

University of Milan-Bicocca
Department of Business Administration, Finance, Management and Law Book Series
Editor in Chief Massimo Saita

Maria Cleofe Giorgino

Crisi aziendale e prevenzione

Metodologie e modelli per prevedere il prevedibile



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



The University of Milan-Bicocca's Department of Business Administration sponsors the publication of a book series. The series faces issues about accounting, banking, finance management and organization. It aims at publishing works which achieve original scientific findings through rigorous research methods. The works are theoretical or empirical. Empirical works use qualitative or quantitative research techniques.

The books may be submitted to editor.collanadisea@unimib.it. They have to respect the author guidelines reported at www.francoangeli.it. Since 2011 the series adopts double-blind peer review procedures.

Editorial Team

Massimo Saita – Editor in Chief, Dean Faculty of Economics, University of Milan-Bicocca

Andrea Amaduzzi – Full Professor, Department of Business Administration and Law for Economics, University of Milan-Bicocca

Aykut Berber – Associate Professor, School of Business, Istanbul University

Claudio Chiacchierini – Full Professor, Department of Business Administration and Law for Economics, University of Milan-Bicocca

Angelo Di Gregorio – Full Professor, Department of Business Administration and Law for Economics, University of Milan-Bicocca

Maurizio Lonati – partner PricewaterhouseCoopers

Claudio Mariani – partner KPMG

Alberto Nobolo – Full Professor, Department of Business Administration and Law for Economics, University of Milan-Bicocca

Arturo Patarnello – Full Professor, Department of Business Administration and Law for Economics, University of Milan-Bicocca

Olga Solovyeva – Associate Professor and Vice Dean of the Faculty of Economics, Accounting Department, Moscow State University, Russia

Seda Tolun – Assistant Professor, School of Business, Istanbul University

Enrico Uliana – Full Professor, Executive Director of Finance, University of Cape Town, South Africa

- Modina S., *Economia delle ASP, aziende di servizi alla persona*, 2008
- Martinelli M., *Programmazione e controllo dei flussi finanziari nella sanità*, 2008
- Inghirami I.E., *Il sistema informativo amministrativo per la governance aziendale*, 2008
- Capocchi A., *La redditività aziendale. Le logiche di revenue management*, 2008
- Testa G., *Modelli efficaci di organizzazione e gestione per la sicurezza sul lavoro. L'applicazione del nuovo Testo Unico sulla sicurezza*, 2009
- Trezzi S., *La pianificazione aziendale. Teoria e applicazione*, 2009
- Amaduzzi A., *Dal costo al Fair Value. Il nuovo approccio IASB*, 2009
- Ciao B., *Dynamic Capabilities-centred Business Models. Case studies from turbulent environments*, 2011
- Saita M., Saracino P., Provasi R., Messaggi S., *Evoluzione dei principi contabili nel contesto internazionale*, 2012
- Di Gregorio A., Morra M.C., *L'esercizio di foresight. Una risorsa di conoscenza per la competitività dei territori*, 2015
- Giorgino M.C., *Crisi aziendale e prevenzione. Metodologie e modelli per prevedere il prevedibile*, 2015

- Mariani C., Magnano San Lio L., *La revisione legale dei conti. Risk Based Approach*, 2012

Maria Cleofe Giorgino

Crisi aziendale e prevenzione

**Metodologie e modelli
per prevedere il prevedibile**

FrancoAngeli

Copyright © 2015 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.

INDICE

Prefazione e struttura del lavoro	pag.	9
1. La crisi aziendale: definizione e framework di riferimento	»	13
1.1. Premessa	»	13
1.2. I diversi approcci allo studio della crisi proposti dalla dottrina economico-aziendale	»	15
1.3. La prospettiva adottata: la centralità dell'uomo e la natura fisiologica della crisi d'azienda	»	21
1.3.1. Il ciclo di vita delle aziende	»	22
1.3.2. La crisi come fallimento dei processi di omeostasi aziendale	»	25
1.4. Fasi e processi per il governo delle crisi aziendali	»	27
1.4.1. Il "percorso" della crisi	»	27
1.4.2. I processi di <i>crisis management</i> in alcuni <i>framework</i> proposti dalla dottrina	»	31
1.4.3. L'approccio adottato: dalla prevenzione all'apprendimento	»	33
1.5. Le crisi esterne all'ambito del governo aziendale	»	38
1.5.1. I fattori causali di matrice esterna	»	38
1.5.2. Il test di vulnerabilità aziendale	»	40
1.6. Le crisi di origine interna all'area del controllo di gestione	»	45
1.6.1. I fattori causali di tipo "soggettivo"	»	46
1.6.2. I fattori causali di tipo "oggettivo"	»	48
2. I modelli: definizione e applicabilità alla prevenzione dello stato di crisi aziendale	»	52
2.1. Premessa	»	52

