

GIUSEPPE PAOLONE  
FRANCESCO PAOLONE

**IL PERCORSO DEGENERATIVO DEL  
SISTEMA AZIENDALE:  
DALLE PERTURBAZIONI CICLICHE  
ALLE CRISI IRREVERSIBILI**

**FrancoAngeli**



Collana di Studi e Ricerche Aziendali

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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.



diretta da *Giuseppe Paolone*

La *Collana di Studi e Ricerche Aziendali* è ideata per offrire un “prodotto editoriale” in grado di soddisfare le esigenze conoscitive e di rafforzare le competenze specifiche dei soggetti – ricercatori ed operatori del settore – interessati allo studio ed all’approfondimento delle tematiche aziendalistiche.

I volumi che di essa fanno parte rappresentano uno strumento rigoroso e, nel contempo, agile e pragmatico, di studio e di riscontro operativo; e ciò per rispondere all’esigenza di fornire una documentazione snella ed attuale che, partendo da una base teorico-metodologica, si estende all’esame dei contenuti operativi individuabili nell’ambito del sistema aziendale.

Tali volumi presentano, inoltre, la caratteristica di esprimere un contenuto scientifico traducibile in pratica operativa, attraverso un linguaggio chiaro e semplice per la comprensione dei fenomeni aziendali.

L’obiettivo primario della *Collana* è pertanto quello di coniugare la cultura teorico-scientifica di base con quella pragmatico-empirica, in un approccio che sia in grado di proporre uno strumento operativo utile a tutti coloro che agiscono in contesti professionali, manageriali e imprenditoriali, oltre a quelli che intendono incanalarsi nei faticosi percorsi della ricerca scientifica.

È noto che ogni acquisizione di elementi teorici di base presenti implicazioni di ordine pratico e che, viceversa, ogni abilità pratica trovi la sua origine in un determinato contesto teorico.

Il connubio tra teoria e pratica si presenta, pertanto, in modo reversibile ed inscindibile, per cui il “sapere scientifico” separato dalle “abilità pratiche”, pur costituendo un importante patrimonio culturale del singolo soggetto, non concorre pienamente allo sviluppo ed alla crescita del sistema aziendale. Ne consegue che il “sapere” va affrontato partendo dalle competenze ed avviando un percorso circolare teso a migliorare la qualità dei livelli che lo caratterizzano (teoria-pratica-teoria), determinando così il successo di qualsiasi attività economica.

Condivisi i principi teorici di base, sostenuti dalla prevalente comunità scientifica di riferimento, i contributi dei vari studiosi e ricercatori, finalizzati alla migliore riuscita della *Collana*, saranno incentrati su tematiche operative che consentiranno di reintervenire su tali principi, procedendo così alla revisione ed all’avanzamento della ricerca scientifica.

La *Collana* presenta, in definitiva, la caratteristica di trattare argomenti di cultura aziendale in generale, di approcci organizzativi, di tematiche professionali, di strategie operative, in una prospettiva interdisciplinare fruibile dai soggetti interessati, sia in chiave di ricerca scientifica che di concrete applicazioni.

Gli Autori chiamati a collaborare con propri contributi monografici nella macroarea aziendale sono tutti consapevoli di fornire uno strumento utile, sia per coloro che ne fanno oggetto di studio e di ricerca, che per quelli che si confrontano nella realtà operativa.

In buona sostanza, la *Collana* vuole essere un utile strumento per una fruttuosa ricerca scientifica e, nel contempo, un prezioso supporto per una efficace didattica; ma vuole anche agevolare l'operatore nell'affrontare i problemi che si pongono alla sua attenzione, portandoli a corretta soluzione.

Il coordinamento della *Collana* è affidato all'Università Telematica Pegaso, prestigioso Ateneo operante nel campo della didattica avanzata e della ricerca scientifica, in ambito nazionale e in quello internazionale.

Colgo l'occasione per ringraziare i Colleghi aziendalisti che hanno manifestato il proprio consenso a comporre il Comitato Scientifico della *Collana*, nonché gli Autori che vorranno fornire il proprio contributo per il successo dell'iniziativa editoriale.

*Giuseppe Paolone*



*Direttore Scientifico:*

Giuseppe Paolone (Università Telematica Pegaso)

*Comitato Scientifico:*

Stefano Adamo (Università del Salento); Paolo Andrei (Università di Parma); Valerio Antonelli (Università di Salerno); Berardino Benito (University of Murcia); Massimo Ciambotti (Università di Urbino); Stefano Coronella (Università Parthenope di Napoli); Lidia D'Alessio (Università Roma Tre); Luciano D'Amico (Università di Teramo); Francesco De Luca (Università di Chieti-Pescara); Alfredo De Massis (University of Lancaster); Roberto Di Pietra (Università di Siena); Giovanni Fiori (Università LUISS Guido Carli di Roma); Michele Galeotti (Università La Sapienza di Roma); Stefano Garzella (Università Parthenope di Napoli); Francesco Giunta (Università di Firenze); Claudio Lipari (Università di Palermo); Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche); Luciano Marchi (Università di Pisa); Alessandro Mechelli (Università della Tuscia); Stefania Migliori (Università di Chieti-Pescara); Rosa Alba Miraglia (Università di Catania); Tiziano Onesti (Università Roma Tre); Antonella Paolini (Università di Macerata); Aldo Pavan (Università di Cagliari); Luisa Pulejo (Università di Messina); Paolo Ricci (Università del Sannio); Gianfranco Rusconi (Università di Bergamo); Claudia Salvatore (Università di Napoli "Federico II"); Daniela M. Salvioni (Università di Brescia); Raffaele Trequatrin (Università di Cassino); Michelina Venditti (Università di Chieti-Pescara); Riccardo Viganò (Università di Napoli "Federico II")

*Procedura relativa alla accettazione dei volumi per la pubblicazione*

La procedura relativa alla accettazione dei volumi da pubblicare nella *Collana di Studi e Ricerche Aziendali*, si articola in due fasi: *accettazione provvisoria* e *accettazione definitiva*.

*Accettazione provvisoria.*

Prima della presentazione del lavoro monografico, l'Autore dovrà inviare al Direttore Scientifico l'indice analitico e una breve sintesi, evidenziando gli obiettivi, la base scientifica di partenza, la metodologia adottata ed i risultati attesi. Dette informazioni dovranno essere trasmesse a due componenti del Comitato Scientifico che, d'accordo con il Direttore Scientifico, potranno accettare il lavoro o rifiutarlo. In caso di accettazione, verranno individuati due *referees* che dovranno esprimersi entro venti giorni dall'invio della documentazione, indicando, in forma anonima, eventuali rilievi di cui l'Autore dovrà tener conto nella rivisitazione del lavoro.

Il Direttore Scientifico, sulla base del giudizio espresso dai *referees*, deciderà se accettare il lavoro, chiedendo, in caso contrario, all'Autore di revisionare la proposta da sottoporre di nuovo al loro insindacabile giudizio.

