

REPORT AZIENDALE: I 5 ERRORI DA EVITARE QUANDO COMUNICHI CON I NUMERI

Che cos'è un Report Aziendale? È un documento che mostra una sintesi efficace dei numeri della tua azienda. In questa prospettiva, **il Report Aziendale è una vera e propria forma di comunicazione.**

Esistono **tanti tipi di Report Aziendali**, come per esempio:

- Le statistiche di vendita (per clienti, per zone, per prodotto ecc.)
- Le **statistiche di magazzino** (scorte minime, valorizzazione, rotazione ecc.)
- Le statistiche di produzione (ore lavorate, materiali impiegati, tempi di lavorazione ecc.)
- **Analisi di Bilancio**
- **Budget** e **Business Plan**
- **Analisi scostamenti**



In un'impresa, ogni azione (compiuta in qualsiasi situazione o contesto) genera numeri e statistiche. Si tratta di dati e informazioni preziose per chi deve prendere decisioni. Tuttavia, può anche succedere che **l'imprenditore si perda in mezzo a tanti numeri**. Può succedere che vada in confusione davanti a un sovraccarico di dati.

È normale: i numeri non vanno a genio a tutti. Di fronte a tabelle complicate, i più gettano la spugna. Inoltre, nelle PMI italiane, i capitani d'impresa sono spesso persone cresciute in produzione. **Sono cioè abituati a "far andar le mani"**, essendo abili tecnici che ragionano a istinto. Di conseguenza, la maggior parte degli imprenditori nostrani ha poca voglia di passare interi quarti d'ora davanti a un foglio di Excel, nel tentativo di spremere informazioni.

È per questo che qualsiasi Report Aziendale dev'essere necessariamente progettato e scritto con cura. Perché chi lo legge deve **cogliere in un attimo i suoi aspetti più rilevanti**. Nella mia esperienza lavorativa, ho però constatato che la progettazione di un prospetto finale (la cosiddetta attività di "Report Design") è quasi sempre sottovalutata.

Nello specifico, quali sono **gli errori più frequenti commessi nel Report Design**? Li ho raccolti qui di seguito:

1. POCA ATTENZIONE AL TITOLO DEL REPORT

Il titolo del Report Aziendale **è la prima cosa su cui deve cadere l'occhio del lettore**. Va perciò messo in evidenza. Eppure, spesso si presentano documenti che non ne hanno uno. Altre volte, il titolo c'è, ma è scritto in un angolino del foglio.

Perché attribuire un titolo ai Report è così importante? Mi spiego con un esempio. In occasione di un incontro direzionale, le analisi dei dati riguardano vari aspetti. Ci sono quindi parecchi numeri da considerare. Accade anche che qualcuno riproponga tabelle discusse in riunioni precedenti. È dunque normale che, dopo qualche minuto, sul tavolo ci siano più fogli. Perciò, è importante porre il titolo di ciascun Report Aziendale in bella

evidenza. Chi afferra un foglio deve infatti capire al volo che cos'ha tra le mani. Non deve esser costretto a scansionare (o addirittura a leggere) il testo per capirlo.

Come devi comportarti a livello operativo con il titolo? È sufficiente che ti ricordi queste due regole:

- il titolo va posto all'**esterno della tabella**;
- meglio posizionare il titolo poco sopra la tabella, allineandolo **al centro**.

	Gen. 2018	Feb. 2018	Mar. 2018
RICAVI	95.667	82.443	120.332
Costi Di Produzione	38.267	32.977	48.133
Costi di Struttura	12.994	8.556	13.444
Costi del Personale	35.068	35.068	35.068

	Gen. 2018	Feb. 2018	Mar. 2018
RICAVI	95.663	82.443	120.332
Costi Di Produzione	38.265	32.977	48.133
Costi di Struttura	12.994	8.556	13.444
Costi del Personale	35.068	35.068	35.068

2. INUTILI COMPLICAZIONI NELLA SCRITTURA DEI NUMERI

L'errore più diffuso nei Report riguarda la scrittura dei decimali. Quando ragioniamo in euro, i valori dopo la virgola non servono a nulla. In effetti, i centesimi di euro non dicono niente di rilevante. Quindi, se **arrotondiamo i numeri**, semplifichiamo le informazioni senza sacrificare la precisione.

Altrettanto importante è il **segno di separazione delle migliaia**. Non è neanche il caso di spenderci troppe parole. Osserva semplicemente l'esempio qui sotto.

