

UNIVERSITÀ DI FERRARA

CORSO DI LAUREA SPECIALISTICA IN
ECONOMIA AZIENDALE, MANAGEMENT E PROFESSIONI

LA CRISI D'AZIENDA

DISPENSA PER IL CORSO DI TECNICA PROFESSIONALE

Greta Cestari

SEZIONE PRIMA

LA CRISI D'AZIENDA

SOMMARIO:

1.1.Premessa

1.2.L'azienda fisiologica

- 1.2.1. La finalità dell'azienda
- 1.2.2. La condizione del fisiologico operare: l'equilibrio economico
- 1.2.3. I presupposti dell'equilibrio economico: l'ordine interno e l'ordine esterno

1.3.L'azienda in crisi

- 1.3.1. La rottura dell'equilibrio: la degenerazione economica
- 1.3.2. Le cause della crisi: le disfunzioni patologiche
- 1.3.3. Gli esiti delle disfunzioni patologiche

1.4.L'analisi del processo involutivo

- 1.4.1. Il primo stadio: il disordine
- 1.4.2. Il secondo stadio: il deterioramento reddituale
- 1.4.3. Il terzo stadio: il deterioramento finanziario
- 1.4.4. Il quarto stadio: il deterioramento patrimoniale

1.1. Premessa

L'approccio alla tematica della crisi d'azienda può risultare tutt'altro che agevole: il fenomeno patologico, infatti, si manifesta in ogni realtà aziendale con peculiarità talmente specifiche da renderne la generalizzazione un processo delicato e piuttosto complesso.

Allo stato si è effettivamente giunti alla presenza in letteratura di numerosi contributi che studiano la condizione di malessere aziendale. Si tratta per lo più di lavori caratterizzati da un elevato grado di eterogeneità: non solo per gli approcci adottati nell'affrontare lo specifico argomento ma anche – e soprattutto – per i concetti espressi.

Se da un lato, questa circostanza deve essere valutata positivamente poiché ogni elaborato apporta un proprio tributo originale alla materia, dall'altro la mancanza di una trattazione omogenea ne impedisce un approccio univoco.

La stessa definizione di «crisi» è stata oggetto negli anni di molteplici e differenti interpretazioni: è oramai prassi tra gli esperti in materia, infatti, attribuire alla patologia aziendale un significato diverso a seconda delle specifiche esigenze conoscitive perseguite.

Naturalmente, questa tendenza non è priva di conseguenze. Si comprende agevolmente, infatti, come la presenza di una pluralità di definizioni attribuibili al concetto di crisi oltre a generare difficoltà di inquadramento della problematica comporta una superiore complessità da gestire in ambito operativo, soprattutto in sede di diagnosi dello status di malessere.

L'assenza di un'unica accezione, ad evidenza, non può che generare indeterminazione in sede di identificazione dell'obiettivo del processo di accertamento. La diagnosi, invero, può orientarsi verso l'identificazione dello stato di: insolvenza, tensione finanziaria, fallimento, altre procedure concorsuali, ecc.. Questa incertezza, poi, si ripercuote inevitabilmente anche sulla scelta degli strumenti più efficaci nell'accertare, con tempestività ed attendibilità, i segnali di una patologia imminente o già in corso.

La formulazione di una definizione del fenomeno «crisi d'azienda» il più possibile univoca, quindi, ci sembra un'esigenza quanto mai stringente ed indispensabile.

A questo specifico fine è dedicato il prosieguo della trattazione.

In merito, è nostra opinione che lo studio della crisi aziendale non possa prescindere da un'attenta analisi delle specificità delle unità in condizioni fisiologiche. Infatti, solo la compiuta comprensione dei caratteri che contraddistinguono l'azienda vitale e perpetuabile può condurre ad una compiuta cognizione del passaggio all'antitetico stato di malessere.

La logica che ci muove, quindi, è di tipo residuale. In buona sostanza, riteniamo che: ciò che non è sano è malato o, meglio, che l'azienda non vitale è necessariamente in crisi.

Nel prosieguo del capitolo, pertanto, si tratterà dapprima delle peculiarità specifiche delle aziende fisiologiche, mettendone in evidenza le condizioni ed i presupposti di perpetuazione. Successivamente, ci si soffermerà sul fenomeno critico di cui saranno messe in luce la definizione, formulata in base alla logica residuale di cui si è detto, e le caratteristiche principali.

1.2. L'azienda fisiologica

1.2.1. La finalità dell'azienda

La letteratura è ormai concorde nell'attribuire all'azienda carattere di individualità. Invero, è cosa nota, essa nasce su iniziativa dell'uomo ⁽¹⁾ ma da questi è destinata a discostarsi e ad elevarsi quale entità autonoma ⁽²⁾.

Ciò non deve sminuire l'importante ruolo svolto dall'individuo nelle decisioni assunte nella fase pre-aziendale e, in vario modo, in tutte gli stadi del ciclo vitale dell'unità produttiva. In ognuno di essi l'uomo interviene nei processi direzionali, nell'organizzazione dell'attività economica e, più in generale, nella predisposizione delle condizioni favorevoli per il perseguimento degli obiettivi aziendali.

Sarebbe, tuttavia, un atto di superficialità se si interpretasse il rapporto che lega l'azienda agli individui che vi partecipano in termini di convergenza dei rispettivi fini. La prima, difatti, non può che prefiggersi un proprio ed autonomo obiettivo, distinto rispetto ai particolari e mutevoli interessi che muovono i soggetti in essa coinvolti.

Appurata la non convergenza degli scopi, si pone il problema di stabilire quale sia la specifica finalità perseguita dall'azienda.

In proposito, la dottrina mette in evidenza tre distinte correnti di pensiero.

La prima ⁽³⁾ poggia le proprie fondamenta sulle peculiarità che contraddistinguono le aziende di produzione da quelle di erogazione. I fautori di questa posizione, in virtù di tale distinzione, sostengono l'esistenza di due ben definiti obiettivi: il *lucro* per le combinazioni produttive ed il *soddisfacimento dei bisogni* umani per quelle di erogazione.

Il secondo approccio respinge l'orientamento precedente, ritenendo impropria ⁽⁴⁾ una netta separazione del fine in base alla particolare natura della combinazione economica.

Per i detrattori ⁽⁵⁾ di tale tesi, infatti, l'unità produttiva, indipendentemente dalla particola-

⁽¹⁾ Poddighe, soffermandosi sulle problematiche strettamente legate alla fase pre-aziendale, rimarca con vigore il determinante ruolo assunto dall'individuo nelle scelte di convenienza per la costituzione di una combinazione economica. Più precisamente, lo studioso sottolinea che «L'uomo [...] rappresenta sempre il centro propulsore dell'attività produttiva, colui cioè che le dà il necessario impulso». PODDIGHE F., *L'azienda nella fase istituzionale*, Edizioni Plus, Pisa, 2001, pag. 10.

⁽²⁾ Giannessi, in merito all'autonomia della combinazione aziendale, precisa «[...] il sistema d'azienda, come fenomeno economico, sta al di sopra delle persone che operano in esso». GIANNESSI E., *Le aziende di produzione originaria*, vol. I, «Le aziende agricole», Colombo Cursi, Pisa, 1960, pag. 72. Ed ancora «L'uomo da vita alle aziende come alle proprie creature ma, tanto queste come quelle, non appena sono in grado di sviluppare una propria vita tendono verso un regime di autonomia [...]». GIANNESSI E., *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, Pacini, Pisa, 1979, pag. 37.

⁽³⁾ Sul punto BESTA F., *La Ragioneria*, vol. I, seconda edizione riveduta ed ampliata col concorso di V. Alfieri, C. Ghidiglia, P. Rigobon, Vallardi, Milano, 1922, pag. 17 e ss.. La medesima tesi è stata ribadita e ulteriormente sostenuta da Vianello e Amaduzzi. Cfr. AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, terza edizione aggiornata, Utet, Torino, 1984, pag. 73 e ss.; VIANELLO V., *Istituzioni di Ragioneria generale*, nona edizione, Società Editrice «Dante Alighieri», Milano, 1935, pag. 9.

⁽⁴⁾ Con le parole del Giannessi «[...] l'azienda è un fenomeno unitario e non può avere in conseguenza di questa premessa più di uno scopo». GIANNESSI, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pag. 29.

⁽⁵⁾ Pur riconoscendo l'individualità dell'istituto aziendale, Zappa ritiene che esso non possa avere un autonomo obiettivo. L'azienda trova la sua ragione d'essere esclusivamente nel soddisfacimento dei bisogni umani. Più precisamente, l'autore sottolinea che: «Anche le aziende infatti, per la stessa natura di istituti economici, non hanno in sé medesime le ragioni della loro esistenza, ma le ritrovano nei bisogni che vogliono soddisfare». ZAP-

re attività svolta, è *istituita dall'uomo unicamente per soddisfare i propri bisogni*. Rispetto alla precedente definizione, quindi, il fine delle aziende di produzione verrebbe assorbito da quello delle aziende di erogazione. Si assiste, perciò, ad un processo di unificazione dell'obiettivo aziendale.

Rimangono distinte invece le modalità attraverso le quali il fine comune può essere perseguito.

In particolare, l'obiettivo in parola può essere raggiunto attraverso due distinte vie: *diretta*, con l'organizzazione della funzione di consumo da parte delle aziende di erogazione, o *indiretta*, con l'investimento del lucro realizzato in beni e servizi necessari per soddisfare i bisogni avvertiti.

La terza corrente di pensiero ⁽⁶⁾, infine, tiene conto del carattere individualista dell'istituto aziendale. Perciò, nel definirne lo scopo si impone di mantenere nettamente distinti gli obiettivi dei soggetti economici da quelli dell'unità produttiva.

Con tali premesse, è agevole comprendere come quest'ultima non possa prefiggersi quale specifico fine il soddisfacimento dei bisogni degli individui.

Questo, infatti, è un fine umano ⁽⁷⁾ che esula completamente dalle prospettive della combinazione aziendale poiché essa – come precisato – sta al di sopra delle persone che vi operano.

Certo, l'organizzazione economica costituisce *il mezzo* ⁽⁸⁾ attraverso il quale i promotori si propongono di raggiungere i propri fini, ma questi non sono e non possono coincidere con gli specifici obiettivi della combinazione economica.

L'azienda, quale entità autonoma, non può che avere come unico orientamento *la propria perpetuazione nel tempo* ⁽⁹⁾.

Come è stato autorevolmente sottolineato, infatti, «l'azienda è un istituto economico atto a perdurare [...]» ⁽¹⁰⁾. Ciò significa, potendo estremizzare, che la combinazione economica è in grado di sopravvivere indipendentemente dal succedersi degli individui che ad essa vi prendono parte, anche nell'ipotesi di una loro totale sostituzione.

PA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956, pag. 46. In linea con questo approccio, Onida, che ha saputo cogliere gli aspetti più significativi della teoria zappiana, rimarca «[...] i compiti e gli oggetti assegnabili all'azienda possono essere i più svariati ma presentano questo carattere comune: sono sempre rivolti, direttamente o indirettamente, alla soddisfazione di bisogni umani [...]». ONIDA P., *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Giuffrè, Milano, 1954, pag. 12. Si legga, inoltre, AMODEO D., *Ragioneria generale delle imprese*, seconda edizione riveduta, Giannini, Napoli, 1965, pag. 12.

⁽⁶⁾ GIANNESI, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pag. 28 e ss.. Della stessa opinione anche Ferrero «L'oggetto dell'azienda [...] è sempre di natura economica, indipendentemente dai "superiori fini" perseguiti dai soggetti che considerano l'azienda medesima come lo strumento del loro sistematico operare in campo economico: operare che si ricollega al soddisfacimento diretto ed indiretto dei bisogni umani [...]». FERRERO G., *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1967, pag. 14.

⁽⁷⁾ Difatti, come è stato autorevolmente precisato, «Il soddisfacimento dei bisogni è una caratteristica dell'uomo, non dell'azienda». GIANNESI, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pag. 37.

⁽⁸⁾ In particolare, Caramiello precisa che «L'azienda [...] è l'invenzione fatta dall'uomo per colmare la sua impossibilità ad agire da solo per il soddisfacimento dei suoi bisogni». CARAMIELLO C., *L'azienda alcune brevi riflessioni introduttive*, terza edizione, Giuffrè, Milano, 1993, pag. 22.

⁽⁹⁾ Con un'espressione di particolare efficacia, si sostiene che «L'azienda ha per fine l'azienda». GIANNESI E., *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in *Scritti in onore di Giordano dell'Amore. Saggi di discipline aziendali e sociali*, 1969, pag. 587.

⁽¹⁰⁾ ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, op. cit., pag. 37.

Questa circostanza, seppur difficilmente realizzabile in concreto, permette di comprendere appieno le implicazioni dell'autonomia dell'istituto aziendale: l'unità produttiva, infatti, prende vita dall'uomo e, come ogni «essere vivente», con la propria esperienza cerca di creare le condizioni più favorevoli per la propria sopravvivenza.

In buona sostanza, l'azienda deve mantenersi in condizioni vitali per poter perpetuare nel tempo.

A tal fine, diviene indispensabile realizzare una serie di attività tese: (1) a monitorare puntualmente il proprio «stato di salute»; (2) a verificare l'esistenza di eventuali mancanze funzionali e (3) a correggere, una volta accertate, le disfunzioni gestionali nella prospettiva di tendere continuamente ad uno stato fisiologico.

Per mantenersi in condizioni vitali l'unità produttiva deve necessariamente tendere al raggiungimento e alla conservazione di una posizione di equilibrio. Ciò significa che la dinamica aziendale debba svolgersi in maniera tale da garantire un conveniente rapporto tra ciò che si è consumato e ciò che si è rigenerato con la propria attività. Ovviamente, per la stessa natura dell'istituto «azienda», il rapporto in parola deve leggersi in termini economici. Ne consegue, in definitiva, che *l'obiettivo di sopravvivenza dell'unità produttiva deve necessariamente tradursi in un obiettivo di economicità*.

A tal proposito, infatti, Giannessi sottolinea come all'azienda non possa essere attribuito altro scopo se non il «[...] conseguimento di un determinato equilibrio economico [...] avente un carattere durevole e, sotto un certo aspetto, anche evolutivo» ⁽¹¹⁾.

1.2.2. La condizione del fisiologico operare: l'equilibrio economico

La perpetuazione aziendale, come si è precisato, è subordinata al conseguimento e mantenimento delle condizioni di equilibrio economico.

Ciò significa che l'azienda deve agire in modo da produrre ricchezza, intesa come differenza positiva tra le energie reintegrate mediante i processi di disinvestimento e le energie cedute nelle fasi di acquisizione e trasformazione dei fattori produttivi.

Con altre parole, l'azienda deve essere in grado di ottenere ricavi monetari in misura congrua per la copertura dei correlativi costi sostenuti per la realizzazione della produzione. Tale capacità, inoltre, deve essere garantita per un periodo di tempo non breve.

La posizione di equilibrio, ad evidenza, rappresenta una condizione imprescindibile affinché:

- i fattori produttivi trovino convenienza, e quindi opportuna motivazione, nel rimanere avvinti all'istituto economico;
- il soggetto promotore mantenga un vivo interesse sull'investimento «azienda».

La condizione di equilibrio economico, in un dato momento, è rispettata se viene soddisfatta adeguatamente – vale a dire nelle giuste proporzioni – l'equazione economica.

L'azienda, pertanto, si ritiene in equilibrio economico in un dato istante se:

$$C + M = R^{(12)}$$

⁽¹¹⁾ GIANNESSI, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pag. 38.

⁽¹²⁾ Tale relazione prende comunemente il nome di equazione economica o bilancio economico. Scomponendo, inoltre, gli aggregati relativi ai ricavi ed ai costi si ha:

Dove:

R = ricavi

C = costi

M = compenso del capitale di rischio

Qualora l'indagine si limitasse ad accertare una siffatta eguaglianza non si potrebbe non esprimere un apprezzamento positivo sullo status della combinazione aziendale. Estendendo l'orizzonte temporale di analisi invece si potrebbero trarre conclusioni profondamente diverse.

Nel medio-lungo termine assume fondamentale rilievo *la tendenza verso lo stato di equilibrio*.

Per cui, nell'ipotesi in cui vi siano prospettive favorevoli al mantenimento delle condizioni esiziali, il parere positivo formulato con riferimento alla situazione attuale ha ragion d'essere. All'opposto, se dall'analisi di lungo termine emerge il venir meno della condizione di entità accertata nel breve, il giudizio deve essere necessariamente ridimensionato in negativo. *In tal caso, difatti, non si è di fronte ad un equilibrio sostanziale ma solo apparente* ⁽¹³⁾.

In definitiva, per garantire la perpetuazione della combinazione aziendale, l'equilibrio economico, una volta raggiunto, deve essere *mantenuto* e, nei limiti del possibile, *migliorato*. E ciò con riferimento ad un periodo di tempo non breve.

In altri termini, lo status in parola diviene significativo solo se proiettato nel tempo così da esprimere efficacemente le prospettive di sopravvivenza ed evoluzione della combinazione aziendale ⁽¹⁴⁾. Del resto, il carattere durevole dell'azienda non può che estendersi anche alla sua condizione di vita.

1.2.3. I presupposti dell'equilibrio economico: l'ordine interno e l'ordine esterno

Il fine economico impone all'unità produttiva di conseguire e conservare una posizione di equilibrio economico a valere nel tempo.

Per questa ragione, è indispensabile che ogni sforzo promanante dalla diverse componenti della combinazione converga verso tale unico e ben definito obiettivo.

Ciò, ad evidenza, è rispondente al carattere sistemico dell'istituto aziendale ⁽¹⁵⁾ per cui

$$\{ (f_1 \times p_1) + (f_2 \times p_2) + \dots (f_n \times p_n) \} + M = \{ (q_1 \times P_1) + (q_2 \times P_2) + \dots (q_n \times P_n) \}$$

Nella relazione: *f* identifica fattori produttivi impiegati; *p* il prezzo di acquisto dei fattori produttivi; *q* i prodotti venduti; *P* il prezzo di realizzo dei prodotti venduti. Sul punto di legge: AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, op. cit., pag. 199.

⁽¹³⁾ Qualora la condizione esiziale di una combinazione produttiva possa essere garantita per un periodo temporalmente limitato non si è di fronte ad un «equilibrio aziendale» bensì ad un *falso equilibrio*, l'azienda quindi è destinata a dissolversi con estrema facilità. Come precisava Caramiello: «La considerazione nel breve ambito del rapporto «ricavi – costi» può condurre a risultati anche opposti a quelli che derivano da una considerazione completa della realtà. Un rapporto positivo, se visto nel breve andare, può indurre l'osservatore incauto alla formulazione di un giudizio favorevole alla dinamica della combinazione aziendale; la realtà, invece, potrebbe essere assai diversa». CARAMIELLO C., *L'azienda nella fase terminale*, Cursi, Pisa, 1968, pag. 59.

⁽¹⁴⁾ Invero, «[...] l'azienda è un fenomeno di tempo e solo nel tempo può trovare le ragioni della sua vita, della sua prosperità o della sua decadenza». GIANNESI, *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, op. cit., pag. 584.

⁽¹⁵⁾ Per una definizione generale del concetto di «sistema» si legga VON BERTALANFFY L., *Teoria generale dei sistemi (General system theory)*, G. Braziller, New York, 1968. Tra i numerosi contributi nei quali è stato approfondito il concetto riferito allo specifico istituto aziendale si ritiene utile, invece, menzionare: AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, op. cit., pag. 20 e ss.; BERTINI U., *Il sistema*

l'unità produttiva si configura come un insieme interrelato di elementi o parti orientato al conseguimento di un unico obiettivo.

Ne consegue che tutte le componenti aziendali debbano essere armonicamente indirizzate verso l'ottenimento di un determinato livello di ricchezza che permetta la soddisfazione dei fattori impiegati nei cicli produttivi e del soggetto economico.

Si desume, quindi, che l'equilibrio non è condizione originaria bensì derivata. Invero, lo status vitale di un'unità operativa dipende dal solidale orientamento delle «parti» di cui si compone.

In altri termini, l'azienda, per poter soddisfare l'equazione economica, deve essere pervasa da *ordine* ⁽¹⁶⁾. Diviene cioè indispensabile un'armonica coordinazione ⁽¹⁷⁾ di tutti gli elementi ad essa afferenti nella prospettiva di raggiungere, mantenere ed eventualmente migliorare lo stato di equilibrio.

L'*ordine* rappresenta, quindi, il presupposto essenziale per il conseguimento di un conveniente livello di economicità e, conseguentemente, per la perpetuazione dell'unità produttiva.

In assenza, invero, la gestione verrebbe dominata dalla casualità e dal caos. Ciò comporterebbe la dispersione delle forze che risulterebbero mosse da orientamenti antifunzionali. Lo stato di equilibrio eventualmente risultante, quindi, non avrebbe carattere durevole e, di conseguenza, la combinazione risulterebbe transeunte, perciò non aziendale ⁽¹⁸⁾.

L'ordine riferito all'organizzazione economica acquisisce connotati del tutto peculiari rispetto alle altre formazioni.

Difatti, non è possibile ipotizzare per l'azienda, essendo dominata dal carattere dinamico, un ordine di tipo assoluto o statico: una combinazione ordinata in un dato momento e in relazione a specifiche condizioni spaziali non lo è più se riferita a circostanze diverse.

Per l'unità produttiva, pertanto, lo status in parola non può che assumere carattere *relativo* o *dinamico*. Esso deve essere costantemente modificato, nei suoi termini costitutivi, nella

d'azienda *Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, pagg. 11 e ss. e SUPERTI FURGA F., *Osservazioni sulla logica operativa dei sistemi aziendali integrati*, Giuffrè, Milano, 1971, pagg. 2 e ss..

⁽¹⁶⁾ La problematica dell'ordine quale presupposto per lo stato di equilibrio di una combinazione produttiva è stata per la prima volta introdotta ed approfondita da Giannessi. GIANNESSE, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pagg. 15 e ss..

⁽¹⁷⁾ Sul concetto di «coordinazione» si legga ZAPPA G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-27 tenuto nel R. Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927, pag. 30. Con tale dicitura, l'autore sembra implicitamente assumere nella definizione di azienda il concetto d'ordine, successivamente esplicitato da Giannessi, ribadendo che le operazioni aziendali non possono avvicinarsi in modo accidentale ma devono seguire una precisa linea, un ordine, appunto, che le compone e le collega in vista del raggiungimento del fine prefissato dal soggetto economico. Negli studi successivi, l'autore ribadisce nuovamente la propria posizione sottolineando che «[...] l'azienda non è una massa dissociata, non è una semplice raccolta, non un accostamento temporaneo di fattori o di fenomeni disgiunti. L'azienda non è nemmeno la pura somma di fenomeni economici attinenti a una persona o a una collettività di persone o a un aggregato di ricchezze. Né basta illustrare i cosiddetti elementi dell'«organismo» personale dell'azienda e del suo patrimonio e ricondurre poi la nozione di azienda a quella dei suoi fattori, per palesare la circostanza essenziale o la condizione caratteristica che fa dei fenomeni di azienda una ordinata e continua unità». ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, op. cit., pag. 37. Ulteriori riflessioni in merito all'interpretazione della definizione di azienda formulata da Zappa sono raccolte in GIANNESSE, *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, op. cit., pagg. 498 e ss..

⁽¹⁸⁾ In merito, è bene rilevare la presenza nel sistema economico di entità diverse dalle formazioni aziendali, vale a dire quelle combinazioni prive di ordine. In particolare, è possibile distinguere tra «attività artigiane», «isolate» e «sistematiche». Per approfondimenti, si legga GIANNESSE, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pagg. 22 e ss..

prospettiva di adeguarlo e uniformarlo ai continui ed incessanti mutamenti aziendali.

Sarà cura del soggetto economico, pertanto, porre in essere tutti quei comportamenti ritenuti idonei al mantenimento della posizione d'ordine, con riferimento sia alle sue intime componenti che agli aspetti ambientali.

È possibile, perciò, distinguere idealmente un *ordine interno* ed un *ordine esterno* ⁽¹⁹⁾.

a) *L'ordine interno*

L'ordine interno, come si desume facilmente, attiene alla conveniente armonizzazione degli elementi organici dell'unità produttiva.

È ben noto come l'azienda si componga di due parti tra loro inscindibili: una *strutturale* o *statica* e l'altra *operativa* o *dinamica* ⁽²⁰⁾.

Rispetto a tale distinzione, in letteratura sono stati identificati due peculiari tipologie di ordine interno: *combinatorio* e *sistematico* ⁽²¹⁾.

L'ordine combinatorio si concentra sulla *composizione degli elementi strutturali dell'azienda: i fattori produttivi*.