*Accettazione definitiva.*

Nella fase finale, l'Autore dovrà far pervenire al Direttore Scientifico la bozza del volume da pubblicare, da trasmettere ai due *referees* che si sono già pronunciati all'inizio della procedura. Entro trenta giorni, questi ultimi dovranno esprimere un motivato giudizio per l'accettazione del volume nella *Collana*, nel pieno rispetto della metodologia di ricerca dichiarata nella fase iniziale.

Il Direttore Scientifico, tenendo conto del giudizio espresso dai *referees*, deciderà di accettare o meno l'inserimento del volume nella *Collana*.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

GIUSEPPE PAOLONE  
FRANCESCO PAOLONE

# IL PERCORSO DEGENERATIVO DEL SISTEMA AZIENDALE: DALLE PERTURBAZIONI CICLICHE ALLE CRISI IRREVERSIBILI



Collana di Studi e Ricerche Aziendali  
diretta da Giuseppe Paolone

**FrancoAngeli**



**PEGASO**  
Università Telematica



Copyright © 2023 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](http://www.francoangeli.it).*

*Ad Augusta - moglie e madre*  
| |  
*A Federica - figlia e sorella*  
↓ ↓  
*G.P. F.P.*



# INDICE

**Introduzione** pag. 11

PARTE PRIMA  
LE DISFUNZIONI AZIENDALI PREMONITRICI  
DI CRISI STRUTTURALI, NELL'ANALISI  
DELLE CAUSE ORIGINATRICI  
E DEGLI INTERVENTI RISANATORI  
di *Giuseppe Paolone*

<b>1. I legami instaurabili tra il sistema-azienda e il sistema-ambiente per la ricerca delle cause disfunzionali</b>	»	21
1.1. Il sistema-azienda e i suoi subsistemi	»	21
1.2. Il sistema-ambiente e i suoi subsistemi	»	28
1.3. I rapporti interrelati tra i due sistemi e tra i relativi subsistemi	»	31
1.4. Il sistema delle condizioni di equilibrio aziendale e i fattori su di esso agenti	»	34
<b>2. Dalla “disfunzione” fisiologica alla “crisi” patologica: l’individuazione dei sintomi premonitori</b>	»	38
<b>3. Il processo di graduale deterioramento dell’equilibrio aziendale e i relativi stadi di avanzamento del percorso</b>	»	41
<b>4. Il sistema di prevenzione delle disfunzioni premonitrici di crisi aziendale: i profili d’impresa</b>	»	45
4.1. Introduzione	»	45

4.2. I profili, nella loro funzione segnaletica di successo o di crisi aziendale	pag.	47
4.3. I profili, favorevoli e sfavorevoli, attribuibili a una gamma, vasta e variabile, di economie interne	»	49
4.4. I profili, favorevoli e sfavorevoli, delle variabili economiche esterne perturbatrici dell'equilibrio aziendale	»	64
<b>5. L'alterazione dei flussi interagenti tra i fattori di vita e di sviluppo e le condizioni di equilibrio aziendale: le cause generiche della crisi</b>	»	88
5.1. Introduzione	»	88
5.2. Primo fattore: i profili promozionali	»	90
5.3. Secondo fattore: la funzione autorigenitrice dei processi produttivi	»	94
5.4. Terzo fattore: la capacità di apprendimento e la conoscenza profonda	»	96
5.5. Quarto fattore: l'intelligenza globale (razionale, emotiva, valorizzativa, sociale e manageriale)	»	100
5.6. Quinto fattore: la comunicazione aziendale di tipo strategico	»	112
5.7. La "casualità", nei suoi effetti sulle instabili condizioni di equilibrio	»	114
5.8. Breve conclusione sintetica sulle cause determinanti la disfunzione-crisi	»	119
<b>6. I tradizionali indicatori utilizzati per la rilevazione preventiva delle disfunzioni aziendali e i loro limiti</b>	»	122
<b>7. I modi e le difficoltà di superamento dei limiti della funzione informativa del bilancio di esercizio</b>	»	131
<b>8. Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII)</b>	»	134
8.1. Introduzione	»	134
8.2. L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili	»	136
8.3. La composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa	»	141
8.4. I piani aziendali di risanamento per il fronteggiamento della crisi e per il ripristino delle condizioni di equilibrio	»	144

8.5. Il processo di comunicazione dello stato di crisi e ruolo  
dei *social media*

pag. 147

PARTE SECONDA  
I MODELLI DI PREVISIONE DELLA SOFFERENZA FINANZIARIA  
di *Francesco Paolone*

<b>1. Modelli di valutazione del rischio di sofferenza finanziaria delle imprese</b>	»	153
<b>2. Analisi univariata di Beaver</b>	»	155
<b>3. Analisi multivariata di Altman</b>	»	159
<b>4. Il modello di Ohlson</b>	»	164
<b>5. Il modello di Zmijewski</b>	»	168
<b>6. Le reti neurali di Etheridge e Sriram</b>	»	170
<b>7. Altri modelli di sofferenza finanziaria</b>	»	173
<b>8. Modelli basati sulla contabilità o sul mercato</b>	»	175
<b>Bibliografia</b>	»	179



# INTRODUZIONE

Nel lontano 1996, presso l'Aula Magna dell'Università degli Studi di Bologna, si tenne un'interessante Convegno su: "Percorsi e piani di risanamento aziendale", con contributi da parte di alcune aziendalisti<sup>1</sup>, che affrontarono l'argomento proponendo temi sulla "Crisi d'impresa e processi di prevenzione e risanamento", su "Le politiche aziendali per una strategia di risanamento", sui "Percorsi e piani di risanamento", su "La valutazione dei progetti di risanamento", su "Il superamento della crisi nei grandi Gruppi" e su "Gli interventi professionali nel risanamento aziendale".

Gli aspetti aziendalistici della crisi di impresa sono stati trattati nella prima sessione, mentre quella a prevalente contenuto giuridico-operativo, nella seconda.

L'analisi è partita dalla considerazione dell'origine dell'equilibrio generale dell'impresa, rinvenibile nell'armoniosa composizione dei rapporti interrelati che vengono ad instaurarsi tra le componenti interne al sistema-azienda e quelle esterne del sistema-ambiente.

I repentini cambiamenti delle variabili ambientali producono effetti immediati e perturbanti sui fattori di vita e di sviluppo del sistema aziendale; se ripetuti, possono creare interruzioni nei correlati nessi tra i due sistemi.

Durante il lasso di tempo intercorrente tra il verificarsi della perturbazione degli agenti esterni e l'adeguamento del sistema aziendale finalizzato al ripristino degli interrelati nessi, può manifestarsi una "disfunzione aziendale" che, nel tempo, tenderà a propagarsi in maniera più o meno rapida.

