



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di laurea magistrale in Economia e Management

**SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO
PER LA GESTIONE DELLA CRISI D'IMPRESA.
IL CASO GIANO S.R.L.**

**PLANNING AND CONTROL SYSTEMS FOR
BUSINESS CRISIS MANAGEMENT.
THE CASE OF GIANO S.R.L.**

Relatore: Chiar.ma

Prof.ssa Maria Serena Chiucchi

Tesi di Laurea di:

Luca Mezzaluna

Anno Accademico 2019 – 2020

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1. LA CRISI D'IMPRESA	4
1.1 LA DEFINIZIONE DEL CONCETTO DI CRISI E DI INSOLVENZA	4
1.2 NATURA DELLE CRISI AZIENDALI E APPROCCI DI STUDIO	14
1.3 LE CAUSE E I SINTOMI: UNA CLASSIFICAZIONE DELLE CRISI D'IMPRESA.....	19
1.4 UNA SFIDA PER IL MANAGEMENT: LA GESTIONE DELLA CRISI	30
1.4.1 Una classificazione delle iniziative di crisis management.....	30
1.4.2 La teoria del cigno nero: gestire il rischio e l'incertezza.....	36
1.4.3 Il ruolo del controllo di gestione per affrontare la perturbazione ambientale.....	39
CAPITOLO 2. GLI STRUMENTI PER LA PREVISIONE, LA DIAGNOSI E LA GESTIONE DELLE CRISI AZIENDALI	43
2.1 LE DIFFERENTI POTENZIALITÀ DEGLI STRUMENTI CONTRO LA CRISI.....	43
2.2 UN SISTEMA ARTICOLATO DI ANALISI DI BILANCIO	45
2.2.1 La capacità segnaletica degli strumenti di bilancio	45
2.2.2 Analisi dello squilibrio economico	48
2.2.3 Analisi dello squilibrio patrimoniale	53
2.2.4 Analisi dello squilibrio finanziario	56

2.2.5 L'analisi per indici come strumento di diagnosi della crisi	59
2.3 IL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO A SUPPORTO DELLA PREVENZIONE, DIAGNOSI E GESTIONE DELLA CRISI	68
2.3.1 Il controllo di gestione per affrontare la perturbazione ambientale.....	68
2.3.2 Il ruolo del budget nella gestione dell'incertezza	76
2.4 L'ANALISI STRATEGICA.....	83
2.4.1 Il coordinamento tra dimensione strategica e dimensione operativa....	83
2.4.2 La Balanced Scorecard nelle imprese in crisi e il collegamento con il budget.....	87
CAPITOLO 3. CASE STUDY: LA GIANO S.R.L. E LA SFIDA CONTRO UNA PANDEMIA GLOBALE	94
3.1 IL COVID-19: DA CRISI DI SALUTE PUBBLICA GLOBALE A CRISI D'IMPRESA.....	94
3.1.1 La diffusione del SARS-CoV-2 e gli effetti economici della pandemia	94
3.1.2 I provvedimenti normativi e legislativi emanati a livello nazionale per il sostegno delle imprese	104
3.2 IL CASO GIANO S.R.L.....	108
3.2.1 La storia e il profilo aziendale	108
3.2.2 Analisi degli effetti del COVID-19 sul settore della moda e calzaturiero italiano	110
3.2.3 Gli strumenti del controllo di gestione messi in campo dalla Giano S.r.l per contrastare gli effetti negativi del COVID-19	115

3.3 LA BSC COME PROPOSTA DI UN NUOVO STRUMENTO DI GESTIONE DELLA CRISI PER LA GIANO S.R.L.....	121
CONCLUSIONI.....	130
BIBLIOGRAFIA	134
SITOGRAFIA	139

INTRODUZIONE

L'epidemia di COVID-19 ha causato una delle crisi economiche e sociali più gravi dei tempi moderni, le cui ripercussioni si sono riversate a livello globale, colpendo duramente le imprese, soprattutto di piccola e media dimensione, di ogni settore industriale e Paese. Le imprese si sono, così, ritrovate a dover lottare improvvisamente, per la propria sopravvivenza, in un ambiente fortemente incerto e turbolento. L'obiettivo del presente lavoro, che si articola in tre capitoli, è quello, quindi, di individuare e analizzare gli strumenti e le attività, del sistema di programmazione e controllo, utili per la prevenzione, la diagnosi e la gestione delle crisi aziendali.

Nel dettaglio, il primo capitolo si propone di definire il concetto e il significato della crisi d'impresa, cercando di proporre una rapida disamina dei principali temi trattati dalla letteratura economica e manageriale, individuando alcuni dei più rilevanti approcci di studio alla materia. Proseguendo, si è tentato di fornire una schematizzazione delle possibili cause e delle differenti fasi in cui si articola una crisi aziendale. Viene sottolineata, infine, l'importanza di coltivare e intensificare, da parte del management aziendale, l'attitudine, le capacità di adattamento e la flessibilità che gli consentano di poter guidare l'organizzazione, in maniera attiva e profittevole, attraverso un ambiente di declino e incertezza.

Nel secondo capitolo viene proposta un'analisi più approfondita degli strumenti da poter impiegare per la prevenzione, diagnosi e gestione della crisi, cercando di evidenziarne le peculiarità e i punti di forza a seconda delle finalità perseguite. In particolare, viene evidenziata l'utilità dell'analisi di bilancio per le attività prevenzione, l'importanza del sistema di programmazione e controllo, con una menzione particolare per il budget, nelle attività di diagnosi e gestione e, concludendo, la necessità dell'analisi strategica e dell'impiego della Balanced Scorecard per l'individuazione della natura degli elementi di declino e del conseguente sviluppo degli interventi risanatori adeguati.

Il terzo capitolo, infine, propone, nella prima parte, una rapida descrizione dell'andamento della pandemia a livello globale, evidenziando i dati relativi al contagio, gli effetti principali per le imprese e quelli economici. Proseguendo, viene effettuata una breve analisi dei provvedimenti normativi e legislativi, intrapresi a livello nazionale da parte del governo italiano, a sostegno dell'economia e delle imprese. Viene, poi, proposto uno studio di caso riferito alla Giano S.r.l., azienda del settore calzaturiero che ha subito gli effetti economici del COVID-19. Nello specifico, si approfondiranno le modifiche effettuate sugli strumenti di controllo di gestione adottati dall'azienda per limitare e contenere gli effetti negativi della crisi. In seguito, viene proposta la costruzione di una BSC che possa aiutare l'azienda a continuare ad operare in maniera efficace, nonostante la crisi economica, mantenendo una linea di sviluppo e di crescita futura.

L'analisi si conclude con una riflessione sull'importanza e sull'utilità dei sistemi di programmazione e controllo nella gestione della crisi d'impresa.

CAPITOLO 1. LA CRISI D'IMPRESA

1.1 LA DEFINIZIONE DEL CONCETTO DI CRISI E DI INSOLVENZA

Il tema delle crisi aziendali è divenuto oramai particolarmente attuale, assumendo sempre più rilevanza nella letteratura scientifica per ciò che riguarda le tematiche giuridiche e quelle manageriali e di gestione dell'impresa, divenendo di grande interesse sia per il mondo professionale e delle imprese, sia per quello accademico. Shrivastava (1993) nota come si sia generato oramai un “effetto Torre di Babele” attorno ai concetti legati alle crisi organizzative evidenziando la moltitudine e la varietà delle basi teoriche adottate, delle discipline e delle lingue coinvolte, delle questioni e delle problematiche sollevate e del pubblico destinatario delle analisi svolte¹; in questo modo risulta difficile evidenziare una teoria interdisciplinare e delle politiche guida uniche. La gestione della crisi e la formulazione dei relativi piani di risanamento aziendale, infatti, ha rappresentato sempre un tema di particolare interesse per il management, ciò ha portato, nel corso degli anni, ad un'evoluzione progressiva delle prospettive di analisi e degli approcci

¹ J. BUNDY, M. D. PFARRER, C. E. SHORT, W. T. COOMBS, “*Crisis and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development*”, *Journal of Management*, Vol. 43 No. 6, July 2017 1661–1692.

di studio adottati. In particolare, da un approccio focalizzato sulla gestione dell'emergenza, dove l'intervento riparatore si concretizzava solo una volta appurato lo stato di crisi, si è sempre più passati ad una gestione del rischio di crisi concentrandosi su quegli strumenti e metodologie che permettono la previsione e la diagnosi della presenza di sintomi e indicatori di potenziali situazioni di declino e crisi².

Tuttavia, per poter procedere nell'analisi di tale fenomeno, è necessario soffermarsi sul significato del termine "crisi"; esso deriva dal greco "Krisis" (κρίσις)³ che originariamente, in ambito agricolo, indicava la separazione della granella del frumento e degli altri cereali dalla paglia e dalla pula durante la trebbiatura. Da qui, oltre al significato di "separare", proviene indirettamente il secondo significato derivato, "scegliere, decidere". Successivamente negli anni, come sostiene il filosofo francese Edgar Morin, il termine "crisi" assume un'accezione rilevante soprattutto in ambito medico indicando "il momento in cui è possibile formulare la diagnosi di una malattia, ovvero il momento in cui appaiono sintomi molto netti di questo o quel disturbo, che permettono ai medici di dire se si tratta di rosolia o di raffreddore⁴". Tuttavia, con il passare del tempo, si è assistito ad una negativizzazione sempre maggiore del termine. Oggi, come lo stesso Morin

² A. DANOVI. A. QUAGLI, *"Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento"*, Wolters Kluwer, Milano, 2015, Prefazione p. VI.

³ *Criși (ant. crișe) s. f. [dal lat. crisis, gr. κρίσις «scelta, decisione, fase decisiva di una malattia», der. di κρίνω «distinguere, giudicare»]*, Vocabolario Treccani, www.treccani.it.

⁴ E. MORIN, *"Per una teoria della crisi"*, Armando Editore, 2017, Prefazione.

afferma, questo incarna un significato di fatto opposto a quello conosciuto nell'antichità; la parola "crisi", infatti, indica una situazione di notevole incertezza, caratterizzata da uno stato di disorganicità rilevante e una certa difficoltà nell'elaborare diagnosi e prendere decisioni. In particolare, nel linguaggio economico, "il termine designa propriamente la fase del ciclo economico che è conseguenza del verificarsi di una situazione di sovrapproduzione generalizzata, le cui caratteristiche fondamentali sono il passaggio rapido dalla prosperità alla depressione, il calo della produzione, una diffusa disoccupazione, prezzi tendenzialmente decrescenti, bassi salari e una contrazione dei profitti⁵". Nonostante il significato del termine "crisi" possa sembrare ovvio e scontato, è difficile trovare in letteratura una definizione univoca del concetto di crisi d'impresa. Nel corso degli anni, numerosi e vari sono stati gli studi che ne hanno indagato gli aspetti più rilevanti sviluppando orientamenti differenti per periodo storico, motivazioni, finalità degli studi, formazione culturale e condizioni macroeconomiche dei Paesi⁶. In questo modo è possibile individuare chi si è occupato dell'adozione di strumenti e metodologie statistiche finalizzate alla previsione delle crisi (come ad esempio Alberici, 1975) e chi si è occupato della gestione delle fasi di crisi attraverso le procedure concorsuali. Altri autori si sono concentrati, invece, sull'analisi delle cause scatenanti i fenomeni di crisi (ad

⁵ *Crisi*, Def. 3b. Vocabolario Treccani, www.treccani.it.

⁶ A. FALINI, "La crisi d'impresa e le sue cause: un modello interpretativo", Università degli Studi di Brescia, dicembre 2011.

esempio Moliterni, 1999). Mentre, alcuni filoni di studio si sono focalizzati sulla gestione della crisi finalizzata al ritorno al valore attraverso l'elaborazione di adeguate strategie di turnaround e piani di risanamento (Guatri, 1995; Danovi e Quagli 2008, 2010, 2015). A dimostrazione di ciò Paolo Bastia, sottolineandone l'unicità del concetto, afferma che: “la crisi aziendale costituisce un fenomeno con connotazioni talmente varie e di così complessa origine da poter apparire indefinito e sfuggente e quindi difficilmente comprensibile e affrontabile⁷”. Questo perché ciascuna situazione di crisi rappresenta un fenomeno patologico dell'azienda ed è, appunto, unica e irripetibile a causa della molteplicità di fattori specifici coinvolti: locazione geografica, età, formazione e preparazione manageriale, periodo storico, modello di business, rete di relazioni esterne sviluppata dall'azienda, prodotti, soggetti, tecnologie e macchinari impiegati, processi operativi, stadio evolutivo dell'impresa e del business in cui opera, ecc. In conclusione, potremmo definire la crisi aziendale come un concetto pluriforme; ciò renderebbe, quindi, inutile la ricerca di un modello interpretativo valido in maniera univoca a fenomeni e situazioni sviluppatesi in contesti e tempi differenti tra loro.

Una volta posta l'attenzione sulle differenti sfumature del concetto di crisi aziendale, per elaborare una definizione adeguata ed efficace di “crisi” potremmo rifarci alle considerazioni proposte dalla teoria classica, della quale uno degli

⁷ P. BASTIA, “*Crisi aziendali e piani di risanamento*”, p.48, Giappichelli Editore, Torino, 2019.

esponenti più rilevanti è Luigi Guatri. Egli, in particolare, sostiene che il percorso della crisi si declina attraverso quattro stadi; i primi due attribuibili alla fase di declino, mentre i restanti alla fase di crisi⁸. Nella fattispecie, secondo l'autore, il concetto di declino può essere spiegato rifacendosi alla Teoria di creazione del valore, che individua nell'accrescimento del valore del capitale, appunto, l'obiettivo da raggiungere. In questo modo il fine che l'azienda deve perseguire, e attraverso il grado di raggiungimento del quale vengono valutate le sue performance, riguarda la massimizzazione del suo valore in termini di capitalizzazione di borsa o valore di mercato. Se con ΔW si indica l'incremento di valore del capitale economico misurato attraverso la formula $W = R/i$ (dove R indica il reddito annuo, mentre i rappresenta il tasso di capitalizzazione), un'impresa che registra incrementi nulli o negativi non realizza i propri obiettivi e mette a rischio la sua sopravvivenza nel lungo termine. Secondo quest'ottica il declino, afferma Guatri, può essere inteso in termini di "performance negativa di ΔW ", e quindi come distruzione di valore.

A questo punto è bene però evidenziare alcune osservazioni; affinché si possa parlare di declino l'impresa deve trovarsi davanti a delle perdite sistematiche e irreversibili. Perdite transitorie dovute ad eventi ciclici o fisiologici non costituiscono fasi di declino. Inoltre, sarebbe superficiale individuare quest'ultimo

⁸ L. GUATRI, "Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore", Egea, Milano, 1995.

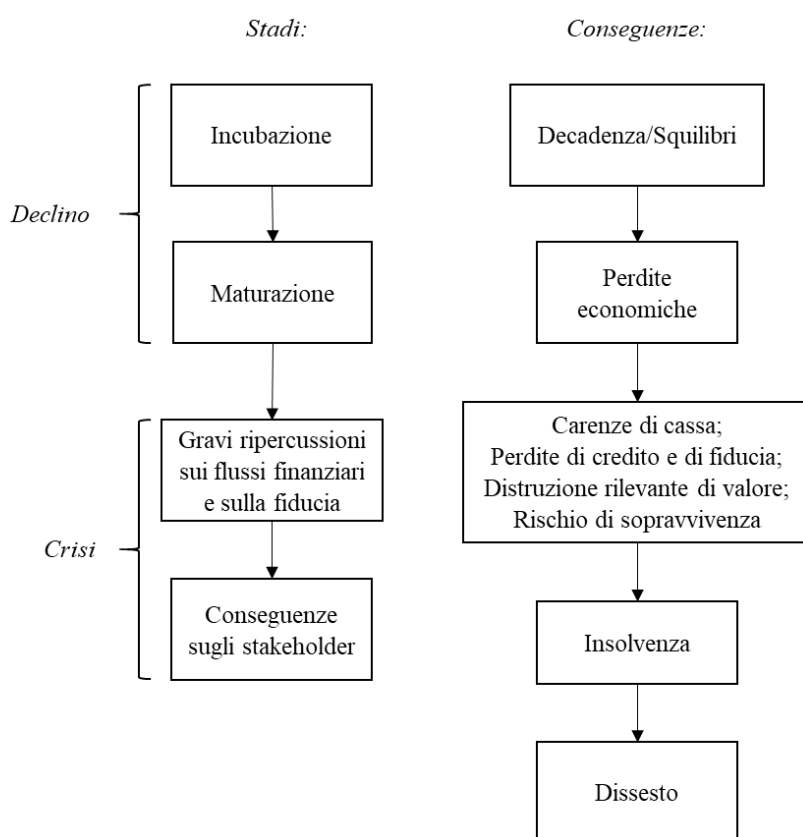
esclusivamente nelle perdite economiche (come la mancata realizzazione degli utili); il declino abbraccia un concetto ben più ampio e generale, esso si identifica nel decremento dei flussi reddituali dell'impresa e nelle mutazioni delle condizioni di rischio⁹. Oltretutto, la misura di questi non deve essere legata al passato, ma soprattutto all'orizzonte e alle aspettative future. Gli stadi della crisi costituiscono un deterioramento ulteriore delle condizioni di declino e generano normalmente delle ripercussioni piuttosto gravi: decremento delle performance aziendali, carenza di cassa, perdita di fiducia da parte dei clienti, del personale e della comunità finanziaria con conseguente peggioramento delle condizioni di credito, ecc. Il rischio, a questo punto, è che a seguito dell'aggravarsi del declino dell'impresa, se non si interviene con strumenti e rimedi efficaci e tempestivi, si rischia di innescare ulteriori problematiche che possono bruscamente generare condizioni irreversibili e, nel peggiore dei casi, sfociare nell'insolvenza e, successivamente nella cessazione dell'impresa. Per evitare ciò sono vari e numerosi gli strumenti di diagnosi, prevenzione e intervento di cui possono disporre il management e i vertici aziendali per gestire le situazioni di crisi. Tuttavia, spesso la storia dei dissesti aziendali è caratterizzata da riconoscimenti tardivi dei sintomi di declino e di crisi e dalla tendenza diffusa a sottovalutare la situazione minimizzando la portata dei

⁹ Guatri (1995) sostiene che anche i rischi possono causare perdite di valore e favorire, così, situazioni di declino. Egli aggiunge inoltre che questi rappresentano le forme più pericolose in quanto latenti e, per questo, non rilevati nei risultati degli strumenti contabili.

primi effetti negativi che si registrano, innescando inevitabilmente una catena di eventi peggiorativi che hanno poi reso la situazione non più recuperabile.

La *Figura 1.1* schematizza la sequenza degli stadi del percorso di crisi ed i relativi effetti che li caratterizzano.

Figura 1.1 – I quattro stadi del percorso di crisi



Fonte: Guatri (1995).

Il primo stadio corrisponde a quello dell'incubazione, dove è possibile individuare i primi segnali di decadenza e squilibrio. Il secondo stadio consiste, quindi, nella maturazione della fase di declino attraverso il concretizzarsi delle prime perdite economiche e la riduzione delle capacità reddituali dell'impresa. La crisi, come accennato in precedenza, costituisce un peggioramento delle condizioni di declino appena descritte; il terzo stadio, infatti, si caratterizza per l'acuirsi degli effetti negativi: si registrano ripercussioni sui flussi di cassa (che diminuiscono anche fino a diventare negativi) e sull'intera compagine di stakeholder dell'azienda aggravando la perdita di fiducia e di credito. L'impresa a questo punto, generando continue e rilevanti perdite di valore, vede rafforzarsi il rischio futuro di sopravvivenza. Nel quarto stadio, il mancato miglioramento delle condizioni precedenti porta all'esplosione definitiva della crisi che si può manifestare generando situazioni di insolvenza (l'incapacità dell'impresa di far fronte alle obbligazioni e quindi ai pagamenti in scadenza) che, nel peggiore dei casi, portano l'impresa al dissesto ("una condizione permanente di squilibrio patrimoniale, il cui rimedio è impossibile senza il taglio delle esposizioni dei creditori¹⁰").

Spostando l'attenzione al concetto giuridico, la nuova disciplina delle crisi d'impresa ha introdotto modifiche e concetti innovativi che aiutano ad inquadrare in maniera più precisa il significato di "stato di crisi". In particolare, il D.lgs. 26

¹⁰ L. GUATRI, 1995.

ottobre 2020, n. 147 ha apportato delle precisazioni e correzioni al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza relativo al precedente D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14. Si evidenzia, nel dettaglio, la nozione di crisi d'impresa, intesa come probabilità di futura insolvenza, che abbandona la precedente definizione che la identificava come uno stato di difficoltà economico-finanziaria. Più precisamente la nuova disciplina descrive la *crisi* come “lo stato di squilibrio economico finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate” e *l'insolvenza* come “lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fattori esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni¹¹”.

A questo punto è facile intendere l'insolvenza come uno stato conseguente alla crisi, entrambe parti di un percorso involutivo generale ben più ampio che vede l'azienda sviluppare dei sintomi patologici progressivamente più gravi e che si conclude, a meno di interventi tempestivi ed efficaci, con la cessazione dell'attività. Non sembra perciò ipotizzabile l'insolvenza dell'impresa senza uno sviluppo peggiorativo di uno stato di crisi aziendale precedente; lo studio delle tematiche relative ad entrambe deve rappresentare, infatti, un processo unitario. Bastia (2019) sottolinea come il rapporto tra crisi e insolvenza non sia esclusivamente di tipo

¹¹ Titolo I, art.2, Codice della crisi d'impresa 2019, Decreto legislativo del 12/01/2019 n. 14.

sequenziale, ma anche iterativo in quanto quest'ultima può far emergere fattori di crisi inizialmente non presenti. L'insolvenza quindi, oltre che una manifestazione finale della crisi d'impresa, può rappresentare una particolare forma di quest'ultima. È bene precisare, inoltre, che crisi ed insolvenza non riguardano dei momenti isolati o isolabili, ma delle dinamiche aziendali, dei fenomeni appartenenti alla vita aziendale, quindi, che si sviluppano nel tempo e che possono avere delle durate differenti. Nel dettaglio, le rispettive durate dipendono da fattori altamente specifici (stadio della vita dell'impresa, strategie e strumenti manageriali adottati come rimedi risanatori, tempestività degli interventi, ecc.) che rendono ogni situazione di crisi differente e assolutamente non comparabile con le altre. Per comprendere a fondo una crisi è necessario studiarne le cause, le circostanze e gli effetti che eventuali interventi possono generare; risulta, quindi, fondamentale analizzarne l'andamento sia storico che prospettico prendendo in considerazione un orizzonte temporale ben più ampio di un singolo istante preciso. Allo stesso modo, l'insolvenza non può essere compresa e valutata se non in ragione delle cause, della gravità della crisi che l'ha generata e degli strumenti adottati per superarla¹².

Appreso quanto precedentemente descritto, risulta facile a questo punto comprendere la seguente affermazione contenuta nella Relazione Illustrativa del Codice della crisi d'impresa: “le possibilità di salvaguardare i valori di un'impresa

¹² P. BASTIA, 2019.

in difficoltà sono direttamente proporzionali alla tempestività dell'intervento risanatore, mentre il ritardo nel percepire i segnali di una crisi fa sì che, nella maggior parte dei casi, questa degeneri in vera e propria insolvenza sino a divenire irreversibile”.

1.2 NATURA DELLE CRISI AZIENDALI E APPROCCI DI STUDIO

Come affermato in precedenza numerosi sono stati i punti di vista che gli esperti e gli studiosi hanno adottato nel corso degli anni identificando caratteristiche e linee guida differenti attraverso cui descrivere la crisi. Nel dettaglio, Bastia (2019) evidenzia come la natura della crisi aziendale può essere in prima battuta descritta come *alterazione del processo di sviluppo*, che rappresenta, secondo la teoria economico aziendale, il fine ultimo dell'impresa e di qualsiasi soggetto economico. In questo modo il deterioramento dello sviluppo aziendale può protrarsi nel tempo e compromettere sia la capacità di rigenerazione autonoma di un nuovo percorso di sviluppo, sia di mantenimento delle condizioni di vita dell'azienda.

Proseguendo, la crisi può identificarsi anche come *perdita della funzione economica* dell'impresa. In particolare, nella letteratura strategica si pone

l'attenzione sull'importanza della progettazione e realizzazione di catene del valore (value chain) che permettano all'azienda di massimizzare il grado di soddisfazione della clientela e, quindi, "creare valore". In questo contesto la funzione economica dell'impresa consiste nel coordinamento delle sequenze di attività interne ed esterne in maniera efficiente e utile a garantire alla stessa lo sviluppo o il mantenimento del suo vantaggio competitivo nel tempo. In quest'ottica la crisi rappresenta una perdita dell'efficienza, sopra descritta, che si concretizza in un aumento dei costi non tanto di produzione, quanto quelli organizzativi di coordinamento (costi manageriali, del personale, logistici, dei servizi, ecc.) che possono spingere, per esempio, l'impresa ad operazioni di ridimensionamento, cessioni di rami aziendali, fusioni o scissioni. Ovviamente quanto più l'azienda sarà isolata, dal punto di vista dello sviluppo di relazioni collaborative con altri partners industriali, tanto più soffrirà l'impatto del rischio di crisi.

Proseguendo, la natura delle crisi può essere intesa anche come *perdita di managerialità*. Questo approccio si focalizza sulle componenti soggettive del management, riconoscendole come risorse fondamentali per l'impresa in quanto altamente specifiche e difficilmente sostituibili. Lo sviluppo di una crisi, quindi, è da imputare in questo caso alla carenza di competenze manageriali adeguate che abbiano causato errori decisionali e organizzativi, conflittualità, mancanza di metodo e strumenti inefficaci di prevedere e prevenire i momenti difficili cui andava incontro l'impresa.

Allargando l'orizzonte dell'analisi ai principali approcci di studio della crisi, uno dei più diffusi è sicuramente quello *classico*, la cui fase di maturità risale ai primi anni '80 e di cui uno degli esponenti di spicco è Luigi Guatri, il quale per altro si mostra piuttosto critico nei confronti dell'approccio soggettivo sopra accennato. Egli infatti sostiene che, seppur l'elemento soggettivo sia un elemento centrale, non sempre risulta sufficiente a spiegare la complessità di fenomeni di crisi molto più articolati. Potrebbe quindi risultare superficiale attribuire esclusivamente la responsabilità al management dell'insorgere repentino di eventi imprevisti o situazioni strutturali che difficilmente possono essere individuate da modelli e strumenti di previsione (si pensi all'espandersi della crisi economico-finanziaria globale del 2008). Nel dettaglio, Guatri concentra la propria analisi nell'individuare delle cause oggettive delle crisi, intesa come un processo cumulativo a stadi che segue il seguente schema: SQUILIBRIO FINANZIARIO \ PERDITE ECONOMICHE \ INSOLVENZA. In generale, l'approccio classico descrive, quindi, il fenomeno come una patologia, "un male inevitabile, ma necessario", che assicura la selezione naturale delle aziende meritevoli che hanno saputo gestire processi, competenze e relazioni in modo sostenibile¹³.

