



Università degli Studi del Sannio

Guido Migliaccio

Squilibri e crisi nelle determinazioni quantitative d'azienda

Il contributo della dottrina italiana

Presentazione di Paolo Ricci

FrancoAngeli

Collana DASES

*Dipartimento di Analisi dei Sistemi
Economici e Sociali – 65*

Ambito economico-aziendale – 28

Collana DASES

Dipartimento di Analisi dei sistemi economici e sociali dell'Università degli Studi del Sannio

La collana si propone di divulgare i risultati di studi e ricerche promosse nell'ambito delle finalità scientifiche del Dipartimento di Analisi dei sistemi economici e sociali, accogliendo monografie, opere collettive ed atti di convegni e seminari. La collana consente a studiosi, anche giovani, di contribuire al dibattito scientifico nelle discipline economico-sociali e a diffondere l'attività di ricerca condotta nell'Ateneo del Sannio.

Dal settembre 2010, la collana è articolata in quattro diversi ambiti:

Ambito economico generale - Coordinatori proff. Filippo Bencardino, Ennio De Simone, Riccardo Realfonzo.

Ambito economico aziendale - Coordinatori proff. Arturo Capasso, Giuseppe Marotta, Maria Rosaria Napolitano, Paolo Ricci.

Ambito matematico-statistico - Coordinatore prof. Massimo Squillante

Ambito giuridico - Coordinatore prof. Rosario Santucci

I coordinatori dei quattro ambiti costituiscono il Comitato scientifico della Collana, eventualmente integrato ove necessario.

Dalla stessa data si è introdotto un **processo di validazione** degli scritti che li sottopone a diversi giudizi interni ed esterni al Dipartimento:

Fasi interne (uguali e obbligatorie per tutti gli scritti)

Prima fase: validazione del Docente ordinario (in mancanza Docente associato) del settore scientifico al quale si riferisce la monografia;

Seconda fase: validazione dei coordinatori di ambito che costituiscono il suo Comitato scientifico (salvo eccezionali integrazioni):

Terza fase: valutazione del Comitato scientifico della collana (salvo eccezionali integrazioni);

Fasi esterne (diverse in relazione alle tipicità del volume)

Le modalità di referaggio potranno mutare in relazione a caratteristiche e contenuti della monografia, alla prassi seguita nell'ambito al quale gli scritti si ascrivono, ecc. Il procedimento di validazione esterno degli scritti viene esplicitamente indicato nelle prime pagine del volume.

L'elenco dei libri in collana è nelle ultime pagine di questo volume

Guido Migliaccio

Squilibri e crisi nelle determinazioni quantitative d'azienda

Il contributo della dottrina italiana

Presentazione di Paolo Ricci

con contributi di

Giuseppe Carillo e Renato Civitillo

FrancoAngeli

**Monografia sottoposta a referaggio anonimo
di due Professori ordinari di diversi Atenei**

Coordinamento redazionale e impaginazione a cura di Guido Migliaccio.

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Guido Migliaccio

with contributions by Giuseppe Carillo and Renato Civitillo

Unbalances and crises in accounting measurement and valuation

Introduction by Paolo Ricci

ABSTRACT: The corporate financial trouble has become a topical subject due to the International crisis that involves the great economic powers.

Private and Public entities failures spread quickly all over the area also due to globalization process.

This book analyses the major literature interesting on this topic and outlines some possible virtuous and vicious routes.

The first few pages of the book propose an analysis of managerial equilibrium in different phases of corporate lifetime. The following chapters analyze the corporate financial difficulty and causes that can be found in functional blunders or in production system failures. Focus on cases Parmalat and Alitalia.

In the second part of the book, the possible solutions are analyzed: first of all, preventive measures, and then, if it is necessary, balancing until voluntary winding-up or winding-up by Court. The core of study is developed in the chapter where the accounting system is analyzed as the driving force to elaborate data and indicators. All of these data and indicators are useful to monitor the management trend and prevent possible deficit or failures.

Two contributions close the book: the former analyses the latest data about corporate crisis; the latter talk about local governments financial difficulty.

KEYWORDS: corporate crisis, balanced budget and imbalanced budget, monitoring management trend, planning and control system, corporate semiotic and diagnostic.

