



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE

**Corso di Laurea in Statistica e Tecnologie Informatiche**

TESI DI LAUREA

**Il sistema di reporting direzionale in azienda: il modello Sec Servizi e i  
cambiamenti apportati dal progetto Sap.**

*Relatore: Ch.mo Prof. Ciabattoni Marco*

*Laureando: Bertolin Mattia*

*Matricola n° 553900*

*Anno Accademico 2009/2010*



# Indice

|                   |       |
|-------------------|-------|
| Introduzione..... | - 7 - |
|-------------------|-------|

## Capitolo I

### Il Controllo di Gestione

|  |        |
|--|--------|
| 1.1 Definizione.....                             | - 9 -  |
| 1.2 Scopi e finalità del sistema.....            | - 10 - |
| 1.3 I momenti chiave del sistema.....            | - 10 - |
| 1.4 Tipologie di Controllo.....                  | - 12 - |
| 1.4.1 Controllo antecedente (o budgeting).....   | - 12 - |
| 1.4.2 Controllo concomitante.....                | - 12 - |
| 1.4.3 Controllo consuntivo o susseguente.....    | - 13 - |
| 1.5 I criteri di Efficienza ed Efficacia.....    | - 14 - |
| 1.6 Gli strumenti del Controllo di Gestione..... | - 15 - |

## Capitolo I

### Il Sistema di Reporting

|   |        |
|---|--------|
| 2.1 Introduzione e definizione.....           | - 17 - |
| 2.2 Forme di comunicazione.....               | - 18 - |
| 2.3 Finalità e funzioni del reporting.....    | - 19 - |
| 2.4 Caratteristiche della documentazione..... | - 20 - |
| 2.5 Tipologie di sistemi di reporting.....    | - 21 - |

## Capitolo I

### Reporting Direzionale

|  |        |
|--|--------|
| 3.1 Definizione.....   | - 25 - |
| 3.2 Finalità del reporting destinato all'alta direzione.....   | - 26 - |
| 3.3 Contenuti Principali.....                                  | - 26 - |
| 3.3.1 Riferimento alle responsabilità manageriali.....         | - 26 - |
| 3.3.2 Confronto dei risultati effettivi con quelli attesi..... | - 27 - |

|  |        |
|--|--------|
| 3.3.3 Rilevanza e selettività delle informazioni.....    | - 27 - |
| 3.4 Struttura del documento.....                         | - 28 - |
| 3.5 Forma dell'esposizione.....                          | - 28 - |
| 3.5.1 Tabelle di dati.....                               | - 28 - |
| 3.5.2 Sistemi di indici.....                             | - 29 - |
| 3.5.3 Rappresentazioni grafiche.....                     | - 30 - |
| 3.6 Frequenza dell'elaborazione.....                     | - 30 - |
| 3.7 Tempestività e Affidabilità della presentazione..... | - 31 - |
| 3.8 I due principali strumenti di analisi.....           | - 31 - |

#### Capitolo I

### Tableau de Bord & Balanced Scorecard

|  |        |
|--|--------|
| 4.1 Introduzione.....  | - 33 - |
| 4.2 Tableau de Bord (TdB).....                                 | - 34 - |
| 4.2.1 Info generali.....                                       | - 34 - |
| 4.2.2 Le fasi per lo sviluppo del TdB.....                     | - 35 - |
| 4.2.3 Schema logico.....                                       | - 36 - |
| 4.3 Balanced Scorecard (BSC).....                              | - 37 - |
| 4.3.1 Info Generali.....                                       | - 37 - |
| 4.3.2 Le fasi per lo sviluppo del BSC.....                     | - 38 - |
| 4.3.3 Schema logico e le quattro prospettive.....              | - 39 - |
| 4.3 TdB come step intermedio per la BSC.....                   | - 43 - |
| 4.4 Differenze e assonanze principali tra i due strumenti..... | - 44 - |
| 4.5 Conclusioni.....   | - 46 - |

#### Capitolo I

### Il Modello Sec Servizi

|   |        |
|---|--------|
| 5.1 Presentazione dell'azienda.....         | - 47 - |
| 5.2 L'ufficio di Controllo di Gestione..... | - 49 - |
| 5.2.1 Pianificazione.....                   | - 50 - |
| 5.2.2 Controllo e Reporting.....            | - 50 - |
| 5.3 DS Taxi e il suo declino.....           | - 51 - |
| 5.4 Il progetto Sap.....                    | - 53 - |
| 5.4.1 La SAP Business Suite.....            | - 53 - |

|   |        |
|---|--------|
| 5.5 <i>Il reporting del domani con Sap in Sec Servizi</i> ..... | - 55 - |
| 5.5.1 <i>Premessa Generale</i> .....                            | - 55 - |
| 5.5.2 <i>La Sap Business Object</i> .....                       | - 55 - |
| 5.5.3 <i>Le cinque soluzioni</i> .....                          | - 56 - |
| <br>  |        |
| Conclusioni.....  | - 61 - |
| Bibliografia.....   | - 63 - |
| Siti Consultati .....   | - 65 - |



## Introduzione

Questo elaborato si pone l'obiettivo di illustrare come viene gestito il processo di redazione della reportistica direzionale in azienda, nello specifico in riferimento all'esperienza di stage avuta presso l'ufficio di Controllo di Gestione in "Sec Servizi".

La tesi inizialmente intende fornire una serie di nozioni teoriche generali in materia di Controllo di Gestione per rendere accessibile a tutti la lettura. Nel primo capitolo vengono quindi identificati funzioni e finalità del sistema di pianificazione e controllo, i momenti chiave che caratterizzano la sua gestione, specificando inoltre le varie forme del controllo che possono essere instaurate all'interno di un'azienda. I criteri di efficienza ed efficacia sono, per l'ufficio di Controllo di Gestione, i due principi cardine da rispettare per raggiungere i propri obiettivi. Per perseguire tale scopo si appoggia sull'aiuto di validi strumenti gestionali, tra i quali il sistema di reporting.

Proprio quest'ultimo assume il ruolo di principale protagonista nei sistemi di programmazione e controllo, in quanto il controllo non può esplicarsi senza un passaggio tempestivo di informazioni sulle attività correnti e la programmazione non può essere fatta senza informazioni e dati relativi alle attività. Il reporting è quindi tema di analisi di tutto il secondo capitolo, dove dopo aver concentrato nei primi due paragrafi l'attenzione dei lettori su definizioni e caratteristiche fondamentali per costruire un sistema di reportistica di qualità, vengono trattate con accuratezza fino al termine del capitolo descrizione ed analisi delle tre forme di reportistica presenti in una classica azienda di medio-grandi dimensioni.

Nei volumi di economia gestionale mi sono imbattuto in diverse classificazioni ipotizzate dagli economisti nel corso degli ultimi anni, non tutte conformi tra loro, la più comune e coerente con l'esperienza avuta in Sec Servizi è quella di Bruno G., che ipotizza i sistemi di reporting suddivisi in tre macro categorie: istituzionale, operativo e direzionale; è proprio su quest'ultima famiglia che si concentra la tematica principale dell'elaborato.

Nel terzo capitolo, dedicato quindi interamente alla reportistica direzionale, descrivo inizialmente cosa intendiamo nella teoria di oggi per report di questo tipo, per poi analizzare ed illustrare nei paragrafi successivi una serie di regole e format da rispettare per perseguire il successo aziendale ed avere una visione più chiara del mondo che circonda l'azienda.

I due strumenti principali che caratterizzano la reportistica destinata all'alta direzione sono il Tableau de Bord e la Balanced Scorecard, strumenti che vengono ampiamente analizzati in tutto il capitolo quattro.

L'ultimo capitolo è infine completamente dedicato all'esperienza maturata negli ultimi cinque mesi in Sec Servizi. Una breve storia dell'azienda e una descrizione accurata di come è strutturato il suo ufficio di Controllo di Gestione caratterizzano i primi paragrafi del capitolo finale, nell'ultima parte invece, vengono analizzati i cambiamenti avvenuti dal punto di vista della reportistica aziendale con l'introduzione del nuovo sistema informativo SAP Business Suite.



# Capitolo I

## 1. Il Controllo di Gestione

*“Se non sapete dove state andando, probabilmente finirete da qualche altra parte”*

*Laurence Peter*

### 1.1 Definizione

In un'azienda il controllo di gestione, definito anche come controllo direzionale, è il sistema operativo volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti ed informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive.

Il controllo di gestione è strettamente connesso al sistema di pianificazione, tanto che di solito, sia in ambito teorico che nella pratica aziendale, si parla di "sistema di pianificazione e controllo".

Dal punto di vista organizzativo, è normalmente progettato e gestito da un organo posto in staff al vertice aziendale; la persona preposta a questo ruolo viene qualificata come controller<sup>1</sup>, coniando un termine importato dalla pratica aziendale statunitense.

---

<sup>1</sup> Figura professionale di alto livello, può essere ricondotto a colui che progetta il sistema di controllo e consente l'interpretazione e la valutazione degli andamenti aziendali intervenendo a supporto delle diverse aree aziendali (Ferraris Franceschi, 2007)

## **1.2 Scopi e finalità del sistema**

A primo impatto, dovessimo esclusivamente basarci sul significato più comune che il termine “controllo” ha in italiano, la finalità più logica che riterremmo propria dei sistemi di pianificazione e controllo sarebbe quella di “vigilanza”, ipoteticamente quindi, i suoi compiti si limiterebbero a sanzionare con opportuni provvedimenti il comportamento del personale che non rispetta le regole, impartendo una sorta di disciplina ferrea all’interno del contesto aziendale.

Abbandonando questa deduzione legata al solo significato della parola, le teorie economiche di oggi attribuiscono al sistema funzioni ben più proficue. Una delle principali è favorire la probabilità che gli individui assumano le decisioni e orientino il proprio comportamento verso il conseguimento degli obiettivi e delle linee strategiche dell’azienda. E’ d’altra parte evidente però che per poter compiere questa funzione occorre conoscere a fondo l’azienda nei suoi andamenti.

Il nostro sistema manageriale dovrà allora svolgere una seconda funzione altrettanto importante, come quella di misurazione ed interpretazione degli andamenti aziendali da i quali potranno scaturire le linee di azione future perseguendo il successo.

## **1.3 I momenti chiave del sistema**

Non è per nulla facile identificare una sequenza logica di operazioni da svolgere che sia standard per tutte le aziende, infatti l’attività manageriale di guida del controllo di gestione dipende da numerose variabili contestuali che cambiano a seconda del caso preso in considerazione. Tuttavia, al prezzo di grandi semplificazioni può intendersi schematizzata da alcuni momenti chiave più o meno comuni (*vedi figura 1*).

La prima fase consiste nella definizione degli obiettivi e dei programmi per ciascuna funzione o processo aziendale, tali obiettivi devono essere coerenti con le linee guida dell’azienda e sono strumentali a quelli definiti nel piano strategico.

Gli obiettivi così definiti vengono ulteriormente scomposti in obiettivi di breve periodo, di solito nell'ordine del trimestre, al fine di consentire un continuo monitoraggio senza dover aspettare necessariamente la conclusione dei programmi, permettendo così qualora se ne ravvisi la necessità tempestivi interventi correttivi.

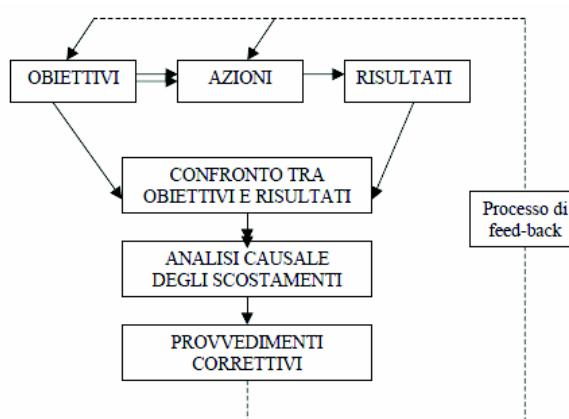
Stabiliti gli obiettivi si procede al loro perseguimento pianificando tutte quelle azioni di gestione che conducono nella direzione indicata.

Successivamente si rilevano i risultati ottenuti e si confrontano con gli obiettivi prefissati. Nella fase della rilevazione si sottolinea la necessità di ottenere tempestivamente i dati sulle prestazioni, si evidenzia così l'importanza di un sistema di reporting che fornisca con regolarità dati e risultati ai dirigenti che dovranno recepirli.

Dal confronto tra risultati ed obiettivi si individuano gli eventuali scostamenti per poi porre in essere i necessari provvedimenti correttivi.

Gli scostamenti vengono analizzati e scomposti per individuarne le cause nonché le eventuali responsabilità, poi sulla base dell'informazione offerta da tale analisi si decidono gli interventi di rettifica.

Gli interventi correttivi possono agire in due direzioni, o si lavora sull'attività per riportarla in linea con la programmazione mantenendo invariati gli obiettivi prefissati, o si giunge ad una ridefinizione stessa degli obiettivi adeguandoli alle condizioni attuali della gestione.



*Figura 1: I momenti chiave del sistema*

## **1.4 Tipologie di Controllo**

Le fasi in cui si sviluppa il controllo vero e proprio sono da ritenersi interdipendenti tra di loro e non sequenziali, esse si svolgono in differenti momenti nel corso della gestione, e cioè, non solo in via consuntiva ma anche in via preventiva e concomitante.