In altri termini, una *disfunzione* aziendale in una componente interna al sistema innesca un processo di graduale trasmissione, generatrice di ulteriori

<sup>1</sup> Contenuti nel volume 4 degli "Incontri di Studio", coordinati da Giuseppe Paolone, Giappichelli, Torino, 1999.



squilibri settoriali che alimentano un deterioramento diffuso conducibile allo stato di *crisi*, ciclica prima e strutturale (insanabile) dopo.

La tardiva reazione alle componenti ambientali da parte del sistema aziendale, mirante ad annullare o a circoscrivere l'azione perturbatrice delle prime, può pertanto dare origine alla progressiva propagazione delle disfunzioni originatrici di squilibri settoriali e premonitrici di crisi aziendali.

Intervenendo tempestivamente nell'analisi delle disfunzioni causate dall'azione perturbativa delle variabili ambientali o dalla mancata coordinazione di quelle interne al sistema, è possibile eliminare i sintomi disfunzionali ripristinando le preesistenti condizioni di equilibrio, immaginando anche un miglioramento delle stesse.

In definitiva, tali disfunzioni possono rappresentare fattori causali di crisi aziendale ma, se vengono comprese ed eliminate (o ridotte), possono costituire fattori promozionali di crescita e di sviluppo delle aziende.

Il processo di risanamento presuppone la preliminare individuazione delle "cause" originatrici<sup>2</sup>, del "settore" colpito dalla disfunzione, dei "modi" di diffusione del fenomeno agli altri settori e delle "componenti" su cui è necessario intervenire per ripristinare l'equilibrio generale del sistema aziendale a causa dell'azione perturbatrice (interna ed esterna) che ha alimentato il processo disfunzionale.

Il passaggio dallo stato iniziale di disfunzione a quello finale di crisi avviene lungo un percorso nell'ambito del quale si individuano "stadi successivi" che esprimono manifestazioni del graduale processo di deterioramento<sup>3</sup>.

Così, agli iniziali sintomi disfunzionali fanno seguito squilibri premonitori di crisi interessanti il settore economico (perdite gestionali), quello monetario (illiquidità), quello finanziario (rapporto debiti-crediti), e quello patrimoniale (investimenti e fonti di copertura finanziaria).

L'inasprimento delle perdite genera l'incapacità dell'azienda di assolvere agli impegni assunti, determinando l'"insolvenza", a cui fa seguito il "dissesto" coincidente con l'incapacità permanente delle attività patrimoniali di far fronte alle passività aziendali.

<sup>2</sup> Rinvenibili normalmente nello squilibrio dimensionale incontrollato, nei fattori di rigidità interna, nel decadimento della combinazione prodotto-mercato-tecnologia, nella squilibrata struttura finanziaria. Cfr. G. PAOLONE (a cura di), "Crisi d'impresa e processi di prevenzione e risanamento" in *Percorsi e piani di risanamento aziendale*, Incontri di studio, Giappichelli, Torino, 1999, pp. 1-6.

<sup>3</sup> Gli stadi del percorso di collegamento "disfunzione-crisi" verranno esaminati nei paragrafi successivi.

I primi sintomi di inefficienza, non originanti di norma squilibri di natura economica e/o finanziaria, sono di difficile individuazione ma tendono, comunque, a deteriorare il sistema aziendale determinando gradualmente l'erosione di tutte le risorse aziendali, iniziando con l'assorbimento della liquidità, per passare di seguito all'eccessivo indebitamento, fino all'annullamento del capitale di rischio.

Solo in questa ultima fase ci si rende purtroppo conto della gravità della crisi, spesso insanabile, non più (o non) agevolmente eliminabile attraverso interventi strutturali agenti sulle cause promozionali (ormai consolidate).

Da qui la necessità di procedere alla rilevazione preventiva dei primi sintomi disfunzionali, sulla base della disponibilità di dati e di informazioni e della elaborazione di opportuni indici segnaletici desumibili dagli andamenti aziendali e dalle evoluzioni ambientali, per la rimozione delle cause originatrici.

Il sistema di prevenzione ha inizio con l'identificazione dei "fattori critici" di successo della formula imprenditoriale per la conoscenza dei punti di forza e di debolezza dell'azienda<sup>4</sup>; prosegue con l'analisi delle variabili (interne ed esterne) influenzatrici di detti fattori, procedendo così alla individuazione della struttura e dei processi considerabili rilevanti rispetto ai fattori ed alle variabili; si conclude con l'esame delle complesse interrelazioni di causa-effetto che legano le due componenti (quella aziendale e quella ambientale).

In tal modo la prevenzione viene ad essere il riconoscimento dei sintomi disfunzionali che si realizzano contemperando i presupposti oggettivi (di natura economico-finanziaria) con quelli soggettivi (capacità dell'imprenditore e del *management*).

Tra i metodi ricorrenti, idonei all'accertamento dei sintomi premonitori, si rinvengono quelli basati sull'intuizione, sugli indici desumibili dal confronto delle varie rilevazioni contabili (di bilancio e di contabilità speciali) ed extracontabili (matematico-statistiche) sui modelli (teorici ed empirici) di previsione delle insolvenze, sui "profili", quali elementi identificativi dell'impresa considerata dalle sue origini e nelle sue manifestazioni di vita<sup>5</sup>.

Nello stesso Convegno si è affrontato il tema delle "politiche aziendali" per una strategia finalizzata al risanamento<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Si veda, al riguardo: G. PAOLONE, *Le linee di forza (o di debolezza) generatrici del successo (o dell'insuccesso) del sistema aziendale: i profili d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2022.

<sup>5</sup> I profili sono elementi descrittivi, non quantizzabili, che identificano l'impresa nella sua operatività storica e prospettica e che integrano la funzione esplicativa del bilancio di esercizio. Cfr. ALDO AMADUZZI, "Profili d'impresa", Rirea, n. 1, 1988.

<sup>6</sup> Tema affrontato da: G. BRUNI, "Le politiche aziendali per una strategia di risanamento", in *Percorsi e piani di risanamento aziendale*, cit., pp. 7-17.

In tale contesto si è sostenuto che l'equilibrio di un'impresa, per sua natura dinamico ed instabile, deve essere considerato come una successione di tendenziali (prospettici) equilibri settoriali a valere nel tempo e nello spazio. Da qui la visione delle prospettive aziendali e della relatività ambientale, prescindendo dai relativi fattori di rischio, basati sulle "fondate previsioni" e sulle "ragionevoli misurazioni".