2.2. I processi di check-up per la diagnosi precoce delle crisi aziendali	pag.	54
2.2.1. Lo studio dell'anamnesi d'azienda	»	54
2.2.2. Sintomatologia e semeiotica del sopraggiungere di uno stato di crisi	»	56
2.2.3. Le dimensioni del processo di prevenzione	»	60
2.3. L'utilizzo dei modelli nei processi decisionali aziendali: alcune definizioni preliminari	»	63
2.3.1. Il concetto di modello: definizione e caratteri essenziali	»	64
2.3.2. Le fasi del processo di <i>modelling</i>	»	66
2.3.3. La validazione di un "buon" modello	»	68
2.4. Il contributo dei modelli alla gestione della complessità e del rischio in azienda	»	70
2.4.1. L'utilizzo dei modelli per il controllo della gestione aziendale	»	70
2.4.2. Il concetto di razionalità nello sviluppo dei modelli in azienda	»	72
2.4.3. Le diverse tipologie di modelli per il controllo aziendale	»	75
2.4.4. I modelli per la prevenzione delle crisi aziendali: uno schema di sintesi	»	80
3. Metodologie e strumenti "tradizionali" per la prevenzione delle crisi aziendali	»	83
3.1. Premessa	»	83
3.2. I modelli previsionali teorici	»	84
3.3. I modelli previsionali empirici semplici	»	87
3.4. L'analisi di bilancio come modello empirico complesso	»	90
3.4.1. Lo sviluppo dell'analisi per indici	»	92
3.4.2. L'analisi del cash flow e il rendiconto finanziario	»	100
3.4.3. La valenza predittiva delle analisi di bilancio	»	104
3.5. I modelli empirici evoluti	»	108
3.5.1. I modelli ad analisi univariata	»	110
3.5.2. I modelli basati su statistiche multivariate	»	115
3.5.3. I modelli empirici evoluti elaborati in Italia	»	124
3.5.4. Uno schema di sintesi e raffronto dei modelli proposti	»	130
4. La prevenzione delle crisi aziendali con i modelli "innovativi"	»	134
4.1. Premessa	»	134

4.2. Il modello preventivo basato sulla tecnica delle componenti principali	pag.	135
4.3. I modelli preventivi non parametrici	»	138
4.3.1. Il modello A-Score di Argenti	»	139
4.3.2. L'analisi del Recursive Partitioning Algorithm	»	143
4.4. I modelli previsionali ispirati dalla biologia umana	»	148
4.4.1. Le reti neurali	»	148
4.4.2. Gli algoritmi genetici	»	154
4.4.3. Intelligenza artificiale e Case-Based Reasoning	»	158
4.5. La logica fuzzy e gli insiemi sfocati	»	163
5. Strumenti di prevenzione delle crisi aziendali di tipo "multidimensionale"	»	168
5.1. Premessa	»	168
5.2. Le motivazioni sottostanti all'elaborazione dei nuovi modelli	»	169
5.2.1. Il contesto ambientale "turbolento"	»	169
5.2.2. I nuovi driver di creazione del valore	»	170
5.2.3. La multidimensionalità dell'azienda	»	175
5.3. Caratteristiche e logiche di costruzione dei modelli preventivi di tipo "multidimensionale"	»	178
5.4. La Piramide delle performance	»	183
5.5. Il Prisma delle performance e la centralità degli stakeholder	»	186
5.6. Lo Skandia Navigator e la rilevazione del Capitale Intellettuale	»	190
5.7. La Value Chain Scoreboard	»	195
5.8. Balanced Scorecard e visione strategica	»	198
5.9. Il framework dell'Integrated Reporting	»	206
Considerazioni conclusive	»	215
Bibliografia	»	231

PREFAZIONE E STRUTTURA DEL LAVORO

*Vedere per prevedere,
prevedere per provvedere*
Auguste Comte

Negli studi economico-aziendali, il *rischio* si configura quale condizione inevitabile e insita nel tentativo di anticipare un accadimento futuro di cui a priori non è possibile stabilire con precisione né i termini e le modalità di accadimento, né gli effetti derivanti dalla sua manifestazione¹. Esso si lega, quindi, al concetto di *previsione* quale attività tesa a gestire una situazione rischiosa mirando a risolvere l'incertezza legata ad avvenimenti futuri di dubbia realizzazione, a cui potrebbero legarsi conseguenze inattese, ancor più non gradite.