Da ciò si deduce che la finalità del controllo necessaria non è solo quella di attendere che i risultati finali si siano manifestati per poi confrontarli con quelli prefissati, ma piuttosto quella del continuo monitoraggio, affinché in caso di scostamenti di rilievo vi siano tempestivi interventi correttivi.

Pertanto è possibile individuare tre tipologie di controllo (*vedi figura 2*):

- a) Il controllo antecedente
- b) Il controllo concomitante
- c) Il controllo consuntivo o susseguente

### **1.4.1 Controllo antecedente (o budgeting<sup>2</sup>)**

Il controllo antecedente consiste nel valutare e nell'accertare l'idoneità e la fattibilità dei programmi operativi di gestione, sia dal punto di vista economico-finanziario che organizzativo, verificando il raggiungimento degli obiettivi indicati nel piano strategico. Lo strumento fondamentale per tale tipo di controllo è il budget, attraverso il quale si effettuano simulazioni per anticipare il futuro svolgimento della gestione verificando la coerenza tra gli obiettivi e le strategie di lungo termine con i risultati attesi nel breve.

### **1.4.2 Controllo concomitante**

Il controllo concomitante è un'attività che si svolge ad intervalli prestabiliti (es. mensilmente, settimanalmente ecc.) e consiste nel monitorare

---

<sup>2</sup> Rappresenta la serie di decisioni ed operazioni mediante le quali gli organi dell'azienda raggiungono l'accordo sull'impiego delle risorse disponibili, definiscono gli obiettivi da perseguire da parte di ciascuno e, infine, valutano eventuali deviazioni rispetto ad obiettivi prefissati, ripensandoli o ridefinendoli (Cerbioni)

l'andamento della gestione attraverso la rilevazione dei risultati che via via si manifestano.

Questo tipo di controllo, potrebbe essere definito come il controllo per antonomasia, infatti grazie ad esso il management individua le cause degli scostamenti e le relative azioni correttive. È identificabile con reporting direzionale, costituito da un sistema di rendiconti adeguatamente strutturati in grado di segnalare le aree critiche della gestione nella decisione.

Il controllo concomitante segue un approccio di tipo feed-forward<sup>3</sup> poiché le eventuali correzioni avvengono nel corso della gestione senza dover attendere il completamento delle attività.

Nel feed-forward la ridefinizione degli obiettivi si avvale delle maggiori e migliori informazioni dovute al riavvicinamento temporale dell'azione futura e pertanto tale meccanismo riesce ad eseguire un monitoraggio più evoluto, precoce e anticipativo, adatto soprattutto quando l'ambiente in cui opera l'impresa è molto dinamico.

#### *1.4.3 Controllo consuntivo o susseguente*

Il controllo consuntivo o susseguente avviene quando i risultati finali si sono già manifestati e deriva da un confronto di questi con i risultati attesi, consiste quindi in un controllo dei fatti della gestione a cose avvenute, generando azioni correttive a posteriori.

Da quanto appena esposto si intuisce come un tale tipo di controllo sia poco efficace in una logica di monitoraggio tempestivo, tuttavia risulta comunque utile al management, in quanto alimenta attraverso i dati raccolti, il sistema informativo aziendale al fine di migliorare la programmazione e l'azione futura. Inoltre il controllo consuntivo permette una valutazione dei manager e dei loro risultati, generando i processi d'incentivazione delle risorse umane interessate.

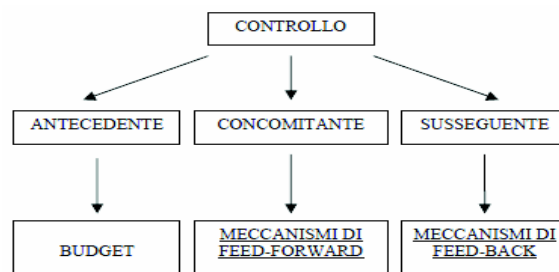
---

<sup>3</sup> Pre-azione: consiste nella rettifica di una situazione, attraverso un'azione preventiva, in risposta ad una previsione riguardante uno stato futuro probabile

L'approccio seguito da tale tipo di controllo è quello di feed-back<sup>4</sup> o retroazione, il suo limite è la scarsa efficacia che può avere in condizioni perturbate quali quelle attuali.

Tanto il controllo concomitante quanto quello susseguente si sostanziano nel reporting, ossia nella trasmissione ai centri di responsabilità e al vertice aziendale di sintesi informative (i report) da parte dell'organo di controllo di gestione.

In conclusione di questo paragrafo si riporta un semplice schema che riassume i tre tipi di controllo appena descritti nonché i relativi meccanismi di funzionamento.<sup>5</sup>



*Figura 2: Le tre forme del controllo*

### **1.5 I criteri di Efficienza ed Efficacia**

Un buon sistema di controllo che sia considerato un vero strumento di guida per l'azienda, deve anzitutto garantire la presenza costante e continua delle caratteristiche di efficacia ed efficienza della gestione.

Il criterio dell'efficacia riflette in larga prevalenza la prospettiva esterna in quanto è misurato sul livello di ottenimento dei risultati conseguiti, mettendoli a confronto con gli obiettivi prefissati. Ci si chiede, cioè, se ed in quale misura i

---

<sup>4</sup> Letteralmente il suo significato è retroazione, indica una serie di comportamenti decisionali intrapresi in seguito all'esito di una certa azione

<sup>5</sup> Tratto da P.LIZZA (2000), *Lineamenti del controllo di gestione fra tradizione e innovazione*

risultati ottenuti possano essere ritenuti validi, in base ad indicatori o parametri di riferimento stabiliti in fase iniziale.

L'efficienza invece riflette una prospettiva interna, è infatti monitorata con la verifica del rapporto tra la quantità fisica delle risorse e dei fattori produttivi impiegati con i volumi di produzione del prodotto/servizio.

Essere efficienti significa ridurre gli sprechi, migliorare i tempi di produzione e razionalizzare l'impiego delle risorse. Traguardo misurabile attraverso rilevazioni dei costi e sintetizzato in ultima analisi nel rapporto tra *output* e *input*.

### **1.6 Gli strumenti del Controllo di Gestione**

Gli strumenti tecnico-contabili a disposizione del management per il controllo di gestione si possono elencare in:

- Contabilità generale e bilancio d'esercizio
- Contabilità analitica
- Budget
- Analisi degli scostamenti

La contabilità generale, definita anche bilancio d'esercizio, non serve solo per rispondere ad obblighi fiscali periodici ma è anche utile per il monitoraggio della gestione attraverso le analisi di bilancio (per indici e per flussi), fornendo così informazioni economiche e finanziarie sulla gestione passata (bilancio consuntivo).

La contabilità analitica rende razionali e pratiche molte decisioni sviluppate in fase di pianificazione (quanto produrre e quanto vendere, il prezzo di vendita, con quale mix produttivo). Si tratta di un documento redatto con cadenza infra-annuale con lo scopo di attribuire costi (ricavi) effettivamente sostenuti (conseguiti) a livello di azienda, centri di responsabilità o singoli prodotti/servizi.

Il budget è un programma d'esercizio tradotto in termini economico-finanziari che assume la veste di bilancio preventivo: esso esprime quali saranno

gli investimenti, le fonti di finanziamento, nonché i costi ed i ricavi dell'azienda per l'esercizio successivo. Grazie all'elaborazione del budget è possibile guidare l'azione dei manager, motivandoli con la fissazione di parametri obiettivo abbinati ad un sistema incentivante; inoltre è possibile usufruire dello stesso per fornire i parametri economico-finanziari con cui confrontare i risultati conseguiti.

Infine, l'analisi degli scostamenti consiste nel processo di determinazione delle differenze tra valori a budget (obiettivi prestabiliti) e valori a consuntivo (valori effettivi) e nella scomposizione di tali scostamenti secondo le cause che li hanno determinati.



## Capitolo II

### 2. Il Sistema di Reporting

*“Il reporting è la punta di un iceberg costituito dalla massa dei dati che rappresentano il tessuto storico di un’azienda. Il reporting è un messaggio, e come tale, deve seguire le regole della comunicazione. L’efficacia del messaggio è in diretta relazione con la sinteticità e la chiarezza”*

#### 2.1 Introduzione e definizione

Il sistema di reporting è lo strumento che serve per comunicare alla direzione, secondo i diversi gradi di responsabilità, le informazioni economico-finanziarie e fisico-tecniche rappresentative della gestione.

Si tratta quindi di una “attività di comunicazione” finalizzata alla produzione di informazioni “just in time”<sup>6</sup> tramite la raccolta e l’elaborazione di dati, a supporto del processo di budgeting e della pianificazione delle strategie (figura 3).

L’importanza dello strumento è correlata alla sua capacità di valorizzare le informazioni raccolte, classificate, selezionate ed elaborate.

Nell’attività di reporting è necessario ricordare e tenere in considerazione che i destinatari sono soggetti che possiedono proprie semantiche, e che necessitano di importanti informazioni in quanto responsabili specifici

---

<sup>6</sup> Il Just in Time (spesso abbreviato in in JIT), espressione inglese che significa letteralmente “appena in tempo”, è una filosofia produttiva sviluppata inizialmente dalla Toyota Motor Corporation negli anni ’60 che si basa su alcuni presupposti di fondo: a) l’obiettivo costante di eliminare le cause di inefficienza del sistema produttivo; b) lo sforzo per il raggiungimento di obiettivi come l’alta qualità, elevata flessibilità e bassi costi.

dell'andamento aziendale, dal quale si aspettano sempre notizie positive. Per far fronte a esigenze di tale portata è quindi indispensabile confezionare informazioni che siano poi recepite in modo chiaro e corretto per far fronte alle necessità emergenti.



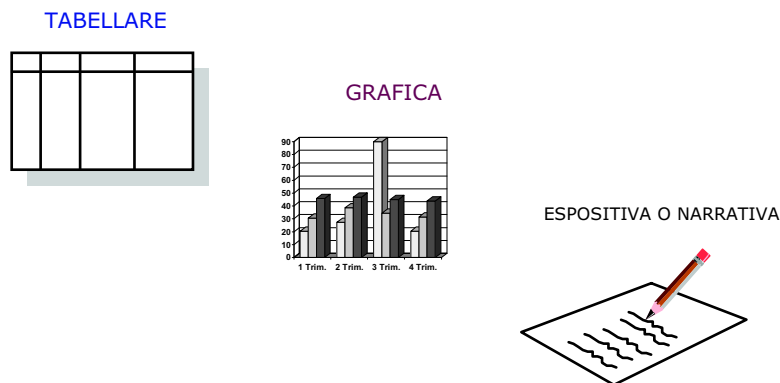
*Figura 3: Dal dato all'informazione*

## **2.2 Forme di comunicazione**

Le informazioni contenute nei report possono essere comunicate mediante forme di vario genere (*figura 4*), di seguito un elenco delle più famose ed utilizzate:

- orale, si tratta di una forma di comunicazione istantanea ma poco pratica
- scritta discorsiva, poco immediata ma più fedele alle interpretazioni dell'autore del reporting
- forma tabellare, è una tipologia di comunicazione asettica che richiede l'interpretazione del lettore
- grafica, il suo punto di forza è l'impatto immediato, a prima vista infatti è possibile già trarre informazioni importanti, è però una forma meno specifica e dettagliata di altre.

Una chiara comprensione del dato rende più facile e più utile il suo utilizzo come legittimazione delle decisioni da prendere.



**Figura 5: Le forma di comunicazione**

### ***2.3 Finalità e funzioni del reporting***

Nello sviluppare il sistema di reporting è fondamentale tenere sempre presente la marcia da seguire, ricordando le finalità principali per le quali viene elaborato il documento. Il compito principale è infatti quello di collaborare con il management aiutandolo sotto diversi punti di vista:

- di conoscenza, deve saper elaborare conoscenze strutturate e di tipo generale sul contesto aziendale in cui si opera, anche non in relazione con l'ambito di responsabilità. Inoltre, essere in grado di fornire conoscenze generali comuni a tutti i responsabili dei diversi settori attraverso report non standardizzati.
- di controllo, la documentazione elaborata deve dare informazioni con l'intento di consigliare sulle decisioni da prendere spesso per problemi specifici e dettagliati; elaborare report centrati sulle variabili per le quali i dirigenti sono responsabilizzati; distribuire inoltre conoscenze specifiche all'ambito di azione e responsabilità attraverso report standardizzati.
- decisionali, per rispondere alle esigenze in questo ambito deve fornire dati che possano essere utili in sede di pianificazione strategica, in relazione diretta con le decisioni da prendere.

## **2.4 Caratteristiche della documentazione**

Il sistema di reporting, in quanto attività indispensabile per controllare l'andamento dell'azienda e soprattutto per guidarla giorno dopo giorno lungo il percorso tracciato in fase di pianificazione strategica, deve avere una buona fruibilità a tutti i livelli; deve essere quindi in grado di fornire le informazioni necessarie mediante un'attività di rilevazione e di misurazione dei risultati dell'impresa, sia nel suo complesso, sia nelle sue aree funzionali.

