

## IL CONTROLLER

### INTRODUZIONE

L'articolo seguente è stato scritto nella primavera del 1981 e si riferisce alla situazione italiana fra la fine degli anni '70 e l'inizio degli '80, in uno scenario mondiale in cui la Repubblica Popolare Cinese, orfana dal 1976 di Mao Zedong, era ancora una nazione agricola e l'U.R.S.S. era il pericolo per l'Occidente.

La globalizzazione che c'è oggi, con le conseguenze che tutti conosciamo, era pura fantaeconomia.

Erano proprio altri tempi: con il secondo governo Spadolini (1981-1982) l'Italia aveva iniziato ad aumentare il debito pubblico, portando il rapporto debito/pil dal 55% al 60% ..... a dicembre 2011 era il 120%.



Le piccole e medie aziende italiane in produzione avevano molta meno tecnologia rispetto a oggi, la contabilità era poco meccanizzata, perché un computer per la gestione contabile richiedeva investimenti molto impegnativi e si riteneva più conveniente investire in produzione anziché in amministrazione.

L'organizzazione aziendale era lasciata all'abilità dei responsabili d'area e non costituiva un rilevante vantaggio competitivo, la concorrenza fra aziende, principalmente italiane, era poco più di un fastidio psicologico e i prezzi di vendita erano ancora elevati e nascondevano, nel bilancio, inefficienze e sprechi.

L'articolo, depurato dal suo contesto storico, è valido ancora oggi in piena globalizzazione, perché **i problemi organizzativi di cui tratta, sono ancora presenti nelle piccole e medie aziende italiane.**

**Nelle aziende piccole e medie trovare un corretto sistema di controllo di gestione è ancora molto raro.**



Articolo tratto da: THE ROTARACT CHRONICLE Organo ufficiale 206° distretto Rotary Club - DICEMBRE 1982

---

## IL CONTROLLER

**Nell'attuale situazione non basta soltanto vendere, è fondamentale conoscere i costi della propria azienda.  
L'arrivo del controller è destinato a rivoluzionare i sistemi di gestione industriale.**

---

Scatti contingenza (20 nel 1978, 28 nel 1979, 38 nel 1980), rincaro inarrestabile del costo del petrolio e delle materie prime da esso derivanti, progressivo allontanarsi dell'Italia dalla competitività dei suoi prodotti in termini di prezzo, strette creditizie del mercato bancario del denaro, diminuzione degli utili o più normalmente l'aumento delle perdite nei bilanci aziendali: questi avvenimenti economici degli ultimi anni stanno spietatamente mettendo in luce un problema strutturale nell'economia italiana.

**Molte aziende, soprattutto medie e piccole, non hanno sufficiente padronanza dei propri costi di prodotto e dei livelli di mercato da mantenere non per guadagnare ma per sopravvivere.**

Gli ultimi vent'anni in Italia hanno spesso visto l'eccellente perfezionamento tecnico-produttivo del prodotto italiano ma manca ancora il necessario supporto di pianificazione e controllo dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi previsti.

Oggi si assiste, grazie all'ingresso nel mondo del lavoro di nuove figure, a un processo contrario, più rispondente non alle necessità del momento ma alla logica fase di nascita e crescita di un'azienda moderna.

Ma ci vorranno anni e sono casi ancora sporadici: la maggior parte delle aziende brancola nel buio o ha idee nebulose sulla dinamica dei costi e ricavi.

Necessita dunque creare un nuovo ruolo che solo apparentemente costa denaro ma che non solo giustifica il denaro impiegato ma che **fa spesso rimpiangere di non avere provveduto tempo prima a questa necessità basilare dell'azienda.**

Ecco dunque la posizione del CONTROLLER: colui che prepara insieme alla direzione e ai responsabili di area le previsioni di costi e ricavi annui, calcola i costi orari di produzione, controlla i tempi di lavorazione, controlla i margini di vendita dei prodotti, controlla l'afflusso di produzione necessaria per coprire i costi, fa ridurre le scorte di materie prime a livelli economici e produttivi, valorizza i semilavorati in corso per i bilanci periodici e ricerca così la normale efficienza aziendale.

Quali sono le origini del controller?

Tale professione nella vita aziendale è iniziata negli Stati Uniti fra il 1920 e il 1930 avendo come radici il contabile che con accuratezza e pignoleria registrava spese e ricavi.

Ancora oggi però in tutte le nazioni che hanno aziende con controller, la figura e il ruolo di tale personaggio sono in evoluzione, basti vedere che il suo ruolo nell'organigramma aziendale è passato da semplice addetto alle prime rudimentali contabilità industriali alle dipendenze del direttore amministrativo, poi suo alter ego e negli ultimi anni al di sopra di questo e degli altri responsabili d'area.



Tutto lascia prevedere che il ruolo del controller si avvicini ancora di più alla posizione di direttore generale senza però scavalcarla: il controller deve essere un freno realistico all'eccessivo ottimismo o un incentivante motivatore alla possibile espansione aziendale, contribuendo con la direzione generale e i responsabili d'area a un equilibrato andamento della gestione aziendale.

Il potere del controller è almeno pari a quello dei responsabili d'area con i quali deve necessariamente avere colloqui continui per percepire, prima di ricevere i dati, i fatti aziendali per poi comprendere se questi rientreranno, esaminando i dati, nelle previsioni effettuate.

