

LA CRISI D'AZIENDA

L'AZIENDA IN CONDIZIONI FISIologiche

L'azienda mira a mantenersi in *condizioni vitali*.



Ciò implica il raggiungimento, la conservazione ed, eventualmente, il miglioramento di una posizione di equilibrio

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* (Giannessi, 1979).

L'azienda economica l'azienda deve agire in modo da produrre *ricchezza*



differenza positiva tra le energie reintegrate mediante i processi di disinvestimento e le energie cedute nelle fasi di acquisizione e trasformazione dei fattori produttivi



$$\text{Ricavi} = \text{Costi} + \text{Margine di equilibrio}$$

L'AZIENDA IN CONDIZIONI FISIologiche

La posizione di equilibrio rappresenta una *condizione imprescindibile* affinché:

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

Queste condizioni garantiscono la **perpetuazione della combinazione aziendale**

La condizione di economicità impone il rispetto di due vincoli:

- (1) di entità;
- (2) di tempo.

3

Università di Ferrara – Facoltà di Economia – La crisi d'azienda – Dott.ssa Greta Cestari

L'AZIENDA IN CONDIZIONI FISIologiche

I presupposti

Il presupposto per la soddisfazione dell'equazione economica è rappresentato dall'*ordine*.

L'ordine deve essere di due tipi:

Ordine interno

Ordine combinatorio

Gli input immessi nei cicli produttivi devono parteciparvi in relazione ad una determinata proporzione, quella ritenuta più rispondente al fine prefissato.

Ordine sistematico

Le azioni devono coordinarsi in modo funzionale rispetto al livello di economicità ricercato.

Ordine esterno

Ordine di composizione

L'azienda deve saper accordare in modo armonico le forze interne con quelle premanenti dall'ambiente che la circonda.

4

Università di Ferrara – Facoltà di Economia – La crisi d'azienda – Dott.ssa Greta Cestari

L'AZIENDA IN CONDIZIONI PATOLOGICHE

La crisi costituisce indubbiamente un *momento di interruzione delle condizioni di fisiologico divenire aziendale*.

Al fenomeno patologico sono state assegnate dalla letteratura numerose e, molto spesso, divergenti interpretazioni.

È possibile tuttavia individuare degli elementi che accomunano le diverse accezioni. Tali aspetti sono essenzialmente tre:

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

Definizione in chiave dinamica



La crisi non può essere intesa come un evento accidentale ed improvviso, piuttosto essa si manifesta come
un processo di progressivo deterioramento delle condizioni esiziali della combinazione economica.

L'AZIENDA IN CONDIZIONI PATOLOGICHE

I presupposti

Il ***difetto d'ordine*** rappresenta il presupposto del patologico divenire aziendale

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.

Le alterazioni possono essere distinte in:

disfunzioni fisiologiche

Hanno generalmente lieve entità e, proprio per la loro limitata intensità, vengono di norma riassorbite automaticamente dalle normali forze di reazione dell'azienda.

disfunzioni patologiche

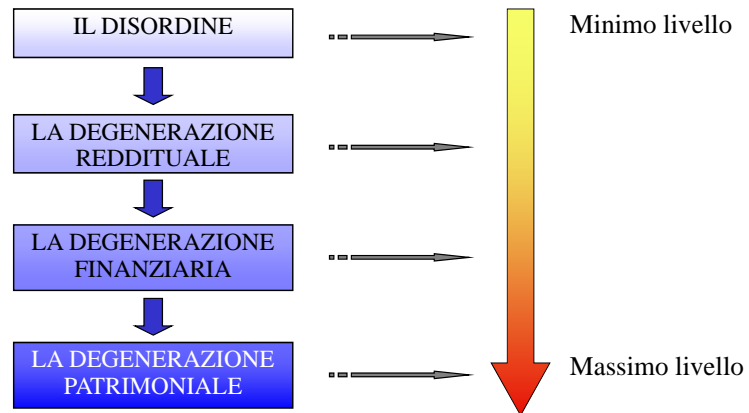
Disfunzioni patologiche da:

1. reazione insufficiente;
2. reazione ritardata;
3. mancata reazione.