Un altro approccio di analisi riguarda quello *transizionale* che si focalizza sull'incertezza ambientale e sulle difficoltà di mantenimento del vantaggio competitivo.

¹³ L. GUATRI, "Crisi e risanamento delle imprese", Giuffrè, Milano, 1986, pag. 14.

Danovi e Quagli (2015) evidenziano come, in dottrina, si sia verificato uno stacco netto rispetto alla teoria classica a partire dalle considerazioni di Peters e Waterman che consideravano l'innovazione continua come unico fattore di successo e sopravvivenza per l'azienda. In aggiunta, Mintzberg sottolineava l'importanza di integrare e modificare il piano strategico formulato attraverso i risultati e le evidenze empiriche che man mano si verificavano durante la vita dell'impresa (importanza del binomio tra strategia deliberata e strategia emergente). È possibile notare, infatti, come l'approccio transizionale consideri la crisi come un elemento insito nel percorso di ogni impresa, con la quale inevitabilmente essa deve perennemente confrontarsi. In questo modo non esiste, come nell'ottica precedente, la distinzione tra imprese meritevoli e non, ma ognuna dovrà, per mantenere il proprio vantaggio competitivo, non interrompere il continuo processo di ricerca e riformulazione della propria strategia. Ciò è possibile intervenendo in maniera costante e diretta sulla catena del valore, coinvolgendo i propri partners industriali in modo da fronteggiare l'estrema volatilità ambientale in cui l'impresa opera modificando, per esempio, le politiche di distribuzione dei prodotti, facilitando lo scambio di conoscenze e risorse in modo da favorire l'innovazione tecnologica, incrementando la diversificazione dell'offerta, ecc.

A metà strada tra l'approccio classico, forse non in grado di comprendere per intero la complessità dei fattori in campo, e l'approccio transizionale, che rischia di aggravare lo studio della crisi aumentando notevolmente la numerosità dei fattori

di incertezza di cui l'analisi deve tener conto, si trova l'approccio *entity-based*. Quest'ultimo costituisce un approccio ibrido, più equilibrato. Sostiene, infatti, che non è possibile basarsi su modelli predeterminati e generalizzati, ma l'analisi delle cause della crisi, dei modelli di previsione, degli strumenti e delle strategie di risanamento devono essere riferite alla specifica realtà aziendale osservata¹⁴. La crisi, infatti, può essere intesa come il declino localizzato presso i fattori critici di successo dell'impresa. In questo modo sono richieste al management conoscenze approfondite degli elementi che compongono l'azienda, delle fonti del suo vantaggio competitivo, del business in cui opera, della struttura operativa adottata, della concorrenza, ecc.

Infine, si evidenzia un ultimo filone di studio recentemente sviluppatosi grazie alle considerazioni proposte da Golinelli¹⁵: l'approccio *sistemico vitale* (ASV). Nel dettaglio l'impresa si configura come un sistema aperto costituito da un insieme combinato di risorse e attori (sub-sistemi) che, a sua volta, rientra in un sistema più grande (sovra-sistema). La finalità del sistema impresa è la sopravvivenza che può essere raggiunta grazie al coordinamento tra sub e sovra-sistemi da una parte, e delle componenti della struttura operativa dall'altra. Di conseguenza la crisi, secondo l'approccio sistemico vitale, può essere definita come: “un processo di diminuzione nel tempo della vitalità e della probabilità di sopravvivenza

¹⁴ A. DANOVI, A. QUAGLI, “*Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento*”, Wolters Kluwer, Milano, 2015.

¹⁵ G. GOLINELLI, “*L'approccio sistemico al governo dell'impresa*”, Cedam, Padova, 2000.

dell'impresa in conseguenza di una scarsa efficienza ed efficacia dei processi di governo e/o della sua struttura operativa¹⁶”.

1.3 LE CAUSE E I SINTOMI: UNA CLASSIFICAZIONE DELLE CRISI D'IMPRESA

Il primo passo verso il recupero dello stato di salute dell'impresa e delle sue condizioni di equilibrio, attraverso l'adozione di strumenti e piani di risanamento efficaci, richiede un'analisi precisa e approfondita dei sintomi percepiti in modo da poter risalire alle cause della crisi e, quindi, individuare i fattori scatenanti il processo di declino. In questo modo è possibile sviluppare una classificazione dei fenomeni di crisi, definendone le caratteristiche peculiari, e mettere così in campo gli interventi risanatori necessari. Il tema dell'analisi delle cause della crisi organizzativa costituisce uno dei punti cardine della letteratura manageriale, è possibile in questo modo studiare molteplici contributi che permettono di comprendere spunti di approccio differenti al fenomeno. Per poter procedere è necessario, però, definire per prima cosa i criteri su cui basare il processo di

¹⁶ G. GOLINELLI (2000), pag. 134.

classificazione; questi dovranno fungere sia da elemento di omogeneizzazione che di differenziazione. A tal proposito, Bastia (2019) distingue tra sintomi e cause.

In particolare, adottando il criterio dei sintomi, è possibile distinguere tra *crisi finanziarie*, *crisi di liquidità* e *crisi da insolvenza*. Tuttavia, l'autore nota come se da un lato la classificazione attraverso i sintomi garantisce una maggiore obiettività, dall'altro, concentrandosi esclusivamente sugli effetti generati a posteriori, non è in grado di individuare le cause scatenanti il fenomeno e, di conseguenza, non aiuta nella scelta e nello sviluppo di un intervento risanatore preciso ed efficace. Risultano piuttosto esplicative, a tal proposito, le considerazioni effettuate da Slatter e Lovett (1999)¹⁷ secondo cui, rifacendosi all'immagine del processo di cura di un paziente, e la febbre e il mal di testa sono i sintomi di una malattia mentre l'infezione è la causa; se il medico si limitasse a curare i sintomi, tralasciando l'infezione, il rischio è quello di un peggioramento delle condizioni del paziente e, nel peggiore dei casi, la morte di quest'ultimo. In questo modo, se occupandosi del ripristino delle condizioni vitali e di equilibrio dell'azienda si agisse esclusivamente sul miglioramento dei dati e dei valori di bilancio, focalizzandosi sui sintomi e tralasciando l'analisi delle cause scatenanti il processo di declino e crisi, si otterrebbero risultati positivi solo nel breve termine, compromettendo ulteriormente il risanamento e la sopravvivenza dell'impresa nel lungo termine.

¹⁷ S. SLATTER, D. LOVETT, “*Corporate Turnaround. Managing companies in distress*”, Penguin, Londra, 1999.

Concentrandosi, quindi, su un criterio di classificazione basato sulle cause, una prima distinzione che può essere analizzata è quella tra *crisi interne*(*endogene*) e *crisi esterne* (*esogene*).

Le cause interne, in particolare, possono essere ricondotte al seguente elenco¹⁸:

- crisi strategiche, per errori di selezione nel mix produttivo, per mancanza di innovazione, di flessibilità, di imprenditorialità, per investimenti sbagliati;
- crisi competitive (da posizionamento), per errori di scelta dei segmenti e delle nicchie di mercato da servire;
- crisi dimensionali, per eccessi di risorse, di capacità produttiva, di potenzialità organizzative;
- crisi da struttura, per eccessi di risorse indirette (servizi generali unità di assistenza e di servizio) e conseguenti sprechi o per carenze di tali risorse e relativa criticità delle medesime;
- crisi di rigidità, per mancanza di flessibilità degli assetti produttivi a lungo ciclo di utilizzo rispetto ai mutamenti dell'ambiente esterno;
- crisi operative (per inefficienze), dovute a eccessivi costi e sprechi dei fattori produttivi.

Le cause esterne, invece, secondo Bastia (2019) permettono di distinguere: crisi settoriali (economiche), crisi ecologiche e crisi catastrofiche. Le prime sono

¹⁸ P. BASTIA, (2019), pag. 201.

provocate da fattori generalizzati che generano effetti su aziende appartenenti ad uno o più settori specifici. Le crisi ecologiche sono dovute a provvedimenti restrittivi in ambito normativo o a pressioni dell'opinione pubblica riguardo la tutela, per esempio, di particolari risorse o la salvaguardia del patrimonio naturale e ambientale. Le crisi catastrofiche, infine, sono da imputare al verificarsi di calamità naturali o disastri tecnologici di larga portata.

Rimanendo sul criterio di distinzione basato sulla contrapposizione tra cause interne ed esterne può essere utile evidenziare, in conclusione, il lavoro proposto da Slatter e Lovett (1999) basato su una sintesi dei contributi della letteratura economico-aziendale in merito alla crisi d'impresa. Essi nel dettaglio individuano 13 fattori scatenanti il fenomeno di crisi (*Tab. 1.1*).

Tabella 1.1 - Le cause della crisi

Cause endogene	Cause esogene
1. Inadeguatezza del management	11. Cambiamenti della domanda
2. Inadeguatezza del controllo finanziario	12. Competizione
3. Inadeguatezza della gestione della liquidità	13. Sfavorevole evoluzione delle macro-variabili
4. Elevati costi	
5. Scarsità dell'attività di marketing	
6. Overtrading	
7. Grandi progetti	
8. Acquisizioni	
9. Politiche finanziarie	
10. Inerzia organizzativa e confusione	

Fonte: Slatter, Lovett (1999)

Proseguendo con la nostra analisi è possibile riconoscere un'ulteriore classificazione delle crisi aziendali: basata sulla distinzione tra cause *soggettive* ed *oggettive*.

Le cause soggettive, come descritto nei paragrafi precedenti, riguardano i filoni di studio che analizzano la responsabilità dei proprietari e dei dirigenti. Rientrano in questa categoria, quindi, tutte le decisioni e scelte del Top Management Team (TMT) che, per incompetenza, negligenza o non curanza, hanno generato un peggioramento delle condizioni di equilibrio dell'azienda (comportamenti

opportunistic, mancato rispetto delle regole e delle procedure, errato utilizzo dei sistemi informativi e di supporto, eccessivo ottimismo, conflittualità, mancato aggiornamento delle competenze personali, ecc.).

Un approccio di studio interessante alle cause oggettive ci viene, invece, proposto da Guatri, che individua le cause obiettive del declino e della crisi e propone la seguente classificazione¹⁹:

- il declino e le crisi da inefficienza;
- il declino e le crisi da sovracapacità/rigidità;
- il declino e le crisi da decadimento dei prodotti e da carenze ed errori di marketing;
- le crisi da incapacità a programmare; da errori di strategia; da carenza di innovazione;
- le crisi da squilibrio finanziario/patrimoniale;

Nel dettaglio, la crisi è determinata da motivi di inefficienza quando una o più funzioni aziendali (in genere quella produttiva) registra un calo dei rendimenti, e quindi un aumento dei costi, in relazione a quelli dei concorrenti, mettendo l'impresa in una posizione di debolezza.

Numerose sono, inoltre, le crisi che si registrano in seguito ad un eccesso di capacità produttiva che genera un elevato livello di costi fissi. La crisi per

¹⁹ L. Guatri (1995), pag. 117.

sovracapacità/rigidità nasce da situazioni di calo della domanda, perdita progressiva della quota di mercato dell'impresa, conseguimento di ricavi al di sotto delle previsioni che non permettono un recupero dei costi fissi o impossibilità di trasferire alla clientela, tramite il prezzo di vendita, l'aumento dei costi (ad esempio nel caso dei prezzi amministrati).

Proseguendo, il declino e la crisi da decadimento dei prodotti sono dovuti ad un mix di prodotti inefficace, debole rispetto a quello della concorrenza e, quindi, non più attrattivo per il cliente; ciò può essere causato da carenza di capacità innovative o scarsi investimenti in ricerca e sviluppo o da strategie vincenti attuate dai competitors che mettono l'impresa in posizione svantaggiata. In questa situazione si registra una perdita delle quote di mercato e, dal punto di vista contabile, una contrazione del margine lordo e del margine di contribuzione (tale per cui i prezzi non sono più in grado di coprire i costi fissi e garantire una porzione adeguata di utile). Nel dettaglio, la riduzione dei margini appena descritti può essere dovuta a fluttuazioni cicliche, andamenti del ciclo di vita del prodotto (raggiungimento della fase di maturità e conseguentemente di declino) o entrata nel mercato di concorrenti price-leaders. Tuttavia, talvolta può innescarsi un decadimento dovuto, non ai prodotti, ma a carenze ed errori nelle politiche commerciali: mix di prodotti errato, problematiche a livello di immagine dell'impresa e di conoscibilità del marchio e del prodotto, errori nella scelta del segmento di mercato e del cliente target da

servire, insufficienza dei servizi aggiunti forniti alla clientela, inadeguatezza ed eccessiva onerosità del sistema distributivo adottato.

Un'altra declinazione del fenomeno di declino e crisi può riguardare la carenza o la mancanza di un sistema di programmazione articolato che non permetta all'impresa di gestire ed affrontare la repentina variabilità delle condizioni ambientali in cui opera. Nel dettaglio, ciò può concretizzarsi, per esempio, nella definizione di obiettivi difficilmente raggiungibili con i mezzi e le risorse possedute, nell'incoerenza tra obiettivi di breve ed obiettivi di lungo termine, nell'insufficienza di meccanismi di controllo che valutino il grado di raggiungimento dei risultati ottenuti rispetto a quelli attesi ed eventualmente avvertano il management su correzioni e inversioni di rotta da effettuare oppure, infine, nello scarso coinvolgimento dei manager di medio-basso livello che provoca scarso impegno e partecipazione.

Tuttavia, tra le cause delle crisi spesso si identificano anche gravi errori di strategia, cioè nelle scelte fondamentali a medio-lungo termine. Esempi classici sono: l'insistere a mantenere l'impegno in aree o attività che generano risultati negativi e distruzione di valore; l'entrata in nuove aree in cui l'impresa non dispone delle giuste risorse e competenze per avere successo; l'avvio di fasi di sviluppo repentine senza disporre delle adeguate basi finanziarie e manageriali per sostenerle; il tentativo di conquista di nuovi mercati sostenendo ingenti perdite, con la speranza di recuperarle in caso di successo; l'impiego di ingenti mezzi e risorse

in ricerche e percorsi innovativi sfortunati; il focus su obiettivi marginali non sempre coerenti con quelli pianificati.

In aggiunta a quanto appena descritto, non bisogna dimenticare l'importanza dell'innovazione, che costituisce molto spesso un fattore piuttosto rilevante del declino. Difficilmente infatti, un'impresa, operando di norma in un ambiente fortemente dinamico, competitivo ed influenzato da un'innovazione tecnologica dirompente, riesce a mantenersi produttiva e a sopravvivere con una politica conservatrice e senza un'iniezione costante di nuove idee.

Infine, l'ultimo punto della classificazione proposta da Guatri riguarda la crisi da squilibrio patrimoniale/finanziario. In verità lo squilibrio finanziario rappresenta una causa di crisi derivata, generata dalle cause primarie precedentemente descritte, che provoca un peggioramento e accelerazione delle perdite trasformando il declino in crisi. Associato a questo vi è poi lo squilibrio patrimoniale che nelle fasi iniziali di declino appare come una componente delle difficoltà e degli squilibri finanziari, e successivamente, diventa condizione essenziale per resistere alla crisi (maggiore, infatti, sarà la disponibilità di mezzi propri e maggiori saranno le risorse da opporre alle perdite economiche).

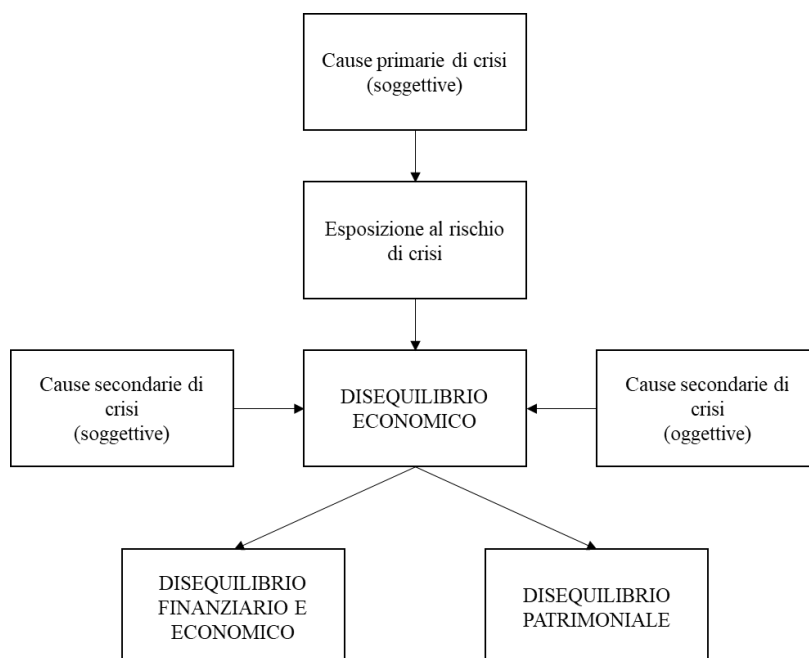
Una volta individuate le cause fondamentali che possono portare a condizioni di squilibrio è necessario sottolineare il carattere ideologico di tali schematizzazioni. L'eccessiva focalizzazione su un approccio o su una classificazione in maniera chiusa porterebbe ad una comprensione solamente parziale e limitata della crisi

d'impresa. Secondo quest'ottica, perciò, le cause di quest'ultima non devono essere analizzate in maniera specifica, ma coordinata. Molti autori, infatti, sottolineano come la situazione di declino origini in realtà, dall'operare di più fattori contemporaneamente che generano un contesto complesso e fortemente correlato nelle sue componenti. Si crea, in questo modo, un sistema di cause interdipendenti.

A tal proposito, Bastia (2019) evidenzia come le condizioni di disequilibrio economico (*Figura 1.2*) vengano favorite dal concatenarsi di cause primarie (prevalentemente soggettive: crisi di cultura d'impresa; crisi di creazione di valore; errori di strategia e struttura; crisi di rigidità; crisi per inefficienze diffuse) e secondarie (finanziarie e patrimoniali) di crisi che possono “innescarle, aggravarle e accentuarle assumendo un ruolo di corresponsabilità²⁰”.

²⁰ P. Bastia (2019), pag. 218.

Figura 1.2 – Effetti delle cause di crisi sulle condizioni di equilibrio aziendale



Fonte: Bastia (2019)

In sintesi, è bene evidenziare come l'utilità dell'analisi delle cause del fenomeno di crisi sia da ricercare nella conseguente possibilità di adottare i più adeguati strumenti ed interventi risanatori, individuando gli specifici fattori originanti il declino. Una classificazione predeterminata e rigida delle crisi organizzative avrebbe altrimenti poco senso. A questo proposito è opportuno sottolineare la necessità e l'importanza di adottare nello studio di tali fenomeni un approccio *entity-based* che permetta di individuare le categorie di crisi, unitamente alle cause scatenanti, nell'ambito della specificità che caratterizza ogni singola impresa. In

questo modo sarà possibile valutare l'impatto sulle effettive fonti di vantaggio competitivo coinvolte, tenendo in considerazione le peculiarità di ogni specifico settore e di ogni singola realtà aziendale (fase del ciclo di vita, risorse e competenze caratteristiche, locazione geografica, forze competitive con cui confrontarsi, profondità della rete di relazioni sviluppata con partners industriali e clienti, politiche commerciali adottate, ecc.).

1.4 UNA SFIDA PER IL MANAGEMENT: LA GESTIONE DELLA CRISI

1.4.1 Una classificazione delle iniziative di crisis management

Se un tempo la crisi aziendale veniva considerata come un fenomeno straordinario nel quale era difficile incappare, oggi, con il passare degli anni, tale fenomeno ha assunto sempre più un carattere normale e ricorrente. L'azienda deve, quindi, sviluppare le capacità e le competenze che le consentano di convivere costantemente con la dinamicità e l'incertezza dell'ambiente in cui opera prevedendo e gestendo gli eventi critici.

Possono essere traslate a tale contesto le considerazioni che propongono Bigley e Roberts (2001); essi, in particolare, fanno riferimento all'ICS (Incident Command

System), ossia un approccio standardizzato al comando, al controllo e al coordinamento della risposta alle emergenze utilizzato per far fronte ad una vasta gamma di rischi (come incendi, sparatorie, terremoti, ecc). Tale strumento nasce in California nel 1970 per organizzare e coordinare gli interventi di differenti agenzie e organizzazioni (come i vigili del fuoco) in particolari situazioni di necessaria cooperazione. Da qui, in particolare, si può concentrare l'attenzione sul concetto di "*Organizational Reliability*" (affidabilità organizzativa), raggiunta, secondo gli autori, realizzando i cambiamenti necessari nella cultura, nel design e nella struttura che permettono di prevenire ed eventualmente gestire i guasti del sistema che possono portare alla crisi. Nel dettaglio, viene evidenziato come: "nella misura in cui un'organizzazione ha la capacità di implementare soluzioni organizzative pre-pianificate abbastanza rapidamente da intercettare gli aspetti più prevedibili di un incidente in evoluzione, la velocità di reazione potenziale è aumentata, l'esaurimento delle risorse cognitive e di altro tipo è ridotto e la probabilità di disfunzioni organizzative viene ridotta"²¹. Appare, quindi, di vitale importanza, per la sopravvivenza e il successo dell'azienda, disporre di un sistema efficace di crisis management. Tuttavia, la realtà dei fatti presenta uno scenario piuttosto differente: molte sono le imprese che non dispongono di sviluppati sistemi di pianificazione,

²¹ G. A. BIGLEY, K. H. ROBERTS "*The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments*", The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 6, 2001, pp. 1281-1299.

controllo e gestione delle crisi efficaci; tra queste, addirittura, alcune non presentano nemmeno un'unità adibita alla gestione dei potenziali elementi di incertezza; molte, invece, utilizzano strumenti e metodi di previsione, diagnosi e calcolo dei fattori di rischio non adeguati alle specifiche esigenze organizzative o non dispongono di strutture operative che abbiano le giuste competenze per utilizzarli nella giusta maniera. In contesti e mercati così fortemente dinamici e precari come lo sono oggi (a causa del prorompente sviluppo tecnologico, delle pesanti pressioni competitive incrementate dall'internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati, del manifestarsi improvviso di eventi di crisi, ecc.), la sfida per il management, di salvaguardare la sopravvivenza e il successo dell'impresa, passa anche attraverso la pianificazione di attività di crisis management che garantiscano, non solo il mantenimento dell'operatività aziendale di fronte ad uno shock, ma soprattutto lo sviluppo delle capacità di prosperare nel caos raggiungendo un vantaggio competitivo. Nel dettaglio, gli sforzi e le iniziative di crisis management possono essere raggruppati in cinque gruppi altamente correlati tra loro²²: *iniziative strategiche, iniziative tecniche e strutturali, iniziative di valutazione e diagnosi, iniziative di comunicazione, iniziative psicologiche e culturali*. Al termine di un'analisi dell'impegno profuso dal management in ognuna di queste è possibile distinguere tra organizzazioni “*crisis-prepared*” (preparate

²² T. C. PAUCHANT, I. I. MITROFF, P. LAGADEC, “*Toward a Systemic Crisis Management Strategy: Learning from the Best Examples in the US, Canada and France*”, *Industrial Crisis Quarterly*, 5(3) (1991): 209–232.

alla crisi) e “*crisis-prone*” (inclinati alle crisi); le prime considerano il crisis management come una necessità morale e strategica, fisiologicamente appartenente all’azienda, mentre le seconde esclusivamente come un costo da razionalizzare.

In particolare, quelle *strategiche* rappresentano le iniziative che richiedono gli sforzi e l’impegno maggiore da parte di ogni singola funzione aziendale. Riconoscere la valenza strategica delle iniziative di gestione della crisi comporta rilevanti cambiamenti nella filosofia e nella cultura aziendale, che si concretizzano in una totale integrazione dei programmi di crisis management nei processi di pianificazione strategica. Si fa, in questo caso, riferimento ad imprese che dispongono di strumenti e programmi di raccolta ed elaborazione dati non solo sulle attività aziendali tipiche di produzione o vendita, ma anche sui possibili fattori di declino e fallimento, in modo da poter prevedere e prevenire potenziali cause di crisi. Per il management delle imprese appena descritte, l’analisi di possibili scenari di decadenza costituisce un’attività parallela e coordinata con la quotidianità dell’impresa, presente in ogni fase del suo ciclo di vita, anche durante i momenti di successo dove molte imprese, in genere, vedono il declino esclusivamente come un elemento totalmente estraneo e lontano dalla propria realtà. In aggiunta, tra le iniziative strategiche in merito al crisis management si evidenzia: lo svolgimento di attività di formazione e aggiornamento sulle tematiche e gli strumenti di gestione e prevenzione del declino, lo svolgimento di simulazioni di scenari di crisi e la

formulazione di strategie di diversificazione che permettano di ammortizzare eventuali effetti di decadenza.

Proseguendo, le *iniziative tecniche e strutturali* sono certamente quelle più utilizzate e diffuse. Tra queste si inserisce la creazione di unità di crisis management che possano coordinare ed elaborare le informazioni provenienti dalle differenti aree ed attività aziendali e che, in caso di crisi, rappresentino una struttura centralizzata che faciliti e velocizzi la diffusione delle decisioni in tutta l'azienda. Al suo interno si trovano, infatti, operatori appartenenti a differenti funzioni aziendali. Per rafforzare l'efficacia di tali organi possono essere redatti budget specifici relativi alle unità e attività di crisis management, sviluppati sistemi informativi e database computerizzati, formulate politiche di comportamento in caso di emergenza e si può ricorrere all'utilizzo di servizi esterni ed esperti in gestione delle crisi.