La qualità di un sistema di reporting è direttamente connessa all'adeguatezza degli strumenti informativi che vengono utilizzati e alle metodologie di gestione e di rappresentazione dei dati applicate, tuttavia è consigliabile rispettare alcune caratteristiche fondamentali per produrre una buona e funzionale documentazione (*vedi figura 5*), di seguito ne vengono elencate alcune:

- -Affidabilità: sicuramente l'affidabilità deve essere il requisito primario, il sistema di reporting è il punto di riferimento per la gestione di tutte le richieste informative, riferite sia ai dati finanziari-economici che ai dati quantitativi, veicolati all'interno dell'azienda verso il top management, o all'esterno, verso banche, mercati finanziari e organismi di controllo;
- -Misurabilità: le informazioni contenute devono essere precise e sicure, in quanto costituiscono i "pilastri" del modello di controllo e allo stesso tempo devono essere il più oggettive possibili per evitare distorsioni nella loro interpretazione o la messa in discussione delle valutazioni delle performance;
- -Significatività: accanto all'affidabilità dei numeri non devono mancare la semplicità di analisi e di lettura delle informazioni, è buona cosa infatti riportare solo le informazioni utili per decidere evitando dati ridondanti che creano ambiguità e confusione al lettore;
- -Tempestività: la significatività garantisce la possibilità di effettuare valutazioni chiare e tempestive, favorendo la lettura e la gestione dei dati aggiornata in tempi più brevi in caso di cambiamenti strutturali del contesto

competitivo in cui si trova l'impresa, di cambiamenti dei processi operativi e dell'organizzazione aziendale o dell'assetto societario.

|                 |  |
|-----------------|--|
| Affidabilità    | Deve rappresentare i fenomeni in modo completo e con sicurezza sul contenuto dei dati              |
| Misurabilità    | Deve fornire dati tangibili, che forniscano una rappresentazione oggettiva degli eventi            |
| Significatività | Deve contenere indicatori rilevanti per l'analisi delle cause e facili da comprendere              |
| Tempestività    | Deve predisporre i dati rapidamente per consentire di correggere le azioni altrettanto velocemente |

*Figura 6: Le caratteristiche della documentazione*

Tuttavia definire un modello di reporting valido in assoluto per qualsiasi tipologia di azienda è pressoché impossibile. Ogni impresa ha diverse esigenze informative in relazione alle proprie caratteristiche organizzative e di business, al settore in cui opera, al modello di governance che persegue, quindi deve disporre di un modello di reporting personalizzato che sia fatto su misura per sé.

## **2.5 Tipologie di sistemi di reporting**

Non tutta la documentazione fornita dal sistema di reporting all'interno di un'azienda appartiene alla stessa famiglia, è infatti possibile distinguere tre forme essenziali di reporting (Bruni, 1990):

- reporting operativo, costituito dall'insieme di informazioni di dettaglio rilevate ed elaborate per rispondere alle esigenze di ciascuna area di business o funzione operativa (ad esempio ne fanno parte statistiche di vendita, indagini causali dei fermi macchina, dettaglio dei costi di struttura di un determinato reparto, analisi dei tempi di produzione, reclami, rilevazione presenze e tasso di assenteismo); è uno strumento a servizio dei responsabili operativi della gestione delle diverse funzioni dell'azienda, da quella commerciale a quella produttiva, utile per avere

sempre sotto controllo sia i dati finanziari (ricavi, costi e margini delle proprie aree) che gli indicatori di efficienza dei processi.

- reporting direzionale, costituito da poche informazioni di sintesi, riferite sia a dati di tipo economico-finanziario, sia a dati quantitativi o a indicatori chiave di performance che siano espressione dei risultati complessivi dell'azienda e dell'efficienza dei singoli processi (ad esempio indicatori generali quali ROI<sup>7</sup>, ROE<sup>8</sup>, o indicatori di efficienza quali ad esempio le ore macchina dei reparti produttivi, scarti di produzione, numero delle chiamate di assistenza tecnica, ecc.).

Il reporting direzionale è destinato al top management, all'amministratore delegato, al consiglio di amministrazione, ed ha una struttura non necessariamente standardizzata o riferita esclusivamente a logiche contabili, ma progettata in relazione ai principi di gestione propri di ciascun'azienda ed alle diverse esigenze di controllo e di governance che ogni impresa decide di adottare.

- reporting istituzionale, costituisce l'insieme delle informazioni che vengono periodicamente comunicate agli interlocutori istituzionali, in particolare agli azionisti, alle banche, agli istituti finanziari, ai clienti, ai fornitori, agli stakeholders in generale. Le informazioni distribuite attraverso il reporting istituzionale sono principalmente quelle di tipo economico-finanziarie contenute nei dati di bilancio, e quindi costituite dal conto economico, dallo stato patrimoniale, dal rendiconto finanziario, elaborati con cadenza trimestrale o semestrale. Ne fanno parte anche dati prospettici come il budget, forecast<sup>9</sup>, piani pluriennali. Gli esempi principali sono costituiti dai report predisposti con forme, contenuti, modalità e criteri di redazione regolamentati o predefiniti ( in base alla forma giuridica, all'assetto proprietario, al settore di attività).

---

<sup>7</sup> ROI (Return on Investment), è un indice che esprime quanto rende il capitale investito

<sup>8</sup> ROS (Return on Sales), indice che rappresenta la redditività dell'azienda, misurato dal rapporto tra reddito operativo e ricavi netti sulle vendite, moltiplicato per 100

<sup>9</sup> Il forecast, nella sua definizione più classica, racchiude i modelli statistici/previsivi i quali, partendo da quanto avvenuto nella storia dell'azienda, "predicono" con una certa approssimazione, il comportamento atteso nel prossimo orizzonte temporale

Mentre il reporting operativo tende a fornire una visione più approfondita e dettagliata della gestione dei processi per ciascun centro di responsabilità, (focalizzando l'attenzione ad esempio sull'andamento dei ricavi dei singoli prodotti/divisioni o dei costi riferiti a ciascun centro di costo), il reporting direzionale rappresenta una sintesi delle principali leve che il top management deve avere sotto controllo per intervenire tempestivamente nella correzione della "rotta" strategica dell'azienda o nella revisione dell'organizzazione e dei processi della stessa.



*Figura 7: Report operativo e direzionale a confronto*





## Capitolo III

### 3. Reporting Direzionale

#### **3.1 Definizione**

Il reporting direzionale è uno degli strumenti chiave utilizzati dal management per guidare l'azienda secondo il percorso gestionale prescelto.

La costruzione di tale strumento richiede un esame molto approfondito della realtà in cui l'azienda opera, che tenga conto sia dell'ambiente esterno (concorrenti, fornitori, clienti/utenti, ecc.) sia di quello interno (struttura organizzativa, processi gestionali, assetto patrimoniale, ecc.).

La sua redazione non segue una normativa contabile esterna, ma principi definiti all'interno dell'azienda secondo una logica propria.

Tale documento è costituito da poche informazioni di sintesi, riferite sia a dati di tipo economico/finanziario, sia a dati quantitativi o a indicatori chiave di performance, che siano espressione dei risultati complessivi dell'azienda e dell'efficienza dei singoli processi (ad esempio indicatori generali quali ROI, ROE, o indicatori di efficienza quali ad esempio le ore macchina dei reparti produttivi, scarti di produzione, numero delle chiamate di assistenza tecnica, tempi medi di evasione degli ordini, ecc.).

### ***3.2 Finalità del reporting destinato all'alta direzione***

Il reporting direzionale ha l'obiettivo di offrire al management la rappresentazione della situazione attuale presente in azienda per poter assumere decisioni tattiche e strategiche con maggiore cognizione di causa influenzando le scelte future dell'azienda. Deve pertanto monitorare il posizionamento strategico dell'impresa nel tempo nel suo contesto competitivo, con l'obiettivo di controllare l'evoluzione nel medio periodo delle linee strategiche pianificate e delle dinamiche competitive dell'impresa stessa.

Le informazioni prodotte dai report inoltre sono di supporto per la valutazione delle performance dei dirigenti in base al grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Questo favorisce l'implementazione del principio di accountability<sup>10</sup>, che genera in ogni singolo operatore aziendale una maggiore responsabilizzazione sugli obiettivi da raggiungere.

Un'ulteriore finalità del sistema è che consente un rapido sviluppo del processo di apprendimento organizzativo ("Learning Organization"). Infatti la rilevazione degli scostamenti, specie quelli negativi, e l'analisi delle cause che li hanno determinati dovrebbero aiutare i dirigenti aziendali a capire gli errori commessi ed a correggerli.

### ***3.3 Contenuti Principali***

#### ***3.3.1 Riferimento alle responsabilità manageriali***

Il reporting direzionale si può riferire a diverse tipologie di soggetti, come centri di responsabilità, reparti, aree di affari o filiali. A seconda del soggetto di riferimento, i documenti mostreranno informazioni di natura diverse, dati di costo, dati di ricavo o risultati di sintesi di cui i responsabili dovranno rispondere ai propri superiori.

---

<sup>10</sup> Il principio di accountability risponde all'esigenza di responsabilizzazione all'interno dell'azienda relativamente all'impiego di risorse e dei correlati risultati raggiunti

Secondo il principio di controllabilità, al responsabile di un centro di responsabilità devono essere assegnate responsabilità solo in merito a costi, ricavi o investimenti controllabili dalle persone che agiscono in quel centro. Ricavi, costi e investimenti controllati da persone estranee devono essere esclusi dalla valutazione della prestazione del responsabile.

### *3.3.2 Confronto dei risultati effettivi con quelli attesi*

Una volta elaborato il reporting occorre esporre i risultati raggiunti, e da questi calcolare l'ammontare degli scostamenti (scarti, varianze) rispetto ai risultati previsti nel budget o agli standard di riferimento.

Il passo successivo è l'analisi delle cause che hanno determinato la varianza, specie se sfavorevole, in modo da assumere azioni correttive per evitare il protrarsi di questa situazione negativa.

### *3.3.3 Rilevanza e selettività delle informazioni*

Le caratteristiche principali per un buon sistema di reporting direzionale sono essenzialmente due:

- **Rilevanza:** le informazioni da inserire nei report devono essere quelle che servono a soddisfare gli specifici obiettivi conoscitivi individuati nella stesura dei documenti stessi. Eventuali elementi di dettaglio devono essere riportati solo se ritenuti significativi ai fini della comprensione dei risultati ottenuti e delle problematiche gestionali emerse. Importante ricordare che la rilevanza di un'informazione non è correlata all'importo della medesima.
- **Selettività:** i report dovrebbero contenere solo le informazioni ritenute importanti dai destinatari per evitare il sovraccarico dei dati (information overload). La redazione di tali documenti dovrebbe essere preceduta da un'accurata selezione dei risultati concernenti i centri di responsabilità (tale logica deve riguardare anche i report redatti per specifica area o livello operativo).

### **3.4 Struttura del documento**

Il reporting direzionale consiste in un insieme coordinato di documenti elementari (sistema di report) destinati ai manager che fanno capo a singoli centri di responsabilità, reparti, aree d'affari o filiali.

Il sistema è strutturato conformemente alla mappa delle responsabilità<sup>11</sup>; le responsabilità aziendali sono oggi attribuite con un grado di decentramento<sup>12</sup> sempre maggiore, in questo caso i report sono redatti e trasmessi a tutto il corpo aziendale. Qualora invece la direzione sia accentrata, il reporting si presenta orientato esclusivamente verso il top management.

### **3.5 Forma dell'esposizione**

La premessa fondamentale per poter instaurare un sistema di reporting che sia utile ed efficace è che sia comunicato ed esposto in modo chiaro e comprensibile. Secondo Brunetti (1989) “Il linguaggio contabile è diverso da quello dei manager ed è, per l'appunto, compito di un rapporto saldare questa naturale frattura disponendo di dati in modo tale che siano più leggibili e stimolanti per il controllo od accompagnandoli con opportuni commenti o integrandoli con grafici e altri mezzi visivi”.

#### **3.5.1 Tabelle di dati**

Fanno parte di questa categoria Stati Patrimoniali e Conti Economici riclassificati secondo gli obiettivi conoscitivi da soddisfare oppure contenenti

---

<sup>11</sup> La costruzione della mappa delle responsabilità si basa su un insieme di deleghe del potere decisionale e delle responsabilità connesse al suo esercizio da parte dei vertici aziendali ai titolari dei singoli centri di responsabilità

<sup>12</sup> Decentrare significa attribuire a soggetti esterni all'area di governo, poteri decisionali e responsabilità nelle aree di competenza

solo prescelti “oggetti” di analisi della gestione, qui sotto sono riportati degli esempi (figura 7).

| Mese in corso |        | Linea | Descrizione                        | Progressivo           |                     |                          |            |
|---------------|--------|-------|------------------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|------------|
| Cons.         | Budget |       |                                    | Cost. valore puntuali | Cost. puntuali anno | Costantivo a valori medi |            |
|               |        |       |                                    |                       |                     | Valore                   | % sul tot. |
|               |        | 01    | Impieghi medi                      |                       |                     |                          |            |
|               |        | 02    | Impieghi                           |                       |                     |                          |            |
|               |        | 03    | A tutto fine di esercizio          |                       |                     |                          |            |
|               |        | 04    | procedenti                         |                       |                     |                          |            |
|               |        |       | Esercizio in corso                 |                       |                     |                          |            |
|               |        |       | A variabile                        |                       |                     |                          |            |
|               |        | 05    | Totale impieghi produttivi         |                       |                     |                          |            |
|               |        | 06    | Totale impieghi improduttivi       |                       |                     |                          |            |
|               |        | 07    | costi strutturali                  |                       |                     |                          |            |
|               |        | 08    | Totale impieghi gestione operativa |                       |                     |                          |            |
|               |        | 09    | Partecipazioni                     |                       |                     |                          |            |
|               |        | 10    | Altri impieghi non operativi       |                       |                     |                          |            |
|               |        | 11    | Cassa e banche                     |                       |                     |                          |            |
|               |        | 12    | Totale impieghi                    |                       |                     |                          |            |

| Asse                                 | Anno precedente | Budget anno | Mese | Progressivo |
|--------------------------------------|-----------------|-------------|------|-------------|
| Risultati di budget                  |                 |             |      |             |
| - Costo variabile prod. vendem.      |                 |             |      |             |
| = Margine di contribuzione di budget |                 |             |      |             |
| ± Δ Volume                           |                 |             |      |             |
| ± Δ M.C.                             |                 |             |      |             |
| ± Δ Prezzo di vendita                |                 |             |      |             |
| ± Δ Prezzo di acquisto               |                 |             |      |             |
| ± Δ C/Bozza                          |                 |             |      |             |
| = Margine di contribuzione effettivo |                 |             |      |             |
| - Costi fissi di budget              |                 |             |      |             |
| ± Δ Spesa Costi amministrativi       |                 |             |      |             |
| ± Δ Spesa Costi commerciali          |                 |             |      |             |
| ± Δ Spesa Costi produttivi           |                 |             |      |             |
| ± Δ Spesa Costi R&D                  |                 |             |      |             |
| = Risultato operativo                |                 |             |      |             |
| - Oneri finanziari di budget         |                 |             |      |             |
| ± Δ Oneri finanziari                 |                 |             |      |             |
| Risultato ante imposte               |                 |             |      |             |
| Observazioni sulle cause scostamenti |                 |             |      |             |
| Ventose                              |                 |             |      |             |

Figura 8: Esempi di report in forma tabellare

### 3.5.2 Sistemi di indici

Per rendere più chiaro e accessibile a tutti un documento di reporting che riguarda dati economico-finanziario in alcuni casi è consigliabile usufruire della facilità di comprensione di margini e indici.

