



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**L’IMPATTO DELLA PANDEMIA DA
COVID-19 SUL RUOLO DEL CONTROLLER**

**THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC
ON THE ROLE OF CONTROLLER**

Relatore:

Prof. Gatti Marco

Rapporto Finale di:

Pompei Verusca

Anno Accademico 2020/2021

Indice

Introduzione.....	1
Capitolo 1 – La figura del controller.....	3
1.1. Il controller: un’analisi della letteratura.....	3
1.2. Le competenze professionali del controller.....	6
1.2.1. Predisporre l’architettura informativa.....	7
1.2.2. Auditing interno.....	7
1.2.3. Coordinare e supportare le attività di controllo di gestione.....	8
1.2.4. Comunicare e supportare la formazione specifica.....	9
1.2.5. Misurare le prestazioni di sistema.....	10
1.2.6. Supportare la attività di pianificazione strategica.....	12
1.2.7. Supportare la leadership dei managers.....	13
1.3. Le capacità relazionali del controller.....	13
Capitolo 2 – Il controller ai tempi del Covid-19.....	17
2.1. Covid-19: “Cigno nero” o semplice fenomeno globale?.....	17
2.2. Il controllo di gestione alle prese con il Covid-19.....	19
2.2.1. Il budget di tesoreria.....	19
2.2.2. Il Rolling Forecasting.....	22
2.2.3. Il controllo strategico.....	23
2.3. L’impatto della crisi sanitaria sul ruolo del controller.....	25
Conclusioni.....	29
<i>Bibliografia</i>	33

INTRODUZIONE

Il sistema di controllo di gestione ha iniziato ad affermarsi in Italia a partire dalla fine degli anni Ottanta in virtù di una crescente importanza attribuita alla funzione controllo di gestione e ha subito notevoli cambiamenti, soprattutto negli ultimi anni, con l'avvento della digitalizzazione e di modelli di gestione sempre più all'avanguardia. Il sistema di controllo di gestione è un processo interno all'organizzazione aziendale che serve per monitorare l'andamento della gestione, controllare i risultati ottenuti e produrre informazioni utili in grado di apportare un contributo ai processi decisionali manageriali. Un ruolo decisivo viene assegnato, in particolar modo, al controller, quale figura chiave del sistema di controllo di gestione che si occupa di progettare ed integrare nel tempo tale sistema. Tale figura rappresenta l'oggetto del presente lavoro di tesi.

In particolare, nel primo capitolo dell'elaborato si intende analizzare come si sia evoluta la figura del controller nell'ambito della letteratura specialistica con l'obiettivo di evidenziare responsabilità, capacità e competenze ad esso imputabili. Si prosegue con un'analisi sotto il profilo normativo della figura professionale con una particolare focalizzazione sui 7 compiti fondamentali del controller. Si conclude con l'individuazione delle capacità relazionali in grado di far emergere le connotazioni personali necessarie per ricoprire il ruolo di controller avvalendosi del modello OCEAN. In questo modo si vuole sottolineare come le conoscenze economico-aziendali e le capacità tecnico-operative siano essenziali per svolgere questa professione ma, allo stesso tempo, non risultino essere sufficienti.

Nel secondo capitolo ci si concentra sull'impatto che la pandemia da Covid-19 ha esercitato sul sistema di controllo di gestione e sulle competenze, conoscenze e abilità ascrivibili al controller.

CAPITOLO I

LA FIGURA DEL CONTROLLER

1.1 Il controller: un'analisi della letteratura

Nel corso degli anni sono state attribuite diverse definizioni alla figura del controller, spesso poco esaustive e scarsamente rappresentative del vero ruolo connesso a questo importante attore. Infatti, determinare i confini dei compiti imputabili allo stesso controller risulta essere decisamente arduo proprio perché il controller ricopre una posizione in continua evoluzione.

Nell'ambito della letteratura aziendalistica italiana, una prima definizione è stata fornita da Terzani¹ secondo il quale il controller, essendo responsabile del sistema di controllo di gestione, deve occuparsi esclusivamente di attività di natura economico-finanziaria, tipiche della propria *business unit*.

Successivamente, Brusa² ha delineato una serie di ruoli riconducibili a tale figura professionale, che non si esauriscono nell'elaborazione di dati economico-finanziari ma che consistono nell'orientare i manager verso le variabili ritenute significative e nel supportare adeguatamente i manager nei processi di *decision making* e di *problem solving*. A tali compiti si univa anche il ruolo di coordinamento in base al quale il controller deve

¹ Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999, p. 209

² Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano, 2000, pp. 391-392

garantire che i singoli manager realizzino dei programmi coerenti tra loro e che consentano simultaneamente di conseguire gli obiettivi dell'intera azienda. Il ruolo di coordinamento è sicuramente essenziale per far comprendere all'Alta Direzione il reale contributo apportato da tale professionista all'interno dell'organizzazione aziendale.

Coerentemente alla visione di Brusa, Tullio³ individua tre principali funzioni ascrivibili al controller quali quella di «essere al servizio dei vertici aziendale per poterli supportare nei processi decisionali aziendali», la funzione di «supervisione dell'operato di tutti i collaboratori aziendali in modo tale che effettuassero attività conformi agli interessi e ai valori dell'azienda» e quella concernente «le attività di redazione dei budget e dei report unitamente all'analisi dei dati ottenuti».

Nell'ambito della letteratura internazionale⁴ si può riscontrare come il dibattito inerente al ruolo del controller si sia focalizzato su due distinte responsabilità attribuibili a questa importante figura, ovvero la *local responsibility* e la *functional responsibility*.

La *local responsibility*, o responsabilità locale, attiene alla capacità di fornire informazioni utili ai manager per facilitare l'assunzione di decisioni strategiche e operative.

La *functional responsibility*, o responsabilità funzionale, si riferisce all'abilità di dare una rappresentazione adeguata e oggettiva della situazione in cui si trova l'organizzazione aziendale così da facilitarne il controllo.

Già nel 1982 Sathe⁵ ha analizzato la relazione riguardante queste due responsabilità facendo emergere come entrambe possano convivere nella figura del controller, in modo

³ Tullio A., *Analisi dei costi e contabilità industriale*, Ipsoa Editore, Assago, 2006, pp. 11-12

⁴ Lucianetti L., Battista V., *La manipolazione dei valori di bilancio: Pressione del management e tratti personali dell'attività del controller*, Management Control, 2015, p.6

⁵ Sathe V., *Controller Involvement in Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982, p-38

particolare se lo stesso viene coinvolto nei processi decisionali manageriali. Questo, infatti, consente di implementare la responsabilità funzionale perché il controller può entrare in possesso di nuove informazioni e può fornire un'adeguata rappresentazione economica della propria *business unit*. Tuttavia, lo stesso Autore ha sottolineato come si possa arrivare anche ad una situazione di forte contrasto tra le due responsabilità laddove il controller leda l'autonomia del *Top Management* partecipando alle scelte aziendali.

