Alberto Dell'Atti

I piani di risanamento nelle operazioni di ristrutturazione d'impresa

Collana di Studi Aziendali Applicati
diretta da Giuseppe Paolone

FrancoAngeli

Assunti ed esplicitati i principi teorici di base, condivisi dalla comunità scientifica di riferimento, i contributi dei vari studiosi e ricercatori, che intendono collaborare per la migliore riuscita della Collana, saranno incentrati su tematiche operative che consentiranno di reintervenire con il carattere della continuità su tali principi, procedendo così alla loro revisione, ed eventuale modifica, per aderire alle mutevoli situazioni ambientali da cui il sistema-azienda trae vitalità e sviluppo.
La Collana presenta, pertanto, il pregio di trattare argomenti teorici di cultura aziendale che investono i vari ambiti (organizzativo, strategico, gestionale, informativo, psicosociologico, linguistico, ecc.), e che si possono tradurre in atti operativi confrontabili con le variegate realtà che l'attività dell'impresa sottopone all'attenzione di studiosi, ricercatori ed operatori del settore. Essa ha, altresì, il vantaggio di accogliere contributi che rappresentino un agile strumento per l'attività didattica che deve essere sempre più aderente ad una realtà in continua evoluzione.

Giuseppe Paolone

Alberto Dell'Atti

I piani di risanamento nelle operazioni di ristrutturazione d'impresa

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

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

Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose. La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi. La creatività nasce dall'angoscia, come il giorno nasce dalla notte oscura. È nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie.

Chi supera la crisi supera se stesso senza essere superato. Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e le sue difficoltà, violenta il suo stesso talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni. La vera crisi è la crisi dell'incompetenza.

L'inconveniente delle persone e delle nazioni è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie di uscita. Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia.

Senza crisi non c'è merito. È nella crisi che emerge il meglio di ognuno, perché senza crisi tutti i venti sono solo lievi brezze.

Parlare di crisi significa incrementarla, e tacere nella crisi è esaltare il conformismo. Invece, lavoriamo duro. Finiamola una volta per tutte con l'unica crisi pericolosa, che è la tragedia di non voler lottare per superarla.

Albert Einstein

INDICE

Presentazione pag. 11

Prefazione » 13

1. Rischio aziendale e crisi d'impresa » 17
1.1. Premessa » 17
1.2. Il concetto di rischio e le diverse tipologie » 22
1.3. Il rischio economico generale » 26
1.4. I contributi dottrinali in tema di crisi aziendale » 28
1.5. Gli stadi della crisi » 30
1.6. La cause della crisi » 33
1.6.1. La crisi da inefficienza » 35
1.6.2. La crisi da sovracapità/rigidità » 36
1.6.3. La crisi da declino degli output » 37
1.6.4. La crisi da pianificazione e innovazione » 37
1.6.5. La crisi da squilibrio finanziario » 38
1.7. Sull'economicità aziendale » 40
1.8. Sull'equilibrio finanziario e patrimoniale » 42
1.9. Il passaggio generazionale nelle imprese familiari quale causa della crisi d'impresa » 46

2. I processi di diagnosi e di risanamento » 50
2.1. I sistemi del controllo di gestione » 50
2.2. Struttura aziendale e dinamismo ambientale » 54
2.3. Gli strumenti formali del controllo » 56
2.4. I processi di diagnosi » 61
2.4.1. Inquadramento generale » 61
2.4.2. La valutazione della strategia di risanamento » 65

2.5. La stima del valore economico dell'azienda in crisi nelle diverse ipotesi pag. 85
2.5.1. Il valore economico nell'ipotesi di cessione » 85
2.5.2. Il valore economico nell'ipotesi di liquidazione » 87
2.5.3. Il valore economico nell'ipotesi di risanamento » 89
2.5.4. La valutazione del costo connesso alle diverse ipotesi » 91
2.6. Gli interventi di risanamento » 93

3. Gli strumenti giuridici della ristrutturazione » 97
3.1. Premessa » 97
3.2. La valutazione della continuità aziendale nelle imprese in crisi » 100
3.3. Il piano di risanamento » 104
3.3.1. Il piano di risanamento interno » 104
3.3.2. Il piano di risanamento attestato » 107
3.4. Gli accordi di ristrutturazione » 109
3.5. Il concordato preventivo » 111
3.6. La rinegoziazione dei debiti » 112