RICAVI	95667,45	82443,45	120332,69
Costi Di Produzione	38266,98	32977,38	48133,08
Costi di Struttura	12994,23	8556,00	13444,00
Costi del Personale	35067,92	35067,92	35067,92
M.O.L.	9338,32	5842,15	29987,69
Ammortamenti	8.064	8.064	8.064

RICAVI	95.663	82.443	120.332
Costi Di Produzione	38.265	32.977	48.133
Costi di Struttura	12.994	8.556	13.444
Costi del Personale	35.068	35.068	35.068
M.O.L.	9.336	5.842	29.987
Ammortamenti	8.064	8.064	8.064

Visto che differenza? Se tu fossi il capo, quale Report vorresti vedere sulla tua scrivania? Eppure molti non danno importanza a questi due semplici accorgimenti. Oppure si dimenticano di usarli.

3. ALLINEAMENTI DEI NUMERI A CASACCIO

La nostra testa è abituata a ragionare per schemi. Quando scriviamo o leggiamo le parole, partiamo sempre da sinistra. Dopo il punto, andiamo a capo ritornando a sinistra. Per l'incolonnamento dei numeri, invece, il riferimento è sul lato destro.

Siamo stati abituati così dalla prima elementare: per fare le addizioni, partivamo da destra, dalle unità, per poi passare alle decine, alle centinaia ecc. Alle elementari, incolonnavamo i numeri con precisione, altrimenti arrivava la penna rossa della maestra...

Quando prepariamo un Report Aziendale, dobbiamo ricordarci di com'eravamo ordinati da scolari. Invece, è frequente vedere prospetti con numeri o descrizioni incolonnati in modo naïf.

Intendiamoci: le persone a cui mostrerai i tuoi fogli non te lo faranno probabilmente notare. La loro attenzione sarà tutta sui numeri. Però, il tuo disordine le costringerà a un inutile sforzo cognitivo.

Ti faccio un esempio. Se un italiano guida l'auto in Inghilterra, fa più fatica rispetto a un inglese. Ci riesce lo stesso, ma deve impegnarsi di più. Come mai? Perché deve adeguarsi a uno schema mentale diverso. Vale lo stesso con i Report Aziendali. E allora perché costringere le persone a cercare faticosamente una chiave di lettura?

Dammi retta: non inventarti cose strane. Tieni presente questo semplice schema per gli allineamenti:

- a **DESTRA**: i **numeri**
- a **SINISTRA**: le **descrizione** sulla prima colonna
- al **CENTRO**: il **titolo** del report e le **descrizioni** di colonna sulla prima riga

RICAVI	95667,45	82443,45	120332,69	RICAVI	95.663	82.443	120.332
Costi Di Produzione	38266,98	32977,38	48133,08	Costi Di Produzione	38.265	32.977	48.133
Costi di Struttura	12994,23	8556,00	13444,00	Costi di Struttura	12.994	8.556	13.444
Costi del Personale	35067,92	35067,92	35067,92	Costi del Personale	35.068	35.068	35.068
M.O.L.	9338,32	5842,10	22079,91	M.O.L.	9.336	5.842	22.087
Ammortamenti	8.064	8.064	8.064	Ammortamenti	8.064	8.064	8.064

4. RIGHE E BORDI CHE SI CONFONDONO TRA LORO

Davanti a un foglio con tanti numeri, sarà capitato anche a te di prendere un righello per non perdere la fila. Per agevolare la lettura di un Report, è allora utile **riempire lo sfondo delle righe con un grigio tenue, da alternare al classico bianco**.

Questa indicazione vale in particolare per le tabelle disposte in orizzontale. Guarda l'esempio qui sotto.

Tabella 1

	Gen. 2018	Feb. 2018	Mar. 2018	Apr. 2018	Mag. 2018	Giu. 2018	Lug. 2018
RICAVI	95667,45	82443,00	120332,00	139244,00	103994,00	156228,00	135682,00
Costi Di Produzione	38266,98	32977,20	48132,80	55697,60	41597,60	62491,20	54272,80
Costi di Struttura	12994,00	8556,00	13444,00	35773,00	7556,00	8220,00	9113,00
Costi del Personale	35067,92	35067,92	35067,92	35067,92	35067,92	35067,92	35067,92
						19.772,48	

In genere, è meglio usare il grigio anche per i bordi interni della tabella. Questo aumenta il contrasto, favorendo la leggibilità. D'altronde, i numeri scritti in nero sono più visibili rispetto ai bordi grigi.