L'ipotesi di conflittualità è stata largamente studiata da Maas e Matějka⁶, i quali sostengono che un'eccessiva focalizzazione sulla responsabilità funzionale del controller possa produrre effetti negativi sull'organizzazione aziendale.

Nell'analisi empirica, inoltre, si evidenzia come gli stessi professionisti attribuiscono maggiore importanza alla responsabilità locale rispetto a quella funzionale e ciò risulta essere in grande conflitto con la volontà delle imprese. In questo modo, si rende il ruolo del controller molto più complesso da dover gestire e viene meno la sua attività di *service provider* per i manager.

La convinzione largamente diffusa secondo cui una crescente enfasi della responsabilità funzionale dei controller sia correlata ad una riduzione di segnalazioni dei dati a livello locale è stata messa in crisi da Maas e Matějka, i quali affermano la tesi diametralmente opposta suggerendo come si possa arrivare addirittura a ridurre sensibilmente la qualità del processo decisionale. In aggiunta, i due Autori mostrano come il ruolo del controller sia

⁶ Maas V.S., Matějka M., *Balancing the Dual Responsibilities of Business Unit Controllers: Field and Survey Evidence*, *The Accounting Review*, 2009, pp.1233-1253

associato ad elevati livelli di stress e a comportamenti disfunzionali come la scarsa produttività e una maggiore tolleranza nell'alterazione dei dati.

1.2 Le competenze professionali del controller

Le competenze del controller sono state predisposte ed inserite nella norma UNI 11618:2016 “Attività professionali non regolamentate – Esperto in controllo di gestione (Controller) – Requisiti di conoscenza, abilità e competenza”, la quale fornisce un'esauritiva ed analitica classificazione dei compiti e delle principali competenze attribuibili al controller.

Proprio in virtù della trasversalità e della complessità del ruolo del controller si possono individuare nella UNI 11618:2016 38 competenze, distribuite sui 7 compiti principali, 39 conoscenze e 46 abilità, che hanno natura eterogenea e non esclusivamente economica.

I 7 compiti principali del controller indicati nella UNI 11618:2016 sono:

- Predisporre la architettura informativa;
- Auditing interno;
- Coordinare e supportare le attività di controllo di gestione;
- Comunicare e supportare la formazione specifica;
- Misurare le prestazioni di sistema;
- Supportare la attività di pianificazione strategica;
- Supportare la leadership dei manager.

1.2.1 Predisporre l'architettura informativa

Per architettura informativa si intende far riferimento alla struttura informativa aziendale, ovvero all'insieme di strumenti che consentono di raccogliere dati, elaborare e presentare informazioni che vanno a costituire il sistema informativo aziendale. Per garantire che la struttura informativa aziendale sia efficace, è necessario che la stessa soddisfi particolari caratteristiche tra cui spiccano sicuramente la flessibilità, ovvero la capacità di adattamento alle esigenze informative dei manager e ai cambiamenti dell'ambiente circostante, la rilevanza e la selettività, che conduce a produrre esclusivamente le informazioni ritenute utili a supportare i processi decisionali. L'obiettivo del controller è quello di garantire che la struttura informativa aziendale sia efficiente, ben funzionante e in grado di produrre informazioni affidabili, ovvero dati che siano corretti e attendibili.

1.2.2 Auditing interno

L'auditing interno è uno strumento basato su un approccio che considera opportunità e rischi che può condizionare la pianificazione delle attività di controllo interno e che deve attestare che le informazioni fornite ai soggetti interessati siano rilevanti per conseguire gli obiettivi dell'audit. La funzione di auditing interno, dunque, si occupa di garantire il corretto funzionamento dell'intero sistema e assicura l'efficacia della governance, della gestione dei rischi e dei controlli interni. Le finalità che intende raggiungere riguardano la verifica dell'efficienza e dell'efficacia delle operazioni aziendali, l'accertamento dell'affidabilità e dell'integrità dei dati elaborati grazie ai processi di reporting e il contrasto a comportamenti non conformi con le disposizioni vigenti.

Indipendentemente dal contesto in cui il controller si trova a dover operare, per poter realizzare i fini dell'auditing interno è necessario che abbia profonde conoscenze informatiche, amministrativo-finanziarie e relative alle operations, ovvero l'insieme di attività che devono essere eseguite per trasformare gli input in output utilizzando un opportuno processo di trasformazione.

1.2.3 Coordinare e supportare le attività di controllo di gestione

Il controllo di gestione è rappresentato dall'insieme di attività attraverso cui la Direzione Aziendale verifica che la gestione si stia svolgendo in modo coordinato e coerente con gli obiettivi formulati in sede di programmazione al fine di consentire il perdurare dell'impresa nel tempo⁷. Il controllo di gestione ha inizio nella fase di definizione degli obiettivi di breve periodo per verificarne la coerenza con le finalità di lungo periodo e poter delineare delle linee d'azione adeguate a poterli conseguire. Presuppone l'esistenza di un sistema informativo in grado di fornire tempestivamente i dati aziendali così da poter individuare eventuali disallineamenti tra dati a preventivo e a consuntivo e definire delle linee correttive da adottare per garantirne un riallineamento.

In questa fase, il contributo del controller risulta essere cruciale per supportare l'attività di controllo realizzata dalla Direzione Aziendale e consentire che il sistema informativo aziendale possa soddisfare i requisiti analizzati precedentemente oltre ad essere in grado di trasmettere rapidamente le informazioni richieste per espletare le attività di controllo di gestione. Inoltre, lo stesso controller deve verificare che vi sia un'effettiva coerenza tra

⁷ Luciani L., Marasca S., Chiucchi M.S., Controllo di gestione, G. Giappichelli Editore, Torino, 2018, p.5

finalità di breve e di medio-lungo termine oltre a dover controllare che le linee d'azione previste possano realmente consentire di raggiungere gli obiettivi definiti in azienda in ragione delle sue caratteristiche.

1.2.4 Comunicare e supportare la formazione specifica

La comunicazione e il supporto alla formazione specifica si esplicano nelle attività realizzate dal controller che hanno l'obiettivo di guidare il management verso gli obiettivi del sistema di controllo di gestione e l'utilizzo adeguato delle informazioni prodotte. Il sistema di reporting può essere definito come output del sistema informativo aziendale ed è costituito dall'insieme di documenti prodotti dall'azienda destinati principalmente alla comunicazione interna. È chiaro che le informazioni presenti all'interno del sistema di reporting devono consentire di supportare adeguatamente i processi decisionali dei managers e, per questo, è necessario individuare le variabili chiave di controllo, ovvero quelle grandezze che sono di particolare interesse per ogni manager.