GUIDO MIGLIACCIO is assistant professor of Managerial accounting at the University of Sannio. He holds two PhDs in *Public sector management* and *Marketing and public communication* at University of Salerno. Chartered accountant and auditor, he is author of numerous works including volumes *Il "nuovo" bilancio nella riforma del diritto societario. Note di dottrina e prassi contabile* (Giappichelli, 2004), *Verso nuovi schemi di bilancio. Evoluzione e prospettive di forme e strutture del bilancio d'esercizio* (FrancoAngeli, 2007), *Gli schemi di rendicontazione economico-patrimoniale degli enti locali. Evoluzione, comparazioni e prospettive* (FrancoAngeli, 2010).

University of Sannio

Series of Dases books

Department of Analysis of Economic and Social Systems – 65

Business sector – 28

FrancoAngeli

Principali pubblicazioni di Guido Migliaccio

Monografie

- 1) *Gli schemi di rendicontazione economico-patrimoniale degli enti locali. Evoluzione, comparazioni e prospettive*, Angeli, Milano, 2010, pp. 338.
- 2) *Verso nuovi schemi di bilancio. Note su evoluzione e prospettive di forme e strutture del bilancio d'esercizio*, Angeli, Milano, 2007, pp. 212.
- 3) *Profili gestionali e contabili delle imprese alberghiere*, Angeli, Milano, 2007, pp. 256. Coautore con Paolo Ricci e Roberto Jannelli.
- 4) *Il "nuovo" bilancio nella riforma del diritto societario. Note di dottrina e prassi contabile*, Giappichelli, Torino, 2004, pp. 144.
- 5) *Amministrazione e contabilità delle operazioni bancarie*, vol. 1: *La raccolta, il sistema dei pagamenti, l'interbancario*, Edibank, Milano, 1994, pp. 388.
- 6) *Amministrazione e contabilità delle operazioni bancarie*, vol. 3.1: *L'attività sui mercati mobiliari: emissioni e portafoglio titoli*, Edibank, Milano, 1996, pp. 444 (con un contributo di C. Rispoli).
- 7) *Amministrazione e contabilità delle operazioni bancarie*, vol. 3.2: *L'attività sui mercati mobiliari: intermediazione e finanza derivata*, Edibank, Milano, 1996, pp. 448 (con contributi di F. Abbinante, A. Califano, G. Napoli).

Curatele

- 8) *La risorsa umana "diversamente abile" nell'economia dell'azienda. Disability management e accountability*, Giappichelli, Torino, 2009. Co-curatore con Gerardino Metallo e Paolo Ricci; co-autore con altri, pp. 535.
- 9) *Le rivoluzioni contabili di inizio millennio*, Atti del Convegno di Paestum del 14 maggio 2005, Angeli, Milano, 2006, pp. 144. Curatore e co-autore.
- 10) *Aziende e sindacati: profili etici. Elementi teorici e tracce esperienziali*, Giappichelli, Torino, 2005. Co-curatore con Gerardino Metallo e Paolo Ricci; co-autore con altri, pp. 272.

Capitoli in monografie e Relazioni in atti di convegni

- 11) "Formats for primary financial statements of city council: an international comparison", in *Ebes 2011 Anthology*, paper from Ebes 2011 Istanbul & Zagreb Conferences, Sazak Ofset, Istanbul – Turkey, June 2012, pp. 54-64.
- 12) "Financial statements for glocal companies? Socio-economic and financial communication issues for firms and agencies with a global vocation and strong ties with local contexts", in Vrontis, D., Weber, Y, Kaufmann, R. and Tarba, S. (2009), *Managerial and Entrepreneurial Developments in the Mediterranean Area*, 2nd Euromed Conference, Salerno, 26-28 ottobre 2009, EuroMed Press: Cyprus; pp. 1087-1106 e 2014-2015.

Articoli su riviste

- 13) "Economicità, efficacia ed efficienza dei fattori produttivi «limitati». Produttività delle "diverse abilità" e tutela della loro sicurezza", in *L'integrazione scolastica e sociale*, vol. 11, n. 2, aprile 2012, pp. 141-149;
- 14) "Aspects of Communication and Reporting in Italian Public Administration: Considerations about Recent Innovations", in *Review of international comparative management*, vol. 12, n. 4, 2011, pp. 640-650;
- 15) "Gli schemi di rendicontazione economico-patrimoniale di imprese ed enti locali: profili evolutivi e comparativi", in *esperienze d'impresa*, n. 2, 2007, pp. 79-94.