4. I criteri per l'attestazione del piano » 114
4.1. Premessa » 114
4.2. Natura e connotazioni dell'attività di controllo » 115
4.3. Il ruolo dei principi internazionali » 118
4.4. Il quadro di riferimento nazionale » 120
4.5. Le principali fasi del processo di attestazione » 123
4.5.1 La valutazione delle ipotesi del piano » 124
4.5.2. L'orizzonte temporale » 127
4.5.3. Il controllo della veridicità dei dati » 128
4.5.3.1. L'utilizzo del lavoro dei revisori interni » 132
4.5.3.2. L'utilizzo del lavoro dei revisori esterni » 132
4.6. La struttura della relazione di attestazione » 135
4.7. La neutralità dell'attestatore » 136

5. La ristrutturazione dei debiti alla luce dei principi contabili nazionali » 138
5.1. Premessa » 138
5.2. I riflessi contabili della ristrutturazione dei debiti » 140
5.2.1. L'efficacia del piano di ristrutturazione » 141
5.2.2. Le diverse modalità di ristrutturazione » 142

5.2.2.1. Modifica delle condizioni originariamente pattuite pag. 143
5.2.2.2. Estinzione del debito mediante la cessione di attività patrimoniali » 148
5.2.2.3. Estinzione del debito mediante conversione in capitale sociale o emissione di obbligazioni convertibili (o di altri titoli di debito) » 150
5.2.3. Il trattamento contabile dei costi derivanti dall'operazione di ristrutturazione » 152
5.2.4. Il trattamento contabile degli strumenti derivati posti a tutela dei debiti oggetto di ristrutturazione » 152
5.3. Il piano di ristrutturazione e le informazioni da fornire in nota integrativa » 153
5.3.1. Le principali caratteristiche dell'operazione di ristrutturazione » 154
5.3.2. Informazioni aggiuntive da rendere in nota integrativa » 156
5.3.3. Grado di evoluzione del piano di ristrutturazione » 160
5.4. La rinegoziazione dei debiti » 160
5.5. Considerazioni conclusive » 161

Appendice. Un modello di relazione di attestazione nella procedura di concordato preventivo » 163

Bibliografia » 185

PRESENTAZIONE

L'argomento di cui si è occupato Alberto Dell'Atti nell'opera che presenta a studiosi e cultori di discipline economico-aziendali, concerne il rapporto, che deve essere sempre considerato nella teoria e nella realtà delle imprese, tra "rischio" e "crisi" aziendale, attraverso l'analisi dei processi diagnostici che conducono alla redazione dei piani di risanamento nelle operazioni di ristrutturazione.

Dopo aver puntualmente inquadrato il concetto di *rischio*, legato alla traducibilità di un evento futuro (positivo o negativo), nell'ambito della varia fenomenologia evidenziata dalla dottrina più autorevole, l'autore ha accolto la tradizionale distinzione dei rischi così come viene proposta dalla comunità scientifica, pervenendo alla nozione di «rischio economico generale», con connotazioni di diversa natura.

È poi passato ad individuare il concetto di *crisi aziendale*, analizzandone preliminarmente le cause promotrici, per specificare il "percorso" lungo il quale si avvicendano i vari stadi del processo di deterioramento dell'equilibrio aziendale che, partendo dalla fase iniziale di «incubazione», si conclude con quella finale di «crisi acuta», incontrollabile e ineliminabile, che porta alla disgregazione del sistema aziendale.

Nel secondo capitolo, l'autore affronta il tema dei processi di diagnosi, cogliendo, con maggiore incisività, gli aspetti valutativi dell'azienda in crisi nelle diverse ipotesi (di cessione, di liquidazione ecc.) che la realtà tende a rappresentare, nonché gli interventi risanatori che caratterizzano il "processo" articolato in tre fasi (di avvio, di ristrutturazione e di sviluppo).

Particolare attenzione viene dedicata agli strumenti giuridici della ristrutturazione, di cui al capitolo terzo, cogliendo i vari istituti idonei ad agevolare la composizione dello stato di crisi attraverso la «ristrutturazione del debito», nel rispetto del principio della «continuità aziendale».

Così l'autore ha affrontato l'argomento riguardante il «piano di risanamento» (art. 67 L.F.), attestato da un professionista abilitato; di seguito, ha esaminato il tema dell'«accordo di ristrutturazione con i creditori» (art. 182 *bis* L.F.); ha, infine, dato risalto all'istituto del «concordato preventivo», con finalità risanatorie (art. 160 e segg. L.F.).