In questo ambito, il compito del controller è rivolto ad individuare le variabili chiave di controllo in modo tale da contribuire efficacemente ai processi decisionali manageriali. Questo implica che il report debba contenere solo informazioni rilevanti e utili a realizzare tale obiettivo affinché possano attirare l'attenzione del management. Inoltre, è fondamentale che il report possa affiancare delle sezioni descrittive ai valori numerici con l'obiettivo di agevolare la comprensione dei dati riportati all'interno del documento. Una caratteristica indispensabile del sistema di reporting è sicuramente la tempestività, ovvero la capacità di elaborare informazioni nei tempi utili per poter apportare un contributo concreto ai processi manageriale prima che la decisione venga assunta.

Una dimensione essenziale per poter espletare questo compito del controller si individua nell'accettazione del sistema di reporting da parte del management in qualità di utilizzatore finale di questo documento. L'obiettivo è quello di garantire che il sistema di reporting sia accettato e condiviso dai manager, i quali devono comprendere la reale utilità dello strumento per evitare che possano insorgere fenomeni di resistenza. Per assicurare che questa caratteristica sia soddisfatta, è necessaria un'assidua e attenta comunicazione tra gli utenti coinvolti, oltre a dover coinvolgere gli stessi manager nella fase di progettazione e di eventuale implementazione del sistema di reporting.

1.2.5 Misurare le prestazioni di sistema

La misurazione delle prestazioni di sistema risulta essere cruciale per l'attività aziendale per comprendere se l'impresa sia in grado di creare valore oltre a realizzare gli obiettivi definiti in fase di programmazione. Uno degli strumenti che, in tempi recenti, ha riscontrato particolare successo ai fini della misurazione della performance aziendale è la *Balanced Scorecard*⁸. Si tratta di un sistema integrato di indicatori che sintetizzano la performance aziendale considerando congiuntamente sia misure finanziarie, che evidenziano i risultati delle strategie già implementate, sia misure operative, che attengono ai processi interni, alle innovazioni organizzative e alla *customer satisfaction*. La *Balanced Scorecard* consente ai manager di analizzare l'azienda sotto quattro profili diversi: prospettiva del cliente, prospettiva dei processi interni, prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento

⁸ Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992, pp. 71-77

e prospettiva finanziaria. La prospettiva del cliente risulta essere fondamentale per il Top Management, che deve individuare degli indicatori che misurino gli aspetti ritenuti rilevanti dagli stessi consumatori quali il costo e la qualità del prodotto venduto dall'impresa, il tempo necessario per ottenere il bene e il servizio complessivamente offerto dall'impresa. In ogni caso, le attività realizzate a favore dei clienti devono focalizzarsi sui fattori considerati importanti in modo tale da creare valore per la clientela.

Nonostante una buona visione del cliente sia essenziale per l'impresa perché frutto di processi efficienti e decisioni ottimali, i managers necessitano di focalizzarsi sulla prospettiva dei processi interni, ovvero l'insieme di operazioni interne necessarie per soddisfare le esigenze del consumatore. Dunque, l'attività aziendale deve esaminare tutti i fattori che incidono sulla soddisfazione del cliente e sulla produttività del lavoro e per questo i manager elaborano delle misure in grado di influire sulle attività dei lavoratori. Un ruolo decisivo è affidato al sistema informativo aziendale che consente di individuare la causa dei problemi aziendali laddove vengano segnalati dalla *Balanced Scorecard*.

La terza componente della *Balanced Scorecard* è rappresentata dalla prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento che si concentra sulla capacità dell'impresa di innovarsi, migliorare l'efficienza operativa e introdurre nuovi prodotti sul mercato per poter incrementare il valore percepito da tutti gli stakeholder. L'innovazione e lo sviluppo relativi ai nuovi beni lanciati sul mercato vengono evidenziati inizialmente dalla percentuale delle vendite connesse a tali prodotti e successivamente si deve individuare se vi sia un trend di crescita delle vendite oppure no. In questo secondo caso sarà fondamentale comprendere il motivo per cui il bene non risulta essere particolarmente apprezzato all'interno del mercato e migliorare i suoi aspetti critici oppure decidere di introdurne uno nuovo.

La prospettiva finanziaria attiene alla misurazione della strategia, della crescita e della redditività aziendale e alla creazione di valore per gli azionisti. Gli indicatori principali che si possono ricondurre a tale componente sono relativi alla capacità dell'impresa di generare cash-flow, alla crescita trimestrale delle vendite, proventi derivanti dell'attività di gestione, il ROE e l'incremento della quota di mercato.

1.2.6 Supportare la attività di pianificazione strategica

Uno degli aspetti più critici risulta essere rappresentato dal ruolo che il controller gioca nell'ambito del processo di pianificazione strategica. Quest'ultima è il processo atto ad esprimere l'orientamento strategico dell'impresa attraverso la definizione degli obiettivi di medio-lungo termine e delle relative linee d'azione da attuare per raggiungerli, considerando le condizioni interne e del contesto competitivo. Spesso l'attività del controller si esaurisce nella produzione di dati e analisi utili ai vertici aziendali per assumere decisioni di natura strategica. Tuttavia si riscontra un limitato, quasi assente, coinvolgimento dello stesso nei processi decisionali strategici mentre il suo contributo potrebbe essere significativo per individuare diverse alternative d'azione. Grazie ad uno studio del 1999 Bhimani e Keshtvarz ⁹ dimostrarono come il desiderio dei controller di partecipare in modo attivo al processo di pianificazione strategica fosse di gran lunga superiore rispetto al loro effettivo apporto.

⁹ Bhimani A., Keshtvarz, M., *British management accountants: strategically oriented?*, Journal of Cost Management, 1999, pp.25-31

1.2.7 Supportare la leadership dei managers

L'ultimo compito ascrivibile al controller è quello di supportare la leadership dei managers, intesa come capacità di assumere decisioni importanti in condizioni critiche in modo tale da dare una risposta adeguata alle mutevoli sfide del mercato e che l'impresa si trova a dover affrontare. La complessità e la molteplicità dei contesti mostrano come un'unica soluzione non sia adeguata a fronteggiare tutte le situazioni che l'impresa incontra ma sia necessaria un'opportuna capacità di adattamento per trovare ogni volta soluzioni diverse che siano coerenti con il problema riscontrato. Nonostante le capacità professionali e personali ascrivibili al management siano fondamentali, il contributo che possono apportare i collaboratori aziendali, come il controller, è altrettanto essenziale. Infatti la produzione di dati, informazioni e analisi appropriate possono essere utili per poter sostenere le scelte realizzate dal management e consentire di evidenziarne l'eventuale efficacia con l'obiettivo di creare valore.