In proposito, è utile sottolineare che i beni aziendali, vale a dire il lavoro umano e il capitale ⁽²²⁾, sono tra loro complementari ⁽²³⁾. Il termine sta a significare che, se individualmente considerati, essi manifestano un'utilità assolutamente irrilevante per la perpetuazione dell'azienda. Assume importanza, invece, la loro unione funzionale ad un unico scopo di tipo economico: il legame che li stringe, come si deduce facilmente, non può che essere preordinato.

⁽¹⁹⁾ CARAMIELLO, *L'azienda nella fase terminale*, op. cit., pag. 62.

⁽²⁰⁾ Per anni la disciplina aziendale è stata divisa dalle, solo apparentemente, inconciliabili posizioni dottrinali di studiosi che tendevano ad esaltare e a far prevalere uno dei due aspetti, escludendone a priori l'opposto. In particolare, per i sostenitori dell'*approccio strutturale* l'azienda va esaminata con riferimento alle sole componenti organiche; all'opposto, i fautori dell'*approccio dinamico* pongono l'accento sull'elemento funzionale. In buona sostanza, i primi definiscono l'azienda come un «insieme» di beni e persone tra loro armonicamente coordinati nel perseguimento di un determinato fine. Tra i detrattori di questa tesi è importante citare Vianello, che fu promotore di tale teoria, Chianale e De Dominicis. Per approfondimenti si legga: CHIANALE A., *Ragioneria generale*, Levrotto & Bella, Torino, 1956; DE DOMINICIS U., *La ragioneria quale tecnica dell'economia politica*, Ghibaud, Cuneo, 1950; VIANELLO, *Istituzioni di Ragioneria generale*, op. cit., 1935. L'approccio dinamico, all'opposto, esula completamente dalla componente statica e ritiene l'azienda, in essenza, un sistema di operazioni. Tra i sostenitori di tale interpretazione si deve menzionare Besta, Zappa, Amaduzzi, e Onida. Nello specifico si legga: AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, op. cit.; BESTA, *La Ragioneria*, op. cit.; ONIDA, *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, op. cit.; ZAPPA, *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria ed economia aziendale*, op. cit.. Pose fine a questo dualismo Ceccherelli che attribuì alle combinazioni economiche carattere complesso. Nelle aziende, quindi, componenti statiche e dinamiche sono strettamente interrelate e coesistono sullo stesso piano. Esse, pertanto, vanno osservate quali parti indissolubili di un medesimo fenomeno. CECCHERELLI A., *Istituzioni di Ragioneria*, ottava edizione ampliata, Le Monnier, Firenze, 1955, pagg. 6 e ss.. Anche Giannessi, in linea con Ceccherelli, nel formulare una propria definizione di azienda rimarcò nuovamente l'inscindibile unione tra le due tipologie di componenti aziendali. L'azienda, invero, è «[...] costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne [...]». GIANNESSE, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pag. 11.

⁽²¹⁾ GIANNESSE, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pagg. 15 e ss.. Già lo Zappa sottolineava che «Gli organi di azienda [...] non sono capaci di agire efficacemente se non uniti in solida armonia e i beni non sono utili mezzi di gestione se non reciprocamente aggiustati per gli scopi stabiliti». ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, op. cit., pag. 149.

⁽²²⁾ Come è noto, il termine lavoro si riferisce al flusso di energie cedute dai soggetti che prestano la loro attività nei processi aziendali. Tutti i mezzi, monetari e non, di cui viene a disporre l'unità produttiva, invece, assumono la comune denominazione di capitale aziendale.

⁽²³⁾ ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, op. cit., pagg. 264 e ss..

L'ordine combinatorio, quindi, sottende alla sintesi armonica degli input immessi nei cicli produttivi. Più precisamente, essi devono parteciparvi in relazione ad una determinata proporzione; quella ritenuta più rispondente al fine prefissato.

Naturalmente, il concetto di «proporzionalità» non va qui intesa quale semplice *coerenza quantitativa* dei fattori utilizzati rispetto alla particolare produzione che si intende realizzare, ma anche in termini di *adeguatezza qualitativa* e di *sincronia nei tempi di disponibilità* degli stessi.

Quantità, qualità e tempi di disponibilità dei fattori produttivi sono, quindi, tre aspetti che devono trovare adeguata armonizzazione affinché la struttura aziendale possa reputarsi ordinata.

Ciò premesso è opportuno sottolineare che la coerente combinazione dei beni rappresenta «un tutto» il cui valore risulta, grazie agli effetti sinergici ⁽²⁴⁾, superiore rispetto alla somma delle utilità specifiche di ciascun componente.

Ne consegue che quando uno dei fattori impiegati nei processi produttivi subisce una variazione – sia essa in termini quantitativi, qualitativi o temporali ⁽²⁵⁾ – la proporzione originaria non risulta più ordinata e, di conseguenza, le condizioni di equilibrio preesistenti vengono a mancare.

L'azienda, perciò, dovrà adottare degli opportuni interventi correttivi ⁽²⁶⁾ allo scopo di ripristinare e, se possibile, migliorare la posizione di economicità perduta.

L'ordine sistematico, diversamente da quello combinatorio, riguarda *l'aspetto dinamico dell'azienda*, ossia il modo in cui il lavoro si applica alle componenti strutturali designate per la realizzazione della produzione.

La dinamica aziendale può essere osservata sotto un duplice profilo ⁽²⁷⁾: decisionale ed operativo.

Il primo si riferisce al momento astratto dell'azione, quello in cui lo studio delle condizioni di svolgimento dell'attività produttiva consente agli organi aziendali di formulare una fondata opinione in merito ai comportamenti da attuarsi ⁽²⁸⁾.

Il profilo operativo, all'opposto, rappresenta la fase di concretizzazione, nella quale trova tangibile attuazione la condotta definita nel momento decisionale. La realizzazione operativa delle direttive manageriali, come ben noto, avviene attraverso l'esecuzione delle tradizionali operazioni di finanziamento, di approvvigionamento, di trasformazione e di vendita.

⁽²⁴⁾ Sarebbe più opportuno parlare di combinazione olistica e non sinergica. Come sottolinea Caramiello, invero, il sinergismo si riferisce ad elementi che già nella loro individualità si presentano funzionanti, caratteristica che, evidentemente, non si confà ad un'azienda. Diversamente l'olismo riguarda la combinazione di più fattori che danno vita ad un complesso unitario. CARAMIELLO, *L'azienda alcune brevi riflessioni introduttive*, op. cit., pag. 66.

⁽²⁵⁾ Più precisamente, «[...] il rapporto di proporzionalità è variabile da un settore economico all'altro, da un'azienda all'altra e, in una stessa azienda, a seconda delle circostanze di tempo e di spazio interferenti». GIANNESI, *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, op. cit., pag. 514.

⁽²⁶⁾ È bene sottolineare che la variazione che in definitiva interesserà la combinazione, proprio per i legami sinergici, non sarà necessariamente di entità pari a quella subita dal fattore mutato. Essa, infatti, potrebbe essere maggiore o, nientemeno, inferiore.

⁽²⁷⁾ In merito si legga CARAMIELLO, *L'azienda alcune brevi riflessioni introduttive*, op. cit., pag. 45.

⁽²⁸⁾ Precisa Bertini: «Il sistema delle decisioni rappresenta l'anello di collegamento tra il mondo del pensiero e quello dell'azione. La decisione prelude all'azione, ma non è ancora azione [...]». BERTINI U., *Scritti di economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995, pag. 16.

Le decisioni e le operazioni, lo si intuisce facilmente, si avvicinano in stretta connessione. Tuttavia, il semplice legame non rappresenta, in sé per sé, una condizione sufficiente affinché si possa parlare di ordine sistematico. Invero, le azioni devono anche *coordinarsi in modo funzionale* rispetto al livello di economicità ricercato ⁽²⁹⁾. Solo in questo modo, infatti, acquisiscono carattere armonico e sistematico. Pertanto, le operazioni aziendali diventano un «tutto» nel quale le decisioni e le azioni «[...] non possono essere intese le une indipendentemente dalle altre e ognuna di esse indipendentemente dal complesso operativo di cui fa parte» ⁽³⁰⁾.

Ciò implica che la correlazione delle azioni debba avvenire sia nello *spazio* che nel *tempo*.

Rispetto allo spazio, le operazioni che, in un dato momento, trovano attuazione simultanea devono essere reciprocamente avvinte in base a connessioni di tipo tecnico, economico e finanziario. Al contempo, nel loro insieme, devono tendere solidalmente all'equilibrio aziendale.

In relazione al tempo, le azioni devono trovare un'armoniosa successione. Ciò implica che le operazioni passate rappresentano necessariamente un'indispensabile e non trascurabile premessa per quelle attuali e future ⁽³¹⁾.

In definitiva, quindi, solo la coordinazione spaziale e temporale delle operazioni aziendali permette di raggiungere e mantenere un ordine sistematico.

Da ultimo, si ritiene opportuno formulare una riflessione in merito alla relazione tra ordine combinatorio e ordine sistematico al fine dell'armonica composizione delle componenti aziendali interne.

In particolare, pare quasi pleonastico sottolinearlo, il presupposto di ordine interno sottende all'*esistenza congiunta* di una coerente combinazione dei fattori produttivi (ordine combinatorio) e di una correlazione sistematica delle operazioni di gestione (ordine sistematico).

L'assenza di uno solo di questi presupposti, invero, non solo compromette la formazione dell'ordine interno ma, conseguenza ancor più grave, genera un forte pregiudizio alla perpetuazione della combinazione aziendale.

b) L'ordine esterno

L'azienda, come è ben noto, opera in stretta simbiosi con l'ambiente circostante nel quale si trova ad operare. Per tale ragione ad essa viene attribuito carattere «aperto».

Il rapporto che lega l'azienda al proprio mercato è di tipo biunivoco: da un lato, la funzionalità e lo sviluppo delle unità produttive genera un determinato assetto ambientale; dall'altro, le condizioni – economiche, giuridiche, politiche e sociali ⁽³²⁾ – che definiscono l'ambiente esterno non

⁽²⁹⁾ Con le parole del Giannessi «Non basta che le persone, operando sui beni, diano luogo ad un'organizzazione qualsiasi, occorre che esse, agendo sui beni e trasformandoli, diano luogo ad operazioni e queste, erette a sistema, dimostrino di possedere un certo ordine vitale, quindi, a carattere dinamico e, possibilmente evolutivo». GIANNESI, *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, op. cit. pag. 494.

⁽³⁰⁾ GIANNESI, *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, op. cit. pag. 520.

⁽³¹⁾ GIANNESI, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pag. 18.

⁽³²⁾ Sulle particolari condizioni che contribuiscono alla «formazione» dell'ambiente di riferimento della combinazione economica si può utilmente consultare: BERTINI, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, op. cit., pagg. 81 e ss.; GONNELLA E., *Il fenomeno azienda. Elementi costitutivi e condizioni di funzionamento*, Franco Angeli, Milano, 2004, pagg. 60 e ss..

possono che influenzare, positivamente o negativamente, il processo di sviluppo aziendale ⁽³³⁾.

Dall'organizzazione economica, quindi, promanano forze – *interne* od *aziendali* – generate dalla combinazione dei fattori produttivi e dalla correlazione delle operazioni gestionali. All'opposto, il sistema economico generale sprigiona forze – *esterne* od *ambientali* – determinate dal particolare contesto nel quale si sviluppa il ciclo vitale dell'azienda. Entrambe le spinte possono favorire od ostacolare il processo evolutivo della combinazione economica.

Nel primo caso, ad evidenza, ci si trova di fronte a *forze positive*, nella seconda ipotesi a *forze negative* ⁽³⁴⁾.

Per la combinazione è importante saper sfruttare le spinte favorevoli per poter raggiungere i prefissati obiettivi di economicità e, al contempo, rimuovere con tempestività i punti di debolezza che ne impediscono il conseguimento ⁽³⁵⁾.

Le forze quindi non devono essere lasciate libere di svilupparsi in base alla loro naturale tendenza. Qualora i rapporti con l'esterno si realizzassero in modo accidentale, invero, l'azienda potrebbe:

- non essere in grado di approfittare delle opportunità generate dalle forze positive;
- non prevedere con il necessario anticipo le forze negative;
- non riuscire a contenere gli effetti sfavorevoli generati dalle forze contrarie.

Tutte e tre le situazioni prospettate possono compromettere, più o meno seriamente, la posizione di equilibrio economico raggiunta.

La perpetuazione dell'unità produttiva viene, perciò, a dipendere non solo dalla capacità della stessa di ordinare la propria struttura e la propria dinamica interna, ma anche dall'attitudine a comporre convenientemente il nucleo di forze che vi converge.

⁽³³⁾ «L'azienda è un'unità del sistema economico-generale dotata di vita propria e riflessa. Allo stesso modo con cui gli andamenti aziendali si ripercuotono sugli andamenti generali, questi influenzano i primi dando origine ad un sistema di rapporto che, svolgendosi in termini di reciprocità, impedisce di intendere l'azienda senza ambiente e questo senza quello». GIANNESI, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pag. 175.

⁽³⁴⁾ Ferraris Franceschi precisa come, in verità, la distinzione delle forze in base alla provenienza (interne ed esterne) ed in relazione agli effetti generati (positive e negative) non sia così demarcata. La classificazione, per l'autrice, avrebbe solo validità astratta, quindi quale semplificazione scientifica della realtà. La forza lavoro, ad esempio, può essere vista come fattore produttivo della combinazione economica ed in tal caso rientrerebbe nell'ambito delle forze di provenienza interna. Al contempo, se considerata quale componente delle associazioni sindacali la stessa dovrebbe essere necessariamente classificata come esterna. Alla luce di queste osservazioni, quindi, il lavoro rappresenterebbe una *forza intermedia* e non aziendale od ambientale. Con la stessa logica, nel breve periodo una diminuzione della domanda costituirebbe, senza dubbio alcuno, una spinta contraria all'equilibrio economico. La vita aziendale, tuttavia, non si esaurisce nel breve ma si proietta nel lungo andare. In quest'ottica, l'azienda potrebbe, se avvertita con buon anticipo, invertire la tendenza della forza in esame e creare delle opportunità favorevoli al proprio sviluppo. In definitiva «[...] se è strumentale la distinzione tra forze interne ed esterne, se relativa e temporanea è quella tra forze positive e negative, è ragionevole argomentare che sono i soggetti portatori di decisioni ad interpretare la natura, il senso, la direzione delle forze, la gravità dei loro effetti sulla combinazione, a decidere se sia o meno il caso di prenderne atto e fronteggiarle». FERRARIS FRANCESCHI R., *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*, in CAVALIERI E. (a cura di), *Economia Aziendale. Attività aziendale e processi*, vol. I, Giappichelli, Torino, 2000, pag. 55.

⁽³⁵⁾ Le forze negative, invero, sono sempre presenti. Non esistono per la combinazione aziendale momenti nei quali si hanno esclusivamente forze favorevoli: esse possono predominare su quelle opposte ma non escluderle definitivamente. Con le autorevoli parole di Giannesi «Anche quando imperano le forze positive, quelle negative non scompaiono mai: si tratta solo di predominanza che dura un certo tempo e può dare solo l'impronta di un determinato periodo economico». GIANNESI, *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, op. cit. pag. 543.

Lo status così raggiunto assume la specifica denominazione di *ordine di composizione* ⁽³⁶⁾ o *ordine esterno*.

Più precisamente, l'azienda deve saper accordare in modo armonico le forze da essa scaturenti con quelle promananti dall'ambiente che la circonda. Il tutto, evidentemente, in una prospettiva funzionale, nell'intento di favorire l'economicità quale condizione esiziale ed evolutiva della combinazione produttiva.

L'ordine di composizione conseguito in un dato istante, tuttavia, può venire a mancare in un momento immediatamente successivo. E ciò per il dinamismo che contraddistingue sia l'azienda che l'ambiente di riferimento.

Sull'ordine esterno, infatti, influiscono ineluttabilmente vincoli di natura temporale.

Diviene, quindi, indispensabile per l'unità produttiva procedere ad un continuo monitoraggio sulla correlazione delle forze interne ed esterne. E ciò al fine di verificare se ed in che misura i mutamenti intervenuti nel rapporto azienda-ambiente abbiano influito sul grado di economicità preesistente.

Un atteggiamento prudente, infatti, permette all'azienda di adottare interventi correttivi tempestivi per recuperare le condizioni di equilibrio compromesse.

Infine, è opportuno precisare che l'ordine interno e l'ordine esterno, pur rappresentando due premesse imprescindibili per il mantenimento di un adeguato livello di economicità, non vantano una posizione di pari livello.

L'ultimo, di fatti, è subordinato al verificarsi del primo ⁽³⁷⁾. Invero, le relazioni con il mercato di riferimento potranno essere adeguatamente regolate solo se le componenti aziendali interne risultino armoniosamente orientate al conseguimento dell'equilibrio economico.

Con ciò, tuttavia, non si deve attribuire un peso eccessivo allo stato di ordine interno. Invero, una perfetta coordinazione degli elementi aziendali, statici e dinamici, costituisce evidentemente una condizione necessaria ma non sufficiente per raggiungere l'obiettivo di vitalità aziendale.

Gli elementi interni e i rapporti con l'ambiente circostante, infatti, devono essere solidalmente ordinati perché possa essere rispettata la condizione di equilibrio.

Ciò a significare che un'eventuale disarmonia, indifferentemente emersa nella combinazione dei fattori produttivi, nella correlazione delle operazioni o nella composizione delle forze ambientali mina, senza eccezioni, le condizioni fisiologiche della combinazione produttiva ⁽³⁸⁾.

⁽³⁶⁾ GIANNESI, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pag. 17.

⁽³⁷⁾ Caramiello, soffermandosi su tale distinzione, afferma che «L'ordine interno rappresenta la condizione necessaria per l'ordine esterno, in quanto non può assolutamente parlarsi del secondo senza la verifica del primo». L'autore, inoltre, precisa: «Una combinazione che sia ordinata all'interno, ma che non riesca a trovare l'incontro con l'ambiente finisce, in un tempo necessariamente breve, col "disordinarsi" completamente, poiché le viene a mancare quel rapporto con l'esterno che costituisce innegabilmente una condizione fondamentale per la sua sopravvivenza». CARAMIELLO, *L'azienda nella fase terminale*, op. cit., pagg. 62 e 63.

⁽³⁸⁾ Così come all'istituto aziendale è necessario riferirsi in termini sistematici, poiché confluiscono in un tutto le specifiche parti componenti, allo stesso modo l'ordine va considerato nella sua unitarietà. Prosperi, con riferimento a questo particolare aspetto, osserva che «[...] l'ordine aziendale, pur segmentato per esigenze scientifiche, ha natura unitaria [...] La mancanza di disarmonia può appalesarsi anche soltanto in relazione ad un singolo aspetto ma deve intendersi, e non tarda a manifestarsi, nella sua inscindibilità». PROSPERI S., *Il governo economico della crisi aziendale*, Giuffrè, Milano, 2003, pag. 15.

1.3. L'azienda in crisi

1.3.1. La rottura dell'equilibrio: la degenerazione economica

La crisi costituisce indubbiamente un momento di interruzione delle condizioni di fisiologico divenire aziendale. Tuttavia attribuire al fenomeno patologico una definizione può risultare un processo tutt'altro che agevole. Ad esso, difatti, sono state assegnate dalla letteratura numerose e, molto spesso, divergenti interpretazioni ⁽³⁹⁾.

Nell'ambito degli studi in materia si riscontra una spiccata tendenza ad elaborare definizioni *ad hoc*, formulate in relazione allo specifico aspetto del fenomeno che lo studioso intende indagare. In genere, i diversi contributi si caratterizzano per l'approfondimento di uno o più aspetti in cui, solitamente, gli studi sulla crisi sono articolati: genesi, diagnosi e soluzione.

Ad evidenza, la *genesì* studia le cause ritenute responsabili del fenomeno patologico; la *diagnosi* si occupa dell'analisi e dell'accertamento dei sintomi dai quali è possibile desumere la presenza di uno stato di crisi; da ultimo, la *soluzione* identifica le eventuali alternative cui il management può ricorrere per ripristinare le condizioni di fisiologico operare.

Ben si comprende, quindi, come i divergenti punti di vista possano contribuire all'elaborazione di definizioni diverse, ciascuna delle quali trova giustificato fondamento nelle specifiche peculiarità: dei fenomeni ritenuti all'origine della crisi (controllabili o non controllabili dall'azienda); delle manifestazioni sintomatologiche (perdite di natura economica, tensione finanziaria, esistenza di particolari istituti giuridici); delle opzioni risolutive (promotrici di una profonda modifica della struttura e dell'organizzazione interna o dalla portata meno radicale).

Tuttavia, nonostante queste diversità, alcune di natura semplicemente formale e altre più sostanziali, è possibile individuare alcuni caratteri che, seppure con limitate eccezioni, accomunano i diversi approcci.

Nell'attribuire un significato al fenomeno della «crisi d'azienda», pertanto, non è possibile prescindere dall'esame di tali elementi.

Questi aspetti sono essenzialmente tre:

- 1) le conseguenze negative della crisi;
- 2) l'eccezionalità del fenomeno;
- 3) il carattere non contingente.

La crisi, è ben noto, genera effetti sfavorevoli che compromettono, più o meno seriamente, il fisiologico operare dell'unità produttiva (1). Lasciata libera d'agire e, quindi, di diffon-

⁽³⁹⁾ Sul concetto di crisi si sono espressi diversi autori, tra i quali si ritiene utile consultare: ANDREI P., *La prevenzione dei dissesti aziendali: alcuni spunti di riflessione*, in *Crisi di impresa e procedure concorsuali. Spunti critici emergenti da un'indagine empirica*, Giuffrè, Milano, 1996; DE SARNO M., *Equilibrio e crisi delle imprese*, Cedam, Padova, 1982; GUATRI L., *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano, 1995; JANNARELLI P., *L'analisi della crisi d'azienda. Prevenzione, diagnosi, risanamento. Metodologie di analisi per indici e per flussi per l'accertamento dello stato di crisi aziendale, per il controllo della concorrenza e per il controllo di gestione*, Buffetti, Roma, 1986; PROSPERI, *Il governo economico della crisi aziendale*, op. cit.; SCIARELLI S., *La crisi d'impresa. Il percorso economico della crisi aziendale*, Cedam, Padova, 1995; TEDESCHI TOSCHI A., *Crisi d'impresa tra sistema e management. Per un approccio allo studio delle crisi aziendali*, Egea, Milano, 1993; VERGARA C., *Disfunzioni e crisi d'impresa. Introduzione ai processi di diagnosi, risanamento e prevenzione*, Giuffrè, Milano, 1988; ZITO M., *Fisiologia e patologia delle crisi di impresa*, Giuffrè, Milano, 1999.

dersi, essa può condurre al dissolvimento della combinazione produttiva. Pertanto, qualora non si accerti tempestivamente lo stato avverso, non si identifichi con studi approfonditi e mirati il complesso di cause che lo ha originato e, al tempo stesso, non si intervenga mediante l'adozione di comportamenti risanatori, la crisi diviene irreversibile ⁽⁴⁰⁾. In questa circostanza qualunque successivo intervento di recupero dell'economicità perduta diverrebbe inefficace. L'azienda, perciò, risulta inevitabilmente compromessa.

Il fenomeno, inoltre, ha carattere eccezionale e non ordinario (2). Non tutte le circostanze ostili che, con una certa regolarità, si manifestano ed incidono sul funzionamento di qualsiasi combinazione economica devono essere assimilate a delle crisi in atto. Essa deve ritrovare i propri elementi esplicativi nella *patologia* ⁽⁴¹⁾, cioè in quel fenomeno, grave ed eccezionale, che rende inefficace la normale capacità di riassorbimento delle forze antieconomiche da parte dell'azienda. La crisi, quindi, non deve rientrare nell'ordine naturale delle vicende aziendali ⁽⁴²⁾.

Infine, la letteratura è concorde nell'escludere la fatalità del fenomeno (3). Raramente alla crisi viene attribuito carattere accidentale ⁽⁴³⁾: essa, quindi, non può intendersi come conseguenza inaspettata di un evento imprevedibile. Certo non si esclude la presenza di circostanze che mettano immediatamente e definitivamente a repentaglio la vita della combinazione economica. Si pensi, a titolo di esempio, alle disastrose conseguenze di inondazioni, di terremoti e di qualsiasi altra forma di calamità naturale. A parere di chi scrive, tuttavia, la situazione che si viene a determinare in base a queste circostanze non è identificabile come crisi d'azienda bensì come pura catastrofe ambientale, rispetto alla quale l'unità produttiva colpita difficilmente ha possibilità di efficace reazione e, quindi, di superamento.