Le cause originatrici di disfunzione aziendale, premonitrici di cause patologiche sono, a dire dell'autore, rinvenibili nelle seguenti:

- la "natura dell'impresa", nei suoi caratteri strutturali e costitutivi. Le fasi critiche che possono entrare nella fase di squilibrio strutturale riguardano, solitamente, l'avviamento produttivo e commerciale, lo sviluppo concentrato o accelerato, il decadimento organico per vetustà o per obsolescenza dei processi industriali;
- l'"organizzazione interna" all'impresa, la cui negatività si può appalesare con l'inefficienza di parte (o di tutti) dei (i) settori aziendali (produttivo, commerciale ed amministrativo); determinando aggravio di costi, ricavi ridotti (non suscettibile di incrementi), oneri imprevisti, opportunità perdute, ecc.; e ciò a causa dell'assenza (o della carenza) di controlli interni;
- il "contesto competitivo di mercato", in quanto il successo (o l'insuccesso) aziendale non dipende solo dalle potenzialità imprenditoriali, ma anche dai rapporti instaurabili con i *competitor* operanti negli stessi mercati di riferimento con determinate strategie confrontabili con le proprie.

A questi tre ordini di fattori causali vanno aggiunte le "capacità morali, intellettuali e fisiche" del soggetto economico (imprenditore).

Quest'ultimo, nel momento in cui vengono meno le sue capacità creative, può provocare una graduale decadenza della struttura aziendale conducente ad una iniziale disfunzione fisiologica, trasformabile, nel tempo, in crisi patologica.

Una conseguente strategia risanatoria deve preliminarmente scaturire dalla piena consapevolezza della natura e della gravità delle cause originatrici della disfunzione-crisi aziendale. In particolare, quindi, il percorso risanatorio dovrà considerare i punti di forza e di debolezza dell'azienda, con le relative situazioni di tempo e di luogo, con particolare riguardo ai contesti ambientali e mercatistici.

Il successo della strategia di risanamento dipenderà, in gran misura, dalla ricerca delle energie (vitali e morali) idonee ad individuare (e superare) la fase disfunzionale (rimediabile) prevenendo quella della crisi (strutturale).

Le scelte di politica aziendale che l'impresa in difficoltà dovrà effettuare dipenderanno, pertanto, dalla concezione stessa della nuova riformulata strategia e dagli obiettivi (e subobiettivi) in essa presenti, dipendenti dalla natura, dall'intensità e dalle cause originatrici dello squilibrio aziendale.

In sintesi, le politiche risoltrici (o attenuatrici) di uno stato disfunzionale pre-crisi possono riguardare:

- la ricerca di nuovi equilibri della struttura aziendale, nei particolari aspetti finanziari, di investimenti (in beni e in risorse umane) e, più in generale, societari;
- i nuovi assetti organizzativi e combinatori delle risorse (materiali ed umane) per la creazione di nuove condizioni di funzionalità del sistema aziendale;
- le nuove politiche attuative di gestione idonee a restituire la piena funzionalità dell'impresa;
- il recupero del controllo aziendale in tutte le sue interrelate manifestazioni;
- una rinnovata politica dei comportamenti della *leadership* orientati anche ad una visione etica dell'azienda, sia al suo interno che nelle relazioni esterne.

Il medesimo contenuto, con alcune interessanti varianti, presenta il contributo incentrato sui "piani di risanamento"<sup>7</sup>, preceduti dalla indicazione delle cause di crisi aziendale che richiedono particolari ed immediati interventi per una soluzione risanatoria.

Esse riguardano, innanzitutto, la cultura e la rigenerazione dei valori coincidenti con le idee, le energie umane, le conoscenze e le competenze e le capacità professionali; tutti elementi idonei a ricostruire un clima di fiducia ed a recuperare una motivazione imprenditoriale, basate su un necessario cambiamento di mentalità e di logiche gestionali.

In secondo luogo, le attenzioni vanno rivolte alle innovazioni di processo e di prodotto, nel tentativo di soddisfare appieno le esigenze della clientela, puntando sulla "total quality".

Di seguito, le crisi possono manifestarsi per iniziali errori di strategia, richiedendo l'attivazione dei nuovi percorsi di "ridimensionamento", di "riorientamento strategico" e di "riconversione produttiva"; ma possono altresì manifestarsi per mancanza di flessibilità con conseguenti interventi di ristrutturazione organizzativa, di tipo interno ed esterno.

Da ultimo, una causa di crisi può essere quella per "inefficienza" distribuita in diverse aree aziendali, che richiede l'adozione di interventi risanatori

<sup>7</sup> Di: P. BASTIA, *Percorsi e piani di risanamento aziendale*, cit., pp. 19-33.

riguardanti l'asa (area strategica d'affare), l'area funzionale ed operativa (ri-strutturazione tecnico-produttiva), con la dismissione e la sostituzione di tecnologie, con la formazione mirata delle risorse umane, con nuove azioni migliorative riguardo alle manutenzioni, alle revisioni, ai controlli, alle consulenze, ecc., nonché, infine, in ambito finanziario per la richiesta di nuovo fabbisogno di capitale (proprio e di terzi) necessario per realizzare nuovi investimenti sostitutivi e di ammodernamento.

La redazione di piani di risanamento finalizzati al superamento delle disfunzioni aziendali che possono scongiurare l'affermazione di crisi insanabili, presuppone un approccio gestionale di tipo manageriale, con l'individuazione di ruoli e strumenti appropriati.

Dopo alcune generali motivazioni a ragione della composizione di un piano di risanamento, il contenuto sostanziale, quale strumento di risanamento e di responsabilizzazione, deve mettere in particolare evidenza: gli obiettivi strategici, finali ed intermedi, del piano (economici, finanziari, patrimoniali e sociali), le modalità e i tempi di attuazione, le risorse occorrenti per la sua attendibilità, le ipotesi specifiche e di contesto sulle risorse interne, l'individuazione dei vincoli decisionali.

Il piano di risanamento deve poi ispirarsi a specifici variabili critiche, i cui caratteri distintivi si rinvencono: nel tempo e nel luogo di riferimento, nell'incertezza per il forte cambiamento, nella progressività dei risultati attesi, nella irrevocabilità e variabilità dei risultati conseguibili, nella scadenza temporale del risanamento nel suo esplicito obiettivo.

Quanto detto rappresenta il contenuto della parte prima del presente lavoro.

\* \* \*

La necessità di introdurre un approccio "aziendalistico" nell'ambito della crisi d'impresa emerge dall'introduzione di una definizione dello stato di crisi e di insolvenza definita come probabilità di futura insolvenza, unitamente all'adeguamento di assetti organizzativi che rilevino tempestivamente la crisi e la perdita di continuità.

L'esigenza di dotarsi di strumenti idonei per il superamento della crisi ed il ripristino del *going concern* promuove l'attivazione di processi di ripristino aziendale.

Il ricorso alle analisi di bilancio attraverso gli indicatori di performance per la valutazione della sofferenza aziendale risale al periodo tra la fine del secolo scorso e gli inizi di questo e si è sviluppato rapidamente fin dagli anni venti.

La seconda parte del presente lavoro è incentrata sulla elaborazione di alcuni modelli di previsione costruiti in base ad indicatori che fanno riferimento a diverse aree critiche, tra cui le più importanti sono: la liquidità, la solvibilità e la redditività.