L'attività aziendale, com'è noto, è sempre di per sé rischiosa, in quanto presuppone l'impiego anteriore di capitali che potranno trovare remunerazione solo al termine del processo economico-produttivo avviato². Rispetto a essa, il rischio di crisi corrisponde in particolare alla possibilità che

¹ «Il rischio economicamente inteso è correlato all'incertezza di cui è permeato il divenire di ogni azienda, è esso stesso condizione di esistenza di tutte le aziende, qualunque sia l'oggetto che ne caratterizza la funzione strumentale» (Ferrero, 1968, p. 37). Per maggiori approfondimenti sul concetto di rischio in un'ottica aziendale, vedasi ampiamente, tra gli altri, Sassi (1940), Dezzani (1971) e Di Cagno (2002).

² «L'azienda di produzione per lo scambio nel mercato, perché abbia in sé vitalità economica, deve conseguire, almeno a lungo andare, ricavi di esercizio sufficienti a remunerare tutti i fattori produttivi richiesti dalla gestione [...]. La realizzazione di simile relazione tra costi e ricavi d'esercizio non è affatto sicura, ma è sempre più o meno incerta, tanto sono mutevoli e mal prevedibili le numerose condizioni dalle quali essa dipende: in questa incertezza consiste il *rischio economico generale* dell'azienda che in un'economia di mercato intraprende la produzione per lo scambio» (Onida, 1971, pp. 8-9).

l'azienda, a causa della mancata redditività ed efficienza del ciclo produttivo-commerciale realizzato, non sia capace di "creare valore", cioè di realizzare per esso degli *output* il cui valore intrinseco, da associare all'utilità degli stessi di soddisfare specifici bisogni umani, risulti superiore a quello dei diversi *input* impiegati per la loro realizzazione. Il *surplus* o "valore aggiunto" che ne dovrebbe derivare costituisce, quindi, l'effettivo contributo dell'attività aziendale rispetto alle risorse prelevate dall'ambiente esterno e deve consentire l'adeguata remunerazione di tutti gli altri fattori produttivi ivi impiegati. Il conseguimento di un simile obiettivo richiede, tuttavia, la continua assunzione di decisioni dall'esito incerto, al cui supporto appare fondamentale lo sviluppo di un processo previsionale *ad hoc*, da associare alla programmazione delle attività aziendali.

In relazione a simili premesse, il presente lavoro si propone di approfondire proprio la problematica di anticipare il possibile verificarsi di una situazione di crisi aziendale, assumendo che il perseguimento di un simile obiettivo sia la naturale conseguenza dell'efficace svolgimento del controllo di gestione in azienda. L'approccio teorico a tal scopo adottato, ampiamente illustrato nel primo capitolo del lavoro, si fonda sul *framework* del *crisis management* inteso quale processo di elusione delle crisi aziendali articolabile in due distinti ambiti di intervento: la prevenzione e il "governo" della crisi in atto. Il primo, corrispondente a metodologie e strumenti di controllo di gestione utili ad anticipare e impedire il sopraggiungere di una crisi aziendale, rappresenta, in particolare, il *focus* primario del presente contributo, rinviando invece ad una successiva trattazione la problematica inerente alle pratiche manageriali utili a contenere e risolvere una situazione di crisi che non sia stato possibile anticipare e/o prevenire.

Rispetto alla prevenzione di una situazione di crisi, obiettivo conoscitivo del presente lavoro è, in particolare, quello di illustrare, evidenziandone potenzialità e limiti, le diverse metodologie proposte dalla dottrina economico-aziendale per supportare l'efficace ed efficiente svolgimento della gestione aziendale, consentendo l'eventuale diagnosi precoce di una situazione di difficoltà che potrebbe degenerare, appunto, in una crisi vera e propria. Ciascuna di esse, correlandosi a dati e procedure atte a monitorare la performance aziendale nei suoi diversi aspetti, costituisce la *dimensione materiale* del controllo di gestione finalizzato, appunto, a verificare lo "stato di salute" dell'azienda, per sostenere, là dove occorresse, la definizione di interventi atti a prevenire una situazione di crisi. Essa trova completamento nella *dimensione immateriale* del controllo, intesa quale "ruolo intimamente attribuito" all'utilizzo dei medesimi strumenti nei processi di

check-up aziendale e quale specifica modalità di gestire le questioni decisionali a essi attinenti (Riccaboni, 1999).

A tal scopo, la struttura del lavoro prevede innanzitutto, all'interno del secondo capitolo, delle considerazioni preliminari allo studio proposto relative al concetto di "modello" quale strumento utile ad agevolare la comprensione di una situazione complessa (quali sono certamente la realtà aziendale e il contesto socio-economico-ambientale in cui essa si trova a operare), alle fasi del processo di *modelling* e al potenziale contributo dei modelli nella gestione del rischio aziendale con particolare riferimento alla prevenzione delle situazioni di crisi.

