

The Series publishes research concerning two wide and interwoven fields: Theories of Firm and Organizations, Company Strategy, Corporate Governance, Business Ethics, Corporate Social Responsibility; Financial Accounting, Managerial Accounting, Social Reporting, Company Valuation, Internal and External Auditing, Financial Statement Analysis, Fundamental Analysis and Security Valuation, Accounting History, Corporate Disclosure and Communication to Financial Market.

The Series is open to contributions based on: different methodologies and methods; theoretical, empirical or experimental research; positive, interpretive, and critical approaches. Nevertheless, only rigorous, original, contributive and clear pieces of research that will make a contribution to the above mentioned fields of study will be published. Purely normative or descriptive works will not be accepted as well as inappropriate subject matter.

The Editor in Chief, the Co-Editors and the Editorial Board will insure that the Editorial Policy will be respected. They make a first appraisal of the publication proposals, considering their coherence with the aims and scope of the Series. The Editor in Chief and the Co-Editors, assisted by the Editorial Board, choose the reviewers, and guarantee a transparent and correct application of a double blind review process.

The members of the Scientific Committee, and other valuable scholars, contribute as reviewers, on the basis of their specific competency. Each member of the Scientific Committee can also select and address publication proposals to the Editor. In this case, the member cannot be involved in the reviewing process.

Our Series also hosts collected volumes. In this case, if the volume has a responsible editor and contains many chapters concerning different topics, a single blind review process is applied.

*This Series is supervised by AIDEA  
Collana accreditata AIDEA*



*Editor in Chief*  
Francesco Giunta (Florence University)

*Co-Editors*  
Luciano Marchi (Pisa University)  
Lucio Potito (Federico II Naples University)

*Editorial Board*  
Marco Allegrini (Pisa University)  
Alessandro Lai (Verona University)  
Roberto Maglio (Federico II Naples University)  
Michele Pisani (L'Aquila University)  
Ugo Sosterio (Venice University)

*Italian Scientific Committee*

Paolo Andrei (Parma University)  
Luca Anselmi (Pisa University)  
Elio Borgonovi (Bocconi Milan University)  
Fabrizio Cerbioni (Padua University)  
Lino Cinquini (Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa)  
Paolo Collini (Trento University)  
Stefano Coronella (Parthenope Naples University)  
Luciano D'Amico (Teramo University)  
Vittorio Dell'Atti (Bari University)  
Antonio Del Pozzo (Messina University)  
Enrico Laghi (La Sapienza Rome University)  
Giovanni Liberatore (Florence University)  
Riccardo Macchioni (Federico II Naples University)  
Stefano Marasca (Marche University)  
Antonio Matacena (Bologna University)  
Pietro Mazzola (IULM Milan University)  
Luciano Olivotto (Venice University)  
Antonella Paolini (Macerata University)  
Giuseppe Paolone (Pescara University)  
Angelo Riccaboni (Siena University)  
Stefano Pozzoli (Parthenope Naples University)  
Alberto Quagli (Genoa University)  
Paolo Tartaglia Polcini (Salerno University)  
Claudio Teodori (Brescia University)  
Riccardo Viganò (Federico II Naples University)  
Stefano Zambon (Ferrara University)

*International Scientific Committee*

David Alexander (The Birmingham Business School, UK)  
Bruce Behn (University of Tennessee, Usa)  
Garry Carnegie (RMIT University, Australia)  
Pablo Fernandez (IESE Business School, University of Navarra)  
Günther Gebhardt (Johann Wolfgang Goethe Universität, Frankfurt am Main)  
Richard Slack (Northumbria University, Newcastle, UK)  
Maria Shtefan (Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, Russia)

**Elisa Giacosa**

# **Il fenomeno della crisi aziendale**

Un modello di percezione del fenomeno  
della crisi aziendale nel sistema impresa

**FrancoAngeli**

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali ([www.clearedi.org](http://www.clearedi.org); e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org)).

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato, 54 - 20098 San Giuliano Milanese (MI)

ISBN: 9788891743251

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

*Ai miei genitori,  
vicini seppur lontani*

FrancoAngeli

ISBN: 9788891743251

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

FrancoAngeli

ISBN: 9788891743251

## INDICE

<b>Inquadramento del lavoro e metodologia della ricerca</b>	pag.	11
1. L'inquadramento del lavoro	»	11
2. La metodologia della ricerca	»	15
3. Il campione analizzato	»	22

### **PARTE PRIMA LA CONTESTUALIZZAZIONE DEL FENOMENO DELLA CRISI NEL SISTEMA AZIENDA**

<b>1. Il fenomeno della crisi nel sistema d'impresa</b>	»	31
1.1. L'azienda come luogo della crisi aziendale	»	31
1.2. La crisi nel sistema azienda	»	40
1.3. Gli orientamenti nella letteratura avente per oggetto la crisi aziendale	»	52
<b>2. Il manifestarsi della crisi nel ciclo di vita dell'azienda</b>	»	59
2.1. Il fenomeno della crisi nel ciclo di vita aziendale	»	59
2.2. Lo stato di crisi strutturale oggetto di indagine	»	64
2.3. La relazione tra cause e sintomi della crisi	»	69

### **PARTE SECONDA IL "MODELLO DI PERCEZIONE DEL FENOMENO DELLA CRISI AZIENDALE"**

<b>3. La prima parte del "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale": "i sintomi della crisi"</b>	»	75
--	---	----

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

3.1. I sintomi dello stato di crisi patologica	pag.	75
3.2. I sintomi della crisi di natura qualitativa	»	79
3.3. I sintomi di natura quantitativa	»	82
3.4. Riflessioni emergenti dalla prima parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”	»	88
<b>4. La seconda parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”: “le cause esterne della crisi”</b>	»	92
4.1. Gli approcci di osservazione del fenomeno della crisi nel sistema azienda	»	92
4.2. L'illustrazione dell'approccio esterno adottato nella seconda parte del modello	»	98
4.3. La prima sezione della seconda parte del modello: l'influenza del contesto esterno sull'azienda	»	101
4.4. La seconda sezione della seconda parte del modello: l'influenza del mercato sul sistema azienda	»	108
4.4.1. Gli input	»	109
4.4.2. Gli output	»	124
4.5. Riflessioni emergenti dalla seconda parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”	»	137
<b>5. La terza parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”: “le cause interne della crisi” (prima e seconda sezione)</b>	»	141
5.1. L'illustrazione dell'approccio interno adottato nella terza parte del modello	»	141
5.2. La prima sezione della terza parte del modello: i soggetti imputabili della crisi	»	142
5.3. La seconda sezione della terza parte del modello: le cause della crisi di origine interna secondo il modello “input-output”	»	152
5.3.1. Gli input	»	153
5.3.2. Il processo di trasformazione	»	159
5.3.3. Gli output	»	162
<b>6. La terza parte del modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale: “le cause interne della crisi” (terza sezione)</b>	»	167
6.1. L'approccio di studio del sistema azienda impiegato nella terza sezione della terza parte del modello	»	167

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

6.2. Le aree funzionali operazionali esaminate nella terza sezione della terza parte del modello	pag.	174
6.2.1. Le aree funzionali caratteristiche esaminate nella terza sezione della terza parte del modello	»	174
6.2.1.1. La ricerca e sviluppo	»	175
6.2.1.2. La produzione e logistica	»	180
6.2.1.3. Il marketing	»	190
6.2.2. Le aree funzionali integrative esaminate nella terza sezione della terza parte del modello	»	207
6.2.2.1. L'organizzazione e personale	»	207
6.2.2.2. La finanza	»	221
6.3. Le aree funzionali di controllo e di informazione esaminate nella terza sezione della terza parte del modello	»	235
6.3.1. La Pianificazione strategica	»	236
6.3.2. L'amministrazione e controllo	»	239
6.4. Riflessioni emergenti dalla terza parte del modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale	»	243
<b>Conclusioni</b>	»	249
<b>Bibliografia</b>	»	257
<b>Appendice</b>	»	289

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

FrancoAngeli

ISBN: 9788891743251

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## INQUADRAMENTO DEL LAVORO E METODOLOGIA DELLA RICERCA

### 1. L'inquadramento del lavoro

Il tema del fenomeno della crisi aziendale è divenuto di estrema attualità a causa del contesto attuale nel quale le aziende operano, caratterizzato da un numero crescente di realtà economiche in crisi. Inoltre, la rapidità con la quale avviene il passaggio dal declino alla crisi ha indotto gli studiosi a ragionare in modo più approfondito sul fenomeno della crisi aziendale.

L'*obiettivo* del lavoro è quello di elaborare un "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale". Esso costituisce una sorta di mappatura schematica dei sintomi più frequenti e delle principali cause della crisi, individuati dalla letteratura ed avvertiti da una serie di soggetti direttamente o indirettamente coinvolti dal fenomeno. Al contrario, il lavoro non si è concentrato sull'analisi tecnica e specifica di tutti i momenti essenziali del fenomeno di crisi aziendale, quali la previsione dello stato di crisi, l'accertamento dello stato di crisi e il risanamento dell'azienda.

Le *motivazioni* del presente lavoro sono molteplici. In primo luogo, l'attualità del fenomeno della crisi aziendale rende alquanto rilevante il suo approfondimento; in secondo luogo, la crisi è spesso caratterizzata da una certa gravità, che può compromettere la sopravvivenza dell'azienda; come ultimo, il processo decisionale in merito alle azioni da intraprendere in una situazione di crisi deve avvenire in condizioni di urgenza. Emerge, quindi, l'utilità di un modello di ragionamento del fenomeno della crisi aziendale in forma schematica. Esso può coadiuvare il management e/o la proprietà sia nell'effettuare una diagnosi precoce della situazione aziendale prima che la crisi si manifesti completamente, sia nel porre in essere un'azione tempestiva ed appropriata alle reali condizioni aziendali.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Analizzando la letteratura in materia, è emerso quanto potesse essere interessante esaminare la tematica in oggetto. L'autorevole studio di Roux-Dufort e Lalonde (2013)<sup>1</sup> ha evidenziato un'area lacunosa della letteratura, rappresentata da una schematizzazione approfondita e concettuale dei fattori che hanno causato la crisi. Una schematizzazione potrebbe favorire la diagnosi precoce della situazione esistente e permettere un migliore processo decisionale da parte del management e/o della proprietà. Anche facendo riferimento allo studio di Penrose (2000) e di Yin e Jing (2014)<sup>2</sup>, è emerso che gli studi aventi per oggetto la tematica del *crisis management* si sono concentrati prevalentemente sulla strategia di risoluzione della crisi e sulla modalità di implementazione della suddetta strategia, senza focalizzarsi approfonditamente e in modo schematico sui sintomi e sulle cause della crisi. Pertanto, il *valore aggiunto di questo lavoro* è rappresentato dai seguenti aspetti:

- esso si basa sulla creazione di un modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale in forma schematica, dal quale emergono i sintomi più frequenti e le principali cause di crisi. In tal senso, il modello può contribuire a colmare il gap emerso dal citato studio di Roux-Dufort e Lalonde (2013);
- inoltre, la mappatura dei sintomi e delle cause della crisi che ne deriva è supportata sia da un'analisi teorica in materia, sia da un'indagine empirica avente molteplici fonti informative;
- come ultimo, le condizioni di incertezza della circostanza da gestire, il grado di minaccia più o meno marcato alla sopravvivenza dell'azienda, e la necessità di diagnosticare la reale condizione aziendale in modo tempestivo, incrementano il valore del suddetto modello.

Il *framework teorico* adottato in questo lavoro è rappresentato dal cosiddetto "*sensemaking view of crisis management*"<sup>3</sup>. Si tratta di una logica di per-

<sup>1</sup> C. Roux-Dufort, C. Lalonde (2013), "Editorial: Exploring the Theoretical Foundations of Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(1), pp. 1 ss.

<sup>2</sup> J. Penrose (2000), "The Role of Perception in Crisis Planning", *Public Relations Review*, 26(2), pp. 155 ss. S. Yin, R. Jing (2014), "A Schematic View of Crisis Threat Assessment", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), pp. 97 ss.

<sup>3</sup> R.S. Billings, T.W. Milburn, M.L. Schaalman (1980), "A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 25(2), pp. 300 ss. A.D. Brown, P. Stacey, J. Nandhakumar (2008), "Making Sense of Sensemaking Narratives", *Human Relations*, 61(8), pp. 1035-1062. S.J. Ray (1999), *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*, Quorum Books, London. S. Taneja, M. Pryor, S. Sewell, A. Recuero (2014), "Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention", *Journal of Management Policy & Practice*, 15(1), pp. 78 ss. K.E. Weick

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

cezione di una serie di fattori legati al fenomeno della crisi, da parte dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti dalla crisi, che hanno permesso di identificare i principali sintomi e cause della crisi. Questa logica permette una diagnosi precoce della situazione aziendale, senza attendere il completo manifestarsi della crisi. Tale framework teorico è alquanto diffuso nello studio del *crisis management*<sup>4</sup>, in quanto esso favorisce la schematizzazione delle percezioni provenienti dal contesto interno ed esterno all'azienda, sviluppando una consapevolezza condivisa sul fenomeno della crisi.

La *struttura del lavoro*, suddiviso in due parti, è di seguito analizzata.

La *prima parte* ha per oggetto la contestualizzazione del fenomeno della crisi nel sistema azienda. Essa si compone di due capitoli.

Nel *capitolo 1*, di natura teorica, viene effettuata un'analisi del concetto di "azienda", finalizzata a contestualizzare l'ambito nel quale la crisi aziendale ha luogo. Seppur in modo non esaustivo, sono state riprese alcune teorie economico-aziendali dalle quali deriva il significato di "azienda", ripercorrendo alcuni aspetti che risultano particolarmente funzionali all'illustrazione del fenomeno della crisi d'impresa. Successivamente, il fenomeno della crisi aziendale è stato contestualizzato all'azienda nel rispetto della teoria sistemica, scelta per maggiore aderenza agli obiettivi della ricerca. L'intento è quello di comprendere come l'azienda, intesa in un'ottica di sistema, venga influenzata dal verificarsi della crisi. Come ultimo, sono stati delineati i diversi approcci di studio proposti dalla letteratura per definire il fenomeno della crisi aziendale.

Nel *capitolo 2*, di natura teorica, il fenomeno della crisi è stato contestualizzato al ciclo di vita aziendale. Dopo aver distinto le circostanze negative a seconda del loro grado di intensità, nel proseguo del capitolo (e dell'intero lavoro) si è fatto riferimento alla crisi di natura strutturale (o patologica), che costituisce una fase di natura patologica nella vita aziendale. Il "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale" proposto farà riferimento alla crisi di natura patologica.

(1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38(4) pp. 628 ss. K.E. Weick (2009), *Making Sense of the Organization*, Blackwell, Malden, p. 125.

<sup>4</sup> E. James, L. Wooten, K. Dushek (2011), "Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda", *Academy of Management Annals*, 5, pp. 455 ss. S. Maitlis, S. Sonenshein (2010), "Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988)", *Journal of Management Studies*, 47(3), pp. 551 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

La *seconda parte* del lavoro ha per oggetto l'illustrazione del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale” proposto. Essa è composta da quattro capitoli.

Il *capitolo 3*, di natura teorica ed empirica, delinea la prima parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”, denominata “I sintomi della crisi”. Essa effettua la mappatura dei principali sintomi della crisi di natura qualitativa e quantitativa, individuati attraverso il supporto della letteratura e dell'indagine empirica come sarà illustrato nella metodologia della ricerca (paragrafo 2). Tale mappatura favorisce una individuazione precoce del fenomeno della crisi, prima che essa si manifesti completamente.

Nel *capitolo 4*, di natura teorica ed empirica, sono stati, in primo luogo, illustrati due approcci teorici di osservazione della crisi, ossia l'“approccio esterno” o “oggettivo”, che osserva le cause della crisi di natura esterna, e l'“approccio interno” o “soggettivo”, che osserva le cause della crisi di natura interna. In secondo luogo, adottando l'approccio esterno, è stata predisposta la seconda parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”, denominata “Le cause della crisi di natura esterna”, che effettua la mappatura delle cause della crisi derivanti dall'esterno che generano o alimentano una circostanza di crisi. L'analisi è stata condotta con riferimento a differenti ambiti del contesto, a seconda della loro ampiezza: l'ambiente, inteso nel suo complesso, il settore economico di appartenenza ed il mercato nel quale l'azienda opera. Le principali cause di natura esterna della crisi individuate dal modello sono state individuate e illustrate attraverso il supporto della letteratura e dell'indagine empirica.

Il *capitolo 5*, di natura teorica ed empirica, delinea la prima e la seconda sezione della terza parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”, denominata “Le cause della crisi di natura interna”. Tali sezioni sono state realizzate attraverso il supporto della letteratura e dell'indagine empirica. Utilizzando l'approccio interno, in primo luogo, sono state individuate le principali categorie di soggetti imputabili della crisi, quali il management, i lavoratori e gli shareholders senza ruoli manageriali. In secondo luogo, l'utilizzo del modello “input-output” ha permesso di individuare alcune cause che, con riferimento all'approvvigionamento dei fattori produttivi, al processo di trasformazione degli stessi e alla cessione degli output, generano o alimentano una circostanza di crisi.

Il *capitolo 6*, di natura teorica ed empirica, delinea la terza sezione della terza parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”. In esso, vengono mappate le principali cause di crisi di origine interna, riferite alle aree funzionali che compongono il sistema azienda, delineate attraverso un'analisi sistemica di natura funzionale. L'obiettivo dell'analisi per

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

aree funzionali è stato quello di individuare una serie di fattori o elementi interni all'azienda presenti in ogni funzione, il cui andamento genera o alimenta una circostanza di crisi. Tali fattori o eventi interni sono stati individuati attraverso il supporto della letteratura e dell'indagine empirica.

La *parte finale* è dedicata alle conclusioni, alle implicazioni teoriche e pratiche, nonché alle limitazioni della ricerca.

## 2. La metodologia della ricerca

L'*approccio metodologico* seguito è articolato nelle seguenti fasi successive:

- una prima fase della ricerca di natura teorica;
- una seconda fase della ricerca di natura empirica;
- un'ultima fase della ricerca, di natura conclusiva.