A partire dagli anni sessanta la dottrina aziendalistica internazionale ha elaborato alcune importanti analisi che hanno portato all'elaborazione di modelli basati sull'osservazione degli indici di bilancio con l'obiettivo di misurare il livello di sofferenza, traducibile in crisi ciclica-strutturale.

Tra i diversi modelli che hanno tentato di valutare il grado di sofferenza aziendale si fa principale riferimento al modello di Beaver (1966), con l'approccio univariato (analisi di impatto di un singolo indicatore sulla probabilità di insolvenza), e allo Z-Score di Altman (1968), con la metodologia multivariata (analisi di impatto di diversi indicatori sulla probabilità di insolvenza).

Relativamente al primo, Beaver analizza singolarmente i diversi indicatori da lui elaborati cercando di evidenziare i punti di debolezza, lo stato attuale, i condizionamenti che vincolano le prospettive di continuazione delle attività di un'azienda.

Il modello di Altman (Z-Score) adotta un approccio multivariato sottolineando l'importanza nell'aggregazione di alcuni indici di bilancio (in particolare 5 indicatori) applicati ad un campione di aziende manifatturiere statunitensi, la metà delle quali fallita durante il periodo 1946-1965. Come noto, lo Z-Score ha rivestito un ruolo rilevante sia a livello dottrinale che professionale, qualificandosi come il modello che più di tutti gli altri è in grado di stimare la sofferenza aziendale minimizzando eventuali rischi di errori statistico-metodologici, molto frequenti nelle analisi comparative tra diverse aziende.

Nel corso dei successivi anni sono stati formulati ulteriori modelli statistici per la previsione della sofferenza aziendale; per citarne alcuni: il modello di Deakin (1972), il modello di Edmister (1972), il modello di Moyer (1977), il modello di Ohlson (1980), modello di Zmijewski (1984), ecc.

È bene precisare che, per quanto i modelli predittivi possano avvicinarsi ad uno specifico contesto settoriale e territoriale, il loro principale limite nel predire la crisi è evidente.

La loro capacità diagnostica aumenta quando l'impresa ha denunciato in maniera palese la propria debolezza ed impossibilità di continuare la propria attività. Per anticipare la crisi occorre considerare, in aggiunta agli indicatori di bilancio, anche variabili esogene molto spesso imprevedibili e variabili peculiari proprie di specifiche aziende.

Gli strumenti predittivi che sono stati elaborati negli ultimi anni dalla dottrina hanno fornito un importante affinamento dei modelli precedenti. Nel corso dei successivi anni, ulteriori modelli potranno “imporsi” man mano che i dati saranno sempre più reperibili e, di conseguenza, anche l’estensione e la maggiore capacità di “adattamento” dei modelli.

Ma la ricerca di un modello di semplice utilizzo che possa essere applicato ad un insieme di aziende porta inevitabilmente a trascurare le componenti specifiche di un’azienda operante, con proprie caratteristiche, in un dato mercato.

È utile però ribadire i benefici che tali modelli conferiscono al mondo accademico, professionale ed imprenditoriale nella misura in cui costituiscono la principale modalità di quantificazione numerica della probabilità di sofferenza aziendale rappresentando, altresì, la condizione necessaria per poter generalizzare un fenomeno e tracciare dei percorsi di sviluppo per aggregati di imprese con peculiarità affini.

PARTE PRIMA

LE DISFUNZIONI AZIENDALI PREMONITRICI  
DI CRISI STRUTTURALI, NELL'ANALISI  
DELLE CAUSE ORIGINATRICI  
E DEGLI INTERVENTI RISANATORI

di *Giuseppe Paolone*





# 1. I LEGAMI INSTAURABILI TRA IL SISTEMA-AZIENDA E IL SISTEMA-AMBIENTE PER LA RICERCA DELLE CAUSE DISFUNZIONALI

## 1.1. Il sistema-azienda e i suoi sottosistemi

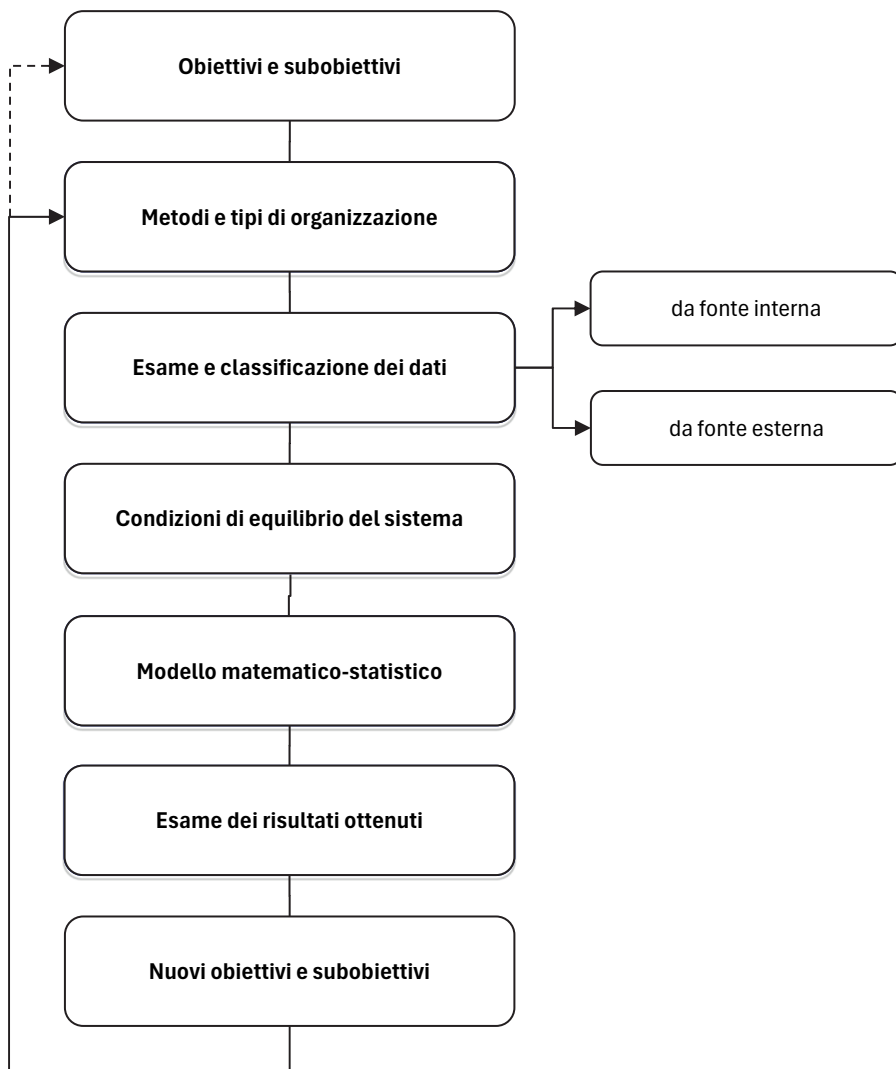
«La teoria generale dei sistemi ha dato un rilevante contributo agli studi economico-aziendali, producendo schemi logici che forniscono una visione d'assieme del particolare sistema (quello aziendale) che è alla base dell'azione economica; tali schemi elaborano teorie esprimibili con linguaggio matematico e con altri linguaggi fra loro complementari.