In necessitate quaere virtutem

Ai miei Maestri di Fede e Virtù che,
anche nel bisogno, mi hanno sempre consigliato
comportamenti moralmente coerenti ed integerrimi

LEGENDA

DELLE PRINCIPALI SIGLE E ABBREVIAZIONI

AA. VV. = Autori Vari

Bdi = Banca d'Italia

c. c. = Codice civile

cfr. = confronta

cit. = citato

d. l. = decreto legge

d. lgs. = decreto legislativo

dm = decreto ministeriale

dpcm = decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri

dpr = decreto del Presidente della Repubblica

es. = esempio

GU = Gazzetta ufficiale della Repubblica italiana

GUCE = Gazzetta ufficiale della Comunità europea

GUUE = Gazzetta ufficiale dell'Unione europea

IAS = *International Accounting Standards*

IFRS = *International Financial Reporting Standards*

IPSAS = *International Public Sector Accounting Standards*

l. = legge

pag. = pagina

pagg. = pagine

par. = paragrafo

parr. = paragrafi

rd = regio decreto

seg. = seguente

segg. = seguenti

SO = Supplemento ordinario alla GU

spa = società per azioni

srl = società a responsabilità limitata

INDICE

	Pag.
Elenco delle tabelle	» 13
Presentazione di <i>Paolo Ricci</i>	» 15
Prefazione - Introduzione	» 17
Capitolo Primo	
La gestione d'azienda e i suoi equilibri	» 21
1.1 La gestione iniziale	» 23
1.1.1 La progettazione e i fabbisogni iniziali	» 23
1.1.2 L'impianto	» 28
1.2 La gestione corrente: funzioni e dinamiche cicliche	» 29
1.2.1 L'approvvigionamento, il magazzino e la logistica	» 30
1.2.2 L'acquisizione e l'organizzazione del fattore umano	» 32
1.2.3 La produzione: cicli tecnici e assetti economici e finanziari	» 36
1.2.4 Il marketing delle vendite: dinamiche economiche e finanziarie	» 39
1.2.5 La finanza: fabbisogno corrente e modalità di copertura	» 40
1.2.6 Il sistema informativo e il controllo di gestione	» 43
1.3 La gestione finale	» 46
Capitolo Secondo	
Gli squilibri, la crisi e l'insolvenza	» 51
2.1 Definizioni	» 53
2.2 Classificazioni	» 60

Capitolo Terzo

Le cause	»	63
3.1 Cause esterne	»	65
3.1.1 Cause ambientali	»	65
3.1.2 Cause settoriali	»	73
3.2 Cause interne	»	74
3.2.1 Errori nelle strategie	»	74
3.2.2 Errori negli assetti organizzativi	»	82
3.2.3 Errori della logistica	»	91
3.2.4 Errori nella struttura e nei processi produttivi	»	93
3.2.5 Errori di marketing	»	96
3.2.6 Errori nella struttura e nella dinamica finanziaria	»	101
3.2.7 Errori di R & S	»	107
3.2.8 Le responsabilità del sistema informativo e degli uffici amministrativi	»	108

Capitolo Quarto

Gli scempi del sistema azienda	»	111
4.1 Le principali teorie interpretative	»	113
4.2 La carenza di competenze professionali e di valori etici	»	126

<i>Focus</i> Il crac Parmalat (di Renato Civitillo)	»	137
1 La nascita di Parmalat	»	139
2 Lo “staff” Parmalat	»	140
3 Le origini della crisi	»	141
4 La bancarotta	»	143
5 Le attività “collaterali” di Parmalat	»	144
6 La Parmalat dopo il dissesto	»	145

<i>Focus</i> La crisi Alitalia (di Giuseppe Carillo)	»	147
1 Origini della crisi	»	149
2 La crisi negli atti della Commissione Europea	»	153
3 Il Piano di risanamento del 1996-2000	»	154
4 L’amministrazione controllata	»	155
5 La CAI - Compagnia Aerea Italiana e il “Piano Fenice”	»	157
6 L’acquisizione di Air One	»	159
7 Alcuni dettagli della cessione	»	159
8 L’amministrazione straordinaria	»	160
9 Note conclusive	»	161