La *prima fase della ricerca* è rivolta ad un'analisi teorica del fenomeno della crisi aziendale, con particolare riferimento ai seguenti aspetti di osservazione:

- la definizione del fenomeno della crisi aziendale;
- la sua contestualizzazione nell'ambito del sistema azienda;
- l'individuazione dei sintomi della crisi, di natura qualitativa e quantitativa;
- l'approccio esterno e quello interno di osservazione del fenomeno della crisi aziendale;
- l'analisi dell'azienda, condotta per sub-sistemi, seguendo i criteri alternativi dell'analisi sistemica di natura operativa e dell'analisi sistemica di natura funzionale.

La fonte di riferimento impiegata nella prima fase della ricerca è rappresentata dalla letteratura, nazionale ed internazionale, avente per oggetto le suddette tematiche.

In particolare, l'analisi teorica del fenomeno della crisi aziendale avrebbe potuto essere condotta seguendo differenti criteri di osservazione, tra i quali si collocano i seguenti:

- l'applicazione delle teorie d'impresa al fenomeno di crisi aziendale, con particolare riferimento ad alcune teorie ampiamente riconosciute e diffuse nella letteratura, ed accomunate dal medesimo settore scientifico di derivazione;
- i momenti essenziali del fenomeno di crisi aziendale, distinti tra: previsione dello stato di crisi, accertamento dello stato di crisi, processo di risanamento aziendale.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Nel presente lavoro, si è scelto di adottare il primo criterio di osservazione, ossia di contestualizzare il fenomeno della crisi aziendale nell'ambito di una teoria d'impresa. In particolare, è stata adottata la teoria sistemica, in quanto essa si è mostrata quella maggiormente funzionale agli scopi del lavoro (come sarà motivato nel capitolo 1). La scelta del primo criterio di osservazione è dovuta alle seguenti ragioni:

- in primo luogo, essa rispetta l'oggetto della ricerca: infatti, il lavoro è focalizzato sull'individuazione dei sintomi e delle cause del fenomeno della crisi dell'azienda. Al contrario, esso non è incentrato sull'analisi tecnica e specifica dei momenti essenziali del fenomeno di crisi aziendale (ossia la previsione dello stato di crisi, l'accertamento dello stato di crisi e il processo di risanamento aziendale);
- in secondo luogo, tale criterio ha permesso di ricavare dei riferimenti concettuali utili per comprendere il fenomeno della crisi aziendale e contestualizzarlo al sistema azienda.

Analizzando la letteratura in materia, l'obiettivo di fondo della prima fase della ricerca è stato quello di creare una "bozza teorica di percezione del fenomeno della crisi aziendale", che permettesse di schematizzare, sotto il profilo teorico, i principali e più significativi sintomi e le differenti tipologie di cause della crisi.

La creazione della suddetta bozza teorica è stata possibile grazie all'impiego congiunto dei seguenti approcci di osservazione del sistema azienda:

- un "approccio esterno" o "oggettivo", con il quale sono state osservate le cause della crisi di natura esterna: si è cercato di comprendere se le relazioni tra l'azienda ed il suo contesto possono generare o alimentare una situazione di crisi. A tal fine, è stato impiegato il modello "input-output", che permette di indagare le relazioni tra l'azienda ed il suo contesto, riferendosi all'acquisizione di certi input ed alla cessione di certi output;
- un "approccio interno" o "soggettivo", con il quale sono state osservate le cause della crisi di natura interna: l'intento è stato quello di esaminare una serie di fattori o elementi interni all'azienda, il cui andamento può generare o alimentare una situazione di crisi. L'adozione dell'approccio interno ha permesso di individuare alcune cause della crisi, riferite ai vari momenti che caratterizzano il modello "input-output", da un lato, e alle varie aree funzionali dell'azienda, dall'altro.

La "bozza teorica di percezione del fenomeno della crisi aziendale" ha permesso di schematizzare quali siano i sintomi più rappresentativi della crisi, e quali le cause più frequenti, come emergenti dall'analisi della lettera-

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

tura. La logica della schematizzazione adottata è mutuata da alcuni studi precedenti<sup>5</sup>, i quali attribuiscono ad un'ottica schematica (*schematic view*) una serie di vantaggi:

- essa permette di semplificare in modo efficace le problematiche della gestione, sfruttando ogni informazione derivante dal contesto esterno e dall'esperienza del management e/o della proprietà, e guidando la comprensione e l'interpretazione della situazione aziendale;
- essa permette ai destinatari di elaborare una serie di validi spunti di riflessione prima che il fenomeno della crisi aziendale si manifesti completamente, maturando una percezione della situazione aziendale e permettendo un fronteggiamento anticipato della crisi<sup>6</sup>;
- lo schema che ne deriva permette l'individuazione di una serie di questioni chiave e facilita il ragionamento successivo.

La suddetta "bozza teorica di percezione del fenomeno della crisi aziendale" è stata utilizzata nell'indagine empirica, durante la seconda fase della ricerca.

Nella *seconda fase della ricerca*, il fenomeno della crisi aziendale è stato analizzato sotto il profilo empirico. Identificando un certo campione<sup>7</sup> di aziende, è stata verificata l'eshaustività e la correttezza della "bozza teorica di percezione del fenomeno della crisi aziendale" (creata nella prima fase della ricerca). A tal fine, si è scelto di impiegare un connubio di differenti fonti informative, che ha permesso di individuare molteplici ragioni del fenomeno della crisi aziendale:

- in primo luogo, un dossier contenente la documentazione relativa al progetto di risanamento di alcune aziende del campione. Tale documentazione, messa a disposizione dall'area rischi e crediti deteriorati di due istituti bancari italiani coinvolti, ha permesso di evidenziare alcune cause che hanno alimentato il fenomeno della crisi nell'azienda interessata. L'ottenimento del suddetto materiale ha naturalmente

<sup>5</sup> C.M. Lau, R.W. Woodman (1995), "Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective", *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 537 ss. E.A. Locke (2002), "The Epistemological Side of Teaching Management: Teaching Through Principles", *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), pp. 195 ss. S. Ranson, B. Hinings, R. Greenwood (1980), "The Structuring of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, 25(1), pp. 1 ss. S. Yin, R. Jing (2014), "A Schematic View of Crisis Threat Assessment", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), pp. 97 ss.

<sup>6</sup> J.P. Walsh (1988), "Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing", *Academy of Management Journal*, 31(4), pp. 873 ss.

<sup>7</sup> Il campione è illustrato nel par. 3 dell'Introduzione.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

comportato l'assunzione di un impegno di riservatezza da parte dell'autore: da un lato, è stata concessa la possibilità di sviluppare un'analisi per informazioni aggregate, dall'altro è stata preclusa la possibilità di fare riferimento a singoli casi o situazioni che permettesero di individuare il caso in esame;

- in secondo luogo, un questionario sottoposto alle aziende del campione. Il questionario, indirizzato al CEO o al proprietario dell'azienda, ha avuto l'obiettivo di comprendere i sintomi più diffusi e le principali cause della crisi, di natura interna ed esterna, in ogni singola azienda. Il questionario è stato creato dall'autore nel 2014 ed è stato inviato alle quaranta aziende del campione nel mese di gennaio 2015. Il questionario si compone di due parti<sup>8</sup>:
  - la prima parte è di natura introduttiva, ed è focalizzata su informazioni generali che riguardano l'azienda;
  - la seconda parte è orientata al fenomeno della crisi aziendale, ed è volta ad indagare i sintomi e le cause esterne ed interne della crisi. A tal proposito, sono doverose due precisazioni, l'una riferita all'analisi dei sintomi, l'altra a quella delle cause:
    - a. con riferimento ai sintomi: i suddetti sintomi non sono stati distinti a seconda del periodo di manifestazione degli stessi rispetto alla formalizzazione del progetto di risanamento (ad esempio, un anno prima, due anni prima ecc.). Tale scelta dell'autore è riconducibile alla volontà di non indagare aspetti particolarmente delicati (legati all'attività del management e/o delle persone adibite alle singole aree funzionali), con la quasi certezza che questi non solo non sarebbero stati illustrati dai diretti interessati, ma avrebbero anche ridotto la collaborazione dell'intervistato nei confronti della ricerca. Infatti, il mancato intervento dopo la percezione dei segnali della crisi (soprattutto se percepiti anni prima rispetto all'emersione della stessa) avrebbe implicitamente ammesso una responsabilità del management, con riferimento all'incapacità dello stesso di porre in essere le opportune azioni correttive<sup>9</sup>;

<sup>8</sup> Il questionario è allegato nell'Appendice 1.

<sup>9</sup> Si consideri, infatti, che il consapevole ritardo (da parte degli amministratori della società) nell'adozione di misure per rimediare ad una situazione di crisi potrebbe comportare la progressiva riduzione del patrimonio aziendale, con conseguenti responsabilità sia in ambito civile, sia in ambito penale.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- b. con riferimento alle cause della crisi: nella fase illustrativa dell'indagine, è stato precisato alle aziende quale fosse uno degli obiettivi del questionario, ossia l'individuazione delle cause che hanno generato o alimentato la crisi stessa. Nonostante la piena disponibilità delle aziende nel partecipare all'indagine empirica, è emersa fin da subito l'incapacità (o la mancata volontà) nel distinguere quali fossero le cause primarie della crisi (ossia quelle che avessero generato la crisi, con un rapporto causa-effetto chiaro e diretto) e quali fossero le cause secondarie della crisi (ossia quelle che avessero alimentato la situazione di crisi, senza averla innescata). È stata, pertanto, condivisa la seguente interpretazione delle domande riferite alla "predisposizione" di un fattore alla crisi: nell'ambito delle risposte, il riferimento sarebbe andato sia ai fattori intesi come causa della crisi in senso stretto (ossia una causa primaria della crisi, avente un rapporto causa-effetto chiaro e diretto con il fenomeno della crisi), sia ai fattori intesi come causa secondaria della crisi (ossia che hanno alimentato la crisi, senza averla innescata).

I questionari totali raccolti sono stati quaranta. Tutte le risposte emerse dal questionario hanno avuto validità informativa. Inoltre, data l'articolazione del questionario, nelle domande aperte non sono emerse ulteriori informazioni in aggiunta alle varie alternative di risposta già individuate nello stesso.

Le risultanze del questionario si sono mostrate allineate al contenuto del dossier relativo ai progetti di risanamento delle aziende del campione. Ciò era prevedibile, poiché i soggetti destinatari del questionario sono i medesimi che, anche con differenti ruoli manageriali, hanno contribuito all'avvio del risanamento dell'impresa, le cui caratteristiche (nonché le peculiarità del fenomeno di crisi ad esso collegato) sono formalizzate nel progetto di risanamento oggetto di analisi.

Il questionario è stato un utile strumento di indagine. In un primo luogo, l'invio del questionario ad ogni azienda del campione ha rispettato il connotato di unicità del sistema azienda, poiché il ragionamento sui sintomi e sulle cause della crisi è stato riferito ad ogni caso aziendale preso in esame. In secondo luogo, il questionario ha permesso di disporre di una certa quantità di informazioni, che è stata opportunamente elaborata mediante alcuni strumenti statistici semplici (quali le percentuali di composizione del campione, in relazione alle differenti domande del questionario).

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Successivamente, ha avuto luogo la generalizzazione del fenomeno osservato mediante la creazione del modello proposto<sup>10</sup>. In relazione all'analisi della documentazione resa disponibile dai due istituti bancari e delle risultanze dei questionari, è stato creato un "modello parzialmente definitivo di percezione del fenomeno della crisi aziendale", che effettua una mappatura dei principali sintomi e delle diverse tipologie di cause della crisi, di natura esterna ed interna. In esso, i sintomi e le cause, di differente natura, sono stati analizzati separatamente, seppur nell'ottica conclusiva di una visione globale dei loro effetti sul sistema azienda.

A tal proposito, è opportuna una precisazione. Sarebbe improprio ambire ad una schematizzazione completa di ogni possibile tipologia di sintomo e di causa della crisi, considerata in termini generali e valevole per qualsiasi azienda. Infatti, ogni azienda è unica e irripetibile e, come tale, costituisce una realtà a sé stante e meritevole di un approfondimento specifico. Pertanto, una esaustiva identificazione di tutti i sintomi e le cause della crisi spendibile per qualsiasi azienda sarebbe pressoché impossibile.

Ciononostante, lo sforzo effettuato nel modello proposto è stato quello di delineare i principali e più significativi sintomi e cause della crisi. A tal fine, una approfondita analisi della letteratura ha permesso di identificare una serie di sintomi e di cause della crisi. Successivamente, mediante l'ausilio di un'indagine empirica, è stata verificata la manifestazione dei suddetti sintomi, nonché l'esistenza delle cause della crisi, per ogni singola azienda del campione.

Mentre è possibile affermare che il modello si basa su un esame approfondito della principale letteratura esistente, è altresì corretto affermare che l'indagine empirica sia stata effettuata su un determinato campione di aziende (seppur motivato) operante in un certo settore economico, il quale è contraddistinto da specifiche criticità. Una successiva applicazione del modello ad altri settori – aventi certe caratteristiche – potrebbe accrescere la varietà sia di sintomi sia di cause della crisi, che andrebbero ad aggiungersi a quelli già identificati dal modello proposto.

Si è detto che il "modello parzialmente definitivo di percezione del fenomeno della crisi aziendale" proposto si basa su una schematizzazione dei sintomi più frequenti e delle principali cause della crisi, derivante sia dall'analisi della letteratura sia dall'indagine empirica. Al contrario, non è stata evidenziata la relazione tra singoli sintomi e singole cause, così come non è stata accertata la relazione esistente tra l'intensità della causa della crisi

<sup>10</sup> B.J. Zimmerman (2001), "Achieving academic excellence: A self-regulatory perspective", in M. Ferrari (Ed.), *The pursuit of excellence through education*, Erlbaum, Mahwah.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

e l'intensità del fenomeno della crisi che ne deriva. Si è scelto di non effettuare tale analisi, poiché, secondo l'opinione di chi scrive, i destinatari del questionario non sono stati giudicati sufficientemente preparati per valutare e quantificare tali aspetti.

Come ultimo, il suddetto “modello parzialmente definitivo di percezione del fenomeno della crisi aziendale” è stato oggetto di confronto con alcuni advisor finanziari, coinvolti nel processo di risanamento della maggior parte delle aziende del campione. In particolare, sono stati intervistati i referenti dei dipartimenti di *restructuring* di quattro tra i principali advisor finanziari italiani, particolarmente impegnati nel *debt restructuring* negli anni a partire dal 2011. Gli operatori intervistati hanno assunto il ruolo di *advisor* finanziario nell'80% dei progetti di risanamento del campione. Non è stato possibile intervistare gli *advisor* finanziari che hanno seguito i rimanenti casi del campione, data la loro indisponibilità entro i termini temporali della ricerca. La struttura dell'intervista è stata creata dall'autore nel 2014. L'intervista, di natura qualitativa, è composta da domande aperte<sup>11</sup>. Essa si compone di due parti<sup>12</sup>:

- la prima parte è di natura introduttiva, ed è finalizzata ad acquisire alcune informazioni generali che riguardano l'attività dell'advisor;
- la seconda parte è orientata ad indagare le percezioni degli advisor finanziari con riferimento al fenomeno della crisi che ha coinvolto i loro clienti. L'obiettivo è quello di raccogliere informazioni riguardanti i sintomi e le cause della crisi, anche sfruttando l'esperienza generale maturata nel corso degli anni dai soggetti intervistati.

Le interviste sono state effettuate nel mese di gennaio e marzo 2015. Le interviste totali sono state otto, due per ogni advisor coinvolto; ogni intervista ha avuto una durata di circa un'ora. Successivamente, le risultanze dell'intervista sono state analizzate dall'autore<sup>13</sup>, arricchendo la comprensione degli aspetti esaminati nella ricerca, ma confermando la validità del “modello parzialmente definitivo di percezione del fenomeno della crisi aziendale”. È stato,

<sup>11</sup> M. Alvesson (2003), “Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research”, *Academy of Management Review*, 28(1), pp. 13 ss. M. Alvesson, S. Deetz (2000), *Doing critical management research*, Sage, London. P. Corbetta (2003), *La ricerca sociale: metodologie e tecniche, le tecniche qualitative*, Il Mulino, Bologna. J. Potter, M. Wetherell (1987), *Discourse and social psychology; beyond attitudes and behavior*, Sage, London.

<sup>12</sup> La struttura dell'intervista è allegata nell'Appendice 1.

<sup>13</sup> A.A. Atkinson, W. Shaffir (1998), “Standards for field research in management accounting”, *Journal of management accounting research*, 10, pp. 41 ss. S. Jönsson, K. Lukka (2005), “*Doing interventionist research in management accounting*” GRI-rapport, Handelshögskolan vid Göteborgs universite.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

quindi, reso definitivo il “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”.

La scelta di impiegare più fonti informative è stata dettata dalla rilevanza degli *informants* ai fini della presente ricerca. Il connubio tra aziende e advisor finanziari ha permesso di comprendere il fenomeno osservato sotto una duplice visione ed interpretazione: da un lato, i soggetti direttamente coinvolti dalla crisi (le aziende), i quali hanno espresso la loro indicazione in merito ai sintomi e alle cause della crisi; dall'altro, i soggetti indirettamente coinvolti dalla crisi (gli advisor finanziari), i quali, avendo diagnosticato la situazione dell'azienda cliente, hanno maturato una visione delle cause della crisi.

Le molteplici fonti informative<sup>14</sup> hanno permesso di interpretare approfonditamente il fenomeno della crisi aziendale, sia analizzandolo sotto il profilo teorico, sia verificando lo stesso mediante un'indagine empirica.

La *fase finale* della ricerca ha permesso la formulazione delle conclusioni, delle implicazioni teoriche e pratiche, nonché delle limitazioni della ricerca.

L'*approccio metodologico* utilizzato è ispirato alla *Grounded Theory*<sup>15</sup>, secondo la quale l'osservazione e la teorizzazione di un fenomeno sono avvincenti da circolarità, ossia rappresentano dei momenti gestiti in contemporanea. La teoria viene formalizzata per stadi successivi, sulla base delle risultanze dell'indagine empirica, influenzando continuamente la modalità di raccolta dei dati attraverso l'attività di codifica tipica del modello. I dati raccolti *in the field* vengono destrutturati, confrontati ed analizzati al fine di poter evidenziare elementi utili per costruire il modello generale di riferimento, che rappresenta la conclusione dell'attività di ricerca.