1.3 Le capacità relazionali del controller

Accanto alle competenze tecniche imputabili alla figura del controller, si collocano aspetti della sua personalità che risultano essere fondamentali per ricoprire un ruolo cruciale all'interno dell'organizzazione aziendale.

In questo paragrafo si intende esaminare i tratti personali del controller, che vanno oltre le sue conoscenze e le sue abilità, avvalendosi del cosiddetto modello OCEAN o meglio conosciuto come modello dei «Big Five»¹⁰.

Ad oggi è considerato come il modello dominante nel mondo della psicologia e i cinque fattori principali proposti che vanno a costituire il nome dello stesso modello sono: *Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness e Neuroticism*.

L'*Openness* descrive una dimensione della personalità umana connessa all'immaginazione, alla creatività e al desiderio di conoscenza. Le competenze del controller che rientrano nel fattore O sono soprattutto la curiosità, l'apertura, la diplomazia, la capacità di adattamento e la flessibilità.

La *Conscientiousness*, meglio definita come carattere coscienzioso, determina quanto una persona sia organizzata, attenta e diligente. Questa dimensione è spesso associata al rigore e all'autodisciplina. Per ciò che attiene alla figura del controller, nel fattore C rientrano la precisione, l'affidabilità, il rispetto delle scadenze, la capacità di analisi e di sintesi, la perseveranza e l'indipendenza.

L'*Extraversion* analizza come un determinato soggetto si integri nella società. Un individuo può essere estroverso e molto socievole oppure decisamente più introverso e riservato. Nello studio del ruolo del controller, tuttavia, questa dimensione assume una accezione leggermente diversa proprio perché analizza come tale professionista si integra in azienda. Da questo punto di vista, si può affermare come le conoscenze connesse al

¹⁰ Fornerino M., Godener A., *Être contrôleur de gestion en France aujourd'hui: conseiller, adopter les outils...et surveilleur*, Finance Contrôle Stratégie – Volume 9, N° 1, 2006, pp.191-193

fattore E siano principalmente l'attitudine alla comunicazione, la capacità di persuasione e la capacità di lavorare in team.

L'*Agreeableness* è connessa alla cordialità, alla gentilezza e alla simpatia dell'essere umano. Persone dotate di elevata gradevolezza sono spesso molto empatiche e altruiste e si contrappongono a soggetti che adottano comportamenti egoistici.

L'ultima dimensione è il *Neuroticism* che si riferisce alla instabilità emotiva e alla tendenza a sperimentare emozioni negative come ansia, invidia e solitudine. Sono facilmente riscontrabili in ambienti caratterizzati da un forte livello di stress.

Gli ultimi due fattori, quali *Agreeableness* e *Neuroticism*, non vengono approfondite all'interno della letteratura specifica per individuare come possano influire sulle capacità relazionali del controller perché si predilige attribuire preminenza alle prime tre dimensioni, ovvero *Openness*, *Conscientiousness* e *Extraversion*.

L'Autore che più di tutti era convinto che il controller dovesse unire i tratti essenziali del controllo di gestione con le proprie qualità personali è stato Danziger¹¹, il quale sosteneva come il rigore, la tempestività e la precisione dovessero essere elementi accomunanti del controllo tecnico e della personalità di tale figura professionale. Infatti, il controller deve essere in grado, grazie anche a queste sue peculiarità, di fornire delle risposte utili e coerenti rispetto alle esigenze informative espresse dal management aziendale.

Da quanto detto finora si può affermare che sicuramente i tratti personali che rientrano nel fattore O rivestono un ruolo determinante, soprattutto per ciò che attiene all'adattabilità e alla curiosità, in quanto il controller si occupa di implementare continuamente il sistema di

¹¹ Danziger R., «Contrôleur de gestion», in B. Colasse. (Éd.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion, audit*, Économica, 2000, p.547-557

controllo di gestione in modo tale che sia conforme alle esigenze dell'Alta Direzione e del Top Management. Una posizione di rilievo va attribuita anche al fattore C in quanto caratteristiche come la precisione, l'affidabilità, la capacità di analisi e di sintesi sono fondamentali per questa figura professionale in virtù della posizione che ricopre nell'azienda. L'*Extraversion* riveste un ruolo importante all'interno dell'impresa per il fatto che si riferisce soprattutto alla capacità di comunicazione del controller e tale fattore consente di far sì che il controllo, in qualità di attività di supporto, possa coordinarsi adeguatamente con tutte le altre aree funzionali aziendali.

Si è evidenziato come il ruolo del controller sia spesso associato ad elevati livelli di stress e questo potrebbe condurre verso una maggiore instabilità emotiva rappresentata dalla quinta dimensione. Si dovrebbe evitare che ciò accada perché, come si è già ampiamente analizzato, ciò può influire negativamente sul suo operato.

CAPITOLO II

IL CONTROLLER AI TEMPI DEL COVID-19

2.1 Covid-19: “Cigno nero” o semplice fenomeno globale?

La pandemia da SARS-COV-2 si può definire come una delle peggiori crisi che il nuovo secolo si trova a dover affrontare e ha delle pesanti ripercussioni su tutti i paesi a livello planetario. È iniziata come una crisi di natura sanitaria per poi riflettersi negativamente sui rapporti interpersonali e sul tessuto economico delle singole nazioni travolte dal Covid-19. Nonostante la diffusione rapida e inesorabile dell'evento siano indiscutibili, lo si può davvero delineare come un “Cigno nero”?

In economia i “Cigni neri” sono conosciuti come quei fenomeni che possiedono 3 caratteristiche fondamentali¹: unicità, impatto immenso e prevedibilità retrospettiva. Si tratta, dunque, di eventi assolutamente inaspettati, che hanno degli effetti enormi e, nonostante la loro natura di eventi isolati, si cerca di individuare *ex-post* delle motivazioni per renderli ipotizzabili e giustificabili. Tra questi fenomeni più unici che rari vi rientrano sicuramente l'attacco delle Torri Gemelle dell'11 Settembre 2001, il fallimento della Lehman Brothers del 12 settembre 2008 e la crisi del debito sovrano europeo che si è presentata tra l'estate e l'autunno del 2011. Sebbene la pandemia da Covid-19 abbia delle

¹ Taleb N.N., *Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita*, Il Saggiatore, Milano, 2009, p.11

ripercussioni su scala mondiale, si può affermare che non si tratta di un cosiddetto “Cigno nero” in quanto non può essere considerato un fenomeno imprevedibile. In effetti, numerosi allarmi sono stati lanciati in merito ad un alto rischio di avvenimenti virulenti a livello internazionale soprattutto dall’Organizzazione Mondiale della Sanità² (WHO, 2015).