Tabella 1							
	Gen. 2018	Feb. 2018	Mar. 2018	Apr. 2018	Mag. 2018	Giu. 2018	Lug. 2018
RICAVI	95.663	82.443	120.332	139.244	103.994	156.228	135.682
Costi Di Produzione	38.265	32.977	48.133	55.698	41.598	62.491	54.273
Costi di Struttura	12.994	8.556	13.444	35.773	7.556	8.220	9.113
Costi del Personale	35.068	35.068	35.068	35.068	35.068	35.068	35.068
						19.772	

5. SBAGLIARE LA DIMENSIONE DI STAMPA DEL REPORT

Hai presente la fatica che fai a leggere i bugiardini, cioè le “densissime di parole” istruzioni d’uso dei farmaci? Fa’ allora attenzione alle stampe dei tuoi Report Aziendali. Le persone non devono impazzire a leggerle.

Per esempio, non ammassare numeri su numeri: se crei un muro di dati, i lettori ci andranno a sbattere la testa. Molto meglio se fai un’attenta selezione dei numeri da mostrare. Nel documento riporta solo quelli che esprimono **valori sintetici e intuitivi**. Per chi legge sarà più agevole fare analisi e confronti.

Se comunque il tuo Report deve contenere parecchi numeri, fa’così: stampalo su un foglio di formato A3. Il colpo d’occhio aiuterà la leggibilità. Vuoi un’indicazione pratica per capire quando stampare in A3? Eccola: se il tuo foglio Excel supera i 100 numeri (10 righe x 10 colonne, 20 righe x 5 colonne ecc.), **stampalo in A3**. Vedrai, colleghi e capi ne saranno felici.

Non serve stampare una copia per ogni persona. Lo scopo di un Report Aziendale è avviare l’analisi, la riflessione, il confronto. Se segui i consigli redazionali che ti sto dando, basta stampare un solo foglio A3 e metterlo a portata di mano di tutti. In questo modo, chiunque potrà indicare un valore con un semplice gesto, richiamando l’attenzione degli altri sul dato. Discutere guardando tutti il medesimo foglio consente ai partecipanti di concentrarsi rapidamente sullo stesso punto.

Poi, in un secondo momento, ognuno riceverà la propria copia del Report. Per leggerla con calma. Ti do altri tre suggerimenti su come stampare un Report:

- **evita la stampa fronte-retro;**
- **non occupare tutto lo spazio del foglio:** lascia dei margini bianchi tutto intorno, per eventuali annotazioni nel corso della riunione;
- **metti la data di stampa:** se la posizioni in basso a destra e prevedi che abbia un colore grigio chiaro, non interferirà coi valori numerici della tabella. La data può servire in caso di revisioni, aiutandoti a identificare le diverse versioni.

CONCLUSIONI

Serve davvero una grande attenzione per **preparare un Report Aziendale**. D’altronde, stiamo parlando di un documento che deve trasferire informazioni rilevanti in pochi secondi. E questo è anche ciò che vogliono le persone che leggono le tabelle.

Chi analizza un Report ha infatti in testa domande come: **ci sono sorprese rispetto alle aspettative?** Quali sono le tendenze? Che cosa sta funzionando in azienda e che cosa no? Di che cosa mi devo preoccupare? Un Report Aziendale ben fatto è capace di rispondere alle domande sopra **in modo rapido e intuitivo**.

Siamo in chiusura. In questo articolo ti ho dato alcuni validi suggerimenti per redigere Report efficaci. Forse avrai bisogno di un po’ di pratica, ma sono certo che la tua abilità di redattore migliorerà nel tempo. Talvolta, ti accorgerai dei progressi solo a riunioni già iniziate.

Ad ogni modo, la cosa più importante è che tu comprenda l’importanza di **preparare Report Aziendali chiari e leggibili**. Documento dopo documento, aggiustamento dopo aggiustamento, troverai sicuramente la formula giusta per migliorare questa tua capacità. Ci sarebbero altri punti da approfondire sulla redazione di Report aziendali efficaci, ma in questo blog voglio condividere in modo semplice solo gli aspetti più utili di ogni argomento. Lavoro con le PMI da molti anni, e conosco bene le difficoltà che gli imprenditori incontrano nel gestire e guidare un’azienda. Se queste tematiche ti interessano ti invito a iscriverti alla [newsletter mensile](#) e anche sul canale su **YouTube**.