### **3. Il campione analizzato**

L'elenco delle aziende da sottoporre a questionario è stato fornito dall'area rischi e crediti deteriorati di due importanti istituti bancari italiani. Inizialmente, le aziende contattate sono state quarantasei. Il tasso di risposta

<sup>14</sup> K.M. Eisenhardt (1989), “Building Theories from Case Study Research”, *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532 ss.

<sup>15</sup> P. Corbetta (2003), *La ricerca sociale: metodologie e tecniche, le tecniche qualitative*, Il Mulino, Bologna. B. Glaser, A. Strauss (1967), *The discovery of Grounded Theory*, Aldine Publishing Company, Chicago.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

è stato pari all'87%, rendendo rappresentativa la numerosità dei questionari raccolti<sup>16</sup>.

Il campione definitivo della ricerca è costituito da quaranta aziende italiane aventi natura industriale, operanti nei settori economici del tessile/abbigliamento e pelletteria/calzature/accessori, coinvolte in un progetto di risanamento in esecuzione sviluppato e sottoscritto tra il 2012 e il 2014.

Non esistono delle informazioni quantitative relative alla numerosità totale delle aziende italiane operanti nei settori economici esaminati che, nel periodo considerato, hanno fatto ricorso ad un progetto di risanamento. Ciononostante, il correlato empirico, anche su giudizio dei due istituti di credito coinvolti e degli advisor finanziari intervistati, può essere ritenuto sufficientemente attendibile della realtà italiana nei settori considerati, sotto il profilo delle problematiche riscontrate e delle criticità emerse.

Il campione è articolato come segue:

- a) le aziende, di nazionalità italiana, appartengono ai seguenti due settori economici<sup>17</sup> (Tabella 1):
  - quello del tessile/abbigliamento: esso è operante nei seguenti segmenti:
    - fibre: esso è articolabile nel comparto del tessile, nel comparto della nobilitazione e nel comparto dei tessili vari e prodotti tecnici;
    - abbigliamento: esso è articolabile nel comparto dell'abbigliamento in tessuto e nel comparto dell'abbigliamento in maglia e calzetteria;
  - quello della pelletteria/calzature/accessori: esso è articolabile nei seguenti segmenti:
    - pellame;
    - articoli di pelletteria;
    - calzature;
    - altri accessori di moda.

In particolare, l'87,50% delle aziende del campione appartiene al settore del tessile/abbigliamento, mentre il 12,50% al settore pelletteria/calzature/accessori.

<sup>16</sup> L. Lucianetti (2006), "Le misure di performance nelle aziende manifatturiere italiane. Prime evidenze empiriche", *Budget*, 48, pp. 59 ss.

<sup>17</sup> F. Forte, M. Mantovani (2005), *Lezioni di economia della moda*, Giappichelli, Torino, 2005, p. 36. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, Giappichelli, Torino, pp. 4 ss. S. Saviolo, S. Testa (2005), *Le imprese del sistema moda*, Etas, Milano, pp. 46 ss. S. Terzani (2007), *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, FrancoAngeli, Milano, pp. 23 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Tab. 1 – Le aziende del campione in termini di appartenenza ai settori economici presi in esame

Settori coinvolti	N.	%
Tessile/Abbigliamento	35	87,5
Pelletteria/Calzature/Accessori	5	12,5
Totale	40	100,0

Fonte: elaborazione personale

Occorre precisare che la delimitazione precisa dei confini tra un settore e l'altro è alquanto complessa. Perdono di significato ed efficacia i confini generalmente tracciati mediante criteri di tipo tecnico, mentre assume rilevanza il ricorso ad aggregati in grado di fondere connesse attività industriali. Infatti, sono molteplici i casi di aziende che possiedono una gamma produttiva variegata; si pensi alle aziende che producono tessuti, abbigliamento, pelletteria, calzature ed accessori, oppure alle aziende che producono abbigliamento, pelletteria e calzature. Per tale ragione, si è scelto di considerare congiuntamente i settori del tessile/abbigliamento e pelletteria/calzature/accessori.

Nell'ambito dei predetti settori, sono state considerate sia le aziende che producono e/o commercializzano con un loro brand, sia quelle che effettuano la produzione per conto terzi (i cosiddetti conto terzisti, che lavorano in qualità di *façonisti*). Ciò ha permesso di aumentare la numerosità del campione della ricerca, oltre che osservare differenti problematiche aziendali.

La scelta dei settori oggetto di studio è dovuta alle seguenti motivazioni:

- in primo luogo, tali settori sono stati giudicati particolarmente interessanti, in quanto essi sono stati interessati, nell'ultimo decennio, da forti cambiamenti che hanno ridefinito i modelli di business delle aziende. In primo luogo, la concorrenza dei mercati asiatici ha influenzato marcatamente l'operato delle aziende: alcuni distretti industriali del tessile, dell'abbigliamento, della pelletteria, delle calzature e degli accessori hanno risentito pesantemente di tale concorrenza, sia quella insediata sul territorio nazionale, sia quella operante nei mercati asiatici. In aggiunta, molte aziende hanno optato per una crescita dimensionale, effettuando interessanti scelte di diversificazione anche non vicine al loro iniziale *core business*, che hanno generato delle circostanze critiche da gestire.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Inoltre, si sono moltiplicati i casi di importanti aziende protagoniste del “Made in” che sono state acquisite da grandi gruppi, generando l'avvento di nuovi sistemi manageriali. I mutamenti avvenuti nei settori hanno fatto emergere degli interessanti spunti di osservazione, meritevoli di indagine;

- in secondo luogo, i settori del tessile/abbigliamento e pelletteria/calzature/accessori, tra tutti i settori produttivi e di consumo, sono quelli tra i più coinvolti per intero dal nuovo consumo post-moderno. È venuto a crearsi un vero e proprio fenomeno di consumo: il mercato ha mostrato un particolare interesse nei confronti dell'immagine e della cura della persona e di tutto quanto l'individuo può indossare per coprirsi ed adornarsi, come l'abbigliamento, le scarpe, le borse, gli accessori, ecc. In aggiunta, le tendenze di moda hanno coinvolto la società nel suo complesso, interessando tutti gli strati sociali, sia l'élite, sia quelli socialmente più bassi;
  - inoltre, è stata preferita una certa omogeneità merceologica delle aziende del campione, affinché esse fossero accomunate da logiche manageriali simili e da problematiche tipiche derivanti dall'appartenenza ad un particolare contesto, legato alla moda;
  - come ultimo, l'autore si è avvalso di una conoscenza approfondita sui settori presi in esame, maturata a seguito di precedenti studi nello stesso ambito. Grazie all'analisi dei modelli di business delle aziende di abbigliamento, calzature ed accessori, l'autore ha sviluppato una certa padronanza in merito ai fattori critici delle aziende operanti in tale contesto;
- b) le aziende non sono quotate in borsa (Tabella 2). Sotto questo profilo, è stata preferita una omogeneità del campione, al fine di comparare delle realtà economiche accomunate dal medesimo atteggiamento iniziale nei confronti della crisi. Generalmente, le aziende non quotate affrontano la crisi, almeno nella fase iniziale, in modo destrutturato e senza rivolgersi ai consulenti<sup>18</sup>. Ciò ha permesso di identificare i sintomi e le cause della crisi percepiti direttamente dai soggetti interni all'azienda, senza l'influenza di soggetti esterni. Inoltre, le aziende

<sup>18</sup> E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, Giappichelli, Torino, pp. 10.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

non quotate sono accomunate dai medesimi vincoli in tema di comunicazione economico-finanziaria, certamente meno intensi rispetto a quelli imposti alle società quotate;

Tab. 2 – Le aziende del campione in termini di quotazione in borsa

Quotazione in borsa	N.	%
Sì	0	0
No	40	100,0
<i>Totale</i>	<i>40</i>	<i>100,0</i>

Fonte: elaborazione personale

- c) il campione comprende aziende di piccola-media dimensione, il cui fatturato varia da 20 a 150 milioni di Euro (Tabella 3). Nell'ambito dell'analisi successiva e, quindi, della creazione del modello, si è scelto di non effettuare una distinzione del campione a seconda del fatturato. Infatti, dall'indagine empirica, è emersa una sostanziale omogeneità tra le aziende del campione. Inoltre, al loro interno, le aziende non sono state distinte in relazione alla numerosità dei dipendenti: nonostante tale criterio distintivo possa essere rilevante, in questo primo stadio della ricerca si è optato per non differenziare l'atteggiamento delle aziende in relazione a tale parametro;

Tab. 3 – Le aziende del campione in termini di fatturato

Fatturato	N.	%
Da 20 a 50 milioni di Euro	22	56,0
Da 51 a 100 milioni di Euro	13	32,0
Da 101 a 150 milioni di Euro	5	12,0
<i>Totale</i>	<i>40</i>	<i>100,0</i>

Fonte: elaborazione personale

- d) il campione comprende sia aziende familiari, sia aziende non familiari (Tabella 4). Nonostante la rilevanza di questo fattore, in questa fase iniziale della ricerca si è scelto di non considerare tale criterio di distinzione.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

*Tab. 4 – Le aziende del campione distinte tra family e non family businesses*

<b>Settori coinvolti</b>	<b>N.</b>	<b>%</b>
Aziende familiari	37	92,0
Aziende non familiari	3	8,0
<i>Totale</i>	40	100,0

FrancoAngeli

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

FrancoAngeli

ISBN: 9788891743251

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## PARTE PRIMA

# LA CONTESTUALIZZAZIONE DEL FENOMENO DELLA CRISI NEL SISTEMA AZIENDA

FrancoAngeli

ISBN: 9788891743251

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

FrancoAngeli

ISBN: 9788891743251

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## 1. IL FENOMENO DELLA CRISI NEL SISTEMA AZIENDA

### 1.1. L'azienda come luogo della crisi aziendale

Il primo capitolo, di natura teorica, si colloca nell'ambito della prima fase della ricerca. Esso si propone sia di individuare una serie di aspetti concettuali riguardanti il fenomeno della crisi aziendale, sia di contestualizzare lo stesso nel sistema azienda. Gli aspetti trattati nel capitolo 1 sono fondamentali, in quanto essi creano le basi teoriche del "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale".

In primo luogo, viene analizzato il concetto di "azienda", nella quale il fenomeno della crisi aziendale ha luogo. La definizione del concetto di azienda favorisce, quindi, la comprensione del fenomeno della crisi aziendale, che sarà sviluppato nel proseguo del lavoro.

Seppur in modo non esaustivo, vengono riprese alcune teorie economico-aziendali dalle quali deriva il significato di "azienda". Ad esse, si fa rimando per un maggiore approfondimento dottrinale. Si è scelto di descrivere la teoria contrattualistica, la teoria sistemica e la teoria organicistica, in quanto esse sono ampiamente riconosciute e diffuse nella letteratura, oltre ad essere accomunate dal medesimo settore scientifico di derivazione<sup>1</sup>.

Una descrizione delle teorie maggiormente diffuse nella letteratura è utile per giustificare la scelta (anche nel merito) della teoria che verrà applicata nella presente ricerca. Nell'ambito di ciascuna teoria, sono stati ripercorsi alcuni aspetti, che risultano particolarmente funzionali per illustrare il fenomeno della crisi d'impresa.

<sup>1</sup> La trattazione delle teorie economico-aziendali è ripresa, seppur rielaborata, da E. Giacosa (2015), *Fabbisogno finanziario e indebitamento nelle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, Milano, pp. 15 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

La *teoria contrattualistica*, che si è diffusa tra la fine del diciannovesimo secolo e l'inizio del ventesimo, vede nel Cerboni e, successivamente, nel suo discepolo Besta i massimi esponenti. Nel pensiero del Cerboni, l'azienda viene intesa nei suoi connotati giuridici. Essa non possiede caratteristiche proprie, ma riflette le peculiarità che le vengono trasmesse dall'individuo o dai gruppi di individui direttamente o indirettamente collegati all'assetto proprietario<sup>2</sup>. L'osservazione dell'azienda permette di configurare, da un lato, la sostanza amministrata e, dall'altro, l'azione amministrativa. La sostanza amministrata è riferibile alla proprietà, mentre l'azione amministrativa è posta in essere dal management e da altre figure in funzione degli intenti della proprietà<sup>3</sup>. L'operato del management, ossia l'azione amministrativa, ha luogo nell'ottica di accrescere la sostanza amministrata a beneficio del proprietario. Nel pensiero del Besta, i connotati giuridici dell'azienda vengono nuovamente sottolineati. Pur riprendendo la logica della sostanza amministrata nel pensiero del Cerboni, per il Besta il capitale viene inteso in modo indipendente rispetto alla proprietà dell'azienda. Esso è formato dalla ricchezza propria dell'azienda: come tale, esso deve essere utilizzato per soddisfare le finalità aziendali e fatto convergere nella produzione di nuova ricchezza. L'azienda, quindi, è un ente indipendente rispetto alla proprietà, ed è al servizio dell'uomo<sup>4</sup>.

La *teoria sistemica*, che si sviluppa a partire dalla prima metà del ventesimo secolo, vede nello Zappa il suo primo sostenitore. Egli intende l'azienda come una "coordinazione economica in atto istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani", ossia una "coordinazione di operazioni economiche" della quale l'uomo e la ricchezza rappresentano gli elementi vitali<sup>5</sup>. La suddetta coordinazione di operazioni economiche è composta da una serie di attività tra di loro connesse, tra le quali rientrano l'attività di produzione o il procacciamento o il consumo della ricchezza poste in essere in forte relazione con l'ambiente circostante<sup>6</sup>. L'azienda, quindi, operando all'interno

<sup>2</sup> G. Cerboni (1886), *La Ragioneria scientifica*, vol. I, Ermanno Loescher & C., Roma, pp. 170 ss.

<sup>3</sup> G. Cerboni (1948), *Enciclopedia di amministrazione e contabilità*, vol. I, Vallardi, Milano, p. 785.

<sup>4</sup> F. Besta (1922), *La Ragioneria*, vol. I, Vallardi, Milano, pp. 2 ss.

<sup>5</sup> G. Zappa (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, pp. 30 ss.

<sup>6</sup> G. Zappa (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, cit., p. 37 e p. 416.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

del suo ambiente, diventa la cellula vitale dell'intero ordinamento economico<sup>7</sup>. La funzione sociale dell'azienda è ampiamente sottolineata: essa, infatti, viene considerata una comunità di lavoro e cooperazione umana, dove converge una serie di interessi economici e sociali, in aggiunta a quelli del proprietario<sup>8</sup>. La durabilità del sistema azienda viene, altresì, enfatizzata: l'azienda viene intesa come un «istituto economico destinato a perdurare»<sup>9</sup> finalizzato al soddisfacimento dei bisogni umani. Il concetto di istituto viene, quindi, legato all'operare umano in campo economico: l'uomo, infatti, non opera individualmente, ma si aggrega in gruppi nell'intento di soddisfare i propri bisogni. Quando tale aggregazione è duratura nel tempo e relativamente autonoma, essa assume la veste di aggregazione istituzionale o «istituto». L'azienda, quindi, può essere considerata una coordinazione economica in atto finalizzata a soddisfare i bisogni umani, ossia un istituto economico atto a perdurare che effettua le attività di produzione, di acquisizione e di consumo della ricchezza. Data la sua natura di permanente unità economica, l'azienda viene considerata un complesso economico mobile volto al raggiungimento sistematico di una serie di obiettivi<sup>10</sup>. Una serie di illustri discepoli ha proseguito il percorso scientifico dello Zappa, tra i quali giova ricordare l'Amaduzzi, l'Onida e il Masini<sup>11</sup>.

La *teoria organicistica*, nata nella prima metà del ventesimo secolo e diffusa maggiormente nella seconda metà dello stesso, ha come primo sostenitore il Ceccherelli. L'azienda viene definita come «l'organismo naturale elementare della società economica». Tale organismo sussiste grazie all'organizzazione delle forze e delle energie interne e di quelle esterne, impegnate sia nell'ottenimento dello scopo aziendale, sia nell'ambito di una funzione sociale dell'azienda<sup>12</sup>. L'azienda, oltre al raggiungimento di un proprio scopo, è altresì impegnata nelle funzioni di produzione o di consumo rilevanti per la società. Pertanto, essa è marcatamente collocata nel suo contesto esterno, ritagliandosi un ruolo all'interno della comunità. Secondo il Riparbelli, discepolo del Ceccherelli, l'azienda rappresenta un organismo autonomo che opera nel suo contesto esterno in forte relazione con la società, ed è volto a raggiungere un certo fine attraverso l'esecuzione di determinate

<sup>7</sup> G. Zappa (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano, p. 166.

<sup>8</sup> G. Zappa (1962), *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano, pp. 299 ss.

<sup>9</sup> G. Zappa (1927), *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, cit., p. 30.

<sup>10</sup> G. Zappa (1946), *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 32.

<sup>11</sup> Il pensiero dei suddetti studiosi verrà ripreso nel proseguo del paragrafo.

<sup>12</sup> A. Ceccherelli (1923), *Introduzione allo studio della Ragioneria Generale*, Le Monnier, Firenze, p. 67.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

funzioni<sup>13</sup>. Anche il pensiero del Ponzanelli rafforza la figura dell'azienda intesa come un organismo: come avviene per gli esseri in natura, l'azienda è composta da organi aventi singole funzioni, operanti in modo armonico e coordinato tra loro per garantire la sopravvivenza ed il perfezionamento della stessa<sup>14</sup>. La conduzione dell'azienda, quindi, oltre ad essere rivolta al raggiungimento dei risultati, viene posta in essere nel rispetto di un insieme di regole qualitative volte all'armonia e alla coordinazione tra le sue componenti: soltanto tale rispetto può aumentare le probabilità di sopravvivenza e di perfezionamento dell'azienda.

Dopo aver illustrato sinteticamente i tratti salienti delle teorie economico-aziendali selezionate (teoria contrattualistica, teoria sistematica, teoria organicistica) dalle quali è derivato il concetto di "azienda", è opportuno giungere ad una scelta motivata in merito alla teoria che verrà applicata nella presente ricerca, in virtù degli obiettivi del lavoro. *Si è scelto di sposare la teoria sistemica per una serie di ragioni sostanziali (che si aggiungono all'aderenza al Maestro della Scuola alla quale l'autore appartiene).*

La teoria sistemica, infatti, si caratterizza per una serie di peculiarità che la rendono maggiormente funzionale agli scopi della ricerca, rispetto alle altre due teorie.