Queste prime riflessioni – conseguenze negative, natura eccezionale e carattere non contingente – permettono di formulare, non senza margini di approssimazione, una possibile definizione del fenomeno patologico.

La crisi – si è detto – non può essere intesa come un evento accidentale ed improvviso,

⁽⁴⁰⁾ La crisi può essere *irreversibile* o *reversibile*. Nel primo caso, il fenomeno patologico ha raggiunto connotati di gravità tale da non permettere all'azienda di recuperare le condizioni di fisiologicità perdute. Ne consegue che l'istituto economico in posizione di disequilibrio irreversibile è destinato necessariamente a scomparire dal mercato. Diversamente, la crisi reversibile identifica una situazione caratterizzata sì da una forte compromissione delle posizioni di armoniosa economicità ma ancora recuperabile attraverso opportuni e tempestivi processi di risanamento aziendale. In proposito si consulti: SCIARELLI, *La crisi d'impresa. Il percorso economico della crisi aziendale*, op. cit., pag. 5; ZITO, *Fisiologia e patologia delle crisi di impresa*, op. cit., pagg. 163 e ss..

⁽⁴¹⁾ «La patologia aziendale costituisce [...] lo studio delle manifestazioni anormali, delle perturbazioni e degli impedimenti relativi alle condizioni di esistenza e sviluppo delle aziende di ogni specie». RIPARBELLI A., *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, Vallecchi, Firenze, 1950, pag. 49.

⁽⁴²⁾ Sciarelli, in particolare, precisa che con la crisi «Non si è [...] di fronte ad eventi puntuali e specifici che [...] possono compromettere il futuro aziendale, ma ci si trova al cospetto di una situazione diffusa e latente [...]». SCIARELLI, *La crisi d'impresa. Il percorso economico della crisi aziendale*, op. cit., pag. 7. Contrastante con l'opinione comune che sostiene fermamente l'eccezionalità del fenomeno crisi è l'approccio di Tedeschi Toschi. L'autrice ritiene, invero, che con il termine crisi non si debba identificare un evento anomalo di natura patologica bensì un problema quotidiano della vita aziendale. In particolare, sottolinea che «[...] la crisi appare [...] un evento ricorrente e non patologico della vita aziendale, che può essere affrontato con gli strumenti "normalmente" utilizzati per la gestione dell'impresa [...]». Cfr. TEDESCHI TOSCHI, *Crisi d'impresa tra sistema e management. Per un approccio allo studio delle crisi aziendali*, op. cit., pag. 109.

⁽⁴³⁾ Sul punto, Riparbelli sottolinea come «In realtà, nell'economia dell'azienda, non si passa repentinamente e decisamente dal periodo di normale funzionamento a quello di dissesto e di liquidazione, non accade cioè che cessi il funzionamento normale ed abbia inizio tutto ad un tratto il dissesto, ma esistono degli stati intermedi che rappresentano come delle forme di passaggio tra lo stato fisiologico e quello patologico». RIPARBELLI, *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, op. cit., pag. 41.

piuttosto essa si manifesta come un processo di progressivo deterioramento delle condizioni esiziali della combinazione economica ⁽⁴⁴⁾.

È ormai noto, la perpetuazione dell'unità operativa dipende: in un primo momento, dal conseguimento dell'equilibrio economico; successivamente, dalla conservazione della posizione acquisita per un periodo temporale non breve.

Il fenomeno patologico, di conseguenza, non può che identificarsi nella rottura delle condizioni di conveniente economicità – e quindi di equilibrio – in base alle quali l'azienda opera con prospettive di continuità.

Poiché, come si è precisato, la condizione di vitalità aziendale ha carattere dinamico, anche la crisi – in qualità di status antitetico a quello fisiologico – viene ad assumere la medesima peculiarità ⁽⁴⁵⁾.

La *degenerazione economica*, invero, non può essere ricondotta ad un momento puntuale e circoscritto al manifestarsi del quale l'azienda viene classificata come entità critica ⁽⁴⁶⁾.

Per cui, in base a tale approccio, *la crisi si manifesta non come una posizione statica bensì come un processo involutivo nel quale, evidentemente, si assiste al passaggio da uno stato di equilibrio ad uno di disequilibrio*.

Questa riflessione ribadisce ulteriormente la labilità del giudizio espresso sull'azienda che, in un dato momento, si trovi o meno in una condizione di equilibrio economico.

Rispetto allo stato di operatività, difatti, assume maggior peso il moto dell'unità produttiva, valutato nei suoi aspetti principali: *direzione e intensità* ⁽⁴⁷⁾.

La direzione rappresenta l'orientamento verso il quale la dinamica aziendale sta tendendo. Considerando questo aspetto, la posizione di equilibrio raggiunta identifica non l'arrivo bensì il punto di partenza rispetto al quale l'azienda può sviluppare un *moto evolutivo* o *involutivo*.

Chiaramente, la prima tendenza indica una propensione al miglioramento della posizione iniziale mediante il conseguimento di livelli di economicità sempre più elevati. In tal caso, il

⁽⁴⁴⁾ Siamo quindi in linea con l'approccio di Andrei e Guatri. Quest'ultimo in particolare parla di «percorso della crisi». Per approfondimenti ANDREI, *La prevenzione dei dissesti aziendali: alcuni spunti di riflessione*, op. cit., pag. 163; GUATRI, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, op. cit., pag. 111.

⁽⁴⁵⁾ Così De Sarno: «Crisi è stato dinamico o, meglio, condizione precaria e mutevole di dissesto; è condizione di squilibrio, d'instabilità patologica del sistema aziendale». DE SARNO, *Equilibrio e crisi delle imprese*, op. cit., pag. 56.

⁽⁴⁶⁾ È bene precisare, invero, che in numerosi contributi orientati all'elaborazione di strumenti diagnostici per l'accertamento delle condizioni patologiche, la crisi viene identificata con riferimento ad uno specifico momento di quello che, come si è osservato, in realtà è rappresentato da un processo. Più precisamente, il termine «crisi» viene usato come sinonimo di insolvenza (Beaver, 1966), o di perdita di natura economica (Deakin, 1972), o di fallimento o di altri particolari istituti giuridici (Altman, 1968). Nello specifico, si legga: ALTMAN E. I., *Finacial ratios. Discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy*, in «The Journal of Finance», vol. 23, n. 4, 1968; BEAVER H. W., *Financial ratios as predictors of failure*, in «Journal of Accounting Research», Supplement, 1966; DEAKIN E., *A Discriminant Analysis of Predictors of business failure*, in «Journal of Accounting Research», Spring 1972.

⁽⁴⁷⁾ In base a tali parametri, Giannessi identifica tre aree nelle quali può idealmente articolarsi la dinamica aziendale: (1) zona di equilibrio, (2) zona di incertezza, (3) zona di disequilibrio. Per ogni area è possibile individuare due estremi, massimo e minimo, che ne delimitano i confini. In tal modo, relativamente alla zona (1) si hanno punti di massimo e di minimo equilibrio; l'area (2) è, viceversa, delimitata da punti di massimo e di minimo disequilibrio. L'incertezza relativamente alla posizione acquisita dall'azienda (2) si ha con riferimento alla situazione delimitata dai confini di minimo delle precedenti zone. La combinazione economica, in un continuo processo di adattamento alle mutevoli condizioni interne ed esterne, può quindi operare nell'ambito delle tre zone individuate. GIANNESSEI, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pagg. 59 e ss..

percorso intrapreso non può che essere valutato favorevolmente.

Al contrario, il moto involutivo identifica un comportamento antifunzionale poiché orientato al progressivo deterioramento della conveniente posizione economica in precedenza raggiunta. In questo specifico caso, il giudizio espresso in merito alle condizioni di operatività è, senza dubbi, negativo.

La stessa logica e le medesime conclusioni possono rilevarsi anche nell'ipotesi in cui il punto di partenza coincida con una posizione di disequilibrio ⁽⁴⁸⁾ e non di equilibrio ⁽⁴⁹⁾.

In relazione a quanto precisato, è agevole intuire che il processo di crisi si identifica con un andamento aziendale di tipo involutivo ⁽⁵⁰⁾.

Come si è detto, tuttavia, la situazione va valutata esaminando congiuntamente la direzione e l'intensità del moto. Quest'ultima indica la velocità con cui l'azienda passa da una posizione all'altra seguendo lo specifico orientamento intrapreso. Pertanto, se l'intensità dell'involuzione è rapida, l'azienda tende in modo deciso verso posizioni di disequilibrio. La gravità di tale circostanza è di palmare evidenza: non si viene a disporre dei tempi sufficienti per poter diagnosticare per tempo il processo di crisi né, tanto meno, per intraprendere gli opportuni provvedimenti di salvaguardia atti ad arginarla.

Meno pregiudizievole, ma pur sempre ostile alla perpetuazione dell'unità economica, è l'ipotesi di lenta regressione. Invero, in questo caso il processo degenerativo si sviluppa con un andamento moderato: ciò crea le condizioni per un attento esame delle cause generatrici dell'inversione di tendenza e per l'individuazione delle soluzioni più efficaci per porvi adeguato rimedio.

1.3.2. Le cause della crisi: le disfunzioni patologiche

Definita la crisi come un processo di depauperamento delle favorevoli condizioni di perpetuazione aziendale, pare opportuno soffermarsi ora sulle ragioni all'origine del processo involutivo.

Nell'identificare le cause della crisi è necessario riflettere nuovamente sulle relazioni che legano l'ordine aziendale all'equilibrio.

⁽⁴⁸⁾ Anche in questo caso, il moto evolutivo va positivamente giudicato poiché l'azienda, nonostante si trovi in condizioni di non economicità, tende verso i punti di equilibrio. Viceversa, il moto involutivo identifica una situazione ancor più negativa rispetto a quella di partenza, in quanto l'operare aziendale tende a compromettere ulteriormente una posizione già di per sé compromessa.

⁽⁴⁹⁾ In merito, Caramiello precisa: «Nella dinamica aziendale, invero, tenuto conto della direzione e dell'intensità del moto, possono verificarsi le quattro seguenti ipotesi alternative:

- a) equilibrio attuale con prospettiva di conversione in disequilibrio;
- b) equilibrio attuale con prospettiva di costanza o di evoluzione ulteriore;
- c) disequilibrio attuale con prospettiva di conversione in equilibrio;
- d) disequilibrio attuale con prospettiva di costanza od involuzione ulteriore.

La prima e la seconda ipotesi costituiscono rispettivamente situazioni di equilibrio e di disequilibrio apparenti, così come la seconda e la quarta evidenziano situazioni di equilibrio e di disequilibrio ben definite». CARAMIELLO, *L'azienda nella fase terminale*, op. cit., pag. 19.

⁽⁵⁰⁾ Relativamente alla dinamica involutiva, difatti, Giannessi precisa «Quando il moto aziendale assume un atteggiamento negativo, la vita dell'azienda viene direttamente minacciata. Se esiste uno stato di equilibrio, tale atteggiamento può concretarsi in un rallentamento dell'intensità e della portata del moto o in una inversione della sua direzione; se esiste uno stato di disequilibrio, può concretarsi in un consolidamento o in un acceleramento degli orientamenti negativi assunti dal moto». GIANNESI, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pag. 209.

Si è osservato che l'economicità è condizione riflessa rispetto all'ordine. Affinché i ricavi attesi superino i costi prospettici e consentano l'assegnazione di un equo compenso al soggetto economico divengono indispensabili: l'adeguata combinazione del lavoro e del capitale, il sistematico svolgimento delle operazioni e l'armonico incontro tra forze interne ed esterne.

Le componenti aziendali, siano esse statiche o dinamiche, e le relazioni ambientali devono quindi convergere solidalmente verso il conseguimento di un conveniente livello di economicità.

Come precisato, non si tratta di una posizione definitiva: a seguito del dinamismo aziendale, causato non solo da mutamenti nelle componenti interne ma anche dall'instabilità ambientale, l'ordine tende incessantemente a scomporsi e a ricomporsi. Ciò a significare che lo stato armonico, un istante dopo la sua realizzazione, può essere superato dal semplice volgere degli eventi.

In condizioni funzionali, alla luce dei cambiamenti intervenuti, l'azienda reagisce e, mediante comportamenti adattivi, ricompone una nuova posizione d'ordine.

Al contrario, quando la condizione di armonioso operare non viene raggiunta, si genera uno stato di antifunzionalità: il *disordine aziendale* ⁽⁵¹⁾.

L'espressione identifica una situazione caratterizzata da una mancanza di proporzione nei fattori produttivi, oppure nell'assenza di coordinazione tra le operazioni di gestione o, infine, in una più o meno accentuata disarmonia nella composizione delle forze aziendali ed ambientali.

Così come l'ordine rappresenta la condizione essenziale per l'armoniosa prosecuzione dell'unità produttiva all'insegna dell'economicità, allo stesso modo il difetto d'ordine rappresenta il presupposto del patologico divenire aziendale ⁽⁵²⁾.

Si può ragionevolmente affermare, quindi, che il mancato conseguimento di un adeguato livello di ricchezza: (1) ha carattere riflesso e non primario e (2) è da imputarsi prevalentemente al manifestarsi di disfunzioni ⁽⁵³⁾. Queste, invero, rappresentano degli ostacoli o delle anomalie all'armonico funzionamento del sistema. È palese che il permanere delle alterazioni antifunzionali può compromettere più o meno seriamente le condizioni di perpetuazione dell'unità economica.

In altri termini, le disfunzioni che incidono sulla combinazione dei fattori produttivi, sulla correlazione dei processi ed, infine, sulla composizione delle forze interne ed ambientali possono influire sulla posizione di equilibrio conseguita e, se non opportunamente rimosse, possono condurre ad una condizione patologica irreversibile.

Questa affermazione, tuttavia, non deve essere recepita con assolutismo.

Le alterazioni, infatti, possono essere distinte in: *disfunzioni fisiologiche* e *disfunzioni patologiche*.

⁽⁵¹⁾ Per approfondimenti si legga PROSPERI, *Il governo economico della crisi aziendale*, op. cit.; GUATRI, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, op. cit., pagg. 13 e ss..

⁽⁵²⁾ «L'azienda trovasi in posizione di disequilibrio, cioè i suoi costi e i suoi ricavi non si compongono nel modo dovuto, poiché le combinazioni parziali, costituenti parti interdipendenti della combinazione generale, si muovono in modo contrario a quello che deve rappresentare l'indirizzo unitario della combinazione stessa». CARAMIELLO, *L'azienda nella fase terminale*, op. cit., pag. 73.

⁽⁵³⁾ Sulle disfunzioni aziendali si sono espressi RIPARBELLI, *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei disesti aziendali*, op. cit., pagg. 59 e ss.; VERGARA, *Disfunzioni e crisi d'impresa. Introduzione ai processi di diagnosi, risanamento e prevenzione*, op. cit., pag. 37 e ss..

Come è agevole intuire, le prime (*disfunzioni fisiologiche*) hanno generalmente lieve entità e, proprio per la loro limitata intensità, vengono di norma riassorbite dalle normali forze di reazione della combinazione produttiva ⁽⁵⁴⁾.

In questo caso, l'ordine viene ripristinato automaticamente e le ripercussioni sull'economicità aziendale sono, in genere, contenute.

Ben diverse sono le conseguenze generate dalla seconda tipologia di alterazioni (*disfunzioni patologiche*). All'interno di questa categoria è possibile operare ulteriori distinguo in relazione alle caratteristiche dell'atto oppositivo intrapreso dalla combinazione. Si avranno, pertanto, disfunzioni patologiche da:

- reazione insufficiente;
- reazione ritardata;
- mancata reazione ⁽⁵⁵⁾.

La prima classe si riferisce a disfunzioni di cui è stata tempestivamente verificata l'esistenza ma che presentano un'intensità superiore rispetto alla forza di opposizione aziendale.

Le disfunzioni a reazione ritardata sono, al contrario, alterazioni delle quali si è avuto un accertamento tardivo. I lunghi tempi di accertamento permettono al difetto d'ordine di evolve-re, consolidando e rinvigorendo la specifica forza avversa. Anche in questo caso l'azione reattiva diviene inefficace a fronte della superiore intensità acquisita dalla disfunzione. Tuttavia, diversamente dalla precedente tipologia, tale maggiore forza non è originaria bensì derivata, ossia imputabile ad un comportamento intempestivo da parte del soggetto economico deputato all'identificazione ⁽⁵⁶⁾.

La mancata reazione, che qualifica la terza classe di disfunzioni, si può verificare in concomitanza di due particolari circostanze:

- in presenza di difetti di cui si riconosce immediatamente la superiore intensità rispetto alla reazione aziendale concretamente attuabile e per le quali si ritiene inopportuna qualsiasi forma di opposizione;
- o, paradossalmente, per alterazioni mai diagnosticate.

Ad evidenza, le tre tipologie di difetti d'ordine appena descritte producono, in tempi più o

⁽⁵⁴⁾ La continua ricerca di posizioni di equilibrio più soddisfacenti produce inevitabilmente nel sistema aziendale delle tensioni nei presupposti di ordine economico. In altri termini, le condizioni armoniche raggiunte a livello combinatorio, sistematico e di composizione in un dato momento vengono a mancare di fronte alle intenzioni di crescita aziendale. Ciò implica necessariamente un processo di riassorbimento delle forze avverse per la ricomposizione delle posizioni di economicità perdute. Le disfunzioni generate in queste specifiche circostanze non possono che definirsi fisiologiche, poiché di fatto nascono a seguito di un normale processo di sviluppo aziendale. L'unità produttiva dovrebbe essere comunque in grado di eliminare automaticamente e senza particolari sforzi le alterazioni prodottesi, senza quindi degenerare nelle posizioni di disequilibrio economico.

⁽⁵⁵⁾ Precisa Ferrero «Le crisi [...] nascono da un processo di sviluppo delle disfunzioni, al quale non ci si è saputo, o potuto, opporre, o delle quali, più semplicemente, non ci si è accorti tempestivamente. Esse, dunque, costituiscono indubbiamente eventi patologici in quanto pur derivando la loro origine da disfunzioni presenti in azienda e più o meno diffuse, implicano, tuttavia, un'incapacità, oppure un'impossibilità, da parte dell'azienda stessa, di opporvisi efficacemente». FERRERO G., *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano, 1987, pag. 25.

⁽⁵⁶⁾ Caramiello, in tal senso, precisa «Ecco perché è necessaria una continua osservazione della dinamica aziendale e del mercato, con sufficiente anticipo rispetto alle decisioni da prendere. Un ritardo anche lieve nell'acquisizione e nell'interpretazione dei dati necessari alla razionale conduzione della dinamica aziendale da parte del soggetto economico può, invero, rappresentare un limite di eccezionale portata». CARAMIELLO, *L'azienda nella fase terminale*, op. cit., pag. 64.

meno brevi ⁽⁵⁷⁾, ripercussioni negative sul livello di economicità, provocando il deterioramento delle condizioni per la fisiologica perpetuazione della combinazione economica.

La genesi delle disfunzioni rappresenta, quindi, il momento in cui la dinamica involutiva produce la sua forza avversa alle condizioni di armonioso operare.

In questa fase l'azienda inverte il proprio moto volgendo verso posizioni di disequilibrio economico.

Nei primi momenti del processo, tuttavia, l'unità produttiva si trova ancora in posizioni di equilibrio, anche se meno favorevoli rispetto a quelle rivestite prima dello sviluppo delle alterazioni antieconomiche.

Emerge, pertanto, la necessità di stabilire quando effettivamente il fenomeno della crisi d'azienda ha inizio: se nel momento in cui la combinazione raggiunge effettivamente posizioni antieconomiche oppure, ancor prima, nell'istante in cui si verifica l'inversione della direzione della dinamica aziendale.

L'opinione maggiormente condivisa ritiene che il fenomeno critico debba identificarsi limitatamente alle posizioni di disequilibrio economico. Si avvalora, pertanto, la prima delle ipotesi formulate.

Ad avviso di chi scrive, invece, alla crisi deve essere attribuito un significato più ampio. Per la precisione, il fenomeno deve ricomprendere, oltre alle posizioni di disarmonico operare, anche la fase in cui i difetti d'ordine – nello specifico le disfunzioni patologiche ⁽⁵⁸⁾ – si generano e iniziano a deteriorare le condizioni esiziali di fisiologico divenire. Si estende, pertanto, la tesi più accreditata per la quale il fenomeno degenerativo deve escludere le alterazioni determinatesi nell'ambito delle relazioni interne ed esterne alla combinazione aziendale ⁽⁵⁹⁾.

Riconoscere le disfunzioni come elemento integrante del fenomeno critico consentirebbe un'estensione dell'ambito di osservazione dell'analista, che si soffermerebbe ad esaminare non già gli effetti della patologia bensì le cause della sua origine.

Ragionando in termini restrittivi, invero, si rischierebbe di commettere un errore di valutazione, poiché verrebbero messi in secondo piano elementi (le disfunzioni) che in realtà rivestono un ruolo centrale, in special modo ai fini diagnostici.

Nell'accertamento dell'alterata condizione aziendale, difatti, la tempestività è l'elemento

⁽⁵⁷⁾ Non di rado le disfunzioni generano i propri effetti sfavorevoli in modo differito, ossia dopo un periodo di tempo di resistenza da parte dell'azienda. Tale arco temporale viene, pertanto, denominato *periodo di latenza del disordine*.

⁽⁵⁸⁾ È palese che tale considerazione non debba intendersi con riferimento ai difetti fisiologici, la cui identificazione e progressiva eliminazione rientrerebbe nel normale funzionamento aziendale in prospettiva difensiva o evolutiva.

⁽⁵⁹⁾ Sono di questo avviso Vergara e Prosperi. Questi autori, invero, ritengono che la presenza di disfunzioni sia un elemento fisiologico per la combinazione economica. Pertanto, la crisi, avendo carattere patologico, non può identificarsi con esse. Per approfondimenti si legga: PROSPERI, *Il governo economico della crisi aziendale*, op. cit., pagg. 13 e ss.; VERGARA, *Disfunzioni e crisi d'impresa. Introduzione ai processi di diagnosi, risanamento e prevenzione*, op. cit., pagg. 37 e ss.. Ciò nonostante, Vergara, pur sostenendo la tesi generale appena ricordata, afferma che «Le crisi nascono da un processo di sviluppo delle disfunzioni, al quale non ci si è saputo, o potuto, opporre, o delle quali, più semplicemente, non ci si è accorti tempestivamente. Esse, dunque, costituiscono indubbiamente eventi patologici in quanto [...] implicano [...] un'incapacità, oppure un'impossibilità, da parte dell'azienda stessa, di opporvisi efficacemente». A nostro parere, tale affermazione giustifica la distinzione tra disfunzioni fisiologiche e quelle patologiche. Inoltre ci permette di comprendere con ragionevolezza il ruolo di quest'ultima tipologia nel processo di crisi. VERGARA, *Disfunzioni e crisi d'impresa. Introduzione ai processi di diagnosi, risanamento e prevenzione*, op. cit., pag. 57.

preponderante. Riuscire a riconoscerne i segnali nei primi stadi di manifestazione (e, quindi, di rivelazione delle disfunzioni) diviene perciò essenziale per poter disporre dei tempi adeguati per la formulazione di decisioni ponderate nonché di azioni efficaci e convenienti nel fronteggiare lo stato critico.

1.4. L'analisi del processo involutivo

Ogni fenomeno patologico manifesta caratteri di originalità tali da renderlo unico rispetto alla crisi di altre unità produttive ⁽⁶⁰⁾. Pur tuttavia, di fronte a tale eterogeneità è possibile identificare un percorso che accomuna le dinamiche involutive delle diverse realtà. Tale processo è idealmente articolabile in quattro fasi fondamentali ⁽⁶¹⁾:

1. disordine;
2. deterioramento reddituale;
3. deterioramento finanziario;
4. deterioramento patrimoniale.

Si tratta, ad evidenza, di momenti contraddistinti da una rigorosa sequenzialità temporale: ciascuno di essi, infatti, rappresenta il presupposto per il passaggio ed il consolidamento dello stadio successivo.

È opportuno precisare, tuttavia, che la sequenza delineata (FIGURA 1.1.) non tratteggia solo una mera successione temporale di eventi costituenti un processo unitario. Essa fornisce anche una rappresentazione gerarchica della progressiva complessità che il fenomeno può acquisire.

Ad ogni stadio, infatti, non si deve attribuire la medesima importanza ma una pericolosità sempre crescente.