Successivamente, il lavoro presenta una disamina dei diversi modelli di prevenzione delle crisi d'azienda proposte dalla dottrina economico-aziendale, suddividendoli in tre principali categorie (corrispondenti ad altrettanti capitoli del testo):

- i modelli di tipo "tradizionale", che, seppur con diversi livelli di complessità, si basano soprattutto sui dati aziendali di tipo economico-finanziario e utilizzano metodologie di analisi ancora semplici, tratte dalla prassi contabile e/o richiedenti l'ausilio di tecniche statistiche di base;
- i modelli "innovativi", basati sull'elaborazione dei dati aziendali mediante l'utilizzo di tecniche matematico-statistiche più complesse, che necessitano l'impiego di supporti tecnologici più raffinati e/o di strumentazioni informatiche sofisticate;
- i modelli "multidimensionali", caratterizzati dal forte ampliamento della base informativa utilizzata per superare i limiti insiti in quella di origine contabile, in modo da ricomprendervi gli aspetti legati a tutte e tre le dimensioni in cui si sviluppa la gestione aziendale (economica, sociale e politica) nella prospettiva di contrastare meglio la turbolenza del contesto ambientale di riferimento.

Concludono il lavoro alcune riflessioni di sintesi in cui, dopo aver posto a sistema i diversi modelli illustrati evidenziando per ciascuno di essi i principali vantaggi e svantaggi legati a un loro impiego per monitorare costantemente lo "stato di salute" dell'azienda, sono fornite delle considerazioni di carattere generale che dovrebbero guidare il *controller* dell'azienda nella scelta della metodologia maggiormente adatta allo sviluppo di un efficace processo di *check-up* aziendale.

In chiusura di questa premessa, desidero ringraziare sentitamente quanti hanno indirettamente partecipato alla stesura del presente lavoro, contri-

buendo in modo fondamentale alla mia crescita non solo scientifica, ma anche umana.

Per mia grande (e forse rara) fortuna, la lista dei nomi da citare sarebbe talmente lunga che fornirne un dettagliato elenco porterebbe il rischio inevitabile di dimenticarne qualcuno. Mi limiterò, pertanto, a citare le tre figure in cui sintetizzo i miei anni di permanenza presso le sedi universitarie di Lecce, Siena e Milano-Bicocca, associando a esse i tanti colleghi e amici con cui ho avuto la possibilità di lavorare e crescere in questi miei primi dieci anni di vita accademica. Il mio ringraziamento è, quindi, in particolare rivolto (in rigoroso ordine temporale e alfabetico!) ai Professori Stefano Adamo, Giuseppe Catturi e Massimo Saita che, con le tre Scuole da loro rappresentate, hanno saputo ispirare, in modo diverso ma complementare, la stesura del presente lavoro.

La responsabilità di eventuali errori e inesattezze ivi presenti è naturalmente solo dell'Autore.

1. LA CRISI AZIENDALE: DEFINIZIONE E FRAMEWORK DI RIFERIMENTO

1.1. Premessa

Nel corso degli anni, il concetto di crisi aziendale è stato oggetto di numerose rivisitazioni e interpretazioni, ma è possibile identificare due periodi di sviluppo principali delle sue teorizzazioni.

Nel primo, collocabile tra il XIX secolo e la prima metà del XX, il problema non è ancora affrontato in termini manageriali e di gestione interna delle difficoltà aziendali. Tralasciando le specificità gestionali del singolo organismo economico, in tale arco temporale gli studi in oggetto sono infatti condotti facendo riferimento agli equilibri generali e sostenendo che i fattori causali della crisi debbano ricercarsi essenzialmente nel macroambiente politico, economico e sociale. Lo stesso concetto di crisi risulta, comunque, rielaborato più volte nel corso delle quattro fasi di evoluzione del sistema economico in cui può articolarsi il periodo in questione, precedente a quello attuale (Tedeschi-Toschi, 1993, pp. 7-9).

Nella prima fase, cosiddetta *pre-industriale*, il termine crisi ha infatti ancora un'accezione meramente negativa, essendo utilizzato per indicare il fallimento (e quindi la definitiva scomparsa) di un'attività mercantile. La causa fondamentale del dissesto si ritiene debba ricercarsi nella disonestà del mercante, il quale, non avendo adeguatamente tenuto i libri contabili o vigilato sui suoi collaboratori, viene a trovarsi nell'incapacità di fronteggiare gli impegni assunti.