Un'ulteriore famiglia di interventi riguarda la *valutazione e la diagnosi degli elementi che possono rappresentare cause di declino potenziali*. Si distinguono, così, audit di natura finanziaria e legale, incentrati sui fattori ambientali, modifiche delle coperture assicurative e valutazioni delle differenti attività aziendali in relazione a ranking basati sul livello di criticità di ognuna. Si nota, in particolare, che il management delle organizzazioni "crisis-prone" confonde la natura delle attività di crisis management appartenenti a questo gruppo con quella di una semplice assicurazione. In questo modo quest'ultimo, al pari di una polizza

assicurativa, viene erroneamente considerato come uno strumento di reazione applicabile solo dopo che il disastro sia avvenuto. In aggiunta, nel caso delle valutazioni degli impatti ambientali, molte imprese le considerano esclusivamente come un obbligo previsto dalla legge e non, invece, come possibile fonte di vantaggio competitivo che incrementi la qualità dei prodotti e dei servizi offerti (si pensi agli standard di sicurezza e salute che devono rispettare le aziende chimiche per esempio). Meno diffuse sono, invece, il rilevamento e la diagnosi di segnali d'allerta precoci (in modo da poter correggere lo svolgimento, magari, delle attività aziendali) e la ricerca incentrata su possibili fattori di pericolo nascosti (valutando le caratteristiche fisiologiche dei mercati, dei propri prodotti o l'andamento dello sviluppo tecnologico).

Un ulteriore punto di vista in merito alla gestione della crisi riguarda l'area della *comunicazione*. Rientrano in questo gruppo gli strumenti e i canali comunicativi adottati. Nel dettaglio si fa riferimento alle attività di comunicazione interna (con le differenti aree e strutture aziendali) ed esterna (con i media e la rete di relazioni pubbliche dell'impresa). Si noti come generalmente le organizzazioni inclini alle crisi (*crisis-prone*) tendano a concentrarsi esclusivamente sugli aspetti interni della comunicazione, tralasciando l'importanza di sviluppare strategie coordinate e condivise con la rete di clienti e fornitori che possano facilitare il superamento dei periodi di crisi grazie alla condivisione, magari, di risorse e competenze specifiche. Si evidenzia, inoltre, come le iniziative inerenti alla comunicazione costituiscano

solamente un elemento complementare e di supporto alle altre attività di crisis management sopra descritte.

L'ultimo gruppo di iniziative, infine, riguarda gli *aspetti psicologici e culturali*. Queste sono certamente meno diffuse e sviluppate, in quanto fanno riferimento ad elementi fortemente soggettivi e poco tangibili. Nel dettaglio, l'attenzione viene posta sull'importanza del fattore umano e di una cultura aziendale che renda partecipe ogni individuo e incoraggi a discutere anche degli aspetti e dei risultati negativi che possono essere migliorati. Rientrano, per esempio, in questo gruppo le attività finalizzate al monitoraggio, alla valutazione dei risultati delle diverse aree aziendali, alla definizione di un sistema di incentivazione del personale o di supporto psicologico durante il manifestarsi di una crisi o un evento tragico (si pensi al disastro dello space shuttle "Challenger" della NASA, a seguito del quale nel 1986 morirono sette persone).

1.4.2 La teoria del cigno nero: gestire il rischio e l'incertezza

In conclusione, l'obiettivo di questa analisi è quello di evidenziare la necessità per il management di sviluppare, oltre agli strumenti e competenze tangibili, un'attitudine che gli permetta di districarsi di fronte a rischi ed eventi critici non sempre prevedibili, mettendo l'impresa nelle condizioni non solo di sopravvivere, ma di poter prosperare nell'incertezza.

Uno spunto di riflessione interessante lo offre il filosofo e matematico libanese Nassim Nicholas Taleb che evidenzia la presenza di eventi rari, di grande impatto e impossibili da prevedere che definisce “cigni neri²³”; la ragione del nome si basa sull’assunzione secondo cui ci sono fattori di cui l’uomo ignora completamente l’esistenza affermando, ad esempio, come prima della scoperta dell’Australia gli abitanti del Vecchio Mondo erano convinti che tutti i cigni fossero bianchi, una convinzione inconfutabile perché sembrava ampiamente confermata dall’evidenza empirica²⁴. In questo modo si vuole sottolineare come basarsi su false premesse o su dati limitati può portare a ragionamenti e conclusioni sbagliate; l’affermazione errata secondo cui “tutti i cigni sono bianchi” è il frutto, quindi, dei limiti dell’esperienza. Il tema centrale su cui si intende porre l’attenzione, perciò, riguarda la cecità dell’uomo in merito alla fallibilità delle previsioni sia dei grandi avvenimenti, sia dei piccoli eventi della vita privata. “I cigni neri” provocano cambiamenti e rotture significative che costantemente segnano l’evolvere della storia. Nel dettaglio, essi possono essere suddivisi in²⁵: incognite sconosciute (si tratta del caso estremo, un evento non conosciuto dalla comunità scientifica come, ad esempio, la comparsa di un nuovo virus), incognite conosciute (fattori o eventi non rilevati dal sistema di gestione del rischio a causa di strumenti inadeguati o

²³ N. N. TALEB, “*Il cigno nero*”, Il Saggiatore, 2008.

²⁴ Il cigno nero (*Cygnus atratus*) divenne noto al mondo occidentale solo in seguito al 1697, anno in cui venne scoperto nel continente australiano ad opera di Willem de Vlamingh.

²⁵ G. MOTET, C. BIEDER, “*The Illusion of Risk Control. What Does it Take to Live With Uncertainty?*”, Springer Open, Toulouse, 2017, pp. 28-29.

analisi superficiali) ed infine eventi conosciuti, ma la cui probabilità di accadimento è talmente bassa da non essere ipotizzabile e, quindi, trascurata (come per esempio, lo tsunami che ha danneggiato la centrale nucleare di Fukushima). La sfida per il management, allora, è quella di affrontare sorprese e imprevisti che vanno oltre la sfera della probabilità e delle metodologie di valutazione del rischio. In questo modo, l'obiettivo non dev'essere quello di individuare o prevedere i "cigni neri", quanto piuttosto di averne coscienza e riuscire ad ottenere da essi utilità e vantaggi quando si presentano. Quando si parla di risk management, la strategia più utilizzata comunemente è quella di cercare nella sequenza di eventi passati lo scenario peggiore e utilizzarlo per calcolare l'impatto di un evento futuro (il cosiddetto stress-test). Tuttavia, quest'ultima si focalizza esclusivamente sulla stima dell'entità di un danno, non apporta alcun beneficio al sistema organizzativo, non rafforza la sua resistenza agli elementi di stress. Taleb nota come l'incertezza e l'instabilità sono elementi necessari per l'evoluzione; i sistemi naturali che ci circondano sono sopravvissuti e si sono sviluppati grazie alla capacità di convivere con i fattori di stress interni, ciò non sarebbe stato possibile in un mondo totalmente ordinato e ripetitivo.

In conclusione, l'impresa dovrà dotarsi di quegli strumenti e metodologie che non le consentano di sviluppare il carattere dell'antifragilità; quest'ultima va oltre i concetti di robustezza e resilienza, ciò che è "antifragile" regge gli urti dei colpi che

riceve e non subisce danni quando sottoposto agli stress, ma addirittura evolve e si migliora²⁶.

1.4.3 Il ruolo del controllo di gestione per affrontare la perturbazione ambientale

L'impresa che opera in un contesto turbolento e fortemente dinamico avverte ancor di più la necessità di trovare un punto d'incontro tra la pianificazione strategica, che le permette di definire il proprio ruolo strategico nell'ambiente, individuando le opportunità e le minacce che offre, e il bisogno di adeguare le risorse aziendali necessarie per la sua attuazione. Il controllo di gestione, inteso come "attività di guida svolta dai manager per assicurarsi l'acquisizione e l'impiego delle risorse in modo efficace ed efficiente al fine di conseguire gli obiettivi economici prestabiliti", assume quindi un ruolo fondamentale di coordinamento tra la pianificazione e il controllo strategico e le politiche di gestione delle risorse umane²⁷.

In particolare, Guatri (1999) nota come il controllo di gestione, in uno scenario come quello precedentemente descritto, non può limitarsi a considerare i soli aspetti economici rischiando di compromettere lo svolgimento delle attività future

²⁶ N. N. TALEB, *"Antifragile. Prosperare nel disordine"*, Il Saggiatore, 2012.

²⁷ G. BRUNETTI, *"Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate"*, Franco Angeli, 1999, prefazione, pag. 11.

dell'impresa e quindi la sua sopravvivenza in un orizzonte di lungo termine. La perturbazione ambientale, infatti, provoca delle conseguenze sull'utilizzo efficace dei tradizionali strumenti tecnico-contabili: l'incertezza richiede l'utilizzo di strumenti adeguati sia per la definizione degli obiettivi di breve e lungo termine, sia per la valutazione a consuntivo dei risultati. A tal proposito, potrebbe essere necessario adottare sistemi di reporting tempestivi e altamente selettivi che garantiscano informazioni rapide e precise, necessarie per attuare i cambiamenti richiesti per contrastare l'incertezza. In aggiunta, in condizioni di così forte discontinuità ambientale assume vitale importanza anche la dimensione finanziaria; risulterà quindi fondamentale redigere budget che tengano conto della fattibilità finanziaria delle scelte intraprese e sensibilizzare gli operatori aziendali, oltre che all'efficienza e ai risultati, anche alla connessione delle varie attività con l'impiego di capitale. In più, come accennato in precedenza, un ambiente perturbato richiede una forte correlazione tra le decisioni strategiche incentrate all'esterno e quelle prettamente interne focalizzate sull'impiego efficace ed efficiente delle risorse; ma, anche una gestione equilibrata, da parte della direzione, degli aspetti strategici, di quelli direzionali e di quelli riguardanti le risorse umane.

In sintesi, si può affermare allora che il controllo di gestione, in quanto strumento di coordinamento aziendale, risulta fondamentale per garantire un "sistema di

direzione integrato e flessibile²⁸” che faciliti, in questo modo, anche lo svolgimento e l’integrazione delle attività e degli strumenti di crisis management. Nel dettaglio, si fa riferimento ad un sistema integrato in quanto capace di fornire al management informazioni di natura diversa provenienti da aree ed attività differenti; e flessibile in quanto capace di evolvere al mutare delle esigenze e delle variabili in gioco, non rimanendo vincolato alle scelte e alle metodologie inizialmente intraprese.

Gli strumenti per la diagnosi della presenza di eventuali stati di crisi sono molteplici, il rischio è quello di utilizzarli in modo improprio e confuso. A tal proposito, è necessario un sistema informativo che permetta un utilizzo coerente ed efficace degli strumenti di analisi e gestione delle crisi con le finalità conoscitive dell’azienda e la specificità e gravità della situazione che quest’ultima vive. In quest’ottica il controllo di gestione garantisce, oltre all’integrazione delle fonti e alla flessibilità di azione appena descritte, una possibile articolazione dell’analisi a più livelli della struttura organizzativa (particolarmente utile in situazioni di crisi piuttosto complesse), tempestività nella diffusione delle informazioni costantemente aggiornate e dei provvedimenti adottati, profondità dell’orientamento temporale (permettendo di effettuare considerazioni prospettiche sulla base delle valutazioni dei valori passati).

²⁸ Guatri (1999), pag. 109.

In conclusione, Bastia (2019) nota come in molti casi sia proprio la mancanza di un controllo di gestione che svolga un ruolo di vigilanza e di supporto continuativo alla direzione aziendale una delle cause primarie del dilagare della crisi d'impresa.

CAPITOLO 2. GLI STRUMENTI PER LA PREVISIONE, LA DIAGNOSI E LA GESTIONE DELLE CRISI AZIENDALI

2.1 LE DIFFERENTI POTENZIALITÀ DEGLI STRUMENTI CONTRO LA CRISI

Una volta fornita una breve descrizione del concetto di crisi d'impresa, della vasta letteratura sviluppatasi in merito negli anni e dell'importanza per l'organizzazione e il management di farsi trovare pronti ad affrontare fasi di declino e incertezza per garantire la sopravvivenza dell'azienda, si intende porre l'attenzione sulle potenzialità degli specifici strumenti che possono essere impiegati nella previsione, diagnosi e gestione delle crisi. L'obiettivo di questo capitolo non è quello di fornire una schematizzazione rigida in merito all'utilizzo di uno strumento in una precisa fase o orizzonte temporale; ma l'intento è quello di esaminare i vantaggi che ognuno di questi è in grado di offrire nei diversi momenti e contesti di utilizzo che caratterizzano una crisi d'impresa. Nel dettaglio, vengono di seguito analizzate le principali finalità dell'analisi di bilancio, del sistema di programmazione e controllo e dell'analisi strategica.

In particolare, l'analisi degli strumenti di bilancio e degli indicatori che da essi possono essere ricavati permette di individuare in maniera rapida e, talvolta, anticipare eventuali fattori premonitori e sintomi di declino (si pensi ad aziende che presentano forti squilibri dal punto di vista economico, finanziario e patrimoniale), svolgendo, così, un ruolo di assoluto rilievo nelle attività di previsione della crisi. Allo stesso tempo, indagando la natura di tali squilibri, permette di effettuare un'efficace attività di diagnosi delle cause e delle caratteristiche di quest'ultima, facilitando, di conseguenza l'individuazione degli interventi di risanamento più idonei e delle aree in cui concentrarsi.

Un'attenzione particolare va rivolta al sistema di programmazione e controllo e alla sua utilità nell'attività di raccordo e integrazione dei vari strumenti in precedenza menzionati. In questo modo, è possibile interpretare i dati e le informazioni che emergono alla luce degli obiettivi aziendali e dell'andamento delle performance attuali e future dell'impresa. Nello specifico, il budget, soprattutto in merito alla diagnosi e gestione della crisi, permette di integrare le informazioni a livello operativo con quelle a livello strategico, facilitando l'adattamento e il coordinamento degli obiettivi e dei risultati delle attività di pianificazione, programmazione e controllo.

Infine, in ambito strategico, la Balanced Scorecard (BSC) attraverso le quattro prospettive di analisi su cui si basa, facilita l'individuazione delle variabili strategiche, degli obiettivi target e dei rispettivi indicatori e unità di misura,

necessari affinché l'impresa possa gestire in maniera attiva ed efficace eventuali situazioni di crisi e incertezza. In questo modo, quest'ultima può concentrarsi sulle proprie competenze distintive e sugli specifici fattori critici di successo richiesti dal contesto ambientale in cui opera.

2.2 UN SISTEMA ARTICOLATO DI ANALISI DI BILANCIO

2.2.1 La capacità segnaletica degli strumenti di bilancio

Impostare un sistema di analisi che operi in maniera costante e profonda, raggiungendo tutti i livelli della struttura operativa permette di valutare lo stato di salute dell'organizzazione, le peculiarità dell'ambiente competitivo in cui opera e, così, affrontare tempestivamente l'avvicinarsi di eventuali minacce. La capacità di individuare i sintomi primari di una disfunzione nello stato di equilibrio aziendale rappresenta un elemento fondamentale per prevenire ed eventualmente intervenire in anticipo sulle cause della crisi d'impresa. A tal proposito, sono diverse le categorie di strumenti che permettono di individuare i segni indicativi di uno stato di crisi. Tra i più diffusi e sviluppati si trovano sicuramente le tecniche relative alle analisi di bilancio.

L'analisi di bilancio, in particolare, è in grado di fornire un sostegno rilevante in merito alle valutazioni e alle diagnosi effettuate dal management, non solo in ottica consuntiva, ma soprattutto, se applicata in maniera ricorrente, anche in ottica preventiva. Nel dettaglio, il bilancio è un documento (composto da Stato Patrimoniale, Conto Economico, Rendiconto Finanziario, Nota Integrativa e relazione sulla gestione) che permette di valutare le performance dell'impresa, e quindi la sua capacità di raggiungere gli obiettivi prestabiliti nella fase di pianificazione. Tuttavia, affinché ciò sia possibile, è necessario effettuare un procedimento di riclassificazione di tali strumenti sulla base degli scopi conoscitivi richiesti, che faciliti anche un confronto comparativo su più orizzonti temporali. Come poc'anzi accennato, l'analisi di bilancio, basandosi sulla valutazione dei valori emergenti dalla gestione aziendale, è un'indagine prevalentemente quantitativa e a carattere consuntivo; ciò permette di sottolineare alcune precisazioni.

Da un lato, infatti, si evidenzia come le considerazioni effettuate attraverso questo strumento siano valide e utili solamente se gli andamenti passati rispecchiano e sono coerenti con i trend attuali e prospettici dell'azienda. È necessario quindi analizzare più esercizi consecutivi, individuare la tendenza dell'andamento aziendale e confrontarla, poi, con quella dei principali concorrenti o con la media di mercato. Avrebbe, pertanto, poco senso focalizzarsi sul valore assoluto dei risultati che emergono (un'azienda che registra un incremento del ROE

piuttosto contenuto può sembrare statica o in declino, ma se confrontato con l'andamento negativo della media del settore assume un significato sicuramente positivo).

D'altra parte, si nota la scarsa capacità del bilancio di segnalare tempestivamente situazioni di crisi, dal momento che si basa su valori che esprimono gli effetti in termini monetari del correlarsi delle variabili interne ed esterne all'impresa. Il limite che emerge, quindi, riguarda l'individuazione non tanto dei sintomi primari, quanto principalmente di quelli intermedi o finali, segnalando tardivamente cause di crisi già operanti¹. L'analista, in questo modo, dovrebbe focalizzare l'analisi di bilancio non sull'identificazione di crisi già in atto, quanto piuttosto di piccoli segnali premonitori di una probabile crisi².

In questo modo, la varietà degli strumenti e delle metodologie di valutazione permette di analizzare le differenti dimensioni aziendali e di fornire, così, un giudizio completo sullo stato di salute dell'impresa. A tal proposito si approfondiranno le tematiche riguardanti l'analisi economica, finanziaria, patrimoniale e per indici.

¹ P. BASTIA, *"Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali"*, Giappichelli, Torino, 1996, pag. 143.

² A. DANOVI, A. QUAGLI, *"Gestire la crisi d'impresa. Processi e strumenti di risanamento"*, Wolters Kluwer, Milano, 2015, pag. 44.

2.2.2 Analisi dello squilibrio economico

L'indagine sulla situazione economica è finalizzata a verificare la durevole attitudine della gestione a remunerare mediamente e congruamente i fattori produttivi impiegati³. In questo modo, l'individuazione di possibili disfunzioni nei risultati economici dell'impresa potrebbe evitare il progressivo degenerare degli elementi di declino in una crisi finanziaria. In particolare, dal punto di vista economico i principali sintomi di una crisi riguardano la riduzione di fatturato e, quindi, del risultato operativo, o in maniera analoga un mancato adeguamento dei ricavi di vendita all'aumento dei costi operativi. A tal proposito il Conto Economico può declinarsi in diversi modelli sulla base dei vari criteri di riclassificazione adottati, a seconda delle necessità e degli scopi conoscitivi dell'analisi. Nel dettaglio si distingue tra Conto Economico *a costi e ricavi della produzione ottenuta, a costi e ricavi del venduto e marginalistico*.

Il primo adotta una classificazione dei costi e dei ricavi per natura e utilizza come driver operativo il volume della produzione realizzata nel periodo, dove il valore di quest'ultima è dato da un insieme di fattori esterni (ricavi di vendita ed altri ricavi) ed interni (variazione delle rimanenze finali di prodotti finiti, semilavorati, valore delle lavorazioni in corso, commesse interne, ecc.). In questo caso, il reddito operativo si ottiene come differenza tra valore della produzione e costi operativi,

³ G. PAOLUCCI, "Analisi di bilancio. Logica, finalità e modalità applicative", Franco Angeli, Milano, 2016, pag. 80.

quest'ultimi possono essere classificati come costi interni, riferiti a fattori strutturali (come il costo del personale, legato alla struttura organizzativa, e delle immobilizzazioni, relativo alla struttura tecnica), e costi esterni riferiti ai fattori produttivi correnti. In *figura 2.1* viene proposto uno schema di Conto Economico riclassificato a costi e ricavi della produzione ottenuta.

Figura 2.1 – Conto economico riclassificato “a ricavi e costi della produzione”

Valore della produzione ottenuta	} <i>Costi esterni</i>
- Acquisti di materie, materiali di consumo e merci	
+ Variazione delle rimanenze	
- Costi per servizi e godimento di beni di terzi	
Valore aggiunto	
- Costo del personale	
Margine operativo lordo (EBITDA)	
- Ammortamenti e svalutazioni	
- Accantonamenti per rischi e altri accantonamenti	
Margine operativo netto	
+ Proventi finanziari	
Risultato ordinario ante oneri finanziari (EBIT)	
- Oneri finanziari	
Risultato ordinario ante imposte	
- Imposte d'esercizio	
Risultato ordinario dopo le imposte	
+/- Proventi (oneri) straordinari e relative imposte	
Reddito netto d'esercizio	

Fonte: Adattamento dell'autore da: Paolucci (2016).

Una diminuzione del valore aggiunto indica un decentramento delle attività e un conseguente aumento dei costi esterni. Al contrario, un valore percentuale elevato è indice di una forte integrazione interna delle attività e una certa rigidità nella struttura dei costi, più difficilmente eliminabili in maniera rapida, quindi, rispetto ad eventuali attività di razionalizzazione delle transazioni esterne. È facile, a questo punto, evidenziare come nel secondo caso l'impresa sia più facilmente soggetta al rischio di crisi di capacità produttiva, generata dalla difficoltà di utilizzare a pieno i fattori produttivi in seguito ad una riduzione del volume delle attività. Inoltre, il valore aggiunto, non considerando i costi a livello strutturale, possiede una capacità segnaletica solamente parziale. Il margine operativo lordo (MOL) rappresenta la ricchezza che residua dopo aver remunerato il personale. Esso, infatti, misura “il cashflow che la gestione operativa può generare, in assenza di differimenti temporali tra acquisti-pagamenti, produzione-vendita, vendite-incassi⁴”; ossia il potenziale afflusso di cassa che l'impresa originerebbe in seguito alla gestione corrente, qualora tutti i ricavi venissero riscossi e tutti i costi correnti fossero stati sostenuti entro l'anno. Un valore negativo del MOL evidenzia, allora, uno squilibrio economico dato dall'incapacità dell'impresa di generare liquidità a causa di potenziali entrate inferiori ai costi monetari sostenuti. Sarà necessario, in questo caso intervenire, su una struttura dei costi appesantita da un'eccessiva complessità

⁴ A. DANOVI, A. QUAGLI (2015), pag. 62.

gestionale (politiche di differenziazione troppo approfondite, standard di qualità e offerte di servizi accessori non sostenibili, ecc.) senza provocare, tuttavia, perdita ulteriore di competitività aziendale. Infine, l'EBIT segnala il grado di efficienza economica della gestione caratteristica; una sua diminuzione nel tempo potrebbe indicare la perdita della competitività aziendale ed evidenziare elementi di decadimento dei prodotti, decadimento del business, saturazione dei mercati serviti o perdita di efficienza nelle varie aree aziendali. In questo modo, le perdite operative costituiscono dei sintomi di declino che possono generare un vero e proprio dissesto aziendale. Il metodo di riclassificazione illustrato è quello più utilizzato sia per la semplicità di redazione che per i costi contenuti; infatti, può essere costruito utilizzando le informazioni contenute nei bilanci pubblici delle imprese, facilitando il confronto con i valori dei principali competitor dell'azienda o con i benchmark di mercato.

Il conto economico “a costo del venduto” (*Figura 2.2*), invece, si basa su una classificazione dei costi per destinazione, adottando come driver operativo i ricavi di vendita⁵. Questa metodologia permette di superare alcuni limiti riscontrati nel modello precedente; è possibile, infatti, valutare in maniera più precisa l'efficacia gestionale, in quanto come punto di partenza si considerano le vendite effettivamente realizzate e non quelle potenziali. Comporta inoltre una suddivisione

⁵ A. DANОВI, A. QUAGLI (2015).

delle attività svolte in centri di responsabilità (industriale, amministrazione, commerciale, logistica, ecc.) che facilita lo svolgimento di un'attività manageriale più approfondita, scomponendo l'attività aziendale e individuando le aree che necessitano un potenziamento o un intervento. A fronte di ciò, tuttavia, il costo informativo da sostenere è sicuramente più elevato.

Figura 2.2 – Conto Economico riclassificato “a costo e ricavi del venduto”

Ricavi netti di vendita - Costo industriale del venduto
Risultato lordo industriale
- Costi commerciali - Costi amministrativi e generali
Risultato operativo caratteristico
+/- Gestione accessoria +/- Gestione finanziaria +/- Gestione straordinaria
Risultato d'esercizio

Fonte: Adattamento dell'autore da: Danovi, Quagli (2015).

Infine, il Conto Economico “a margine di contribuzione” (*Figura 2.3*) distingue tra costi operativi variabili e fissi. Il vantaggio di questo modello è quello di fornire indicazioni utili in merito al rischio operativo, ossia il grado di flessibilità e rigidità delle varie componenti di costo rispetto al variare dei ricavi. In quest'ottica risulta

poco utile come strumento di analisi consuntiva, ma al contrario è piuttosto efficace per stimare l'andamento dei costi sulla base di varie ipotesi dei volumi di produzione e vendita.

Figura 2.3 – Conto Economico riclassificato “a margine di contribuzione”

Ricavi di vendita
- Costi variabili industriali
Margine di contribuzione industriale
- Costi variabili commerciali
Margine di contribuzione totale
- Costi fissi
Risultato operativo

Fonte: Adattamento dell'autore da: Danovi, Quagli (2015).

2.2.3 Analisi dello squilibrio patrimoniale

Anche l'analisi patrimoniale assume una notevole importanza nella valutazione dello stato di salute di un'impresa. Infatti, nonostante il buon andamento dei dati storici, la redditività dell'impresa può essere compromessa da fattori esogeni non governabili. A tal proposito, solamente la solidità patrimoniale-finanziaria, insieme alla capacità dell'impresa di produrre reddito nel medio-lungo termine, sono gli

elementi che, unitamente, sono in grado di garantire il mantenimento dell'equilibrio economico aziendale. In particolare, un'impresa che presenti un bilanciamento tra le fonti di finanziamento, gli impieghi e la capacità di soddisfare il proprio fabbisogno finanziario è in grado di tutelare le posizioni dei soci e dei creditori e di fronteggiare, a sua volta, le situazioni di stress generate da eventi improvvisi e imprevisti. La perdita di solidità patrimoniale, intesa come rapporto ottimale tra capitale proprio e capitale di terzi, tra attivo immobilizzato e attivo circolante, tra fonti e impieghi, rappresenta quindi un elemento di deterioramento dell'equilibrio aziendale che nel peggiore dei casi può portare a situazioni di dissesto e di crisi irreversibili. Tuttavia, si evidenzia come il giudizio in merito allo stato di salute, a livello patrimoniale, dell'impresa non possa basarsi esclusivamente su un'analisi quantitativa dei valori e dei risultati, ma necessita anche di una valutazione qualitativa riguardante lo specifico profilo aziendale (ciclo di vita dell'impresa, settore e mercato in cui opera, tecnologie adottate, appartenenza ad un gruppo societario, ecc.). A tal proposito per un'impresa giovane o una start-up, che entri in un mercato ormai maturo, è normale disporre di una situazione patrimoniale precaria; viceversa, una grande impresa quotata in borsa godrà di una solidità patrimoniale certamente maggiore.