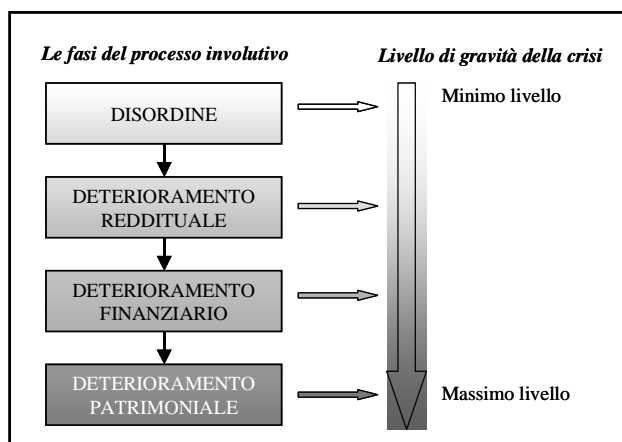
Con altre e più chiare parole, una crisi nell'iniziale fase del disordine presenta un livello di gravità, misurata in termini di difficoltà di recupero della posizione di equilibrio economico, decisamente inferiore rispetto ad una patologia ormai giunta all'ultimo stadio. Pertanto, il malessere aziendale riconosciuto ed affrontato nei primi momenti di sviluppo è più facilmente contenibile e rimediabile rispetto ad una crisi accertata ed affrontata nella fase in cui lo squili-

⁽⁶⁰⁾ In proposito, Kharbanda e Stallworthy analizzando le «trajectories of failure» affermano «Each failure is unique. A study of the process of failure, however, reveals some broad patterns among the host of failures that occur around the world, and those who have studied the subject have sought such patterns in order to bring some order out of the chaos». KHARBANDA O. P., STALLWORTHY E. A., *Corporate Failure. Prediction, panacea and prevention*, McGraw Hill, New York, 1985, pag. 17.

⁽⁶¹⁾ Siamo, quindi, in linea con l'articolazione proposta da Guatri nel 1986. In base ad essa sono identificabili i momenti: (1) dell'incubazione, (2) della maturazione, (3) dell'insolvenza e (4) del dissesto. Nel 1995, pur ribadendo nuovamente la distinzione del 1986, lo stesso autore associa la crisi ai soli due stadi terminali del processo involutivo, vale a dire all'insolvenza e al dissesto. L'incubazione e la maturazione costituirebbero, a parere di Guatri, il *declino* aziendale, inteso quale processo di distruzione del valore del capitale economico. La crisi, di contro, ne rappresenta uno sviluppo successivo o meglio la fase conclamata e, pertanto, apparente del declino. Sull'argomento si confronta: GUATRI L., *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1986, pagg. 12 e ss.; GUATRI, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, op. cit., pagg. 105 e ss.. Diversamente, Andrei individua tre soli stadi nel quale suddividere il processo disgregativo: crisi latente, crisi manifesta e crisi acuta. In buona sostanza, rispetto all'approccio di Guatri, si assiste all'unificazione dei fenomeni di insolvenza e di dissesto, entrambe ricondotte alla fase della crisi acuta. ANDREI, *La prevenzione dei dissesti aziendali: alcuni spunti di riflessione*, op. cit., pag. 167.

brio è ormai giunto a pregiudicare seriamente la situazione patrimoniale ⁽⁶²⁾.

FIGURA 1.1. – *Fasi e gravità del processo di crisi aziendale*



Nell'intento di rendere più efficaci gli interventi di risanamento diviene imprescindibile per il management poter disporre di adeguati strumenti diagnostici che si dimostrino affidabili nel riconoscere lo stato critico sin dai primi stadi degenerativi.

La possibilità di accertare tempestivamente le forme primigenie di debolezza aziendale e di intervenire efficacemente per evitare il passaggio allo stadio successivo dipenderà, difatti, dall'affidabilità degli strumenti di controllo – o, più precisamente, di diagnosi – utilizzati.

1.4.1. Il primo stadio: il disordine

Il disordine identifica la fase di genesi e di incubazione delle disfunzioni di carattere patologico che, come si è detto, costituiscono le cause scatenanti dell'involuzione del moto aziendale.

Le alterazioni in parola possono riscontrarsi nella composizione o nella correlazione delle componenti interne, strutturali e dinamiche, nonché nelle relazioni tra la combinazione economica e l'ambiente circostante. Si possono, perciò, individuare tre tipologie di disordine: combinatorio, sistematico e di composizione ⁽⁶³⁾.

Il *disordine combinatorio* può trovare ragione in errori commessi in sede di acquisizione delle risorse aziendali o, successivamente, in fase di relativo utilizzo.

Nel primo caso, le disfunzioni sorgono come conseguenza della disponibilità di fattori non conformi ai fini dell'armonico svolgimento dei piani di produzione. E ciò da un punto di vista: quantitativo, qualitativo o temporale

In particolare, gli input possono non soddisfare il modulo della combinazione produttiva perché acquisiti: in misura eccedente o insufficiente; di qualità superiore od inferiore; in anti-

⁽⁶²⁾ Tuttavia, sin da ora è bene precisare che l'accertamento dei sintomi di crisi presenta maggiori difficoltà nelle prime fasi del processo evolutivo. Ciò si spiega facilmente: l'azienda si trova ancora relativamente lontana dallo stadio terminale nel quale la patologia trova manifestazioni più eclatanti. Come Guatri sottolinea «[...] mentre le fasi centrali e finali hanno manifestazioni evidenti, e talvolta clamorose, le prime sono appena accennate, o di equivoca interpretazione; e non di rado, perciò, difficili da individuare». GUATRI, *Crisi e risanamento delle imprese*, op. cit., pag. 42.

⁽⁶³⁾ Sul punto si legga CARAMIELLO, *L'azienda nella fase terminale*, op. cit., pagg. 65 e ss..

cipo o in ritardo rispetto alle reali necessità della produzione che si intende realizzare.

Nella seconda ipotesi (errori in sede di utilizzo), nonostante i fattori siano disponibili in modo adeguato rispetto alle necessità dell'azienda, entrano e vengono impiegati nei processi produttivi in modo antifunzionale.

Parimenti ai difetti di acquisizione, anche quelli di utilizzazione possono ricondursi ad errori commessi in rapporto alla quantità, alla qualità ed al tempo di impiego.

Poiché le risorse devono partecipare alla vicenda aziendale in relazione alla proporzione ritenuta più rispondente al fine economico prefissato, è palese che ripetuti errori di acquisizione e di utilizzazione possano degli intralci e delle irregolarità nel funzionamento: dapprima, del singolo ciclo produttivo; successivamente, per gli stretti nessi che legano ciascuna combinazione parziale, dell'intero sistema aziendale fintanto che, nel lungo andare, può risultare irrimediabilmente compromesso.

Anche le operazioni gestionali possono essere oggetto di vizi di una portata tale da pregiudicare l'efficace realizzazione della strategia aziendale fissata dal soggetto direzionale.

Il *disordine sistematico*, nello specifico, può originarsi per errori sotto il profilo spaziale o temporale.

Quando le operazioni sono tra loro slegate temporalmente, il razionale susseguirsi delle fasi di approvvigionamento, trasformazione e distribuzione, nelle quali si scinde il ciclo produttivo, viene turbato da bruschi salti di andamento o, ancor più seriamente, da arresti definitivi.

Il difetto di tipo spaziale, invece, si origina quando le operazioni che devono svolgersi contemporaneamente avvengono in modo casuale, seguendo un orientamento indipendente e divergente rispetto al prefissato obiettivo strategico.

In entrambi i casi, le disfunzioni producono sprechi ed inefficienze di tipo organizzativo che non tarderanno a rivelarsi sottoforma di perdite di economicità a livello aziendale.

Non meno rilievo deve essere attribuito al *disordine di composizione*.

Gli incessanti e repentini cambiamenti ambientali sono spesso motivo di difficoltà di adattamento per l'economico operare della combinazione produttiva.

In questo ambito, si possono identificare difetti di adeguamento e difetti di intempestività.

Nella prima ipotesi, l'azienda commette errori adattando la propria gestione interna alle mutate condizioni di mercato in modo non conveniente. Nella seconda, invece, il vizio si genera perché gli assestamenti interni avvengono con ritardo rispetto ai tempi di manifestazione del cambiamento ambientale ⁽⁶⁴⁾.

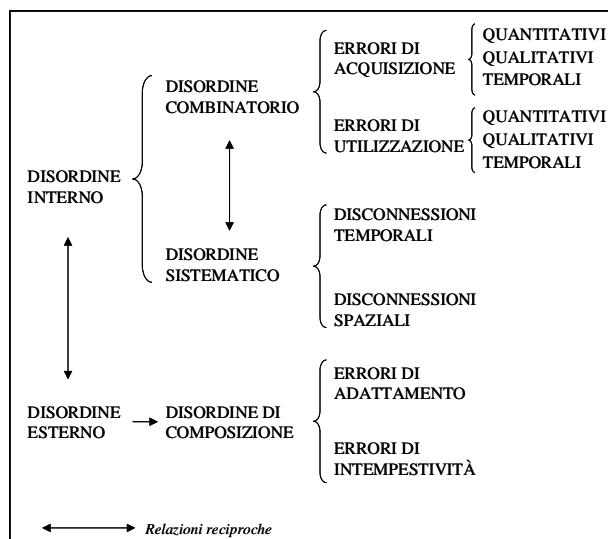
L'incapacità prolungata di reagire per tempo e convenientemente alle mutazioni esterne può sfociare, nei casi più gravi, in interruzioni, ostacoli e costrizioni al normale funzionamento aziendale. Anche il disordine di composizione, pertanto, non può che riflettersi negativa-

⁽⁶⁴⁾ In particolare, l'azienda può rapportarsi con l'ambiente di riferimento adottando comportamenti attivi di tipo reattivo o di tipo anticipatorio. In buona sostanza, nel primo caso l'azienda si limita ad adeguarsi il più rapidamente possibile al verificato cambiamento esterno. Nel secondo, invece, facendo leva sulle proprie forze interne, la combinazione cerca di influenzare le condizioni della realtà circostante nell'intento di generare nuovi mutamenti più favorevoli al proprio operare. In tal modo, avendo contribuito all'evoluzione dell'ambiente stesso, l'azienda viene a disporre di maggiori informazioni per poter prevedere tempestivamente la variazione e predisporre adeguate misure di fronteggiamento. Per ulteriori approfondimenti, si confronti MARCHI L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, quinta edizione, Giappichelli, Torino, 2003, pagg. 19 e ss..

mente sulla posizione di equilibrio economico divenendo una possibile causa di crisi aziendale.

La classificazione delle principali disfunzioni all'origine della dinamica involutiva è riportato nello schema sottostante.

FIGURA 1.2. – *La fase di incubazione: le disfunzioni patologiche aziendali*



La suddivisione proposta, tuttavia, è giustificabile solo per esigenze di semplificazione scientifica.

Le disfunzioni, infatti, non sono tra loro autonome. Al contrario, esse sono *collegate da forti legami di interdipendenza* poiché generate nell'ambito del complesso sistema aziendale ⁽⁶⁵⁾. Così il disordine interno, riconducibile ad inefficienze nella combinazione delle risorse e nella correlazione delle operazioni, e il disordine esterno, indotto da un'anelastica composizione delle forze aziendali ed ambientali, si influenzano vicendevolmente ⁽⁶⁶⁾.

Ciò significa che errori nella struttura e nella dinamica interna all'unità produttiva generano impedimenti all'armonioso sviluppo delle relazioni con la realtà circostante. Viceversa, l'imperfetto aderire dell'azienda ai mutamenti ambientali non può non riflettersi negativamente sulle condizioni di ordine interno. Sarebbe, perciò, improprio affermare che la crisi trae origine da un unico evento sfavorevole.

⁽⁶⁵⁾ Con le parole di Vergara «[...] un mutamento del sistema ambientale, così come una componente interna del sistema aziendale, qualora sia rilevante, non può mai rimanere senza conseguenze, ma inevitabilmente innesci, in tempi più o meno brevi, un processo a catena su tutti, o parte, degli altri elementi, mutando le condizioni che determinano l'equilibrio dell'insieme». VERGARA, *Disfunzioni e crisi d'impresa. Introduzione ai processi di diagnosi, risanamento e prevenzione*, op. cit., pag. 40.

⁽⁶⁶⁾ Vergara, in particolare, riconduce tutte le alterazioni aziendali a due grandi categorie: disfunzioni da inefficienza e disfunzioni da rigidità. Le prime, assimilabili al concetto di disordine interno, sono rappresentate da interruzioni nei nessi di correlazione e coordinazione tra le componenti strutturali dell'unità produttiva. L'inefficienza è un termine utilizzato in questa circostanza per indicare la presenza di perturbazioni che inceppano o deteriorano la funzionalità del sistema aziendale rispetto alle sue specifiche potenzialità. La seconda tipologia di disfunzioni, riconducibili al concetto di disordine esterno, si riferiscono invece ad interruzioni nei nessi di correlazione e coordinamento avvenute nell'ambito delle relazioni ambientali. Esse sono da imputare all'imperfetta capacità di qualsiasi azienda di adeguarsi perfettamente all'ambiente in cui opera. Sull'argomento si confronti VERGARA, *Disfunzioni e crisi d'impresa. Introduzione ai processi di diagnosi, risanamento e prevenzione*, op. cit., pagg. 39 e 40.

La patologia, invero, raramente si diffonde per effetto di una specifica disfunzione che contrasta autonomamente ed isolatamente le condizioni di fisiologico divenire aziendale.

Ben più di frequente, la perturbazione, prodotta all'interno o all'esterno della combinazione, tende ad influenzare le altre componenti del sistema, generando nuove disfunzioni di natura derivata rispetto alla primigenia. Le alterazioni prodotte a loro volta danno vita, in tempi più o meno brevi, ad altri motivi di disordine. Così procedendo si innesca un allarmante processo a catena che, se non tempestivamente ed adeguatamente fronteggiato, conduce l'azienda verso i punti di rottura dell'equilibrio economico.

Ciò che si viene a configurare, quindi, è un vero e proprio *sistema delle disfunzioni* ⁽⁶⁷⁾.

Nell'ambito di tale sistema le alterazioni sono unitamente orientate, seppur con diversa intensità, ad imporre un'azione degenerativa delle condizioni di sopravvivenza della combinazione economica.

Una delle peculiarità più allarmanti del sistema in parola è il *carattere dinamico dai connotati evolutivi*. Esso, si è specificato, *si autoalimenta coinvolgendo progressivamente un numero sempre maggiore di elementi dell'unità produttiva*. Attraverso questo processo di graduale implementazione, il sistema potenzia la propria forza avversa che, come è facile intuire, è superiore alla somma delle forze di ogni singola disfunzione poiché risultato di un'azione sinergica.

Oltre a ciò, è importante precisare che, in questo primo stadio della dinamica involutiva, le alterazioni si mantengono in parte celate e, pertanto, assai arduo ne diviene l'accertamento. Questo perché i punti di debolezza aziendale trovano spesso compensazione in altri di forza che contribuiscono a nascondere, seppur temporaneamente, i sintomi dell'incipiente processo degenerativo ⁽⁶⁸⁾. Per tale ragione, il disordine viene anche propriamente definito come *fase di crisi latente*.

1.4.2. Il secondo stadio: il deterioramento reddituale

La degenerazione reddituale rappresenta la successiva evoluzione dello stadio di disordine.

Le perturbazioni causa del processo regressivo, non identificate ed efficacemente ostacolate nella fase di genesi, iniziano in questo stadio ad intaccare ed a corrodere progressivamente i risultati periodici di gestione.

Il passaggio è di agevole comprensione:

- le disfunzioni di natura gestionale ed organizzativa, inizialmente prodottesi ed ormai radicate nel contesto aziendale, generano sprechi, difetti e più in generale inefficienze;
- queste conseguenze dannose, nello stadio di gestazione celate e difficilmente verificabili, trovano ora traduzione esplicita in variazioni sfavorevoli nelle entità dei ricavi e dei costi d'esercizio.

In questa fase, quindi, si ha prova tangibile degli errori commessi nell'acquisizione e nell'impiego dei fattori, nello svolgimento delle operazioni e nell'adattamento alle mutevoli condizioni ambientali, perché misurati da valori di natura economica.

⁽⁶⁷⁾ CARAMIELLO, *L'azienda nella fase terminale*, op. cit., pag. 75.

⁽⁶⁸⁾ Per approfondimenti si legga ZITO, *Fisiologia e patologia delle crisi di impresa*, op. cit., pag. 76.

Per tale ragione, nella regressione da stadio di disordine a quello di deterioramento reddituale si assiste anche al passaggio da crisi latente a crisi manifesta. Il fenomeno, in particolare, si palesa solo per i soggetti che operano entro i confini dell'unità produttiva. Pertanto, per l'ambiente esterno lo stato critico dell'azienda rimane occulto.

Il permanere delle disfunzioni genera variazioni, in aumento o in diminuzione, dei costi e dei ricavi. Tali cambiamenti, per le strette relazioni di causa-effetto, non tardano a produrre riflessi negativi sul reddito di periodo.

Naturalmente, queste variazioni devono essere esaminate in termini relativi.

È importante sottolineare, infatti, che un incremento dei costi non ha nessun significato particolare se considerato in sé per sé. Alla medesima conclusione si deve giungere anche nella circostanza in cui si verifichi una diminuzione delle componenti economiche positive.

Una contrazione dei ricavi, infatti, può essere accompagnata da una proporzionale riduzione dei costi, in tal caso non si avrebbero ripercussioni negative sul risultato di gestione. Con un analogo ragionamento, un incremento degli oneri d'esercizio, se a prima vista può sembrare un chiaro segnale di una probabile gestione in perdita, può in realtà trovare compensazione in un livello di ricavi altrettanto elevato o, addirittura, superiore.

In definitiva, l'inadeguata misura dei risultati di gestione può derivare o da costi eccessivi o da ricavi insufficienti o dal concorso di entrambe le alterate posizioni. Laddove le espressioni «eccessivo» ed «insufficiente» sono frutto di una valutazione in termini relativi, ottenuta comparando l'entità delle componenti positive di reddito con quelle negative.

In buona sostanza, le circostanze irregolari che possono trovare concreta verifica sono fondamentalmente tre⁽⁶⁹⁾:

1. ricavi sufficienti ma costi in eccesso;
2. costi contenuti ma ricavi inadeguati;
3. eccesso di costi ed insufficienza dei ricavi.

L'accertamento di una qualsiasi delle posizioni individuate, alla luce della tendenza involutiva del moto aziendale, porterà ad una graduale contrazione dell'entità del reddito sino al conseguimento di perdite d'esercizio sempre più cospicue.

Pare appena il caso di sottolineare che l'ottenimento di un risultato economico negativo al termine di un periodo amministrativo deve essere, comunque, valutato con una certa circospezione.

Il conseguimento di una perdita, invero, rappresenta indubbiamente una situazione non trascurabile, per la quale si reputa necessario un accurato studio *ex post* finalizzato all'identificazione delle cause che l'hanno determinata.

Tuttavia, a tale circostanza non si deve attribuire un peso eccessivo. Difatti, la perdita conseguita, seppur rilevante ai fini del raggiungimento dei convenienti livelli di economicità⁽⁷⁰⁾, non deve essere assimilata ad una crisi in atto.

⁽⁶⁹⁾ RIPARBELLI, *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, op. cit., pag. 66.

⁽⁷⁰⁾ Il reddito d'esercizio, invero, è un variabile contemplata nell'equazione economica di breve termine. Essa, pertanto, non è priva di significato nella valutazione della posizione di fisiologico divenire aziendale in quanto rappresenta una condizione particolarmente necessaria per il conseguimento dell'equilibrio generale. Con le parole di Amaduzzi «[...] tali condizioni particolari significano l'innesto della parte nel tutto, del breve volgere di tempo nella prospettiva ampia del lungo decorso». AMADUZZI, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, op. cit., pag. 210.

L'aggregato economico, infatti, presenta taluni limiti che lo rendono inidoneo ad esprimere le condizioni – di equilibrio o di disequilibrio – in cui si trova ad operare l'unità produttiva. E ciò per tre principali motivazioni.

Anzitutto (prima motivazione), *il reddito d'esercizio non rappresenta il vero risultato di gestione*, in relazione al quale vengono formulati i giudizi sull'economicità aziendale.

La gestione, come è ben noto, ha carattere unitario ed abbraccia l'intera vita della combinazione: dal momento dell'istituzione a quello della cessazione. L'arbitraria ripartizione dell'esistenza aziendale in periodi è, quindi, da imputarsi a mere esigenze conoscitive e di ordine pratico ⁽⁷¹⁾. Ne deriva che il reddito d'esercizio è un risultato parziale caratterizzato da soggettività ed incertezza, poiché la relativa misura viene a dipendere dalle astrazioni e dalle congetture formulate in sede di attribuzione delle componenti economiche, positive e negative, allo specifico periodo amministrativo.

Inoltre (seconda motivazione), pur trovando espressione quantitativo-monetaria, *l'utile o la perdita non sono valori di immediata comprensione e, conseguentemente, di semplice valutazione*. L'apprezzamento dell'aggregato economico, infatti, è subordinato ad un attento processo interpretativo ⁽⁷²⁾, teso a comprenderne la composizione e la derivazione ⁽⁷³⁾. Solo appurando in che modo si è formato il reddito di un determinato esercizio è possibile ottenere indicazioni fondate sull'eventualità che nel futuro un simile risultato possa trovare nuovamente verifica ⁽⁷⁴⁾.

Infine (terza motivazione), al reddito non è possibile attribuire una significatività tale da essere ritenuto fondamento sufficiente per un giudizio sul fisiologico o patologico divenire aziendale in quanto *si tratta di un risultato scaturente dal breve periodo*. Per contro, nella formulazione di un giudizio attendibile sulle condizioni di operatività dell'unità produttiva di-

⁽⁷¹⁾ Sul punto, Madonna sottolinea «Nel periodo in cui [l'attività economica] si svolge – non di rado lungo o lunghissimo e, comunque, perlopiù imprecisato ed imprevedibile – si sostanzia in una concatenazione strettissima di fatti ed eventi che si svolgono senza soluzione di continuità. [...] È quindi in nome della nostra esigenza di conoscenza, di apprendere stati e risultati parziali, che limitiamo artificiosamente il fenomeno aziendale, riproducendolo ad innaturali segmentazioni temporali che, in realtà, gli sono estranee». MADONNA S., *Il processo di capitalizzazione dei costi nell'economia dell'azienda. Problematiche economico-aziendali, tecniche e di valutazione*, Giuffrè, Milano, 2004, pag. 10.

⁽⁷²⁾ Sull'interpretazione dei dati di bilancio si può utilmente consultare CECCHERELLI A., *Il linguaggio dei bilanci. Formazione e interpretazione dei bilanci commerciali*, Felice Le Monnier, Firenze, 1950, pagg. 311 e ss..

⁽⁷³⁾ Il giudizio in merito al risultato conseguito in un esercizio va ponderato in relazione ad un'accurata analisi delle componenti che hanno contribuito alla sua formazione. Così «Può essere anche che risultati negativi [...] siano conseguenti a decisioni relative all'attuazione di linee politiche che implicano cambiamenti rilevanti delle strutture e dei processi interni oppure nei rapporti esterni le quali abbisognano di un certo tempo per dare i propri frutti». FERRARIS FRANCESCHI, *L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico*, op. cit., pag. 61.

⁽⁷⁴⁾ È, difatti, comprensibile come una perdita generata dall'imputazione in bilancio di costi di natura straordinaria possa destare preoccupazioni minori rispetto ad un risultato negativo prodottosi confrontando i soli ricavi con i costi tipici. Si tratterebbe, la prima, di una situazione eccezionale, difficilmente ripetibile in futuro. In proposito, si ritiene che l'equilibrio economico non debba essere perseguito esclusivamente a livello complessivo di gestione ma già nell'ambito della specifica area caratteristica. Invero, una posizione di equilibrio economico a livello generale può essere compatibile con una situazione di disequilibrio nell'area tipica qualora le altre gestioni si dimostrino in grado di ripristinare le risorse fino al conseguimento di un conveniente livello di economicità. Ciò tuttavia non può essere giudicato in termini soddisfacenti poiché compito delle gestioni finanziaria, straordinaria e patrimoniale è generare ricchezza aggiuntiva rispetto a quella ottenuta dalla produzione tipica e non colmarne le carenze. In merito, si legga SOSTERO U., *L'equilibrio economico delle aziende*, in «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», n. 7 e 8, 2002, pag. 329 e ss..

viene indispensabile tenere conto non solo del risultato presente ma anche del trend di quelli passati nonché delle ipotesi formulate in merito alle attese future.

Alla luce di tali considerazioni, si ritiene che la fase di degenerazione reddituale trovi adeguata connotazione in relazione a tre prospettive principali: *quantitativa*, *qualitativa* e *temporale*.