Nel processo di attestazione del piano, contenuto nel quarto capitolo, l'autore individua le varie fasi che lo caratterizzano e che vanno dalla «valutazione delle prime ipotesi», al «controllo della veridicità dei dati», fino alla «relazione di attestazione» emessa dal professionista neutrale esperto.

Alla luce dei principi contabili nazionali, quello contrassegnato dal n. 6 ha per oggetto la «ristrutturazione del debito e l'informativa del bilancio» e fa riferimento alle aziende che si trovano in situazioni di difficoltà finanziaria e che pervengono ad un accordo con i propri creditori; il tutto nell'ottica della continuità aziendale. L'autore, al riguardo, evidenzia gli aspetti contabili della «ristrutturazione», il «piano di ristrutturazione» e la «rinegoziazione dei debiti».

Il lavoro si conclude con la presentazione, in appendice, di un modello di relazione attestativa nella procedura di concordato preventivo.

L'opera ha carattere e finalità economico-aziendale e svolge anche in modo efficace la trattazione sull'argomento degli aspetti giuridici (normative contenute nella L.F.), fornendo un contributo importante anche alla risoluzione dei problemi concreti relativi alla "crisi aziendale" che vanno sempre più a colpire le instabili condizioni di equilibrio.

Reputo che Alberto Dell'Atti abbia dato, pertanto, un valido contributo alla conoscenza dei rilevanti aspetti giuridici ed economici dei piani di risanamento aziendali, confermando le sue doti di attitudine alla feconda ricerca scientifica.

Giuseppe Paolone

PREFAZIONE

La crisi internazionale che da tempo sta interessando l'economia mondiale e, in particolare, quella dei paesi industrializzati, ha coinvolto profondamente anche il sistema imprenditoriale italiano pregiudicando sensibilmente le condizioni di equilibrio economico e finanziario delle aziende.

Tale quadro risulta ancor più compromesso per effetto della complessità e della dinamicità dell'ambiente in cui le imprese operano, determinando una forte mutevolezza e incertezza delle condizioni di gestione. In definitiva, fenomeni quali la globalizzazione dei mercati, il mutamento del comportamento dei consumatori, l'avanzamento tecnologico, la diffusione di sempre più sofisticati mezzi di comunicazione, rendono gli scenari attuali difficilmente gestibili e quelli futuri sempre più imprevedibili.

Da qui la necessità di adottare un comportamento gestionale improntato alla flessibilità, razionalità e correttezza, tale da mettere al riparo l'azienda da eventuali rischi derivanti da eventi negativi (cd. rischi puri) da cui discende una serie di rischi specifici che, nel loro insieme, danno luogo al cd. *rischio economico d'impresa*.

In altre parole, una corretta ed efficiente gestione presuppone la conoscenza e l'analisi di determinati eventi che possono ripercuotersi negativamente ed in maniera irreparabile sull'azienda ponendo in serio pericolo la sua perdurabilità e la capacità di creare stabilmente valore, nonché le condizioni di sviluppo dell'intero sistema economico.

Ciononostante, anche un'attenta e scrupolosa gestione non lascia l'azienda indenne da eventi inattesi e spesso imprevedibili, che possono, in relazione all'intensità ed alla persistenza con cui essi si manifestano, pregiudicare gli equilibri aziendali sino a generare situazioni di *disfunzione* o addirittura di *crisi*, facendo attenzione, tuttavia, a tenere separati i due concetti.

Invero, in quanto fenomeno prevalentemente *fisiologico* e spesso ricorrente in ambito aziendale, una situazione di disfunzione richiede necessariamente un sistema aziendale dotato di una certa flessibilità e, quindi, capace di rispondere con la dovuta prontezza ai mutamenti in atto.

Al contrario, lo stato di *crisi* assume connotazioni ben più complesse e profonde, in quanto è sintomatico di un processo di deterioramento del sistema aziendale di tipo *patologico*, in considerazione del fatto che esso trae origine da situazioni fisiologiche alle quali non si è saputo o potuto dare una risposta e che, una volta trascurate, si sono sedimentate all'interno del sistema aziendale.