Capitolo Quinto

Le possibili soluzioni	»	163
5.1 La prevenzione	»	165
5.2 Il risanamento	»	169
5.2.1 Le prime diagnosi	»	169
5.2.2 La convenienza al risanamento	»	171
5.2.3 Le tipologie di risanamento: il turnaround	»	175
5.2.4 Le soluzioni alternative privatistiche e pubblicistiche	»	179
5.3 La chiusura	»	217
5.3.1 La liquidazione: prime proposizioni	»	217
5.3.2 La liquidazione volontaria	»	220
5.3.3 La liquidazione fallimentare	»	223
5.3.4 La liquidazione coatta amministrativa (cenni)	»	227

Capitolo Sesto

Semiotica delle patologie aziendali nelle determinazioni quantitative	»	229
6.1 Il controllo degli eventi esterni	»	231
6.1.1 Il controllo degli eventi ambientali	»	232
6.1.2 Il controllo degli eventi settoriali	»	239
6.2 Il controllo degli eventi interni	»	244
6.2.1 Il controllo delle strategie	»	244
6.2.2 Il controllo degli assetti organizzativi	»	263
6.2.3 Il controllo della logistica	»	278
6.2.4 Il controllo della struttura e dei processi produttivi	»	279
6.2.5 Il controllo del marketing	»	289
6.2.6 Il controllo della struttura e della dinamica finanziaria	»	294
6.2.7 Il controllo dell'attività amministrativa e del sistema in- formativo	»	300
6.2.8 Il controllo dell'innovazione	»	306
6.3 Il controllo del sistema azienda	»	314
6.3.1 La crisi nel bilancio d'esercizio	»	314
6.3.2 La crisi nella <i>break-even analysis</i> e nelle analisi di sen- sibilità	»	331
6.3.3 La crisi nel reporting generale d'azienda	»	333
6.3.4 Il contributo delle scienze sociali computazionali	»	335

Capitolo settimo

La crisi economica 2007-2012:

note di economia e management » **343**

7.1 Aspetti dell'evoluzione del capitalismo: verso la crisi attuale	»	345
---	---	-----

7.2 Breve cronaca degli eventi recenti	» 351
7.3 Crisi del liberismo e del capitalismo?	» 357
7.4 Le possibili soluzioni: la responsabilità sociale delle aziende e il capitalismo etico-culturale	» 359
7.5 Riflessioni finali	» 363
7.5.1 Contesti globalizzati o “glocalizzati”?	» 363
7.5.2 Quale etica economica nel nuovo millennio?	» 366
7.5.3 Una conoscenza senza etica?	» 368
7.5.4 Quale “economia aziendale” nei nuovi contesti?	» 369

Appendice prima

I fallimenti delle imprese in Italia: le dimensioni del fenomeno (2001-2011) di *Giuseppe Carillo*

	» 371
1.1 I principali dati	» 373
1.2 Le norme fallimentari e il loro impatto sui dati	» 380
1.3 Le fonti dei dati	» 382
1.3.1 L’ISTAT	» 383
1.3.2 Il Ministero della Giustizia	» 386
1.3.3 Il Sistema camerale ed il Registro delle imprese	» 388
1.4 Considerazioni conclusive	» 393

Appendice seconda

Le crisi dell’ente locale di *Renato Civitillo*

	» 397
2.1 Note introduttive	» 399
2.2 I fattori chiave	» 402
2.3 Le possibili cause	» 403
2.4 Il dissesto finanziario	» 405
2.5 Dissesto <i>versus</i> pre-dissesto: differenze e contatti	» 409
2.6 La procedura	» 412
2.7 Possibili strumenti di previsione e diagnosi	» 416
2.8 Il dissesto in Italia e all’estero	» 420

Bibliografia	» 427
---------------------	--------------

Sitografia	» 479
-------------------	--------------

ELENCO DELLE TABELLE

	<i>Capitoli</i>	Pag.
2.1	Fasi di un processo involutivo verso il dissesto	» 54
4.1	Il “moto” aziendale	» 119
4.2	Le categorie logiche della vita aziendale	» 121
4.3	Il sistema delle coerenze	» 124
5.1	Le fasi del piano di risanamento	» 182
5.2	Differenti tipologie di <i>special situations</i>	» 191
6.1	Indicatori economici nazionali	» 234
6.2	Aree classificate con il metodo degli stadi di sviluppo	» 236
6.3	Indicatori relativi al lavoro	» 238
6.4	Indicatori settoriali	» 240
6.5	Rappresentazione di settore e concorrenza	» 242
6.6	I principali ratio dell’analisi di bilancio	» 326