Da un punto di vista *quantitativo*, lo si è rilevato, lo stadio si caratterizza per la progressiva contrazione dei risultati di gestione al di sotto dei livelli di equità. Naturalmente, se non circoscritta per tempo, la tendenza regressiva conduce al conseguimento di perdite d'esercizio. La presenza costante di risultati negativi, difatti, contraddistingue la fase di degenerazione reddituale del processo involutivo aziendale.

Qualitativamente, invece, è rilevante che la riduzione del reddito non sia un fatto effimero, derivante cioè da particolari congiunture sfavorevoli, bensì sistematico e irreversibile in assenza di interventi risolutivi.

Da ultimo, in questa fase vi devono essere fondati motivi che presuppongano il riprodursi nel tempo di risultati sfavorevoli (*aspetto temporale*). Con altre parole, non è rilevante la contrazione degli utili sul piano storico quanto, piuttosto, la perdita di capacità reddituale prospettica, definita in relazione ai risultati passati e a quelli che ci si attende per il futuro.

1.4.3. Il terzo stadio: il deterioramento finanziario

Il permanere di circostanze gravate da una superiorità dei costi rispetto ai ricavi non tarda a generare pregiudizio anche all'aspetto finanziario della gestione.

Quest'ultimo, come è ben noto, si ricollega alla dinamica delle entrate e delle uscite, movimenti che accompagnano la maggior parte delle operazioni aziendali: di finanziamento, di acquisto e di vendita. Più precisamente, con riferimento al ciclo produttivo, si hanno *impieghi numerari* in corrispondenza degli investimenti in fattori produttivi e *reintegri* con il disinvestimento della produzione realizzata. Esaminando il solo ciclo finanziario, invece, si hanno afflussi a seguito dell'assunzione di finanziamenti e deflussi conseguenti alle relative operazioni di rimborso.

Per l'azienda diviene essenziale mantenere una perfetta sincronia tra movimenti in entrata e in uscita: si tratta, infatti, di una condizione essenziale per poter disporre continuamente dei capitali – nella quantità, nelle forme e nei tempi – necessari per soddisfare il regolare svolgimento dell'attività produttiva nel rispetto dei principi di economicità.

È d'uopo precisare che gli aspetti finanziario ed economico, rispetto ai quali può essere osservata la gestione aziendale, sono strettamente interdipendenti ⁽⁷⁵⁾.

È, quindi, inevitabile che le perdite, manifestatesi nella fase di deterioramento reddituale del processo involutivo, finiscano per incidere sullo stato di liquidità aziendale ⁽⁷⁶⁾. Nella spe-

⁽⁷⁵⁾ È ben noto, difatti, che la gestione aziendale possa idealmente distinguersi in due aspetti diversi ma tra loro strettamente interdipendenti, vale a dire: la gestione monetario-finanziaria e la gestione monetario-reddituale. Sul punto CARAMIELLO C., *Capitale e Reddito: operazioni di gestione e dinamica dei valori*, Giuffrè, Milano, 1993.

⁽⁷⁶⁾ Così precisa Riparbelli «[...] la disfunzionalità finanziaria è una conseguenza di una deficienza nel funzionamento economico dell'impresa in quanto è un riflesso della mancata correlazione fra costi e ricavi e del mancato adeguamento fra volume della produzione e assorbimento dei prodotti da parte del mercato». RIPARBELLI, *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, op. cit., pag. 70.

cifica situazione, invero, le uscite connesse all'approvvigionamento dei fattori produttivi non trovano recupero attraverso i flussi in entrata derivanti dalla vendita della produzione ottenuta. Con altre e più chiare parole, il ciclo produttivo non fornisce alla combinazione economica i mezzi finanziari adeguati per riattivare in modo funzionale i successivi processi di lavorazione.

Per evitare la paralisi dell'attività produttiva, quindi, si deve necessariamente porre rapido rimedio alla situazione di illiquidità. La soluzione sicuramente più veloce e più di frequente adottata per colmare il deficit finanziario è il ricorso all'indebitamento.

Tuttavia, come facilmente si comprende, l'immissione di nuovo capitale a titolo di prestito in situazioni economiche già deteriorate non rappresenta un espediente idoneo per la soluzione del problema ⁽⁷⁷⁾. Il ricorso ai mezzi di terzi arreca indubbiamente un immediato sollievo alla disarmonica correlazione tra afflussi e deflussi finanziari. Eppure, si tratta di una soluzione temporanea, destinata ad aggravare ulteriormente una situazione economica già in parte compromessa.

L'indebitamento, infatti, è un'operazione non neutrale in termini economici. Essa, è risaputo, comporta il sostenimento di interessi che, sommandosi agli già sproporzionati costi caratterizzanti la fase di degenerazione reddituale, infieriscono ulteriormente sulle condizioni di operatività della combinazione aziendale ⁽⁷⁸⁾.

Ciò che si viene a delineare, quindi, è un sorta di *circolo vizioso* tra alterazioni di natura economica e quelle di derivazione finanziaria. Più precisamente, le perdite generano crisi di liquidità che, a loro volta, comportano un ulteriore inasprimento dei redditi negativi. L'accentuarsi delle perdite di gestione, poi, deteriora nuovamente e con maggiore intensità la posizione finanziaria dell'azienda, ampliando il divario tra uscite ed entrate.

Si tratta, in definitiva, di un processo a spirale nell'ambito del quale il passaggio ad ogni spira comporta l'aggravarsi della posizione precedente.

La situazione, portata all'estremo, porta al deterioramento finanziario delle condizioni operative aziendali o, come più comunemente è noto, allo *stato di insolvenza*. Il processo delineato è schematicamente rappresentato nella figura 1.3.

L'espressione qualifica la posizione di un'unità produttiva che, in conseguenza del progressivo e reciproco deteriorarsi delle condizioni economiche e finanziarie, diviene incapace di fronteggiare regolarmente le obbligazioni assunte ⁽⁷⁹⁾.

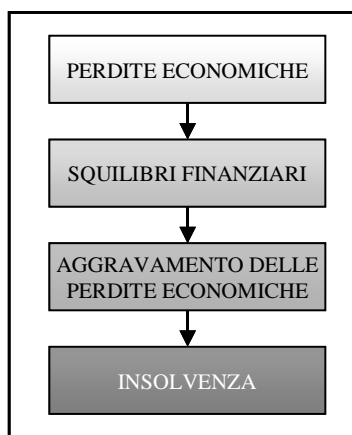
⁽⁷⁷⁾ «L'investimento di nuove quantità di capitale nella coordinazione produttiva non può essere fatto in maniera arbitraria, ma deve trovare una conveniente giustificazione nelle condizioni di economicità del sistema le quali riassumo, in sintesi suprema, ogni altro aspetto della vita aziendale». GIANNESI E., *L'equazione del fabbisogno di finanziamento nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, Giuffrè, Milano, 1982, pag. 24.

⁽⁷⁸⁾ «Le disfunzioni economiche influiscono direttamente sulla funzionalità finanziaria dell'impresa in quanto l'irregolare andamento del processo produttivo che si manifesta principalmente attraverso il lento ed irregolare afflusso di ricavi, non consente il rigenerarsi dell'andamento monetario e finanziario; e, in questo caso, la più florida situazione finanziaria non potrà mai, di per sé sola, risanare e rimettere in equilibrio una situazione economica dissestata che non ritrovi entro di sé le vie di un'economica vitalità». RIPARBELLI, *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, op. cit., pag. 86.

⁽⁷⁹⁾ Il termine è di chiara derivazione giuridica. Secondo il disposto dell'art. 5 della legge fallimentare (R. D. 16 marzo 1942, n. 267), difatti, «[...] lo stato di insolvenza si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni sociali». Il concetto è stato – ed è ancora – oggetto di numerose e divergenti opinioni dottrinali nella giurisprudenza contemporanea e passata. Una sintetica ma efficace disamina dell'evoluzione della nozione di «insolvenza» è

L'insolvenza, quindi, identifica lo stadio in corrispondenza del quale il fenomeno patologico cessa di essere un mero fatto interno, più o meno conosciuto, e inizia a produrre palesi conseguenze negative anche all'esterno della combinazione. La dichiarazione dello stato di insolvenza, in particolare, sancisce il momento in cui la crisi assume la manifestazione più appariscente ed eclatante.

FIGURA 1.3. – *Dalle perdite economiche allo stato di insolvenza* ⁽⁸⁰⁾



La gravità dello stato di degenerazione finanziaria è di immediata comprensione. Significative, in proposito, sono le autorevoli parole di Giannessi: «La sintomatologia finanziaria è quella che, per il carattere d'urgenza con cui si presenta, viene maggiormente rilevata in tutte le aziende. Il soggetto economico può trascurare la sintomatologia tecnica e continuare a lavorare con mezzi inadeguati, può trascurare la sintomatologia economica e continuare a produrre senza valutare la gravità del continuo decrescere dei volumi di vendita e dei tassi di economicità, ma non può trascurare la sintomatologia finanziaria perché ad essa si accoppiano, non soltanto effetti generici di illiquidità ma anche effetti immediati di ordine operativo e legale» ⁽⁸¹⁾.

Infine, ci sembra opportuno riflettere sulla fondatezza di alcune posizioni in letteratura che attribuiscono al fenomeno patologico un'origine meramente finanziaria ⁽⁸²⁾. È nostra opinione che questa convinzione non sia del tutto corretta ⁽⁸³⁾.

Il disequilibrio finanziario rappresenta indubbiamente una possibile disfunzione che può generare uno stato di disordine e, conseguentemente, innescare il processo di inversione del moto aziendale. Le fasi di acquisizione e di impiego del fattore generico «denaro», infatti, possono essere oggetto di errori di valutazione da parte del soggetto economico. L'asincronia

riportata in SANTONI G., *Lo stato di insolvenza*, in «Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale», n. 1 e 2, 2005, pag. 124.

⁽⁸⁰⁾ Nostra rielaborazione da GUATRI, *Crisi e risanamento delle imprese*, op. cit., pag. 37.

⁽⁸¹⁾ GIANNESI, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pag. 122.

⁽⁸²⁾ Di questa opinione è Comuzzi. Per approfondimenti: COMUZZI E., *L'analisi degli squilibri finanziari di impresa*, Giappichelli, Torino, 1995, pagg. 26 e ss..

⁽⁸³⁾ Dello stesso parere anche Sciarelli. «Si commette [...] un errore molto grossolano nel parlare di crisi finanziaria d'impresa, perché l'aspetto finanziario non è né può essere principale o addirittura autonomo rispetto a quello economico». SCIARELLI, *La crisi d'impresa. Il percorso economico della crisi aziendale*, op. cit., pag. 11. Si veda, inoltre, BASTIA P., *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, Giappichelli, Torino, 1996, 47; GUATRI, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, op. cit., pag. 147.

tra entrate ed uscite monetarie, in ogni caso, è un aspetto che non può e non deve essere trascurato dagli organi di controllo della combinazione economica. Tuttavia, è importante valutarne la gravità esaminando anche la particolare condizione in cui si trova ad operare l'azienda.

Qualora, invero, l'alterazione numeraria si verificasse in situazioni di fisiologico divenire, è facile ipotizzare che un intervento volto al recupero di mezzi finanziari all'esterno dell'unità economica, quando possibile, possa risolvere efficacemente la situazione. Naturalmente, questa considerazione è plausibile solo nelle circostanze in cui la disfunzione sia temporanea e di intensità sostenibile per l'economia dell'azienda⁽⁸⁴⁾. In tal caso, infatti, l'alterazione numeraria rientrerebbe nell'ambito delle cosiddette disfunzioni fisiologiche.

In circostanze in cui, pur in situazioni fisiologiche, la disfunzione finanziaria venga sottovalutata o non sia efficacemente fronteggiata potrebbe concretamente produrre pregiudizio alle condizioni di conveniente economicità. In tal caso, l'asincronia tra entrate ed uscite rappresenterebbe indubbiamente un'alterazione patologica.

Considerazioni profondamente diverse, invece, devono essere formulate quando il disequilibrio numerario si verifica in condizioni già antifunzionali. Una situazione disordinata o già deteriorata a livello reddituale, infatti, non può di certo agevolare il processo di assorbimento della disfunzione. Al contrario, per via del processo a spirale di cui si è detto, il disarmonico succedersi delle entrate e delle uscite monetarie può aggravare ulteriormente una gestione ormai difficile. In tal caso, tuttavia, non si può attribuire al disequilibrio finanziario la funzione di causa scatenante del processo di crisi quanto piuttosto la qualifica di alterazione derivata, pur sempre pericolosa, generata per effetto del carattere sistemico che contraddistingue il complesso causale del fenomeno critico.

In definitiva, quindi, è vero che lo squilibrio finanziario può essere origine della crisi aziendale ma si tratta pur sempre di un'eventualità e non di un'assolutezza.

Di norma, sono le sfavorevoli condizioni economiche in cui versa l'unità produttiva a determinare un pregiudizio sull'armoniosa correlazione tra entrate e uscite. Pertanto – si desume – nel processo di crisi l'alterazione finanziaria è di frequente una derivazione di quella economica e non viceversa.

Se così non fosse sarebbe sufficiente intervenire con opportune integrazioni di capitale per ripristinare la sincronia tra afflussi e deflussi finanziari e ristabilire le fisiologiche condizioni di operatività della combinazione. Questa soluzione, si è osservato, non è determinante

⁽⁸⁴⁾ L'equilibrio finanziario, invero, deve trovare costante verifica, tant'è che «[...] uno squilibrio delle correnti finanziarie che affluiscono o defluiscono dal sistema d'azienda può provocarne la paralisi anche quando l'equazione economica esprime condizioni di piena economicità». GIANNESSI, *L'equazione del fabbisogno di finanziamento nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, op. cit., pag. 15. Ciò nonostante, si ritiene ragionevole supporre che il ricorso all'indebitamento in questa ipotesi sia un efficace strumento per la soluzione del problema finanziario in quanto permetterebbe di regolarizzare una carenza di fonti transitoria. L'immissione di nuovo capitale parrebbe tollerabile poiché le nuove somme ottenute a prestito si presume verrebbero rimborsate non appena l'eccedenza dei ricavi sui costi troverà realizzo. Come precisa Giannessi «Quando gli stati di incaglio non derivano da posizioni negative dei ricavi, ogni tentativo fatto dall'azienda per superare la crisi è pienamente giustificato, perché si fonda sulla speranza di ripristinare uno stato di equilibrio momentaneamente alterato che non è in contrasto con l'economicità del sistema». GIANNESSI, *L'equazione del fabbisogno di finanziamento nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, op. cit., pag. 25. Sull'argomento si veda anche RIPARBELLI, *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, op. cit., pagg. 70 e 71. Sulle particolari circostanze in cui sia lo squilibrio finanziario una delle cause generatrici della crisi aziendale si legga GUATRI, *Crisi e risanamento delle imprese*, op. cit., pagg. 36 e ss..

in quanto non consente di eliminare le cause a monte del processo involutivo ma solo dei meri effetti conseguenti. Permangono quindi le disfunzioni e, conseguentemente, le possibilità che nuovi disequilibri finanziari si ripropongano ad aggravare ulteriormente le già alterate condizioni di equilibrio aziendale.

1.4.4. Il quarto stadio: il deterioramento patrimoniale

Con la degenerazione patrimoniale il processo di crisi raggiunge la sua condizione più allarmante: le disfunzioni, dopo aver coinvolto ed alterato gli aspetti reddituali e finanziari della gestione, arrivano a compromettere anche la struttura del capitale.

Al concetto di capitale ci si può riferire con diverse accezioni. Nello specifico, si parla di *capitale di funzionamento* ⁽⁸⁵⁾ per identificare l'insieme dei mezzi (denaro e beni) necessari per l'attuazione della dinamica aziendale. Il *capitale di finanziamento*, invece, afferisce alle risorse monetarie – attinte dai soggetti promotori (capitale proprio) o da terzi (capitale di credito) – utili per l'acquisizione dei mezzi funzionali.

È importante, lo si comprende agevolmente, che si verifichi la seguente relazione, nota come *pareggio patrimoniale*:

$$\text{capitale di funzionamento} = \text{capitale di finanziamento}$$

Con un maggior grado di dettaglio:

$$\text{capitale di funzionamento} = \text{capitale proprio} + \text{capitale di credito}$$

È opportuno precisare, inoltre, che al capitale di funzionamento viene spesso attribuita la denominazione di *attività* mentre al capitale di credito quella di *passività*. Il capitale proprio, poi, derivando dalla differenza tra le due grandezze anzidette viene denominato *patrimonio netto*.

In condizioni di «normale» operatività, l'azienda deve essere supportata da un patrimonio solido ⁽⁸⁶⁾: ciò implica che le attività debbano essere continuamente superiori alle passività ⁽⁸⁷⁾.

Questa condizione infatti dovrebbe, almeno oltre una certa misura, garantire l'integrità del capitale netto.

⁽⁸⁵⁾ Quest'ultimo, come noto, si configura come «[...] l'insieme delle ricchezze o di beni economici pertinenti a un'azienda in un dato momento». ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, op. cit., pag. 106. In altri termini, può essere inteso quale complesso di risorse indispensabili per alimentare in modo conveniente l'attività produttiva e, quindi, mantenere in condizioni fisiologiche la combinazione aziendale.

⁽⁸⁶⁾ In merito, si sottolinea che «Un'azienda solida [...] ha buone probabilità di superare disequilibri economici o finanziari di breve periodo, in quanto il suo assetto patrimoniale le consente di assorbire gli effetti negativi di tali disequilibri senza comprometterne la continuità della gestione». CARAMIELLO C., DI LAZZARO F., FIORI G., *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, seconda edizione, Giuffrè, Milano, 2003, pag. 131.

⁽⁸⁷⁾ Sul punto, Zito precisa che la presenza di un capitale netto positivo non deve essere recepita acriticamente quale condizione sufficiente affinché la situazione patrimoniale dell'azienda possa definirsi solida. Elementi attivi e passivi del capitale aziendale, afferma l'autrice, non devono essere valutati solo in termini quantitativi ma anche (e soprattutto) in un'ottica qualitativa. In questi termini, nel valutare l'attivo è bene tenere in considerazione: il grado di realizzabilità, la congruità del valore contabile delle immobilizzazioni, la presenza di valori intangibili inespressi contabilmente. Anche il passivo va riesaminato tenendo conto delle passività potenziali legate a contenzioni in essere e dei rischi riconducibili alle garanzie prestate e agli impegni assunti. Alla luce di queste osservazioni, quindi, i valori attribuiti alle attività e alle passività patrimoniali possono essere oggetto di variazioni tali da riformulare, anche in modo sostanziale, l'apprezzamento originariamente espresso esclusivamente con riferimento alla consistenza quantitativa. Per approfondimenti si legga ZITO, *Fisiologia e patologia delle crisi di impresa*, op. cit., pagg. 33 e ss..

L'aggregato in parola si compone essenzialmente di due parti: il capitale conferito dai promotori della vicenda aziendale ed il capitale autoprodotta per effetto della gestione.

L'attività aziendale, perciò, deve essere tale da produrre ricchezza o, al massimo, da non produrne affatto. La prima circostanza deve necessariamente valutarsi in termini positivi: l'azienda produce risultati economici positivi che potranno essere distribuiti ai promotori aziendali o, almeno in parte, mantenuti in azienda a titolo di riserve.

Queste, ad evidenza, contribuiscono ad incrementare progressivamente le risorse finanziarie a disposizione dell'unità produttiva così da poter consolidare e, soprattutto, migliorare la posizione di economicità raggiunta ⁽⁸⁸⁾.

La seconda situazione, invece, potrebbe definirsi neutrale: i risultati prodotti dall'azienda infatti non permettono di incrementare la misura delle disponibilità patrimoniali, che rimangono perciò inalterate. La circostanza, ad evidenza, è sostenibile solo se i risultati aziendali sono tali da permettere comunque un compenso adeguato all'imprenditore. Viceversa, come si è detto nelle pagine iniziali del capitolo, il soggetto economico potrebbe perdere interesse nei confronti dell'investimento «azienda».

In definitiva, quindi, la solidità patrimoniale dipende, essenzialmente, dall'attitudine alla conservazione economica del patrimonio e, solo secondariamente, dalla capacità della stessa di incrementarne il valore – mediante accantonamenti di redditi positivi – per favorire lo sviluppo dell'attività produttiva.

La dinamica aziendale, pertanto, deve se non altro portare al conseguimento di risultati in misura tale da consentire il mantenimento della dimensione del patrimonio netto.

Tuttavia, nelle fasi di involuzione del moto aziendale si assiste, di norma, ad una progressiva contrazione del netto patrimoniale.

Ciò è, indubbiamente, effetto diretto della fase di deterioramento reddituale che, come è logico attendersi, genera un immediato depauperamento della dimensione patrimoniale della combinazione produttiva.

È palese che tale contrazione, nella prospettiva di mantenere in equilibrio la situazione patrimoniale, debba trovare una rapida compensazione attraverso nuovi apporti da parte dei promotori o di terzi.

Nella prassi, tuttavia, si è soliti ricorrere in prima battuta al credito finanziario e solo successivamente, in genere quando la situazione è già ad uno stadio avanzato di degenerazione, al capitale di rischio.

La conservazione del pareggio patrimoniale, quindi, può comportare una variazione nella composizione delle fonti di finanziamento: aumenta l'incidenza del capitale di terzi a scapito del capitale proprio, che diminuisce per effetto delle perdite d'esercizio.

Tuttavia il ricorso all'indebitamento, come si ricorda, può peggiorare, anche in misura sensibile, la già compromessa posizione reddituale per via dell'incremento dei costi finanziari.

⁽⁸⁸⁾ Il patrimonio netto è un aggregato di peculiare significatività per la combinazione economica in quanto rappresenta:

- l'ultima garanzia per la soddisfazione dei creditori aziendali una volta esaurite le alternative fonti di finanziamento;
- la condizione minimale per assicurare la realizzazione di interventi ritenuti indispensabili per la perpetuazione dell'unità produttiva.

Si attiva, pertanto, il processo di reciproca influenza tra le conseguenze della contrazione dei risultati economici e l'eccessivo ricorso all'indebitamento.

Il perdurare di situazioni gravate da redditi negativi ed il successivo passaggio allo stato di insolvenza conducono, in assenza di opportuni interventi risolutivi, al *dissesto*. Il termine identifica *una condizione di deterioramento patrimoniale contraddistinta da una posizione deficitaria tra attività e passività*. Invero, in questa fase, per il progressivo e consolidato deteriorarsi delle condizioni economiche e finanziarie, le prime risultano inferiori rispetto alle seconde.

In questa circostanza, la situazione aziendale si presenta gravemente compromessa. L'inversione della tendenza del moto involutivo, difatti, pare attuabile solo con interventi eccezionali ed esterni, come ad esempio azioni di recupero da parte di istituti creditizi, l'ingresso nella compagine aziendale di nuovi soci o interventi pubblici di sostegno.

In assenza di tali politiche sanatorie la crisi diviene irreversibile: l'azienda, ormai giunta ai punti di massimo disequilibrio, non ha più ragione d'esistenza ed è, in genere, destinata al dissolvimento.

SEZIONE SECONDA

LA DIAGNOSI DELLA CRISI AZIENDALE

SOMMARIO:

- 2.1. I sintomi della crisi aziendale
- 2.2. Il processo diagnostico
 - 2.2.1. La diagnosi di stato
 - 2.2.2. La diagnosi di funzione
- 2.3. Le tecniche di accertamento
 - 2.3.1. Soggettive
 - 2.3.2. Miste
 - 2.3.3. Oggettive

2.1. I sintomi della crisi aziendale

La crisi aziendale, lo si è più volte rilevato, è un fenomeno dal carattere dinamico: si manifesta, infatti, come un processo di progressiva degenerazione delle convenienti posizioni di economicità acquisite dall'azienda.

La gradualità ne rappresenta indubbiamente l'aspetto più preoccupante.

Le diverse fasi in cui è possibile articolare il moto involutivo individuano, di fatto, momenti caratterizzati da una gravità crescente, che si traducono inevitabilmente: (1) in una sempre maggiore difficoltà nel recupero delle condizioni di equilibrio o (2) in conseguenze più onerose per gli operatori esterni economicamente legati all'azienda in crisi.

È facile comprendere, infatti, come l'unità produttiva antifunzionale produca effetti negativi non solo per la stessa combinazione ma anche per tutte le realtà di mercato direttamente o indirettamente coinvolte nella vicenda aziendale.