- Margini, grandezze aziendali derivanti dalla differenza fra aggregati di bilancio collegati in virtù di una relazione logica-funzionale

- Indici, rapporti (quozienti) fra specifici valori di conto desunti dallo Stato Patrimoniale e/o dal Conto Economico, sono esprimibili anche in percentuali.

| Azienda: .....               |               | Anno: ..... |               |                       |                     |        |               |                       |  |
|------------------------------|---------------|-------------|---------------|-----------------------|---------------------|--------|---------------|-----------------------|--|
| Area: Produzione             |               | Mese: ..... |               |                       |                     |        |               |                       |  |
| Indicatori                   | Dati del mese |             |               |                       | Progressivo annuale |        |               |                       |  |
|                              | Consumi-vo    | Budget      | Soste-nimento | Consumi-vo anno prec. | Consumi-vo          | Budget | Soste-nimento | Consumi-vo anno prec. |  |
| Numero pezzi prodotti: ..... |               |             |               |                       |                     |        |               |                       |  |
| Ore MOD: .....               |               |             |               |                       |                     |        |               |                       |  |
| Pezzi/ore MOD: .....         |               |             |               |                       |                     |        |               |                       |  |
| Costo MOD: .....             |               |             |               |                       |                     |        |               |                       |  |
| Costo MOD pezzi: .....       |               |             |               |                       |                     |        |               |                       |  |
| Costo straordinario: .....   |               |             |               |                       |                     |        |               |                       |  |
| Osservazioni                 |               |             |               |                       |                     |        |               | Voto R: .....         |  |
|                              |               |             |               |                       |                     |        |               | Firma: .....          |  |

**Figura 9: Sistema di indici**

### 3.5.3 Rappresentazioni grafiche

I grafici rappresentano la forma di reporting più efficace per una rapida visualizzazione dei dati quantitativi-monetari derivanti da misurazioni e valutazioni delle performance aziendali. Devono quindi riguardare solo le informazioni più rilevanti in relazione alle esigenze conoscitive del destinatario del report.

I grafici più comuni sono quelli che illustrano l'evoluzione temporale di grandezze economiche e/o finanziarie tenendo conto degli eventi e delle azioni passate che altrimenti non troverebbero espressione nei report tradizionalmente rappresentati da tabelle di dati.

### 3.6 Frequenza dell'elaborazione

I report direzionali sono generalmente elaborati con cadenza più ampia rispetto a quelli che vengono inviati ai responsabili delle varie aree; questo perché i feed-back delle azioni correttive proposte non si possono manifestare all'istante ma dopo un arco temporale più o meno lungo a seconda dei casi.

I report direzionali vengono pertanto predisposti mediamente ogni tre mesi mentre quelli di secondo livello e successivo sono elaborati anche mensilmente. La caratteristica prioritaria è che la frequenza si adegui alla dimensione temporale del fenomeno oggetto di controllo, è infatti opportuno che l'intensità dei report sia coerente con quella dei preventivi ad essi correlati in modo da rendere possibile l'analisi delle varianze.

### ***3.7 Tempestività e Affidabilità della presentazione***

In termini di tempestività, è consigliabile rendere disponibili le informazioni agli utilizzatori medesimi nei tempi idonei, specie in contesti socio-economici altamente competitivi, per poter assumere decisioni che potranno concludersi con il conseguimento degli effetti desiderati. Eventuali ritardi nella trasmissione delle informazioni possono rendere inefficace l'attività di controllo e l'eventuale sistema di incentivazione se associato al reporting, aumentando di molto le probabilità di insuccesso.

L'affidabilità può essere definita come il grado di precisione delle informazioni contenute nei report, si tratta di un elemento d'importanza fondamentale per l'efficacia del sistema di controllo di gestione. Se i report contengono inesattezze si può diffondere un senso di sfiducia nei confronti dello strumento stesso.

I due elementi sono fra loro in forte contrasto in quanto tanto maggiore è la tempestività di redazione e comunicazione dei dati e tanto minore sarà la loro correttezza. Tuttavia, si ritiene più importante avere report tempestivi piuttosto che perfettamente allineati alla contabilità.

### ***3.8 I due principali strumenti di analisi***

La realizzazione di un sistema completo di reporting deve interagire con l'utilizzo di soluzioni di analisi avanzate tra le quali spiccano il Tableau de Bord (TdB) e la Balanced Scorecard (BSC), due strumenti che permettono di indirizzare le linee strategiche pianificate dall'impresa attraverso l'uso di mappe

di analisi, fino alla realizzazione dei piani operativi ed al monitoraggio dei risultati delle stesse azioni tramite un sistema integrato di indicatori e di schemi logici.

Entrambi gli strumenti spostano la funzione del reporting da quella tradizionale di lettura e di analisi dei dati economico-finanziari a quella di analisi di altre variabili chiave, più centrate sulla misurazione della creazione di valore dell'impresa. Ad esempio rilevando le performance di crescita e di sviluppo, la qualità dei processi interni o il livello di soddisfazione del cliente.



## Capitolo IV

### 4. Tableau de Bord & Balanced Scorecard

*“I sistemi tradizionali di reporting dei risultati economici dell’azienda ricordano molto il tabellone dei punteggi di un match, che segnala al giocatore se la sua squadra sta vincendo o perdendo ma gli dice poco sulla qualità del suo gioco. L’utilizzo degli indicatori di performance non monetari è invece un tentativo di gestire l’azienda guidati dall’operatività, enfatizzando il concetto secondo il quale per colpire bene la palla è necessario guardare la palla e non il punteggio sul tabellone.”*  
(J.K.Shank-V.Govindarajan 1993)

#### 4.1 Introduzione

Una serie di fattori culturali, economici, tecnologici sono all’origine della rinascita degli studi sui sistemi di pianificazione e controllo rispetto al passato.

Innanzitutto il passaggio dall’economia della produzione di massa all’economia della flessibilità ha portato ad uno spiccato orientamento delle aziende verso il cliente piuttosto che verso la produzione.

Accanto a questa considerazione non si deve dimenticare l’influenza esercitata dal processo di globalizzazione dell’economia con l’emergere di nuove modalità competitive, di nuovi mercati e quindi il crearsi di nuovi e più complessi sistemi di relazioni. Si diffondono inoltre i principi della “qualità totale” spostando l’attenzione dall’efficienza e l’efficacia delle singole operazioni alla “gestione per processi”, prevedendo una visione più integrata e sistematica dell’insieme di attività che creano l’output finale di ogni processo.

Se ai fattori già citati aggiungiamo la riduzione del ciclo di vita dei prodotti, la fortissima concorrenza asiatica sui prezzi, l’importanza assunta dal capitale intellettuale e la competizione basata sul tempo, ci rendiamo conto di

quanto sia cambiato il modo di fare azienda e di quanto sia indispensabile un cambiamento radicale dello stile manageriale.

In sostanza, si tratta di investire nello sviluppo di uno stile di gestione più partecipativo, che mantenga il collegamento continuo tra processo di definizione della strategia e azione operativa che la mette in pratica.

Gli strumenti che riteniamo appropriati per raggiungere questo scopo, integrati con quelli classici del Controllo di Gestione, sono essenzialmente due: il Tableau de Bord e la Balanced Scorecard.

Entrambi gli strumenti spostano la funzione del reporting, da quella tradizionale di lettura e di analisi dei dati economico-finanziari, a quella di analisi di altre variabili chiave strettamente connesse tra loro e più focalizzate sulla misurazione della creazione di valore per l'impresa.

## **4.2 Tableau de Bord (TdB)**

### *4.2.1 Info generali*

Tableau de Bord<sup>13</sup> è un termine nato in Francia agli inizi del '900 quando si affermò e si diffuse la teoria del 'Management by Numbers' cioè della gestione aziendale basata sugli indicatori. Il TdB non era inteso né come un sistema informativo né come un'applicazione, ma semplicemente come un rapporto cartaceo sintetico contenente in prevalenza indici finanziari (in particolare quelli rilevanti per gli analisti di borsa).

Il Tableau de Bord oggi è considerato uno strumento, una tecnica di misurazione, che consente all'utente una visione di sintesi delle diverse aree aziendali. Come il cruscotto di un'automobile, fornisce una visione chiara dell'andamento dei diversi settori e promette di tenere sotto controllo con un colpo d'occhio gli indicatori, o fattori chiave di successo più importanti che regolano il funzionamento dell'azienda (*un esempio è riportato in figura 9*)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> In seguito utilizzerò anche l'abbreviazione Tdb

<sup>14</sup> Tratto da [www.dialog.it](http://www.dialog.it)

Questo importante strumento non deve concentrarsi solo su indicatori di tipo economico-finanziario, ma deve anche consentire di analizzare l'efficienza della gestione aziendale e dei processi operativi, nonché il livello di soddisfazione dei clienti, mettendo a confronto i dati finanziari con gli indici di qualità erogata e percepita dal cliente.

I due obiettivi principali del Tableau de Bord possono essere riassunti in due punti:

- controllo dell'andamento delle variabili chiave (Key Performance Indicators) e dei processi fondamentali per il successo aziendale
- lettura sintetica e completa degli scostamenti dei risultati dell'azienda per la definizione delle azioni correttive.

#### *4.2.2 Le fasi per lo sviluppo del TdB*

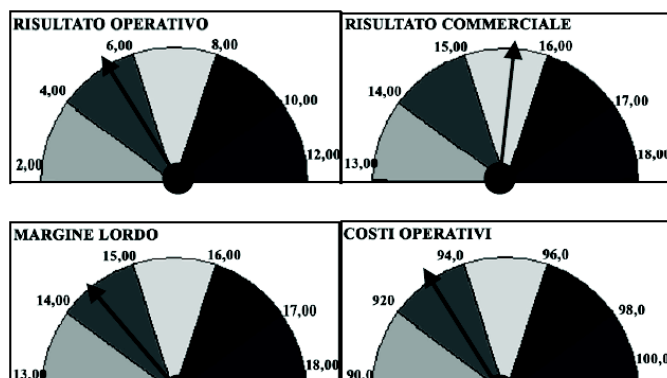
La prima fase per la costruzione di un Tableau de Bord richiede la definizione, anche approssimativa, delle linee strategiche e degli obiettivi di business, e per ognuno di questi l'individuazione dei Fattori Critici di Successo (FCS)<sup>15</sup> con successiva comunicazione al management aziendale.

Successivamente occorre determinare delle misure e degli indicatori chiave monetari e non; questi rappresenteranno i livelli desiderati per ogni performance che permetteranno di giudicare il fallimento o il raggiungimento di un obiettivo. Tali indicatori vengono definiti Key Performance Indicators (KPI)

L'ultima fase prevede l'adeguamento del sistema informativo al nuovo sistema di contabilità direzionale per estrarre i dati e calcolarne in modo efficiente e tempestivo gli indicatori scelti.

---

<sup>15</sup> I Fattori critici di successo sono attività in cui l'organizzazione deve eccellere per raggiungere gli obiettivi di fondo che si è prefissata



*Figura 10: Esempio di cruscotto*

### 4.2.3 Schema logico

Lo schema logico proprio del TdB illustrato nella tabella seguente, evidenzia per le tre aree di controllo (area economico-finanziaria, operativa, processi di creazione del valore) in cui viene considerato suddiviso il processo aziendale, le corrispettive variabili chiave (FCS) e alcuni indicatori delle performance (KPI).

| Oggetto di controllo            | Variabile chiave                     | Tipologia di indicatori  |
|---------------------------------|--------------------------------------|--|
| Area economico – finanziaria    | Redditività della gestione operativa | Reddito operativo  |
|                                 | Solvibilità                          | Capitale Circolante Netto  |
|                                 | Liquidità                            | Margine di tesoreria<br>Rendiconto finanziario   |
| Area operativa                  | Efficienza produttiva                | Costi medi di acquisto,<br>Costi medi di produzione<br>Tempi medi di produzione<br>Tempi medi di invio ordini di produzione<br>Tempi medi di consegna<br>Livello degli scarti<br>Costi medi di servizi post – vendita, |
| Processi di creazione di valore | Redditività del capitale             | ROE<br>ROI<br>Redditività di nuovi investimenti<br>EVA   |

*Figura 11: Le variabili chiave delle tre aree di controllo*

Concludendo, possiamo ritenere che il Tableau de Bord ci consente di identificare delle differenze sostanziali tra sistemi di reporting tradizionali e sistemi più evoluti.