Nella seconda fase, corrispondente al periodo di *primo capitalismo*, la crisi comincia ad assumere una connotazione anche positiva¹: pur identificando

¹ La fase del "primo capitalismo" corrisponde al periodo in cui, *in primis* in Francia e Inghilterra, si afferma il cosiddetto "capitalismo produttivo", durante il quale, con la distinzione

ancora una situazione di assenza di profitto condannabile dal punto di vista morale, essa inizia infatti a rappresentare anche il momento di eliminazione dal mercato delle aziende inefficienti (in aderenza a quanto sostenuto dalle teorie classiche e neoclassiche), con la possibilità di tutelare la crescita del sistema economico mediante una miglior allocazione delle risorse disponibili².

Il terzo stadio, collocabile intorno alla fine del XIX secolo, è detto del *capitalismo burocratico* perché caratterizzato dall'introduzione di veri strumenti contabili e delle prime leggi di regolamentazione dei mercati³. In tale periodo, il termine "crisi" sottintende a un'estrema condizione di squilibrio tra le attività e le passività aziendali, a cui consegue la mancanza di liquidità e l'impossibilità di adempiere alle proprie obbligazioni.

Nella quarta fase del *capitalismo maturo*, il concetto di crisi perde infine la precedente identificazione di *status* negativo moralmente deprecabile e irreparabile, tendendo essenzialmente ad associarsi a una situazione di difficoltà aziendale – per lo più riconducibile alla irresponsabilità degli imprenditori – che può anche non comportare la scomparsa dell'impresa dal mercato se fronteggiata con adeguati interventi di risanamento.

L'elenco indicato potrebbe, infine, completarsi con l'attuale fase evolutiva del sistema economico, cosiddetta *post-industriale*, caratterizzata da una maggiore consapevolezza del depauperamento delle risorse naturali e dei conseguenti rischi di tipo ecologico. A essa tende ad associarsi una concezione di crisi quale *status* in cui l'azienda produce costi umani e sociali così elevati da determinarne la scomparsa anche quando l'attività svolta ri-

tra capitale e lavoro, si comincia ad affermare fortemente il principio dell'autonomia dell'attività produttiva e della libera concorrenza (Rosier, 1987, p. 4).

² Secondo la scuola classica, quella di equilibrio rappresenta la situazione naturale dato che la produzione è normalmente capace di autogenerare la propria domanda (cosiddetta "legge degli sbocchi"). In tale contesto, la crisi si presenta, dunque, come un evento accidentale (quel che Ricardo definiva l'"impensabile"), derivante da fattori esterni al sistema produttivo e perciò incontrollabili.

La scuola neoclassica sviluppa ulteriormente tale impostazione definendo la teoria dell'equilibrio generale secondo la quale ogni economia di mercato dovrebbe ignorare qualsiasi disequilibrio (e quindi anche qualsiasi crisi) salvo nei casi in cui questo sia dovuto a fenomeni quali l'informazione incompleta o la concorrenza imperfetta che effettivamente caratterizzano i mercati reali. Per ulteriori approfondimenti sull'argomento, si rinvia a Walras (1974).

³ In Italia, è il momento in cui è approvato il Codice di Commercio (1882), mediante il quale, seguendo l'indirizzo degli altri legislatori europei, è definita una prima normativa inerente alla tenuta delle scritture contabili e alla redazione del bilancio a cui sono soggetti commercianti e società di commercio. Si tratta, in verità, di poche norme e ancora piuttosto lacunose, alla cui inefficacia si cercherà di porre rimedio solo nel 1942, con la nuova disciplina in tema di bilancio inserita all'interno del codice civile.

sulti di successo da un punto di vista reddituale.

Il vero fiorire degli studi relativi alla crisi aziendale risale, tuttavia, al periodo del secondo dopoguerra e, superando ancora i limiti della singola azienda, si sviluppa in due distinti filoni, uno a livello di sistema produttivo totale (raggruppando le imprese per area geografica), l'altro in ambito settoriale. In particolare, è a partire dagli anni Ottanta che il concetto di crisi supera l'idea di fenomeno a carattere di eccezionalità – esule da qualsiasi possibilità di controllo o prevenzione – e assume la connotazione di «componente permanente dei sistemi industriali» (Podestà, 1984, p. 9). Più in generale, con questi studi si afferma l'idea secondo cui l'incorrere della crisi derivi soprattutto dall'incapacità delle aziende di adattarsi ai mutamenti intervenuti nella domanda e nelle condizioni competitive, implicando la necessità di sviluppare per essa un nuovo approccio di analisi volto a individuare le cause (ora considerate spesso rientranti nel controllo aziendale) e i possibili mezzi di risoluzione.