L'AZIENDA IN CONDIZIONI PATOLOGICHE

La dinamica involutiva

Le fasi del processo involutivo



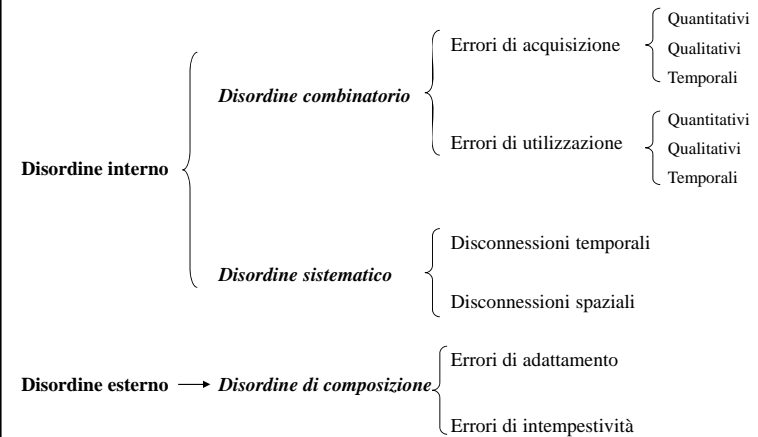
Università di Ferrara – Facoltà di Economia – La crisi d'azienda – Dott.ssa Greta Cestari

7

L'AZIENDA IN CONDIZIONI PATOLOGICHE

Il disordine

Il disordine identifica la fase in cui si generano le disfunzioni di carattere patologico che costituiscono le cause scatenanti dell'involuzione del moto aziendale.



Università di Ferrara – Facoltà di Economia – La crisi d'azienda – Dott.ssa Greta Cestari

8

L'AZIENDA IN CONDIZIONI PATOLOGICHE

La degenerazione reddituale

In questo stadio le disfunzioni non individuate ed eliminate iniziano ad intaccare e a corrodere progressivamente i risultati periodici di gestione.

Precisamente:

le disfunzioni di natura gestionale od organizzativa, prodottesi ed ormai radicate nel contesto aziendale, generano sprechi, difetti e più in generale inefficienze.



queste conseguenze dannose trovano traduzione esplicita in variazioni sfavorevoli nelle entità dei ricavi e dei costi d'esercizio e, quindi, nei redditi di esercizio.

Questa fase va osservata in relazione a tre prospettive:

Quantitativa: si manifesta con una progressiva contrazione dei risultati positivi al di sotto dei livelli di equità.

Qualitativa: è importante che la riduzione dei risultati di gestione non derivi da congiunture sfavorevoli ma da un fatto sistematico ed irreversibile in assenza di interventi risolutivi.

Temporale: non è rilevante la contrazione degli utili sul piano storico ma la perdita di capacità reddituale prospettica.

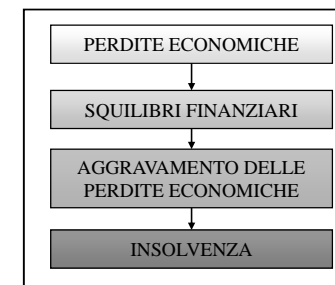
9

Università di Ferrara – Facoltà di Economia – La crisi d'azienda – Dott.ssa Greta Cestari

L'AZIENDA IN CONDIZIONI PATOLOGICHE

La degenerazione finanziaria

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



Insolvenza: unità produttiva diviene incapace di fronteggiare regolarmente le obbligazioni assunte.



La crisi diviene un fenomeno conosciuto all'esterno dell'azienda.

10

Università di Ferrara – Facoltà di Economia – La crisi d'azienda – Dott.ssa Greta Cestari

L'AZIENDA IN CONDIZIONI PATOLOGICHE

La degenerazione patrimoniale

La degenerazione patrimoniale identifica una condizione permanente di deterioramento patrimoniale contraddistinta da una posizione deficitaria tra attività e passività.

La situazione aziendale si presenta irrimediabilmente compromessa .



L'inversione della tendenza del moto involutivo pare attuabile solo con interventi eccezionali ed esterni, come la rinuncia dei diritti dei creditori aziendali o interventi pubblici di sostegno.



In assenza di tali politiche sanatorie la *crisi diviene irreversibile*.

11

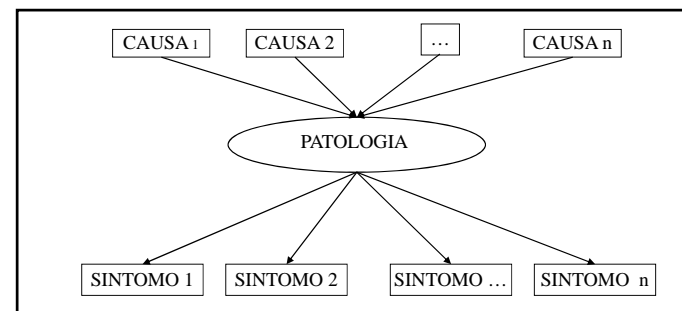
Università di Ferrara – Facoltà di Economia – La crisi d'azienda – Dott.ssa Greta Cestari

LA DIAGNOSI DELLA CRISI AZIENDALE

L'accertamento delle condizioni di antifunzionalità aziendale avviene in base ad un *processo inferenziale* (studio dei sintomi premonitori di crisi).