É quindi necessario che il controller sia un manager moderno con capacità di motivazione non solo del personale a lui sottoposto per il corretto funzionamento e afflusso dei rapporti interni di controllo ma anche dei responsabili d'area e capi intermedi.

Chi scrive è stato controller in prima persona e conosce tutte le difficoltà, esclusivamente psicologiche, che s'incontrano non solo quando s'inizia un controllo di gestione all'interno di un'azienda con tutte le segrete paure del personale ("novità uguale pericolo") ma anche a cammino già iniziato.

Entra dunque in funzione il manager più che il controller per coinvolgere il personale, motivarlo, valorizzare i più capaci e dare supporto ai più restii alle innovazioni.

Bisogna farsi largo non subdolamente ma con franchezza, spiegando chiaramente a che cosa serve il controllo, dove si vuole arrivare e perché.

Coinvolgendo, motivando, si assisterà alla rivalutazione di coloro che forse non erano mai stati efficacemente spalleggiati e all'esplosione positiva dei più capaci.

Non in tutte le aziende succede così: se dopo un adeguato periodo di formazione alcuni non rispondono e non dimostrano alcuno sforzo per adeguarsi alla mutata realtà allora in questi casi l'azienda deve spostarli in ruoli che non intralcino il cambiamento.

**Cresce e cambia la cultura e il modo di dirigere e operare all'interno dell'azienda con benefici indiscutibili di costi, ricavi, professionalità e unità d'intenti nella direzione generale e responsabili d'area.**

Ma tutto questo avviene con un passo al giorno.

Bisogna comprendere bene il ruolo del controller per non cadere in errori già accaduti: controller prelevati da aziende più grandi e finiti in aziende più piccole e che si sono trovati oltre alla loro naturale funzione gli incarichi più disparati, quelli che nessuno voleva perché erano spinosi o richiedevano troppo tempo, erano demotivanti ed erano sempre estranei al ruolo del controller.

Guai a operare in questo modo: tralasciamo l'aspetto frustrante per l'individuo costretto a un lavoro inutile che non serve all'azienda se non per il normale flusso dei documenti di ogni giorno.

Il danno maggiore lo subisce come sempre l'azienda che tarda a conoscere i suoi costi, le possibilità di reagire alla crisi o di svilupparsi oppure più semplicemente avviare un miglioramento del controllo esistente.



L'esperienza insegna che una persona con predisposizione a un lavoro metodico e preciso, capacità organizzative e di trattare con gli altri e di adattarsi velocemente a situazioni nuove, prelevata dal settore amministrativo o tecnico dell'azienda e sottoposta a un adeguato processo di formazione può diventare controller ed è un investimento che vale non solo tanto oro quanto pesa, ma è la mossa basilare, decisiva, necessaria, imprescindibile, risolutiva in un'azienda moderna, mossa importante sia per il presente sia soprattutto per il futuro.

E' forse il toccasana per l'azienda il controller? Serve davvero? Costerà denaro inutilmente?

**Non è un toccasana** perché la continuazione dell'azienda dipende dall'efficacia della direzione generale e di quella d'area in base agli indirizzi del controller, perché un uomo solo non rovescia una situazione aziendale con tendenze negative, però indica chiaramente e con efficacia dove bisogna coordinare gli sforzi e quali sono gli obiettivi da raggiungere.

**Il controller serve eccome:** prefiggersi obiettivi e controllarli è l'unico modo per far proseguire l'azienda nel futuro e quando verranno tempi meno turbolenti di quelli che stiamo vivendo, guadagnare il massimo possibile per fare nuovi investimenti, espandersi e distribuire maggiori dividendi, in poche parole guadagnare di più.

Un controller ha un costo che appare relativamente alto ma **i risultati come minimo compensano il costo annuo oltre ad individuare economie sostanziose e sostanziali** in azienda: basti pensare che i primi controller in Germania chiedevano di essere retribuiti in percentuale sulle economie ottenute.

**Il denaro speso per un controller e la sua organizzazione è gettato al vento se la direzione dell'azienda non agisce in base a ciò che si evidenzia dal controllo.**

In questo caso l'azienda ha ancora poco da vivere, le manca la guida ed è un'azienda destinata o a morire per lasciare il posto a un'altra più viva e vitale o a regalare ai concorrenti le fette di mercato conquistate vanificando così tutti gli sforzi e l'investiva occorsi per farla funzionare e progredire.

D'altronde i controllers sono nati negli Stati Uniti cinquant'anni fa, nelle migliori aziende moderne italiane ed estere costituiscono ormai una realtà operativa e nei loro organigrammi compare la figura del controller.

Perché rimanere indietro?

[Giancarlo Trevisan](#)

Marzo 2012 [Nota dell'Autore](#)

Rispetto a trent'anni è cambiato tutto: **concorrenza** sempre più elevata, non solo italiana ma internazionale, specie nei prezzi di vendita, **banche** e difficoltà di avere o mantenere i fidi, **decisioni** sempre più veloci per stare sul mercato, **collaboratori** e difficoltà di trovarli dotati di cultura aziendale e voglia di miglioramento. Noi abbiamo rivoluzionato il controllo di gestione con speciali software, costruiti apposta per le aziende piccole e medie, per dare formazione e strumenti per competere con la concorrenza.