In particolare, attraverso un'analisi dello Stato Patrimoniale riclassificato, è possibile determinare la composizione della struttura patrimoniale dell'impresa; in tale modo è possibile, così, valutare alcuni aspetti come il grado di indebitamento

(dato dal rapporto tra passività totali e mezzi propri), che indica in che misura si ricorre al capitale di terzi per finanziarsi; quanto più questo sarà composto da debito a breve termine, tanto più sarà l'impatto degli effetti negativi generati da una contrazione della liquidità e della redditività dell'azienda.

Un altro aspetto che assume particolare rilevanza riguarda l'indice di rigidità degli impieghi, espresso dal rapporto tra attivo fisso e totale degli impieghi. L'elasticità degli impieghi riguarda la facilità dell'impresa di sostituire, senza gravi danni economici, fattori produttivi non più adeguati al business in cui opera. Quanto più saranno prevalenti i fattori produttivi a fecondità ripetuta, le immobilizzazioni materiali prime fra tutti, tanto maggiore sarà la rigidità degli impieghi e, di conseguenza, il rischio di esposizione dell'impresa alle turbolenze ambientali.

Proseguendo, un altro elemento di valutazione potrebbe essere il margine di struttura (differenza tra capitale netto e immobilizzazioni) che, se negativo, indica l'incapacità dell'azienda di coprire gli investimenti fissi con i mezzi propri. Una volta sottolineate l'importanza, si rinvia ai paragrafi successivi l'analisi approfondita degli indici di solidità patrimoniale-finanziaria.

2.2.4 Analisi dello squilibrio finanziario

Un ulteriore punto di vista di cui tener conto durante l'analisi di bilancio è sicuramente la valutazione del profilo finanziario dell'impresa, che permette di determinare le prospettive di sviluppo e sopravvivenza della stessa ed esprimere un giudizio circa il grado di solvibilità aziendale. Si ricorda come, secondo Guatri (1995), l'insolvenza, ovvero l'incapacità dell'impresa di far fronte ai propri impegni finanziari, rappresenti lo stato degenerativo del declino che può portare alla crisi d'impresa.

Bastia (2019) evidenzia come il disequilibrio finanziario sia un'alterazione del ritmo e dell'entità dei flussi in entrata e in uscita, che provengono dai circuiti operativi della gestione:

- flussi originati dal circuito dei finanziamenti di capitale proprio: in entrata (apporti) e in uscita (dividendi e rimborsi);
- flussi originati dal circuito dei finanziamenti di capitale di credito: in entrata (nuovi prestiti); in uscita (rimborsi);
- flussi originati dal circuito della produzione, per ciò che riguarda gli investimenti pluriennali: in uscita (nuovi investimenti); in entrata (dismissioni);
- flussi originati dalla gestione corrente (cash flow): in entrata (ricavi), in uscita (costi monetari).

Proseguendo, tra gli effetti che caratterizzano una situazione di squilibrio finanziario si possono distinguere⁶:

- carenza di mezzi propri ed eccessivo indebitamento;
- marcata prevalenza di debiti a breve termine;
- squilibri tra investimenti duraturi e mezzi finanziari stabilmente disponibili;
- gravi carenze di liquidità
- pessima capacità contrattuale dell'impresa in relazione alle condizioni di credito;
- difficoltà nel rispettare le scadenze di pagamento e gli obblighi contrattuali.

Lo squilibrio finanziario, a causa dell'indebitamento e degli ingenti oneri finanziari, genera a sua volta delle perdite economiche. Secondo quest'ottica, l'impresa che si trova in tali situazioni, durante fasi di mercato favorevoli, dove generalmente le aziende concorrenti mostrano una crescita dei profitti, vede, invece, compromessa larga parte della propria redditività (riuscendo con difficoltà a raggiungere, in molti casi, perfino il punto di pareggio), fino a subire gravi perdite che pregiudicano gravemente la sua condizione finanziaria nei periodi più complicati e difficili del mercato. L'accumularsi delle perdite e degli squilibri aggravano ancor di più la posizione dell'azienda, che troverà difficoltà a reperire risorse sia nel mercato di capitale, che in quello del credito. A tal proposito, il

⁶ L. GUATRI, *"Turnaroud. Declino, crisi e ritorno al valore"*, Egea, Milano, 1995, pag. 145-146.

rendiconto finanziario rappresenta lo strumento che, ponendo a confronto i diversi flussi finanziari in entrata e in uscita, permette di individuare eventuali squilibri di natura finanziaria e, di conseguenza, errori nella gestione finanziaria.

In sintesi, una struttura finanziaria può essere definita in equilibrio quando si verifica la congruenza tra le tempistiche dei rimborsi e le tempistiche della monetizzazione degli impieghi; sarà necessario quindi verificare la conformità, soprattutto, tra impieghi durevoli e fonti di finanziamento di medio-lungo termine. Qualora quest'ultime non dovessero essere sufficienti a coprire adeguatamente i primi, l'impresa sarà molto più sensibile ad eventuali situazioni di tensione finanziaria che potrebbero innescare lo stato di insolvenza.

In conclusione, si intende sottolineare come le situazioni di disequilibrio finanziario, essendo determinate dall'avvicinarsi di cause primarie di crisi⁷, rivestono un ruolo di accelerazione e aggravamento delle fasi di declino. Inoltre, l'analisi di queste non può prescindere da quelle sull'equilibrio patrimoniale; Guatri osserva, infatti, come l'elemento patrimoniale nelle fasi iniziali del declino appare come una componente degli squilibri finanziari (accrescendo l'entità degli oneri a causa dell'indebitamento e delle scarse garanzie offerte ai creditori), mentre nelle fasi successive diventa condizione essenziale per fronteggiare le perdite economiche e, quindi, resistere alla crisi.

⁷ Si rinvia per l'analisi dettagliata delle cause della crisi d'impresa al capitolo precedente.

2.2.5 L'analisi per indici come strumento di diagnosi della crisi

I valori che emergono dagli strumenti di bilancio possono essere inseriti in un'analisi per indici (*ratio analysis*) che si sviluppa attraverso il calcolo di una serie di indicatori che hanno un'elevata capacità segnaletica circa la presenza di eventuali elementi di crisi permettendo, così, di esprimere un giudizio sullo stato di salute complessivo dell'azienda. In questo modo l'analisi di bilancio costituisce uno strumento che integra e potenzia il sistema informativo interno, fornendo supporto all'intero processo decisionale. Il management può, quindi, svolgere un'analisi interna più approfondita che gli permetta di valutare la situazione aziendale attuale ed impostare piani d'azione futuri. Nel dettaglio, procedendo all'analisi degli strumenti di diagnosi di un eventuale stato di crisi, si intende elencare alcuni degli indicatori principali che emergono dall'analisi per indici, distinguendoli sulla base delle seguenti dimensioni: redditività, solidità patrimoniale-finanziaria e liquidità. Vengono proposte infine, delle considerazioni in merito ad alcuni dei modelli di previsione delle insolvenze.

I due principali indicatori di redditività sono il ROE e il ROI. Il ROE (Return on Equity) = $\frac{\text{Risultato netto}}{\text{Capitale netto}}$ misura la redditività del capitale netto e quindi il rendimento delle risorse direttamente investite nell'azienda. Assume una particolare capacità segnaletica per gli investitori in capitale di rischio che, in questo modo, possono valutare la convenienza dell'investimento rispetto alle medie di

settore o agli andamenti delle alternative concorrenti. Emerge, quindi, l'importanza di valutare il ROE non in valore assoluto, ma prendendo in considerazione il suo andamento nel tempo (analizzandone il trend su più periodi) e nello spazio (concorrenti e settore competitivo).

Il ROI (Return on Investment) = $\frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Capitale investito}}$ permette di valutare la redditività dell'attività operativa caratteristica in rapporto al capitale investito nell'azienda e, quindi, l'economicità della struttura produttiva e organizzativa dell'impresa nello svolgimento del proprio core business. A tal proposito, al numeratore verrà inserito il reddito operativo netto o margine operativo netto (MON) in modo da considerare il reddito generato in seguito all'attività tipica dell'impresa, senza le componenti riguardanti la gestione accessoria. Al denominatore, allo stesso modo, verrà considerato solo il capitale (proprio e di terzi) investito nella gestione caratteristica.

Potrebbe essere utile, per una maggiore completezza informativa, considerare unitamente al ROE e al ROI, anche il ROA (Return on Assets) =

$$= \frac{\text{Risultato ante oneri finanziari (EBIT)}}{\text{Totale Attivo}} \text{ che tiene conto anche dell'indebitamento.}$$

Un ulteriore indice di redditività è il ROS (Return on Sales) = $\frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Fatturato}}$ che misura il rendimento delle vendite.

L'indice di rotazione del capitale ROT, infine, è un indicatore di efficienza che permette di valutare la capacità del capitale investito di trasformarsi in ricavi di

vendita; è dato dal seguente rapporto: $\frac{\text{Fatturato}}{\text{Capitale Investito}}$. Quest'ultimo, unitamente al

ROS permette di determinare il ROI attraverso la seguente relazione:

$$\text{ROI} = \text{ROS} \times \text{ROT}.$$

Tra gli indici che permettono di valutare la solidità patrimoniale-finanziaria due dei più significativi sono senza dubbio l'indice di rigidità degli impieghi =

$$= \frac{\text{Attivo fisso}}{\text{Totale impieghi}}$$
 e in maniera complementare l'indice di elasticità degli

impieghi = $\frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Totale impieghi}}$. La cui utilità è stata sottolineata nei paragrafi precedenti.

Proseguendo, assume particolare importanza analizzare l'impresa anche sul piano delle fonti, attraverso l'indice di autonomia finanziaria = $\frac{\text{Mezzi propri}}{\text{Totale fonti}}$, un valore basso di quest'ultimo, ad esempio, non indica solamente scarsità di mezzi propri, ma anche una certa dipendenza dell'azienda da fonti di finanziamento esterne e, di conseguenza, da vincoli, non sempre vantaggiosi, prefissati dai finanziatori esterni.

Complementare a questo è l'indice di dipendenza finanziaria, dato dal rapporto tra la somma delle passività consolidate e correnti e il totale delle fonti.

Il grado di dipendenza da finanziatori esterni può essere valutato anche mediante il calcolo del quoziente di indebitamento = $\frac{\text{Passività consolidate} + \text{passività correnti}}{\text{Mezzi propri}}$.

L'analisi delle fonti può essere ampliata ulteriormente analizzando l'indice di copertura delle immobilizzazioni ($\frac{\text{Mezzi propri} + \text{debiti a medio e lungo termine}}{\text{Attività immobilizzate}}$); in questo caso, un valore inferiore ad 1 del rapporto indica uno squilibrio che potrebbe portare a tensioni finanziarie a causa della mancata copertura degli investimenti di lungo periodo.

In aggiunta, dal punto di vista più strettamente finanziario si evidenzia l'importanza del calcolo del quoziente secondario e primario di struttura. Il primo ($\frac{\text{Mezzi propri} + \text{Passività consolidate}}{\text{Attivo fisso}}$), in genere, presenta un valore ottimale quando è maggiore di 1, ossia quando gli impieghi durevoli vengono sostenuti da fonti finanziarie di medio-lungo termine. Tuttavia, si evidenzia come il finanziamento dell'attivo fisso mediante passività consolidate, invece che capitale proprio, genera a lungo andare una diminuzione della redditività (a causa dell'incidenza degli oneri finanziari) e una contrazione della liquidità necessaria ad intraprendere nuovi investimenti. In questo modo risulta utile approfondire l'analisi attraverso il quoziente primario di struttura, dato dal rapporto tra mezzi propri e attivo fisso, che consente di valutare la capacità dell'impresa di finanziare nuovi investimenti senza ricorrere a risorse esterne.

Proseguendo su questa linea, un ulteriore aspetto di particolare rilevanza riguarda la capacità dell'impresa di generare flussi di liquidità sufficienti a ricoprire

in modo efficace le uscite che si generano nel breve periodo. A tal proposito, si può calcolare l'indice di liquidità generale = $\frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Passivo corrente}}$ (*current ratio*).

Tuttavia, l'indice più significativo per valutare l'impresa sul piano della liquidità è il quoziente secondario di tesoreria ($\frac{\text{Liquidità immediate} + \text{Liquidità differite}}{\text{Passività correnti}}$) o “*acid test ratio*”, il cui valore ottimale si ottiene quando è maggiore di 1. A questo punto, però, si vuole rimarcare la necessità di integrare tali informazioni con quelle che emergono dal quoziente primario di tesoreria (*real time ratio*) che, attraverso il rapporto tra liquidità immediate e passivo corrente, esprime la capacità dell'azienda di fronteggiare i debiti a breve termine con le risorse liquide già disponibili. Una sintesi degli indici esaminati è proposta alla *Figura 2.4*.

Figura 2.4 – Cruscotto riassuntivo degli indici

Redditività	Solidità patrimoniale-finanziaria	Liquidità
$ROE = \frac{\text{Risultato netto}}{\text{Capitale netto}}$	Indice di rigidità degli impieghi = $\frac{\text{Attivo fisso}}{\text{Totale impieghi}}$	Indice di liquidità generale = $\frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Passivo corrente}}$
$ROI = \frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Capitale investito}}$	Indice di elasticità degli impieghi = $\frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Totale impieghi}}$	Quoziente secondario di tesoreria = $\frac{\text{Liquidità immediate} + \text{Liquidità differite}}{\text{Passività correnti}}$
$ROA = \frac{\text{Risultato ante oneri finanziari (EBIT)}}{\text{Totale Attivo}}$	Indice di autonomia finanziaria = $\frac{\text{Mezzi propri}}{\text{Totale fonti}}$	Quoziente primario di tesoreria = $\frac{\text{Liquidità immediate}}{\text{Passivo corrente}}$
$ROS = \frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Fatturato}}$	Quoziente di indebitamento = $\frac{\text{Passività consolidate} + \text{passività correnti}}{\text{Mezzi propri}}$	
	Indice di copertura delle immobilizzazioni = $\frac{\text{Mezzi propri} + \text{debiti a medio e lungo termine}}{\text{Attività immobilizzate}}$	
	Quoziente secondario di struttura = $\frac{\text{Mezzi propri} + \text{Passività consolidate}}{\text{Attivo fisso}}$	
	Quoziente primario di struttura = $\frac{\text{Mezzi propri}}{\text{Attivo fisso}}$	

Fonte: Elaborazione propria.

Sviluppata questa breve rassegna si vuole poi sottolineare come i valori e gli indici che vengono ricavati dalle analisi di bilancio possono essere a loro volta impiegati in modelli finalizzati alla previsione delle insolvenze aziendali. La letteratura, in particolare, distingue tra modelli teorici, basati su un ragionamento deduttivo, dove tra i più significativi vi è quello di Wilcox (1971) e di Scott (1981)⁸

⁸ S. CORONELLA, "I modelli di previsione delle crisi aziendali: alcune riflessioni", Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, settembre-ottobre, 2009.

e modelli empirici, basati su un ragionamento induttivo che può essere così schematizzato: individuazione di un campione di aziende, valutazione delle caratteristiche, elaborazione di un modello di previsione relativo al campione esaminato, generalizzazione delle considerazioni che emergono dal modello⁹. A tal proposito, tra i modelli di previsione empirici si distinguono quelli tradizionali e quelli innovativi (come l'analisi RPA, Recursive Partitioning Algorithm); i primi a loro volta possono essere suddivisi in semplici (come l'analisi sommaria), complessi (come l'analisi di bilancio per indici), evoluti (come l'analisi univariata)¹⁰. Tra i modelli tradizionali evoluti viene, di seguito, proposto il “modello *Z-score* di Altman (*bankruptcy prediction model*), basato sull'analisi *multivariata*¹¹ ed elaborato per la prima volta nel 1968, per l'appunto, dall'economista statunitense Edward I. Altman¹². Il modello si basa su una formula che individua cinque termini ricavati da valori aggregati di bilancio, ai quali vengono attribuiti dei pesi (coefficienti) differenti¹³. L'obiettivo è quello di determinare il cosiddetto “punteggio Z”.

Nel dettaglio si ha:

⁹ A. DANОВI, A. QUAGLI (2015).

¹⁰ S. CORONELLA (2009).

¹¹ L'analisi multivariata si basa su metodi e tecniche statistiche finalizzate all'analisi della variazione di più variabili casuali.

¹² P. BASTIA (2019).

¹³ Altman adotta come punto di partenza la formula proposta da Ronald Aylmer Fisher (1936) per l'analisi discriminante multivariata: $Z = a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_n$ dove x_i sono le variabili indipendenti, mentre a_i sono i coefficienti ad esse assegnate.

$$Z = 1,2A + 1,4B + 3,3C + 0,6D + 0,999E$$

dove:

$A = \frac{\text{capitale circolante}}{\text{capitale investito}}$; in genere le aziende in crisi tendono a registrare valori molto

bassi di questo rapporto;

$B = \frac{\text{utili non distribuiti}}{\text{capitale investito}}$; un valore basso di tale rapporto indica un deterioramento

della capacità di autofinanziamento dell'impresa;

$C = \frac{\text{utile al lordo di oneri finanziari e imposte}}{\text{capitale investito}}$; anche in questo caso per le imprese in

difficoltà il basso valore del rapporto è da imputare all'incidenza degli oneri finanziari e al rallentamento dei fenomeni di turnover;

$D = \frac{\text{valore di mercato del capitale netto}}{\text{passività}}$; valori bassi del rapporto sono indice di uno

stato di insolvenza dell'impresa. Per le imprese non quotate, al numeratore potrebbe essere inserito il valore economico del capitale¹⁴;

$E = \frac{\text{ricavi netti di vendita}}{\text{capitale investito medio}}$; trattandosi di un indice di redditività del capitale, anche

in questo caso sarà caratterizzato da valori bassi per imprese in crisi.

I risultati cui giunse Altman dopo la prima applicazione di tale modello furono i seguenti:

- le aziende con uno Z-score inferiore a 1,8 sono da considerare in crisi;

¹⁴ Ossia il valore economico che l'azienda rappresenterebbe se dovesse essere venduta in quel momento.

- quelle con uno Z-score compreso tra 1,8 e 3 devono essere monitorate in quanto a rischio di eventuali stati di crisi;
- infine, quelle con un punteggio superiore a 3 possono essere considerate aziende sane.

Parallelamente su questa linea, anche Alberici propone una propria versione del modello Z-Score, prendendo, però, in esame l'andamento aziendale di cinque periodi che si susseguono. In questo modo, l'autore sottolinea come il modello non solo debba adattarsi alle peculiarità dell'impresa, ma deve tener conto anche dell'orizzonte temporale in cui l'indagine viene condotta¹⁵.

In sintesi, si evidenzia come la grande varietà delle tipologie di modelli predittivi della crisi permetta di poter, in molti casi, sfruttare un utilizzo sinergico e complementare di più strumenti che facilitino lo sviluppo di un'analisi più completa ed efficace. È bene sottolineare, tuttavia, come, in merito al processo di diagnosi della crisi, non sia sufficiente rifarsi a dei modelli esclusivamente quantitativi per poter esprimere un giudizio veritiero ed esauriente in merito allo stato di salute di un'impresa. È necessario, infatti, integrare e completare l'analisi quantitativa con una qualitativa che tenga in considerazione le specificità dei singoli profili organizzativi, dei contesti e dei settori in cui le aziende operano.

¹⁵ A. DANOVI, A. QUAGLI (2015).

2.3 IL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO A SUPPORTO DELLA PREVENZIONE, DIAGNOSI E GESTIONE DELLA CRISI

2.3.1 Il controllo di gestione per affrontare la perturbazione ambientale

Il controllo di gestione rappresenta per i manager uno strumento di supporto al processo decisionale che permette di fronteggiare in maniera consapevole le situazioni di rischio, incertezza e di complessità sia interne che esterne¹⁶. Esso permette, infatti, di collegare e interpretare, durante la fase di diagnosi della crisi, i dati e le informazioni provenienti dalle diverse attività di prevenzione e dagli strumenti d'analisi descritti in precedenza. In questo modo, il management sarà in grado di individuare in maniera più rapida e precisa le cause e la natura dei sintomi del declino e, di conseguenza, sviluppare i processi di risanamento adeguati che facilitino una gestione efficace delle situazioni di crisi. In particolare, si fa riferimento ad un meccanismo operativo formato da un insieme di strumenti, attività, principi e regole, messo a disposizione della direzione aziendale, in modo da consentirle di finalizzare in maniera corretta e più razionale la propria attività verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali. In questo modo, sarà possibile valutare il grado di raggiungimento e la coerenza degli obiettivi intermedi con quelli

¹⁶ S. MARASCA, L. MARCHI, A. RICCABONI, “*Controllo di Gestione. Metodologie e Strumenti*”, Knowità Editore, Arezzo, 2013.

delineati in fase di pianificazione strategica e, allo stesso tempo, valutare l'economicità, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali svolti. Il controllo di gestione, così inteso, permette di rilevare e analizzare eventuali squilibri economici, finanziari e patrimoniali¹⁷.

Una crisi aziendale, che si caratterizza per l'enorme incertezza, il mutamento degli orizzonti strategici, la variabilità delle condizioni operative e di successo dell'impresa, genera sul controllo di gestione gli effetti che Brunetti (1999) riconosce in seguito all'operare in condizioni ambientali perturbate. Nel dettaglio, come accennato nel capitolo precedente, l'utilizzo e le caratteristiche delle strutture tecnico-contabili tradizionali, di fronte alla discontinuità e alla dinamicità dell'ambiente, richiedono modifiche e adattamenti che permettano di raccogliere e processare gli elementi informativi necessari allo svolgimento del controllo. A tal proposito si intende sottolineare come, soprattutto in tali condizioni di incertezza, raramente si verifichi una perfetta correlazione tra ciò che si è pianificato e programmato e ciò che realmente accade¹⁸. Da un lato, infatti, attività di pianificazione superficiali o incomplete (ad esempio concentrate solo su determinati aspetti, eccessivamente segmentate o che richiedono uno stravolgimento eccessivo delle normali attività di routine aziendali) generano inevitabilmente attività di gestione povere e inefficaci. Dall'altro lato, è sbagliato

¹⁷ P. BASTIA (2019).

¹⁸ E. L. QUARANTELLI, "Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings", *Journal of Management Studies*, 25(4), 1988, pag. 373–385.

considerare pianificazione strategica e attività di programmazione e controllo come due facce della stessa medaglia che combaciano perfettamente; quest'ultime non sempre si susseguono in maniera automatica e lineare rispetto alla prima, ma di solito, una volta delineati gli obiettivi e gli orizzonti strategici, nel corso del tempo si verificano situazioni, spesso non previste, che richiedono aggiustamenti in corso d'opera, modifiche, ridefinizione degli obiettivi, evoluzioni in sede di controllo di gestione. A tal proposito, è di vitale importanza assumere un'ottica orientata al futuro che, ai meccanismi di feed-back, integri i meccanismi di feed-forward.

Nel primo caso si fa riferimento ad un meccanismo di retroazione che, basandosi in genere sulle analisi degli scostamenti e delle varianze, effettua un confronto tra obiettivi deliberati e risultati effettivi. In questo modo è possibile sviluppare una visione completa della gestione e stimolare l'effetto apprendimento analizzando le cause di un eventuale mancato raggiungimento dei risultati stabiliti in fase di programmazione¹⁹.

I meccanismi di feed-forward riguardano, invece, il controllo in itinere e si concentrano sulla valutazione della congruenza tra obiettivi prestabiliti e risultati attesi. Questi, certamente più complessi rispetto ai precedenti, si basano sulla capacità di svolgere analisi e previsioni future precise e attendibili. Ciò permette, ad esempio, di integrare e arricchire le analisi dei dati storici attraverso analisi di

¹⁹A. RICCABONI, *“Il controllo di gestione: obiettivi, attori, e strumenti”*, in: S. MARASCA, L. MARCHI, A. RICCABONI, *“Controllo di Gestione. Metodologie e strumenti”*, Knowità Editore, Arezzo, 2013.

sensibilità e modelli di forecasting. In questo modo l'impresa può mutare il proprio corso d'azione e correggere la rotta di raggiungimento degli obiettivi²⁰. Su questa linea, quindi, può essere declinata la filosofia dello “*steering control*”, o del controllo della direzione di marcia²¹, basata sullo sviluppo di modelli previsionali e di simulazione di scenari differenti che permettano di valutare i possibili risultati raggiungibili e le eventuali azioni correttive da attuare al verificarsi di determinate condizioni. A tal proposito il budget, che è strumento nativamente orientato al futuro, rappresenta un ottimo strumento di previsione e gestione delle crisi. Nel dettaglio, vi sono alcune tecniche che verranno approfondite nei paragrafi successivi, che permettono di affrontare in maniera più efficace l'instabilità e i fattori di rischio come, ad esempio il *rolling budget* (budget scorrevole) o lo *zero-base budgeting*.

Un altro aspetto da evidenziare durante una situazione di forte incertezza riguarda la necessità, da parte del controllo di gestione, di considerare oltre all'aspetto puramente economico anche la dimensione patrimoniale e finanziaria dell'impresa. È stato, infatti, evidenziato in precedenza come un management focalizzato esclusivamente sull'efficienza legata all'impiego delle risorse e sul risultato, senza considerare la fattibilità finanziaria delle scelte programmate e la solidità patrimoniale necessaria a supportarle nel tempo, rischi di compromettere

²⁰ Op. cit. vedi nota precedente.