La complessità, nel primo caso, influisce sfavorevolmente sul grado di efficacia dell'azione correttiva e sul sacrificio complessivo che la combinazione economica dovrà sopportare per ripristinare le condizioni di fisiologica operatività. In altri termini, il recupero di una crisi ai primi stadi di involuzione (disordine e degenerazione reddituale) risulta indubbiamente più agevole rispetto ad un processo di risanamento avviato negli ultimi momenti del processo degenerativo (degenerazione finanziaria e patrimoniale).

Nel secondo caso, invece, il progressivo incremento delle gravità del fenomeno critico ai diversi stadi induce i soggetti esterni ad interrompere, in tempi più o meno rapidi, i rapporti con l'azienda antifunzionale nell'intento di limitare il più possibile le perdite economiche⁽⁸⁹⁾. È palese infatti che agli ultimi stadi del moto involutivo corrispondano conseguenze maggiormente gravose per tali operatori rispetto ad una crisi ai primi momenti degenerativi.

È comprensibile, quindi, come l'accertamento tempestivo ed attendibile dello status di operatività divenga un'esigenza assolutamente imprescindibile sia per l'azienda che per i soggetti esterni.

Tuttavia, stabilire con buona fondatezza se una combinazione si trovi in equilibrio o in condizioni critiche non è semplice né, tanto meno, immediato. Ciò in quanto il fenomeno patologico raramente trova una manifestazione frontale ed è, quindi, direttamente e palesemente riconoscibile da parte del management e degli altri stakeholders.

Per tale ragione, nel valutare lo stato di salute di una combinazione produttiva ci si avvale più comunemente di un *processo sintomatologico o indiretto*.

In base a tale procedura, il diagnosta estrapola ed esamina alcuni dati, ottenuti dai sistemi informativi aziendali, ritenuti di elevato contenuto conoscitivo perché segnaletici della pecu-

⁽⁸⁹⁾ Ciò, ad evidenza, non è una regola assoluta. Talune realtà, come ad esempio le istituzioni a supporto della crisi aziendale, sono particolarmente interessate ad instaurare relazioni proprio con le aziende in palesi difficoltà.

liare condizione di operatività dell'azienda indagata.

Tali specifiche informazioni assumono la comune denominazione di *sintomi della crisi*.

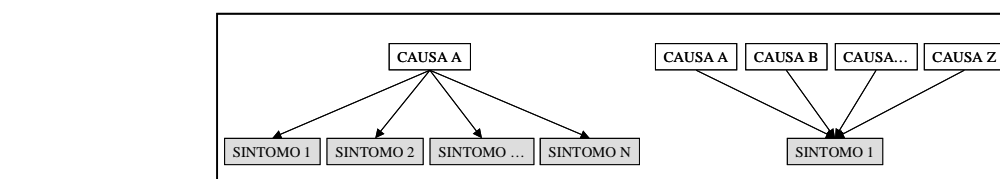
In buona sostanza, essi sono degli indizi dai quali è possibile dedurre, attraverso un opportuno processo interpretativo, la sussistenza o meno di un malessere aziendale ⁽⁹⁰⁾.

Con altre parole, il processo sintomatologico permette all'analista di conoscere, in via mediata, un fenomeno ignoto (le condizioni di operatività aziendale) mediante lo studio approfondito di elementi segnaletici noti (i sintomi) ⁽⁹¹⁾.

Il sintomo, è bene precisare, non deve essere confuso con la causa della crisi. Quest'ultima, è ormai assodato, è la disfunzione origine dell'involuzione del moto aziendale mentre il sintomo è la manifestazione esplicita del processo degenerativo ⁽⁹²⁾.

In letteratura è opinione diffusa che tra i due elementi sussista una relazione di tipo diretto e derivativo ⁽⁹³⁾. Con altre e più chiare parole, si ritiene che i sintomi siano espressione immediata delle disfunzioni patologiche. Ciò in base ad un rapporto non paritetico, per cui: più sintomi possono essere rappresentativi di una sola causa o, viceversa, più alterazioni possono trovare sintesi in un unico indizio patologico (FIGURA 2.1.). Lo studio approfondito dei sintomi di crisi, in base a questa convinzione, porterebbe all'individuazione, in via indiretta ma immediata, delle cause generatrici del fenomeno involutivo.

FIGURA 2.1. – *Relazioni tra cause e sintomi della crisi aziendale in dottrina*



⁽⁹⁰⁾ Il sintomo, specifica in modo efficace Caramiello, «[...] è la dimostrazione dell'esistenza di una forza negativa, agente in modo occulto». CARAMIELLO, *L'azienda nella fase terminale*, op. cit., pag. 152.

⁽⁹¹⁾ RIPARBELLI, *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, op. cit., pagg. 27 e ss..

⁽⁹²⁾ Come precisa Riparbelli «[...] per alcuni sintomi è avvenuto ciò che in altri tempi è avvenuto per la febbre: essi sono stati originariamente scambiati per la malattia mentre non rappresentano che il sintomo della malattia stessa. Per esempio, le alterazioni strutturali del capitale non costituiscono per sé stesse una deficienza organica dell'azienda, ma semplicemente l'indice riflesso di uno stato patologico esistente nell'interno dell'azienda o di una anomalia dell'ambiente economico esterno». RIPARBELLI, *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, op. cit., pag. 64. È facile intuire che la confusione in merito alla distinzione tra sintomi e cause di crisi può pregiudicare, anche in modo irreparabile, l'efficacia risolutiva dei processi di risanamento aziendale. Come noto, affinché l'unità produttiva recuperi la propria posizione di equilibrio è indispensabile procedere alla repentina eliminazione delle disfunzioni all'origine del processo degenerativo. Ciò, ad evidenza, costituisce il presupposto imprescindibile per la soluzione al fenomeno critico. Ne deriva che l'eliminazione di un sintomo, erroneamente scambiato per una causa, non consente di risollevare le sorti della combinazione antifunzionale in quanto le alterazioni non annullate continuano a produrre progressivamente effetti contrari alla sopravvivenza della stessa. Una tale circostanza può aggravare ulteriormente la già posizione critica per due ordini di motivi:

- gli interventi risolutivi, anche se inefficaci, generano comunque dei costi che inevitabilmente incidono sul livello di economicità, peggiorando quindi una situazione aziendale già compromessa;
- gli indizi di crisi eliminati occultano temporaneamente l'agire avverso delle disfunzioni che vengono a disporre dei tempi sufficienti per potenziare ulteriormente la forza disgregativa.

Con le parole di Vergara «L'eliminazione di detti sintomi non accompagnata dall'eliminazione delle relative cause è, il più delle volte un'opera vana e, anzi, dannosa per effetto dello spreco di risorse che comporta». VERGARA, *Disfunzioni e crisi d'impresa. Introduzione ai processi di diagnosi, risanamento e prevenzione*, op. cit., pag. 103.

⁽⁹³⁾ Cfr CARAMIELLO, *L'azienda nella fase terminale*, op. cit.; PROSPERI, *Il governo economico della crisi aziendale*, op. cit.; SCIARELLI, *La crisi d'impresa. Il percorso economico della crisi aziendale*, op. cit.; VERGARA, *Disfunzioni e crisi d'impresa. Introduzione ai processi di diagnosi, risanamento e prevenzione*, op. cit..

È parere di chi scrive, tuttavia, che la relazione in argomento non sia priva di interposizioni. Riteniamo, infatti, che tra le disfunzioni primigenie e le relative manifestazioni debba comprendersi *la patologia*, vale a dire la specifica «malattia» che ha colpito ed effettivamente debilitato il sistema aziendale.

Anche in questo caso, il concetto non deve confondersi con quello di causa della crisi. La patologia, invero, è generata dal sistema delle alterazioni, ne è quindi l'effetto diretto, ma non è con esso identificabile.

In relazione a questa impostazione l'esame analitico dei segnali premonitori permetterebbe di identificare la «malattia» diffusa, della quale solo successivamente sarà possibile identificarne il complesso causale.

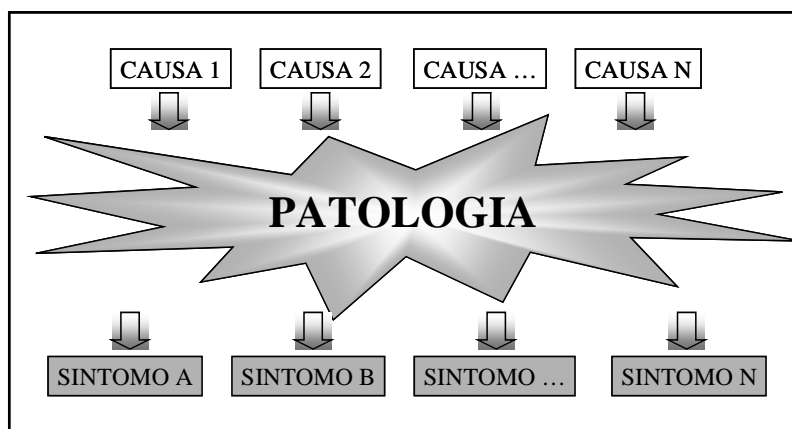
Con altre parole, si può osservare che: le cause originano la patologia; la quale, a sua volta, si manifesta attraverso diversi sintomi di crisi.

Il particolare legame sin qui tratteggiato è chiaramente rappresentato in FIGURA 2.2..

Ciò premesso, riteniamo rilevante soffermarci sulle peculiarità dei segnali premonitori degli stati di antifunzionalità aziendale.

Essi sono di diverso genere, possono essere: palesi od occulti, di natura oggettiva o soggettiva⁽⁹⁴⁾, di espressione numerica o descrittiva, rappresentativi di fenomeni semplici o complessi⁽⁹⁵⁾.

FIGURA 2.2. – Relazioni tra cause, patologia e sintomi della crisi aziendale



L'eterogeneità degli indizi di disagio aziendale, come è intuibile, non ne facilita l'attività di interpretazione e rende assai complessa anche la fase di formulazione di un attendibile giudizio in merito alle condizioni di salute della combinazione economica.

Le difficoltà nell'identificazione della crisi si avvertono ancor prima del momento in cui

⁽⁹⁴⁾ Più precisamente, Guatri identifica come *oggettivi* i sintomi che si riferiscono a fenomeni concernenti gli aspetti organizzativo-gestionali della combinazione economica e del mercato di appartenenza della stessa. L'autore comprende in questa categoria fattori come: l'appartenenza a settori maturi o decadenti o in difficoltà per la caduta della domanda, la perdita di quote di mercato, inefficienze di diversa specie (produttive, commerciali, amministrative, organizzative, finanziarie), la rigidità dei costi e così via. I sintomi *soggettivi*, invece, attengono alle competenze ed ai comportamenti dei titolari del capitale di rischio e del management. GUATRI, *Crisi e risanamento delle imprese*, op. cit., pag. 43. Si consulti, inoltre, VIGANÒ A., *Le crisi d'impresa e l'amministrazione controllata nell'esperienza del Tribunale di Milano*, in CATTANEO M., CESARINI F., PROVASOLI A., QUATRARO B. (a cura di), *Crisi di impresa e amministrazione controllata*, Giuffrè, Milano, 1986, pagg. 42 e ss..

⁽⁹⁵⁾ RIPARBELLI, *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, op. cit., pag. 28.

si pone il problema di esaminare ed interpretare i sintomi della disfunzionalità aziendale. Di frequente, infatti, la stessa percezione degli indizi può risultare un processo assai arduo. E ciò è conseguenza della specifica intensità di manifestazione degli stessi.

Di norma, nei primi momenti del processo di crisi i segnali sono rari e difficilmente riconoscibili dagli analisti, interni od esterni. Invero, le incipienti manifestazioni negative della patologia diffusa nel sistema aziendale sono spesso ofuscate da andamenti gestionali particolarmente positivi e rassicuranti in merito alle prospettive di continuazione aziendale ⁽⁹⁶⁾. Tali elementi favorevoli, quindi, compensano e mettono in secondo piano le evidenze delle disfunzioni che hanno iniziato ad imporre e a diffondere la propria forza opposta.

Così, ad esempio, la sottoutilizzazione di un determinato impianto, che come noto incide negativamente sull'ordine combinatorio e quindi sulle probabilità di sopravvivenza dell'unità produttiva, può passare inosservata se la gestione continua a realizzare risultati di gestione positivi ⁽⁹⁷⁾.

Mano a mano che il moto aziendale involve verso i punti di rottura, i sintomi si fanno più numerosi ed evidenti. Ne diviene pertanto più agevole e immediato il relativo riconoscimento.

Sino a quando la dinamica involutiva non viene chiaramente percepita, gli indizi si manifestano in modo spontaneo ossia indipendentemente dalla volontà del diagnosta. In seguito, quando la prima formazione avrà trovato riconoscimento, i segnali premonitori verranno in parte indotti, cioè ricercati allo scopo di puntualizzare in modo rigoroso e, soprattutto, attendibile la particolare posizione dell'organismo aziendale in termini di equilibrio.

2.2. Il processo diagnostico

Le attività di identificazione e di riconoscimento degli indizi di antifunzionalità aziendale rientrano nell'ambito di uno specifico processo di analisi, denominato «diagnosi della crisi d'azienda».

Al processo in parola, tuttavia, non è possibile riferirsi mediante un approccio univoco.

È nostra opinione, infatti, che l'attività di accertamento del malessere aziendale non possa avere un'unica modalità di realizzazione ed un solo obiettivo poiché tale processo è necessariamente influenzato dalla posizione e dagli interessi dei soggetti che lo compiono.

⁽⁹⁶⁾ In merito, precisa Giannessi «Il rallentamento del moto evolutivo o l'acceleramento del moto involutivo ha quasi sempre inizio in maniera inavvertita [...]. I sintomi dapprima sono incerti e insignificanti e non sempre il soggetto economico o l'analista interno riesce a polarizzare su di essi l'attenzione». GIANNESSI, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pag. 209.

⁽⁹⁷⁾ Il soggetto che conduce l'analisi, soprattutto se interno alla combinazione aziendale o esterno ma comunque interessato, per fini strategici, alla perpetuazione della stessa, può rispondere alle prime avvisaglie di crisi con scetticismo. Questi soggetti, infatti, sono spesso portati ad assumere una visione tendenzialmente ottimistica della realtà aziendale. Ciò li porta a trascurare i segnali di antifunzionalità alla loro prima manifestazione, ritenendoli segnali di disfunzioni fisiologiche destinate ad essere riassorbite in breve termine dal sistema stesso. Ad evidenza, un tale comportamento rappresenta un caso patologico di analisi della dinamica della combinazione economica che si ripercuote negativamente sulla tempestività dell'azione sanatoria; l'azienda, invero, «[...] rimane, per un tempo variamente configurato a seconda dei casi, esposta all'azione delle forze negative, con tutte le conseguenze che possono facilmente immaginarsi». CARAMIELLO, *L'azienda nella fase terminale*, op. cit., pag. 144. Per i soggetti esterni, invece, l'atteggiamento verso la combinazione aziendale assume caratteri meno ottimistici e fiduciosi. Difatti, qualsiasi elemento che possa indurre a pensare all'esistenza di condizioni patologiche, se percepiti, vengono esaminati con estrema circospezione poiché consapevoli che la non curanza nell'esame della dinamica aziendale potrebbe pregiudicare irreparabilmente il buon esito dell'operazione.

Con altre e più chiare parole, lo studio diagnostico acquisisce peculiarità differenti a seconda della particolare posizione dell'analista e delle specifiche finalità perseguite.

In particolare, riteniamo importante distinguere due diversi processi di accertamento: la *diagnosi di stato* e la *diagnosi di funzione*.

2.2.1. La diagnosi di stato

Le diagnosi di stato sono compiute da analisti di norma esterni e, comunque, non coinvolti nella sfera di operatività propria della combinazione economica.

I soggetti esterni che manifestano un interesse specifico nei confronti delle vicende aziendali, è ben noto, sono molteplici. Ne sono i più chiari esempi: i finanziatori e i fornitori *in primis*; ma anche i clienti, i concorrenti, le amministrazioni pubbliche ed altri ancora.

Difforme, inoltre, è lo specifico interesse che le diverse categorie di stakeholders ripongono nell'azienda indagata. Tuttavia, ci sembra plausibile individuare nell'ambito di questa profonda eterogeneità un filo conduttore comune: l'intenzione di valutare la combinazione per supportare l'analista nella decisione di instaurare o meno uno specifico rapporto con essa.

È ragionevole ipotizzare che tali operatori si avvalgano del processo diagnostico con il principale obiettivo di *formulare un giudizio netto e sintetico in merito allo stato di salute dell'unità produttiva* oggetto d'esame.

In buona sostanza, la diagnosi di stato è orientata a stabilire se la combinazione indagata versi o, meglio, verterà nell'immediato futuro in condizioni fisiologiche o patologiche.

L'analista, con altre e più chiare parole, non si limita a verificare la posizione di equilibrio attuale ma ambisce a formulare congetture, nei limiti del possibile fondate, relativamente al futuro evolversi della performance aziendale. Del resto, come si è precisato, la diagnosi di stato è un'analisi propedeutica. Dai risultati ottenuti, infatti, dipenderà l'effettivo instaurarsi di un legame operativo tra il soggetto esterno e l'azienda. Per questa ragione diviene essenziale giungere ad un apprezzamento di più ampio raggio che consideri l'unità produttiva nella sua configurazione dinamica, vale a dire quale organismo in costante evoluzione.

È chiaro che il giudizio espresso in merito alle condizioni di operatività aziendale acquisisce un ruolo determinante in relazione alle possibilità di instaurare, se non ancora presenti, o di consolidare, se già avviati, rapporti economici con la realtà in esame.

Così un apprezzamento positivo favorisce indubbiamente le opportunità di mantenere o potenziare i contatti tra unità produttiva e soggetti esterni, esistenti o potenziali. Per contro, una valutazione negativa potrebbe generare un senso di allarmismo nei soggetti già coinvolti e un drastico scadimento di interesse per coloro che non sono ancora partecipi della vicenda aziendale.

Ad evidenza, una previsione formulata con tempestività permetterebbe agli stakeholders di prendere opportunamente le distanze dalla combinazione patologica minimizzando, nel primo caso, o evitando, nel secondo, le conseguenze sfavorevoli a loro danno⁽⁹⁸⁾.

⁽⁹⁸⁾ Ad evidenza, le considerazioni sin qui sviluppate non pretendono di fornire una regola comportamentale generale ed assoluta per gli stakeholders aziendali. Diverse difatti possono essere le eccezioni. Per gli operatori pubblici, ad esempio, che intendono fornire interventi di sostegno alle aziende in condizioni critiche vale il ragionamento opposto: esse, diversamente da quanto esplicitato, ambiscono ad instaurare relazioni proprio con le combinazioni economiche che dall'analisi condotta risultano in seria difficoltà.

2.2.2. La diagnosi di funzione

Diversamente dalle indagini di stato, le *diagnosi di funzione* sono normalmente compiute da soggetti interni o – anche se meno frequentemente – da operatori esterni che vantino, comunque, un intimo interesse per la combinazione produttiva.

L'obiettivo di questa categoria di operatori, come è noto, è il conseguimento e il mantenimento di convenienti livelli di economicità, presupposto imprescindibile per la perpetuazione dell'unità produttiva ⁽⁹⁹⁾. Dall'azienda in equilibrio, infatti, i soggetti in parola ottengono quelle «remunerazioni adeguate» che permettono di mantenere vivo l'interesse verso l'istituzione. Per questi operatori, perciò, diviene indispensabile un costante ed accurato processo di monitoraggio della performance aziendale. E ciò al fine di riconoscere tempestivamente il progressivo diffondersi della forza antieconomica promanante dalle disfunzioni patologiche.

Si intuisce agevolmente, quindi, come la diagnosi di funzione possa ragionevolmente inserirsi nell'ambito degli ordinari processi di controllo interno.

Tale processo di accertamento, diversamente dalle diagnosi di stato, non si limita ad appurare la posizione antifunzionale dell'unità produttiva. Piuttosto, grazie ad uno studio più approfondito ed articolato delle condizioni di operatività aziendale, *ambisce ad identificare la particolare patologia che ha intaccato e deteriorato l'originaria posizione di equilibrio economico*.

Il rilievo di un tale processo è palese: da esso dipenderà non solo la corretta definizione del complesso causale all'origine del moto involutivo ma anche l'efficacia e la prontezza degli eventuali interventi risolutori.

Invero, determinare con precisione la specifica patologia diffusa all'interno del sistema aziendale agevola, restringendo il campo di osservazione, la successiva fase di riconoscimento delle alterazioni primigenie. Al contempo, il rigore e la prontezza riposte nell'esecuzione di questo processo di diagnosi consente un'azione, altrettanto efficace e tempestiva, di eliminazione delle disfunzioni all'origine del moto involutivo.

In un'ottica di realizzazione interna, difatti, la diagnosi rappresenta un processo propedeutico ai successivi interventi di ripristino della posizione di economicità.

Con un maggior grado di dettaglio, lo specifico finalismo delle diagnosi di funzione può idealmente scomporsi in due sotto-obiettivi da perseguire in momenti susseguenti:

1. l'accertamento dello stato di malessere;
2. l'individuazione della patologia alla base dell'anomalo funzionamento della combinazione economica.

Il diagnosta, pertanto, potrà determinare la particolare malattia che ha contagiato il sistema aziendale solo se ha dapprima preso consapevolezza della sussistenza di una crisi in atto.

Ciò mette in chiara evidenza l'esistenza di una relazione tra la diagnosi di stato e di funzione: a ben vedere la prima rappresenta il presupposto per la prosecuzione delle indagini vol-

⁽⁹⁹⁾ Un ruolo centrale va attribuito all'organo direzionale: invero, «È all'imprenditore, nella sua funzione di garante della continuità della vita aziendale e, quindi, del suo sviluppo, che spetta la responsabilità di innescare di continuo e di controllare quei processi di risanamento della coordinazione produttiva, che ne consentono il mantenimento in equilibrio e lo sviluppo». VERGARA, *Disfunzioni e crisi d'impresa. Introduzione ai processi di diagnosi, risanamento e prevenzione*, op. cit., pag. 77.

te all'accertamento della patologia aziendale.

2.3. Le tecniche di accertamento

L'iter di accertamento delle condizioni di operatività, fisiologiche o patologiche, dell'azienda si avvale in genere di strumenti tecnici atti a supportare efficacemente il delicato compito del diagnosta. E ciò, sia che si tratti di accertamenti di stato o di accertamenti di funzione.

Con maggiore precisione, tali metodologie apportano il loro contributo principalmente nei momenti di selezione ed elaborazione dei dati acquisiti dal sistema informativo e, con maggior rilievo, nella fase di interpretazione dei sintomi.

In letteratura, ma anche in ambito professionale, numerosi sono le ricerche sviluppate in materia di tecniche di accertamento delle condizioni di disequilibrio economico.

Di fronte ad un tale ampio ventaglio di possibilità, per il diagnosta sorge un problema di scelta della tecnica ritenuta più efficace per le finalità perseguite. In altri termini, si tratta di individuare nella massa di strumenti disponibili quello che, per le proprie caratteristiche, meglio soddisfi le esigenze conoscitive dell'analista.

Ad evidenza, la selezione dello strumento di accertamento non può avvenire in modo casuale. Al contrario, tale scelta deve essere frutto dell'attenta valutazione di tre parametri fondamentali:

1. l'attendibilità;
2. la tempestività;
3. la sostenibilità.

Dell'elenco, *i primi due elementi di giudizio sono di natura prettamente tecnica*, riferibili cioè alle prestazioni diagnostiche dello strumento, mentre *il terzo tiene conto degli aspetti economico-organizzativi*.

Una tecnica di accertamento delle condizioni di crisi è tanto più *attendibile* quanto più è precisa nella formulazione di un corretto giudizio sullo stato di salute della combinazione economica, per le diagnosi di stato, o nell'individuazione della patologia all'origine del disequilibrio, per gli studi di funzione.

Il secondo parametro (*tempestività*), ad evidenza, è una componente che assume un ruolo di fondamentale importanza per entrambe le tipologie di diagnosi.

Nelle analisi di stato tale concetto deve tradursi in termini di «previsione». Per i soggetti esterni, infatti, è essenziale disporre di strumenti che permettano di conoscere, con congruo anticipo, se la combinazione indagata verserà nell'immediato futuro in condizioni di anormalità.

Con altre parole, l'interesse non è rivolto alla – pur sempre importante – diagnosi puntuale dello stato di disagio, quanto all'attendibile previsione delle difficoltà economico-finanziarie future dell'azienda.

Del resto, dal giudizio di sintesi espresso con l'analisi di stato dipenderà l'eventuale successiva interazione tra il soggetto-analista e l'azienda indagata.