L'analisi del sistema aziendale presuppone lo svolgimento sequenziale di varie fasi interdipendenti che si sviluppano e si rinnovano in un processo dinamico e che si adeguano continuamente al variare delle condizioni interne ed esterne (ambientali)»<sup>1</sup>.

Definiti gli obiettivi (e i subobiettivi) con la fissazione dei metodi e dei tipi di organizzazione, si passa all'esame ed alla classificazione dei dati provenienti dalla duplice fonte (interna ed esterna) per la definizione ed identificazione delle condizioni di equilibrio del sistema, procedendo, di seguito, alla costruzione di un modello (solitamente matematico-statistico) per la sua fedele rappresentazione; il processo si conclude con l'esame dei risultati e la fissazione di nuovi obiettivi. Valga, al riguardo, lo schema di Figura 1.

<sup>1</sup> Cfr. G. PAOLONE, "Il sistema aziendale e i sottosistemi di supposta scomponibilità", da: G. PAOLONE, L. D'AMICO (a cura di), *L'Economia Aziendale, nei suoi principi e nelle sue applicazioni*, Giappichelli, Torino, 2022, pp. 25 e ss. Da tale lavoro sono ripresi i principali concetti contenuti in questo paragrafo.

Fig. 1 – Schema di analisi del sistema aziendale



Dall'unitario sistema aziendale discendono vari sottosistemi, definibili “particolari” e” parti complesse”<sup>2</sup>, riferentisi ad un universo astratto oppure ad un concreto ambiente economico di riferimento, aderente alla realtà indagata, che presuppone comunque la conoscenza teorica di base.

<sup>2</sup> Si veda, al riguardo, ALDO AMADUZZI, “Il sistema aziendale e i suoi sottosistemi”, Rirea, n. 1, 1972.

Appartenente alla classe dei sistemi socio-economici, il sistema-azienda risulta essere un sistema:

- *aperto*, in quanto influenzato dal sistema-ambiente con cui entra in contatto;
- *parzialmente deterministico*, in quanto alcuni elementi che lo compongono sono di natura indeterministica;
- *dinamico ed instabile*, in quanto le sue condizioni di equilibrio sono fortemente perturbate dall'azione degli agenti che provengono dal sistema ambientale;
- *complesso*, in quanto ignoti sono gli elementi del sistema e le relazioni instaurabili tra di loro;
- *cibernetico*, in quanto istituito e retto dall'uomo per perseguire una determinata finalità.

I "fattori" che concorrono a definire il sistema aziendale, denominati "di vita e di sviluppo", sono tipicamente rappresentati dalle risorse materiali (ed immateriali), dalle risorse finanziarie, misuratrici delle prime, e, in particolare, dalle risorse umane, tutte nella loro reciproca coordinazione; tali fattori, agendo sulle instabili condizioni di equilibrio aziendale, rendono difficile il mantenimento/miglioramento, e ancor più il ripristino, di dette condizioni.

Il recepimento degli stimoli ambientali rende, inoltre, maggiormente sensibile l'azione dei recettori aziendali, comportando una ridefinizione delle relazioni col sistema-ambiente, con una conseguente organizzazione di tipo reticolare basata sui rapporti collaborativi con le istituzioni e con le altre unità sistemiche aziendali<sup>3</sup>.

L'operatività dei sistemi aziendali si basa, come è noto, su previsioni, strategie, organizzazione e misurazione della "causalità lineare", per la gestione e il controllo di situazioni caratterizzate da un rilevante numero di variabili, mutevoli nel tempo, con relazioni ignote.

«Nelle aziende, la logica dominante è stata, e lo è tuttora, quella lineare, caratterizzata dal rapporto causa-effetto, dalla relazione decisione-azione, in applicazione della quale i complicati problemi aziendali vengono affrontati, semplificati e portati a soluzione, adottando metodi tradizionali. Così la valutazione di un'azienda viene effettuata attraverso l'analisi storica e prospettica di variabili reddituali e patrimoniali, senza prendere in considerazione altre variabili che rappresentano le linee di forza o di debolezza dell'azienda e che rendono complesso il sistema e più difficile da studiare e da analizzare.

<sup>3</sup> Configurandosi, così, l'*azienda-rete*, attraverso l'esternalizzazione di importanti funzioni aziendali.

Da ciò discende il concetto di complessità, intesa come difficoltà di penetrare gli accadimenti aziendali da parte di coloro che assumono comportamenti sempre più caotici e non lineari, in presenza di paradossi che tendono a falsificare il principio lineare di causa-effetto.

Nel rispetto di tale linearità, le aziende redigono i piani strategici finalizzati al raggiungimento di risultati di eccellenza, affidando al *management* il compito di controllare e verificare l'intero processo economico-amministrativo. Così operando, si tende a ridurre il *caos* e il *disordine*, uniformando le procedure formalizzate all'interno di una funzione (lineare).

In tal modo, l'azienda viene però posta in uno stato di isolamento e nella impossibilità di autorigenerare le risorse prodotte, avviandosi verso un percorso che conduce alla crisi irreversibile con la conseguente scomparsa dal mercato.

Un'organizzazione moderna ed efficiente ha invece bisogno del *caos* e del *disordine*, visti nella loro positività; il *caos* è il principio che può rendere l'azione manageriale aperta ad un grado più o meno elevato di disordine che favorisce l'interazione di flussi di comunicazione all'interno ed all'esterno del sistema aziendale»<sup>4</sup>.

Il sistema-ambiente, con il quale quello aziendale entra in collegamento subendone i condizionamenti, si è profondamente modificato negli ultimi tempi, assumendo i caratteri della dinamicità, della instabilità e della imprevedibilità<sup>5</sup>.

Da ciò discende un andamento circolare che tende a modificare il rapporto tra il sistema-azienda, non più sottomesso, ma propositore di un nuovo sistema ambientale, con il quale interagire in reciproco adattamento, perseguibile attraverso la continua revisione e ridefinizione degli interrelati rapporti.

Il successo aziendale nasce da un contenuto disordine che è alla base della sopravvivenza e della crescita; una organizzazione troppo disordinata tende viceversa alla disgregazione<sup>6</sup>.

I sistemi complessi alimentano il circuito delle "condivisione", che spinge verso l'ordine, è quello della "creazione", che spinge viceversa verso il disordine<sup>7</sup>; il primo tende ad elevare i livelli di efficienza dando ripetitività e continuità agli atti gestionali in un clima di condivisione di valori e di obiet-

<sup>4</sup> Cfr. G. PAOLONE, "Il sistema aziendale e i subsistemi di supposta scomponibilità", cit., p. 29.