I tradizionali assegnano la valutazione ai Centri di Responsabilità, mentre gli evoluti a FCS strettamente collegati alla strategia. Inoltre i KPI dei sistemi tradizionali sono prevalentemente ritardati e quantitativi, mentre nei sistemi più evoluti si aggiungo anche KPI prospettici e qualitativi.

Quindi, il Tableau de Bord deve essere sempre collegato ai processi di pianificazione e controllo, in modo tale che gli indicatori del cruscotto vengano aggiornati a scadenze periodiche, normalmente rappresentate dai momenti di redazione del bilancio gestionale e del reporting consuntivo mensile, e siano in grado di produrre un feedback tempestivo sull'andamento della gestione.

### **4.3 Balanced Scorecard (BSC)**

#### *4.3.1 Info Generali*

La metodologia della Balanced Scorecard nasce nel 1992 con un articolo pubblicato sulla Harvard Business Review da Robert Kaplan<sup>16</sup> e David Norton dal titolo: "The Balanced Scorecard. The measure that drive performance".

Si tratta di uno strumento di supporto nella gestione strategica dell'impresa che permette di tradurre la strategia d'impresa in un insieme coerente di misure di performance aziendali, facilitandone la misurabilità.

Si pone l'obiettivo di rimediare ai limiti dei modelli di monitoraggio tradizionale, dove si presentano molteplici ostacoli alla concreta realizzazione degli obiettivi strategici: la strategia può non essere condivisa e il suo grado di attuazione non misurabile, le risorse potrebbero non essere distribuite in funzione degli obiettivi prestabiliti, i processi non progettati in linea con le priorità strategiche o i sistemi di incentivazione non allineati alla strategia.

---

<sup>16</sup> Nato nel 1940 oggi è co-fondatore e presidente della Balanced Scorecard Collaborative, famoso anche perché l'ideatore della Activity Based Costing

Per ovviare a questi problemi Kaplan e Norton svilupparono un approccio, il Balanced Scorecard appunto, in cui l'analisi delle performance non è più effettuata attraverso indicatori di carattere esclusivamente economico finanziario, ma piuttosto attraverso un cruscotto articolato in quattro prospettive (*vedi figura 11*): oltre a quella economica finanziaria, la prospettiva della clientela, quella dei processi interni e la prospettiva dell'apprendimento e della crescita.

Utilizzando una metafora, nel tentativo di semplificare il concetto di Balanced Scorecard, l'idea di fondo è che per vincere la partita di ogni giorno che le aziende giocano sul mercato occorre avere a disposizione un numero molto elevato di informazioni e di indicatori che segnalino i punti in cui intervenire e le conseguenze che questi interventi possono provocare all'interno e all'esterno dell'azienda.

Occorre, quindi bilanciare adeguatamente gli interventi per evitare che il beneficio ottenuto in un settore dell'attività si trasformi in un danno per un altro, ciò allo scopo di garantire che la strategia perseguita venga efficacemente utilizzata.

La Balanced Scorecard viene a "mettere ordine" tra gli indicatori, con l'obiettivo di integrarli e "bilanciarli", ossia di definire le connessioni logiche esistenti tra di essi in modo da conoscere in anticipo quali riflessi una determinata azione avrà sull'intera gestione aziendale.

#### *4.3.2 Le fasi per lo sviluppo del BSC*

Per costruire una Balanced Scorecard efficace sono necessari almeno tre mesi anche se il coinvolgimento richiesto per tradurla in una metodologia strategica all'interno di tutta l'organizzazione dell'azienda richiede molto più tempo. Possiamo articolare lo sviluppo del modello in più fasi, la sua costruzione deve partire dall'alto e seguire un procedimento di tipo top down.

Il primo passaggio fondamentale nella procedura di costruzione di una Balanced Scorecard è l'identificazione dei risultati strategici da raggiungere. Per far sì che ciò avvenga nella maniera più corretta possibile è bene che il vertice aziendale conosca lo scenario e gli elementi riguardanti la concorrenza sui mercati di riferimento.

Conclusa la precedente fase occorre inserire i risultati a cui si è pervenuti all'interno di ogni singola prospettiva interessata dalla metodologia dello strumento. Si perverrà in tale modo alla definizione di mappe strategiche per ogni dimensione nei quali inserire tutti gli obiettivi e le azioni atte a raggiungerli.

Quando si ha il quadro completo degli elementi considerati e delle relazioni tra questi all'interno di ogni prospettiva, occorre definire standard di performance da raggiungere e i relativi indicatori da considerare per la loro misurazione.

Nell'ultima fase assume molta importanza la definizione del piano di realizzazione della strategia, dal punto di vista operativo, per il breve e medio/lungo periodo, creando valore per l'impresa e gli stakeholders. In parallelo bisogna strutturare il processo di controllo (feed-back) e di revisione (feed-forward) di obiettivi e target.

| DIMENSIONI               | OBIETTIVI                   | MISURA                    | STANDARD DI PERFORMANCE | PROGRAMMI                  |
|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|
| ECONOMICO-FINANZIARIA    | Massimoritorno              | R.O.E.                    | 13%                     |                            |
|                          | Utilizzazione risorse       | Tasso di rotazione        | 2,25                    |                            |
|                          | Incremento ricavi           | Tasso di crescim.         | +12%                    |                            |
| CLIENTELA                | Ritenzione della clientela  | Tasso di ritenzione       | 75%                     | Implementazione CRM        |
|                          | Servizio al cliente         | Indice di C. S.           | 85%                     |                            |
|                          | Relazione con i clienti     | %telefonate ricevute      | +35%                    |                            |
| PROCESSI INTERNI         | Consegna rapida             | Tempo di consegna         | 1 ora                   | Sistema gestione del ciclo |
|                          | Servizio efficace           | Risoluzione primo reclamo | 65%                     |                            |
|                          | Costi ottimali              | %sulle vendite            | 58%                     |                            |
| APPRENDIMENTO E CRESCITA | Competenze eccellenti       | Indice di competenza      | 65%                     | Corporate University       |
|                          | Soddisfazione del personale | Indice di valutazione     | 80%                     |                            |
|                          | Competitività relativa      | Rating subbase 5          | 4,6                     |                            |

*Figura 12: Le quattro dimensioni della BSC*

#### 4.3.3 Schema logico e le quattro prospettive

In fase d'implementazione del BSC, ci troviamo nella situazione di dover individuare una serie di indicatori significativi monetari e non che siano espressione della strategia aziendale e dei FCS. Tali indicatori devono essere

raggruppati nelle quattro prospettive, elencate in precedenza, secondo una rigorosa sequenza gestionale logica di relazioni causa-effetto.

Le prospettive individuano i “quattro motori” dell’azienda che la portano a creare valore, cioè mantenere o migliorare i propri risultati economico-finanziari di breve periodo, e il proprio posizionamento competitivo nel lungo periodo.



Figura 13: Schema logico del sistema BSC

### La prospettiva economica - finanziaria

Questa prospettiva analizza i risultati raggiunti in relazione alla strategia dell’azienda in termini economico-finanziari.

Alcuni degli indicatori che possono essere presi in considerazione sono:

- SVA (Shareholder Value Approach), risponde all’obiettivo del management di implementare strategie che creino valore per gli azionisti;
- EVA (Economic Value Added), è una metodologia basata sul confronto del ritorno del capitale investito in azienda con il costo dei fattori che lo hanno generato. L’EVA consente di capire se il management sia in grado di produrre profitti superiori rispetto al rendimento che il capitale investito in azienda produrrebbe se fosse investito in attività rischiose.

$$EVA = NOPAT - (WACC * C)$$

Dove:

- NOPAT = Utile operativo netto dopo le imposte operative



- WACC = Costo medio ponderato del capitale
- C= Capitale investito netto;
- ROI (Return On Investment), indice dato dal rapporto tra il reddito operativo lordo della gestione caratteristica e il capitale investito. Esso esprime la redditività operativa, ossia il rendimento offerto dal capitale investito nell'attività tipica aziendale;
- ROE (Return On Equity), percentuale data dal rapporto tra utile d'esercizio ed il capitale proprio, quest'ultimo ottenuto escludendo dal patrimonio netto l'utile d'esercizio. Il risultato indica la redditività del capitale di rischio, cioè dei mezzi impiegati dai soci o dal proprietario in azienda.
- ROS (Return on sales), percentuale data dal rapporto tra reddito operativo lordo della gestione caratteristica e ricavi netti di vendita. Il tasso esprime la redditività delle vendite indicando quanto residua dopo la copertura di tutti i costi della gestione caratteristica.

#### *La prospettiva del cliente*

L'impresa ha bisogno di un consumatore soddisfatto e fidelizzato poiché l'aumento della soddisfazione rappresenta un investimento redditizio e da privilegiare se l'obiettivo è l'incremento delle quote di mercato. I manager devono individuare pertanto, per ogni Area Strategica di Affari, i clienti e le relative misure di performance.

Le misure principali devono far riferimento ai fattori critici (Customer Driver) per l'acquisizione ed il mantenimento dei clienti, in ciascun segmento di mercato. In questa prospettiva le misure più importanti fanno riferimento a :

- quota di mercato dei vari prodotti e servizi
- tasso di fidelizzazione dei clienti
- capacità di acquisizione di nuovi clienti
- il grado di soddisfazione dei clienti (Customer Satisfaction)
- il livello di redditività del cliente
- gli attributi del prodotto e servizio richiesti
- le relazioni con il cliente
- l'immagine e la reputazione.

### *La prospettiva dei processi aziendali interni*

La prospettiva della gestione dei processi interni deve consentire ai manager di definire i processi “critici” in cui l’azienda deve eccellere per conseguire gli obiettivi finanziari e di Customer-Based. Si tratta di processi che, per il valore che creano, sono in grado di attrarre e mantenere i clienti, oltre ad offrire agli azionisti aspettative di elevati ritorni finanziari.

Gli indicatori più significativi nella prospettiva di business interno sono quelli che consentono di valutare i processi operativi in termini di:

- costi delle attività che ne fanno parte (Activity Based Costing);
- gestione economica delle stesse attività (Activity Based Management);
- la qualità dei processi, sulla base del Business Process Reengineering.

I metodi tradizionali di rilevazione dei costi delle attività erano basati sul concetto di Full Costing, attribuendo costi diretti (manodopera e materiali) in relazione all’utilizzo dei fattori ad essi collegati e i costi indiretti, considerati fissi, sulla base di parametri convenzionali.

La metodologia ABC si propone una attribuzione dei costi per esigenze di misurazione, sulla base della tecnica di Activity Based Costing, con l’obiettivo di attribuire i costi delle risorse aziendali alle attività da queste sviluppate ed i costi delle attività agli oggetti (in particolare i prodotti) dei costi per poter permettere di prendere correttamente le decisioni più importanti.

L’utilizzo delle informazioni derivanti dalla metodologia ABC è la base per una strategia di Activity Based Management in base alla quale il miglioramento di qualità, tempi e costi, passa attraverso la gestione dei processi aziendali e la valutazione delle loro prestazioni. Questo al fine di indirizzare le risorse aziendali verso quelle attività significative, tanto per il cliente quanto per il funzionamento dell’azienda, che presentano una prospettiva di redditività maggiore e di migliorare il modo in cui le stesse attività vengono svolte.

Lo sviluppo di una nuova visione di azienda come somma di processi che portano valore ai clienti determina l’esigenza di miglioramenti continui alla base di una nuova filosofia manageriale nota come Business Process Reengineering, che impone un ripensamento del modo di lavorare basato su processi, assieme alla necessità di dotarsi di un nuovo sistema informativo e di misurazione delle performance, fondato su soluzioni tecnologicamente evolute, e di un nuovo sistema di valori focalizzato alla soddisfazione del cliente.

### *La prospettiva di sviluppo futuro*

La prospettiva dello sviluppo futuro può essere intesa sotto tre punti di vista:

- prospettiva di innovazione e vantaggio competitivo, tesa ad evidenziare l'infrastruttura necessaria all'impresa per competere nel lungo periodo. La crescente competitività dei mercati infatti richiede da parte delle imprese un aumento delle loro capacità in termini di valore per i loro clienti e gli azionisti, oltre che un impegno nell'innovare strumenti e tecnologie, soprattutto in un'ottica di crescita nel medio/lungo termine. Gli indicatori più appropriati a misurare le performance sotto questa prospettiva fanno riferimento al turnover delle competenze per la gestione e lo sviluppo delle risorse chiave, agli indici di flessibilità e soddisfazione del cliente, agli indici per la misurazione del miglioramento continuo.
- prospettiva del mercato, in questo caso i manager individuano i segmenti di mercato in cui l'azienda può competere. La conoscenza dell'ambiente competitivo è indispensabile per poter fronteggiare efficacemente le minacce e sfruttare al meglio le opportunità che si presentano. Gli indicatori più importanti riguardano la quota di mercato posseduta nei vari segmenti, il tasso di crescita del mercato, il grado di concentrazione e di differenziazione.
- prospettiva della cultura e apprendimento, la cultura aziendale è costituita da abitudini ma anche da formazione e continuo apprendimento, in grado di orientare i comportamenti degli individui nello svolgimento delle loro attività. L'ambiente in cui operano le imprese di oggi impone un continuo aggiornamento delle conoscenze e competenze in modo da indirizzare la competitività verso i livelli di eccellenza richiesti dal mercato. Gli indicatori più importanti riguardano, pertanto, il valore delle competenze e il peso delle ore/giornate di formazione.