Appendici

1.1	Fallimenti in Italia. Anni 1997-2007 - Fonte Istat	» 373
1.2	Fallimenti in Italia. Anni 2005-2010 - Fonte Ministero della Giustizia	» 374
1.3	Imprese attive, inattive, sospese, fallite. Anni 2001-2011	» 374
1.4	Fallimenti dichiarati per regione. Anni 2007-2010	» 376
1.5	Fallimenti dichiarati e chiusi. Anni 2001-2007	» 384
1.6	Fallimenti dichiarati. Anni 1997-2001	» 385
1.7	Fallimenti chiusi. Anni 1997-2001	» 385
1.8	Fallimenti dichiarati per forma giuridica. Anni 2005-2007	» 385

1.9	Fallimenti dichiarati per istanza. Anni 2005-2007	»	386
1.10	Anni 2001-2007. Fallimenti dichiarati per ramo e attività economica	»	387
1.11	Istanze di fallimento presso tribunali per grado e anno. Anni 2007-2010	»	388
1.12	Anni 2007-2010. Procedimenti di fallimento presso i tribunali per regione e anno	»	389
1.13	Anni 2006-2008. Giacenza media procedimenti civili presso il Tribunale ordinario	»	389
1.14	Anni 2001-2011. Incidenze percentuali delle imprese liquidate e fallite	»	391
1.15	Andamento demografico delle imprese italiane. Anni 2005-2011	»	392
1.16	Nascita-Mortalità delle imprese per circoscrizioni territoriali. Anno 2011	»	393
1.17	Imprese in procedura concorsuale per area. Anni 2008-2011	»	395
1.18	Imprese in procedura concorsuale per anno della procedura. Anni 2008 e 2011	»	395
2.1	Il dissesto degli enti locali italiani	»	421
2.2	Dissesti degli enti locali nel tempo	»	422
2.3	Dissesti e classe demografica	»	422

PRESENTAZIONE

di *Paolo Ricci*

È con vivo piacere che presento il lavoro monografico dell'amico ricercatore Guido Migliaccio.

L'argomento proposto è di drammatica attualità ed è stato quasi spontaneo selezionarlo tra le numerose diverse possibili tematiche di studio.

La cronaca quotidiana è da tempo ricca di una casistica innumerevole di aziende in dissesto o che hanno drasticamente ridimensionato le loro attività produttive nell'attesa di una auspicata ripresa dell'economia.

Le caratteristiche specifiche del momento attuale sembrano additare gli studiosi della scienza economica quali responsabili primi di una situazione che doveva essere prevista e tempestivamente arginata prima che inducesse alle note, tristi conseguenze. Indubbiamente l'economia politica e la politica economica si sono trovate rispetto a una realtà che ha superato le possibili capacità diagnostiche di un sistema globalizzato che sembra sfuggire alla guida delle autorità preposte: i fenomeni speculativi sembrano più potenti della capacità regolamentare dimostrata negli ultimi mesi. Probabilmente la scienza economica si è accorta tardi che i massimi sistemi avevano assunto connotazioni del tutto nuove rispetto a quelle precedenti e che i tradizionali strumenti di intervento erano di fatto deboli e poco efficaci.

In realtà la vera responsabilità è in primis della politica che avrebbe dovuto interpretare le dinamiche sociali ed economiche ed intervenire prevenendo più che non tamponando o arginando. La stessa efficienza del mercato è oggetto di riflessione nel mondo occidentale e della migliore dottrina alla ricerca di dinamiche virtuose nelle quali i poteri pubblici siano meno spettatori e più protagonisti.

In questi nuovi contesti l'impresa è chiamata a rispondere a stimoli mai prima recepiti. L'impreparazione rispetto al nuovo non è stata quindi solo

dei governi dei massimi sistemi economici e politici ma anche degli organi apicali delle aziende grandi e piccole. Gestire in periodi di sviluppo è relativamente facile: sembra quasi che il trend favorevole trascini l'azienda automaticamente in dinamiche virtuose. Analogamente la recessione sembra avere un effetto diretto sulle dinamiche aziendali, espellendo le imprese marginali sorte e sviluppatesi nell'onda della crescita generale. In troppi casi il management sembra saper gestire solo l'ordinario, spesso incapace di diagnosticare tempestivamente squilibri e di assumere terapie utili.