All’interno del panorama economico nazionale si può evidenziare come il Covid-19 abbia un impatto profondamente eterogeneo nei diversi settori economici colpiti dalla pandemia, registrando addirittura dei risultati differenti nelle diverse unità dello stesso comparto. Il Rapporto Annuale 2021 elaborato dall’Istat³ mostra come gli effetti più devastanti gravino sulle imprese manifatturiere con almeno 20 dipendenti, in cui si riscontrano riduzioni del fatturato pari ad almeno il 10%. In modo particolare, la crisi pandemica colpisce intensamente i seguenti settori: tessile e dell’abbigliamento, della stampa, petrolifero e manifatturiero. Tuttavia nel settore farmaceutico, nel settore alimentare e delle bevande si riscontra un trend del tutto opposto proprio perché tali economie non sono state penalizzate fortemente dai provvedimenti restrittivi introdotti dai singoli governi nazionali. Un dato singolare che emerge all’interno del documento è rappresentato dal fatto che la riduzione di fatturato interno e di fatturato estero sono pressoché analoghe e ciò va a rafforzare il carattere internazionale del Covid-19.

Un altro elemento di eterogeneità riguarda l’andamento della domanda interna ed estera nei due semestri del 2020. Nel primo semestre 2020 la domanda interna si è attestata su valori

² L’Organizzazione Mondiale della Sanità è un’agenzia specializzata dell’ONU (Organizzazione delle Nazioni Unite) nata nel 1948 con l’obiettivo di promuovere la salute e raggiungere il più alto livello di salute mondiale coinvolgendo numerose nazioni e partners.

³ L’Istat o Istituto Nazionale di Statistica nasce del 1926 ed è un ente pubblico di ricerca che analizza e misura i fenomeni di natura collettiva che interessano l’Italia.

medianti mentre la domanda estera è stata decisiva per sostenere la performance delle imprese operanti nei settori dell'alimentare, bevande e farmaceutica. Nel secondo semestre 2020 le vendite interne sono tornate ai livelli pre-pandemici soltanto in 11 dei 23 settori considerati nella relazione mentre il fatturato estero è ritornato ai livelli ante-crisi per oltre il 50% in nove settori.

2.2 Il controllo di gestione alle prese con il Covid-19

In un contesto così mutevole e dinamico caratterizzato anche dai molteplici effetti connessi alla diffusione del Covid-19, un ruolo decisivo è giocato dal controllo di gestione che ha subito dei cambiamenti significativi e consente alle imprese di poter affrontare al meglio questo periodo turbolento. Il controllo di gestione è determinante per poter supportare adeguatamente i processi decisionali manageriali e orientare le strategie aziendali, rispettando il principio di continuità dell'attività d'impresa in modo tale da non influenzarne la redditività. In questa fase delicata la necessità di reperire informazioni tempestive è stata cruciale per permettere di guidare efficacemente l'attività di gestione tenendo in considerazione l'ambiente competitivo in continua evoluzione a causa della crisi pandemica. Data l'inefficacia degli strumenti di gestione tradizionali in questa circostanza eccezionale, le imprese hanno dovuto predisporre degli strumenti adeguati a poterla fronteggiare, quali il budget di tesoreria, il rolling forecast e il controllo strategico.

2.2.1 Il budget di tesoreria

Quando si analizza un'impresa, si ritiene importante focalizzarsi sui risultati economici e spesso si trascurano gli aspetti di natura finanziaria. La pandemia da Covid-19 fa emergere

come sia fondamentale per le imprese poter realizzare una programmazione dei flussi di cassa perché, nonostante l'impresa possa realizzare dei risultati economici soddisfacenti, può sempre incorrere in una condizione di crisi di liquidità. Ciò comporterebbe importanti problemi connessi alla capacità dell'impresa di fronteggiare tempestivamente ed economicamente i pagamenti⁴ fino al punto da influire sul successo e sulla sopravvivenza della stessa attività d'impresa.

Il budget di tesoreria⁵ è lo strumento principale attraverso cui l'impresa programma le entrate e le uscite monetarie riferite ad un periodo stabilito con l'obiettivo di individuare se le entrate monetarie siano sufficienti o meno a coprire i relativi flussi di cassa in uscita. In questo momento segnato dalla crisi da Covid-19 l'obiettivo del budget di cassa non è quello di delineare delle previsioni dettagliate e attendibili ma piuttosto di orientare l'attività di gestione. Data l'indiscutibile importanza attribuita ad una corretta gestione dei flussi di cassa, ci sono alcune misure che le imprese possono adottare per evitare di incorrere in tensioni di liquidità soprattutto in questa fase eccezionale. Innanzitutto, le imprese si dovrebbero concentrare sulla performance del ciclo operativo piuttosto che focalizzarsi esclusivamente sul risultato economico d'esercizio. La finalità non deve essere quella di accrescere la dimensione del ciclo acquisti-produzione-vendita ma soprattutto di garantire che tale circuito possa effettivamente autosostenersi perché, grazie agli afflussi di cassa ottenuti con la vendita dei prodotti finiti, l'impresa dovrebbe essere in grado di coprire il ciclo di approvvigionamento immediatamente successivo.

⁴ Manelli A., Pace R., *La finanza di impresa. Analisi e metodi*, Isedi, Torino, 2009, pp.32-35

⁵ D'Onofrio M., *Il controllo delle entrate e delle uscite. Guida pratica per imprenditori e dirigenti per gestire il cash-flow*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 2016, p.61

In questo periodo particolare sarebbe opportuno convertire i costi fissi in costi variabili, laddove sia possibile, al fine di flessibilizzare l'attività d'impresa e questo si può realizzare, per esempio, attraverso il noleggio dei veicoli oppure si può ricorrere all'esternalizzazione di parte del processo produttivo. Nonostante ciò, sarebbe conveniente anche ridurre i costi variabili per rendere maggiormente efficiente la gestione dei costi, in modo tale da contenere anche i deflussi di cassa connessi ai minori oneri sostenuti dalle imprese.