### **4.3 TdB come step intermedio per la BSC**

Dopo aver evidenziato le caratteristiche e le funzioni base del Tableau de Bord e della Balanced Scorecard, andiamo ad analizzare l'approccio e

l'avvicinamento di un'azienda centrata finora sul modello tradizionale di controllo di gestione a questi due nuovi strumenti manageriali.

Partendo dal presupposto che il rischio intrinseco dei progetti di miglioramento di livello strategico è sempre molto elevato, si intuisce il motivo per il quale è consigliabile che l'azienda raggiunga un compromesso intermedio in grado di equilibrare l'alto rischio di cambiamento con le necessità che l'utilizzo dei due strumenti dovrebbero soddisfare.

Per raggiungere questo compromesso occorre procedere strutturando un piano di progetto suddiviso in più fasi sequenziali tra loro, che rappresentino delle tappe successive verso l'obiettivo finale.

Questo approccio innanzitutto rassicura e incoraggia la direzione in merito alla correttezza e alla validità del progetto, aumentando le possibilità di successo.

Fatta questa premessa, possiamo affermare che implementare un Tableau de Bord nel sistema di controllo, rappresenta un obiettivo di miglioramento apprezzabile e propedeutico allo sviluppo futuro di una Balanced Scorecard completa. Infatti, nella maggioranza dei casi inizialmente mancano sempre buona parte delle condizioni necessarie per lo sviluppo immediato di una BSC.

Il Tdb deve quindi diventare un fondamentale primo passo per contribuire a guidare l'azienda in modo più consapevole e orientato alla corretta realizzazione della propria strategia.

#### ***4.4 Differenze e assonanze principali tra i due strumenti***

Il Tableau de Bord e la Balanced Scorecard forniscono due chiavi diverse di impostazione del reporting aziendale, impiegando indicatori diversi per quanto riguarda il loro contenuto e il loro utilizzo. L'informazione che uno stesso indicatore fornisce, può essere utilizzata in modo diverso nei due strumenti: ad esempio un indicatore di redditività complessiva come il ROE, nel Tableau de Bord può essere impiegato per valutare la remunerazione netta del capitale impiegato dagli azionisti, nella Balanced Scorecard come parametro di confronto rispetto alla redditività degli altri competitors del settore.

Dalla tavola sotto presentata si chiarisce, senza rischio di equivoco, che la BSC è un sistema di gran lunga più completo del TdB.<sup>17</sup>

| TDB   | BSC  |
|---|--|
| <b>1. STRUMENTO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO</b> (apprendimento)<br>Non c'è un modello gestionale da diffondere  | <b>1. STRUMENTO DI PIANIFICAZIONE CONTROLLO E MANAGEMENT</b> (gestione)<br>Diffusione a cascata del modello gestionale   |
| <b>2. MISSION E STRATEGIA NON ESPLICITE E NON TRASPARENTI</b><br>Logica Top-Down  | <b>2. MISSION E STRATEGIA ESPLICITE, TRASPARENTI E DEFINITE CON METODO</b><br>Logica negoziale   |
| <b>3. FOCUS sui ROI E SUI RISULTATI DI BREVE</b><br>Ottica del soggetto economico<br>+ Redditività e Finanza come aspetti di B/P.<br>Tende a non considerare il patr. intangibile | <b>3. FOCUS sul VALORE NEL LUNGO</b><br>Ottica degli stakeholders interni ed esterni<br>+ Posizionamento competitivo nel M/L.<br>Considera molto il patrimonio intangibile |
| <b>4. FOCUS sui RISULTATI ATTUALI</b><br>Le cause sono implicite o sconosciute  | <b>4. FOCUS su RISULTATI E CAUSE E AZIONI GESTIONALI PER NUOVA STRATEGIA</b>   |
| <b>5. CONOSCENZA LIMITATA PROCESSI</b>  | <b>5. CONOSCENZA ELEVATA PROCESSI</b>  |
| <b>6. PROGRAMMA OPERATIVO DI BUDGET</b>   | <b>6. PIANO AZIONI LUNGO PERIODO E BDG</b>   |
| <b>7. COLLEGAMENTO NON FORMALE FRA STRATEGIA E RISULTATI</b>  | <b>7. COLLEGAMENTO FORMALE FRA STRATEGIA E RISULTATI</b>   |
| <b>8. BILANCIAMENTO INDICATORI INFORMALE</b>  | <b>8. BILANCIAMENTO INDICATORI FORMALE</b>   |
| <b>9. STILE DIREZIONALE E SISTEMA DI COMUNICAZIONE ININFULIENTI</b>   | <b>9. STILE DIREZIONALE E SISTEMA DI COMUNICAZIONE MOLTO COINVOLTI</b>   |
| <b>10. FEED BACK NON INDISPENSABILE</b><br>(vedi punto 1)   | <b>10. FEED BACK INDISPENSABILE</b><br>(vedi punto 1)  |

*Figura 14: Principali differenze tra BSC e TDB*

Tuttavia per evidenziare come il TdB sia un fattore propedeutico alla BSC, talvolta è possibile individuare alcune aree di sovrapposizione tra le due metodologie, con particolare riferimento al flusso informativo dedicato agli azionisti, che contiene in entrambi i casi indicazioni molto simili sulla creazione di valore e sui più diffusi indici di tipo economico-finanziario.

Ecco alcune delle principali assonanze tra i due strumenti:

|   |
|---|
| <b>1. CONTROLLO SIA SU INDICATORI MONETARI SIA SU KPI FISICO TECNICI DI PROCESSO</b><br>Si passa dal controllo dei risultati (Economici, finanziari e patrimoniali) alla comprensione delle cause                     |
| <b>2. POSSONO DARE INDICAZIONI SIA ALLA DIREZIONE, SIA AL MANAGEMENT OPERATIVO</b>  |
| <b>3. CONOSCENZA E ANALISI DEI PROCESSI GESTIONALI INTERNI</b><br>Necessario per individuare i KPI  |
| <b>4. CONSIDERAZIONE DELLA STRATEGIA PASSATA E PRESENTE NELL'ANALISI DEI KPI</b><br>Anche se il TDB non prevede un legame formale e ben definito tra indicatori e obiettivi strategici                                |
| <b>5. CONTRIBUTO POSITIVO ALL'APPRENDIMENTO E AL MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO</b><br>Si occupano delle cause che determinano i risultati e, per questo, inducono ad azioni manageriali di miglioramento della gestione |

*Figura 15: Principali assonanze tra i due strumenti*

<sup>17</sup> Tratto da “Dal Tableau de Bord alla Balanced Scorecard, l’evoluzione dei sistemi di controllo”, Claudio Sternini 2005

## **4.5 Conclusioni**

Concludendo possiamo sostenere che, il Tableau de Bord è una soluzione gestionale per il controllo di gestione evoluto dell'azienda che può essere senza dubbio utilizzato come punto di partenza per l'introduzione di un più completo ed efficace sistema di Balanced Scorecard. In estrema sintesi è possibile definirlo come uno strumento che permetterà di fornire alle imprese l'ormai indispensabile contributo alla corretta guida strategica e al miglioramento del loro posizionamento nel proprio settore, affrontando in modo vincente le grandi sfide poste dalla difficile situazione ambientale di cui abbiamo parlato nella parte iniziale.

Invece la Balanced Scorecard è uno strumento utilizzato per controllare l'andamento strategico dell'azienda verso il mercato, e l'evoluzione del suo stile di management in relazione alle azioni operative correlate agli intenti strategici di partenza.

## Capitolo V

### 5. Il Modello Sec Servizi

*“Essere un leader riconosciuto nell’erogazione di servizi al settore finanziario e non, che sostiene, sviluppa e promuove la conoscenza tecnologica e finanziaria nell’ambito della comunità economica, scientifica e sociale”*

#### 5.1 Presentazione dell’azienda

SEC Servizi è una società consortile con azionariato costituito da un insieme variegato di banche, opera nel settore del Information e Communication Technology (ICT) e nasce dall’ iniziativa di un gruppo di banche del Nord-Est al fine di rafforzare la capacità produttiva attraverso un’azione comune nel campo dell’informatica. Le tipologie di clienti a cui vengono erogati i servizi sono essenzialmente due : i soci del consorzio e i “terzi” ovvero i clienti non soci.

L’offerta modulare di full outsourcing copre tutti gli ambiti dell’ICT proponendo, direttamente o mediante società collegate, la gamma completa dei servizi necessari al funzionamento dell’ “Azienda Banca”. Per il cliente che entra a far parte della società questa offerta porta dei vantaggi in termini di snellimento delle procedure di ICT, ma soprattutto in termine di riduzione dei costi di manutenzione grazie alle economie di scala che un’ azienda come SEC Servizi riesce ad ottenere.

Inoltre, tramite i servizi offerti, viene assicurata la continuità operativa dei servizi informatici e garantita una pronta risposta alle nuove esigenze che si creano in un mercato in continuo sviluppo.

I servizi erogati dal punto di vista informatico comprendono:

- Application management, il sistema informativo di SEC Servizi garantisce una copertura di qualità su ogni area funzionale utilizzando i migliori prodotti disponibili sul mercato: un sistema informativo multibanca, personalizzato, altamente modulare, intuitivo ed omogeneo nelle sue differenti funzioni, semplice da imparare e da usare. Garantisce continua manutenzione evolutiva standard (di tipo normativo, comune per tutti i clienti) e a richiesta;

- Facility e operation management, il potente sistema legacy<sup>18</sup>, l'elevata capacità di memorizzazione, la sicurezza del processo di Disaster Recovery<sup>19</sup>, l'affidabilità della rete di trasmissione dati fornita da più carrier<sup>20</sup>, il sistema sempre disponibile (24 ore/365 giorni) e l'efficiente gestione dell'output rendono SEC Servizi un'azienda leader nello sviluppo di soluzioni tecnologicamente avanzate;

- Servizi di assistenza, l'elevata professionalità del personale di SEC Servizi garantisce un puntuale studio progettuale, un'assistenza costante e completa su qualsiasi ambito funzionale ed efficaci percorsi formativi sull'utilizzo del sistema;

- Servizi complementari, offre servizi per accesso web a database esterni, struttura tecnica delegata per Corporate/Remote Banking, gestione ATM e POS, supporto al marketing per mailing e, in collaborazione con partner di comprovata affidabilità, servizi mirati per Confidi e soluzioni di Fatturazione Elettronica.

Nella pratica, il servizio offerto alla banca si costituisce come una serie di funzionalità bancarie (il conto corrente, l'home banking, il mutuo, ecc.) definiti prodotti/servizi per la cui erogazione sono necessarie tutte le componenti di attività sopra menzionate.

La componente Application Management è responsabile del funzionamento e l'evoluzione di tutte le singole applicazioni (software) installate presso un unico sito nel quale le stesse risultano integrate fra loro. L'evoluzione

---

<sup>18</sup> Con questo termine si indicano i sistemi IT che utilizzano tecnologie meno recenti e per questo motivo difficili da interfacciare con i sistemi più recenti.

<sup>19</sup> Si intende l'insieme di misure tecnologiche atte a ripristinare sistemi, dati ed infrastrutture necessarie all'erogazione di servizi di business a fonte di gravi emergenze

<sup>20</sup> Fornitore di servizi di telecomunicazione che possiede centrali di commutazioni di rete



di applicazioni esistenti o la generazione/integrazione di nuove applicazioni viene effettuata mediante attività definite come progetti, richieste dai soci e non, oppure indotte dall'introduzione di nuove normative in ambito bancario (sia nazionale che europeo). Pertanto, sulla base di questo principio, il prodotto/servizio evoluto nel tempo può costituirsi di più applicazioni (componenti SW) per una sua corretta erogazione.

La componente di Facility Management fornisce potenza elaborativa e spazio di memorizzazione utile al funzionamento delle varie applicazioni sia sotto forma di memoria centrale (mainframe) che decentrata (server).

Tale componente inoltre è responsabile della distribuzione geografica dei servizi stessi (rete di trasmissione dati). I servizi infatti, devono poter essere fruiti sia dall'intera rete delle filiali (più di mille dislocate su tutto il territorio nazionale) che dai cosiddetti canali non tradizionali (web, telefonia , POS).

La componente di assistenza, formazione e consulenza ha infine come principale obiettivo quello di arricchire i prodotti/servizi erogati di attività di tipo organizzativo/consulenziale ad elevato valore aggiunto sgravando ulteriormente i clienti di attività non strategiche.

I ricavi della società si contraddistinguono principalmente dalla fatturazione di tali prodotti/servizi grazie ad un listino prezzi che per ciascun prodotto/servizio attivo rileva i volumi operativi registrati da ciascuna banca. La restante parte dei ricavi riguarda i progetti richiesti specificatamente da ciascun cliente, soci e non.