²¹ M. BEZZERLA, “Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi”, *Controllo di Gestione*, 2018 (4).

seriamente il successo e, a volte, la stessa sopravvivenza dell'azienda. Assume particolare importanza la possibilità di redigere budget di tesoreria e di sviluppare lo stato patrimoniale e il rendiconto finanziario previsionali. In questo modo, il processo di budgeting diventa certamente più articolato; una volta elaborati i dati economici su cui definire e valutare gli obiettivi di breve e lungo termine, è possibile integrarli considerando l'impatto finanziario e patrimoniale analizzando anche i valori che emergono dall'analisi per indici di cui si è precedentemente trattato. Oltretutto, disporre di considerazioni previsionali in merito ai dati finanziari e patrimoniali circa l'andamento dell'impresa costituisce un grande elemento di supporto decisionale per il management (che in questo modo può sviluppare un piano d'azione più completo e in grado di contenere e limitare gli effetti negativi di eventuali crisi) e per i finanziatori dell'azienda (che possono, così, disporre di un giudizio maggiormente veritiero circa lo stato di salute e i meriti creditizi dell'impresa).

Preme inoltre, sottolineare, soprattutto durante una crisi, l'importanza dello stretto legame tra planning e programmazione e controllo e, quindi, tra dimensione operativa (budget) e strategica (piano strategico). In quest'ottica, sintetizzando le considerazioni proposte da Lorange²², si potrebbe affermare che l'adattamento e l'integrazione rappresentino le condizioni verso cui l'impresa deve essere

²² P. LORANGE, "*Pianificazione strategica*", McGraw-Hill, Milano, 1990.

costantemente orientata per gestire la dinamicità delle condizioni ambientali e continuare ad operare con successo sul mercato. In particolare, per “adattamento” si fa riferimento alla capacità dell’azienda di evolvere, tramite le decisioni e le attività della pianificazione strategica, al mutare delle variabili del contesto in cui opera. Mentre per “integrazione” si intende la capacità di collegare e coordinare i differenti processi e aree aziendali con gli obiettivi e le decisioni intraprese in fase di programmazione in modo da mantenere l’economicità delle attività svolte e, quindi, un’efficiente collocazione delle risorse.

A tal proposito, gli strumenti che consentono di conseguire ciò, come verrà analizzato successivamente, sono il piano strategico e il budget. Ed è proprio la fase di redazione di quest’ultimo, infatti, “l’anello di giunzione tra la pianificazione e il controllo²³”. In questo modo è facile comprendere come il controllo di gestione non debba erroneamente focalizzarsi solo sui risultati di breve termine, limitandosi a considerare solo la componente economico-quantitativa, ma sforzarsi di analizzarli e interpretarli alla luce degli obiettivi generali dell’impresa e delle linee strategiche in atto. In questo modo sarà possibile, quindi, sviluppare una sintesi complessiva circa la bontà della strategia deliberata, le possibilità di sopravvivenza e successo dell’impresa nel contesto esterno in cui opera e individuare eventuali strumenti e

²³ A. C. HAX, N. S. MAJLUF, “*La gestione strategica dell’impresa*”, a cura di Lucio Sicca, Napoli, Edizioni scientifiche italiane, 1991, pag. 268.

azioni necessari a gestire gli elementi di incertezza e difficoltà sia interni che esterni.

Un ulteriore aspetto sul quale Brunetti, infine, pone l'attenzione in merito agli effetti della perturbazione aziendale sul controllo di gestione riguarda il governo delle risorse umane (valutazione, sistema premio-sanzione e stile della leadership aziendale). Egli, definendo il controllo anche come “processo sociale (in quanto interessa gruppi di persone) e politico (in quanto nella definizione degli obiettivi e nella valutazione delle prestazioni incidono elementi legati anche alla struttura del potere dell'organizzazione)”, nota come “molte disfunzionalità dei sistemi di controllo vanno anche imputate ad incongruenze sostanziali tra processo di controllo e questi elementi connessi con l'uomo, inserito in un'organizzazione, con i modi e le politiche di gestione delle risorse umane²⁴”. Tra le finalità principali di tali politiche vi è il rafforzamento dell'aspetto motivazionale degli individui e lo sviluppo dell'attaccamento all'impresa in cui operano. Ciò, unitamente ad un'attenta attività di selezione e formazione del personale, permette di attrarre risorse altamente qualificate che incrementano in maniera sensibile il capitale intellettuale dell'impresa. In questo senso i sistemi di valutazione delle prestazioni risultano efficaci se collegati in maniera coerente ai meccanismi premianti e di incentivazione del personale. Quest'ultimi dovranno, tuttavia, superare un metro di

²⁴ BRUNETTI (1999), pag. 186.

valutazione fine a se stessa, incentrata solamente sul risultato e inglobare, così, uno sforzo di crescita e valorizzazione delle risorse umane²⁵. In questo modo, coinvolgendo tutti i collaboratori nell'impresa, sarà più facile diffondere i principi della cultura aziendale in ogni area funzionale di quest'ultima, ridurre sensibilmente i comportamenti opportunistici e le situazioni di conflitto. Spesso si tende a sottovalutare le implicazioni che i momenti di difficoltà, generati da situazioni di crisi, provocano sugli individui che operano nell'azienda. Brunetti (1999) afferma come l'operare per un periodo prolungato in condizioni di turbolenza e declino possa generare effetti psicologici negativi sul personale aziendale, che alimentano situazioni di confusione e caos all'interno dell'impresa, limitandone ulteriormente, così, la capacità decisionale e di sviluppo di un piano d'azione adeguato ed efficace. L'obiettivo delle misure in precedenza descritte è quello, quindi, di rafforzare l'intero ecosistema aziendale, in modo che tutte le parti che lo compongono operino in linea con gli obiettivi generali dell'organizzazione. Ciò permette, così, di sviluppare un sistema organizzativo flessibile, dinamico in grado di evolversi e gestire gli effetti negativi e gli elementi di incertezza che caratterizzano eventuali situazioni di crisi.

Il sistema di controllo, in conclusione, può essere inteso, quindi, come un "sistema di strumenti, processi, ruoli e soluzioni informali mirante a indurre

²⁵ Si pensi ai processi di formazione e aggiornamento del personale o alle possibilità di pianificazione delle carriere.

comportamenti individuali e organizzativi in linea con il raggiungimento degli obiettivi aziendali²⁶”. Esso grazie agli strumenti e al sistema informativo su cui si basa è in grado di offrire alcuni vantaggi al management per facilitare il processo di diagnosi e gestione delle crisi aziendali²⁷: la tempestività della raccolta e analisi di informazioni, l’orientamento al futuro (grazie ai programmi e al budget), la multidimensionalità dei dati (non solo quantitativi e monetari, provenienti da funzioni e aree differenti dell’impresa), il raggiungimento di un certo grado di responsabilizzazione formale²⁸ (attraverso l’individuazione delle responsabilità soggettive). A tal proposito, il sistema di programmazione e controllo rappresenta l’anello di congiunzione tra le attività di prevenzione e quelle di diagnosi e gestione delle crisi aziendali, fornendo al management una visione d’insieme dei processi aziendali in grado di supportare il processo decisionale e operativo.

2.3.2 Il ruolo del budget nella gestione dell’incertezza

Si intende, a questo punto, concentrare l’attenzione su uno dei principali strumenti che caratterizza il sistema di programmazione e controllo, analizzandone il contributo che fornisce in merito alla gestione dell’incertezza. Il budget ha sempre

²⁶A. RICCABONI, “*Controllo di Gestione: Obiettivi, attori e strumenti*”, cap. 1, pag. 18, in S. MARASCA, L. MARCHI, A. RICCABONI, “*Controllo di Gestione. Metodologie e strumenti*”, Knowità editore, Arezzo, 2013.

²⁷P. BASTIA, “*Crisi aziendali e piani di risanamento*”, Giappichelli editore, Torino, 2019.

²⁸Si ricordi, a tal proposito, come spesso tra le cause più frequenti di crisi aziendale vi sono quelle soggettive, legate ad errori decisionali o comportamenti opportunistici di coloro che hanno il governo dell’azienda.

costituito negli anni uno dei temi più sviluppati e discussi della letteratura manageriale rappresentando, difatti, il meccanismo attraverso il quale si attiva il processo di controllo²⁹.

A tal proposito possono essere distinti due livelli d'analisi differenti che ci permettono di distinguere le varie finalità che tale strumento permette di perseguire: da un lato viene posta l'attenzione sulla dimensione prettamente razionale, mentre dall'altro su quella organizzativo-comportamentale. Nel dettaglio, nel primo caso il budget viene inteso come “strumento tecnico-contabile a supporto della direzione aziendale³⁰” e diviene centrale il processo razionale di costruzione di quest'ultimo, analizzando la sequenza delle attività svolte e delle aree aziendali coinvolte. Viene descritto, in questo caso, come strumento di verifica della fattibilità economico, finanziaria e patrimoniale dei piani d'azione. La dimensione comportamentale-organizzativa, invece, considera il budget sia come tassello del più ampio e complesso sistema di pianificazione, programmazione e controllo, sia come strumento in grado di guidare e indirizzare il management verso decisioni in linea con la strategia deliberata, stimolandone l'apprendimento.

Il budget, secondo Saita (1990), è il documento e allo stesso tempo il processo con cui vengono esplicitate le politiche aziendali. Esso, rappresentando la fase di

²⁹ G. STAMERRA, L. ZONI, “*Il ruolo del budget in tempi di crisi. Perché non si può rinunciare alla formalizzazione dei piani di azione*”, *Economia & Management* (4), 2009, pag. 57-76.

³⁰ A. BUBBIO, “*Il budget nel governo dell'impresa: aspetti di processo e soluzioni tecnico-strutturali per l'elaborazione del budget in diversi tipi di impresa e in condizioni ambientali perturbate*”, Pirola Editore, Milano, 1991, pag.58.

controllo ex ante del controllo di gestione e di verifica ex post del controllo strategico, costituisce di fatto la cerniera tra strategia e politiche aziendali intese come espressione del management³¹. In quest'ottica, “nel mare in tempesta il budget funge da bussola”³², per indirizzare e guidare le decisioni dell'impresa nell'incertezza e nell'imprevedibilità del contesto in cui opera, “assicurando sistematicità nell'allocazione delle risorse e nella formalizzazione degli obiettivi economico-finanziari in coerenza con un piano strategico e coerenza fra obiettivi a breve e opportunità di lungo periodo”³³.

Per ottenere ciò, Stamerra e Zoni (2009) evidenziano come vi sia la necessità, al fine di garantire maggiore rilevanza e completezza alle informazioni indirizzate alla direzione, di integrare i valori del budget, e quindi le tradizionali classificazioni di costo, ricavo e di margine, con misure-fisico tecniche (KPIs³⁴). Parallelamente, la sempre più crescente dinamicità dei contesti e, nel peggiore dei casi, l'elevato grado di incertezza che deriva dal verificarsi di situazioni di crisi richiedono un ulteriore sforzo affinché il budget e, in generale, il sistema di controllo possano operare in maniera efficace ed efficiente. A tal proposito, si intende sottolineare l'importanza

³¹ M. SAITA, 1990, “*Il budget economico, finanziario e patrimoniale*”, McGraw Hill, Milano, pag.18.

³² G. STAMERRA, L. ZONI, “*Il ruolo del budget in tempi di crisi. Perché non si può rinunciare alla formalizzazione dei piani di azione*”, *Economia & Management* (4), 2009, pag. 57-76.

³³ G. STAMERRA, L. ZONI, (2009), pag. 67.

³⁴ I *Key Performance Indicators* possono essere suddivisi in: indicatori generali (misurano il volume del lavoro del processo), indicatori di qualità (valutano la qualità dell'output di processo), indicatori di costo e indicatori di servizio o di tempo (misurano il tempo di risposta, a partire dell'avvio del processo fino alla sua conclusione).

di un utilizzo interattivo³⁵ di tali strumenti che permetta di velocizzare, alimentare ed incrementare lo scambio di dati e informazioni, proporre alternative decisionali, promuovere il dialogo lungo l'intera struttura organizzativa, svolgere analisi ancor più specifiche allargando i meccanismi di controllo a tutte le aree funzionali aziendali. Simons (1994) sottolinea come in questo modo sia possibile oltrepassare l'eccessiva burocratizzazione e inerzia organizzativa, riducendo la distanza e rafforzando il legame tra area strategica ed area operativa. Ciò richiede un'adeguata capacità tecnologica (ad esempio, sviluppo di sistemi ICT che incrementino il sistema di reporting) che permetta di³⁶:

- raccogliere e processare in maniera repentina e precisa le informazioni sia interne che esterne all'impresa;
- integrare dati economici, finanziari e patrimoniali;
- sviluppare adeguate simulazioni di budget e forecasting.

Si evidenzia, inoltre, come anche la cultura aperta alla condivisione e la professionalità dei controller influenzino e facilitino un uso interattivo dei sistemi e degli strumenti di controllo. A tal proposito, sarà fondamentale adottare non un punto di vista orientato esclusivamente al mero risultato di breve periodo, ma un'ottica sistemica sviluppata nel lungo termine che tenga conto delle causalità delle variabili e valuti la possibilità del verificarsi di scenari differenti. In sintesi,

³⁵ R. SIMONS, "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal", *Strategic Management Journal*, (3), 1994.

³⁶ STAMERRA, ZONI (2009), pag. 73-74.

risulta allora fondamentale disporre di una strumentazione flessibile in grado di favorire risposte adeguate in un ambiente turbolento; a tal proposito, vengono elencate di seguito alcune delle possibili soluzioni applicabili dall'impresa per gestire gli elementi di incertezza.

Come evidenziato in precedenza il budget può rappresentare un ottimo strumento del sistema di valutazione e prevenzione delle crisi a patto, però, che venga sviluppato seguendo un orientamento al futuro³⁷, evitando, quindi, di considerarlo come un mero obbligo formale, rigido e statico, e di limitare il suo orizzonte e raggio d'azione alla sola rendicontazione dei risultati economici e degli obiettivi di breve termine. Una prima soluzione potrebbe essere, quindi, quella dell'utilizzo del *rolling budget* (budget scorrevole): un metodo di gestione del budget grazie alla quale, invece di irrigidire la sua struttura su un orizzonte temporale di 12 mesi (come generalmente viene fatto), è possibile suddividere tale arco temporale in più parti e basare la pianificazione su un orizzonte temporale più contenuto (ad esempio, su base trimestrale o semestrale). In questo modo si rendono la struttura e l'intero processo più snelli riducendo la complessità e, di conseguenza, l'incertezza delle decisioni da intraprendere.

Una seconda soluzione è quella di sviluppare un budget flessibile, ossia dei programmi alternativi basati su ipotesi di andamento differenti di determinate

³⁷ M. BEZZERLA, "Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi", *Controllo di Gestione*, 2018 (4), pag. 28.

variabili. Verranno, quindi, previsti un piano d'azione e un'allocatione delle risorse differenti a seconda dello scenario di riferimento. "In questo modo, invece di avere un budget fisso, si dispone di un budget flessibile, intendendo con questo termine non solo l'elasticità dei programmi rispetto al volume di produzione o di vendita, ma anche quella riguardante qualsiasi altra ipotesi di gestione"³⁸. La portata di tali sistemi può essere incrementata affiancandoli ad analisi di sensibilità (di tipo "what if") e simulazioni che permettono di valutare la convenienza delle varie linee d'azione e di modificare i programmi di budget a seconda delle variazioni delle specifiche variabili.

Le soluzioni fin qui descritte hanno per oggetto il budget nel suo insieme, ma vi sono delle tecniche che consentono di focalizzare l'attenzione sulla struttura aziendale e contenerne, ad esempio, i costi. Una di queste è lo *zero-based budgeting* (budget a base zero), un approccio sviluppato per la prima volta agli inizi degli anni '70. Esso, invece di procedere attraverso continui aggiustamenti e modifiche dei budget degli anni passati, parte da zero analizzando ogni funzione all'interzo dell'impresa sulla base delle esigenze e dei costi relativi.

Nel dettaglio Brunetti (1999) indica le fasi principali del budget a base zero:

³⁸ G. BRUNETTI, "Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate", Franco Angeli, Milano, 1999, pag. 125.

- identificazione per ogni funzione aziendale dei vari livelli di attività e dei costi relativi, partendo da quelli essenziali (package di base) e aggiungendone eventualmente altri (package addizionali);
- consolidamento dei vari livelli di attività sulla base di un'analisi costi-benefici;
- assegnazione delle risorse per quei livelli di attività che non presentino un elevato valore del rapporto costi-benefici.

Tale tecnica richiede certamente uno sforzo maggiore in termini di costi e di impegno da parte del management per la scomposizione delle attività e della struttura organizzativa. In questo modo, tuttavia, i costi legati alla struttura, ripartiti nei diversi livelli di attività, possono essere razionalizzati e, di conseguenza, viene migliorato il processo decisionale. L'allocazione delle risorse, inoltre, potrà essere indirizzata nei confronti delle attività strategicamente più rilevanti, evitando sprechi inutili e perdite di tempo.

In conclusione, un utilizzo interattivo degli strumenti del controllo che preveda da un lato l'impiego di budget flessibili, che permettono di confrontare attività e allocazioni di risorse alternative, valutando quelle strategicamente più convenienti, e, dall'altro, la possibilità di modificare e adattare la struttura organizzativa ai mutamenti degli obiettivi e dell'ambiente grazie alle tecniche di *zero-based budgeting*, consentono alla direzione dell'impresa di disporre delle leve necessarie per gestire e operare in situazioni di crisi e incertezza

2.4 L'ANALISI STRATEGICA

2.4.1 Il coordinamento tra dimensione strategica e dimensione operativa

L'impresa a fronte della discontinuità e dell'incertezza che caratterizzano il contesto in cui opera, oltre a occuparsi dell'economicità dei processi operativi e delle attività interne in generale, deve rapportarsi con il mutamento delle variabili esterne che influenzano il suo posizionamento nell'ambiente.

Ansoff, in particolare, definisce “sorprese strategiche”³⁹ quegli eventi imprevedibili, improvvisi e di grande impatto, legati alle turbolenze ambientali, che, se non gestiti adeguatamente dall'impresa, rischiano di provocare il mancato sfruttamento di nuove opportunità (compromettendo la capacità di profitto) e in alcuni casi la stessa sopravvivenza dell'impresa. Egli riconosce a tal proposito due approcci⁴⁰:

1. “sviluppare una capacità di risolvere efficacemente le crisi una volta verificatesi: cioè una risposta pronta ed efficiente alle improvvise discontinuità”;
2. “considerare il problema prima del fatto, minimizzando le probabilità di sorprese strategiche”.

³⁹ H. I. ANSOFF, “*Managing strategic surprise by response to weak signals*”, California Management Review, Vol. XVIII, No. 2, 1975.

⁴⁰ H. I. ANSOFF, (1975), pag. 22.

Il primo caso fa riferimento alle attività di gestione dei problemi strategici e si concentra sulla capacità e rapidità di risposta dell'impresa; si tratta in realtà, non considerando appieno la prospettiva futura di quest'ultima, di un approccio opportunistico, limitato. Nel secondo caso si fa riferimento, invece, al processo di pianificazione strategica. Preme sottolineare come i due approcci siano in realtà non alternativi, ma complementari. Non sempre è possibile gestire l'incertezza dei contesti attraverso le attività di pianificazione, capita a volte di scontrarsi con eventi e situazioni improvvisi ed imprevedibili che richiedono una certa capacità di reazione e flessibilità da parte dell'impresa. Solamente in questo modo sarà possibile raggiungere, così, le condizioni di "adattamento" e "integrazione" che permettano all'impresa di mantenersi a lungo termine sul mercato⁴¹; ciò è possibile grazie al collegamento e all'integrazione tra piano e budget.

Il piano, in particolare, rappresenta la risultante del processo di planning strategico che consiste nella definizione degli obiettivi di breve e medio-lungo termine dell'impresa specificando gli strumenti e i mezzi necessari a raggiungerli⁴². In questo modo, grazie agli strumenti di visibilità strategica esterna (incentrati sul controllo strategico del settore, della concorrenza, dei clienti, dei fornitori e della filiera) ed interna (riguardante gli strumenti informativi inerenti ai processi aziendali, la propensione all'innovazione e la sua coerenza con le dinamicità

⁴¹ Si rimanda al paragrafo 2.3 per il significato dei termini "adattamento" e "integrazione".

⁴² G. BRUNETTI, (1999).

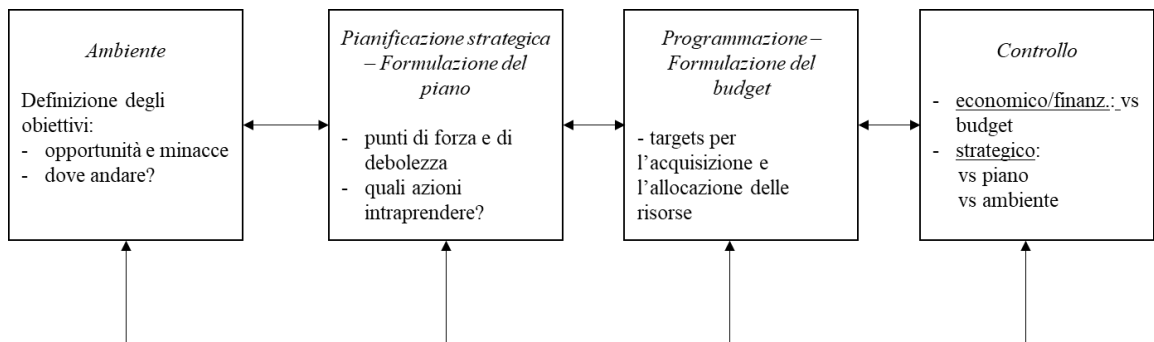
esterne, l'analisi delle competenze "core", il patrimonio relazionale, ecc.) è possibile determinare le caratteristiche attuali e prospettive dell'ambiente circostante e, sulla base dei punti di forza, di debolezza, le minacce e le opportunità, individuare linee d'azione alternative valutando l'allocazione delle risorse necessarie per la realizzazione di ognuna.

Secondo quest'ottica, la mancanza del piano comporterebbe l'inglobamento delle decisioni strategiche all'interno del budget e, di conseguenza, l'inevitabile eclissi della fase strategica rispetto a quella operativa con gravi ripercussioni sulla capacità dell'impresa di formulare alternative che le permettano di individuare e affrontare in maniera più flessibile i mutamenti improvvisi dell'ambiente e le situazioni di incertezza⁴³. Analogamente, sarebbe sbagliato prendere in considerazione esclusivamente la pianificazione strategica tralasciando la programmazione e la gestione delle risorse. Emerge, quindi, la necessità dell'impegno contemporaneo e integrato del piano e del budget per migliorare il coordinamento tra controllo e sistema di pianificazione strategica, tra esigenze operative e strategiche. Brunetti, infatti, sottolinea come il budget non sia solamente uno strumento di reperimento e allocazione delle risorse, ma assume anche il ruolo di mezzo di attuazione della strategia per conseguire gli obiettivi dell'impresa. In questo modo si crea un processo articolato ed unico che nasce dall'intreccio tra

⁴³ G. BRUNETTI, (1999).

dimensione strategica ed operativa e permette all'impresa di sviluppare un sistema di pianificazione, programmazione e controllo strutturato ed efficiente (Figura 2.5).

Figura 2.5 – Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo



Fonte: G. Brunetti, "Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate", pag. 176

In questo modo è possibile arricchire, inoltre, il sistema di budgeting grazie all'integrazione delle misure economico finanziarie con indicatori e valori (quantitativi e qualitativi) fisico-tecnici provenienti, ad esempio, dall'analisi del contesto esterno. A conferma si ricorda che Ansoff (1975) sostiene come sia necessario considerare attentamente entrambe le dimensioni: quella economico-finanziaria per verificare la bontà dei programmi di budget (feedback operativo) e

quella strategica (feedback strategico) per valutare la validità e l'efficacia delle strategie stabilite.

In conclusione, si sottolinea, quindi, l'importanza del collegamento e dell'unione tra controllo di gestione e controllo strategico. Il primo, incentrato sulla dimensione operativa, tende a valutare il grado di conseguimento degli obiettivi di budget, mentre il secondo, incentrato sulla dimensione strategica, si focalizza sulla bontà della strategia deliberata e sul continuo evolvere dell'impresa e dell'ambiente in cui opera.

2.4.2 La Balanced Scorecard nelle imprese in crisi e il collegamento con il budget

Un ulteriore strumento in grado di facilitare il collegamento e il coordinamento tra la dimensione strategica e quella operativa è la Balanced Scorecard (BSC), proposta per la prima volta nel 1992 da Robert Kaplan e David Norton. Si fa riferimento, in particolare, ad “un sistema integrato di misure riassuntive della performance aziendale, che si basa sulla strategia, sulle esigenze concorrenziali e sulle competenze distintive”⁴⁴. Un cruscotto di indicatori, quindi, che articolano la dimensione d'analisi della performance in 4 prospettive: *la prospettiva economico-*

⁴⁴ M. GATTI, “*Balanced Scorecard e Cost Management. Riferimenti teorici e aziendali*”, Esculapio, Bologna, (2011), pag. 6.

finanziaria (misura la capacità dell'impresa di creare valore economico per i suoi azionisti), *la prospettiva del cliente* (misure espressive della capacità dell'azienda di soddisfare le esigenze dei clienti in termini di qualità, tempestività, servizio, prezzo), *la prospettiva interna* (incentrata sulle competenze chiave e i processi critici necessari per eccellere e raggiungere gli obiettivi customer based relativi alla prospettiva precedente) ed infine *la prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento* (incentrata sui miglioramenti, di prodotto e di processo, necessari per continuare a creare valore nel tempo).

Una delle caratteristiche fondamentali della BSC che la distingue da molti dei tradizionali strumenti di misurazione sviluppati in precedenza, è l'elevato grado di integrazione delle misure su cui si basa; in questo modo è possibile considerare tutte le relazioni che intercorrono tra gli indicatori delle diverse prospettive e sviluppare, di conseguenza, una visione completa della complessità dell'attività aziendale. In questo modo, il vero punto di forza della Balanced Scorecard è quello di rappresentare uno strumento di supporto decisionale essenziale per i manager permettendo di sviluppare la consapevolezza delle relazioni di causalità che collegano le operazioni e le attività aziendali e focalizzare l'attenzione sugli specifici driver di successo competitivo di cui l'impresa dispone, evitando, così, di

indirizzare inutilmente sforzi e risorse in un'area o su particolari aspetti che non favoriscono la creazione di valore per l'organizzazione.