A seguito di una laboriosa indagine sulla produzione scientifica nazionale di oltre mezzo secolo le pagine che seguono delineano in modo estremamente chiaro ed organico equilibri virtuosi da auspicare per ogni organismo produttivo e sue possibili patologie.

La meticolosa indagine bibliografica relativa al variegato scibile delle discipline aziendalistiche ha consentito una sistematizzazione logica di tutta la semiotica delle patologie aziendali, analizzando ogni possibile causa nell'ambito delle diverse funzioni e nel complesso sistema azienda.

Fulcro di tutto il lavoro è la valenza attribuita al sistema informativo per monitorare la gestione, che deve segnalare immediatamente incipienti squilibri per prevenire crisi più gravi.

L'indagine empirica di Giuseppe Carillo e il focus sul dissesto degli enti locali di Renato Civitillo, anch'esso inquadrabile nella più ampia crisi del sistema economico internazionale, completano un quadro utile per studiosi e operatori.

L'auspicio è che la migliore qualificazione degli organi apicali di aziende pubbliche e private sia la prima risposta tempestiva ed efficace alle forze degeneri che possono impoverire contesti generalizzati ad esclusivo favore di pochi speculatori.

La crisi sia occasione di riflessione per l'economia politica, per la politica economica ma anche per l'economia aziendale e il management: i necessari sacrifici siano di impulso per la ricerca di metodi gestionali innovativi sempre più fondati sulla conoscenza articolata e monitorata dei fenomeni complessi.

Università degli Studi del Sannio, ottobre 2012

Paolo Ricci

Ordinario di Economia aziendale
Università degli studi del Sannio

PREFAZIONE - INTRODUZIONE

La drammatica crisi internazionale che sta interessando, ormai da alcuni anni, le più grandi potenze economiche e dalla quale non si riesce concretamente ad emergere ha riportato di drammatica attualità il tema dei dissesti aziendali. Ben oltre il fisiologico ricambio degli organismi produttivi che ha sempre caratterizzato tutte le economie, gli anni attuali assistono a un drammatico ridimensionamento del comparto produttivo a seguito dei risvolti di una crisi di sistema che, forse per la prima volta, ha dimensioni internazionali vastissime, mai raggiunte.

Anche questo è l'effetto della globalizzazione che trasferisce in tempi rapidi fenomeni economici prima ristretti ad aree circoscritte.

Errori di aziende private, soprattutto creditizie, di oltre oceano sono divenuti causa di fallimenti di aziende industriali e commerciali anche in aree interne del nostro Paese: sintomo chiaro ed evidente delle strette interconnessioni tra le unità produttive collegate da una fitta e densa rete di relazioni di variegato genere.

È dunque emersa l'esigenza di investigare il pensiero prevalentemente della migliore dottrina nazionale su un argomento e che si è progressivamente arricchito di contributi specialistici sempre più analitici e rigorosi.

Lo sviluppo dottrinale ha potuto avvalersi dell'esperienza di numerosi casi concreti che hanno evidenziato le principali cause di crisi, spesso dovute a fattori esogeni, come quella attuale, ma altrettanto frequentemente causata da disfunzioni interne.

Diversi momenti storici, differenti contesti economico sociali, mutevoli cause in variegati segmenti dell'attività economica possono ricondursi, tuttavia, a comuni parametri interpretativi utili per prevenire possibili errori futuri pur nella coscienza delle situazioni che cambiano continuamente.

Lo sforzo di sintesi che si propone in queste pagine ha proprio l'obiettivo di individuare percorsi virtuosi e viziosi, di indicare i necessari equilibri economico-finanziari da perseguire continuamente e, nel contempo, di specificare le possibili cause di declino talvolta larvato, nascosto, imminente, potenziale che sfugge, almeno nelle fasi iniziali, all'attenzione degli organi apicali, per poi manifestarsi con prepotenza quando la crisi è già profonda e ha causato danni talvolta irreparabili.