Negli studi di funzione, invece, il tempo gioca un duplice ruolo. Al riguardo, Giannessi distingue tra:

- *tempestività di accertamento*, che misura l'intervallo intercorrente tra il momento di inizio l'involuzione del moto aziendale e quello in cui il fenomeno degenerativo viene avvertito;
- *precocità di intervento*, vale a dire il periodo di tempo che passa tra il momento in cui il fenomeno viene avvertito e quello in cui vengono prese le decisioni di azione di recupero o inazione⁽¹⁰⁰⁾.

È palese che il secondo livello di tempestività dipende inevitabilmente dal primo. Come sottolinea Sciarelli «[...] se una disfunzione è in atto, oppure se il processo diffusivo delle disfunzioni è in corso, ma non è ancora avvenuta, da parte dell'operatore aziendale, la relativa presa di coscienza, non può aver inizio alcun processo di risanamento»⁽¹⁰¹⁾.

A nostro avviso, la tempestività di accertamento, in questo specifico contesto di analisi, deve spingersi oltre la semplice percezione dello stato di disequilibrio aziendale: dovrebbe, difatti, considerare anche l'intervallo temporale intercorrente tra il momento di presa di consapevolezza e quello di individuazione della patologia.

Sotto questo punto di vista, lo strumento di diagnosi deve dimostrarsi idoneo ad avvertire prontamente i segnali di antifunzionalità⁽¹⁰²⁾ e, al contempo, presentare caratteristiche tali da permettere, grazie ad uno studio approfondito della sintomatologia rilevata, l'identificazione della «malattia» di cui è affetta l'unità produttiva.

Naturalmente, entrambi i momenti devono trovare rapido compimento. Dall'accertamento più o meno tempestivo della patologia, invero, deriva una maggiore o minore urgenza di intraprendere un intervento risolutivo⁽¹⁰³⁾. È comprensibile, quindi, come una diagnosi intempestiva possa pregiudicare, anche definitivamente, le possibilità di risanamento del sistema aziendale.

Infine, gli strumenti diagnostici devono essere *sostenibili* (terzo parametro di valutazione).

Si tratta, con altre parole, di valutare il grado di tollerabilità del sacrificio complessivo derivante dall'impiego di una metodologia di indagine piuttosto che un'altra. Tale sacrificio deve intendersi non solo in termini puramente economici ma anche organizzativi.

Si deve, quindi, considerare: da un lato, il costo di applicazione delle tecniche di diagnosi; dall'altro, la complessità che andrà a gravare sulla struttura organizzativa della combinazione interessata.

Non di rado, per rispondere adeguatamente ai requisiti tecnici precedentemente delineati gli strumenti presentano un elevato livello di sofisticazione.

⁽¹⁰⁰⁾ GIANNESI, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pag. 210.

⁽¹⁰¹⁾ SCIARELLI, *La crisi d'impresa. Il percorso economico della crisi aziendale*, op. cit., pag. 87.

⁽¹⁰²⁾ In altri termini, gli strumenti in parola devono permettere un costante monitoraggio dei diversi aspetti di gestione in modo da percepire con il maggior grado di anticipo possibile i sintomi delle disfunzioni antifunzionali al loro primo insorgere. È ben noto che, di norma, il risanamento di crisi percepite nei primi momenti di involuzione richiede un sacrificio inferiore rispetto alla soluzione di condizioni antifunzionalità diagnosticate negli ultimi stadi della dinamica degenerativa.

⁽¹⁰³⁾ Tra la tempestività di diagnosi e l'urgenza del processo risolutore – è possibile affermare – vi è un rapporto direttamente proporzionale. In altri termini, «[...] maggiore è il divario temporale fra il sorgere della disfunzione e la presa di coscienza di questa da parte dei centri decisionali, maggiore sarà l'urgenza del processo di risanamento». SCIARELLI, *La crisi d'impresa. Il percorso economico della crisi aziendale*, op. cit., pag. 89.

Osservata in un'ottica economica, questa precisione diagnostica si traduce in negativo sui costi di realizzazione e di impiego della tecnica di indagine. In sede di valutazione si dovrà, pertanto, confrontare i benefici derivanti dall'applicazione della metodica adottata con l'onerosità dell'investimento sostenuto per la relativa elaborazione o utilizzazione.

La maggiore precisione metodologica degli strumenti di diagnosi può generare ripercussioni sfavorevoli anche rispetto all'assetto organizzativo aziendale, in termini di: sovrastrutture organizzative, complessità gestionale, burocratizzazione del sistema, e così via.

Da quanto detto, si intuisce facilmente come sussista una sorta di *trade-off* tra affidabilità della tecnica di accertamento e costo/complessità legato all'applicazione della stessa metodologia e, perciò, tra efficacia diagnostica e possibile fruibilità da parte degli analisti.

La scelta, ad evidenza, sarà in definitiva frutto di un compromesso tra le specifiche peculiarità tecniche dello strumento e la concreta possibilità di utilizzo in sede di diagnosi.

In letteratura, numerose sono le classificazioni operate relativamente alle diverse tipologie di strumenti diagnostici.

L'approccio qui adottato si fonda sul diverso grado di soggettività richiesta all'analista in sede di interpretazione dei risultati ottenuti.

Questo parametro di classificazione ci sembra assai significativo perché rappresenta l'aspetto più rilevante ed, al contempo, più apprezzato negli studi in materia. Molto spesso, infatti, tra gli operatori di mercato è oggetto di critica l'arbitrarietà o, all'opposto, l'eccessiva oggettività nella valutazione dello stato di salute dell'azienda esaminata.

In base a questo parametro è possibile distinguere tra tecniche:

- a) soggettive;
- b) miste;
- c) oggettive.

2.3.1. Soggettive

Le tecniche di natura soggettiva sono prevalentemente rappresentate dalle metodologie basate sull'intuizione del diagnosta.

Con l'impiego di queste metodiche, l'analista si propone di dedurre le particolari condizioni di vitalità della combinazione economica studiata mediante l'individuazione e la semplice osservazione di taluni aspetti della dinamica gestionale. Gli elementi oggetto di osservazione sono scelti in base alla particolare esperienza del soggetto che compie l'analisi. Ne sono alcuni esempi: la quota di mercato, la puntualità nei regolamenti, la dimensione delle scorte, ecc..

In tal modo, l'azienda può reputarsi in crisi se, con riferimento ad un determinato periodo temporale, si rileva una contrazione della relativa quota di mercato ⁽¹⁰⁴⁾, o un costante ritardo nei pagamenti, o un eccesso di produzione invenduta, e così via.

⁽¹⁰⁴⁾ Ciò può accadere in conseguenza di una riduzione delle vendite nonostante la domanda di mercato rimanga invariata o addirittura aumenti, oppure quando in presenza di una domanda crescente il livello di vendita rimane costante. Queste particolari circostanze dovrebbero, quindi, rappresentare un campanello d'allarme per il diagnosta, il quale, in base alle proprie capacità intuitive, è chiamato a formulare un giudizio in merito allo stato di salute dell'unità produttiva. Ulteriori esempi sono riportati in ANGIOLA N., *Crisi d'impresa. Modelli di analisi e di previsione*, Quaderni della sezione di scienze economico-aziendali e ambientali dell'Università degli Studi di Lecce, n. 8, 1998, pagg. 73 e ss..

Con questi strumenti l'analisi raggiunge il massimo livello di soggettività. Invero, vengono stabiliti in modo arbitrario sia l'elemento oggetto di osservazione per la valutazione delle condizioni di equilibrio aziendale che gli stessi termini di raffronto rispetto ai quali il parametro viene interpretato.

Nell'ambito delle metodiche soggettive è possibile individuare le *tecniche sommarie* e le *tecniche a punteggio* ⁽¹⁰⁵⁾.

Le prime (*tecniche sommarie*) si basano sull'osservazione di aspetti della gestione aziendale immediati e non obbiettivamente apprezzabili. Si tratta per lo più di elementi che sono individuabili in qualsiasi tipologia di azienda, indipendentemente dalla specifica dimensione (grande, media o piccola) e dal particolare settore economico di appartenenza (manifatturiero, commerciale, di servizi, ecc.).

Ne sono possibili esempi: la notorietà dell'azienda, il punteggio attribuito dalle società di *rating*, il rigore nel soddisfare le obbligazioni assunte, la puntualità nel rientrare nei crediti, i cali di produttività, ed altri ancora.

Le seconde (*tecniche a punteggio*) trovano frequente impiego nell'ambito delle analisi realizzate da istituti bancari per la concessione del credito.

Questi soggetti somministrano ai potenziali clienti dei questionari nei quali vengono formulati degli opportuni quesiti allo scopo di ottenere informazioni sulle performance delle unità esaminate.

Ad ogni risposta assegnata alle singole domande viene poi associata, in base ad un processo di tipo comparativo, una percentuale rappresentativa del rischio di credito.

Più precisamente, la risposta data viene confrontata con quelle fornite da aziende che, nell'esperienza passata, si sono mostrate in condizioni di antifunzionalità.

La somma totale delle percentuali assegnate ad ogni risposta determina il rischio di crisi complessivo attribuibile all'unità produttiva esaminata.

Per stabilire se la combinazione è in una posizione di fisiologicità o di anormalità sarà, perciò, sufficiente confrontare la percentuale così determinata con la soglia di rischio ritenuto accettabile dall'analista. Quest'ultima, quindi, rappresenta il limite di rischiosità sopportabile per l'analista, superato il quale l'azienda viene classificata come non solvibile.

Entrambe le metodiche descritte presentano, in genere, un modesto livello di attendibilità non solo per l'elevato carattere di discrezionalità che le contraddistingue ma anche, e soprattutto, per l'attitudine a considerare in modo disgiunto i diversi elementi di indagine. Ciò induce l'analista a un atteggiamento di eccessiva concentrazione verso taluni aspetti della gestione. Vengono messi in secondo piano o trascurati completamente parametri che, invece, possono risultare più significativi nella valutazione delle condizioni di fisiologicità aziendale.

Con altre e più chiare parole, le tecniche esaminate osservano l'azienda in modo asistematico, prediligendo, perché arbitrariamente ritenuti di maggior rilievo, alcuni aspetti del sistema piuttosto che altri.

La valutazione che ne deriva, di conseguenza, non può che essere parziale e, talvolta, addirittura fuorviante.

2.3.2. Miste

⁽¹⁰⁵⁾ Sul punto si legga CORONELLA S., *Il credito commerciale nell'economia dell'azienda. Profili gestionali e di bilancio*, Giuffrè, Milano, 2003, pagg. 119 e ss..

Le metodiche miste, diversamente da quelle soggettive, presentano un livello di arbitrarietà più contenuto.

Per questa tipologia di strumenti, il contributo personale dell'analista è limitato alla fase di interpretazione dei risultati ottenuti in sede di applicazione. Le informazioni esaminate, per contro, vengono elaborate in modo oggettivo, vale a dire in base ad un rigoroso schema formalizzato.

In buona sostanza, quindi, pare opportuno associare a tali metodologie l'attributo «miste» proprio perché in esse trovano connubio una componente obbiettiva (l'elaborazione formale dei dati) e una soggettiva (l'interpretazione dei valori conseguiti).

In questa categoria di strumenti, pertanto, è possibile annoverare le analisi di bilancio per indici⁽¹⁰⁶⁾ e per flussi⁽¹⁰⁷⁾.

Le tecniche in parola presuppongono lo studio approfondito dell'informativa riportata nei prospetti di rendicontazione e dei relativi allegati.

D'altronde, è ben noto che il bilancio riveste da sempre un ruolo preminente nell'ambito degli strumenti di informazione interna ed esterna alla combinazione economica. Per questa ragione, si reputa possibile estrapolarne dai contenuti un ragionevole giudizio in merito allo status dell'unità produttiva e, in circostanze di antifunzionalità, approfondire ulteriormente lo studio per l'identificazione della patologia diffusa.

Pur tuttavia, è altrettanto risaputo che i dati contabili difficilmente sono di immediata comprensione per i soggetti che manifestino interesse nei confronti dell'azienda. Di norma, per una corretta lettura e per una più agevole comprensione del particolare significato intrinseco si rende necessario un appropriato processo di elaborazione dei dati di bilancio.

A questa specifica finalità è, per l'appunto, orientata l'analisi di bilancio nelle sue diverse configurazioni.

a) L'analisi di bilancio per indici

Lo strumento dell'analisi per indici permette al diagnosta, tramite il calcolo e l'interpretazione di alcuni indicatori contabili, di formulare un giudizio sulla gestione aziendale nei suoi aspetti fondamentali: economico, finanziario e, quindi, patrimoniale⁽¹⁰⁸⁾.

⁽¹⁰⁶⁾ Sull'argomento dell'analisi di bilancio per indici si ritiene utile consultare: CARAMIELLO, DI LAZZARO, FIORI, *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, seconda edizione, op. cit.; CODA V., BRUNETTI G., BERGAMIN BARBATO M., *Indici di bilancio e flussi finanziari*, Etas Libri, Milano, 1974; BRUNETTI G., CODA V., FAVOTTO F., *Analisi previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas Libri, Milano, 1991; FERRERO G., *Le analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano, 1963; PAGANELLI O., *Analisi di bilancio*, Utet, Torino, 1986.

⁽¹⁰⁷⁾ Si esaminino per tutte le seguenti opere: CARAMIELLO C., *Il rendiconto finanziario*, Giuffrè, Milano, 1993; DEZZANI F., *Il rendiconto finanziario delle variazioni di capitale circolante netto*, in «Rivista dei dottori commercialisti», n. 2, 1978; FACCHINETTI I., *Le analisi di bilancio*, terza edizione, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002; PRIVITERA A., *Il calcolo del flusso di cassa operativo sulla base del nuovo bilancio di esercizio. Inquadramento teorico*, in «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», n. 11 e 12, 1999; SOSTERO U., FERRARESE P., *Il rendiconto finanziario*, Giuffrè, Milano, 1995; TEODORI C., *La costruzione e l'analisi dei flussi finanziari e monetari. Il «rendiconto finanziario»*, Giappichelli, Torino, 1994.

⁽¹⁰⁸⁾ Da un punto di vista prettamente operativo, l'analisi per indici si sviluppa sulla base di un processo articolato in più fasi. Dopo lo studio preliminare del mercato di riferimento della combinazione esaminata (1), sono previsti gli stadi di reperimento della documentazione (2), di riclassificazione dei prospetti di bilancio (3), di calcolo degli indici (4) e, infine, di interpretazione critica dei valori di sintesi ottenuti (5). Particolare importanza va attribui-

Gli indicatori ⁽¹⁰⁹⁾ oggetto di esame nascono dall'opportuna comparazione di talune poste dei prospetti di stato patrimoniale e di conto economico debitamente riclassificati ⁽¹¹⁰⁾.

Dall'analisi degli indici di stato patrimoniale è possibile esprimere apprezzamenti in merito alle condizioni di solidità e di liquidità dell'unità produttiva esaminata.

Un'azienda è solida se è in grado di mantenere in equilibrio le entrate e le uscite monetarie a medio-lunga scadenza. A tal fine è importante esaminare le componenti «rigide» del prospetto di rendicontazione – attivo fisso e passività permanenti – al fine di:

- accertare l'esistenza di una correlazione tra impieghi e fonti a medio-lungo termine;
- e, con specifico riferimento alla composizione delle fonti di finanziamento, verificare il grado di autonomia finanziaria della combinazione economica ⁽¹¹¹⁾.

L'esame della liquidità aziendale, invece, mira ad appurare l'esistenza di condizioni di equilibrio finanziario nel breve termine. Per tale ragione, sono oggetto di studio le componenti patrimoniali correnti – attivo circolante e passività a breve – al fine di accertare l'idoneità delle liquidità esistenti e di quelle attese a breve scadenza di fronteggiare adeguatamente le passività di breve termine ⁽¹¹²⁾.

L'analisi degli indicatori riferiti al conto economico permette di apprezzare la redditività dell'azienda e, quindi, la capacità dei ricavi realizzati di remunerare i fattori produttivi impiegati nei cicli di produzione.

ta alla fase di reperimento della documentazione di bilancio. Con riferimento a questo aspetto, infatti, si è soliti distinguere tra analisi interne ed analisi esterne. Le prime presentano, in genere, un grado di precisione e di approfondimento maggiore delle seconde in quanto, durante l'analisi, si viene a disporre di tutta l'informativa contabile dell'azienda, ufficiale e non. Per gli studi esterni, invece, gli analisti si avvalgono, quale principale supporto informativo, del bilancio di esercizio e degli allegati ad esso relativi destinati a pubblicazione. Non può che derivarne, pertanto, un giudizio parziale. La distinzione acquisisce rilievo anche per le due tipologie di diagnosi ipotizzate. Invero, l'accertamento di stato, essendo in prevalenza condotto all'esterno della combinazione economica, potrà avvalersi prevalentemente del materiale informativo pubblicato dall'azienda esaminata. Altre informazioni sono di norma reperibili in modo frammentario e non sempre da fonti attendibili. Viceversa, la diagnosi di funzione volendo indagare più in profondità necessita di disporre di ogni informazione che consenta di meglio interpretare le risultanze di bilancio. Per ulteriori approfondimenti sulle fasi dell'analisi di bilancio e sulla distinzione tra studi interni ed esterni si veda CARAMIELLO, DI LAZZARO, FIORI, *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, op. cit., pagg. 17 e ss..

⁽¹⁰⁹⁾ Da un mero punto di vista formale si suole distinguere tra margini, indici e quozienti. I *margini* nascono come differenza algebrica di determinate poste dei prospetti di bilancio. Ben più complessa è la classificazione tra indici e quozienti. Entrambi, invero, sono dati dal rapporto fra le diverse voci dei documenti contabili. Tuttavia, con riferimento allo stato patrimoniale, gli *indici* si ottengono rapportando il valore di una posta del documento con il totale della sezione cui la medesima appartiene. I *quozienti*, viceversa, confrontano voci patrimoniali appartenenti alle due opposte sezioni (attivo e passivo). Per quanto riguarda il conto economico, gli indicatori assumono sempre la denominazione di indici poiché rapportano valori reddituali con poste patrimoniali.

⁽¹¹⁰⁾ Il processo di riclassificazione dei prospetti di bilancio rappresenta il presupposto indispensabile per l'ottenimento di grandezze omogenee utili per il calcolo degli indicatori. Difatti, i prospetti redatti secondo quanto disposto dalla normativa civilistica non sempre sono idonei a fornire le variabili indispensabili per il calcolo degli indici di bilancio. La riclassificazione, è bene precisare, è un processo gravato da una certa complessità. Non sempre, infatti, il riposizionamento delle poste di bilancio avviene in modo diretto: più spesso tale processo richiede un notevole sforzo di elaborazione personale da parte dell'analista. Si tratta, quindi, di un momento particolarmente delicato per l'apprezzamento della gestione aziendale. Invero, errori commessi in questa fase si ripercuotono necessariamente sui valori degli indicatori calcolati e, di conseguenza, sul giudizio espresso al termine dell'analisi.

⁽¹¹¹⁾ Tra i principali indici atti ad evidenziare la posizione di solidità della combinazione economica vale la pena menzionare: margine e quoziente di struttura primario, margine e quoziente di struttura secondario, quoziente di indebitamento, indice di autonomia finanziaria e il corrispondente indice di dipendenza finanziaria.

⁽¹¹²⁾ Per ciò che concerne gli indici di liquidità si ritiene utile citare: margine e quoziente di disponibilità, margine e quoziente di tesoreria (primaria e secondaria) e gli indici di rotazione (del magazzino, dei crediti commerciali, dei debiti verso fornitori, ecc.).

Ciò premesso, è bene soffermarsi ora su alcune specifiche relative al processo di interpretazione degli indici contabili.

Osservato in sé per sé, un indicatore non ha nessun significato intrinseco. Nella sua individualità, difatti, il contributo che lo stesso può apportare ai fini della valutazione della performance aziendale è solo marginale.

Per poter apprezzare la gestione nel suo aspetto sistemico, difatti, gli indicatori devono essere esaminati congiuntamente, come informazioni complementari e strettamente interdipendenti.

Si comprende facilmente, quindi, come in tale momento si manifesti il maggior grado di soggettività nell'applicazione dello strumento di diagnosi di cui si sta trattando.

In sede di interpretazione congiunta, infatti, l'analista non può che attribuire, più o meno consciamente, un'importanza relativa ad ogni indicatore esaminato. E ciò in funzione della finalità cui l'indagine è preposta.

La valutazione delle peculiari condizioni di operatività aziendale viene a dipendere perciò non solo dai valori assunti dagli indici calcolati ma anche – e soprattutto – dalla particolare ed individuale lettura sistemica che l'analista è in grado di trarne.

Per tale ragione, l'analisi di bilancio è un tecnica che deve essere utilizzata sapientemente e con cognizione di causa. Ciò implica necessariamente che il diagnosta debba possedere, oltre al buon senso, anche conoscenze approfondite della materia ragioneristica. Solo delle solide basi economico-aziendali, infatti, consentono di stimare correttamente le condizioni in cui versa l'azienda investigata e formulare un giudizio circa l'immediato divenire dello stato di salute della stessa⁽¹¹³⁾.

Infine, il valore del sistema dei sintomi calcolati con riferimento a un determinato periodo amministrativo può essere valutato solo se comparato in termini spaziali o temporali.

Nel primo caso, il raffronto consente di mettere in luce eventuali differenze ed analogie nelle caratteristiche della combinazione esaminata con quelle delle unità appartenenti al medesimo settore merceologico, così da individuarne la particolare posizione rispetto alle concorrenti. Nel secondo, l'esame dei trend degli indicatori contabili permette, innanzitutto, di valutare la gestione passata e, successivamente, di formulare ipotesi in merito all'evoluzione futura della gestione aziendale⁽¹¹⁴⁾.

L'indagine comparativa diviene, pertanto, presupposto essenziale affinché la metodica dell'analisi di bilancio per indici sia strumento utile per cogliere eventuali anomalie nel funzionamento della gestione aziendale⁽¹¹⁵⁾.

⁽¹¹³⁾ In merito, le parole di Caramiello sono illuminanti «[...] l'analisi di bilancio è un'«arte» più che una «scienza» e richiede dunque non solo rigore metodologico e competenze tecniche (imprescindibili), ma anche intuito, flessibilità e conoscenza del «vissuto» aziendale». CARAMIELLO, *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi di gestione aziendale*, op. cit., pag. 21.

⁽¹¹⁴⁾ A questo proposito Caramiello parla di «[...] funzione storica dell'analisi di bilancio poiché permette l'interpretazione del bilancio, quindi la comprensione della gestione da esso sottesa ed inoltre ha funzione prospettica perché fornisce la base per la progettazione della gestione futura». CARAMIELLO C., *Indici di bilancio*, Ipsoa, Milano, 1987, pag. 12.

⁽¹¹⁵⁾ Sul particolare andamento dei principali indicatori contabili riferiti ad aziende in condizioni antifunzionali si rimanda a PROSPERI, *Il governo economico della crisi aziendale*, op. cit., pagg. 64 e ss.; TAMI A., *Crisi aziendali: i primi segnali arrivano dagli indici di bilancio*, inserto in «Amministrazione & Finanza», 2004, n. 4, pagg. VI e ss..

b) L'analisi di bilancio per flussi

Contrariamente alla tecnica per indici, che esamina la gestione aziendale nel suo complesso, l'analisi per flussi si concentra prevalentemente sullo studio della dinamica degli impieghi e delle fonti di finanziamento.

In particolare, lo studio mira a valutare la capacità dell'unità produttiva di disporre con continuità delle risorse finanziarie necessarie per fronteggiare lo sfasamento temporale tra il ciclo economico e quello finanziario.

Presupposto indispensabile per lo sviluppo di tale metodica è la definizione della *risorsa finanziaria* rispetto alla quale viene successivamente condotta l'analisi dei flussi. Invero, questo concetto può assumere diverse configurazioni.

Senza la pretesa di un elenco esaustivo, di seguito vengono riportate alcune delle più significative risorse che nella prassi sono assunte a fondamento dell'analisi:

- *liquidità immediate*, ossia le disponibilità monetarie prontamente liquidabili presenti in azienda o presso istituti di credito;
- *liquidità immediate e liquidità differite*, vale a dire la somma tra la liquidità immediatamente disponibile presso l'azienda o gli istituti di credito ed altre attività numerarie a breve termine;
- *liquidità nette*, date dalla differenza tra le liquidità differite e immediate e le passività a breve scadenza;
- *capitale circolante lordo*, somma delle liquidità immediate, delle liquidità differite e delle scorte;
- *capitale circolante netto*, ottenuto dalla differenza tra attività e passività correnti.

La scelta della grandezza da sottoporre ad indagine dipende, in prevalenza, da due ordini di circostanze: dalla particolare natura dell'attività svolta dall'unità produttiva (commerciale, industriale, bancaria, ecc.) e dalle specifiche finalità conoscitive che l'analista intende ottenere⁽¹¹⁶⁾.