In virtù della natura consortile della società stessa, i soci concorrono in fase di chiusura del bilancio annuale alla ripartizione di eventuali perdite o utili. Ne consegue che il risultato economico dell' azienda risulta sempre in pareggio.

## **5.2 L'ufficio di Controllo di Gestione**

L' unità di Pianificazione e Controllo all'interno di SEC Servizi svolge svariate attività che vanno dalla semplice acquisizione dei dati, alle più complesse, come la redazione del budget, la gestione dei progetti o la creazione di report sintetici per l'alta direzione sull'andamento aziendale. E' atipico

rispetto ai tradizionali uffici di Pianificazione e Controllo, perché ricopre al suo interno attività che solitamente sono dislocate in altre aree.

E' suddiviso nelle seguenti Aree Gestionali :

- Ciclo Passivo
- Ciclo Attivo
- Gestione Progetti
- Controllo e Reporting

Le prime due fanno riferimento alla fase di pianificazione, mentre le altre alla fase di controllo.

### *5.2.1 Pianificazione*

Quest' attività prevede principalmente la redazione del budget, che in SEC Servizi è suddivisa in due prospetti: il budget dei costi e il budget dei ricavi.

La composizione del budget dei costi è un'attività che spetta al ciclo passivo, consiste nell'assegnare ad ogni voce di costo una riga di budget nella quale vengono inseriti gli obiettivi di spesa che si intendono perseguire in ogni area organizzativa nel corso dell'anno. Questo consente di dare al budget una struttura flessibile che sia conforme all'organigramma, raggruppando così le voci di costo in base alle unità organizzative che le hanno generate.

Il budget dei ricavi, invece, è di competenza del ciclo attivo e consiste in un prospetto che stima gli importi di ricavo che si prevedono di incassare per i prodotti/servizi offerti ai propri clienti soci e non nel prossimo periodo.

Confrontando così i due tipi di budget redatti, di ricavo e di costo, l'alta direzione ha la possibilità di valutare la situazione economica e finanziaria che si prevede di ottenere al termine di un esercizio amministrativo, comunicando il risultato ai soci del consorzio.

### *5.2.2 Controllo e Reporting*

Utilizzando il supporto informativo, il controllo ha l' obiettivo di misurare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse e l'efficacia nello svolgere attività che raggiungano gli obiettivi prestabiliti, al fine di operare valutazioni di

performance di area e di responsabile. Questo viene fatto per mezzo di report che riassumono tutti i dati utili a tale scopo.

La creazione dei report è affidata alla figura del controller, il quale valuta l'oggetto di analisi di business, gli dà forma e contenuto e poi lo distribuisce al management e all'alta direzione.

Tali report consentono l'analisi della gestione sotto molti aspetti; alcuni mettono a confronto i dati operativi con quelli previsti a budget, altri possono calcolare la marginalità dei prodotti/progetti/applicazioni delle varie aree operative e altri ancora possono essere costruiti a seconda delle esigenze conoscitive specifiche che si vogliono ottenere. Tutti i dati per la redazione dei suddetti report arrivano dalle altre aree dell'ufficio di Pianificazione e controllo.

Altra funzione fondamentale del controller in SEC Servizi è l'organizzazione del sistema informativo direzionale. Si tratta di acquisire i dati che provengono da diversi sistemi gestionali, verificarne la correttezza, ed infine elaborarli nella creazione dei report. Per adempiere a questa attività si è prevista la progettazione e l'implementazione di un sistema di sintesi che gestisca tutte le informazioni provenienti dalla contabilità direzionale, utili al fine di creare e redigere la reportistica direzionale.

Attraverso l'uso di questo sistema e in particolare all'uso dei report che ne scaturiscono, l'ufficio di Pianificazione e Controllo supporta anche il servizio Amministrazione per quanto riguarda il controllo del bilancio e la sua certificazione, validando le informazioni contenute nelle richieste di acquisto (Ciclo Passivo) e nella fatturazione relativa ai ricavi (Ciclo Attivo).

### ***5.3 DS Taxi e il suo declino***

Come detto nel precedente paragrafo, la redazione dei report destinati all'alta direzione è uno dei compiti principali dell'ufficio di Controllo di Gestione in SEC Servizi.

Di seguito è riportato un elenco sintetico dei principali report redatti dall'ufficio come attività ordinaria; viene effettuata una prima classificazione in base all'ambito d'interesse del documento che può essere, ambito di costo,

ambito di consuntivazione, report sintetici o rilevazioni extra-contabili. A sua volta all'interno di ogni classe viene inoltre pensata una suddivisione in base allo specifico campo di riferimento del report.

| Ambito di Costo            |  | Ambito di Consuntivazione  |  |
|----------------------------|--|--|--|
| <b>Investimenti</b>        | <i>Dettaglio per UO</i><br><i>Dettaglio per Natura – Destinazione</i>  | <b>Progetti</b>  | <i>Elenco progetti Consuntivati</i><br><i>Dettaglio per progetto</i> |
| <b>Ammortamenti</b>        | <i>Libro Cespiti</i><br><i>Totale Ammortamenti</i>   | <b>Risorse</b>   | <i>Risorse Interne</i><br><i>Risorse Esterne</i>                     |
| <b>Personale</b>           | <i>Per UO (Organigramma Aziendale)</i><br><i>Per Figura Professionale</i><br><i>Per Attività (Risorse Consuntivanti)</i> | <b>Report Sintetici</b>  |  |
| <b>Fornitori</b>           | <i>Sintesi per tipologia di costo</i><br><i>Sintetico per fornitore</i>  | <i>di Applicazione</i><br><i>di Prodotto</i><br><i>di Progetto</i> |  |
| <b>Unità Organizzative</b> | <i>CE Unità Organizzativa</i><br><i>CE rielaborato BUDGET</i><br><i>Costo di prodotto a listino</i>                      | <b>Rilevazioni Extra - Contabili</b>                               |  |
|                            |  | <i>Consumi CPU per applicazione</i>                                |  |

**Figura 16: Categorie di reportistica in Sec Servizi**

Per poter svolgere con la precisione e la puntualità paventata nei capitoli precedenti questa delicata attività di creazione della reportistica, uno degli strumenti più importanti da sfruttare dall'ufficio è l'ERP<sup>21</sup> aziendale, utile per la raccolta dei dati che poi verranno elaborati al fine di produrre i report.

Il sistema informativo adottato in SEC Servizi a partire dal 1998, e implementato per la parte relativa all'ufficio di Controllo di Gestione nel 2002, è il DS Taxi, un ERP della società DS Data Systems.

Dal 2004 la DS Data Systems, in seguito ad una profonda crisi aziendale, ha preferito concentrare il proprio business verso il settore della pubblica amministrazione, trascurando così la gestione dell'ERP Taxi utilizzato da SEC Servizi, garantendo di fatto la sola evoluzione normativa.

<sup>21</sup> L'acronimo ERP significa Enterprise Resource Planning, si tratta di un sistema informativo che integra tutti i processi di business rilevanti in un'azienda (vendite, acquisti, magazzino, contabilità, etc..)

Il sistema dunque non evolvendosi ha evidenziato notevoli problematiche, alle quali si è solo parzialmente rimediato dirottando alcune elaborazioni su sottosistemi paralleli e strumenti di Microsoft Office come Excel, Project e Access che risultano però poco integrati.

Si sono così presentate grosse difficoltà come un'eccessiva manualità con conseguente scarsa disciplina procedurale; chiusure laboriose e impossibilità di quadratura nei casi di conti economici; laboriosità della rendicontazione di cost-accounting; processo di budgeting non ottimale e altri inconvenienti di entità minore.

Tutto ciò influisce comportando delle ripercussioni anche sulla qualità del reporting aziendale, non si è infatti in grado di controllare in pieno le performance aziendali (KPI) provocando la totale mancanza di interventi tempestivi ed efficaci, che come illustrato nei capitoli precedenti, è una delle caratteristiche principali per la redazione di un report di qualità.

L'azienda ha quindi sentito la necessità di adottare un nuovo strumento gestionale che potesse risolvere queste inefficienze e che fosse in grado di:

- supportare adeguatamente lo sviluppo di SEC Servizi rispetto alle sfide lanciate dal mercato attraverso la continua evoluzione di processi, organizzazione e sistemi informativi;
- migliorare costantemente la qualità interna ed il know-how aziendale tramite l'industrializzazione dei metodi di lavoro e la riduzione delle attività non a valore aggiunto;
- garantire dati contabili e gestionali integrati, accurati e tempestivi, in modo da consentire un miglior supporto alle decisioni ed al controllo del business;

## **5.4 Il progetto Sap**

### *5.4.1 La SAP Business Suite*

Sec servizi ha così deciso di adottare un nuovo sistema gestionale ed in base alle proprie esigenze la scelta è ricaduta sull'ERP di Sap.

L'applicazione scelta è la Sap Business Suite, che dopo mesi di riunioni ed incontri per configurarla in modo ottimale a seconda del profilo aziendale di SEC Servizi, ha cominciato a funzionare a pieno regime nei primi giorni del 2010.

Fondata sull'architettura aperta SOA<sup>22</sup> e sulla piattaforma tecnologica SAP NetWeaver<sup>23</sup>, SAP Business Suite offre alle aziende l'opportunità di trasformare in modo efficiente e flessibile i propri processi di business, integrando gradualmente quelli necessari per competere con maggiore efficacia nel proprio specifico settore.

L'azienda sarà così in grado di coordinare contemporaneamente i processi gestionali e le strategie IT con la massima efficacia. Inoltre, un supporto completo ai processi di business specifici per settore di mercato aiuterà l'azienda ad implementare con successo strategie di riduzione dei costi operativi e di incremento della produttività, evitando così la complessità associata alla gestione di molteplici piattaforme tecnologiche. Tramite l'uso di best practices integrate e comprovate si potrà generare costante innovazione, e le informazioni essere raggiunte sempre e ovunque.

Il software modulare SAP risponde perfettamente ai cambiamenti gestionali e può essere implementato senza costi elevati di aggiornamento o sostituzione, in quanto i processi operativi sono scalabili rapidamente e senza interruzioni nelle attività.

SAP Business Suite è un prodotto ideato per supportare al meglio i processi di business end-to-end nei campi operativi installati nel software (Finanza, produzione, Marketing etc..). Ognuno di questi processi di business può inoltre essere configurato e sviluppato in base alle particolari esigenze della propria azienda per ottenere ulteriore vantaggio competitivo.

Le applicazioni SAP Business Suite sono service enabled, ovvero permettono di aggiornare le funzionalità del software e di aggiungerne di nuove

---

<sup>22</sup> Service Oriented Architecture, con questo termine si indica un'architettura software per l'organizzazione e l'utilizzazione delle risorse distribuite che possono essere sotto il controllo di proprietà differenti.

<sup>23</sup> È una piattaforma applicativa, realizzata con lo scopo di integrazione Web dei processi di business tramite vari ed eterogenei sistemi, protocolli, banche dati e fonti.

in base alle diverse esigenze che ogni azienda può incontrare in un particolare momento della sua attività. Sostituendo i tradizionali upgrade, i pacchetti di ampliamento di SAP Business Suite consentono di aggiornare e ampliare il software senza interrompere l'attività produttiva della tua azienda. Si può così progettare e creare nuovi processi, implementare singole applicazioni in base a budget e obiettivi differenti, e inoltre aggiungere anche soluzioni non SAP studiate per rispondere a particolari esigenze di nicchia. SAP fornisce consulenti per garantire un continuo miglioramento del prodotto, creando un vantaggio competitivo duraturo.<sup>24</sup>

## ***5.5 Il reporting del domani con Sap in Sec Servizi***

### ***5.5.1 Premessa Generale***

All'interno di un'azienda, cambiare il sistema informativo è un processo lungo e delicato, articolato in tante fasi susseguenti l'una all'altra.

L'implementazione e la configurazione del reporting direzionale è l'ultimo tassello da prendere in considerazione nel processo di cambiamento del proprio gestionale. Quindi, solo una volta garantito e verificato il corretto funzionamento dei flussi di dati aziendali che compongono la base della nostra architettura, possiamo passare alla concezione di sviluppo del reporting.

Per questi motivi all'interno di Sec Servizi ad un paio di mesi di vita di Sap Business Suite ancora non è stato instaurato un sistema di reporting vero e proprio del nuovo sistema informativo aziendale. L'obiettivo di Sec Servizi è di poterlo implementare entro metà anno, riuscendo così a sfruttare l'intero potenziale che la piattaforma Sap mette a disposizione dei propri clienti.

### ***5.5.2 La Sap Business Object***

Nell'Ottobre 2007, con un accordo da 4,8 miliardi di euro Sap, il colosso tedesco del software per la gestione aziendale, acquista la californiana Business

---

<sup>24</sup> Tratto da [www.sap.com/italy/index.epx](http://www.sap.com/italy/index.epx)

Object, primo vendor al mondo nel settore del Business Intelligence con circa 44.000 mila clienti in portafoglio.

Nasce così la Sap Business Object, una piattaforma che offre un ampio ventaglio di strumenti e applicazioni progettate per ottimizzare le performance aziendali collegando tra loro persone, informazioni e aziende.