Un'altra strategia da adottare in questo momento delicato è sicuramente rappresentata dalla revisione dei piani degli investimenti di capitale. Tenendo conto dei flussi di cassa previsti, bisogna comprendere quali investimenti siano di vitale importanza nel breve periodo e quali possano essere rinviati. Tutto questo passa per un'attenta valutazione degli investimenti aziendali che devono essere selezionati in base alla loro capacità di creare valore e di garantire che al momento della ripresa economica l'impresa possa godere di una posizione di vantaggio competitivo.

Un'ulteriore linea d'azione da perseguire per affrontare al meglio la crisi pandemica è certamente la determinazione di fonti di reddito differenti e non tradizionali così da evitare tensioni di liquidità. In questo modo si riduce la pressione sul fatturato e tali misure potrebbero far sì che non vi sia la necessità di ridurre i costi.

La gestione dei flussi di cassa è determinante per le imprese e deve costituire parte integrante del piano d'azione a breve termine mediante l'individuazione le esigenze di liquidità aziendali e l'elaborazione di misure adeguate a fronteggiare adeguatamente la pandemia da Covid-19.

2.2.2 Il Rolling Forecast

Le formule di budgeting tradizionale si basano su variabili che possono mutare inaspettatamente durante l'anno al punto tale da evidenziare come lo strumento utilizzato possa non essere più coerente con il contesto in cui l'impresa opera. Per sopperire a queste problematiche si può usufruire del Rolling Forecast⁶, quale strumento dinamico e maggiormente adeguato a rispondere tempestivamente alle mutevoli condizioni del mercato. Si tratta di una procedura interna che tiene in considerazione i mezzi in atto esistenti e sottoposta a poche interazioni, una o due al massimo. Il Rolling Forecast può essere definito come una tecnica di gestione previsionale che consente di aumentare e migliorare l'affidabilità delle informazioni riportate all'interno dei documenti elaborati in azienda.

Generalmente il Rolling Forecast considera un periodo compreso tra i 12 e i 18 mesi purché si tenga conto delle caratteristiche dell'attività aziendale e viene aggiornato periodicamente durante tutto l'anno. Questo approccio consente al controller di delineare i presupposti alla base dei quali si sviluppano le previsioni e di poterle adattare laddove sia necessario in modo tale che i dati esistenti tengano conto delle nuove esigenze di mercato.

Esistono alcuni suggerimenti⁷ che possono essere adottati dal controller con l'obiettivo di implementare il Rolling Forecast all'interno della fase di pianificazione delle strategie aziendali. Il primo è rappresentato dalla determinazione della cadenza e dello scopo con cui ricorrere a questa tecnica così che sia corrispondente alle peculiarità dell'impresa. In

⁶ Ktiri K. & Benmakhlouf Y., *Le contrôle de gestion à l'épreuve du COVID-19*, Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2: Numéro 4» pp.276-277

⁷ Stattler E., Grabel J. A., *The Master Guide to Controllers' Best Practices*, Wiley, 2020, pp.370-371

questo step iniziale sono diversi gli attori coinvolti nella produzione delle informazioni utili ed importante risulta essere il ruolo che gioca il controller insieme al contributo dell'area finanza. La seconda indicazione è connessa alla determinazione delle variabili chiave da cui dipendono i ricavi e, se necessario, alla necessità di apportare modifiche alle assunzioni alla base del documento in cui sono formulate le previsioni.

Indispensabile è la costruzione di una struttura solida che faciliti il processo in cui il Rolling Forecast si inserisce e questo può avvenire, per esempio, elaborando i dati per macrocategorie piuttosto che considerare le singole voci analitiche, che renderebbero l'eventuale processo di revisione molto più articolato. Inoltre, importante è anche la definizione dei fattori che influenzano i costi operativi ed evidenziare i trends prospettici per comprendere come evolveranno tali variabili. Infine, sarebbe utile adoperare i valori attuali per poterli confrontare con le previsioni realizzate in azienda. Se i numeri sono corretti, si è realizzato un buon lavoro di previsione ma, in caso contrario, è necessario effettuare un'analisi attenta per determinare le cause per le quali le previsioni erano totalmente sbagliate.

2.2.3 Il controllo strategico

La sopravvivenza dell'impresa è notevolmente minacciata dai cambiamenti e dall'incertezza causata dalla pandemia da Covid-19 e, per questo, è necessario avvalersi del controllo strategico. Esso si configura come il processo informativo grazie al quale un'organizzazione aziendale capta i segnali del proprio ambiente che permettono di ridurre

le minacce e di cogliere le opportunità⁸. Il controllo strategico⁹ ricopre quattro funzioni importanti: supportare il processo decisionale strategico, essere da monito per cogliere le occasioni e le minacce che si presentano, valutare l'attività dei concorrenti e sostenere la pianificazione strategica, nonché la successiva fase di attuazione delle strategie. Grazie a questo strumento, l'impresa deve essere in grado di reperire anticipatamente le informazioni strategiche così da poterle analizzare, assumere delle decisioni e agire attraverso piani d'azione ben definiti. Per ottenere dei dati affidabili in modo efficace è essenziale realizzare delle sinergie¹⁰ tra le diverse tipologie di controllo e tra queste spiccano la *competitive intelligence*, che si occupa di effettuare delle analisi delle imprese concorrenti e dei potenziali nuovi entranti, e la vigilanza commerciale, concernente lo studio sia dei bisogni dei clienti nel lungo periodo sia delle esigenze dei fornitori.

Compiere l'attività di controllo strategico è vitale per un'impresa ma non esiste un *modus operandi* unico perché produrre un archetipo standardizzato da seguire in un ambiente così turbolento rappresenterebbe una forzatura. L'attività di supervisione deve essere inserita all'interno dell'attività d'impresa, cercando di coniugare la gestione operativa e quella strategica in modo tale che gli attori aziendali siano a conoscenza della direzione delle strategie adottate. Fondamentale è il coinvolgimento di tutti i collaboratori aziendali che costituiscono una fonte inestimabile di idee e possono rappresentare la chiave di volta per la buona riuscita della strategia. Il coinvolgimento può essere indispensabile anche per

⁸ Lesca H., *Veille stratégique – L'intelligence de l'entreprise*, ASTER, 1994, p.145

⁹ Ktiri K. & Benmakhlouf Y., Le contrôle de gestion à l'épreuve du COVID-19, *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 2: Numéro 4», p.278

¹⁰ Kalika M., *L'impact de la crise sur le management*, Édition EMS, 2020, pp.192-197

favorire la circolazione delle informazioni previsionali aziendali nei diversi strati gerarchici, soprattutto tenendo in considerazione la loro natura trasversale.