In un'ottica di raffronto tra la teoria sistemica e quella contrattualistica, emergono le seguenti riflessioni. In primo luogo, esse differiscono sotto il profilo dell'oggetto di osservazione: mentre la teoria contrattualistica si focalizza sui connotati giuridici dell'azienda, la teoria sistemica si orienta sulla coordinazione di operazioni economiche poste in essere dall'azienda. Soltanto una marcata coordinazione tra le attività gestionali (e non una mera somma di fenomeni, o negozi, o rapporti da amministrare) può influenzare il raggiungimento dei risultati aziendali. In secondo luogo, le due teorie si differenziano sotto il profilo della finalità aziendale. Nella teoria contrattualistica, l'obiettivo dell'attività amministrativa è rappresentato dall'accrescimento della sostanza amministrata a favore del proprietario. Al contrario, nella teoria sistemica la finalità dell'azienda è rappresentata dal soddisfacimento dei bisogni umani (non esclusivamente di natura economica) di una molteplicità di soggetti, che non si limitano ai proprietari dell'azienda.

Nell'ambito di tale raffronto, la teoria sistemica rappresenta quella maggiormente adeguata per supportare la ricerca in essere per una duplice ragione. In primo luogo, lo studio non si connota per specificità giuridica, in quanto l'operare dell'azienda non viene osservato nei suoi aspetti normativi.

<sup>13</sup> A. Riparbelli (1962), *Correlazioni ed interdipendenze fra organismi aziendali*, Colombo Cursi, Pisa, pp. 11 ss.

<sup>14</sup> G. Ponzanelli (1977), *Lezioni di Ragioneria generale*, Tipografia Ticci, Siena, p. 65.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Al contrario, è l'articolata coordinazione di operazioni economiche poste in essere dall'azienda ad essere indagata, la cui mancanza può generare o alimentare l'insorgenza del fenomeno della crisi d'impresa. In secondo luogo, anche il differente obiettivo dell'attività amministrativa ha costituito un elemento di scelta. Seppur l'accrescimento della sostanza amministrata a favore del proprietario sia un elemento necessario per la soddisfazione dell'imprenditore, è prevalso l'interesse ad osservare la capacità dell'azienda nell'appagare le esigenze di una molteplicità di stakeholder, i quali nutrono interessi non soltanto di natura economica. Tra gli stakeholder osservati, si collocano non soltanto l'imprenditore, ma molteplici categorie di individui o classe di individui i cui bisogni devono essere tenuti in considerazione dall'azienda. Il fenomeno della crisi d'impresa viene osservato anche secondo questa prospettiva, analizzando l'effetto dello stesso sulla mancata capacità aziendale nel soddisfare la molteplicità di bisogni umani, nonché sulle conseguenze di tale inattitudine.

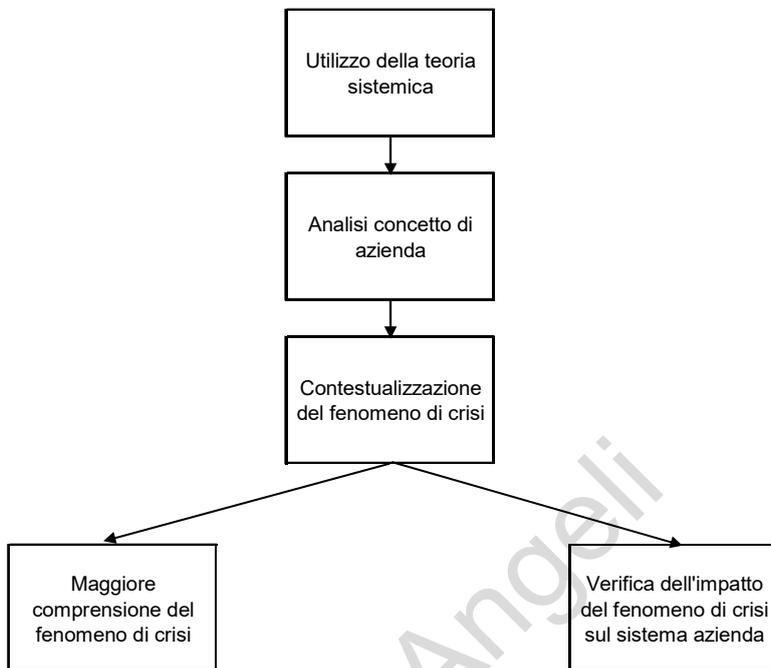
Nella comparazione tra teoria sistemica e quella organicistica, è premiante in entrambe la logica di apertura dell'azienda al contesto esterno, inteso sia come il mercato, sia come l'intera società nella quale l'azienda opera. Tale apertura, oltre a favorire il raggiungimento dei risultati perseguiti, esalta la funzione sociale dell'azienda a favore di tutta la comunità sociale, ossia delle molteplici categorie di stakeholder interessate all'operare dell'azienda. Il fenomeno della crisi può limitare tale capacità, creando insoddisfazioni non soltanto di natura economica.

Analizzando – nella complessità – la comparazione tra le differenti teorie, e la funzionalità delle stesse al raggiungimento degli obiettivi della ricerca, è emerso che la teoria sistemica rappresenta una valida guida nella conduzione della trattazione. Ripercorrendo il percorso scientifico della teoria sistemica, infatti, essa permette di osservare come l'operato aziendale – osservato nella sua articolata coordinazione di operazioni economiche – possa essere negativamente influenzato dal fenomeno della crisi. In aggiunta, essa consente di valutare l'effetto della crisi sulla capacità dell'azienda nel soddisfare i molteplici bisogni mostrati dagli stakeholder, nonché sulle conseguenze di una eventuale inattitudine.

Diventa opportuno, pertanto, approfondire ulteriormente le caratteristiche della teoria sistemica che la rendono maggiormente funzionale agli obiettivi del presente lavoro: sia nella contestualizzazione del fenomeno della crisi al sistema azienda, sia nella comprensione di come l'azienda, intesa in un'ottica sistemica, venga influenzata dal verificarsi della crisi. L'osservazione di tali aspetti crea le basi teoriche per la costruzione del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale” (Figura 1.1).

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 1.1 – Contestualizzazione del fenomeno della crisi aziendale nella teoria sistemica



Fonte: elaborazione personale

In primo luogo, l'unitarietà del sistema azienda. L'azienda può essere definita come un "sistema"<sup>15</sup>, le cui componenti (il fattore umano e quello materiale) sono interrelate in modo unitario<sup>16</sup>. Soltanto un marcato connubio tra queste componenti permette lo svolgimento dell'attività d'impresa. Le com-

<sup>15</sup> G. Farneti (2007), *Economia d'Azienda*, FrancoAngeli, Milano, p. 7. G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, p. 5. S. Sarcone (1997), *L'azienda*, Giuffrè, Milano, p. 27. La definizione e le caratteristiche del "sistema azienda" sono tratte, previa opportuna rielaborazione, da E. Giacosa (2015), *Fabbisogno finanziario e indebitamento nelle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, Milano, pp. 20 ss. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, Giappichelli, Torino, pp. 16 ss.

<sup>16</sup> Oltre all'elemento umano ed a quello materiale, i quali sono di immediata identificazione, il sistema azienda è altresì composto dall'elemento dell'organizzazione. Esso esprime il modo in cui il fattore umano si applica a quello materiale in modo dinamico. C. Caramiello (1989), *L'azienda. Operazioni di gestione e "dinamica dei valori"*, Giuffrè, Milano, p. 35.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

ponenti del sistema sono tra loro collegate da intense relazioni di interrelazione e complementarità<sup>17</sup>: essendo un sistema olistico<sup>18</sup>, tali relazioni rendono inscindibile<sup>19</sup> il sistema azienda. In altri termini, l'azienda può essere intesa come un "sistema di forze economiche", ossia un "sistema unitario" costituito da risorse di natura umana e materiale che opera in modo complementare rispetto al contesto esterno<sup>20</sup>. Nell'intento di soddisfare i bisogni umani, l'azienda viene considerata come "un mobile complesso o un sistema dinamico" caratterizzato dall'"unitarietà pur nella sua molteplicità"<sup>21</sup>: l'azienda si mostra come un complesso economico unitario, composto da una serie di componenti tra loro connessi e interdipendenti, seppur variegati nelle loro caratterizzazioni. Il carattere di unitarietà del sistema azienda deriva dalle relazioni esistenti tra le operazioni poste in essere dall'azienda, tanto che ogni atto di gestione ha significato soltanto se considerato nell'ambito del sistema di gestione. La coordinazione tra le operazioni economiche poste in essere dall'azienda è indispensabile affinché gli obiettivi aziendali possano essere raggiunti.

Quando tale coordinazione viene coinvolta dal fenomeno della crisi, esso può impattare sulle relazioni esistenti tra le parti costitutive del sistema<sup>22</sup>. Al variare di una delle singole componenti, anche le altre possono mutare<sup>23</sup>; di conseguenza, la crisi rende necessaria una nuova coordinazione tra le stesse, senza la quale la sopravvivenza dell'azienda viene messa a rischio<sup>24</sup>. In assenza di interventi correttivi tempestivi ed efficaci, l'azienda può perdere il ruolo di "cellula vitale"<sup>25</sup> dell'intero ordinamento economico. Diventa importante, quindi, sensibilizzare la proprietà e/o il management sulla rilevanza dell'unitarietà del sistema azienda, affinché la proprietà e/o il management

<sup>17</sup> F. Favotto (2001), *Economia aziendale*, McGraw-Hill, Milano, p. 4. D'Amico L. (2011), "I principi dell'economia aziendale pura: la teoria dell'equilibrio aziendale", in G. Paolone, L. D'Amico (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, p. 267.

<sup>18</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 6. G. Melis (2001), *Elementi di Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano, p. 35.

<sup>19</sup> G. Ferrero (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., pp. 5 ss.

<sup>20</sup> A. Amaduzzi (1968), *Manuale di contabilità aziendale*, Utet, Torino, p. 16.

<sup>21</sup> G. Zappa (1946), *Il reddito d'impresa*, cit., p. 12. P. Onida (1965), *Economia d'azienda*, Utet, Torino, p. 4.

<sup>22</sup> G. Zappa (1946), *Il reddito d'impresa*, cit., p. 13.

<sup>23</sup> G. Farneti (2007), *Economia d'Azienda*, cit., p. 3.

<sup>24</sup> J.E. Dutton, S.E. Jackson (1987), "Categorizing strategic issues: Links to organizational action", *Academy of Management Review*, 12(1), pp. 76 ss. E. Viganò (1996), *L'economia aziendale e la ragioneria*, Cedam, Padova, p. 25.

<sup>25</sup> G. Zappa (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano, p. 166.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

sappiano preservare o ripristinare tale peculiarità, nonostante il manifestarsi della crisi.

In secondo luogo, la durabilità del sistema azienda. Nell'intento di soddisfare i bisogni umani, l'azienda viene considerata come “un mobile complesso o un sistema dinamico” caratterizzato dalla “permanenza nella sua mutabilità”. Il sistema azienda permane nel tempo soltanto se vengono mantenute le relazioni tra le componenti del sistema azienda. Infatti, le forti relazioni tra le sue componenti favoriscono la continuità del sistema<sup>26</sup>, nonostante i forti mutamenti interni ed esterni dell'azienda<sup>27</sup>.

Anche se coinvolta dal fenomeno della crisi, nel suo essere un istituto economico atto a perdurare l'azienda deve mantenere o ripristinare un'attitudine nel raggiungere sistematicamente e durevolmente una serie di obiettivi preposti, affinché i risultati attesi (spesso riprogrammati) vengano ugualmente raggiunti. Il mancato raggiungimento dei risultati attesi può generare malcontento e minore adesione al progetto aziendale, mettendo a rischio la durabilità del sistema azienda.

In terzo luogo, la funzione sociale dell'azienda. L'azienda viene intesa come “lo strumento dell'umano operare in campo economico” volto al soddisfacimento dei bisogni umani<sup>28</sup>. Infatti, lo svolgimento dell'attività economica è reso possibile grazie ad un lavoro congiunto degli individui che operano in azienda, che porta al bene comune. La figura di azienda, intesa come una comunità di soggetti che riversa nella stessa una serie di interessi economici e sociali<sup>29</sup> (ossia un “istituto economico sociale”<sup>30</sup>), diventa “l'unità elementare” dell'intero ordinamento economico, ossia l'unità di base mediante la quale la durevole e coordinata attività economica ha luogo al fine di soddisfare i bisogni umani<sup>31</sup>.

Se l'azienda è lo strumento per il raggiungimento di una serie di interessi economici e sociali, in aggiunta a quelli del proprietario, l'operatività azien-

<sup>26</sup> Paolone G. (2011), “La concezione sistemica dell'azienda”, in G. Paolone, L. D'Amico (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, p. 36.

<sup>27</sup> P. Onida (1965), *Economia d'Azienda*, cit., pp. 3 ss.

<sup>28</sup> G. Airolti, G. Brunetti, V. Coda (1994), *Economia aziendale*, cit., p. 21. G. Ferrero (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, p. 4. P. Onida (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino, pp. 3 ss.

<sup>29</sup> C. Masini (1960), *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, Giuffrè, Milano, pp. 37 ss. P. Onida (1965), *Economia d'Azienda*, cit., p. 94-III.

<sup>30</sup> C. Masini (1974), *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino, pp. 10 ss.

<sup>31</sup> P. Onida (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino, p. 3.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

dale – seppur influenzata dal fenomeno della crisi – deve tenere in dovuta considerazione la molteplicità di stakeholder coinvolti. In altri termini, gli obiettivi aziendali debbono essere circoscritti al soggetto economico, ai soggetti che in essa operano e agli stakeholder<sup>32</sup>. Al contrario, quando viene meno l'appagamento dei suddetti interessi (circostanza tipica di una situazione di crisi), la condivisione del progetto aziendale ne viene sfavorita. La mancata accettazione del progetto aziendale arreca una certa difficoltà nel procacciamento dei fattori produttivi, senza i quali il disegno aziendale fatica o non può essere portato a termine. Infatti, sia il fattore umano sia quello materiale sono entrambi indispensabili per lo svolgimento dell'attività economica: mentre il fattore umano rappresenta il “motore dell'azienda”<sup>33</sup>, quello materiale è, altresì, necessario per il compimento dell'attività economica. L'assenza degli stessi decelera il compimento dell'attività economica d'impresa.

Dopo aver approfondite le caratteristiche della teoria sistemica che la rendono maggiormente funzionale agli obiettivi del presente lavoro, è doverosa una ulteriore precisazione.

Al fine di giustificare l'impiego dei termini “azienda” e “impresa” nel proseguo del lavoro, è indispensabile riferirsi alle differenti tipologie di aziende. La classificazione delle aziende riflette l'attività economica posta in essere dalle stesse. In particolare, l'attività economica può essere così distinta in relazione alla configurazione del suo oggetto<sup>34</sup>:

attività di consumo o di erogazione: è l'attività finalizzata direttamente e durevolmente a soddisfare i bisogni (o una classe di bisogni attuali o futuri) di uno specifico individuo o gruppo di individui, che rappresentano i diretti beneficiari del consumo;

attività di produzione: è l'attività finalizzata al soddisfacimento della domanda di mercato. Essa non è volta all'appagamento dei bisogni di un individuo o gruppo di individui predeterminati, come avviene per l'attività di

<sup>32</sup> A. Amaduzzi (1967), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, p. 20. A. Amaduzzi (1972), “Il sistema aziendale ed i suoi sottosistemi”, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 72(1), pp. 3 ss.

<sup>33</sup> F. Cerbioni (1998), “I processi di acquisizione/utilizzo del fattore lavoro”, in L. Marchi (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, seconda edizione, p. 269.

<sup>34</sup> A. Amaduzzi (1993), *Manuale di Economia aziendale*, Cacucci, Bari, pp. 46 ss. L. D'Alessio (2002), *Il budget nel sistema di bilancio dello Stato*, Giappichelli, Torino, p. 1. G. Ferrero (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., pp. 4 ss. G. Melis (2001), *Elementi di Economia Aziendale*, cit., pp. 6 ss. E. Giacosa (2015), *Fabbisogno finanziario e indebitamento nelle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, Milano, p. 20. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, Giappichelli, Torino, p. 19.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

consumo o di erogazione; al contrario, essa permette una soddisfazione indiretta dei bisogni umani. L'attività di produzione viene stimolata da quella di consumo, poiché le due attività economiche sono tra loro collegate.

In relazione alla tipologia di attività economica svolta, l'azienda può, a sua volta, essere così classificata<sup>35</sup>:

“azienda di consumo”: essa effettua un'attività di consumo, ossia è volta a soddisfare i bisogni (o una classe di bisogni attuali o futuri) di uno specifico individuo e/o gruppo di individui, che rappresentano i diretti beneficiari del consumo;

“azienda di produzione” o “azienda di produzione per il mercato” o “impresa”: essa effettua un'attività di produzione, ossia è finalizzata al soddisfacimento della domanda di mercato;

“azienda composta” o “mista”: essa costituisce una categoria di azienda intermedia rispetto alle precedenti, il cui nucleo produttivo è strumentale alla concretizzazione di quello di consumo.

Nel proseguo del lavoro, si fa riferimento all'“azienda di produzione” o “azienda di produzione per il mercato” o “impresa”. Seppur con ogni limitazione del caso, i termini “azienda” e “impresa” vengono spesso impiegati come sinonimi, volendo intendere che l'impresa è una tipologia di azienda.

## 1.2. La crisi nel sistema azienda

L'illustrazione del fenomeno della crisi aziendale che segue permette di creare le basi teoriche del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”.

Una copiosa letteratura nazionale ed internazionale ha sviluppato la definizione del fenomeno della crisi aziendale, modificandone, nel corso del tempo, il suo significato.

Se, in passato, la crisi veniva considerata un momento episodico e straordinario nella vita dell'azienda<sup>36</sup>, la tendenza negli studi è quella di adottare

<sup>35</sup> G. Ferrero (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., pp. 7 ss. F. Giunta (2008), *Economia aziendale*, Cedam, Padova, pp. 4 ss. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, Giappichelli, Torino, pp. 15 ss. P. Mella (1992), *Economia Aziendale*, Utet, Torino, pp. 190 ss. P. Onida (1971), *Economia d'azienda*, cit., pp. 5 ss.