<sup>5</sup> Originando, così, la "complessità ambientale".

<sup>6</sup> Da qui il giusto equilibrio tra ordine e disordine in un sistema complesso, quale è quello aziendale.

<sup>7</sup> Si veda, al riguardo, F. AZZARITI (a cura di), *Il caos: nuova regola di mercato*, FrancoAngeli, Milano, 2006, pp. 48 e ss.

tivi; il secondo parte dal presupposto che, alla capacità di immaginare realtà nuove (creandole), si accompagna la distruzione creativa.

Il sistema-azienda, come è noto dalla letteratura economico-aziendale, è scomponibile in subsistemi di vario ordine e grado, coincidenti con gli aspetti ed i momenti della conduzione aziendale, coordinati tra di loro, nel rispetto dell'unitarietà del sistema.

«La complessità del sistema aziendale consente di individuare diversi possibili subsistemi, variamente classificabili, in relazione di inferenza con il sistema ed in rapporto di particolarità rispetto alla integralità del sistema generale.

La classificazione più seguita è quella che considera scomponibile il sistema-azienda in coincidenza dei tre tradizionali momenti dell'amministrazione aziendale, rappresentati dall'*organizzazione*, dalla *gestione* e dalla *rilevazione*, e dagli aspetti caratterizzanti la conduzione aziendale: quello *finanziario* (e più strettamente *monetario*), quello *economico* e quello *patrimoniale*.

L'introduzione allo studio del sistema aziendale, e dei suoi subsistemi, si riallaccia, in tal modo, alle partizioni tradizionali dell'unità aziendale ed ai suoi aspetti gestionali. La ripartizione del sistema-azienda in relazione ai tipici momenti dell'amministrazione economica consente, pertanto, di individuare i seguenti subsistemi, idonei ad affrontare lo studio di ogni problema economico-aziendale:

- *subsistema dell'organizzazione* (od *organizzativo*);
- *subsistema della gestione* (o *decisionale*);
- *subsistema della rilevazione* (od *informativo*, o *del controllo*).

Il *subsistema organizzativo* si occupa principalmente di individuare i centri di attività, di studiare le più convenienti coordinazioni tra le forze personali ed i mezzi a disposizione, di comporre i rapporti gerarchici e funzionali tra i soggetti adibiti ai centri operativi; esso investe l'intera sfera aziendale, nell'ambito della quale si svolgono atti di gestione e di controllo.

Il *subsistema gestionale* si occupa di definire l'insieme coordinato di operazioni finalizzato al raggiungimento di prefissati obiettivi, la cui natura dipende dal tipo di azienda, produttrice (di beni e/o di servizi) o erogatrice, industriale o mercantile, bancaria o assicurativa, privata o pubblica, ecc. Le operazioni espletabili nell'ambito di un'azienda a carattere industriale possono, a titolo esemplificativo, essere ordinate nei seguenti gruppi:

- raccolta di capitali da varie fonti di finanziamento;
- investimento dei capitali raccolti nell'acquisto dei fattori della produzione;

- trasformazione interna dei fattori combinati ed ottenimento dei prodotti;
- collocamento dei prodotti sui relativi mercati di riferimento;
- ritorno dei mezzi finanziari idonei ad alimentare nuovi processi produttivi.

Nell'aspetto organizzativo, il sistema aziendale raggiunge un elevato grado di coordinamento delle funzioni da adattarsi all'attività gestionale, dando origine ad un processo di integrazione che conduce all'individuazione del *subsistema operativo*, quale risultato dell'unione inscindibile dei due menzionati subsistemi (quello organizzativo e quello gestionale)<sup>8</sup>.

Il *subsistema informativo* ha per oggetto l'analisi dei metodi e dei sistemi per la determinazione quantitativa dei fatti aziendali ed è preposto al controllo integrato del processo operativo dell'unitario sistema aziendale, servendosi di regole e di principi che le singole determinazioni e le successive fasi della elaborazione, della rappresentazione e della interpretazione, devono necessariamente rispettare. Esso, servendosi anche di metodologie di tipo matematico-statistico, fornisce un flusso continuo di informazioni, peraltro non complete, ma comunque necessarie ad alimentare i successivi processi di decisione e di azione<sup>9</sup>.

Rispetto all'unitario sistema aziendale, si possono considerare due ordini di subsistemi: quelli concernenti "particolare" dall'unitario sistema (subsistema operativo e subsistema informativo) e quello riguardante "parti" del sistema (subsistemi degli aspetti economico, finanziario-monetario e patrimoniale).

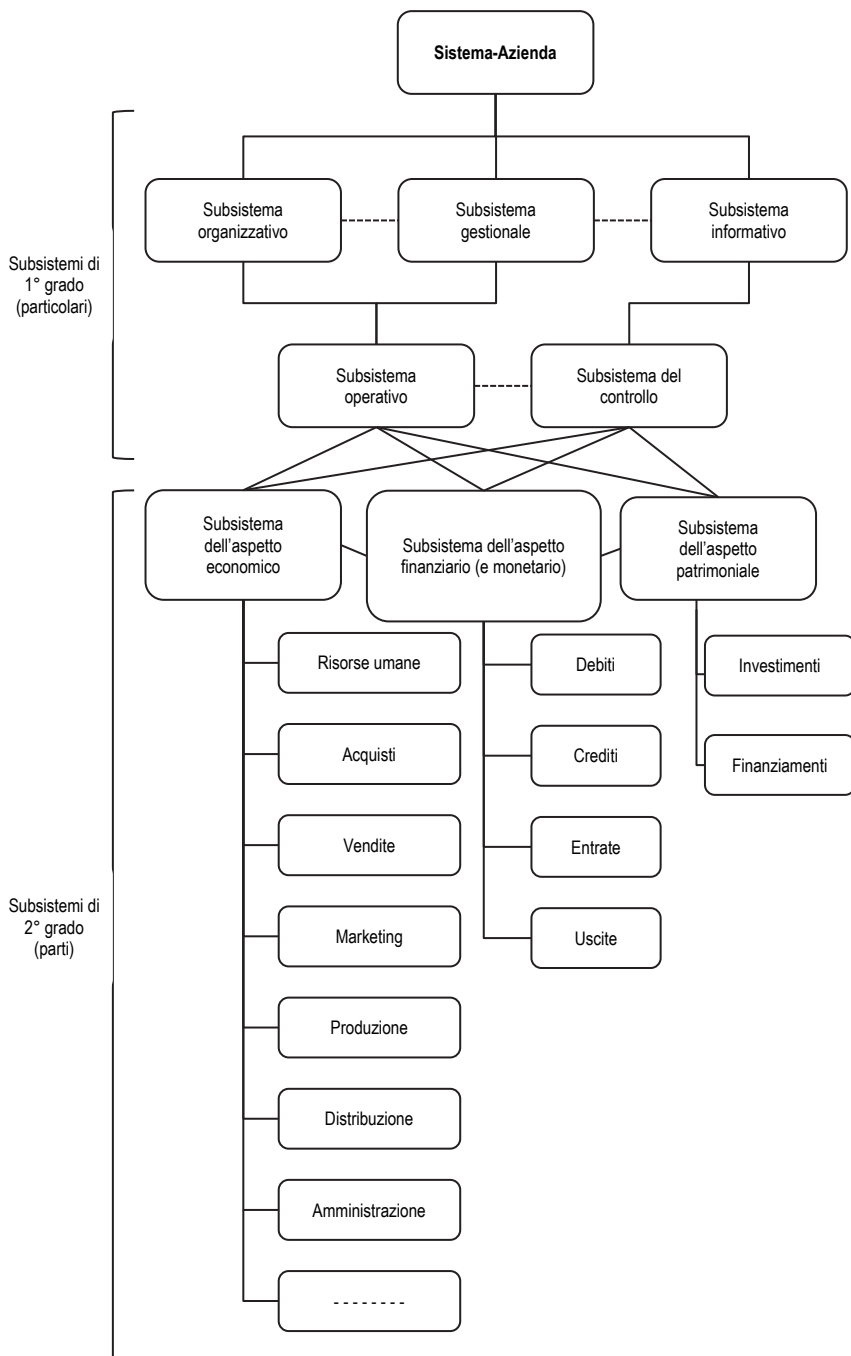
Entrambi gli ordini di subsistemi, e ciascuno di essi, sono legati da un nesso di causalità, che conduce alla integrazione dei particolari (1° ordine) e delle parti (2° ordine), nel rispetto dei rapporti di complementarità con l'unità del sistema.

