2008.

Riccaboni A., *I cambiamenti nei sistemi di controllo: la dimensione 'immateriale'*, Controllo di Gestione, 2004.

Serpelloni G., E. Simeoni, *Sistemi di reporting: principi e criteri di funzionamento*, in Quality Management nelle dipendenze, 2002, p.347