<sup>36</sup> G. Bradley (1978), “Self-serving biases in the attribution process: a reexamination of the fact or fiction question”, *Journal of Personality & Social Psychology*, 36, pp. 56 ss. J. Kadarova (2010), “Contemporary Business Crisis”, *International Journal of Engineering*, 3(8), pp. 65 ss. P. Lagadec (1991), *La gestion des crises: outils de décision à l'usage des décideurs*, Mc Graw-Hill, Paris.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

un approccio di “normalizzazione” della suddetta crisi<sup>37</sup>. La crisi viene considerata come un evento ricorrente e non straordinario nella vita dell'azienda, dovuto alla perdita della sua vitalità a causa di ragioni interne o esterne<sup>38</sup>. Il deterioramento della suddetta vitalità<sup>39</sup> provoca un fenomeno di erosione dell'equilibrio aziendale, generando le condizioni per una situazione di crisi. Tale deterioramento può avvenire in modo non improvviso, ma sfumato e graduale, andando progressivamente a influenzare la quotidianità dell'attività aziendale<sup>40</sup>; in alternativa, esso può essere alquanto repentino, influenzando immediatamente le condizioni di vitalità dell'azienda (Figura 1.2).

<sup>37</sup> E. Giacosa, A. Mazzoleni (2011), “Survival and Recovery Planning of Crisis in Firm: The Recent Italian Experience”, *EBS Review*, 28, p. 8. E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, Giappichelli, Torino, p. 17. W. Gcaza, B. Urban (2015), “Beyond the crisis: corporate entrepreneurship in the South African mining industry”, *Journal of Contemporary Management*, 12, pp. 20 ss. F. Holmgren, K.R. Johansson (2015), *Crisis Management: The nature of managing crises*, JIBS, Business Administration, Jönköping University, Jönköping International Business School, Torba, Sweden. J. Kadarova, J. Markovic, J. Mihok (2015), *Corporate Management in the Conditions of Crisis*, Panova, Gliwice, pp. 26 ss. J. Kadarova (2010), “Contemporary Business Crisis”, *Annals of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering*, 3(8), pp. 65 ss.

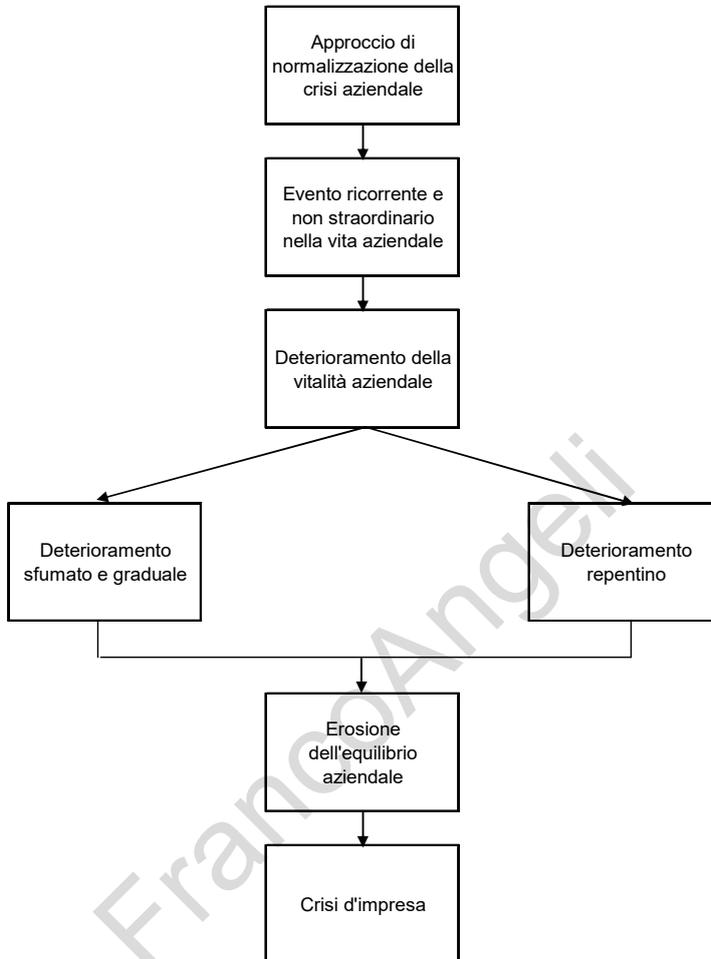
<sup>38</sup> R. Heath (1998), *Crisis Management*, Financial Times Professional, London, pp. 25 ss. U. Rosenthal, B. Pijenburg (1991), *Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios*, Kluwer, Dordrecht. C. Roux Dufort (2007), “Is crisis management (only) a management of exceptions?”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2), pp. 105 ss.

<sup>39</sup> C. Roux-Dufort (2005), *A passion for imperfections: revisiting crisis management*, Academy of Management Meetings, Organization and Management Theory Division, Hawaii, August 5th –10th 2005, ISSN 0183–259X. N. Tichy, D.O. Ulrich (1984), “The Leadership Challenge: A Call for the Transformational Leader”, *Sloan Management Review*, 26(1), pp. 59 ss.

<sup>40</sup> R. Alas, J. Gao (2010), “The impact of crisis on enterprise life-cycle”, *Problems and Perspectives in Management*, 8(2), pp. 9 ss. E. Cazdyn (2007), “Disaster, Crisis, Revolution”, *South Atlantic Quarterly*, 106(4), pp. 647 ss. S. Gundel (2005), “Towards a New Typology of Crises”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), pp. 106 ss. G. Paolone (1997), “Il deterioramento del sistema delle condizioni di equilibrio dell'azienda: dalla disfunzione perturbatrice alla crisi irreversibile”, in AA.VV., *Scritti di Economia Aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, tomo II, Cedam, Padova, p. 999. B. Passaponti (1983), *Pre-messe all'indagine sulle cause della fase terminale d'azienda*, Servizio Editoriale Universitario, Pisa, 1983, pp. 9 ss. C. Pearson, J. Clair (1998), “Reframing Crisis Management”, *Academy of Management Review*, 23(1), pp. 59 ss. C. Sottoriva (2014), “Lo stato di crisi dell'impresa: lineamenti della fattispecie”, in Franceschi L.F., Tedeschi G., *Crisi d'impresa e ristrutturazione del debito*, Vita e Pensiero, Milano, pp. 4 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 1.2 – L'approccio di normalizzazione del fenomeno della crisi aziendale



Fonte: elaborazione personale

La crisi è un fenomeno che può coinvolgere l'intero sistema azienda. Ciò deriva dal forte grado di interrelazione tra gli elementi che compongono il sistema azienda, ossia il fattore umano e quello materiale. Essi sono tra di loro fortemente interrelati, complementari ed operanti verso un fine comune, che è quello dell'azienda<sup>41</sup>. Il fattore umano, inteso come individui o gruppo

<sup>41</sup> E. Viganò (a cura di) (1997), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, pp. 34 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

di individui che operano in azienda, è portatore di forza lavoro, mentre quello materiale, costituito dai mezzi di produzione e dal capitale monetario, è indispensabile per il compimento dell'attività economica. La marcata relazione tra gli stessi è funzionale allo svolgimento dell'attività d'impresa<sup>42</sup>.

Si è detto precedentemente che l'interrelazione e la complementarietà tra gli elementi che compongono il sistema azienda creano una serie di fitte relazioni tra gli stessi<sup>43</sup>. Quando il fenomeno della crisi colpisce una delle componenti del sistema, può verificarsi la mutazione anche delle altre componenti. Inoltre, il variare di una di queste relazioni arreca un cambiamento anche delle rimanenti. Addirittura, se viene meno l'armonia tra le componenti del sistema, può venire meno l'azienda<sup>44</sup>.

Il deterioramento di una singola variabile che compone il sistema azienda o di una specifica area funzionale o parte di essa può autoalimentarsi, generando una sorta di spirale viziosa<sup>45</sup> che va a coinvolgere le restanti parti del sistema azienda. Si genera, in tal modo, una perturbazione acuta, ossia un pericoloso processo degenerativo che va ad interessare l'intero sistema azienda: esso può generare una serie di effetti più o meno intensi e durevoli sulle molteplici relazioni che animano l'azienda.

Ciò è rafforzato dalla proprietà olistica dei sistemi, secondo la quale l'azienda risulta inscindibile nei suoi elementi componenti. Pertanto, il fenomeno della crisi, che inizialmente può colpire uno degli elementi di composizione del sistema azienda, può arrecare una perturbazione dell'intero sistema, compromettendo l'operatività dello stesso. Di conseguenza, la crisi rappresenta una grave minaccia per la sopravvivenza del sistema azienda, il cui contrasto richiede un processo decisionale tempestivo ed efficace che avviene in circostanze incerte<sup>46</sup> (Figura 1.3).

<sup>42</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 6. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 30 ss.

<sup>43</sup> Tale concetto è stato esaminato nel par. 1.1 del capitolo 1.

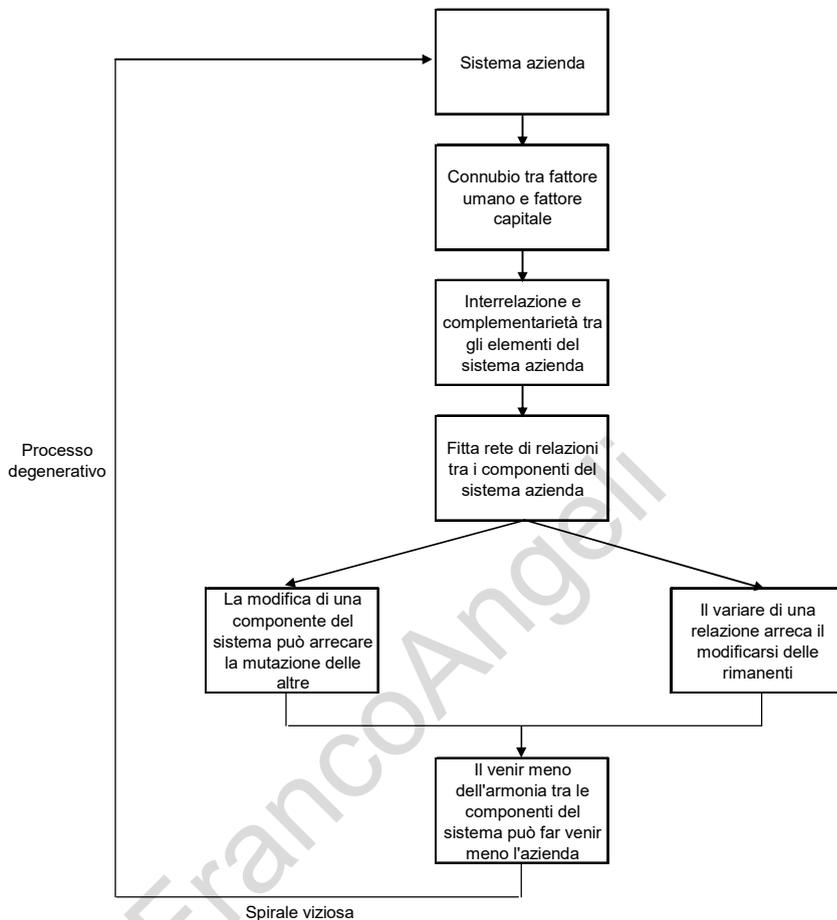
<sup>44</sup> E. Viganò (1996), *L'economia aziendale e la ragioneria*, cit., p. 25.

<sup>45</sup> S. Garzella (2008), "Il risanamento strategico", in A. Danovi, A. Quagli (a cura di), *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento*, Ipsoa, Milano, p. 187.

<sup>46</sup> U. Rosenthal, M.T. Charles, P. 't Hart (1989), *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles CThomas Publishers, Springfield, p. 10.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 1.3 – Il fenomeno della crisi aziendale nell'ambito del sistema azienda



Fonte: elaborazione personale

La crisi aziendale influenza l'esplicarsi dei due principi fondamentali di funzionamento dell'azienda, ossia<sup>47</sup>:

- l'“unitarietà pur nella sua molteplicità” (Figura 1.4): si è detto che l'azienda può essere intesa come un complesso economico unitario, i cui componenti sono complementari, connessi e interdipendenti, seppur nella loro molteplicità. L'azienda è, quindi, un sistema connotato di unità ed unicità: ogni evento di gestione va a collocarsi nell'ambito di un più complesso sistema di gestione e, al contempo, esso riflette

<sup>47</sup> Tali principi sono stati illustrati nel par. 1.1 del capitolo 1 nell'ambito della teoria sistemica.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

tutta l'azienda. Quando un fattore che compone il sistema azienda viene interessato dalla crisi, esso tende ad influenzare anche gli altri fattori, compromettendo l'unità e l'unicità del sistema. Viene a crearsi un circolo vizioso che, partendo da un elemento, va ad interessare ogni altro elemento del sistema. Quando viene meno la coordinazione tra le parti che compongono il sistema, può venire meno anche l'azienda;

Fig. 1.4 – Il principio dell' "unitarietà pur nella sua molteplicità" nella crisi aziendale



Fonte: elaborazione personale

- la “permanenza nella sua mutabilità” (Figura 1.5): è stato precedentemente osservato che l'azienda è un sistema mutabile, in quanto essa risente della forte instabilità sia delle variabili interne, sia dell'ambiente nel quale essa è inserita (a titolo esemplificativo, si pensi ai

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

cambiamenti delle mode e delle tendenze di mercato). Ciononostante, il sistema ha l'attitudine a perdurare, a condizione che anche le relazioni tra le variabili che compongono l'azienda si mantengano nel tempo. Quando una di queste relazioni viene interessata dal fenomeno della crisi, è fortemente probabile che vengano a crearsi delle fratture in tali relazioni, compromettendo la continuità del sistema. Soltanto un attento e celere atteggiamento della proprietà e/o del management volto a contrastare la crisi può favorire la permanenza del sistema impresa nel lungo periodo.

Fig. 1.5 – Il principio della “permanenza nella sua molteplicità” nella crisi aziendale



Fonte: elaborazione personale

La letteratura ha distinto il fenomeno della crisi aziendale da quello della disfunzione aziendale. Di seguito, viene definito il concetto di disfunzione aziendale.

La disfunzione aziendale arreca l'interruzione di uno dei legami di correlazione-coordinamento tra varie componenti del sistema azienda<sup>48</sup>: ciò ha

<sup>48</sup> E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., pp. 60 ss. Paolone G. (1987), "Il deterioramento del sistema delle condizioni di equilibrio

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

luogo quando viene meno lo stato di ordine che dovrebbe caratterizzare l'operatività aziendale in condizioni di economicità, la cui assenza può produrre una serie di difficoltà nello svolgimento dell'attività d'impresa<sup>49</sup>. Si pensi al disordine creato dalla mancata coerenza tra le differenti tipologie di fattori produttivi utilizzati, oppure dall'assenza di coesione tra le operazioni di gestione.

La presenza di disfunzioni è generalmente fisiologica nella vita dell'azienda; infatti, l'assenza totale di disfunzioni è da considerarsi irrealistica, poiché non esiste un'azienda totalmente elastica nei confronti delle sollecitazioni ambientali<sup>50</sup>.

Una disfunzione, considerata nella sua singolarità, non è in grado di minacciare l'equilibrio dell'azienda, se essa viene individuata tempestivamente e viene rimossa prima che possa innescare un processo infettivo<sup>51</sup>. Al contrario, un insieme di disfunzioni aziendali di una certa entità e durata e riguardanti aspetti progettuali può contrastare e ostacolare la vita dell'azienda, danneggiando le condizioni minime di equilibrio e mettendo a repentaglio la sua sopravvivenza. A titolo esemplificativo, una disfunzione di natura economica non ha origine a sé stante: al contrario, essa deriva da altre disfunzioni di differente natura (tecnica, finanziaria o di origine esterna) che, alimentandosi, confluiscono in quella economica.

Le relazioni soggette ad una disfunzione possono riferirsi a differenti sfere dell'operato aziendale, a loro volta influenzabili<sup>52</sup>:

- la sfera interna all'azienda, legata alle componenti del sistema: si è detto che l'azienda è un sistema, le cui componenti (il fattore umano e

dell'azienda: dalla disfunzione perturbatrice alla crisi irreversibile", in AA.VV., *Scritti di Economia Aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, tomo III, Cedam, Padova. Paolone G. (2008), *Gli istituti della cessazione aziendale. Cause originatrici e forme di manifestazione*, FrancoAngeli, Milano, p. 20. M. Pollio (a cura di) (2009), *Gli accordi per gestire la crisi d'impresa e la predisposizione del piano stragiudiziale di risanamento*, Euroconference, Verona, p. 102. C. Vergara (1988), *Disfunzioni e crisi d'impresa*, Giuffrè, Milano, pp. 37 ss. M. Zito (1999), *Fisiologia e patologia delle crisi d'impresa*, Giuffrè, Milano, pp. 36 ss.

<sup>49</sup> A. Riparbelli (1950), *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, Vallecchi, Firenze, pp. 59 ss. C. Caramiello (1968), *L'azienda nella sua fase terminale*, Corsi, Pisa, pp. 71 ss.

<sup>50</sup> R. Corticelli (1987), "L'elasticità dei fattori produttivi e dell'azienda: interrelazioni", in AA.VV., *Scritti di Economia Aziendale per Egidio Giannessi*, vol. I, Pacini, Pisa, pp. 489 ss. P. Onida (1962), *Economia d'Azienda*, Utet, Torino, pp. 294 ss. C. Vergara (1988), *Disfunzioni e crisi d'impresa*, cit., pp. 56 ss.

<sup>51</sup> R. Passeri (2009), *Finanza straordinaria per la crisi d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, p. 103.