Ne discende il seguente schema di Figura 2.

<sup>8</sup> A riguardo si veda: ALDO AMADUZZI, *L'Azienda, nel suo sistema e nei suoi principi*, Utet, Torino, 1992, p. 730, il quale sosteneva: «Il gestore è affiancato dall'organizzatore e viceversa, ambedue sono *operatori* dell'impresa in un secondo livello».

<sup>9</sup> Cfr. G. PAOLONE, "Il sistema aziendale e i subsistemi di supposta scomponibilità", cit., pp. 33-35.

Fig. 2 – Il sistema-azienda nella supposta scomposizione di “particolari” e “parti”





## 1.2. Il sistema-ambiente e i suoi subsistemi

«Lo studio del sistema-azienda implica l'analisi della sua collocazione, con i relativi collegamenti, nel *sistema-ambiente* (o sovrasisistema, di grado più elevato), con il quale interagisce, subendone i frequenti condizionamenti che influenzano l'equilibrio aziendale, fortemente perturbato da forze interne e da agenti esterni.

Il sistema-ambiente può, a sua volta, dare origine ad ulteriori scomposizioni (subsistemi di ordine inferiore) che conducono all'individuazione di definite aree, quali la politica economica generale, la politica fiscale, la concorrenza, i mercati, ecc. Può dare origine anche ad altri subsistemi che congiuntamente lo determinano e che rappresentano specificazioni dell'ambiente generale. Così, a titolo semplificativo, i fattori naturali (condizioni climatiche) ed i fattori sviluppati dall'uomo (urbanizzazione) possono concorrere a definire il subsistema dell'ambiente fisico; le norme che tendono a disciplinare il comportamento delle aziende nell'ambito del regime di un dato Paese, definiscono il subsistema dell'ambiente politico-legislativo; i dati riguardanti le innovazioni ed il ritmo del loro progresso costituiscono l'aspetto del subsistema dell'ambiente tecnologico; i dati economici miranti a collocare il sistema aziendale all'interno del sistema economico generale e ad esaminare i relativi condizionamenti, definiscono il subsistema dell'ambiente economico, laddove i mercati rappresentano subsistemi specifici; e così via di seguito.

Limitatamente al campo aziendale, la scomposizione del sistema-ambiente può, in prima approssimazione, condurre alla individuazione dei seguenti tre subsistemi<sup>10</sup>:

- *subsistema dei mercati*;
- *subsistema del progresso tecnologico*;
- *subsistema dello stato delle istituzioni*.

Lo studio del primo subsistema, quello dei *mercati* specifici con cui il sistema-azienda entra in contatto, presuppone preliminarmente la conoscenza della composizione di ogni singolo mercato e la loro delimitazione, che riguarda essenzialmente l'individuazione dei particolari problemi posti all'attenzione dell'operatore aziendale. Tale subsistema può, a sua volta, essere scomposto, in relazione a ciascun mercato con il quale il sistema-

<sup>10</sup> Sulla scomposizione del sistema-ambiente e sui collegamenti dei suoi subsistemi con quelli del sistema aziendale, si veda: A. CONSORTI, *Sulla correlazione tra i subsistemi componenti il sistema-azienda ed il sistema-ambiente*, in Rirea, n. 9-10, 1991.

azienda instaura reciproci rapporti, in ulteriori sottosistemi, individuabili nei seguenti:

- *subsistema del mercato dei capitali*, scomponibile ancora in relazione alle forme di finanziamento, interne ed esterne;
- *subsistema del mercato dei fattori produttivi*, ripartibile in ulteriori sottosistemi coincidenti con i gruppi di fattori acquisibili dall'azienda (a breve e a lungo utilizzo);
- *subsistema del mercato di sbocco*, eventualmente scomponibile in mercato di vendita dei prodotti e mercato di prestazione di servizi.

Il secondo sottosistema, coincidente con il *progresso tecnologico*, condiziona sensibilmente il sistema aziendale, offrendo allo stesso la conoscenza dello stato delle innovazioni nel campo delle modalità di svolgimento dei processi produttivi, dei nuovi prodotti, dei nuovi materiali e, in generale, dell'intera attività aziendale. Esso tende, in definitiva, a stimolare il sistema aziendale nell'adottare le tecniche più avanzate, con la conseguenza che risulterà tanto più influenzato da tale sottosistema ambientale quanto più elevata sarà la sua propensione all'accoglimento dei fenomeni innovativi, riguardo alle alternative fonti di energia, alla scelta delle materie, ai processi produttivi, alle politiche di vendita, ecc.

Il terzo sottosistema, quello dello *stato delle istituzioni* (o dell'ambiente politico-legislativo), è definito dal regime di un determinato Paese, e dal suo ordinamento giuridico, i cui dati sono per lo più rivolti ad individuare l'ambiente politico (forma di governo, stabilità politica, atteggiamento dei partiti, ecc.) e quello legislativo contenente le norme disciplinanti l'attività del sistema aziendale»<sup>11</sup>.

Lo schema di Figura 3 evidenzia il sistema-ambiente nella sua supposta scomposizione.

<sup>11</sup> Cfr. G. PAOLONE, "Il sistema aziendale e i sottosistemi di supposta scomponibilità", cit., pp. 36-38.

Fig. 3 – Il sistema-ambiente e la sua scomposizione in subsistemi di vario grado