Perciò le prime pagine sono dedicate a una analisi, pur sintetica, degli equilibri gestionali di una qualunque azienda nella delicata fase di start up, durante la gestione corrente e fino a quella terminale. Si delineano le responsabilità di ogni funzione riferite al comune obiettivo di uno sviluppo e di una crescita possibile ed equilibrata. Questi standard qualitativi sono anche il riferimento nei momenti nei quali si registrano deviazioni rispetto al percorso virtuoso auspicato e progettato.

I capitoli successivi sono dunque dedicati alla crisi, innanzitutto alla sua definizione. Crisi è, infatti, un termine generico e vago che denota sinteticamente assenza di economicità e che dovrebbe declinarsi in relazione anche alla gravità della disfunzione. Si passa da semplici temporali squilibri alla crisi vera e propria che può essere risolvibile o che deve indurre alla conclusione dell'attività economica stante la conclamata insolvenza finanziaria e l'impossibilità di porre rimedio a una situazione ormai incancrenita.

E poi un'analisi meticolosa e articolata delle cause della crisi individuando con precisione l'origine di possibili dissintonie in ognuna delle funzioni aziendali dove si possono commettere errori genetici con effetti superbi nei massimi sistemi.

Non sempre, tuttavia, un dissesto aziendale si origina nella responsabilità di una singola funzione. Spesso è tutto il sistema ad essere responsabile del suo default.

Una accurata diagnosi è condizione necessaria per possibili soluzioni alle quali sono dedicate pagine di un capitolo successivo.

Innanzitutto la prevenzione che si attua, come per l'organismo umano, attraverso una diagnosi precoce. Oppure il risanamento che avviene con un processo laborioso che deve seguire un progetto stilato con cura e soprattutto con adeguate competenze professionali.

Nella peggiore delle ipotesi anche la fase terminale della vita aziendale deve essere retta da logiche economiche, evitando di tarare l'attenzione esclusivamente sull'applicazione di norme giuridiche, ancora lacunose. La

recente riforma domestica del diritto fallimentare, che sicuramente accoglie istanze da tempo formulate dalla dottrina, comunque tuttora non paga delle regole vigenti.

Il baricentro di tutto lo studio dal quale assume denominazione è sicuramente il capitolo nel quale si individua nel sistema informativo aziendale il fondamentale polmone di elaborazione dati e propulsore di indicatori finalizzati al monitoraggio costante dell'evolversi gestionale.

Le determinazioni quantitative tipicamente proposte dalla ragioneria e dalla statistica aziendale debbono costantemente essere oggetto di attenzione del management. Da esse, infatti, è possibile ottenere suggerimenti tempestivi per adeguate scelte gestionali necessarie ai primi sintomi di deviazione dai percorsi virtuosi.

L'evoluzione del pensiero economico aziendale, il moltiplicarsi delle esperienze empiriche e la diffusione dell'informatica hanno ampliato le possibilità di rilevazione di fatti critici e la loro valutazione e quantificazione finalizzata a determinazioni sintetiche immediatamente percepibili dagli organi apicali.

Già le statistiche dei contesti socio economici, poi le risultanze settoriali e territoriali, quindi le determinazioni quantitative di sintesi relative al singolo organismo produttivo forniscono quadri complessivi di monitoraggio impensabili fino a pochi decenni or sono.

La numerosità delle informazioni disponibili a costi accettabili e soprattutto la rapidità della elaborazione dei dati e del loro trasferimento induce al rischio opposto di una tempesta informativa che potrebbe distrarre dai dati effettivamente importanti. Perciò è necessario saper selezionare le informazioni focalizzando l'attenzione su quelle veramente premonitrici di una situazione di tensione.

L'ultimo capitolo è dedicato alla descrizione e all'analisi critica delle più recenti situazioni di dissesti aziendali derivati dalla crisi dei sistemi economici liberisti globalizzati per effetto indotto dalla bolla speculativa edilizia statunitense.

Concludono il libro due validi contributi: il primo di Giuseppe Carillo che sintetizza i dati sulle crisi aziendali domestiche ottenute da varie fonti, evidenziando lacune e ritardi, e soprattutto la mancanza di una necessaria relazione tra i diversi organismi preposti alla raccolta delle notizie.

Il secondo contributo è di Renato Civitillo e focalizza le difficoltà tipiche degli enti locali nell'ambito della Pubblica amministrazione che, nel