<sup>52</sup> S. Prospero (2003), *Il governo economico della crisi aziendale*, Giuffrè, Milano, pp. 14 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

quello materiale) sono interrelate in modo unitario. Soltanto un marcato connubio tra queste componenti permette lo svolgimento dell'attività d'impresa; l'interrelazione e la complementarietà che ne derivano sono fondamentali affinché l'azienda possa operare nel lungo termine. Al contrario, una debole interrelazione e una carente complementarietà tra le componenti del sistema possono generare una combinazione scarsamente operativa, influenzando in modo negativo le potenzialità dell'azienda. La disfunzione può derivare da una mancata coerenza tra più fattori interni di diversa origine (produttiva, commerciale, finanziaria ed organizzativa), i quali, alimentandosi, possono amplificare l'effetto negativo sull'andamento dell'azienda;

- la sfera esterna all'azienda, relativa alle relazioni tra le diverse parti che compongono il sistema impresa, da un lato, e il suo contesto esterno, dall'altro: l'azienda è un sistema aperto, ossia non isolato rispetto all'esterno<sup>53</sup>. Tale apertura è giustificata dalla non autosufficienza del sistema azienda: le relazioni poste in essere con altre aziende sono funzionali all'effettuazione dell'attività d'impresa. L'apertura verso il contesto esterno genera una serie di condizionamenti o di opportunità per l'azienda, che può vincolare la sua libertà d'azione o creare delle possibilità favorevoli per la stessa<sup>54</sup>. Ciò è dovuto all'insieme di forze che operano nel contesto esterno che, con varia intensità, influenzano l'operato aziendale.

L'apertura del sistema azienda è strettamente collegata alla sua dinamicità. Il sistema azienda è dinamico quando le relazioni che esso pone in essere con il suo ambiente vengono gestite in modo flessibile. Ciò avviene se il sistema azienda percepisce gli stimoli derivanti dal suo ampio e instabile contesto esterno e pone in essere un comportamento proattivo. Se le relazioni tra l'azienda ed il suo ambiente sono gestite in modo flessibile<sup>55</sup>, il sistema azienda tende ad una condizione

<sup>53</sup> G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda (1994), *Economia aziendale*, cit., p. 43. C. Caramiello (1989), *L'azienda. Operazioni di gestione e "dinamica dei valori"*, cit., p. 11. G. Farneti (2007), *Economia d'Azienda*, cit., p. 3. G. Ferrero (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., pp. 8 ss. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., p. 33. F. Vermiglio (1984), *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema di impresa*, Grafo, Messina, p. 54. L. Von Bertalanffy (1983), *Teoria generale di sistemi*, edizione italiana, Ame, Milano, p. 224.

<sup>54</sup> M. Lacchini (1988), *Strategia aziendale. Elementi di teoria*, Giappichelli, Torino, p. 34.

<sup>55</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 10.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

di equilibrio dinamico al verificarsi di ogni nuova situazione. L'attitudine alla dinamicità rende l'azienda mai uguale a se stessa<sup>56</sup>, ed è indispensabile per sopravvivere in un contesto alquanto turbolento<sup>57</sup>.

Il manifestarsi delle disfunzioni può essere collegato alla mancata dinamicità del sistema azienda. Quando l'azienda si mostra insufficientemente dinamica nei confronti dei mutamenti dell'ambiente, vengono a crearsi delle condizioni di incompatibilità nella relazione azienda-ambiente. Ciò è dovuto ad una certa rigidità strutturale, che non permette all'azienda di adeguarsi a tempo debito ed appropriato ad un modificato e dinamico contesto esterno<sup>58</sup>.

In particolare, quando l'azienda non percepisce gli stimoli derivanti dal suo ampio e instabile contesto esterno, essa pone in essere un comportamento poco proattivo alle condizioni dinamiche del suo ambiente. Tale atteggiamento non stimola il raggiungimento di un equilibrio dinamico al verificarsi di ogni nuova circostanza<sup>59</sup>, influenzando negativamente la durabilità<sup>60</sup> del sistema e la sua sopravvivenza. Concludendo, una minore dinamicità nei confronti di tali mutamenti può aumentare le probabilità di creare delle disfunzioni.

Di seguito, viene illustrato il fenomeno della disfunzione aziendale (Figura 1.6)

<sup>56</sup> G. Catturi (2009), *L'armonia della complessità dalla crescita allo sviluppo aziendale*, Cedam, Padova, p. 21.

<sup>57</sup> S. Cricchio (1980), *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macroeconomici*, Giuffrè, Milano, p. 38. G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 8.

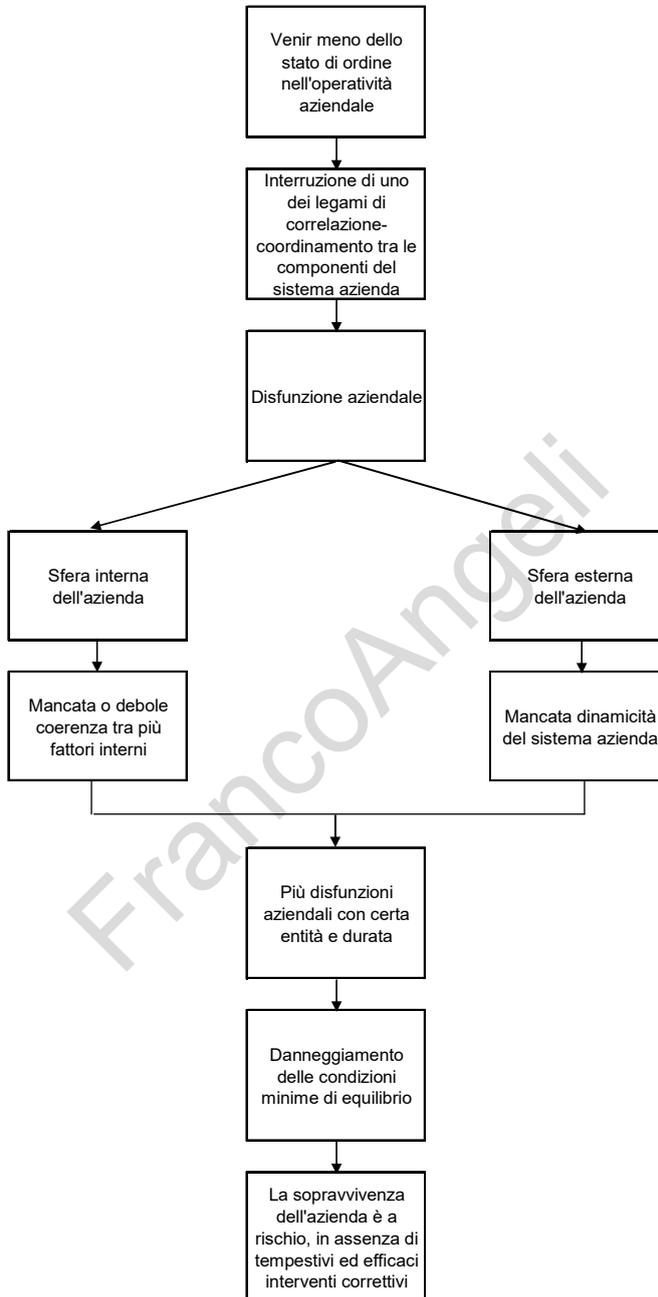
<sup>58</sup> A. Amaduzzi (1953), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, pp. 200 ss. D.B. Bibeault (1999), *Corporate Turnaround: how managers turn losers into winners*, Beard Books, Washington, pp. 27 ss. G. Ferrero (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 5.

<sup>59</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 10.

<sup>60</sup> S. Catuogno (1997), "Cenno alle teorie interpretative del concetto di azienda", in E. Viganò (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, p. 35.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 1.6 – Il fenomeno della disfunzione aziendale



Fonte: elaborazione personale

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Dopo aver definito la disfunzione aziendale, diventa interessante effettuare la comparazione con il fenomeno di crisi aziendale (Tabella 1.1).

Una manifestata disfunzione aziendale non arreca necessariamente una situazione di crisi. Al contrario, una situazione di crisi è dovuta alla presenza di più disfunzioni che, non arginate con opportuni interventi correttivi, sono tali da pregiudicare le condizioni di equilibrio del sistema impresa entro un lasso temporale più o meno breve. Lo stato di crisi rappresenta, quindi, lo sviluppo delle suddette disfunzioni.

Inoltre, se la presenza di disfunzioni è generalmente ritenuta fisiologica nella vita aziendale, la crisi è considerabile un evento patologico: un'azienda si trova in uno stato di crisi se essa non è in grado di operare in condizioni fisiologiche, ma presenta situazioni patologiche<sup>61</sup>.

Si è detto che una singola disfunzione non è in grado di minacciare l'equilibrio del sistema impresa, a patto che essa venga eliminata in modo tempestivo; la sua eliminazione scongiura un processo infettivo che avrebbe potuto compromettere il suddetto equilibrio. Al contrario, la crisi può pregiudicare lo stato di equilibrio dell'azienda: le circostanze negative possono, più o meno velocemente, far scendere il suddetto equilibrio al di sotto dei livelli minimi accettabili, compromettendo la sopravvivenza dell'azienda.

Come ultimo, quando la disfunzione aziendale ha interessato un'area funzionale o un numero limitato di funzioni, la sua risoluzione richiede una rivisitazione delle relazioni tra le componenti del sistema azienda. Al contrario, quando l'azienda è coinvolta da una situazione di crisi, essa deve attuare un processo più complesso che necessita una ridefinizione, più o meno marcata, dell'intero sistema azienda, coinvolgendo le varie aree funzionali. In una circostanza di crisi, non è sufficiente identificare le cause della stessa: è indispensabile ripristinare quell'attitudine nel saper eliminare le disfunzioni aziendali presenti e nel reagire prontamente all'insorgenza di nuove disfunzioni.

<sup>61</sup> R. Passeri (2009), *Finanza straordinaria per la crisi d'impresa*, cit., p. 104. F. Venturelli (1998), *La crisi d'impresa. Diagnosi, gestione e modelli di risanamento*, Cacucci, Bari, p. 38.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Tab. 1.1 – Confronto tra disfunzione aziendale e crisi aziendale

	Disfunzione aziendale	Crisi aziendale
<b>Definizione</b>	Interruzione di uno dei legami di correlazione-coordinamento tra varie componenti del sistema azienda	Sviluppo di una serie di disfunzioni aziendali non arginate in modo tempestivo e corretto
<b>Tipologia di stato</b>	Fisiologico	Patologico
<b>Effetti sull'equilibrio aziendale</b>	Una disfunzione non minaccia l'equilibrio del sistema azienda, se eliminata in modo tempestivo ed efficace	La crisi può pregiudicare lo stato di equilibrio dell'azienda, se non fronteggiata in modo tempestivo ed efficace
<b>Soluzione</b>	Rivisitazione delle relazioni tra le componenti del sistema azienda	Ridefinizione dell'intero sistema azienda

Fonte: elaborazione personale

### 1.3. Gli orientamenti nella letteratura avente per oggetto la crisi aziendale

Il fenomeno della crisi aziendale è stato oggetto degli studi economico-aziendali a partire dagli anni Trenta del ventesimo secolo, successivamente stimolati dalla turbolenza del contesto economico<sup>62</sup>.

La metodologia impiegata è stata differente a seconda del contesto di influenza degli studiosi. Nei Paesi anglosassoni, il metodo del *case studies* è stato quello predominante: una serie di casi aziendali ha permesso l'individuazione sia delle cause della crisi, sia delle modalità più idonee per il fronteggiamento della stessa<sup>63</sup>. Tali studi si sono focalizzati prevalentemente sulla fase di previsione e risanamento della crisi, dando enfasi al ruolo di ogni scelta strategica nel superamento della crisi. Come ultimo, a partire dai primi anni Ottanta, una serie di studiosi si è focalizzata sulle ragioni della crisi d'impresa, distinguendole tra cause interne all'azienda e cause esterne

<sup>62</sup> E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., pp. 26 ss. S. Migliori (2013), *Crisi d'impresa e corporate governance*, FrancoAngeli, Milano, pp. 13 ss. V. Della Corte (1995), "Analisi della bibliografia sulla "crisi d'impresa". Appendice", in S. Sciarelli (1995), *La crisi d'impresa*, Cedam, Padova. A. Tedeschi Toschi (1993), *Crisi d'impresa tra sistema e management*, Egea, Milano, pp. 67 ss.

<sup>63</sup> J. Brooks (1964), *The fate of the Edsel and other business adventures*, Gollancz, London. A.F. Deeson (1972), *Great company disaster*, W. Foulsham edition, Londra. J.E. Ross, M.J. Kami (1973), *Corporate management in crisis; why the mighty fall*, Prentice-Hall, Upple Sadle River.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

legate al suo contesto<sup>64</sup>. Gli studi successivi hanno mutato orientamento: la crisi è stata considerata un evento non occasionale nella vita aziendale, ma dovuta al deterioramento della vitalità dell'azienda<sup>65</sup>.

Anche gli studiosi italiani hanno mostrato un vivo interesse per il fenomeno della crisi aziendale, anche differenziando lo stesso a seconda del settore economico coinvolto. Spesso, le ricerche sono state condotte su un campione composto da aggregati di aziende sottoposte a progetti di risanamento o a procedure concorsuali, nell'ottica di analizzare e raffrontare il comportamento aziendale. Ciò ha permesso di individuare le cause della crisi, osservando le ragioni più ricorrenti di origine interna ed esterna<sup>66</sup>.

<sup>64</sup> J. Argenti (1983), "Predicting Corporate Failure: some empirical evidence from the UK", *Accountants Digest, Institute of Chartered Accountants in England and Wales*, 138, pp. 1 ss. J.O'. Connor (1987), *The Meaning of Crisis*, Basil Blackwell, New York, pp. 14 ss. O.P. Kharbanda, E.A. Stallworthy (1983), *How to learn from project disasters: True-life stories with a moral for management*, Gower, Aldershot. I.I. Mitroff, C.M. Pearson (1993), "From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management", *The Executive*, 7(1), pp. 48 ss. B. Taylor (1982), "Turnaround, Recovery and Growth: The Way Through Crisis", *Journal of General Management*, 8(2), pp. 5 ss. N. Tichy, D.O. Ulrich (1984), "The Leadership Challenge: A Call for the Transformational Leader", cit., pp. 59 ss.

<sup>65</sup> R. Alas, J. Gao (2010), *The impact of Crisis on enterprise life-cycle*, cit., pp. 9 ss. R. Alas, J. Gao, S. Vanhala (2010), "The crisis management in Chinese and Estonian organizations", *Chinese Management Studies*, 4(1), pp. 3 ss. D.A. Buchanan, D. Denyer (2013), "Researching Tomorrow's Crisis: Methodological Innovations and Wider Implications", *International Journal of Management Reviews*, 15, pp. 205 ss. E. Cazdyn (2007), "Disaster, Crisis, Revolution", cit., pp. 647 ss. W.T. Coombs (2006), *Code Red in The Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA*, Greenwood Publishing Group, Abingdon, p. 2. S. Gundel (2005), "Towards a New Typology of Crises", cit., pp. 106 ss. J. Jirasek (1995), *Turnaround*, Grada Publishing, Praha. S. Sabovic, S. Miletic, S. Sabovic (2010), "The impact of the crisis on financial reporting, accounting and auditing", *Journal of Technics Technologies Education Management*, 5(3), pp. 614 ss. C. Roux Dufort (2007), "Is crisis management (only) a management of exceptions?", cit., pp. 105 ss. B. Topper, P. Lagadec (2013), "Fractal Crises – A New Path for Crisis Theory and Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21, pp. 4 ss. B. Herbane (2013), "Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21, pp. 82 ss.

<sup>66</sup> Seppur in modo non esaustivo, si citano alcuni di questi studi. P. Bastia (1996), *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, cit., pp. 22 ss. A. Canziani (1986), "Le circostanze di crisi nelle recenti esperienze delle imprese industriali italiane", in M. Cattaneo, F. Cesarini, A. Provasoli, B. Quatraro (a cura di), *Crisi di impresa e amministrazione controllata*, Giuffrè, Milano, p. 20. A. Danovi (2013), *Crisi d'impresa e risanamento finanziario nel sistema italiano*, Giuffrè, Milano. A. Danovi, G. Indizio (2008), "Verso una definizione di crisi e risanamento", in A. Danovi, A. Quagli (a cura di), *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento*, Ipsoa, Milano. A. Danovi, A. Quagli (a cura di) (2015), *Gestire la crisi d'impresa: processi e strumenti di risanamento*, Wolters Kluwer, Milanofiori, Assago. E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., pp. 151 ss. F. Grassini (1977), "Crisi di imprese industriali: anatomia di un fenomeno", *Rivista di economia e*

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Esaminando gli studi nazionali ed internazionali in materia di crisi aziendale, aventi per oggetto la definizione della situazione di crisi, la previsione della crisi ed il conseguente processo di risanamento, è possibile distinguere i seguenti orientamenti<sup>67</sup>:

- un orientamento classico;
- un orientamento transizionale;
- un orientamento entity-based.

L'orientamento **classico** ha interessato gli studiosi a partire dagli anni Trenta del secolo scorso, raggiungendo la sua maturità negli anni Ottanta. La crisi è stata intesa come un processo cumulativo a stadi<sup>68</sup>: quando l'azienda è interessata da una serie di squilibri ed inefficienze, essa può subire delle perdite economiche. Tale circostanza, aggravandosi, può generare uno stato di insolvenza e, successivamente, di dissesto finanziario. Questo processo, seppur a stadi, può influenzare negativamente sia la capacità reddituale dell'azienda, sia il consenso degli stakeholder nei confronti del progetto aziendale.

La crisi è stata considerata un fenomeno utile alla selezione naturale nel contesto competitivo. Soltanto il suddetto processo di selezione naturale permette l'eliminazione delle aziende non efficienti e, al contempo, la valorizzazione di quelle più meritevoli. Pertanto, l'orientamento classico ha considerato il fenomeno di crisi come un'opportunità di valorizzazione per l'azienda. Se la crisi è inevitabile nella sua manifestazione, essa diventa un'occasione qualificante per quelle aziende in grado di fronteggiarla<sup>69</sup> ed il superamento della crisi può rendere l'azienda più forte<sup>70</sup>. Nonostante il ruolo

*politica industriale*, 3(1), pp. 5 ss. L. Guatri (1986), *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè, Milano, pp. 13 ss. L. Guatri (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano, pp. 113 ss. R. Passeri (2009), *Finanza straordinaria per la crisi d'impresa*, cit., pp. 109 ss. P. Piciocchi (2003), *Crisi d'impresa e monitoraggio di vitalità*, Giappichelli, Torino, pp. 24 ss. S. Sciarelli (1995), *La crisi d'impresa*, Cedam, Padova, p. 15. M. Veneziani (2015), *Previsione, interpretazione e soluzione della crisi d'impresa: analisi dell'economia lombarda*, Giappichelli, Torino. A. Viganò (1986), "Le crisi di impresa e l'amministrazione controllata nell'esperienza del tribunale di Milano", in AA.VV. (a cura di), *Crisi di impresa e amministrazione controllata*, Giuffrè, Milano, pp. 41 ss.