E infatti, la crisi aziendale rappresenta una situazione di deterioramento graduale e costante dell'intero sistema aziendale, il più delle volte frutto dell'incapacità dell'imprenditore o del management di prevedere determinati scenari e/o di farvi fronte con azioni tempestive ed efficaci. Tuttavia, di norma, essa non si manifesta d'improvviso, ma con una certa gradualità, a seguito di squilibri più o meno duraturi. In altre parole, esiste un primo stadio della crisi, quello definito latente, che si palesa in modi e tempi differenti in relazione alle diverse fattispecie e che, se trascurato, tende prima o poi ad emergere in forma dirompente e generalizzata.

Ovviamente, gli effetti che ne possono derivare sono tanto più intensi quanto più ampio è il lasso di tempo che intercorre tra la loro percezione e l'implementazione delle azioni di risanamento, in mancanza delle quali lo stato di crisi tende a cronicizzarsi e a divenire molto spesso insanabile.

Dunque, in tale contesto, gli organi decisionali e direzionali assumono un ruolo determinante, in quanto è a loro che compete il compito di percepire i sintomi della crisi, individuarne le cause ed attuare immediatamente le strategie di risanamento. Tutto ciò richiede, innanzitutto, una presa d'atto dei mutamenti intervenuti nel sistema aziendale, degli errori eventualmente commessi, l'individuazione delle disfunzioni e delle aree in cui esse si sono manifestate, lo studio delle possibili azioni da intraprendere, nonché la quantificazione e il reperimento delle risorse da investire.

Tutto ciò premesso, il presente lavoro ha come obiettivo quello di indagare la crisi d'impresa nelle diverse manifestazioni e le cause che sono all'origine, nonché di analizzare le possibili azioni di risanamento che possono essere attuate.

In particolare, nel primo e nel secondo capitolo sono state dapprima analizzate le possibili cause che possono determinare la crisi, nonché gli strumenti logici e interpretativi di diagnosi a disposizione del management, per poi passare a delineare i possibili percorsi di risanamento, individuando le tipologie di intervento in ragione della natura delle inefficienze che si sono manifestate.

E proprio con riferimento ai possibili interventi, nel terzo capitolo ci si è soffermati sugli istituti previsti dalla normativa fallimentare in tema di risanamento aziendale, ossia il *piano di risanamento attestato* (art. 67 L.F.), l'*accordo di ristrutturazione dei debiti* (art. 182 *bis* L.F.) e il *concordato preventivo* (art. 160 e segg. L.F.).

Il legislatore italiano, infatti, è intervenuto proprio con l'intento di venire incontro alle esigenze di tutela delle aziende in difficoltà, fornendo un ampio ventaglio di strumenti che, in relazione alle dimensioni aziendali, alla tipologia di crisi e allo stadio in cui essa si trova, possono agevolare il compito dell'imprenditore che intende, in un'ottica di continuità aziendale, salvaguardare la propria azienda evitando un epilogo traumatico della stessa. In altri termini, il legislatore fallimentare ha inteso assumere un atteggiamento di apertura e di sostegno verso quelle imprese che versano in uno stato di difficoltà, offrendo loro, rispetto a quanto avveniva in passato, degli strumenti che facilitano eventuali azioni di risanamento, evitando così il fallimento, con tutte le implicazioni di ordine economico e sociale che da esso ne derivano. Invero, gli istituti previsti dalla normativa fallimentare permettono di attuare il risanamento aziendale, taluni con il concorso dei creditori e sotto la sorveglianza dell'autorità giudiziaria, attraverso la presentazione di piano redatto dall'impresa nel quale vengono indicate le modalità e i tempi di attuazione.

A tal riguardo, nel quarto capitolo l'attenzione è stata posta proprio sul *piano di risanamento*, quale strumento che assume una funzione fondamentale nell'ambito degli istituti analizzati, in quanto ad esso è attribuito il compito di rappresentare in maniera chiara i presupposti del processo di *turnaround*, le azioni che l'imprenditore ritiene di porre in essere e gli obiettivi che intende raggiungere. In tale ambito, la figura cardine è rappresentata dal professionista chiamato ad attestare il piano, al quale è demandato il difficile compito di valutare, in relazione alle informazioni in esso contenute, il suo grado di realizzabilità, ossia le condizioni poste alla base della sua fattibilità.

La funzione dell'attestatore è di vitale importanza in quanto rappresenta una garanzia per i terzi in merito alla trasparenza del piano, alle ipotesi sulle quali esso è stato costruito, alle metodologie seguite, alla veridicità, congruità e correttezza degli aspetti qualitativi e quantitativi in esso contenuti.