1.2. I diversi approcci allo studio della crisi proposti dalla dottrina economico-aziendale

Pur nella comune convinzione di come gli ambienti economici sottopongano le aziende a continue sollecitazioni che impongono loro la ricerca di apposite soluzioni e di nuovi equilibri, la letteratura economico-aziendale del XX secolo si caratterizza per un proliferare di studi sulle crisi e sui risanamenti aziendali di difficile schematizzazione (Sciarelli, 1995, p. 219)⁴. Anche in questo caso, è tuttavia possibile individuare due principali periodi di sviluppo.

Nel primo, relativo all'arco temporale compreso tra la depressione degli anni Trenta e i primi anni Quaranta, si verifica il passaggio dell'analisi della crisi dagli aspetti macroeconomici a quelli microeconomici e la problematica in questione è affrontata soprattutto in termini di possibilità di prevederla

⁴ Nell'ambito dell'Accademia aziendale italiana, il dibattito sulla crisi è, naturalmente, tuttora molto acceso, anche in considerazione dell'importante ruolo che gli aziendalisti sono chiamati ad assumere non solo su aspetti meramente teorici quale la stessa definizione del concetto di crisi d'azienda, quanto su quelli maggiormente operativi, secondo la prospettiva adottata nel presente testo, a una sua prevenzione e/o superamento. In tal senso, si inserisce, in particolare, anche il lavoro svolto dal Gruppo di studio e di attenzione AIDEA (Accademia Italiana di Economia Aziendale) coordinato da Alessandro Danovi e intitolato appunto ai "Principi di attenzione delle crisi", che prevede la collaborazione di accademici e professionisti nell'obiettivo comune di supportare le aziende nel fronteggiare una eventuale situazione di crisi.

l'eventuale verificarsi al fine di individuare dei possibili strumenti di difesa.

Nel secondo periodo, più orientato al delicato problema delle responsabilità manageriali, si possono, invece, identificare due principali filoni teorici sulla materia in oggetto, riconducibili rispettivamente a uno stampo anglosassone e ad uno italiano. A essi corrispondono differenti logiche interpretative della crisi aziendale principalmente sotto l'aspetto della sua manifestazione e della dimensione (e/o tipologia) delle aziende esaminate (Sciarelli, Mustilli e Della Corte, 1994).

Più precisamente, l'*approccio anglosassone* (inglese, ma soprattutto statunitense) si sviluppa principalmente a seguito della crisi petrolifera degli anni Settanta e individua il proprio centro di osservazione nella valutazione dei segnali ambientali esterni e nelle strategie da intraprendere nei processi di *turnaround*⁵. Se la crisi non è associabile a una situazione temporanea legata ad andamenti del mercato imprevedibili o alla cattiva implementazione di una singola strategia aziendale, il management deve assumere l'arduo compito di valutare le difficoltà in cui versa l'azienda in termini più critici e maggiormente complessi: partendo dalla esatta individuazione dei fattori scatenanti, l'organo decisionale deve infatti valutarne le possibilità concrete di risoluzione, predisponendo, se del caso, gli opportuni interventi di aggiustamento in vista di una duratura ripresa della *performance* aziendale (Slatter, 1984)⁶.

Nel complesso, la letteratura anglosassone ha soprattutto il merito di collegare la realizzazione di una gestione aziendale efficiente a un continuo processo di apprendimento della componente personale a tutti i livelli – in ipotesi di risanamento di crisi manifeste, come in caso di prevenzione di crisi potenziali – ma presenta il limite di riferire i propri studi essenzialmente ai grandi organismi economici, ritenendo, in un'ottica di economia liberista quale quella statunitense, che per le piccole e medie aziende la crescita dimensionale costituisca l'unica possibilità di sopravvivenza sul mercato.

⁵ Il termine inglese (di difficile traduzione) vuole identificare un sistema integrato di interventi sulla gestione aziendale volto a porne in discussione (ed eventualmente a modificarne) gli obiettivi e le principali caratteristiche, in un'ottica di medio/lungo termine (Guatri, 1995). Per un'efficace disamina delle principali strategie in tal senso adottabili, al fine di consentire all'azienda di recuperare la propria funzione di "creare valore" per i suoi diversi stakeholder, si rinvia, tra gli altri, a Slatter, Lovett e Barlow (2006), Pretorius (2008), Cater e Schwab (2008).

⁶ Il processo di *turnaround* richiede una particolare cura del collegamento tra la fase di *retrenchment*, inerente alle operazioni di breve termine volte all'immediato recupero dell'efficienza, e quella di *recovery*, a orientamento temporale maggiore, tesa a consentire il ritorno globale allo sviluppo (Robbins-Pearce II, 1992).