La letteratura, seppur ancora in via di sviluppo, evidenzia l'importanza dell'impiego della BSC, diventando una componente sempre più fondamentale dei sistemi di pianificazione strategica e budgeting⁴⁵. Nel dettaglio, si intende sottolineare come un'efficace adozione della Balanced Scorecard, che ne favorisca la diffusione lungo l'intera struttura organizzativa e in tutti i processi svolti al suo interno, facilitandone l'integrazione con il budget e gli altri strumenti del controllo, porti ad un incremento delle potenzialità di quest'ultimo. Si sviluppa, quindi, un

⁴⁵ M. Franco e M. Bourne (2003) evidenziano come fattore fondamentale per l'efficacia dei sistemi di misurazione delle performance sia "alignment and integration" dei sistemi di misurazione delle performance con i sistemi di pianificazione strategica, di budgeting, di incentivazione e con i sistemi informativi. A tal proposito, si veda: M. FRANCO, M. BOURNE "*Factors that play a role in managing through measures*", Management Decision 41/8 (2003), pag. 698-710.

“budget di tipo evoluto”⁴⁶ basato sull’allineamento con la strategia d’impresa, la flessibilità, il dinamismo e l’orientamento alla creazione di valore.

In questo modo, secondo Cioffi (2007) i principali vantaggi che si ottengono saranno:

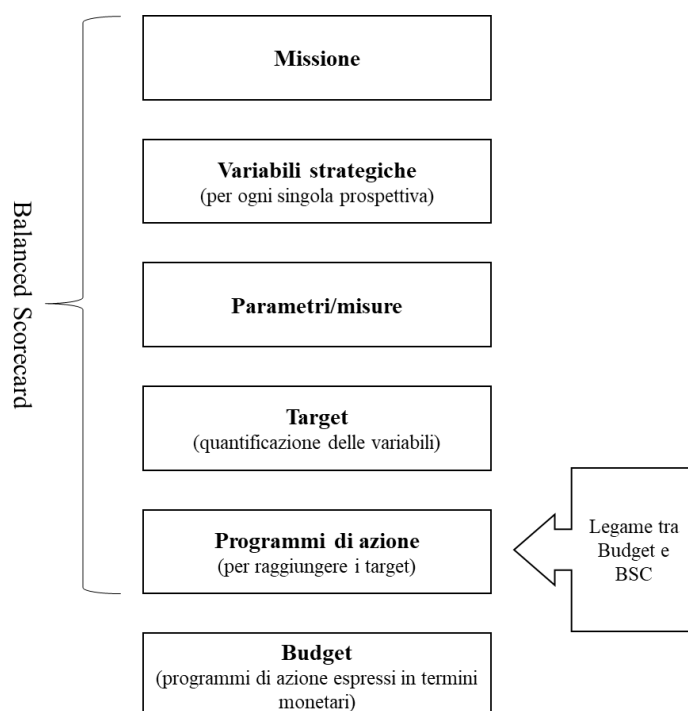
- un impiego maggiore di Key Performance Indicators di carattere non finanziario (qualitativi e quantitativi integrati) che permetta di cogliere la complessità della performance aziendale;
- una maggiore completezza del sistema informativo e allo stesso tempo una semplificazione dello stesso (evitando la ridondanza informativa) che migliorano la capacità decisionale del management e della direzione;
- una maggiore flessibilità del budget che faciliti la possibilità di rivedere e riformulare obiettivi e linee d’azione a seconda della bontà della strategia adottata, riducendone il rischio di impiego come puro strumento burocratico che irrigidisce il processo di controllo.

Secondo quest’ottica Bubbio (2006) nota come sia possibile fornire gli input per l’elaborazione del budget riducendo la distanza tra dimensione strategica e quella operativa. A tal proposito, per ogni prospettiva della BSC, potranno essere individuate le variabili strategiche fondamentali sulla quale basare i target, le

⁴⁶ A. CIOFFI, “*Verso un’evoluzione del budget. Il caso Terna*”, *Economia & Management*, (3), 2007, pag. 101-115.

misure specifiche per valutarli ed infine i programmi d'azione per raggiungerli, traducendoli in azioni operative (Figura 2.6).

Figura 2.6 – Il legame tra BSC, variabili strategiche e Budget



Fonte: A. Bubbio, "Attuazione della strategia e strumenti di pianificazione e controllo", Controllo di Gestione (6), 2006.

Bastia (2019) nota come, soprattutto in situazioni di crisi, oltre alle prospettive della BSC precedentemente analizzate, assume particolare importanza il grado di soddisfazione dei creditori, che rappresenta un obiettivo primario per lo sviluppo di un qualsiasi piano di risanamento. Nel dettaglio, "la balanced scorecard può

rappresentare una metodologia supplementare, per le imprese in crisi, per lo sviluppo di un impianto sistematico di iniziative di ristrutturazione del debito e di rilancio dell'impresa verso la sua economicità largamente intesa"⁴⁷. A tal proposito, si intende evidenziare l'utilità della BSC come strumento operativo fondamentale per il processo di diagnosi e gestione delle crisi. In particolare, la possibilità di prendere in considerazione un sistema integrato di misure, eliminando il rischio di concentrarsi esclusivamente su quelle economiche, che da sole non sono sufficienti ad individuare il potenziale andamento futuro delle performance aziendali, permette al management di individuare in maniera più precisa e dettagliata eventuali elementi di crisi. In questo modo, analizzando l'andamento dell'impresa attraverso prospettive e indicatori differenti, che siano in grado di cogliere le relazioni causali tra strategia e risultati, sarà più semplice determinare, durante la fase di diagnosi, le cause e la natura dei fattori scatenanti situazioni di declino. Di conseguenza, la direzione, individuando le aree e le precise attività in cui intervenire potrà, legando obiettivi strategici a KPIs che permettano di quantificarli e misurarne il grado di raggiungimento a livello operativo, sviluppare interventi riparatori mirati, che consentano di svolgere in maniera efficace il processo di gestione della crisi. La balanced scorecard, rafforzando e intensificando il legame tra area strategica e operativa, permette, così, di innescare un processo di analisi strategica finalizzato a

⁴⁷ P. Bastia, "Crisi aziendali e piani di risanamento", Giappichelli Editore, Torino, (2019), pag. 308.

definire mission, vision e ad individuare le aree strategiche d'affari dell'impresa, permettendo a quest'ultima di focalizzarsi sui propri fattori critici di successo⁴⁸.

In sintesi quindi, la BSC, essendo in grado di percepire per intero la complessità delle attività aziendali ed evidenziando il nesso di causalità tra le relazioni delle diverse operazioni, costituisce un ottimo supporto per l'individuazione di elementi di declino ed è capace di prevenire, interpretare e gestire, se utilizzata in maniera congiunta con sistemi di simulazione e analisi di sensibilità, eventuali situazioni di difficoltà e di crisi, guidando le decisioni dell'impresa in contesti fortemente turbolenti e incerti.

⁴⁸ A. BUBBIO, *"Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni"*, Amministrazione & Finanza oro, n. 1, 2000, pag. 22.

CAPITOLO 3. CASE STUDY: LA GIANO S.R.L. E LA SFIDA CONTRO UNA PANDEMIA GLOBALE

3.1 IL COVID-19: DA CRISI DI SALUTE PUBBLICA GLOBALE A CRISI D'IMPRESA

3.1.1 La diffusione del SARS-CoV-2 e gli effetti economici della pandemia

Il COVID-19, dall'inglese COronaVirus Disease 19, denominato anche sindrome respiratoria acuta grave coronavirus 2 (SARS-CoV-2), è una malattia infettiva respiratoria causata dal virus SARS-CoV-2, appartenente alla famiglia dei coronavirus¹. I primi casi registrati sembrerebbero provenire dal mercato all'ingrosso del pesce (“Wuhan’s South China Seafood City market”, il

¹ World Health Organization (WHO).

cosiddetto mercato umido²), intorno alla metà di dicembre 2019 a Whuan, capoluogo della provincia di Hubei in Cina.

Negli ultimi anni si sono verificati due focolai, in particolare, di polmonite virale: la SARS-CoV (sindrome respiratoria acuta grave, *Severe acute respiratory syndrome*) apparsa per la prima volta nel novembre 2002 in Cina e la MERS-CoV (sindrome respiratoria medio-orientale, *Middle East respiratory syndrome*) emersa per la prima volta nel settembre 2012 in Arabia Saudita. Il nuovo SARS-CoV-2, provenendo dalla stessa famiglia di coronavirus, presenta varie analogie quest'ultimi, soprattutto con il SARS-CoV, dal punto di vista dei sintomi, della struttura e delle modalità di trasmissione. Tuttavia, pur registrando una letalità notevolmente inferiore rispetto ad entrambi (intorno al 2%), l'impatto del COVID-19 a livello mondiale, a causa della notevole rapidità di diffusione³, è stato sensibilmente maggiore, tanto da causare una delle crisi economiche e sociali più gravi dei tempi moderni. A tal proposito, il tasso di rapidità del contagio da parte del virus, misurato attraverso l'indice di trasmissibilità R0, che permette di analizzare il numero medio di infezioni trasmesse da ogni singolo individuo infetto, si aggira, nei paesi colpiti, tra l'1,4 e il 3,58⁴ (quello della normale influenza, invece, si attesta intorno all'1,3). Parallelamente, assume una notevole rilevanza anche il

² Con il termine "mercato umido" vengono identificati mercati all'aperto, principalmente dell'Est asiatico, dediti alla commercializzazione di beni deperibili come carne fresca, pesce e frutta.

³ HENG Li, SHANG-Ming LIU, XIAO-HUA YU, SHI-LIN TANG, CHAO-KE TANG, "Coronavirus disease 2019 (COVID-19): current status and future perspectives", 2020 May; 55(5): 105951.

⁴ Dati ripresi dalle stime effettuate dall'OMS.

numero di riproduzione netto R_t che, rispetto all'indice precedente, esprime il potenziale di trasmissione del virus in un determinato orizzonte temporale⁵.

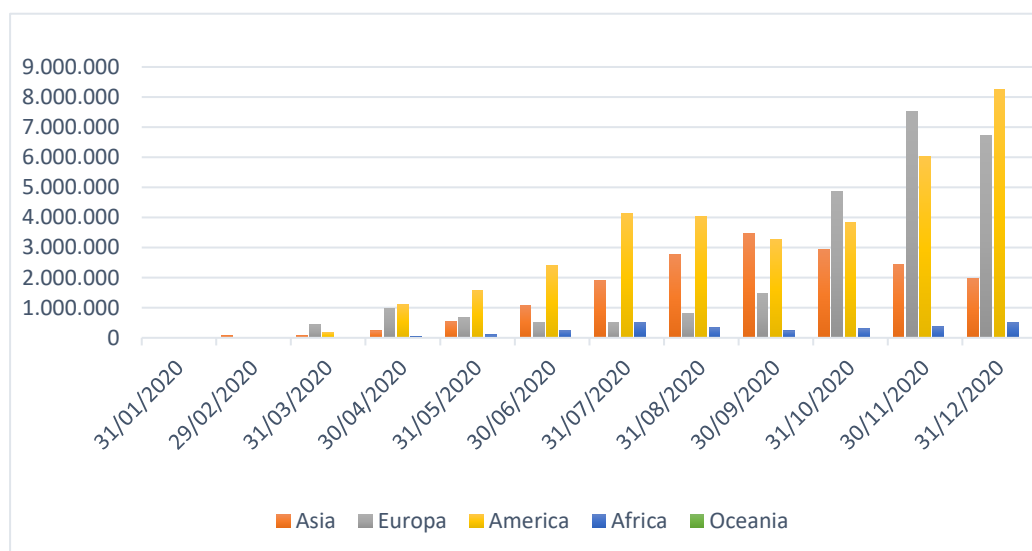
Dalla *Figura 3.1* emerge, a dimostrazione di ciò, la diffusione esponenziale del COVID-19 a livello globale, raggiungendo a fine 2020 più di 82 milioni di contagi complessivi nel mondo e a fine gennaio del 2021, oltre 100 milioni di contagi. I continenti maggiormente colpiti sono l'America e l'Europa, che ad inizio 2021, contano rispettivamente più di 44 e 33 milioni di contagi totali. In particolare, l'Italia ha registrato oltre 2,5 milioni di contagi dall'inizio della pandemia⁶. Secondo i dati emersi finora, il virus ha causato casi di polmonite grave per circa il 14% dei soggetti infettati e sindrome da “distress respiratorio acuto” (ARDS) nel 3% dei casi, fino alla morte in quelli più gravi⁷.

⁵ Utile, in questo caso, per misurare l'efficacia delle misure di contenimento.

⁶ Dati ripresi dal Dashboard dell'European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC) del 28 gennaio 2021.

⁷ Prof. C. CONTINI, prof. L. FADIGA, “*Modalità di contagio di COVID-19*”, 22 settembre 2020, Università degli Studi di Ferrara.

Figura 3.1 – Andamento mensile dei nuovi casi confermati di COVID-19 a livello globale



Fonte: Elaborazione propria sulla base dei dati dell'ECDC.

Dal punto di vista economico l'impatto negativo si è riversato rapidamente su scala globale, provocando una crisi economica che, nella prima metà del 2020, ha causato un calo del PIL globale del -10% ed una contrazione dei volumi del commercio globale pari al -16% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. La ragione di ciò è da attribuirsi certamente alle misure restrittive di contenimento del virus adottate dai vari Paesi, costretti dall'esponenziale aumento dei contagi e del conseguente peggioramento delle condizioni di affollamento delle strutture ospedaliere, arrivate in molti casi ai livelli limite di saturazione del numero dei pazienti. Gran parte di questi, come l'Italia, oltre alla chiusura dei propri confini, hanno inoltre predisposto un periodo di lockdown in cui la mobilità personale e le

attività imprenditoriali sono state limitate esclusivamente a ragioni di assoluta necessità e ai beni e servizi essenziali. Nel terzo semestre del 2020, a seguito di una diminuzione dei contagi, del miglioramento della situazione sanitaria negli ospedali e del conseguente alleggerimento delle misure restrittive, l'indice di produzione globale è aumentato in maniera sensibile, rimanendo tuttavia inferiore del -4,5% rispetto ai livelli pre-pandemici⁸ (avvicinandosi alla flessione registrata durante la crisi finanziaria globale del 2008). Successivamente la ripresa economica ha, però, registrato un ulteriore rallentamento a causa di un nuovo incremento della curva dei contagi che ha richiesto un maggiore irrigidimento delle misure di contenimento da parte dei Paesi maggiormente colpiti (principalmente in America e in Europa).

La scoperta e l'inizio della distribuzione di un vaccino efficace contro il COVID-19 ha sensibilmente migliorato le speranze di crescita e ripresa economica. Tuttavia, le prospettive di breve termine rimangono piuttosto fragili e incerte a causa, ancora, della presenza massiccia del virus nella quasi totale maggioranza dei Paesi del mondo, richiedendo limitazioni e interventi continui da parte dei Governi, che inevitabilmente penalizzano e frenano le singole economie coinvolte. In questo modo, molti sono i settori e le aziende che rischiano di non sopravvivere nel lungo

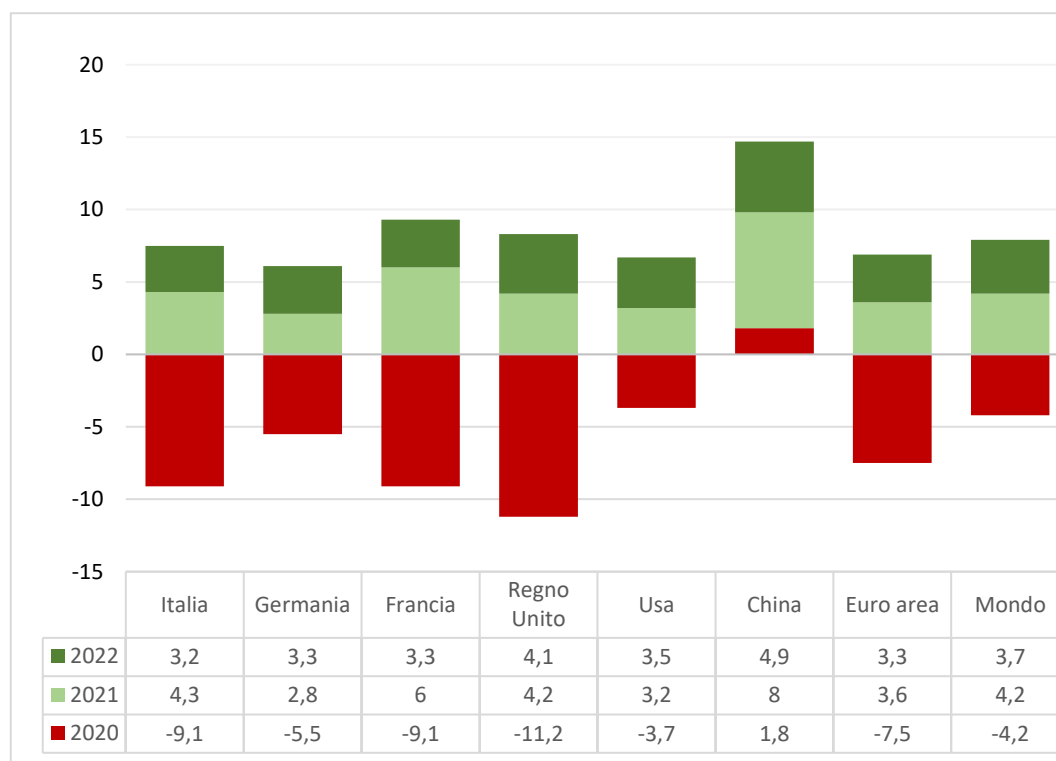
⁸ Secondo i dati riportati dall' OCSE (Organismo per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico).

periodo, aumentando il rischio insolvenze e perdita di posti di lavoro e peggiorando ulteriormente, di conseguenza, la situazione economica di molti Paesi.

Secondo il rapporto OCSE (Organismo per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) di dicembre del 2020, qualora la distribuzione del vaccino dovesse, per la fine del 2021, risultare ampiamente efficace e disponibile per un numero ragionevole della popolazione e tenute sotto controllo eventuali nuove ondate del virus, nei due anni successivi si potrebbe assistere ad una graduale ripresa dell'economia globale con una crescita del PIL di oltre il 4% nel 2021 e del 3,5% nel 2022. Tuttavia, si intende evidenziare come vi sia il rischio di incappare in una crescita che potrebbe rivelarsi, in realtà, fragile e piuttosto irregolare tra le economie dei diversi Paesi. Le differenze sono in larga parte da attribuire alle diverse restrizioni e politiche che quest'ultimi hanno adottato in merito al contenimento della diffusione del COVID-19, che determinano, difatti, differenti livelli di rigore e limitazioni per le attività imprenditoriali e la mobilitazione personale. In questo modo è necessario, quindi, considerare anche come il peggioramento dell'emergenza sanitaria, verificatosi a partire dalla fine del terzo trimestre del 2020 con una nuova ondata di contagi, abbia gravato ulteriormente sull'indebolimento, soprattutto in Europa, delle imprese e dei settori che in precedenza erano stati fortemente penalizzati durante la prima ondata del virus. A tal proposito, molti Paesi hanno applicato misure restrittive a livello settoriale e territoriale (soprattutto regionale) che hanno negativamente inficiato sull'economia

(si veda la *Figura 3.2*). Parallelamente, invece, l'Asia sembrerebbe che non abbia riscontrato un particolare incremento della seconda curva dei contagi (si veda la *Figura 3.1*); forse ciò ha influito nella solida ripresa economica della Cina la cui crescita del PIL è stimata dell'8% nel 2021 e del 5% nel 2022. La ripresa, quindi, probabilmente sarà più lenta e moderata per l'intera area Euro: dopo un calo complessivo del -7.5% del PIL nel 2020, difficilmente si raggiungeranno i livelli precrisi prima della fine del 2022. Infine, anche il commercio mondiale si riprenderà lentamente: dopo un calo complessivo del -10% nel 2020, si stima possa registrare una crescita del 4% nei due anni successivi.

Figura 3.2 – Sintesi dell’andamento del PIL medio annuo per Paese (anni 2020-2022)



Fonte: Elaborazione propria sulla base dei dati OCSE.

In generale, la chiusura forzata, in seguito ai provvedimenti restrittivi per il contenimento del virus, ha determinato un calo netto delle vendite per molte imprese che hanno, tuttavia, dovuto comunque sostenere i costi fissi e gli impegni finanziari intrapresi (salari, affitti, imposte, regolamento dei rapporti con i fornitori). Ciò ha causato delle sensibili carenze di liquidità che si sono rapidamente propagate lungo le intere catene di approvvigionamento di ogni filiera e settore, coinvolgendo dai fornitori delle materie prime, ai venditori al dettaglio, passando

per i produttori di beni intermedi. In questo modo, la sempre maggiore disparità tra le risorse in entrata (fortemente penalizzate dalla chiusura di molte attività) e quelle in uscita ha trasformato, in molti casi, le diffuse crisi di liquidità in delle crisi di solvibilità aziendali⁹. In questo modo sempre più numerose sono state le perdite sui crediti commerciali, aggravando ulteriormente l'entità delle problematiche inerenti alla scarsità dei flussi di cassa per molte imprese di settori differenti. Conseguentemente, quest'ultime hanno visto compromettere la propria redditività a lungo termine, incappando in delle vere e proprie crisi aziendali orientate verso il fallimento. In aggiunta, gli effetti negativi si sono riversati anche sul sistema bancario e finanziario, con particolare riguardo al mercato del credito, generando un circolo vizioso che ha alimentato i sintomi di una crisi finanziaria globale.

Parallelamente, il clima di terrore e incertezza in merito agli andamenti futuri, oltre a ridurre gli investimenti aziendali, ha causato un drastico calo della domanda nella maggior parte dei settori industriali; a tal proposito i consumatori, che vedono ridursi il proprio reddito (a causa della perdita del posto di lavoro) e la cui mobilità personale è stata fortemente penalizzata, hanno ridotto sensibilmente le spese per i propri consumi. L'uscita dal mercato di un numero rilevante di imprese, in un'economia così fortemente integrata e collegata, rischia così di causare "l'interruzione e la paralisi delle catene del valore globali"¹⁰. In questo modo, il

⁹ OECD Economic Outlook, Volume 2020, Issue 2.

¹⁰ "Corporate sector vulnerabilities during the Covid-19 outbreak: Assessment and policy responses", OECD, 5 maggio 2020.

rischio è quello di generare effetti negativi sulle economie dei vari Paesi che potrebbero compromettere per un orizzonte temporale piuttosto rilevante la redditività, il benessere e il tasso di sviluppo e occupazione.

Sicuramente le più vulnerabili agli effetti negativi del blocco delle attività sono le PMI, che in molti casi non dispongono della flessibilità e delle risorse necessarie per resistere agli shock causati dalla chiusura forzata e dai sensibili aumenti dei costi, dovuti al riadattamento dei processi lavorativi sulla base delle norme sanitarie di contenimento del virus e alla mancanza delle adeguate capacità digitali e tecnologiche per pianificare efficaci sistemi di lavoro a distanza (smart working). In aggiunta, oltre al calo della domanda, in molti casi per le imprese di piccole dimensioni una riduzione del personale causa l'inutilizzo di una consistente porzione della capacità produttiva complessiva che grava certamente in maniera maggiore sui costi del capitale e del lavoro, rispetto alle imprese di grandi dimensioni. Ciò, unitamente alle minori riserve di liquidità disponibili e alle limitate alternative finanziarie di credito cui hanno accesso, rischia di compromettere seriamente la capacità di sopravvivenza delle PMI nel lungo periodo. Per evidenziare il forte impatto che ciò sta avendo sull'economia globale, vengono riportate di seguito le parole rilasciate da Anna Fusaro, capo della divisione della Banca europea per gli investimenti per banche e società nella regione del Mar Adriatico, in un'intervista alla European Investment Bank: "le PMI sono la spina dorsale dell'economia reale europea. Rappresentano i 2/3 dell'occupazione

complessiva e contribuiscono al 55% al valore aggiunto complessivo nell'economia aziendale non finanziaria"¹¹.

3.1.2 I provvedimenti normativi e legislativi emanati a livello nazionale per il sostegno delle imprese

Si intende, a questo punto, proporre una breve sintesi, evidenziando gli aspetti più rilevanti, delle misure economiche adottate dal Governo italiano per il sostegno delle imprese durante l'emergenza sanitaria e, nello specifico, a partire dal secondo trimestre del 2020.

Tra i principali provvedimenti normativi emanati vi è il Decreto-legge 17 marzo 2020, n.18 (*Decreto Cura Italia*, integrato successivamente dalla L. 24 aprile 2020, n.27), il quale rappresenta il primo blocco di misure per il sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese (per un valore circa di 25 miliardi di euro). Tra le novità più rilevanti, nel dettaglio, si sottolinea la possibilità, per i datori di lavoro che sospendono l'attività in seguito all'emergenza sanitaria, di ricorrere alla cassa integrazione fino alla durata di 9 settimane (art. 22). Oltre ciò si evidenzia la semplificazione dell'accesso al Fondo di garanzia per le PMI (all'art. 49): la durata della garanzia viene prolungata e resa gratuita per i successivi 9 mesi dall'entrata

¹¹ A. TANKLER, "Does this change everything? Small business gets sick", European Investment Bank, 16/04/2020.

in vigore del decreto; viene, inoltre, innalzato l'importo massimo garantito per ogni impresa da 2,5 a 5 milioni. In aggiunta, per garantire una maggiore liquidità alle imprese, all'art. 56 vengono disciplinate revoche e proroghe per mutui e prestiti: quest'ultimi, così come le rate e i canoni relativi ai mutui, vengono prorogati fino al 30 settembre.

Parallelamente al Decreto Cura Italia è da analizzare il Decreto-legge 8 aprile 2020, n.23 (*Decreto Liquidità*, modificato dalla L. 5 giugno 2020, n.40), il cui obiettivo è quello di sostenere e facilitare l'accesso al credito da parte delle imprese. Tra i contenuti principali, all'art. 13 vi è un ulteriore potenziamento, in maniera sinergica con il decreto precedente, del Fondo di garanzia, allargandone la possibilità di utilizzo fino al 31/12/2020 e alle imprese fino a 499 dipendenti, senza valutazione andamentale. Nel dettaglio si distinguono tre ambiti d'applicazione¹²:

- garanzia del 100% sui prestiti con un importo fino al 25% dei ricavi dell'impresa beneficiaria, fino ad un massimo di € 25.000;
- garanzia del 100% sui prestiti con un importo fino al 25% dei ricavi delle imprese con un fatturato non superiore a € 3.200.000, fino ad un massimo di € 800.000;
- garanzia del 90% su prestiti (fino a € 5.000.000) con una valore fino al 25% dell'ultimo fatturato o inferiore al doppio della spesa salariale del 2019

¹² GU D.L. n.23 del 08.04.2020, art.13.

oppure il fabbisogno per costi del capitale di esercizio e per costi di investimento nei successivi 18 mesi, nel caso di piccole e medie imprese, e nei successivi 12 mesi, nel caso di imprese con numero di dipendenti non superiore a 499.