La crisi sanitaria non è stata una fatalità e deve servire da monito per prepararsi al futuro che prevede sempre una certa quota di incertezza e di opportunità. È importante sviluppare un'attività di controllo globale ancorata alle pratiche dell'impresa ma senza appesantirlo o "burocratizzarlo". Sarebbe preferibile un monitoraggio mirato non appena un segnale si presenta o gli orientamenti strategici ne hanno necessità.

2.3 L'impatto della crisi sanitaria sul ruolo del controller

La pandemia da Covid-19 ha influenzato notevolmente, e spesso negativamente, le imprese al punto tale da incidere anche sul ruolo giocato dal controller. Indagini empiriche dimostrano come la figura del controller abbia subito dei cambiamenti e come si sia modificata l'importanza che l'Alta Direzione ripone in questo attore strategico per gestire questo periodo di grande instabilità.

Lo studio realizzato presso la Controller Associati¹¹ evidenzia una crescente partecipazione del controller alle riunioni rivolte a definire chiaramente i contenuti dei budget. Questo suo maggior coinvolgimento nel processo di elaborazione e di revisione del budget dipende da una rilevante difficoltà di espletare l'attività di programmazione in un contesto così turbolento. Stesse considerazioni possono essere effettuate con riferimento al contributo del controller nel delineare gli scenari di budget, in cui si riscontra un grado più elevato di partecipazione rispetto ai valori del periodo pre-crisi. Fondamentale è anche il supporto di

¹¹ Gatti M., Ascani I., Chiucchi M.S., *Pandemia e sistema di budgeting: quali effetti sulla figura del controller?*, 2021, pp: 12-21, 'in corso di pubblicazione'

tale professionista nella previsione di potenziali scenari, nella comprensione e nell'analisi delle dinamiche di budget. Il nuovo ruolo assunto dal controller è connesso inevitabilmente ai cambiamenti riguardanti il sistema di budgeting, che sono riassumibili nella maggiore utilità attribuita al budget non come strumento di programmazione ma piuttosto come mezzo di analisi del contesto esterno in cui l'impresa opera e nella maggiore importanza imputata al sistema di budgeting dall'Alta Direzione rispetto al periodo ante-crisi. In modo particolare, le evidenze empiriche dimostrano come le imprese abbiano compreso la necessità di ricorrere a questo strumento continuativamente e non soltanto in particolari periodi dell'anno. Nonostante quanto detto finora, si riscontra una minore utilità che si ascrive al budget con lo scopo di orientare i comportamenti manageriali verso il raggiungimento degli obiettivi e come misuratore del grado di conseguimento degli stessi. Inoltre, è interessante analizzare come la crisi pandemica influisca anche sulle relazioni tra il controller e i collaboratori aziendali presenti nell'impresa stessa. Per ciò che concerne la redazione del budget, la comunicazione tra il controller e le altre figure manageriali aziendali rimane sempre assidua e costante proprio in virtù della crescente incertezza che si è instaurata a causa della pandemia da Covid-19. Tuttavia, si può sottolineare come, nonostante un'interazione continua, i manager siano scarsamente coinvolti nel processo di budgeting. Un altro dato che lo studio ravvisa è rappresentato dalle più intense relazioni intercorrenti tra il controller e il responsabile delle Risorse Umane, proprio in virtù del fatto che la crisi pandemica ha fatto emergere la necessità di gestire in modo appropriato le tematiche relative ai soggetti impiegati all'interno dell'impresa.

Il controller gioca un ruolo fondamentale nell'implementazione di meccanismi di controllo di gestione che consentano di monitorare e valutare le implicazioni finanziarie dovute al

Covid-19¹². Infatti la difficoltà di poter elaborare chiaramente i futuri trend comporta un rafforzamento dei controlli giornalieri dei risultati ottenuti dall'impresa rispetto ai metodi con cui generalmente realizza le proprie analisi. Il continuo monitoraggio dei dati commerciali e delle informazioni relative ai costi è rilevante per poter comprendere gli effetti economici causati dalla pandemia, nonché i cambiamenti delle abitudini dei consumatori. La costante osservazione genera una coordinazione interna estesa perché coinvolge l'intera organizzazione aziendale e guida l'impresa verso l'obiettivo comune di sicurezza e di contenimento del virus. Lo stesso articolo evidenzia come il budget delle vendite venga continuamente aggiornato con lo scopo di analizzare lo scostamento tra i valori effettivi e quelli previsionali ma spesso risulta essere insufficiente a mostrare completamente tutte le implicazioni finanziarie legate alla pandemia. Ciò deriva dal fatto che molte variabili economiche sono diventate meno prevedibili a causa dell'elevata incertezza del mercato e della società. Le principali conseguenze economiche della pandemia che si notano sono sostanzialmente due. Da un lato un calo delle vendite significativo, che si è registrato soprattutto nella prima fase del lockdown che ha coinvolto l'Italia, dall'altro lato, l'abbattimento dei costi connessi alla chiusura dei locali commerciali fisici.

Implementando delle attività contingenti, il controller può minimizzare gli effetti del Covid-19 sotto il profilo "umanitario"¹³ e questo avviene grazie all'adozione di approcci di

¹² Passetti E., Battaglia M., Bianchi L., Annesi N., "Coping with the COVID-19 pandemic: the technical, moral and facilitating role of management control", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 34 No. 4, 2021, pp: 1436-1438

¹³ Carungu J., Di Pietra R. and Molinari, M., "The impact of a humanitarian disaster on the working approach of accountants: a study of contingent effect", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 34 No. 4, 2021, pp:1392-1394

lavoro differenti, passando dal lavoro in azienda allo smart working. I devices di ICT sono sicuramente una risorsa di vitale importanza per poter migliorare le capacità di *problem-solving* e poter introdurre sia nuovi approcci lavorativi come il lavoro da remoto sia nuove metodologie evolute di *accounting*. Le tecnologie sono state fondamentali anche per poter diffondere all'interno delle realtà aziendali un approccio maggiormente adattivo e tale cambiamento si basa sull'idea che le organizzazioni e i loro membri apprendano. Tuttavia, l'apprendimento non è necessariamente considerato auspicabile per l'organizzazione e i suoi attori e questo fa sì che vi possano essere conseguenze diverse sulle relazioni personali e professionali.

Alla luce di quanto analizzato, il controllo di gestione viene visto come una sorta di “volano per il recupero”, ovvero una leva che potrebbe consentire all'impresa e a tutti gli stakeholder di poter gestire e superare questo forte periodo di instabilità e il controller, essendo attore principale all'interno del sistema di controllo di gestione, assume un ruolo centrale.