Molteplici sono le esigenze che la principale rivale di Oracle intende soddisfare con questo pacchetto. Poter essere d'aiuto a tutti gli utenti per i quali le informazioni ottenute con strumenti Business Intelligence standard non sono sufficienti, che vogliono ottenere informazioni in modo semplice e autonomo, coinvolti giorno per giorno a prendere decisioni che hanno effetto immediato nel loro settore di attività.

Sap Business Object permette così di fornire risposte immediate senza fastidiosi ritardi, garantendo interfacce intuitive e semplici da usare e concedendo l'accesso degli utenti a tutte le informazioni rilevanti dell'azienda.

### 5.5.3 *Le cinque soluzioni*

Le soluzioni proposte all'interno di Sap Business Object per le grandi aziende sono principalmente cinque, tutte integrate tra loro:

- Applicazioni analitiche avanzate, *SAP Business Object Voyager* è il software progettato appositamente per chi produce analisi finanziarie e commerciali, gli strumenti di analisi avanzata sono in grado di creare un valore concreto e tangibile dalle informazioni. Questi strumenti, basati su motori analitici sofisticati capaci di accedere sia a dati numerici che testuali, interrogano tramite un'interfaccia visiva dati storici complessi alla ricerca di tendenze, informazioni esterne e modelli.
- Creazione e gestione di cruscotti, il software progettato per svolgere questo tipo di attività è il *SAP Business Object Dashboard Builder*. È in grado di fornire una visione d'insieme di tutta l'azienda per favorire un processo decisionale migliore, grazie alle sue caratteristiche consente di creare e distribuire cruscotti rapidamente, rispondendo così con la tempestività richiesta alle esigenze informative dell'alta direzione.



Inoltre, al suo interno è composto da un catalogo di modelli analitici, suddivisi per settore di business, che consentono di comprendere i fattori chiave che conducono al successo aziendale (*Xcelsius*).

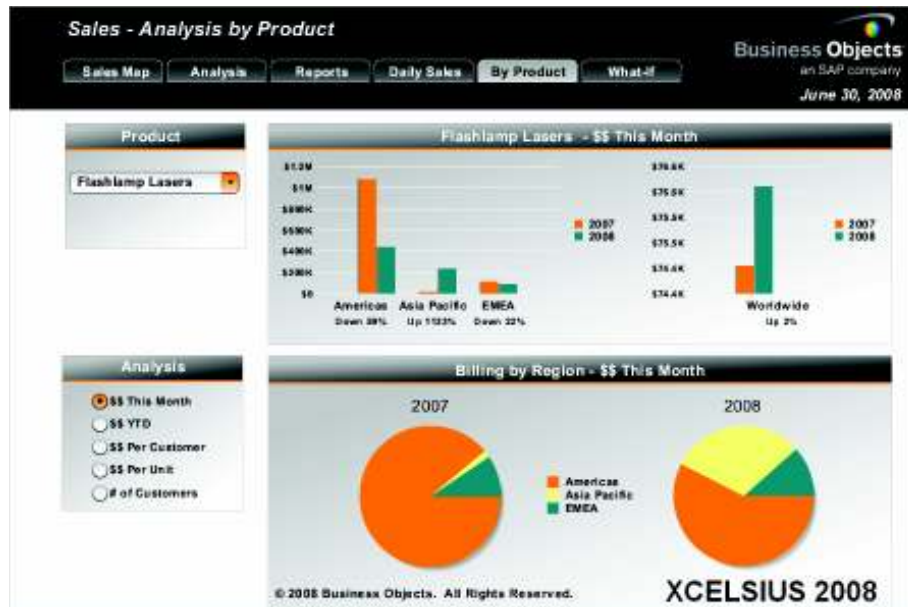


Figura 17: Un esempio d'interfaccia Xcelsius 2008

- Ricerca e Navigazione, *SAP BusinessObjects Explorer* è l'applicativo che mette a disposizione degli utenti un percorso intuitivo e veloce per cercare ed esplorare i dati, ottenendo così una comprensione approfondita ed immediata dell'andamento dell'azienda. Sarà possibile avere risposte tempestive inserendo semplicemente poche parole chiave per eseguire la ricerca delle informazioni rilevanti ed esplorare in modo intuitivo consistenti volumi di dati senza alcuna conoscenza pregressa relativa al tipo o alla collocazione dei dati.

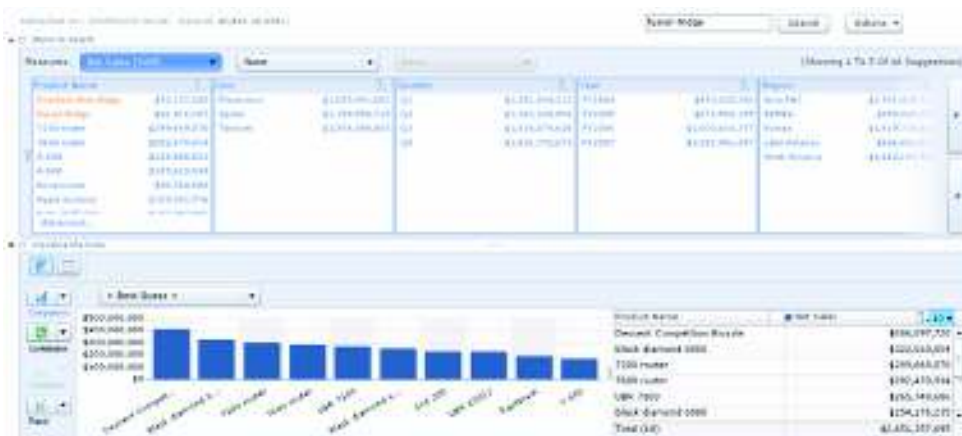


Figura 18: Pagina d'esempio di BusinessObjects Explorer

- Reporting, per questa finalità è progettato l'applicativo *Crystal Reports*. Questo strumento consente di accedere a qualsiasi fonte di dati, nonché progettare e formattare report interattivi condividendoli internamente e all'esterno. I punti di forza sono dati dalla sua semplicità d'utilizzo, dalla sua velocità di produzione report, facilmente gestibili e modificabili, e dalla possibilità d'integrazione con i documenti di Microsoft Office. Le sue performance non risultano ottimali in caso di volumi di dati molto elevati.



**Figura 19: Crystal Reports**

- Reportistica, Interrogazioni e Analisi ad Hoc, *SAP BusinessObjects Web Intelligence* è il software ideato per sfruttare i vantaggi di un accesso autonomo alle informazioni e dell'analisi intuitiva in un prodotto integrato, migliorando così il processo decisionale. Si potrà consentire così agli utenti finali di interagire con le informazioni aziendali e rispondere a domande specifiche, senza che debbano conoscere la semantica del database e le strutture complesse sottostanti.

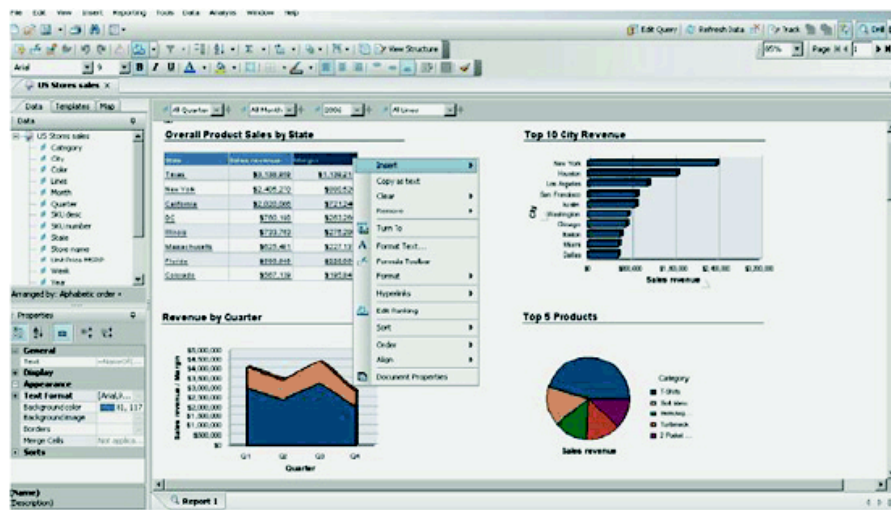


Figura 20: Interfaccia di Web Intelligence



## Conclusioni

Riprendendo le considerazioni effettuate nell'introduzione della tesina, l'obiettivo principale che mi ero posto nello svolgere quest'elaborato era quello di illustrare il funzionamento del processo di reporting in SEC Servizi, azienda presso la quale ho avuto l'opportunità di effettuare lo stage. Nello specifico ho avuto modo di collaborare a stretto contatto con il personale che compone l'ufficio di Controllo di Gestione dell'azienda.

Nel periodo in questione (cinque mesi) ho assistito ad una fase di profondo cambiamento aziendale, si stava infatti ultimando il passaggio dal vecchio ERP (Ds Taxi) a quello nuovo (Sap Business Suite). Questo passaggio di consegne può essersi ritenuto in parte compiuto con successo solo nei primi giorni del 2010.

L'ho definito un processo compiuto, ma solo in parte, perché manca l'ultimo tassello per definirlo completato in via definitiva, quest'ultimo tassello è proprio la configurazione di un nuovo sistema di reporting.

Fino ad oggi tutta la reportistica aziendale veniva gestita e redatta con l'ausilio di software aggiuntivi a DS Taxi, come per esempio il pacchetto Microsoft Office, comportando una serie di problematiche che ho precisato nel corso della tesina.

L'obiettivo nel prossimo futuro dell'azienda, nonché dell'ufficio di Controllo di Gestione, è quindi quello di poter colmare queste inefficienze gestendo il delicato processo di reportistica con un unico software integrativo all'ERP chiamato Sap Business Object. Le sue caratteristiche sono state affrontate nel corso del quinto capitolo, purtroppo la sua funzionalità è stata analizzata solo dal punto di vista teorico appunto perché la sua implementazione è prevista nei prossimi mesi.

In conclusione possiamo affermare che il report è un documento indispensabile per garantire il monitoraggio dei risultati aziendali, senza il quale ogni impegno profuso per impostare un sistema di controllo di gestione sarebbe

vanificato; la rilevazione dei dati e delle informazioni aziendali sarebbe fine a se stessa se non inserita in un sistema di reporting che ne possa consentire l'analisi sia a conferma del raggiungimento degli obiettivi prefissati e sia nel caso di scostamenti consistenti che impongano revisioni nella strategia aziendale.

## Ringraziamenti

Giunto al termine di questo lavoro desidero ringraziare ed esprimere tutta la mia riconoscenza nei confronti delle persone che mi sono state vicine permettendomi di raggiungere questo importante traguardo.

Desidero innanzitutto ringraziare tutti i docenti della Facoltà di Scienze Statistiche che hanno permesso di arricchire le mie conoscenze nel corso di questi anni di studi, un ringraziamento in particolare al Professor Marco Ciabattoni che mi ha seguito nell'ultimo periodo durante la stesura della tesi.

Doverosi ringraziamenti all'Azienda "Sec Servizi" che mi ha permesso di effettuare questo stage, mostrando fiducia ed interesse nelle mie conoscenze. Ho avuto la fortuna di trovare un ambiente di lavoro sereno, con persone cordiali e disponibili. Ringrazio quindi tutti coloro che hanno condiviso con me quest'esperienza, in particolar modo: il mio tutor aziendale Dott. Angelo Quaranta per avermi costantemente seguito e fatto conoscere più da vicino l'ambiente di lavoro, Giulio per la pazienza avuta nei tanti progetti affrontati insieme nel corso di questi mesi, Nicoletta, Serena ed Elisabetta per la simpatia e la disponibilità dimostrata nei miei confronti.

Per ultimi, ma ovviamente non per ordine di importanza, ringrazio tutte le persone care che hanno accompagnato questo lungo percorso.

Ringrazio con affetto i miei genitori e le sorelle per essermi sempre stati vicini nei momenti più difficili, dandomi il sostegno ed il grande aiuto necessario per proseguire questo lungo cammino.

Un grazie immenso a Gioia che oltre ad avermi sempre "supportato", mi ha soprattutto "sopportato", portando infinita pazienza, auguro anche a lei di raggiungere gli importanti traguardi che si è posta per i prossimi anni.

Come potrei infine dimenticare tutti i più cari amici, un riferimento particolare a "*Quelli del garage*", con cui ho condiviso indimenticabili momenti di svago e divertimento, grazie di cuore a tutti!





## Bibliografia

- LIZZA P., “Lineamenti del controllo di gestione fra tradizione e innovazione”, 2000
- FLORIA G., “Excel per il controllo di gestione”, 2008
- SOLBIATI M., “Il sistema di Reporting: meccanismo di apprendimento e sistema di ricerca delle cause dei risultati”, 2008
- SERPELLONI G., SIMEONI E., RAMPAZZO L., “Quality Management”, 2002
- BOGNI M., “Il sistema di reporting a supporto della gestione aziendale: dal reporting operativo al tableau de bord direzionale”, 2009
- FERRARIS F.R., “Pianificazione e controllo: sistemi di management e logiche di funzionamento”, 2007
- STERNINI C., “Dal Tableau de Bord alla Balanced Scorecard, l’evoluzione dei sistemi di controllo”, 2005
- BRUNO G., “Contabilità per l’alta direzione”, 1990
- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., “Lezioni di economia aziendale”, 1989

## Siti Consultati

- <http://www.sap.com/italy/index.epx>
- <http://www.teocollector.com/scorecard.htm>
- <http://it.wikipedia.org/wiki/>
- <http://www.spheria.it/>
- <http://www.dialog.it>