Unitamente a questo, per le imprese di grandi dimensioni è prevista una garanzia da parte di SACE¹³ che si articola nel seguente modo (art. 1, 2 e 3):

- 90% di garanzia sull'importo del finanziamento per imprese con un fatturato fino a 1,5 miliardi di euro e meno di 5.000 dipendenti in Italia;
- 80% di garanzia per le imprese con un fatturato compreso tra 1,5 e 5 miliardi di euro e più di 5.000 dipendenti in Italia;
- 70% per le imprese con un fatturato superiore ai 5 miliardi di euro.

In aggiunta, all'art 11, viene prevista la sospensione dei termini di scadenza dei titoli di credito fino al 31/01/2021¹⁴. Il decreto, inoltre, afferma che “gli assegni portati all'incasso, non sono protestabili fino al termine del periodo di sospensione”. A tal proposito, preme sottolineare come si faccia riferimento solamente al termine per il protesto, non a quello per la presentazione e l'incasso di quest'ultimi. Ciò permette di cogliere i principi su cui si basano tali misure, emerge, infatti, una tutela bilaterale che tiene conto da una parte dei debitori in possibili difficoltà economiche

¹³ SACE è una società per azioni del gruppo italiano Cassa Depositi e Prestiti, specializzata nel settore assicurativo-finanziario.

¹⁴ Termine di scadenza prolungato in seguito agli aggiornamenti riguardanti il D.L. 14 agosto 2020, n.104 e, successivamente, la L. 30 dicembre 2020, n.178.

a causa della pandemia e, dall'altra, della salvaguardia della stabilità finanziaria dei creditori che si rapportano con debitori che avrebbero la possibilità di onorare il proprio debito.

Successivamente sono stati emanati ulteriori decreti, tra cui il *Decreto Rilancio* (Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34; integrato e modificato dalla L. 17 luglio 2020, n. 77), il *Decreto Agosto* (Decreto-legge 14 agosto 2020, n.104; integrato e modificato dalla L. 13 ottobre 2020, n. 126) e quattro *Decreti Ristori* (per 18 miliardi di euro complessivi) che in maniera sinergica hanno cercato di fornire supporto alle imprese in difficoltà tramite un'ulteriore concessione di contributi a fondo perduto, l'estensione dell'utilizzo degli ammortizzatori sociali o alcune agevolazioni fiscali, in modo da evitare l'eccessiva diffusione di crisi di liquidità e limitare gli effetti economici negativi del COVID-19.

Dai risultati che emergono dalla quarta indagine svolta da Confindustria sugli effetti della pandemia sulle imprese italiane, risulta chiara la necessità di ulteriori sostegni economici¹⁵, per le imprese, da parte delle istituzioni; tuttavia, parallelamente, si intende sottolineare l'importanza e l'utilità, per il contrasto e la gestione degli effetti economici negativi della crisi, dell'impiego di un sistema aziendale di programmazione e controllo. A tal proposito viene, di seguito, riportato il caso della Giano S.r.l., un'azienda del settore calzaturiero marchigiano che

¹⁵ Centro studi Confindustria Moda, Indagine Interna, luglio 2020.

attraverso l'arricchimento del proprio sistema di budgeting e il potenziamento delle attività del controllo di gestione è riuscita a governare in maniera attiva ed efficace le ripercussioni economiche negative in seguito al clima di forte turbolenza e incertezza causato dalla pandemia.

3.2 IL CASO GIANO S.R.L.

3.2.1 La storia e il profilo aziendale

La Giano S.r.l. è un'azienda marchigiana del settore calzaturiero. È situata a Torre San Patrizio ed opera nel cuore del territorio fermano sin dai primi anni del secondo dopoguerra. In essa è possibile ritrovare l'esempio lampante del classico modello della piccola e media impresa italiana, in cui artigianalità e spirito imprenditoriale si tramandano a livello familiare da generazione in generazione. Nel dettaglio, la costante propensione verso l'innovazione e l'eccellenza ha permesso alla Giano di inglobare e assimilare i principi e i valori della tradizione, traslandoli e tramandandoli nel tempo. Il risultato è quello di una realtà organizzativa che ha saputo evolvere di pari passo con i cambiamenti tecnologici, della società e del modo di fare impresa. Nel corso degli anni l'azienda ha esteso il proprio raggio d'azione siglando accordi di licensing con marchi di rilievo

internazionale come “Harmont&Blaine” e “La Martina” e, recentemente, intraprendendo una collaborazione (attraverso un contratto di joint venture) con “Woolrich”. Oggi, la Giano S.r.l. rappresenta una delle eccellenze che esporta e valorizza il “made in Italy” in tutto il mondo; la Certificazione AEC¹⁶ (EurAsian Conformity) è solamente uno degli importanti traguardi raggiunti. La mission aziendale è quella di emozionare il cliente offrendogli delle calzature comode e di alta qualità. Questa si declina attraverso una vision basata sulla condivisione, in prima battuta con il personale all’interno dell’azienda, dei valori di genialità creativa, affidabilità, never give up, innovazione e organizzazione. L’obiettivo è quello di intraprendere e sviluppare legami profondi e interattivi con clienti, fornitori e il territorio, attraverso una rete di relazioni orientata all’innovazione e al futuro, ma alla cui base vi siano i valori della tradizione e dell’artigianalità. Ciò si concretizza, inoltre, con un forte impegno nel sociale attraverso la costruzione di rapporti di collaborazione con le università, gli enti di ricerca e quelli culturali e sociali. La Giano ha saputo, così, operando in un quadro finanziario ed economico piuttosto solido, resistere agli effetti negativi della crisi economica causata dalla pandemia di COVID-19, continuando a dirigersi verso obiettivi ed orizzonti di crescita futuri.

¹⁶ Questa stabilisce i requisiti obbligatori per Russia, Bielorussia, Kirghizistan, Armenia, Kazakistan, sulla base del Regolamento Tecnico TR CU 017/201, in merito a: marcatura, l’immagazzinamento, il trasporto, lo smaltimento di prodotti del settore softlines, tessile, scarpe e abbigliamento, e disposizioni concernenti la commercializzazione.

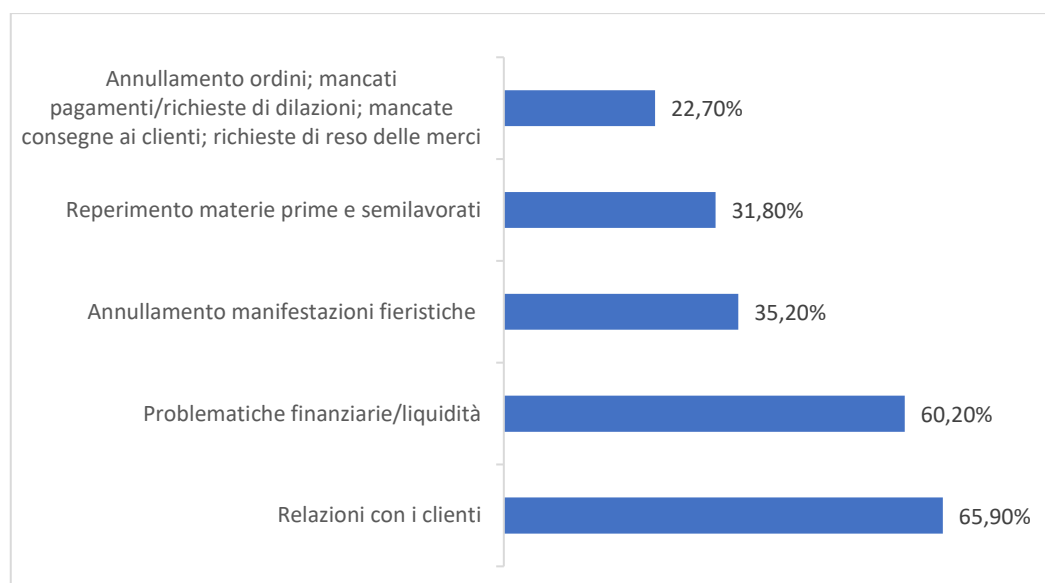
3.2.2 Analisi degli effetti del COVID-19 sul settore della moda e calzaturiero italiano

Il settore italiano della moda e quello calzaturiero in particolare sono stati e sono tutt'ora tra i più esposti agli effetti negativi del COVID-19. Le stringenti misure, in risposta alla pandemia, adottate da gran parte dei Paesi che hanno causato la chiusura delle aziende e dei negozi, unitamente alla forte contrazione del commercio estero, hanno fortemente danneggiato il tessuto produttivo nazionale italiano, formato per la grande maggioranza da realtà imprenditoriali di piccola e media dimensione in sofferenza principalmente a causa di gravi problemi di liquidità causati dalla riduzione degli ordini, da situazioni di insolvenza e richieste di reso. Nella *Figura 3.3* vengono sintetizzate le principali difficoltà evidenziate dal campione di aziende intervistate del settore calzaturiero italiano, a seguito della prima indagine trimestrale del 2020 svolta da Confindustria Moda per conto di Assocalzaturifici¹⁷. Da questa emerge, in particolare, per quasi il 66% delle imprese intervistate, problematiche relative al mantenimento delle relazioni e dei rapporti di collaborazione con i propri clienti, a causa dei provvedimenti governativi che hanno disposto periodi di lockdown e la chiusura di molte attività imprenditoriali per il contenimento del virus. In aggiunta, per più del 60% delle imprese si sono verificate problematiche finanziarie causate da una forte carenza di liquidità, nel momento in

¹⁷ Centro studi Confindustria Moda, Indagine Interna, aprile 2020.

cui gli effetti negativi generati dalla chiusura generalizzata delle attività si sono aggravati in seguito ai frequenti mancati pagamenti da parte dei clienti, riduzioni e annullamenti diffusi degli ordinativi, richieste continue di dilazione dei pagamenti. Infine, tra le difficoltà riscontrate da molte delle aziende del settore calzaturiero vi sono quelle in merito al reperimento delle materie prime e dei semilavorati (32%) e quelle legate all'annullamento delle manifestazioni fieristiche (35%).

Figura 3.3 – Le principali problematiche delle aziende del settore calzaturiero

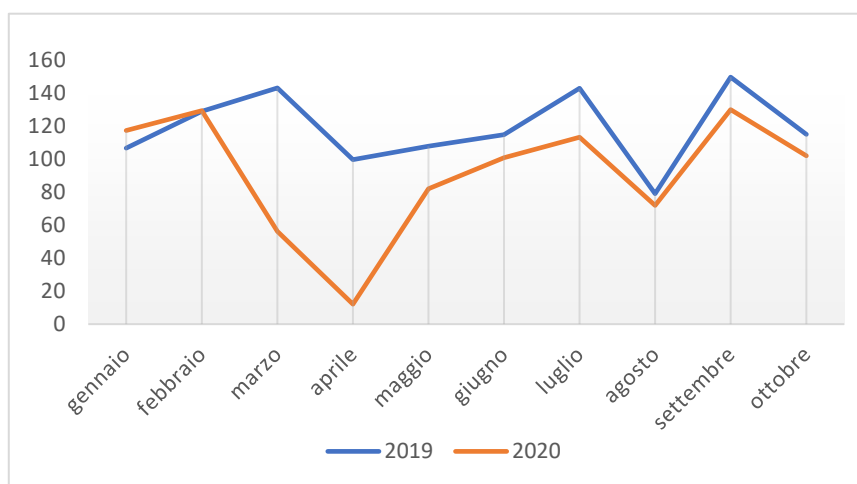


Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base dei dati di Confindustria Moda.

Confindustria Moda ha, inoltre, evidenziato come nel primo trimestre del 2020, in media si sia registrato un evidente calo del fatturato (*Figura 3.4*) per le imprese dell'industria calzaturiera italiana pari al -38,4% (di poco al di sopra del -35,3% del

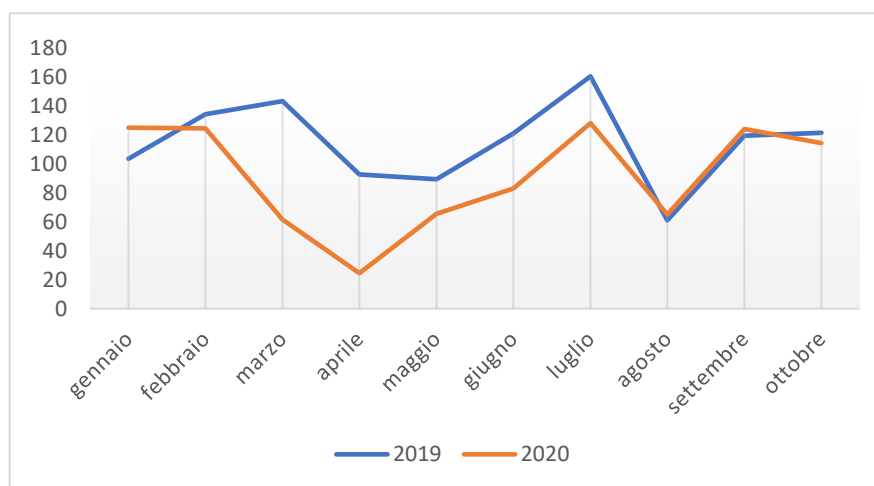
delle aziende del Tessile, Moda e Accessorio) rispetto allo stesso periodo nel 2019. Contestualmente emerge un calo medio degli ordinativi (*Figura 3.5*) pari al -46,2%. Nel secondo trimestre del 2020, seppur di fronte ad un leggero miglioramento dovuto alle prime riaperture a maggio e a giugno delle aziende e dei canali commerciali dopo i primi mesi di lockdown, i valori rimangono significativamente negativi; la flessione media del fatturato e degli ordini, rispetto al 2019, si attesta rispettivamente intorno al -34,2% e al -30,2%. Il trend negativo si mantiene, così, per l'intero 2020 facendo registrare una riduzione media del fatturato tra il -20% e il -50% per più della metà delle aziende del settore calzaturiero ed una perdita annuale stimata di 29 miliardi di euro per l'intero settore del Tessile, Moda e Accessorio (circa il -29% rispetto al 2019).

Figura 3.4 - Indice del fatturato dei prodotti industriali - fabbricazione di calzature



Fonte: Elaborazione propria sulla base dei dati Istat, base 2015=100.

Figura 3.5 - Indice dei nuovi ordinativi dei prodotti industriali - fabbricazione di calzature



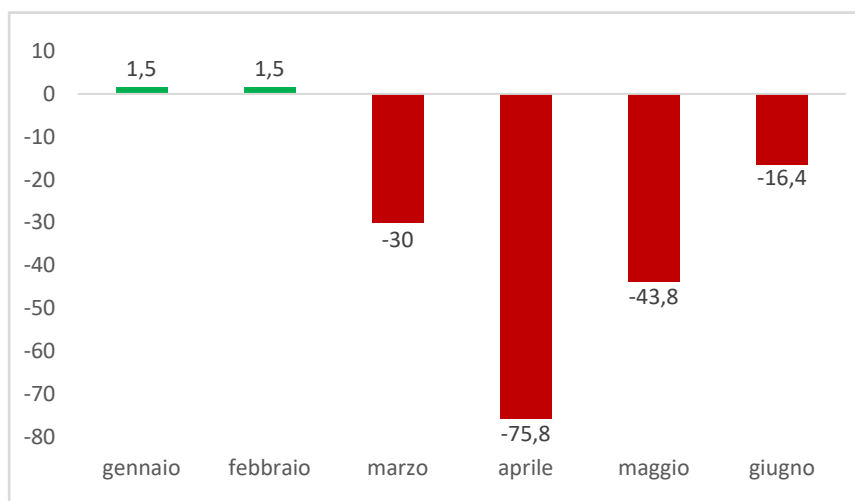
Fonte: Elaborazione dell'autore sulla base dei dati Istat, base 2015=100.

Inoltre, per quanto riguarda il mercato interno, le misure restrittive applicate dal Governo per la gestione della pandemia e il clima di incertezza e timore, favorito dalle difficoltà economiche del Paese e dalle sempre più frequenti situazioni di precarietà lavorativa, hanno ridotto sensibilmente le spese per i consumi dei beni non alimentari delle famiglie. Nel dettaglio, un'indagine di Assocalzaturifici evidenzia un calo dei consumi del -25% in volume e del -30% in quantità nel primo semestre del 2020. Parallelamente, in seguito alla chiusura e alle forte limitazioni cui sono stati soggetti i tradizionali canali commerciali fisici, gli acquisti online hanno fatto registrare un'impennata del 42% per ciò che riguarda i valori medi di spesa.

Conseguentemente anche l'indice di produzione industriale per la voce "fabbricazione di calzature" si attesta a livelli significativamente inferiori rispetto al trend dell'anno precedente, con dei picchi fortemente negativi nei mesi di marzo e aprile, registrando un decremento rispettivamente del -55,1% e del -89,3%, che coincidono con le chiusure generalizzate di gran parte delle aziende e dei negozi in Italia durante il periodo di lockdown.

Il manifestarsi e l'evolversi repentino della seconda ondata della pandemia non ha fatto altro che accentuare la crisi del settore della moda e, nel dettaglio, del calzaturiero italiano, registrando valori e andamenti piuttosto negativi anche in relazione ai trend economici degli altri settori. Una delle cause principali riguarda la forte contrazione del commercio estero (*Figura 3.6*) che costituisce il principale canale di sbocco per il "Made in Italy" per più dell'80% della produzione calzaturiera. Nel dettaglio, i dati Istat in merito alle esportazioni evidenziano nel primo semestre del 2020 un calo medio del -25,4% in valore, con solamente 78,7 milioni di paia esportate (28 milioni in meno rispetto allo stesso periodo del 2019, pari circa a 4 miliardi di euro in meno). In particolare, aprile, in pieno lockdown, ha registrato un picco negativo di oltre il -70%. Parallelamente, i dati in merito alle importazioni hanno evidenziato nel periodo gennaio-giugno circa 148 milioni di paia importate, 34 milioni in meno rispetto all'anno precedente e una flessione media del -18% sia in quantità che in valore.

Figura 3.6 - Variazioni percentuali del valore dell'export mensile rispetto al 2019



Fonte: Nota congiunturale elaborata dal Centro Studi Confindustria Moda per Micam Milano.

3.2.3 Gli strumenti del controllo di gestione messi in campo dalla Giano S.r.l per contrastare gli effetti negativi del COVID-19

Il peggioramento delle condizioni di incertezza, aggravato dal dilagare e dal protrarsi della pandemia nel tempo, che hanno pesantemente influenzato l'economia globale, hanno richiesto l'adozione repentina di rimedi e strumenti, da parte delle imprese di ogni settore, che ne contrastassero gli effetti negativi sul business, preservando le performance aziendali.

Il piano operativo della Giano S.r.l. si è, in questo modo, concentrato sull'intensificazione e il potenziamento delle attività inerenti al sistema del controllo di gestione. In particolare, l'attenzione dell'analisi di seguito proposta si focalizza principalmente su due linee d'azione: una incentrata sull'individuazione e valutazione del rischio dei clienti, l'altra legata al processo di budgeting e, nel dettaglio, volta alla determinazione del margine di contribuzione sulla base del quale definire gli obiettivi e le strategie operative utili a conseguirli.

Con riferimento alla prima linea di azione si intende evidenziare l'incremento sensibile della frequenza di utilizzo del sistema di monitoraggio e analisi del cliente, sviluppato sia attraverso report redatti da società di rating, incentrati prevalentemente sugli aspetti finanziari, sia attraverso attività di screening svolte in maniera diretta e ravvicinata dallo stesso personale dell'azienda (principalmente attraverso telefonate). Alla base di ciò vi è la consapevolezza che ogni singola relazione con uno specifico cliente, seppur in alcuni casi possa presentare caratteristiche simili, si differenzia in maniera sostanziale dalle altre a causa di una molteplicità di variabili (importanza strategica, longevità della relazione, redditività del rapporto, ecc.) che la rendono unica. In questo modo, è facile comprendere come sia necessario adottare una politica di gestione del cliente personalizzata e che tenga conto del contesto in cui la relazione con quest'ultimo si sviluppa. Ciò assume vitale importanza soprattutto in situazioni di forte incertezza e turbolenza ambientale, dove con uno sguardo particolare a ciò che sta accadendo oggi, gli effetti economici

negativi scatenati dalla pandemia di COVID-19 hanno fortemente colpito le imprese e le economie di ogni settore industriale. La Giano S.r.l. ha, quindi, intensificato l'attività di verifica del cliente che, mentre in condizioni di normalità veniva svolta due volte a stagione (al momento della ricezione dell'ordine e della sua evasione), ora viene svolta con cadenza quasi settimanale. In questo modo è stato possibile svolgere un'analisi di tipo ABC che, tenendo in considerazione le difficoltà, lo stato di salute e il grado di rischio attuale e potenziale, ha permesso di suddividere i clienti in tre cluster sulla base di diversi livelli di rischio. In questo modo, gli ordini dei clienti di tipo A, con il rating più alto, sono stati messi in produzione per la totalità dei quantitativi richiesti; quelli dei clienti B, con un rischio intermedio, per l'80%; mentre gli ordini dei clienti di tipo C, ritenuti più rischiosi, sono stati messi in produzione al 50/60%. Tali accortezze hanno permesso, così, di continuare a lavorare in maniera costante, raggiungendo un ottimo compromesso nella situazione di declino e incertezza generale causata dalla diffusione della pandemia; è stato infatti possibile, a seguito di una riduzione pianificata e controllata dell'utile e del fatturato, mantenere sia i flussi di cassa costanti, sia il rapporto di fornitura con l'intero portafoglio clienti, senza brusche interruzioni degli ordinativi e riducendo in maniera sensibile il rischio di insolvenza dei clienti più rischiosi. L'azienda ha così potuto evitare un eccessivo dispendio e spreco di risorse, concentrando in prima battuta l'attività di produzione nel soddisfacimento delle richieste dei clienti strategicamente più rilevanti, limitando

in parte le difficoltà relative alle problematiche di carenza di liquidità. In aggiunta, ciò ha permesso al personale aziendale di tastare e valutare in maniera rapida e diretta le problematiche di ognuno e, in relazione alle stesse, identificare eventuali soluzioni da proporre (come dilazioni di pagamento, sconti, riduzione degli ordini), incrementando, così, il rapporto di fiducia e il grado di fidelizzazione del cliente.

Parallelamente, a livello strettamente operativo, è stato intensificato in maniera rilevante l'intero processo di budgeting, incrementando l'accuratezza delle informazioni provenienti dagli strumenti e dalle attività, già precedentemente svolte, in ambito del controllo di gestione. Si intende sottolineare, infatti, l'importanza e l'utilità riconosciuta dalla Giano S.r.l. al processo di pianificazione, programmazione e controllo per la gestione delle difficoltà nelle situazioni di incertezza. A tal proposito, il management, attraverso lo sviluppo di un'analisi *Break Even* ha individuato e fissato gli obiettivi di vendita intermedi da raggiungere, necessari per contrastare gli effetti economici negativi della pandemia. Nel dettaglio, mediante i dati raccolti da un piano economico previsionale, in merito alle voci di costo e ricavo unitarie, corrispondenti alle diverse attività e funzioni aziendali, è stato possibile determinare il margine di contribuzione unitario per ogni linea di prodotto, dato dalla differenza tra prezzo unitario di vendita e incidenza dei costi variabili sostenuti per la produzione e la vendita di quel bene specifico (*margine di contribuzione lordo o di primo livello*). Proseguendo, determinando il *margine di contribuzione semi-lordo o di secondo livello* (margine di contribuzione

loro – costi fissi specifici¹⁸) è stato individuato il contributo di ciascuna linea di prodotto alla copertura dei costi fissi non specifici e alla generazione del reddito operativo. In particolare, l’obiettivo perseguito dal management durante il periodo di crisi è stato quello di, una volta identificato il costo unitario e il margine di contribuzione di ogni linea, fissare, come obiettivo primario del reparto commerciale, il punto di pareggio; ossia il livello target di fatturato (RT*) che garantisca la copertura complessiva, oltre che dei costi variabili, anche di quelli fissi. Tale obiettivo può, così, essere tradotto tramite la seguente relazione matematica:

$$RT^* = \frac{CF}{\sum_{i=1}^n \alpha_i \left(\frac{p_i - v_i}{p_i} \right)}$$

Nello specifico al numeratore vi sono i costi fissi (CF), mentre al denominatore: la media ponderata dei margini di contribuzione unitari rapportati ($p_i - v_i$) al prezzo unitario di ogni prodotto, pesati per il fatturato di ciascuno sul totale (α_i)¹⁹.

Su questa linea, l’impresa, in merito all’attività di programmazione, ha introdotto così, per la prima volta, un nuovo strumento, orientato al contenimento dei rischi e dell’incertezza causata dagli effetti economici negativi del COVID-19. Attraverso, infatti, le considerazioni svolte in merito alle quantità di vendita stimate,

¹⁸ Ossia dei costi fissi relativi ai fattori produttivi impiegativi esclusivamente per ottenere quel prodotto

¹⁹ S. MARASCA, G. PETTINARI, “*Informazioni di costo per le decisioni*”, in S. MARASCA, L. MARCHI, A. RICCABONI, “*Controllo di gestione. Metodologie e strumenti*”, Knowità Editore, Arezzo, 2013.

per linea di prodotto, contenute nel budget commerciale, è stato possibile determinare, sulla base di ciò che eccedeva dalla differenza tra fatturato stimato (programmato, RT_{prog}) e il fatturato di pareggio (RT^*), un margine di sicurezza (MS) che quantificasse il livello minimo entro il quale le vendite potessero diminuire prima di generare una perdita. Nello specifico²⁰:

$$MS = (RT_{prog} - RT^*)$$

In questo modo, è stato possibile, sulla base del fatturato programmato in eccedenza, destinare una porzione di quest'ultimo alla realizzazione di un budget per lo svolgimento delle politiche per la scontistica. Quest'ultimo, grazie anche ad un utilizzo sinergico con l'attività di analisi e monitoraggio dei clienti, è stato poi ripartito tra le diverse funzioni aziendali, in modo che potesse essere gestito durante le normali attività di contrattazione, e all'interno dell'intera customer base, sulla base del rating, della fidelizzazione e della redditività di ogni singola relazione con i clienti.