L'*approccio italiano*, superando la definizione di crisi ereditata dalla normativa giuridica, si distingue invece per una visione unitaria delle realtà aziendali e per la maggiore attenzione riservata proprio a quelle di minore dimensione che costituiscono, del resto, la componente principale del sistema industriale nazionale. Se si tiene poi conto dei previsti strumenti d'intervento statali finalizzati a impedire il dissesto delle grandi aziende per il peso notevole, soprattutto a livello sociale, da queste esercitato sull'economia dell'intero Paese, risulta evidente come il rischio reale di crisi gravi maggiormente proprio sulla «impresa privata di piccola e media dimensione, che più risponde al concetto economico generale dell'impresa in un sistema economico legato alla libera iniziativa privata e al libero mercato» (Cassandro, 1981, p. 169). Nella dottrina italiana, l'interpretazione del fenomeno risulta, tuttavia, notevolmente variegata, con differenze significative soprattutto in termini di cause scatenanti e, di conseguenza, di modalità di risoluzione proposte (Capaldo, 1977). Secondo alcuni studiosi, infatti, lo *status* di crisi si identifica essenzialmente in una situazione di insolvenza aziendale e, quindi, in un'incapacità della stessa azienda di far fronte regolarmente alle obbligazioni assunte a causa delle difficili condizioni di liquidità e di credito in cui essa versa. Altri aziendalisti sostengono, invece, l'idea secondo cui la crisi debba considerarsi l'inevitabile preludio del fallimento, derivando da errori gestionali commessi nel passato che hanno comportato mancanze di profitti o perdite di capitale talmente gravi da risultare spesso irrisolvibili.

In termini più generali, le diverse interpretazioni del fenomeno che sono state sviluppate dalla dottrina economico-aziendale italiana si ricollegano, comunque, alle differenti teorie aziendaliste formulate dalle Scuole di pensiero avvicendatesi negli anni (Bastia, 1996; Catturi, 1997).

Così, ad esempio, secondo la *teoria istituzionalista* l'azienda è un istituto economico duraturo dotato di una propria soggettività, per cui essa entra in crisi allorché vengono meno i suoi presupposti necessari quali la stabilità di governo, l'autonomia imprenditoriale, l'orientamento di lungo termine e l'autosufficienza economica⁷.

In base alla *teoria contrattualistica*, l'azienda non è invece altro che un insieme di contratti (rapporti giuridici) posti in essere per realizzare una da-

⁷ Alla stessa teoria istituzionalista si riconduce, peraltro, l'idea di un approccio alle crisi aziendali di tipo teorico, posto che «accrescere la facoltà di discernere è l'unico mezzo per il quale le teorie astratte, e non i precetti, possono riuscire di valido sussidio nella soluzione della grande varietà delle complesse questioni suscitate dall'amministrazione economica d'azienda» (Zappa, 1954, p. 20).

ta attività economica e raggiungere il fine prefissato⁸. In tale ottica, il corretto svolgersi o meno della gestione dipende, pertanto, da come risulta definito e condotto l'insieme di transazioni effettuate in vista dell'obiettivo perseguito⁹.

La *teoria sistemica* considera l'azienda un insieme di elementi tra loro interrelati, rispetto ai quali, a una specializzazione delle funzioni, si accompagna una stretta coordinazione delle attività svolte secondo un disegno unitariamente rivolto al fine economico da conseguire¹⁰. Nello specifico, si tratta di un sistema complesso, finalizzato, probabilistico, dinamico e auto-poietico, in cui la crisi risulta legata al funzionamento non corretto di anche una sola delle suddette caratteristiche identificatrici.

Nel medesimo contesto si inserisce la *teoria degli ordini*, secondo la quale il successo dell'azienda risiede nella sua capacità di preservare il corretto funzionamento appunto di tre ordini (Caramiello, 1968; Giannessi, 1969):

- combinatorio, intercorrente tra i fattori produttivi;
- sistematico, riguardante le connessioni esistenti tra le operazioni poste in essere per raggiungere gli obiettivi aziendali;
- di composizione, relativo all'incontro tra forze interne ed esterne, sempre in conformità con il fine perseguito.

In tale ottica, la crisi si manifesta col venire meno di uno dei suddetti ordini che provoca una frattura nella forza autorigeneratrice dell'azienda e quindi nella sua incapacità di gestire i cambiamenti ambientali con le proprie risorse e strategie (Giannessi, 1979, pp. 15-21)¹¹.

⁸ Secondo tale impostazione, riconducibile *in primis* al pensiero del Besta, l'azienda è nello specifico la «somma dei negozi, o fenomeni, o rapporti da amministrare relativi ad un cumulo di capitali che formi un tutto a sé, o a una persona singola, o a una famiglia, o a un'unione qualsivoglia, od anche soltanto una classe distinta di quei fenomeni, negozi o rapporti [...]» (Besta, 1922, p. 3).