<sup>67</sup> A. Danovi, G. Indizio (2008), "Verso una definizione di crisi e risanamento", in A. Danovi, A. Quagli (a cura di), *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento*, Ipsoa, Milano, p. 7 ss. E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., pp. 37 ss.

<sup>68</sup> A. Danovi, G. Indizio (2008), "Verso una definizione di crisi e risanamento", in A. Danovi, A. Quagli (a cura di), cit., p. 8. L. Guatri (1986), *Crisi e risanamento delle imprese*, cit. pp. 5 ss.

<sup>69</sup> P. Piciocchi (2003), *Crisi d'impresa e monitoraggio di vitalità*, cit., pp. 3 ss.

<sup>70</sup> S. Sciarelli (1995), *La crisi d'impresa*, cit., p. 30.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

positivo della crisi come occasione di valorizzazione per l'azienda, gli studiosi si sono concentrati sull'elaborazione di alcuni modelli di previsione delle insolvenze aziendali<sup>71</sup>, utili per evitare l'insorgenza del fenomeno.

Gli studi hanno analizzato le cause del fenomeno della crisi, concentrandosi prevalentemente su quelle di natura interna: si pensi all'incapacità del management nel gestire l'azienda, oppure alla dispersione delle competenze distintive<sup>72</sup>.

Il processo di risanamento è stato inteso come consequenziale al manifestarsi della crisi, ossia un passaggio fondamentale per consentire all'azienda un ripristino della propria vitalità. A tal proposito, gli studiosi hanno esaminato una serie di possibili strategie volte al risanamento<sup>73</sup>. In tale ambito, essi hanno valorizzato l'attitudine dell'azienda nell'affrontare attivamente il cambiamento dell'ambiente circostante<sup>74</sup>, per non compromettere la buona riuscita del risanamento. Crisi e risanamento costituiscono, quindi, un binomio inscindibile, affinché l'azienda possa imporsi sul mercato e sopravvivere nel lungo termine.

L'orientamento **transizionale**, a differenza dell'orientamento classico, mette in discussione i seguenti aspetti di osservazione<sup>75</sup>:

- il processo di selezione naturale posto in essere dalla crisi aziendale: l'orientamento transizionale è orientato verso un cambiamento continuo (o transizionale) dello stato dell'azienda. Tutte le aziende debbono considerarsi soggetti potenzialmente a rischio di crisi, indipendentemente dalle loro attitudini e situazioni attuali. L'azienda, quindi, potrebbe doversi confrontare, in futuro, con le circostanze di crisi.

<sup>71</sup> E.I. Altman (1968), "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy", *Journal of Finance*, 23(4), pp. 589 ss. E.I. Altman (1983), *Corporate Financial Distress: a complete guide to predict and avoid bankruptcy*, Wiley, New York.

<sup>72</sup> D.B. Bibeault (1982), *Corporate Turnaround*, McGraw-Hill, New York. R. D'Aveni (1989), "Dependability and organizational bankruptcy: an application of agency and prospect theory", *Management Science*, XXXV. B. Hedberg et al. (1976), "Camping on seesaws: prescriptions for a self-designing organizations", *Administrative Science Quarterly*, XXI. B. Staw, Dutton J. (1981), "Threat rigidity effects in organizational behaviour: a multilevel analysis", *Administrative Science Quarterly*, XXVI. S. Vicari (1991), *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Etas, Milano.

<sup>73</sup> D.B. Bibeault (1982), *Corporate Turnaround*, cit. D. Schendel, G. Patton (1976), "Corporate stagnation and turnaround", *Journal of Economics and Business*, 28(3), pp. 236 ss. S. Slatter (1984), *Corporate recovery: successful turnaround strategies and their implementation*, Penguin, London.

<sup>74</sup> T. Burns, G. Stalker (1961), *The management of innovation*, Tavistock, London.

<sup>75</sup> R. Normann, R. Ramirez (1994), "Lavorare insieme per produrre valore", *Harvard Business Review*, ed. italiana, marzo-aprile, pp. 66 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Soltanto un'azienda preparata ad affrontare la crisi può dimostrarsi efficace nel fronteggiamento della stessa<sup>76</sup>. A tal fine, la politica innovativa è stata considerata, fin da subito, un ingrediente indispensabile per garantire il successo aziendale<sup>77</sup>, insieme ad una adeguata e flessibile pianificazione strategica<sup>78</sup>. In aggiunta, all'azienda viene chiesto di agire assiduamente sulla configurazione della propria catena del valore, intervenendo e coinvolgendo i fornitori, i partners industriali, i distributori ed i clienti. Inoltre, ogni categoria di stakeholder-chiave deve essere tenuta in considerazione, affinché l'azienda possa instaurare un rapporto relazionale di tipo cooperativo.

Data l'elevata vulnerabilità dell'azienda, l'orientamento transizionale non esalta in modo netto le criticità aziendali: la crisi potrebbe addirittura essere creata artificialmente dal management, nell'ottica di spronare le risorse umane a ricercare nuovi percorsi competitivi<sup>79</sup>;

- il connubio crisi-risanamento: viene messa in discussione la necessità di distinguere la situazione di crisi rispetto a quella in equilibrio. Ciò è dovuta al fatto che l'azienda, anche se in equilibrio, deve considerarsi perennemente in crisi; come tale, essa deve costantemente prepararsi ad affrontare una nuova crisi ed a porre in essere un processo di risanamento.

L'orientamento **entity-based** ha origine in uno scenario economico fortemente incerto e turbolento, nel quale il ricorso a modelli generali di osservazione del dinamismo aziendale si è mostrato inefficace a causa della mutevolezza dell'ambiente circostante<sup>80</sup>.

La crisi (e il successivo risanamento) sono stati contestualizzati ad ogni singola azienda, valorizzando le capacità aziendali nel superamento della

<sup>76</sup> L. Guatri (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, cit., p. 59.

<sup>77</sup> T. Peters, R. Waterman (1982), *Search of Excellence: Lesson from America's Best-Run Companies*, Harper Business.

<sup>78</sup> P. Bastia (1996), *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, cit., pp. 19 ss. H. Mintzberg (1987), "Crafting strategies", *Harvard Business Review*, 65(4). H. Mintzberg (1994), *The rise and fall of strategic planning*, Free Press, New York.

<sup>79</sup> A. Danovi, G. Indizio (2008), "Verso una definizione di crisi e risanamento", in A. Danovi, A. Quagli (a cura di), cit., p. 9. P. Grinyer, P. McKierman (1990), "Generating major change in stagnating companies", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 131 ss. P. Grinyer, D. Mayes, P. McKierman (1988), *Sharpbenders: the secrets of unleashing corporate potential*, Basil Blackwell, Oxford. P. Kotler (1987), "Le quattro P? Ora sono sei parola di Kotler", *Marketing Espansione*, VIII, p. 26.

<sup>80</sup> S. Slatter et al. (2005), *Leading Corporate Turnaround: how Practitioners provide leadership*, John Wiley & Sons, New York. N. Tichy, D. Ulrich (1984), *The Leadership Challenge – A Call for the Transformational Leader*, cit. G. Zappa (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, p. 37.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

crisi. L'impiego di concetti e modelli non formalizzabili a priori, ma personalizzabili alle esigenze di ogni singolo caso aziendale, ha permesso una attenta e meticolosa conoscenza dello stato di salute e del vantaggio competitivo dell'azienda. Ciò ha favorito l'individuazione delle cause della crisi e la successiva formalizzazione della strategia di risanamento.

In un'azienda privata, la crisi è stata intesa non tanto come il risultato di un repentino cambiamento del contesto circostante, quanto piuttosto la risultanza di un deterioramento, più o meno veloce, della vitalità aziendale<sup>81</sup>. Ciò può derivare da un periodo di accumulazione di elementi negativi che, dopo essere rimasti latenti, esplodono a causa di un fenomeno spingente. Il suddetto deterioramento riguarda quei fattori critici di successo dell'azienda, che sono differenti rispetto a quelli di un'altra realtà economica.

Tale orientamento valorizza il processo di risanamento come strumento per fronteggiare la crisi. Il processo di risanamento ha come obiettivo il ripristino delle competenze aziendali<sup>82</sup> e il ritorno a livelli soddisfacenti di performance, ristabilendo le condizioni di sopravvivenza nel lungo periodo. Esso diventa l'occasione sia per rivitalizzare i fattori critici di successo dell'azienda, sia per ridisegnare la catena del valore e irrobustire le relazioni con gli stakeholder.

Il coinvolgimento degli stakeholder è differente a seconda della gravità della crisi<sup>83</sup>: in una situazione di declino controllato (o di crisi non manifesta), l'azienda può fare utilizzo delle risorse proprie, affidandosi alla volontà degli stakeholder interni per supportare operazioni di matrice industriale o di natura industriale-finanziaria; quando la crisi diventa manifesta e tende ad aggravarsi, un coinvolgimento più marcato degli stakeholder può supportare una serie di iniziative di natura finanziaria, dove il sacrificio degli stakeholder (specialmente i creditori) può coadiuvare il risanamento dell'azienda; come ultimo, quando la crisi diventa conclamata, il sacrificio chiesto ad ogni categoria di stakeholder diventa più marcato e contestualizzato nell'ambito delle procedure concorsuali attivabili.

<sup>81</sup> I.I. Mitroff (1991), "Crisis Management", *Sviluppo e Organizzazione*, 120. N. Tichy, D.O. Ulrich (1984), *The Leadership Challenge: A Call for the Transformational Leader*, cit.

<sup>82</sup> A. Danovi, G. Indizio (2008), "La letteratura in materia di crisi", in A. Danovi, A. Quagli (a cura di), *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento*, Ipsoa, Milano, pp. 10 ss. C. Dematté (2001), "Modello di gestione e ciclo di vita delle imprese", *Economia e Management*, 3, pp. 5 ss. Z. Fluck (2000), *Capital structure decisions in small and large firms: a lifetime cycle theory of financing*, working paper, Stern School of Business, New York.

<sup>83</sup> A. Danovi, G. Indizio (2008), "Verso una definizione di crisi e risanamento", in A. Danovi, A. Quagli (a cura di), cit., p. 12. E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., pp. 137 ss. Si veda anche A. Danovi (2013), *Crisi d'impresa e risanamento finanziario nel sistema italiano*, Giuffrè, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Volendo raffrontare l'orientamento entity-based con quello classico, emerge la validità dell'impostazione classica sulla necessità di monitorare i segnali di crisi, anche quelli più moderati. Ciononostante, l'impiego di modelli generalizzati finalizzati alla prevenzione e misurazione della crisi non è ritenuto soddisfacente dall'orientamento entity-based, in quanto ogni realtà aziendale è un caso a sé stante. Pertanto, il management deve possedere una profonda conoscenza dello stato di salute dell'azienda, dei suoi punti di forza e di debolezza, affinché la diagnosi della situazione di crisi e la creazione della strategia di risanamento siano perfettamente contestualizzate al caso in esame.

FrancoAngeli

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## 2. IL MANIFESTARSI DELLA CRISI NEL CICLO DI VITA DELL'AZIENDA

### 2.1. Il fenomeno della crisi nel ciclo di vita aziendale

Nel capitolo 2, di natura teorica, il fenomeno della crisi viene contestualizzato al ciclo di vita aziendale, osservandone gli effetti sul sistema azienda.

La suddetta trattazione permette di evidenziare le caratteristiche della situazione di crisi patologica, alla quale viene riferito il “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”.

Il ciclo di vita aziendale è costituito da un alternarsi di fasi, alcune di successo e altre di insuccesso<sup>1</sup>. Anche un'azienda interessata da una fase di successo può essere coinvolta successivamente da una circostanza negativa, che può compromettere la sua vitalità ed il suo successo.

Le circostanze negative che vengono a crearsi possono avere un differente grado di intensità<sup>2</sup> (Figura 2.1):

- a) una intensità ciclica: esse hanno luogo in modo periodico nella vita

<sup>1</sup> A. Arcari (2004), *Prevenire la crisi e gestire il turnaround nelle PMI attraverso le analisi economiche*, Università degli Studi dell'Insubria, Varese, pp. 2 ss. J. Kadarova, J. Markovic, J. Mihok (2015), *Corporate Management in the Conditions of Crisis*, Panova, Gliwice, pp. 7 ss. Miller D., Friesen P.H. (1984), “A longitudinal study of the corporate life cycle”, *Management Science*, 30(10), pp. 1161 ss. T. Pencarelli (a cura di) (2013), *Le crisi d'impresa: diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, FrancoAngeli, Milano, pp. 41 ss. C. Sottoriva (2012), *Crisi e declino dell'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 2.

<sup>2</sup> E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., pp. 53 ss. Con riferimento ai differenti percorsi di crisi, si veda anche M. Fazzini, N. Abriani (2011), *Turnaround management: affrontare, gestire e risolvere la crisi d'impresa*, Ipsoa, Milanofiori Assago. R. Tiscini (2014), *Economia della crisi d'impresa*, Egea, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

aziendale, in alternanza a fasi positive<sup>3</sup>. Generalmente, l'azienda è abituata a tale avvicendamento e, in via precauzionale, si prepara in anticipo per affrontare periodi di insuccesso. Inizialmente, le circostanze negative non coinvolgono i meccanismi di funzionamento dell'azienda. Se essa è sufficientemente robusta, l'equilibrio aziendale non viene compromesso, permettendo il ritorno ad una situazione di normalità; a tal fine, è necessario che la proprietà e/o il management sappiano identificare e riconoscere i sintomi e le caratteristiche di una circostanza negativa<sup>4</sup>, e porre in essere una serie di interventi correttivi in modo efficace e tempestivo. Al contrario, quando l'azienda non è robusta nel suo complesso e non è in grado di reagire opportunamente, la presenza di circostanze negative può compromettere la sopravvivenza aziendale e, nei casi più gravi, portare alla cessazione dell'attività d'impresa. Concludendo, le circostanze negative di natura ciclica possono arrecare il ritorno alla normalità oppure la cessazione dell'attività d'impresa;

b) una intensità strutturale: le circostanze negative coinvolgono il sistema azienda nel suo complesso, interessando uno o più componenti dello stesso e generando un'alterazione dei suoi meccanismi di funzionamento. Quando l'azienda non è in grado di riconoscere e affrontare in modo tempestivo ed efficace tale circostanza, viene a crearsi una situazione di crisi. A differenza degli episodi ciclici, il ritorno ad una fase di normalità può aver luogo soltanto attraverso un atteggiamento correttivo strutturato da parte dell'azienda, volto a ripristinare la vitalità aziendale e la sua sopravvivenza<sup>5</sup>. A seconda del grado di intensità con il quale la circostanza negativa ha luogo, possono verificarsi le seguenti situazioni:

b1) il manifestarsi delle situazioni negative avviene in modo graduale nel tempo:

- il sopraggiungere di una situazione negativa ha luogo in modo progressivo, ed è anticipato da una fase di declino<sup>6</sup>. La fase di

<sup>3</sup> P. Bastia (1996), *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, cit., p. 11. L. Guatri (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, cit., pp. 15 ss.

<sup>4</sup> V. Coda (1976), "Aree critiche e rischio del finanziatore", *Ricerche economiche*, 1, pp. 18 ss.

<sup>5</sup> I.I. Mitroff, C.M. Pearson (1993), "From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management", cit., pp. 48 ss. N. Tichy, D.O. Ulrich (1984), "The Leadership Challenge: A Call for the Transformational Leader", cit., pp. 59 ss.

<sup>6</sup> S. Ambrosini, G. Andreani, A. Tron (2013), *Crisi d'impresa e restructuring*, Gruppo24Ore, Milano, pp. 5 ss. G. Bertoli (2000), *Crisi d'impresa, ristrutturazione e ritorno al valore*, Egea, Milano, pp. 14 ss. E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., pp. 15 ss. L. Guatri (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, cit.,

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

declino è caratterizzata da sintomi premonitori<sup>7</sup>, di differente intensità, che anticipano la crisi aziendale. Pertanto, il declino può essere considerato la fase intermedia tra il successo e la crisi. La fase di declino può essere caratterizzata sia dal verificarsi di flussi reddituali negativi, sia da una riduzione sistematica e irreversibile dei flussi reddituali positivi. In entrambi i casi, viene a crearsi un deterioramento della capacità reddituale dell'azienda, che si somma all'inattitudine nel raggiungere gli obiettivi prefissati. Al contrario, non sono segnali di declino il conseguimento di perdite dovute ad eventi eccezionali e straordinari nel loro manifestarsi. Durante il declino, il suddetto andamento dei flussi reddituali è generalmente metodico e irreversibile, se non vengono posti in essere opportuni interventi correttivi. Inoltre, l'azienda non aumenta il valore del suo capitale economico, ma lo distrugge. Il declino è tanto più intenso, quanto più marcata è la distruzione del capitale economico in un determinato orizzonte temporale di riferimento. Seppur l'oggetto di misurazione sia rappresentato dai flussi reddituali passati, tale quantificazione è densa di significato: l'entità e l'andamento dei flussi reddituali già avvenuti sono sintomatici della capacità reddituale attuale dell'azienda che, se non alimentata, può manifestarsi anche in futuro;

- quando la fase di declino ha raggiunto una certa intensità e non è stata adeguatamente arginata con opportuni interventi correttivi<sup>8</sup>, si crea una circostanza di squilibrio, che porta alla crisi aziendale<sup>9</sup>. La crisi, quindi, rappresenta lo sviluppo della fase del declino ed una sua degenerazione, quando l'azienda non pone in essere una serie di opportune azioni correttive in modo tempestivo. Essa si manifesta a causa di rilevanti perdite econo-

pp. 15 ss. J. Kadarova, J. Markovic, J. Mihok (2015), *Corporate Management in the Conditions of Crisis*, Panova, Gliwice, pp. 22 ss. S. Slatter, D. Lovett (2004), *Corporate Recovery*, BeardBooks, Washington, p. 14. C. Sottoriva (2012), *Crisi e declino dell'impresa*, Giuffrè, Milano, pp. 3 ss.