Ciò, seppur richiedendo una sensibile contrazione dell'utile rispetto agli anni precedenti (a causa di un "Δ fatturato" negativo pari alle risorse destinate al budget per la scontistica), ha permesso all'azienda di andare incontro in maniera rapida ed efficace alle esigenze del cliente, alleggerendo le spese a suo carico ed evitando brusche interruzioni del rapporto, con il rischio di compromettere lo stato di

²⁰ Vedi nota precedente.

equilibrio economico e finanziario dell'azienda. Quest'ultimo, in questo modo, ha potuto rispettare più facilmente le scadenze di pagamento e continuare ad inviare, così, nuove richieste di ordinativi.

In sintesi, si intende, quindi sottolineare come l'intensificazione del sistema di programmazione e controllo abbia permesso alla Giano di programmare, anche in un momento di forte turbolenza, l'attività di produzione e di vendita in modo non solo da limitare gli effetti negativi legati alle politiche restrittive adottate dai Paesi per contrastare la diffusione del virus, ma soprattutto di operare in maniera attiva e profittevole anche durante la crisi economica causata dalla pandemia.

3.3 LA BSC COME PROPOSTA DI UN NUOVO STRUMENTO DI GESTIONE DELLA CRISI PER LA GIANO S.R.L.

Si intende esporre, a questo punto, la proposta di adozione di un nuovo strumento, la Balanced Scorecard, sottolineandone l'efficacia e i vantaggi che la sua introduzione e installazione, da parte della Giano S.r.l., genererebbero nella gestione dell'incertezza e delle turbolenze causate dalla forte crisi economica e finanziaria che il COVID-19 ha provocato.

Come sottolineato nel capitolo precedente, al paragrafo 2.4, la BSC facilitando il coordinamento tra la dimensione strategica e quella operativa, permettendo a

quest'ultima di tradurre gli obiettivi strategici aziendali e di lungo periodo in obiettivi specifici intermedi a livello di singola funzione aziendale, offre innumerevoli vantaggi, esplicando la propria utilità soprattutto in merito alle attività di diagnosi e gestione delle crisi. La BSC è uno strumento fondamentale del sistema del controllo strategico aziendale, in quanto permette di tradurre la strategia in obiettivi e target verso cui indirizzare gli orizzonti di riferimento delle varie aree e funzioni aziendali. In questo modo, avendo la possibilità di cogliere e distinguere le relazioni di causa-effetto che intercorrono tra strategia e risultati, analizzando non solo gli aspetti economici e monetari, la direzione e il management hanno la possibilità di individuare e comprendere gli elementi di declino e, riconoscendo la natura e le cause della crisi, sviluppare le linee d'azione da intraprendere, orientando sforzi e risorse nello sviluppo delle specifiche attività che permettano di raggiungere in maniera efficace gli obiettivi strategici pianificati. A tal proposito, la possibilità di scomporre e analizzare i contenuti del processo di programmazione e pianificazione aziendale in quattro prospettive differenti (la prospettiva del cliente, quella interna, dell'innovazione e apprendimento, economico-finanziaria) fa della BSC non solo un mero strumento del sistema di controllo, ma un vero e proprio supporto decisionale in grado di guidare l'impresa in un ambiente instabile e fortemente dinamico, in grado di riconoscere, risolvere e gestire i fattori di declino e crisi.

Nel dettaglio, come punto di partenza sarà necessario, quindi, individuare gli obiettivi strategici, le competenze chiave, i fattori critici di successo, i KPIs e le principali criticità che riguardano l'impresa. In particolare, quest'ultima, oltre ad una sensibile riduzione della domanda, dovuta in larga parte alla chiusura generale delle attività e alle forti misure restrittive, ha dovuto scontrarsi con la necessità di un sensibile riadattamento della propria offerta in termini sia strettamente quantitativi, sia per ciò che riguarda gli elementi cardine delle relazioni con i propri clienti. Tra questi, infatti, ci sono molti rivenditori al dettaglio che, a causa della pandemia, si sono ritrovati in situazioni finanziarie precarie e con la necessità, tuttavia, di richiedere ulteriori ordinativi per il proseguimento della propria attività. La Giano S.r.l. si è ritrovata, così, a dover sviluppare una strategia che, come specificato al paragrafo precedente, da una parte limitasse il rischio di solvibilità dei propri clienti (attraverso analisi dell'affidabilità e del rischio di credito), e, dall'altra, che permettesse di soddisfare le esigenze e i bisogni di quest'ultimi in modo da garantire una certa continuità del ciclo degli ordini ed evitare un deterioramento dei legami relazionali (attraverso la formulazione di un piano di riduzione programmato degli ordini finalizzato alla riduzione di eventuali insolvenze, politiche di scontistica e dilazione dei pagamenti). L'obiettivo è stato quello di mantenere, seppur in maniera ridotta, un flusso di cassa costante che, oltre a permettere di coprire i costi, garantisse il mantenimento e uno sviluppo ulteriore delle customers relationships, evitando di incappare in una crisi di liquidità e un

livello di indebitamento tali da compromettere le linee di sviluppo e di crescita aziendale future. Parallelamente, l'azienda si è ritrovata a dover ridefinire, in alcuni casi, anche i programmi di approvvigionamento con i fornitori, in modo da poterli riadattare alle mutate strategie adottate. In questo modo, si è cercato di raggiungere la flessibilità necessaria per continuare ad operare in maniera attiva e profittevole in condizioni di forte dinamicità e incertezza.

Alla luce di ciò viene, di seguito, proposta la costruzione e la struttura di una possibile di Balanced Scorecard che tenga in considerazione le problematiche sopra citate, proponendo degli obiettivi che possano permettere alla Giano S.r.l. di integrare e potenziare le attività, attualmente svolte, del sistema di controllo di gestione e, oltre alla gestione degli effetti negativi causati dalla pandemia, di innescare un processo di crescita e sviluppo futuro. Nello specifico, nella parte sinistra vengono elencati gli obiettivi suddivisi secondo le prospettive, mentre nella parte destra alcuni dei possibili parametri di misura (KPIs) per valutarne il grado di raggiungimento (*Figura 3.7*).

Figura 3.7 – Un esempio di Balanced Scorecard per la Giano S.r.l.

Obiettivo	Indicatore
Prospettiva del cliente	
Allineare gli obiettivi aziendali con quelli strategici dei clienti	# degli obiettivi della BSC condivisi con quelli dei clienti chiave
Prezzo competitivo per i clienti	% di clienti che godono di vantaggi contrattuali
Sviluppo di attività promozionali	% di clienti che pubblicizzerebbero l'azienda positivamente
Incrementare la soddisfazione dei clienti	% di clienti che pubblicizzerebbero l'azienda positivamente
Essere percepiti come fornitore di qualità	% di clienti che classificherebbero l'azienda con un rating "A" dal punto di vista della qualità
Prospettiva interna	
Allineare le voci di spesa delle diverse aree aziendali con gli obiettivi della BSC	% dei budget delle diverse aree aziendali allineati con le iniziative della BSC
Incrementare l'uso delle informazioni sui clienti tramite meccanismi di feedback	# dei clienti inseriti in un sistema di raccolta feedback
Incrementare l'utilizzo di un sistema definizione e razionalizzazione dei costi	% delle linee di prodotto inserite in un piano di target costing
Approfondire ulteriormente relazioni con i fornitori per ottenere condizioni più vantaggiose	Incidenza annuale dei costi di approvvigionamento
Prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento	
Allineare il personale agli obiettivi della BSC	% del personale che realizzano un punteggio superiore al 90% in quiz sulla BSC
Rendere la relazione con il cliente un priorità per il personale	% del personale che realizzano un punteggio superiore al 90% in quiz sulla customer integration
Introduzione di sistemi IT per l'analisi dei dati	# delle iniziative intraprese verso i clienti sulla base dei dati raccolti tramite sistemi IT
Incrementare la qualità dei rapporti con i fornitori	% di fornitori con un rating "A"
Prospettiva economico-finanziaria	
Incremento delle vendite	Fatturato
Incremento della redditività	EBITDA
Mantenere la capacità di rimborso del debito	PFN
Riduzione del rischio di credito	% insoluti mensili
Riduzione dell'incidenza delle insolvenze	% insolvenze annuali

Fonte: Elaborazione dell'autore

Nello specifico, nella *prospettiva del cliente* sono state inserite delle iniziative, principalmente rivolte all'area marketing e delle vendite, riguardanti l'interrelazione e il coordinamento degli obiettivi della BSC con quelli dei clienti e, in maniera sinergica, con le informazioni provenienti dall'analisi strategica di

quest'ultimi attualmente svolta dall'azienda. In questo modo, sarà possibile allineare in maniera più accurata gli obiettivi aziendali con quelli dei clienti chiave, sviluppando relazioni ancor più profonde e interattive. Nel dettaglio, adottando come indicatore il numero degli obiettivi dell'impresa condivisi o in linea con quelli dei clienti sarà più semplice monitorare il livello di compatibilità, di integrazione e di soddisfazione con quelli ritenuti strategicamente più rilevanti, rendendo il soddisfacimento delle necessità e delle richieste di quest'ultimi un elemento fondamentale della pianificazione della strategia aziendale. In aggiunta, attraverso la possibilità di un programma di prezzi flessibile, unitamente ad attività promozionali (concessioni di sconti, dilazioni di pagamento) facilitati da un quadro economico-finanziario aziendale già solido, sarà più semplice intercettare e soddisfare le specifiche necessità del cliente, favorendo l'incremento del livello di fidelizzazione e garantendo la continuità del rapporto nel lungo periodo. A tal proposito, aumentando la percentuale dei clienti che pubblicizzino l'impresa, sarà possibile, inoltre, sfruttare gli effetti a catena di un passaparola positivo che promuova l'immagine aziendale, estendendola oltre i confini dell'attuale bacino di clienti, attirandone di nuovi potenziali. Ciò permetterà di solidificare l'attuale customer base che, da una parte garantirà all'azienda di continuare ad operare in maniera efficace in condizioni di turbolenza e incertezza e, dall'altra, costituirà un solido trampolino per lo sviluppo futuro. In questo modo, sarà più semplice diffondere la percezione della qualità dell'offerta della Giano S.r.l., aumentando in

maniera sinergica le possibilità di collaborazione con clienti e aziende partner leader del settore e, accrescere così, le prospettive di crescita.

Nella *prospettiva interna* si evidenzia la creazione e l'assegnazione di budget specifici per ogni area aziendale in linea con gli obiettivi della BSC, in modo che tutte le risorse e gli sforzi siano allineati con il raggiungimento della strategia aziendale. In questo modo, sarà possibile arricchire il sistema di programmazione e controllo, attraverso un processo di budgeting distribuito e collegato in modo capillare tra i diversi livelli e funzioni aziendali, incrementando la % dei budget delle diverse aree in linea con gli obiettivi aziendali contenuti nella BSC, in modo da modificare e adattare in maniera flessibile le decisioni operative al cambiamento del contesto ambientale e della strategia. Così facendo, l'impresa potrà migliorare la propria capacità di comprensione e reazione a eventuali fattori di declino, arricchendo il processo di diagnosi e gestione degli elementi di crisi. Su questa linea si trova il potenziamento dell'attività e dei sistemi di definizione e attribuzione dei costi, in modo da massimizzare i margini di linea dei prodotti ed evitare perdite evitabili di risorse. In questo modo sarà possibile aumentare, ad esempio, la % delle linee di prodotto inserite in un programma di target costing che permetta di razionalizzare le voci di costo superflue, con la possibilità di destinare maggiori sforzi ad altre iniziative. Parallelamente, viene proposto anche un potenziamento delle attività di raccolta dei feedback dei clienti, in modo da anticiparne, bisogni, problematiche e richieste. In particolare, aumentando il numero dei clienti inseriti

in un sistema di feedback, renderà più semplice comprendere e allineare gli obiettivi dei clienti strategici con quelli contenuti nella BSC, di cui si è discusso nella prospettiva precedente, incrementando il grado di soddisfazione e fidelizzazione di quest'ultimi e facilitando, peraltro, l'attività di pianificazione e programmazione aziendale. In maniera sinergica, si evidenzia come un incremento della collaborazione con i fornitori potrebbe permettere di ottenere condizioni contrattuali più favorevoli che, unitamente alla capacità di raccolta feedback dei clienti, facilitino un adattamento flessibile dell'offerta aziendale ai cambiamenti repentini, generati dalla crisi, del mercato e del contesto ambientale in cui opera.

La *prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento* propone lo sviluppo e il potenziamento di un programma di comunicazione dei contenuti della BSC, a tutti i livelli dell'organizzazione, per incrementare la fiducia con il personale, la condivisione e la diffusione dei principi e degli obiettivi aziendali e strategici. Su questa linea, si evidenzia l'importanza dell'istituzione di attività di formazione di quest'ultimo in merito alla coltivazione e allo sviluppo delle relazioni con i clienti, soprattutto quelli chiave, in modo da comprenderne il valore e rafforzarne il legame con l'azienda. In questo modo viene facilitato il processo di allineamento degli obiettivi dei clienti strategici con quelli contenuti nella BSC, diffondendo lungo l'intera struttura organizzativa l'importanza di adottare una visione customer centric. Potrebbero, a tal proposito, essere introdotti dei quiz che misurino la conoscenza del personale in merito agli obiettivi della BSC o delle attività di

customer integration. Infine, si sottolinea l'efficacia di un eventuale investimento in un sistema IT che permetta di incrementare la raccolta e l'analisi dei dati sui clienti e sui fornitori, processandoli in maniera precisa e repentina, in modo da incrementare la capacità di scambio delle informazioni con le aziende partner e la qualità dei rapporti e delle forniture. In questo modo, integrando le potenzialità con un sistema di raccolta feedback, è possibile aumentare la profondità delle attività di analisi del cliente ed incrementare i dati a supporto del processo decisionale.

In ultima istanza, nella *prospettiva economico-finanziaria* vengono riportati gli indicatori attraverso i quali valutare se le iniziative prestabilite stanno creando valore per l'azienda. Si evidenzia come molte delle iniziative descritte nelle dimensioni precedenti siano finalizzate ad incrementare ed approfondire il numero delle relazioni con i clienti, con l'obiettivo di incrementare l'andamento delle vendite e la redditività dell'impresa nel tempo. Uno sguardo particolare viene rivolto agli indicatori che permettono di valutare lo stato di salute finanziaria e patrimoniale dell'azienda, in modo da monitorare il margine di manovra di quest'ultima e di cogliere in anticipo eventuali sintomi di declino, evitando effetti degenerativi che possano evolvere in uno stato grave di crisi aziendale. Vengono monitorati, a tal proposito, la capacità di rimborso del debito da parte dell'azienda, misurata attraverso la posizione finanziaria netta, e il rischio di credito dei clienti, il cui sensibile aumento potrebbe inficiare negativamente sui flussi di cassa dell'impresa, rischiando di innescare una crisi di liquidità.

CONCLUSIONI

La crisi economica, causata dalla diffusione dell'epidemia di COVID-19, rappresenta un evento straordinario, imprevedibile che ha posto le imprese di molti settori industriali di fronte a situazioni di forte declino e incertezza.

Nel presente lavoro, viene sottolineata l'importanza e l'efficacia degli strumenti del sistema di pianificazione, programmazione e controllo nella diagnosi e gestione delle crisi aziendali. L'obiettivo non è stato quello di descrivere una ricetta esatta da applicare in maniera rigida, schematica e ordinata. Le considerazioni proposte durante l'analisi, infatti, non hanno inteso fornire una classificazione degli strumenti da utilizzare a seconda della precisa fase di crisi che l'impresa sta attraversando, declinando le azioni da intraprendere secondo un processo ordinato a tappe. Piuttosto, si intende evidenziare l'importanza di un sistema di controllo di gestione e strategico che favorisca la raccolta e l'interpretazione delle informazioni, di varia natura, provenienti dalle diverse aree e funzioni aziendali, e l'impiego coordinato e sinergico delle differenti tipologie di strumenti in questa analisi descritti. Il fine è quello di rafforzare la percezione e la consapevolezza dei sintomi di declino e della loro potenziale evoluzione, organizzando rapidamente interventi correttivi che evitino lo sviluppo di effetti di crisi degenerativi. Ciò, consente di sviluppare una flessibilità operativa che permetta al management di modificare in

corso d'azione la strategia e gli obiettivi deliberati, incrementando la capacità di adattamento dell'azienda all'incertezza e ai repentini cambiamenti del contesto ambientale in cui opera.

Nel dettaglio, si sottolinea l'importanza dell'analisi di bilancio, in merito alle attività di prevenzione, per l'individuazione dei sintomi e degli elementi di declino. In questo modo, è possibile determinare e analizzare l'origine di quest'ultimi e individuare la natura e le cause della crisi aziendale, predisponendo così, misure e azioni preventive che garantiscano il mantenimento dello stato di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'impresa.

Il sistema di controllo di gestione si pone come anello di congiunzione tra area operativa e dimensione strategica, favorendo l'attività di diagnosi della crisi, attraverso la raccolta e l'interpretazione delle informazioni che provengono dalle differenti aree e funzioni aziendali, e lo sviluppo degli interventi necessari per contrastare e risolvere gli effetti negativi del declino organizzativo. Attraverso il collegamento e l'impiego di strumenti come l'analisi di bilancio, il budget e la Balanced Scorecard, il management è in grado di pianificare e programmare in maniera flessibile gli obiettivi aziendali in funzione del rapido cambiamento delle condizioni ambientali, verificandone il grado di raggiungimento attraverso meccanismi di controllo in itinere, che consentano di predisporre eventuali azioni correttive in maniera efficace. In questo modo, è possibile focalizzare e indirizzare il processo decisionale sulle variabili strategiche e sui fattori critici di successo

necessari all'impresa per gestire la dinamicità e le turbolenze ambientali, operando in maniera profittevole anche in condizioni di crisi e incertezza.

A tal proposito, la Giano S.r.l., attraverso un'attenta analisi finalizzata all'individuazione del profilo di rischio e dell'importanza strategica dei propri clienti, ha potuto comprendere le reali necessità e problematiche lamentate da quest'ultimi e adattare, di conseguenza, la propria strategia e offerta. Nello specifico, mediante le attività del sistema di programmazione e controllo, il management e la direzione sono stati in grado di ridefinire gli obiettivi di breve termine e le leve strategiche su cui focalizzarsi, adattandosi ai cambiamenti del contesto in cui l'azienda opera. In questo modo è stato possibile mantenere il rapporto di collaborazione con i propri clienti, limitandone il rischio di insolvenza, preservare le condizioni di equilibrio economico e finanziario dell'impresa e intensificare il grado di fidelizzazione e integrazione con quest'ultimi. In particolare, concentrandosi sulla copertura dei costi fissi l'impresa ha potuto redigere, attraverso ciò che residuava oltre il punto di pareggio, un budget per la scontistica e organizzare politiche di riduzione degli ordini e dilazioni di pagamento. Ciò ha permesso, a fronte di una contrazione programmata e controllata degli utili, di mantenere un flusso di cassa costante che ha facilitato il contenimento e la gestione degli effetti negativi della crisi economica globale, preservando e intensificando le linee di sviluppo e crescita aziendale future.

A tal proposito è stata, infine, proposta una Balanced Scorecard evidenziando l'utilità e i vantaggi che, l'introduzione e lo sviluppo di uno strumento nuovo come

la BSC, per la Giano S.r.l., potrebbero generare in merito alla diagnosi e gestione della crisi. Si evidenzia come l'impiego di quest'ultima, in maniera integrata e sinergica con le altre attività e strumenti del sistema di programmazione e controllo già collaudate dall'azienda, possa focalizzare l'attenzione del management sulle variabili ritenute strategiche e sui fattori critici di successo necessari per operare in maniera efficace nel proprio business. La Balanced Scorecard rappresenta, quindi, un ottimo strumento di supporto decisionale, capace di guidare l'azione dell'impresa in un contesto fortemente incerto e turbolento come quello economico causato dal COVID-19, permettendo di individuare e comprendere eventuali sintomi di declino, monitorando lo stato di salute economico, finanziario e patrimoniale dell'impresa e, parallelamente, di intensificare i rapporti con i propri clienti e con quelli potenziali, incrementando il numero delle vendite e la redditività dell'impresa nel lungo periodo.

BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF H. I., “*Managing strategic surprise by response to weak signals*”, California Management Review, Vol. XVIII, No. 2, 1975.
- BASTIA P., “*Crisi aziendali e piani di risanamento*”, Giappichelli Editore, Torino, 2019.
- BASTIA P., “*Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*”, Giappichelli, Torino, 1996.
- BEZZERLA M., “*Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi*”, Controllo di Gestione, (4), 2018.
- BIGLEY G. A., ROBERTS K. H., “*The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments*”, The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 6, 2001.
- BRUNETTI G., “*Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*”, Franco Angeli, 1999.
- BUBBIO A., “*Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni*”, Amministrazione & Finanza oro, n. 1, 2000.
- BUBBIO A., “*Il budget nel governo dell'impresa: aspetti di processo e soluzioni tecnico-strutturali per l'elaborazione del budget in diversi tipi di impresa e in condizioni ambientali perturbate*”, Pirola Editore, Milano, 1991.

- BUNDY J., PFARRER M. D., SHORT C. E., COOMBS W. T., “*Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development*”, Journal of Management, Vol. 43 No. 6, July 2017.
- CIOFFI A., “*Verso un’evoluzione del budget. Il caso Terna*”, Economia & Management, (3), 2007.
- Codice della crisi d’impresa 2019, Titolo I, art.2, Decreto legislativo del 12/01/2019 n. 14.
- Confindustria Moda, “*Indagine indagine relativa all’impatto del Covid-19 sulle imprese italiane del settore Tessile, Moda e Accessorio nel secondo trimestre del 2020*”, luglio 2020.
- Confindustria Moda, “*Indagine relativa all’impatto del Covid-19 sulle imprese italiane del settore Tessile, Moda e Accessorio nel primo trimestre del 2020*”, aprile 2020.
- CONTINI C., FADIGA L., “*Modalità di contagio di COVID-19*”, Università degli Studi di Ferrara, 22 settembre 2020.
- CORONELLA S., “*I modelli di previsione delle crisi aziendali: alcune riflessioni*”, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, settembre-ottobre, 2009.
- DANOVI A., QUAGLI A., “*Gestire la crisi d’impresa. Processi e strumenti di risanamento*”, Wolters Kluwer, Milano, 2015.
- FALINI A., “*La crisi d’impresa e le sue cause: un modello interpretativo*”, Università degli Studi di Brescia, dicembre, 2011.
- FRANCO M., BOURNE M., “*Factors that play a role in managing through measures*”, Management Decision 41/8, 2003.

- GATTI M., *“Balanced Scorecard e Cost Management. Riferimenti teorici e aziendali”*, Esculapio, Bologna, 2011.
- GOLINELLI G., *“L’approccio sistemico al governo dell’impresa”*, Cedam, Padova, 2000.
- GUATRI L., *“Crisi e risanamento delle imprese”*, Giuffrè, Milano, 1986.
- GUATRI L., *“Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore”*, Egea, Milano, 1995.
- HAX A. C., MAJLUF N. S., *“La gestione strategica dell’impresa”*, a cura di Lucio Sicca, Napoli, Edizioni scientifiche italiane, 1991.
- HENG Li, SHANG-Ming LIU, XIAO-HUA YU, SHI-LIN TANG, CHAO-KE TANG, *“Coronavirus disease 2019 (COVID-19): current status and future perspectives”*, May, 2020.
- LORANGE P., *“Pianificazione strategica”*, McGraw-Hill, Milano, 1990.
- MARASCA S., MARCHI L., RICCABONI A., *“Controllo di Gestione. Metodologie e Strumenti”*, Knowit  Editore, Arezzo, 2013.
- MARASCA S., PETTINARI G., *“Informazioni di costo per le decisioni”*, in: S. MARASCA, L. MARCHI, A. RICCABONI, *“Controllo di Gestione. Metodologie e strumenti”*, Knowit  Editore, Arezzo, 2013.
- MORIN E., *“Per una teoria della crisi”*, Armando Editore, 2017.
- MOTET G., BIEDER C., *“The Illusion of Risk Control. What Does it Take to Live With Uncertainty?”*, Springer Open, Toulouse, 2017.

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD),
Economic Outlook, Volume 2020, Issue 1, June 2020.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD),
Economic Outlook, Volume 2020, Issue 2, December 2020.
- PAOLUCCI G., *“Analisi di bilancio. Logica, finalità e modalità applicative”*, Franco Angeli, Milano, 2016.
- PAUCHANT T. C., MITROFF I. I., LAGADEC P., *“Toward a Systemic Crisis Management Strategy: Learning from the Best Examples in the US, Canada and France”*, *Industrial Crisis Quarterly*, 5(3), 1991.
- QUARANTELLI E. L., *“Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings”*, *Journal of Management Studies*, 25(4), 1988.
- RICCABONI A., *“Il controllo di gestione: obiettivi, attori, e strumenti”*, in: S. MARASCA, L. MARCHI, A. RICCABONI, *“Controllo di Gestione. Metodologie e strumenti”*, Knowità Editore, Arezzo, 2013.
- SAITA M., 1990, *“Il budget economico, finanziario e patrimoniale”*, McGraw Hill, Milano.
- SIMONS R., *“How new top managers use control systems as levers of strategic renewal”*, *Strategic Management Journal*, (3), 1994.
- SLATTER S., LOVETT D., *“Corporate Turnaround. Managing companies in distress”*, Penguin, Londra, 1999.
- STAMERRA G., ZONI L., *“Il ruolo del budget in tempi di crisi. Perché non si può rinunciare alla formalizzazione dei piani di azione”*, *Economia & Management* (4), 2009.

TALEB N. N., *“Antifragile. Prosperare nel disordine”*, Il Saggiatore, Milano, 2012.

TALEB N. N., *“Il cigno nero. Come l’improbabile governa la nostra vita”*, Il Saggiatore, Milano, 2008.

TANKLER A., *“Does this change everything? Small business gets sick”*, European Investment Bank, (4), 2020.

SITOGRAFIA

Confindustria: <https://www.confindustria.it/home>

ECDC (European Centre for Disease Prevention and Control):
<https://www.ecdc.europa.eu/en>

Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana: <https://www.gazzettaufficiale.it/>

ISS (Istituto Superiore di Sanità): <https://www.iss.it/>

ISTAT: <https://www.istat.it/>

OECD (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico):
<https://www.oecd.org/>

WHO (World Health Organization): <https://www.who.int/>