A tal proposito, particolare attenzione è stata rivolta ai principi e alle modalità del processo di attestazione che in Italia, come è noto, non trovano ancora alcuna regolamentazione. Pertanto, abbiamo operato un richiamo ai principi internazionali emanati dalla Commissione dell'IFAC (*International Federation of Accounting*), denominata IAASB (*International Auditing and Assurance Standards Board*), nonché quelli statunitensi emanati dall'Auditing Standards

Board (*ASB*) che, come è noto, è il comitato designato dall'AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*).

L'ultimo capitolo analizza gli effetti contabili derivanti dall'attuazione dei piani di risanamento e dei conseguenti riflessi in termini di rappresentazione nel bilancio d'esercizio delle aziende debitrici. A tal fine, è stato analizzato ed interpretato il contenuto del principio contabile n. 6 emanato dall'Organismo Italiano di Contabilità e definitivamente approvato nell'agosto del 2011.

Infine, per completezza espositiva, abbiamo ritenuto utile riportare in appendice un modello di relazione di attestazione inerente la procedura di concordato preventivo.

Un particolare ringraziamento desidero rivolgere al *Prof. Nicola Di Cagno* e al *Prof. Stefano Adamo* per i preziosi consigli ed i numerosi spunti di riflessione, nonché al *Prof. Giuseppe Paolone* per aver accolto il presente lavoro nella collana di Studi Aziendali Applicati.

1. RISCHIO AZIENDALE E CRISI D'IMPRESA

1.1. Premessa

Notoriamente l'impresa opera in un contesto sempre più caratterizzato da intensi e discontinui mutamenti che concorrono a determinare un elevato grado di incertezza e che trova espressione in una configurazione definita *rischio*. Invero, l'attività economica, per quanto attentamente preordinata e improntata su una gestione razionale, è oggettivamente connotata da una limitata conoscenza degli eventi futuri. Pertanto, il futuro divenire dell'attività aziendale è caratterizzato da un ineludibile grado di aleatorietà, da cui possono scaturire tanto effetti negativi, quanto effetti positivi.

Il sistema *ambiente*, in cui ciascuna azienda opera, è caratterizzato da una forte componente di mutevolezza e dinamismo. Quest'ultimo risulta ancora più accentuato dalla presenza di determinati fenomeni (la globalizzazione dei mercati, il mutamento del comportamento dei consumatori, l'avanzamento tecnologico, la diffusione di mezzi di comunicazione sempre più sofisticati) che rendono gli scenari futuri altamente imprevedibili.

Pertanto, nell'ambito dei processi decisionali, le imprese si trovano a dover fronteggiare gli eventi negativi, ossia i cd. *rischi puri*, da cui discende una serie di rischi specifici che nel loro insieme danno luogo al cd. *rischio economico d'impresa*.

In ambito dottrinale è opinione diffusa che il rischio non è riconducibile a singole cause (indipendentemente che esse siano interne od esterne), ma scaturisce dall'effetto sistemico di singoli rischi specifici. Tale impostazione di pensiero consente un inquadramento dei rischi aziendali nella concezione sistemica

dell'impresa, facendo emergere implicitamente la necessità di associare alle capacità previsionali un sistema di decisioni che sia agile, rapido ed efficace[1].

Ovviamente, il rischio d'impresa ha una portata di per sé ampia, nel senso che produce effetti non solo limitatamente all'ambito della sfera economico-giuridica dal soggetto aziendale, ma, in vario modo, investe anche i soggetti terzi (o categorie di essi) che, direttamente o indirettamente, sono interessati alla gestione aziendale, sino a propagarsi all'intero contesto socio-economico di appartenenza trasformandosi così in *rischio economico generale*[2].

Da qui la necessità di adottare un comportamento gestionale improntato alla razionalità ed alla correttezza, tale da permettere la perdurabilità dell'azienda nel tempo, la relativa creazione di valore, in un'ottica di uno sviluppo generale dell'intero sistema economico.

In relazione a ciò, è utile richiamare i riflessi sociali derivanti dal funzionamento delle imprese che, in quanto sistemi aperti e dinamici, incidono non solo sull'economia dei soggetti direttamente o indirettamente legati all'andamento delle specifiche attività produttive, ma si ripercuotono anche sull'intero contesto socio-economico di un territorio favorendo, in tal modo, l'interpretazione in base alla quale il complesso dei singoli rischi d'impresa si traduce in rischio economico generale di una comunità. Emerge, quindi, la necessità di attuare dei comportamenti amministrativamente razionali e corretti, diretti alla ricerca degli equilibri tali da favorire la perdurabilità delle aziende nel tempo e, di conseguenza, la creazione di valore necessaria allo sviluppo aziendale e alla crescita dell'economia in generale[3].