Tra cause e sintomi :

- vi è una relazione indiretta
- si interpone la “patologia”



12

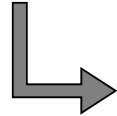
Università di Ferrara – Facoltà di Economia – La crisi d'azienda – Dott.ssa Greta Cestari

LA DIAGNOSI DELLA CRISI AZIENDALE

Non esiste un unico processo di diagnosi della crisi aziendale.

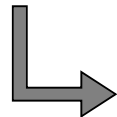
È possibile distinguere due diversi processi in relazione alla particolare posizione del soggetto che conduce la diagnosi.

Diagnosi di stato → Soggetti esterni alla combinazione economica.



Obiettivo: formulare un giudizio netto e sintetico in merito allo stato di salute dell'unità produttiva oggetto d'esame.

Diagnosi di funzione → Prevalentemente soggetti interni alla combinazione economica.

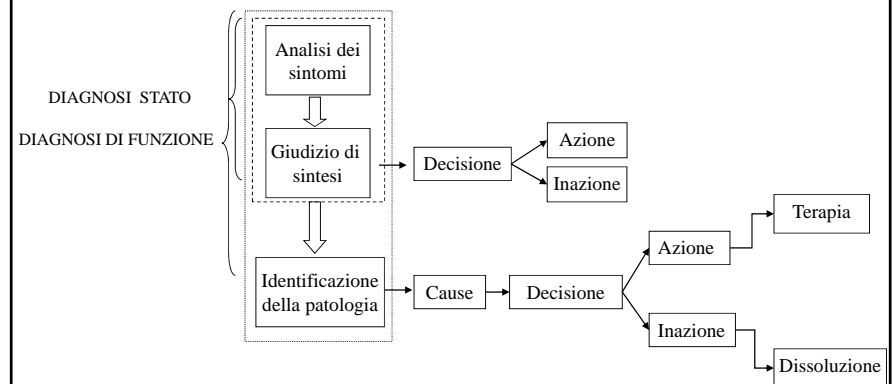


Obiettivo: identificare la particolare patologia che ha intaccato e deteriorato l'originaria posizione di equilibrio economico.

13

LA DIAGNOSI DELLA CRISI AZIENDALE

I due processi di diagnosi, tuttavia, non sono tra loro indipendenti. La diagnosi di funzione rappresenta un'evoluzione della diagnosi di stato.



14

LA DIAGNOSI DELLA CRISI AZIENDALE

Le tecniche di diagnosi

La selezione dello strumento di accertamento è frutto di un'attenta valutazione di tre parametri fondamentali:

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

In relazione al grado di soggettività richiesta all'analista in sede di interpretazione dei risultati ottenuti, è possibile distinguere tra:

- 1. tecniche soggettive
 - Tecniche sommarie
 - Tecniche a punteggio
- 2. tecniche miste
 - Analisi di bilancio per indici
 - Analisi di bilancio per flussi
- 3. tecniche oggettive → I modelli statistici

15

Università di Ferrara – Facoltà di Economia – La crisi d'azienda – Dott.ssa Greta Cestari

IL RISANAMENTO AZIENDALE

Il risanamento è:

un percorso di superamento della crisi che si propone di ricreare nell'unità produttiva le condizioni di economicità perdute.

Gli interventi sanatori devono essere risolutivi, ossia devono eliminare definitivamente le disfunzioni all'origine del processo involutivo.



I presupposti di fisiologicità, quindi, vanno ripristinati per
un periodo di tempo medio-lungo.

Fasi del processo di risanamento:

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

16

Università di Ferrara – Facoltà di Economia – La crisi d'azienda – Dott.ssa Greta Cestari

IL RISANAMENTO AZIENDALE

Il piano di risanamento definisce:

- le *finalità* da perseguire;
- gli *strumenti* da impiegare, intesi quali politiche da attuare;
- i *mezzi*, vale a dire le risorse – finanziarie e non – di cui si abbisogna;
- i *tempi* presunti di realizzazione.

Il piano di risanamento (così come l'intero percorso di recupero) si articola in tre fasi:

1. Fase di avvio

Azioni capaci di ostacolare e, quindi, di diminuire l'intensità del moto degenerativo delle condizioni di vitalità aziendale.

2. Fase di ristrutturazione

Azioni che mirano ad ottenere una *netta inversione di tendenza della direzione* del moto aziendale.

3. Fase di sviluppo

Interventi volti al *riaffermarsi e all'espansione della combinazione economica*.

17