⁹ Sul sistema delle transazioni aziendali e, in particolare, sui costi ad esse connessi, vedasi ampiamente Williamson (1998).

¹⁰ Elaborata dalla teoria generale dei sistemi (Ludwig von Bertalanffy, 1969), in ambito aziendale la concezione sistemica nasce con la definizione dell'azienda quale «coordinazione economica in atto, che è istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani mediante la produzione di beni e servizi» (Zappa, 1927, p. 30) e successivamente come «istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza» (Zappa, 1954, p. 37). In seguito, Aldo Amaduzzi (1936, p. 19) parla di azienda come «sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e consumo insieme, a favore del soggetto economico, ed altresì degli individui che vi cooperano» e ancora Pietro Onida (1971, p. 4) come «[...] sistema dinamico nel quale si realizzano in sintesi vitale l'unità nella molteplicità, la permanenza nella mutabilità».

¹¹ Sulla funzione «autorigeneratrice» dell'azienda vedasi ampiamente Aldo Amaduzzi (1989, pp. 2 e ss.) secondo il quale «l'impresa deve raccogliere e combinare risorse per svolgere

Di grande diffusione è poi l'interpretazione della crisi d'azienda che si riconduce al sistema dei principi dell'*Economia Aziendale "pura"* definito da Aldo Amaduzzi¹². In tale prospettiva l'azienda, al fine di tutelare la propria sopravvivenza, nello svolgimento dei diversi atti gestionali, tende a perseguire in modo dinamico un *equilibrio* prospettico a cui concorrono tre condizioni fondamentali:

- l'aspetto economico, inteso come capacità aziendale di produrre, con continuità e in un arco temporale di lungo periodo, un flusso di reddito adeguato a remunerare tutti i fattori produttivi impiegati (ivi compresi gli oneri figurativi);
- l'aspetto finanziario, consistente nel garantire la solvibilità aziendale riuscendo a fronteggiare le obbligazioni attuali e, nel lungo periodo, gli eventuali fabbisogni di capitali scaturenti dallo sviluppo futuro dell'azienda stessa;
- l'aspetto patrimoniale, inteso come attitudine a mantenere una giusta proporzione tra i diversi raggruppamenti dello Stato Patrimoniale e un collegamento fra le fonti di finanziamento e gli impieghi capace di garantire l'esistenza, lo sviluppo e la crescita dell'azienda¹³.

Tali condizioni di equilibrio sono «determinate da uno stato di soddisfacimento obiettivo», ma devono anche trovare «conferma o modifica nella sensibilità dell'operatore, dell'imprenditore, quando questi giudica soddisfacenti o meno quelle condizioni obiettivo. In questo senso, nell'impresa ab-

intrecciati processi di produzione, ma deve altresì conseguire il ritorno dei valori utilizzati per essere in grado di aprire nuovi processi».

¹² Il sistema si articola, nello specifico, nel principio delle condizioni del tendenziale equilibrio prospettico, nel principio dell'autorigenerazione degli investimenti e nel principio dei profili vantaggiosi o critici che sono supporto delle condizioni di equilibrio (Aldo Amaduzzi, 1990), dove per profili aziendali si intendono gli elementi qualitativi, i "fattori di impulso o di crisi" riconducibili a economie interne ed esterne all'azienda, che consentono di definirne l'identità e di formularne dei giudizi di valore (Aldo Amaduzzi, 1988, p. 2).

¹³ In merito all'equilibrio finanziario e a quello patrimoniale, si precisa che la solvibilità aziendale deve intendersi sia, nell'immediato, come pareggiamento tra entrate e uscite monetarie (cosiddetto equilibrio monetario), che, nel lungo periodo, come correlazione, in termini di omogeneità, tra gli investimenti aziendali e le modalità di finanziamento o di copertura degli stessi (equilibrio finanziario in senso stretto). In altre parole, «l'equilibrio finanziario riguarda il bilanciamento tra fonti e fabbisogni finanziari. L'equilibrio monetario, invece, attiene alla capacità dell'azienda di far fronte ai pagamenti cui è tenuta con i mezzi monetari di cui, a vario titolo, può disporre» (Sostero, 2002, p. 327). L'equilibrio patrimoniale, infine, «esprime l'attitudine dell'azienda ad accumulare e mantenere un ammontare di ricchezza (patrimonio) che sia congruo rispetto agli investimenti necessari allo svolgimento delle sue finalità istituzionali» (Sostero, 2002, p. 327).