Affinché ciò si realizzi, è necessario adottare un insieme di regole idonee a favorire il rispetto delle condizioni di esistenza delle imprese. In altre parole, partendo dal presupposto che nelle imprese si concentrano molteplici interessi di varia natura, le medesime, al di là delle differenti possibili aspettative, dovrebbero trovare nella perdurabilità e nel connesso equilibrio aziendale un obiettivo comune. Invero, nel momento in cui l'azienda costituisce un bene comune, è palese come il superamento delle specifiche aspettative di ciascuna parte sia l'obiettivo comune di tutti i portatori di interesse, al fine di vedere l'azienda stessa svilupparsi e crescere nel tempo.

[1] Tra tutti si vedano: BERTINI U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, p. 24 e segg.; SASSI S. (1940), *Il sistema dei rischi d'impresa*, Vallardi, Milano, p. 2.

[2] Per un approfondimento del tema: DI CAGNO P. (2002), *Il sistema aziendale tra rischi di impresa e rischio economico generale*, Cacucci, Bari.

[3] In proposito: BERTINI U. (2009), *Modelli di governance, aspettative degli stakeholder e creazione di valore*, in *Atti del XXXI Convegno Annuale AIDEA*, il Mulino, Bologna, p. 56.

Il raggiungimento di tali obiettivi richiede, pertanto, la presenza di comportamenti posti in essere dal soggetto aziendale improntati all'attuazione di politiche aziendali rivolte alla tutela del supremo "bene comune" azienda. Detti comportamenti devono essere basati sulla capacità, sulla competenza e sull'etica da parte di tutti coloro che, ai diversi livelli, hanno il compito di gestire e amministrare l'azienda. Pertanto, la correttezza delle condotte gestionali deve correlarsi non solo al raggiungimento dell'interesse aziendale, ma anche ad altre sfere, quali la conformità alla legge, l'inerenza dell'oggetto per cui l'impresa è istituita, l'effettività delle prestazioni e la congruità dei prezzi[4].

Pur tuttavia, anche un'attenta ed oculata gestione non esime l'azienda da eventi inattesi e spesso imprevedibili, che possono, in relazione all'intensità ed alla persistenza con cui si manifestano, pregiudicare gli equilibri aziendali sino a generare situazioni di *disfunzione* o addirittura di *crisi*.

A tal riguardo, è opportuno distinguere i due concetti. Invero, con il termine *disfunzione*, che normalmente assume connotazioni fisiologiche, si suole definire una situazione determinata da un mutamento verificatosi nei sottosistemi aziendali (fattori interni) o nel sistema ambiente (fattori esterni). Se di rilevante impatto, esso rischia di innescare dei meccanismi a cascata, pertanto, è necessario un intervento rapido ed efficace, al fine di evitare che gli effetti si propaghino e si alimentino a vicenda, compromettendo l'equilibrio aziendale nel suo complesso[5].

In quanto fenomeno prevalentemente *fisiologico*, peraltro molto frequente in ambito aziendale, una situazione di disfunzione richiede necessariamente un sistema aziendale dotato di una certa flessibilità e, quindi, capace di rispondere con la dovuta prontezza ai mutamenti in atto.

Al contrario, lo stato di *crisi* assume connotazioni ben più delicate e profonde, in quanto è sintomatico di un processo di deterioramento del sistema aziendale di tipo *patologico*, in considerazione del fatto che esso trae origine da situazioni fisiologiche alle quali non si è potuto o saputo porre rimedio[6].

[4] Per un approfondimento si rinvia a: ADAMO S., DI CAGNO P. (2010), *Trasparenza dell'informazione contabile e correttezza della gestione aziendale nelle rappresentazioni di bilancio secondo i principi contabili IAS/IFRS*, in *Riv. Economia Aziendale e Management, Scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano, Tomo I, p. 75 e segg.

[5] CONFALONIERI M. (1993), *Le cause dei dissesti aziendali*, in *Riv. Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1.

[6] Sull'argomento si veda più approfonditamente: VERGARA C. (1988), *Disfunzioni e crisi d'impresa. Introduzione ai processi di diagnosi, risanamento e prevenzione*, Giuffrè, Milano.