Individuata la risorsa, la tecnica per flussi si propone di evidenziarne i movimenti in entrata e in uscita con l'obiettivo di chiarire le ragioni alla base della variazione stessa.

A tal fine, si definisce *fondo* la misura che la grandezza esaminata assume in un preciso istante. Il *flusso* invece rappresenta la variazione, in aumento (entrata) o in diminuzione (uscita), che la risorsa subisce nell'intervallo di tempo considerato.

I mutamenti incrementativi della misura della risorsa finanziaria possono originarsi:

- dai ricavi derivanti dalla gestione reddituale;
- dalla dismissione degli investimenti durevoli;
- dal conferimento di capitale di rischio;
- dal ricorso all'indebitamento di terzi.

Per contro, i mutamenti decrementativi possono aversi in corrispondenza di:

- costi derivanti dalla gestione reddituale
- investimento in attivo fisso;
- riduzioni di capitale di rischio o per la corresponsione dei dividendi;
- rimborso di capitale di terzi.

⁽¹¹⁶⁾ Tuttavia, si ritiene opportuno precisare che, di norma, le analisi finanziarie vengono condotte esaminando le grandezze di «capitale circolante netto» e di «liquidità immediate».

In definitiva, la variazione in aumento o in diminuzione che complessivamente interviene sulla misura iniziale del fondo si ottiene sommando algebricamente i flussi in entrata e quelli in uscita.

Di norma ⁽¹¹⁷⁾, a seguito dell'esame analitico delle poste di stato patrimoniale e di conto economico, si procede alla redazione di un *rendiconto finanziario* ⁽¹¹⁸⁾ nel quale trovano riepilogo i flussi che hanno complessivamente interessato la grandezza studiata.

La fruibilità del prospetto ai fini dell'attività di diagnosi è duplice. Dal relativo esame, difatti, è possibile ottenere talune informazioni immediate ed altre indirette.

Le prime si ottengono mediante la lettura complessiva del rendiconto. Essa consente di comprendere, con una certa rapidità, se l'azienda versa in condizioni di disequilibrio finanziario e, più nello specifico, quali sono le motivazioni che hanno addotto tale circostanza negativa.

Indirettamente, invece, la grandezza-flusso può essere utilizzata quale elemento che, rapportato ad altre poste di bilancio, contribuisce alla definizione di una nuova serie di indicatori, utili per approfondire ulteriormente le considerazioni formulate con l'ausilio dell'analisi di bilancio per indici ⁽¹¹⁹⁾.

Da quanto sinora precisato, si comprende facilmente come la tecnica dell'analisi di bilancio, per indici o per flussi, sia uno strumento convenientemente utilizzabile in entrambe le tipologie di diagnosi (di stato e di funzione) di cui si è trattato.

In particolare, con buone probabilità le tecniche esaminate permettono di esprimere un primo giudizio puntuale sullo stato di salute della combinazione economica. Inoltre, dalla lettura dei trend passati delle grandezze-indice e delle grandezze-flusso è possibile formulare ragionevoli ipotesi in merito al futuro evolversi delle condizioni di equilibrio aziendale.

Relativamente alla diagnosi di funzione, le stesse indagini consentono, con opportuni approfondimenti, di evidenziare la composizione del quadro clinico dell'unità produttiva. Si tratta della fase che, come si è sottolineato in precedenza, è propedeutica alla successiva identificazione della patologia di cui è affetto il sistema aziendale.

Ciò nonostante, le metodiche in parola presentano delle limitazioni che, in taluni casi, possono influenzare anche in modo sensibile le considerazioni traibili dai prospetti di rendicontazione.

Ci si riferisce, nello specifico, (1) alla soggettività di interpretazione delle informazioni e (2) all'attendibilità dei dati di bilancio.

Della prima si è già in parte trattato con particolare riguardo all'analisi per indici. Pare appena il caso di precisare che le medesime riflessioni sono estendibili anche alla tecnica per

⁽¹¹⁷⁾ È bene ricordare che l'analisi per flussi può essere condotta anche seguendo un procedimento sintetico. In questo specifico caso, il flusso viene determinato in modo indiretto partendo dal reddito di esercizio al quale vanno sommate algebricamente le componenti economiche di natura meramente contabile, ossia prive di traduzione in termini numerari. Ad evidenza, tale metodologia, al pari di qualsiasi procedimento sintetico, permette di ottenere un'informativa limitata rispetto a quella ottenibile con la tecnica analitica.

⁽¹¹⁸⁾ Sulle particolari configurazioni di rendiconto finanziario si legga FACCHINETTI, *Le analisi di bilancio*, op. cit., pagg. 257 e ss..

⁽¹¹⁹⁾ In tal senso, si è affermato, con maggiore precisione, che l'analisi di bilancio per flussi rappresenta «[...] un necessario supporto interpretativo di taluni quozienti finanziari ed un indispensabile strumento di analisi a disposizione del sistema informativo per indici di bilancio». FERRERO G., DEZZANI F., *Manuale di analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano, 1977, pag. 23.

flussi, per via delle strette analogie che caratterizzano entrambe le metodiche studiate da un punto di vista procedurale⁽¹²⁰⁾.

È agevole comprendere, difatti, come l'arbitrarietà nell'interpretazione dei dati può incidere profondamente negli apprezzamenti sulle condizioni di operatività della combinazione economica e sulla relativa patologia diffusa. Errori di giudizio o parzialità di valutazione hanno inevitabilmente effetti pregiudizievoli sulle decisioni dei soggetti interni od esterni alla combinazione economica.

Si pensi, ad esempio, alle conseguenze derivanti dall'affidamento di un'azienda da parte di un istituto di credito a seguito di una diagnosi di stato erronea. E, ancora, allo spreco di risorse generato da un intervento risanatore superfluo perché orientato alla soluzione di una patologia diversa da quella che realmente ha colpito la funzionalità dell'azienda.

Per ciò che concerne, l'attendibilità dei dati contabili (2) è ben noto che i prospetti di bilancio non sempre sono espressivi di un quadro fedele della situazione aziendale.

Molto spesso, invero, nel redigere i prospetti di rendicontazione, gli amministratori tendono a condizionare le voci arbitrarie in esso contenute mediante l'attuazione di politiche di bilancio. In tal modo, si viene a configurare una rappresentazione della situazione economica, finanziaria e, perciò, patrimoniale incongrua, ossia distante dalla realtà⁽¹²¹⁾.

Difatti, non di rado le aziende, pur nella consapevolezza dello stato di malessere che le sta attraversando, mettono in atto una serie di interventi discrezionali sui valori di rendicontazione con l'intento di «mascherare» temporaneamente, soprattutto all'esterno, le proprie difficoltà operative.

Potendo disporre della sola documentazione ufficiale, si comprende facilmente come sia la diagnosi di stato a risentire maggiormente delle alterazioni originate dall'attuazione di politiche di bilancio. È palese che queste circostanze non mancheranno di riprodurre effetti pregiudizievoli sulle decisioni prese in conseguenza di valutazioni incorrette.

2.3.3. Oggettive

Le tecniche oggettive, come si intuisce facilmente, sono metodiche caratterizzate da una forte limitazione del grado di discrezionalità dell'analista, in special modo nella fase di interpretazione delle informazioni⁽¹²²⁾.

Nella categoria vi rientrano, in particolare, i modelli di previsione degli stati di antifunzionalità aziendale.

Tali strumenti nascono, in prevalenza, dall'opportuna combinazione della tecnica

⁽¹²⁰⁾ Come si è osservato, il margine di soggettività dell'analista incide nelle fasi di riclassificazione dei prospetti di bilancio e di interpretazione dei risultati ottenuti. Entrambi i momenti sono previsti nei processi sia dell'analisi di bilancio per indici sia di quella per flussi.

⁽¹²¹⁾ Le politiche di bilancio possono attuarsi attraverso la costituzione di riserve patrimoniali occulte (generate da una sottostima dei componenti patrimoniali attivi o, viceversa, da una sovrastima degli elementi passivi) o con annacquiamenti di patrimonio (originati da un comportamento speculare al precedente). Per approfondimenti sulle principali politiche di bilancio e sui relativi effetti contabili si può utilmente consultare: SEVERINO G., *Politiche di bilancio*, EBC, Milano, 1992; SMITH T., *Contabilità creativa*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1995; VERONA R., *Le politiche di bilancio. Motivazioni e riflessi economico aziendali*, Giuffrè, Milano, 2006.

⁽¹²²⁾ È bene precisare che anche in questi strumenti permane quel minimo livello di discrezionalità congenito ai processi di raccolta e di elaborazione dei dati.

dell'analisi di bilancio per indici e di particolari metodiche matematico-statistiche.

Proprio con l'introduzione della materia statistica si consegue l'obiettivo di contenimento dell'arbitrarietà di giudizio dell'analista.

È bene precisare, infatti, che l'interpretazione delle informazioni ottenute dall'applicazione di tali strumenti non avviene, come per le analisi di bilancio, in base a una valutazione personale del diagnosta. Invero, la peculiarità dei modelli di previsione consiste proprio nel definire in modo formalizzato non solo la procedura di elaborazione dei dati ma anche i parametri rispetto ai quali le informazioni ottenute devono essere apprezzate.

In termini più semplici, vengono fissati dei «paletti» di valutazione che definiscono dei percorsi obbligati di lettura dei dati. Pertanto, i risultati ottenuti a seguito dell'applicazione del modello portano a valutare lo stato del complesso aziendale esaminato riducendo al minimo (se non, persino, annullando) l'arbitrarietà interpretativa di chi conduce l'analisi.

Oltre al determinismo che caratterizza l'applicazione di questa tipologia di strumenti è necessario rimarcare che gli stessi ambiscono ad esprimere una valutazione anticipata sulle future condizioni di equilibrio della combinazione economica. In buona sostanza, i modelli vengono elaborati con il fine di fornire un'informazione attuale sullo stato prossimo dell'azienda indagata.

La letteratura in materia è piuttosto ricca di contributi. In particolare, l'interesse per questa tipologia di strumenti ha ritrovato nuovo vigore negli ultimi anni, in conseguenza della crisi e della successiva uscita dal mercato di grandi complessi aziendali.

In molti casi, difatti, l'improvvisa scomparsa di unità produttive di un certo rilievo ha generato ripercussioni sfavorevoli non solo per i soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, nella vicenda aziendale ma, più in generale, per l'intero sistema economico⁽¹²³⁾.

Da qui la necessità di rinnovare l'interesse verso la scoperta di nuove metodiche di accertamento precoce nella prospettiva di identificare il modello che si dimostri in grado di prevedere, efficacemente e tempestivamente, lo stato di disequilibrio aziendale.

⁽¹²³⁾ Come precisa Giannessi «La vita del sistema economico-generale si fonda sulla vita delle singole aziende e da queste assume le caratteristiche e le tendenze essenziali [...]». GIANNESSI, *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pag. 15.

SEZIONE TERZA

IL RISANAMENTO

SOMMARIO:

3.1. Il risanamento aziendale

3.1. Il risanamento aziendale

Una volta riconosciuto lo status critico dell'azienda, il management può decidere di intraprendere, se ne sussistono le condizioni (¹²⁴), un *processo di risanamento* (¹²⁵).

In buona sostanza, tale percorso si propone di ricreare nell'unità produttiva le condizioni di economicità proprie delle aziende funzionali. È palese, per la stessa definizione di equilibrio economico, che tali presupposti debbano essere ripristinati in un'ottica durevole, quindi in una prospettiva di medio-lungo termine.

La perpetuazione della combinazione aziendale, invero, può essere garantita solo mantenendo e, nei limiti del possibile, migliorando la posizione di equilibrio recuperata con gli interventi sanatori. E ciò, come è facilmente intuibile, con riferimento ad un periodo di tempo non breve.

Nell'ipotesi di un mero recupero temporaneo della funzionalità aziendale, infatti, non sarebbe opportuno parlare di risanamento. L'azione di recupero così intrapresa costituirebbe un semplice palliativo volto a risollevare solo in apparenza la vitalità dell'azienda in crisi¹²⁶.

Tali interventi estemporanei, ad evidenza, oltre a non avere alcuna utilità sostanziale, in quanto la crisi non viene convenientemente debellata, possono risultare anche estremamente pericolosi. In effetti, queste "azioni correttive" conducono ad un semplice "mascheramento" dello stato di disequilibrio economico, che permane e continua il suo percorso degenerativo celato agli operatori aziendali. Tale occultamento, favorito dall'abbassamento delle difese da parte del *management*, crea le condizioni più favorevoli per il riacutizzarsi della crisi latente¹²⁷.

(¹²⁴) Il risanamento non è un processo dai risultati certi. Si tratta, al contrario, di un percorso spesso ad elevato rischio poiché non sempre conduce al risultato sperato. Come precisa Coda «[...] il cammino del risanamento è un sentiero stretto ed in salita, che non tutti possono imboccare e che si rischia continuamente di smarrire. "Non tutti" vuol dire: "non tutte le imprese in crisi", "non qualsiasi gruppo proprietario", "non tutti i managers"». CODA V., *Le tappe critiche per il successo dei processi di ristrutturazione aziendale*, in AA. VV. «Crisi d'impresa e strategie di superamento», Giuffrè, Milano, 1987, pag. 36.

(¹²⁵) Riconosciuto lo stato di crisi della combinazione economica, per il management aziendale si prospettano principalmente due possibili soluzioni: 1) la liquidazione dell'unità produttiva e 2) il recupero delle condizioni di equilibrio. La scelta tra tali alternative viene a dipendere da una serie di fattori, oggettivi e soggettivi, che dovranno essere sottoposti ad attenta valutazione. Tra di essi, in particolare, si dovrà tener conto: del tempo a disposizione e del costo dell'operazione. È facile ipotizzare, difatti, che la prima alternativa (liquidazione) verrà opzionata quando la decisione è presa in condizioni di estrema emergenza; quando, cioè, i presupposti di fisiologico operare dell'unità produttiva sono già stati ampiamente compromessi dalla crisi. In queste circostanze, il management può ritenere di non disporre dei tempi sufficienti per poter intraprendere un processo di recupero delle condizioni di economicità, preferendo pertanto la liquidazione al risanamento. Si tratta, ad evidenza, di una decisione frettolosa, spesso dettata dall'apprensione del soggetto economico in palese stato di allarmismo ed assunta avendo una visione solo parziale della reale condizione della combinazione economica. Rispetto al secondo parametro di valutazione (il costo) è bene sottolineare che la decisione sulle sorti dell'azienda devono dipendere anche da un'indagine di convenienza finalizzata alla valutazione comparata dei sacrifici, economici e non, connessi alle due opzioni alternative. In quest'ottica si opzionerà l'operazione che, a fronte dei vantaggi sperati, minimizza i sacrifici di attuazione. Per ciò che concerne l'analisi di convenienza economica tra le opzioni di liquidazione o di risanamento delle combinazioni in crisi si può utilmente consultare PROSPERI, *Il governo economico della crisi aziendale*, op. cit., pagg. 149 e ss..

¹²⁶ Come sottolinea Giannesi, infatti, non è sufficiente verificare la soddisfazione economica dei fattori produttivi e del soggetto aziendale in un dato istante perché la combinazione produttiva possa considerarsi in condizioni di fisiologico divenire. È importante, quindi, che il giudizio sullo stato di salute della combinazione economica successivo al processo di risanamento venga formulato analizzando il rapporto tra ricavi e costi in un'ottica prospettica. GIANNESI E., *Appunti di economia aziendale, con particolare riferimento alle aziende agricole*, op. cit., pag. 38 e ss..

¹²⁷ A tal proposito Caramiello sottolineava che "La considerazione nel breve ambito del rapporto «ricavi-costi» può condurre a risultati anche opposti a quelli che derivano da una considerazione completa della realtà. Un rapporto positivo, se visto nel breve andare, può indurre l'osservatore incauto alla formulazione di un giudizio

È importante, quindi, che gli interventi sanatori siano risolutivi ed abbiano come obiettivo l'eliminazione definitiva delle disfunzioni all'origine del processo involutivo.

Venendo ora all'esame degli aspetti più prettamente operativi, è bene precisare che il processo di risanamento delle aziende in crisi si sviluppa in relazione ad una serie articolata di fasi:

1. l'identificazione e lo studio delle cause della crisi;
2. la definizione del piano di risanamento;
3. il raggiungimento dei consensi necessari;
4. l'attuazione del piano;
5. la verifica dei risultati ottenuti;
6. l'eventuale correzione/rimodulazione del piano originario.

Il primo stadio, ad evidenza, ha una funzione propedeutica ai successivi cinque.

L'individuazione delle alterazioni antieconomiche, infatti, permette di definire al meglio le azioni di intervento per la progettazione del percorso per il superamento dello stato critico. A tal fine un ruolo decisivo è svolto dal sistema informativo aziendale, al quale ci si deve affidare per poter comprendere le origini dell'involuzione del moto aziendale. Solo la comprensione di tali ragioni, difatti, rende possibile la definizione consapevole di un processo di risanamento efficace che permetta, quindi, l'eliminazione delle alterazioni antifunzionali.

Gli *steps* ulteriori, per lo più relativi alla definizione dell'iter di superamento, rientrano nei normali processi di programmazione aziendale, anche se le motivazioni di fondo risultano essere profondamente diverse. In questa circostanza, invero, vengono definite le principali *linee di difesa* per contrastare efficacemente l'azione degenerante del processo involutivo.

L'elemento centrale del processo di recupero è, ad evidenza, il *piano di risanamento*¹²⁸. Questo documento rappresenta la guida formale per l'attuazione degli interventi di recupero orientati: primariamente, al miglioramento della posizione in essere e, successivamente, al recupero delle condizioni di equilibrio.

Al pari di ogni altro piano, esso definisce con un grado di dettaglio più o meno elevato:

1. le *finalità* da perseguire;
2. gli *strumenti* da impiegare, intesi quali politiche da attuare;
3. i *mezzi*, vale a dire le risorse – finanziarie e non – necessarie per poter intraprendere il percorso di risanamento;
4. i *tempi* presunti per la realizzazione degli interventi.

Una volta elaborato, il progetto deve essere sottoposto all'attenzione degli *stakeholders*, in particolare alle figure interne a diverso titolo e ai creditori aziendali, per ottenerne il consenso. In assenza dell'approvazione da parte di tali soggetti, come è facilmente comprensibile, il piano difficilmente può trovare concreta attuazione¹²⁹.

favorevole alla dinamica della combinazione aziendale; la realtà, invece, potrebbe essere assai diversa." CARAMIELLO C., *L'azienda nella fase terminale*, op. cit., pag. 59.

¹²⁸ Il piano di risanamento è il risultato di un ulteriore processo di formalizzazione del progetto di risanamento

¹²⁹ Non di rado il recupero delle condizioni di equilibrio aziendale richiede una ricapitalizzazione da parte degli azionisti aziendali attraverso il consueto aumento di capitale o mediante l'emissione di obbligazioni, obbligazioni convertibili o con l'acquisizione di *warrants*. È facile comprendere come l'assenza del consenso degli azionisti pregiudicherebbe sin dai primi momenti il processo sanatorio. Del resto, come rimarca Sciarelli, l'aumento del capitale è rilevante sotto un duplice profilo "[...] sia perché assicura tranquillità finanziaria ai responsabili del turnaround sia perché testimonia, all'esterno, la credibilità del piano di riequilibrio aziendale messo a punto

Per tale motivo, il documento in parola deve presentare un elevato grado di flessibilità in modo da poter essere rapidamente e facilmente modificato od integrato. E ciò sia in fase di predisposizione del piano stesso, al fine di ottenere il consenso generale, sia in fase di successiva utilizzazione, qualora si renda necessario un adeguamento dei *targets* o degli strumenti/mezzi/tempi necessari per perseguirli.

Il piano si articola solitamente in tre diverse parti che corrispondono ad altrettante fasi operative del risanamento aziendale: 1) la fase di avvio; 2) la fase di ristrutturazione; 3) la fase di sviluppo¹³⁰.

Il primo momento (*fase di avvio*), evidentemente, risponde ad esigenze pressanti dettate dall'elevato grado di necessità e di impellenza di interventi risanatori per fronteggiare la crisi in atto. Le azioni definite in questa parte del piano, pertanto, sono orientate al repentino rallentamento dell'intensità dell'involuzione del moto aziendale. In concretezza, in tale fase vengono sviluppate delle indagini per lo più finalizzate ad approfondire le cause del disequilibrio economico, già individuate e preliminarmente studiate nei momenti iniziali del processo di risanamento. E ciò nell'intento di definire con maggiore efficacia le linee di intervento cui sottoporre l'azienda antifunzionale.

Contestualmente, si procede al controllo della composizione organizzativa dell'unità produttiva, soprattutto per ciò che concerne i ruoli manageriali. Con altre e più chiare parole, si tratta di verificare se le figure aziendali esistenti abbiano le competenze e la predisposizione mentale¹³¹ necessarie per sostenere gli interventi di recupero della posizione di equilibrio.

Oltre alle attività di approfondimento e di monitoraggio, in questa fase vengono definiti gli interventi più urgenti da attuare nella prospettiva di ostacolare il percorso degenerativo che ha coinvolto l'azienda in crisi. Si tratta per lo più di azioni volte a riequilibrare la composizione delle fonti di finanziamento aziendale; a ridurre ed eventualmente eliminare i costi ritenuti superflui per l'attività tipica; a creare il clima di fiducia più favorevole per l'attuazione del processo di risanamento.

La *fase di ristrutturazione* definisce gli interventi per l'adozione di quei cambiamenti ritenuti essenziali affinché la conduzione della combinazione aziendale risulti in linea con la nuova filosofia di gestione. Essi mirano primariamente al recupero della posizione di equilibrio perduta. Pertanto, in questo momento, diversamente dalla fase di avvio, si auspica non un rallentamento del percorso involutivo quanto, piuttosto, una netta inversione di tendenza della direzione stessa del moto aziendale. Le azioni correttive, di conseguenza, risultano in questo secondo stadio più radicali rispetto al precedente. Difatti, ne vengono prevalentemente coinvolti le risorse umane attraverso: la sostituzione delle figure aziendali ritenute inadatte a gesti-

dalla proprietà". SCIARELLI S., *La crisi d'impresa. Il percorso economico della crisi aziendale*, op. cit., pag. 99 e ss..

¹³⁰ SCIARELLI S., *La crisi d'impresa. Il percorso economico della crisi aziendale*, op. cit., pag. 87.

¹³¹ In assenza di un tale livello di sensibilità, invero, la figura aziendale in genere – ma più in particolare l'imprenditore – risulta guidata "[...] da un atteggiamento mentale che non perviene alla conoscenza del reale significato dei caratteri dell'azienda, degli aspetti della sua vita. La non adeguata percezione del fenomeno aziendale è espressione di un atteggiamento, se non di una forma mentale, per cui non si giunge ad individuare e interpretare in modo adeguato caratteri ed aspetti dell'unità produttiva, possibilità e limiti, esigenze ed opportunità di azione". CORTICELLI F., *La crescita dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 1979, pag. 205.

re la crisi¹³²; la modifica della struttura organizzativa attraverso l'introduzione di strutture funzionali adatte a recepire il risanamento; l'adozione di nuove politiche di gestione per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza della gestione aziendale.

La *fase di sviluppo*, infine, è dedicata alla definizione degli interventi più opportuni per il riaffermarsi e l'espansione della combinazione economica.

Questo momento segna la fine dell'azione difensiva intrapresa a fronte della crisi e l'inizio dell'azione "offensiva" volta: dapprima, al consolidamento e, secondariamente, al progressivo miglioramento della posizione di equilibrio raggiunta. Ne consegue che gli interventi definiti in tale sede si concretizzino principalmente: nel completamento delle ristrutturazioni aziendali; nell'attuazione di politiche finalizzate all'espansione del fatturato; in nuovi investimenti in immobilizzazioni immateriali per meglio supportare il percorso di sviluppo.

¹³² Il risanamento non di rado, difatti, passa per la sostituzione di alcune delle figure di spicco della combinazione economica. Si tratta ad evidenza di un passaggio piuttosto complesso e delicato. *"Il cambiamento parziale o totale del vertice è sempre un fatto traumatico che viene vissuto in una situazione di preoccupazione da parte del management posto ai livelli inferiori. La novità del cambiamento, il timore di essere giudicati inadeguati al nuovo ciclo aziendale, la preoccupazione di perdere parte del potere generano, spesso, vere e proprie situazioni di ostilità tra il nuovo vertice e i vecchi quadri manageriali"*. SCIARELLI S., *La crisi d'impresa. Il percorso economico della crisi aziendale*, op. cit., pag. 70.