CONCLUSIONI

La pandemia da Covid-19 colpisce in modo trasversale tutte le imprese, alcune delle quali sono riuscite a cogliere l'opportunità di crescita e di sviluppo mentre altre hanno subito una frattura insanabile. La forte instabilità instauratasi comporta l'esigenza di cambiamento e di rivoluzione non solo all'interno dell'impresa in quanto tale ma anche e soprattutto di chi vi opera.

Il presente studio si è posto l'obiettivo di analizzare come la pandemia da Covid-19 abbia influenzato il sistema di controllo di gestione e, di riflesso, come questo fenomeno globale abbia modificato il ruolo del controller nelle realtà aziendali. La crisi pandemica può rivoluzionare il controllo di gestione, in modo particolare nei suoi strumenti tradizionali ormai non più adeguati a rappresentare una realtà in continua evoluzione e ciò si ripercuote, inevitabilmente, sulla figura del controller.

Innanzitutto l'analisi evidenzia l'importanza ascrivibile alle soluzioni più evolute del controllo di gestione, in modo particolare i sistemi di budgeting evoluto e gli strumenti predittivi in grado di formulare dei potenziali scenari futuri. Si rinviene anche una trasformazione nella finalità attribuita a tali strumenti. Se inizialmente erano stati pensati per espletare l'attività di programmazione in senso stretto, ora sono ritenuti vitali per poter comprendere il contesto dinamico in cui l'impresa opera, effettuare delle previsioni e delineare scenari multipli in ragione dell'andamento epidemiologico. Il *forecasting* è diventato uno strumento indispensabile da utilizzare. Nonostante si siano modificati le

ragioni per cui si ricorre a questi mezzi, il budget mantiene una sua centralità spingendo verso una maggiore flessibilizzazione dello stesso oltre ad una circoscritta periodicità con cui lo si elabora. Il presente studio si è focalizzato anche sulla dinamica finanziaria. Si può riscontrare come il budget di tesoreria si riveli centrale per poter gestire al meglio questo periodo complicato e turbolento. In effetti, le imprese hanno dato maggior rilievo alla sfera finanziaria perché si è compreso che analizzare esclusivamente la dinamica economico-patrimoniale risulta fuorviante e sia necessario dotarsi di un'adeguata liquidità per poter fronteggiare la crisi che le ha travolte. L'intensità delle analisi finanziarie, infatti, è aumentata a causa della necessità di mappare e comprendere gli effetti economici della crisi con ulteriori analisi che non sarebbero state effettuate in una situazione pre-pandemica.

All'interno dell'elaborato emerge anche una crescita del ruolo del controller che viene maggiormente coinvolto nelle riunioni con il Top Management e l'Alta Direzione, oltre a contribuire in modo rilevante a formulare nuovi scenari e a supportare adeguatamente i processi decisionali manageriali che necessitano, ora più che mai, di informazioni tempestive per poter assumere rapidamente la scelta più opportuna.

Si può affermare, dunque, che la pandemia da Covid-19 abbia determinato importanti cambiamenti nell'esperienza dei controller. Alcuni di questi cambiamenti potrebbero provocare effetti rilevanti a breve termine mentre altri hanno implicazioni a lungo termine al punto tale da incidere sulla formazione della stessa figura professionale in termini, per esempio, di maggiori conoscenze degli strumenti che sono propri del controllo di gestione oltre a maggiori competenze richieste nell'utilizzo di ICT devices.

In conclusione, si può affermare che in questo contesto così turbolento il contributo apportato dal controller e dal controllo di gestione è assolutamente rilevante ma questo può costituire un successo o un fallimento a seconda di come vengono gestiti nell'impresa.

Bibliografia

- Bhimani A., Caglio A., Ditillo A., Morelli M., *Performance Management. Controllo di gestione: modelli e strumenti per competere oggi*, Egea, Milano, 2011
- Bhimani A., Keshtvarz, M., *British management accountants: strategically oriented?*, Journal of Cost Management, 1999
- Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè Editore, Milano, 2000
- Carungu J., Di Pietra R., Molinari M., “*The impact of a humanitarian disaster on the working approach of accountants: a study of contingent effect*”, Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol.34 No.4, 2021
- Danziger R., «Contrôleur de gestion», in B. Colasse. (Éd.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion, audit*, Économica, 2000
- D’Onofrio M., *Il controllo delle entrate e delle uscite. Guida pratica per imprenditori e dirigenti per gestire il cash-flow*, Franco Angeli Edizioni, Milano, 2016
- Fornierino M., Godener A., *Être contrôleur de gestion en France aujourd’hui: conseiller, adopter les outils...et surveilleur*, Finance Contrôle Stratégie – Volume 9, N° 1, 2006
- Gatti M., Ascani I., Chiucchi M.S., *Pandemia e sistema di budgeting: quali effetti sulla figura del controller?*, 2021
- Ippoliti M., *Professione Controller. Dall’esperienza alla Norma UNI*, Egea, Milano, 2017
- Istat, *Rapporto annuale 2021. La situazione del Paese*, Roma, 2021
- Kalika M., *L’impact de la crise sur le management*, Édition EMS, 2020

Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992

Ktiri K. & Benmakhlouf Y., *Le contrôle de gestion à l'épreuve du COVID-19*, Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2: Numéro 4», 2021

Lucianetti L., Battista V., *La manipolazione dei valori di bilancio: Pressione del management e tratti personali dell'attività del controller*, Management Control, 2015

Luciani L., Marasca S., Chiucchi M.S., *Controllo di gestione*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2018

Lesca H., *Veille stratégique – L'intelligence de l'entreprise*, ASTER, 1994

Maas V.S., Matějka M., *Balancing the Dual Responsibilities of Business Unit Controllers: Field and Survey Evidence*, The Accounting Review, 2009

Manelli A., Pace R., *La finanza di impresa. Analisi e metodi*, Isedi, Torino, 2009

Passetti E., Battaglia M., Bianchi L., Annesi N., “*Coping with the COVID-19 pandemic: the technical, moral and facilitating role of management control*”, Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol. 34 No. 4, 2021

Pedler M., Burgoyne J., Boydell T., *A manager's Guide to Leadership. An action Learning Approach*, Mc-Graw-Hill, Glasgow, 2010

Quaranta A., *L'audit interno: come anticipare il futuro creando business*, Wolters Kluwer Italia, Milano, 2019

Sathe V., *Controller Involvement in Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1982

Stattler E., Grabel J. A., *The Master Guide to Controllers' Best Practices*, Wiley, 2020

Taleb N.N., *Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita*, Il Saggiatore, Milano, 2009

Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999

Tullio A., *Analisi dei costi e contabilità industriale*, Ipsoa Editore, Assago, 2006