<sup>7</sup> R. Heath (1998), *Crisis Management*, cit., pp. 90 ss. R.S. Sloma (2000), *The Turnaround manager's handbook*, BeardBooks, Washington, pp. 139 ss.

<sup>8</sup> R. Alas, J. Gao (2010), "The Impact of Crisis on Enterprise Life-cycle", cit., pp. 9 ss. E. Cazdyn (2007), "Disaster, Crisis, Revolution", *South Atlantic Quarterly*, 106(4), pp. 647 ss.

<sup>9</sup> R. Heath (1998), *Crisis Management*, cit., p. 10.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

niche e di valore del capitale, di ripercussioni sui flussi finanziari, e di perdita di fiducia e di immagine nei confronti degli stakeholders.

Quando la situazione di crisi si è manifestata, il management ha di fronte a sé due alternative tra di loro radicalmente differenti: da un lato, la cessazione dell'attività d'impresa, quando l'equilibrio aziendale è ormai stato compromesso dalla mancanza di interventi risolutivi o dall'inefficacia degli stessi<sup>10</sup>; dall'altro, la prospettiva di un risanamento aziendale. Con riferimento al processo di risanamento, se esso si mostra efficace<sup>11</sup> l'azienda può tornare ad una situazione di normalità; al contrario, quando esso è privo di efficacia, l'azienda può sprofondare in uno stato di insolvenza e, come ultimo, di dissesto, compromettendo la sua sopravvivenza<sup>12</sup>;

- b2) il manifestarsi delle situazioni negative avviene in modo improvviso nel tempo: il sopraggiungere di una situazione negativa non è accompagnato dai suddetti sintomi premonitori. La crisi si manifesta improvvisamente, senza essere preceduta dalla fase intermedia di declino, oppure la fase del declino è molto rapida. Essendo un

<sup>10</sup> C. Rossi (1988), *Indicatori di bilancio, modelli di classificazione e previsione delle insolvenze aziendali*, Giuffrè, Milano, p. 3. S. Sciarelli (1995), *La crisi d'impresa*, cit., pp. 4 ss.

<sup>11</sup> Non esiste una formula che assicuri l'efficacia del processo di risanamento, poiché essa dipende da variabili esogene ed endogene. Sono, infatti, indispensabili varie condizioni, tra le quali un management capace, un'offerta produttiva che sia competitiva sul mercato, la disponibilità dell'imprenditore nell'apportare nuovo capitale, la disponibilità del sistema bancario e di altri finanziatori nel consolidare il debito e concedere nuova finanza, l'accettazione del progetto aziendale da parte di una serie di stakeholder senza intraprendere azioni esecutive. Per maggiori approfondimenti, si fa rimando a M. Fazzini, N. Abriani (2011), *Turnaround management: affrontare, gestire e risolvere la crisi d'impresa*, cit. ed a E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit.

<sup>12</sup> P. Capaldo (1997), "Crisi d'impresa e suo risanamento", *Banche e Banchieri*, 5. L. Guatri (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, cit., p. 108. È opportuno distinguere lo stato di insolvenza dallo stato di dissesto. L'azienda è insolvente quando è incapace di far fronte ai propri impegni finanziari con i flussi di liquidità: ciò crea delle tensioni finanziarie. La situazione di dissesto, invece, è una condizione patologica nella quale il valore delle attività non permette il rimborso dei debiti. Pertanto, mentre lo stato di insolvenza è diagnosticato in termini di flussi, quello di dissesto viene misurato in termini di stock. Lo stato di insolvenza e quello di dissesto non sono necessariamente legati: l'insolvenza manifestata in un esercizio potrebbe non perdurare; inoltre, nonostante le problematiche in termini di stock, l'azienda potrebbe possedere la liquidità sufficiente per far fronte alle proprie passività, grazie al ricorso a riserve di liquidità oppure smobilizzando i propri beni. Ciononostante, una grave tensione finanziaria può costituire un segnale di potenziale e futuro dissesto. G. Bertoli (2000), *Crisi d'impresa, ristrutturazione e ritorno al valore*, cit., p. 15. L. Guatri (1985), "Il fronteggiamento delle crisi aziendali", *Finanza marketing e produzione*, 3.

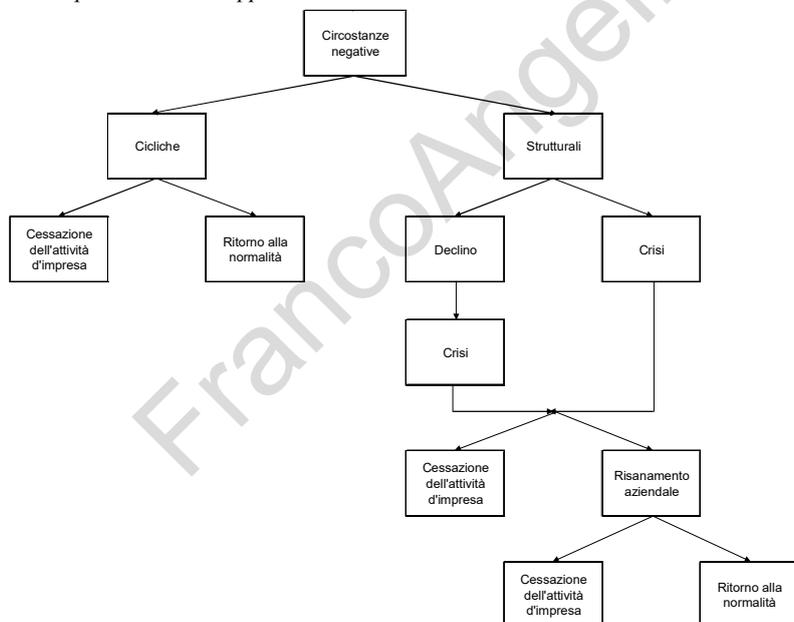
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

evento improvviso, la crisi può arrecare una perturbazione acuta nella vita dell'azienda, generando degli effetti più o meno intensi e durevoli sulla sua attività.

L'accorciamento del passaggio da una fase positiva a quella di crisi richiede il possesso di una nuova forma mentis da parte dell'azienda. In particolare, l'atteggiamento richiesto è volto alla normalizzazione<sup>13</sup> della crisi d'impresa, secondo il quale la manifestazione della crisi può rappresentare un evento ricorrente nella vita dell'azienda, non caratterizzato da straordinarietà nella sua manifestazione.

Dopo l'accertamento dello stato di crisi, le soluzioni possibili sono dupplici: porre in essere un processo di risanamento aziendale, cercando di fronteggiare la crisi; oppure optare per la cessazione dell'attività aziendale.

Fig. 2.1 – Il percorso di sviluppo della crisi aziendale



Fonte: elaborazione personale

<sup>13</sup> E. Giacosa, A. Mazzoleni (2011), "Survival and Recovery Planning of Crisis in Firm: The Recent Italian Experience", cit., 28, p. 8. E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., pp. 53 ss. J. Kadarova, J. Markovic, J. Mihok (2015), *Corporate Management in the Conditions of Crisis*, Panova, Gliwice, pp. 26 ss. J. Kadarova (2010), "Contemporary Business Crisis", *Annals of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering*, 3(8), pp. 65 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## 2.2. Lo stato di crisi strutturale oggetto di indagine

Nel proseguo del capitolo, si fa riferimento alla crisi di natura strutturale, alla quale il “modello di percezione del fenomeno di crisi aziendale” si riferisce.

La situazione di crisi strutturale rappresenta una fase di natura patologica nella vita aziendale. Essa può arrecare una circostanza irreversibile, se non contrastata in modo tempestivo ed efficace.

Tale situazione patologica non costituisce il risultato di un repentino cambiamento del contesto aziendale. Al contrario, essa rappresenta il risultato di una evoluzione dello stato di salute dell'azienda<sup>14</sup>.

Si è detto precedentemente che la vita aziendale è caratterizzata da una alternanza fisiologica di fasi positive e negative. Le normali condizioni di funzionamento dell'azienda possono essere caratterizzate da elementi di incoerenza, anche se essi si manifestano entro certi limiti di tolleranza<sup>15</sup>. In altri termini, fisiologicamente, l'azienda può essere interessata da fasi negative, che però assumono un andamento ciclico ed hanno una breve durata. Durante tali circostanze negative, una minore efficienza economica non va intesa come un segnale patologico allarmante, a patto che l'azienda riesca ad arginare tale circostanza senza coinvolgere il suo stato di equilibrio.

Quando i suddetti elementi di incoerenza sono prossimi al limite di tolleranza, l'azienda può essere interessata da uno stato di tensione: a tal fine, diventa necessario fare utilizzo delle risorse precedentemente accumulate, affinché sia possibile superare tale circostanza. L'accumulazione di risorse durante le fasi positive, quindi, è una condizione fondamentale: ciò favorisce il fronteggiamento delle circostanze negative, limitando i danni da esse derivabili. In tale fase, lo stato di crisi è generalmente latente<sup>16</sup>, ossia non riconosciuto oppure non oggetto di consapevolezza del management.

Nel caso in cui l'accumulazione passata di risorse non sia sufficiente per contrastare tale circostanza, l'azienda viene interessata da una alterazione del suo stato di salute, creando un processo degenerativo che può interessare l'intero sistema azienda.

<sup>14</sup> A. Arcari (2004), *Prevenire la crisi e gestire il turnaround nelle PMI attraverso le analisi economiche*, cit., p. 3. E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., pp. 41 ss. R. Moliterni (1999), *Dalla fisiologia alla crisi d'impresa*, cit., pp. 54 ss. C. Rossi (1988), *Indicatori di bilancio, modelli di classificazione e previsione delle insolvenze aziendali*, cit., p. 5.

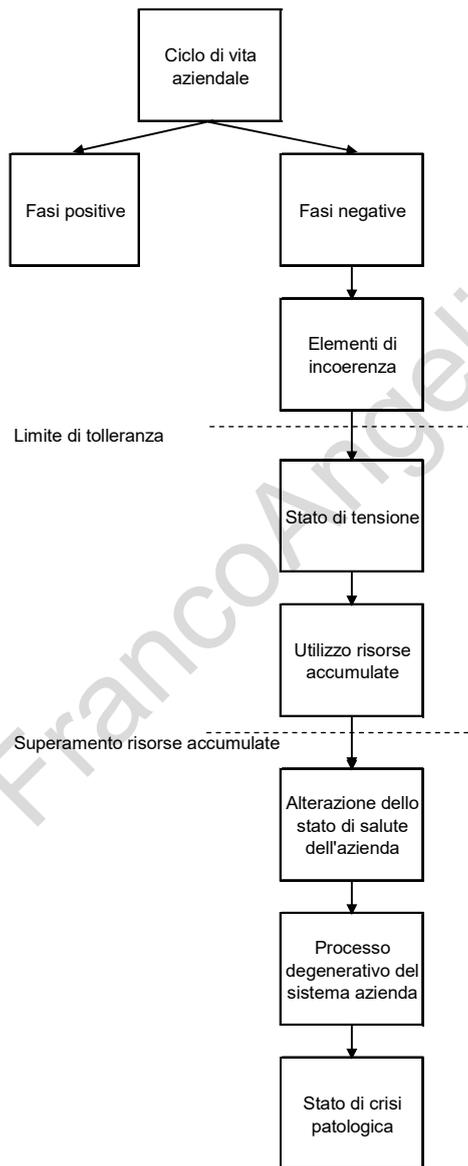
<sup>15</sup> A. Pastore (1984), *La funzionalità economica dell'impresa*, Cacucci, Bari, p. 24.

<sup>16</sup> J. Kadarova, J. Markovic, J. Mihok (2015), *Corporate Management in the Conditions of Crisis*, Panova, Gliwice, p. 37.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Lo stato di crisi (o situazione di crisi patologica) segue il suddetto processo degenerativo, quando questo è diventato irreversibile. Le situazioni di incoerenza sono molto elevate: il raggiungimento degli obiettivi prefissati diventa difficile, così come porre in essere un'inversione di tendenza (Figura 2.2).

Fig. 2.2 – Il divenire di una crisi strutturale



Fonte: elaborazione personale

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Il passaggio da una fase fisiologica a quella patologica non è di semplice identificazione: infatti, risulta non immediato individuare quel limite-soglia entro il quale l'azienda presenta normali condizioni di operatività e oltre il quale la crisi diventa di natura patologica. In altri termini, è complesso delineare le caratteristiche di una situazione normale dell'azienda, nonché definire il limite entro il quale l'azienda si trova in una situazione di normalità<sup>17</sup>.

Ciononostante, la proprietà e/o il management debbono porre in essere ogni sforzo per identificare, dapprima, il limite-soglia delle normali situazioni di operatività e, successivamente, riconoscere i sintomi della crisi<sup>18</sup>. Il fattore temporale assume un ruolo determinante nel riconoscere tempestivamente il limite-soglia delle normali situazioni di operatività dell'azienda<sup>19</sup>: l'identificazione tempestiva dello stesso può scongiurare il verificarsi di una crisi, in quanto la consapevolezza di una circostanza pericolosa stimola, in genere, la modificazione del comportamento strategico.

Al contrario, un tardivo riconoscimento del suddetto limite-soglia può arrecare un aggravamento della situazione e generare un indebolimento delle risorse aziendali, influenzando negativamente le condizioni di equilibrio anche in modo irreversibile. Quanto più ampio è il distacco tra l'insorgenza della causa (o delle cause) della crisi e il riconoscimento dello stato di crisi, tanto maggiore diventa urgente l'attuazione di opportuni interventi correttivi<sup>20</sup>.

Un tardivo riconoscimento del suddetto limite-soglia può essere dovuto ad una percezione sbagliata del management e/o della proprietà o ad errori di rilevazione o di comunicazione da parte degli organi interni. Più in generale, ciò è attribuibile ad ogni elemento che non permetta di valutare correttamente la situazione reale<sup>21</sup>: a titolo esemplificativo, si pensi ad un inadeguato sistema informativo e di controllo, che genera l'assenza di informazioni rilevanti per il

<sup>17</sup> L. Guatri (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, cit., p. 110. A. Riparbelli (1950), *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, cit., pp. 39 ss.

<sup>18</sup> I sintomi della crisi saranno analizzati nel capitolo 3.

<sup>19</sup> H.I. Ansoff (1979), *Strategic Management*, The MacMillan Press, London, p. 193. E. Cascioli, A. Provasoli (1986), "La previsione delle insolvenze aziendali. Un metodo quantitativo", in M. Cattaneo, F. Cesarini, C. Provasoli, B. Quattraro (a cura di), *Crisi di impresa e amministrazione controllata*, Giuffrè, Milano, p. 87. L. Guatri (1986), *Crisi e risanamento delle imprese*, cit., p. 13. R. Heath (1998), *Crisis Management*, cit., pp. 7 ss. G.C. Meyers (1988), *Gestire le crisi: come affrontare e risolvere le difficoltà dell'azienda*, Edizione Sole 24 Ore, Milano, pp. 189 ss.

<sup>20</sup> M.A. Chisholm-Burns (2010), "A Crisis Is a Really Terrible Thing to Waste", *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(2), pp. 1 ss. C. Vergara (1988), *Disfunzioni e crisi d'impresa*, cit., p. 89.

<sup>21</sup> G. Invernizzi (1990), "Strumenti per una diagnosi strategica", in G. Invernizzi, M. Molteni, *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etas Libri, Milano, pp. 63 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

processo decisionale; oppure ad un atteggiamento troppo fiducioso nei confronti del miglioramento dello stato di salute dell'azienda, che può comportare un allungamento delle tempistiche di azione.

La letteratura propone differenti articolazioni degli stadi della crisi patologica, in relazione ad interessanti criteri di osservazione. Uno di questi, ampiamente riconosciuto dalla letteratura, delinea il manifestarsi della crisi patologica come la sequenza di quattro stadi: i primi due stadi rientranti nell'ambito del declino, mentre i successivi in quello della crisi<sup>22</sup> (Figura 2.3):

- primo stadio, legato all'incubazione del declino: l'azienda presenta segnali di indebolimento, di natura qualitativa e quantitativa, di differente intensità, che coinvolgono alcuni dei suoi punti di forza in vari ambiti<sup>23</sup>. Tali segnali, se non fronteggiati in modo tempestivo ed accurato, possono comportare una fase di declino;
- secondo stadio, legato alla maturazione del declino<sup>24</sup>: la fase del declino si manifesta. Questo stadio si caratterizza per il verificarsi metodico e irreversibile di flussi reddituali negativi oppure per la diminuzione sistematica e irreversibile dei flussi reddituali positivi, arrecando un deterioramento della capacità reddituale dell'azienda. Inoltre, il valore del capitale economico dell'azienda subisce una distruzione. Il declino può essere considerato la fase intermedia tra il successo e la crisi;

<sup>22</sup> E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., pp. 48 ss. L. Guatri (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, cit., pp. 111 ss. G. Paolone (1997), "Il deterioramento del sistema delle condizioni di equilibrio dell'azienda: dalla disfunzione perturbatrice alla crisi irreversibile", in AA.VV., cit., p. 992. R. Passeri (2009), *Finanza straordinaria per la crisi d'impresa*, cit., pp. 106 ss.

La letteratura propone altre impostazioni con riferimento agli stadi della crisi. Tra questi, si è scelto di proporre la seguente impostazione, derivante dal concatenarsi delle seguenti fasi (P. Andrei (1996), "La prevenzione dei dissesti aziendali: alcuni spunti di riflessione", in AA.VV., *Crisi di impresa e procedure concorsuali*, Giuffrè, Milano, pp. 167 ss.):

a) crisi latente: alcuni fattori indeboliscono la situazione aziendale, anche se essi non si sono ancora manifestati. Essi hanno comportato degli squilibri che possono essere arginati attraverso tempestivi ed efficaci interventi correttivi;

b) crisi manifesta: i suddetti squilibri si sono già manifestati, producendo una serie di sintomi, quali il conseguimento di perdite d'esercizio, l'elevato indebitamento, le tensioni finanziarie di breve periodo. L'azienda può contrastare tali squilibri attraverso una serie di interventi correttivi, non rimandabili;

c) crisi acuta: le problematiche sottostanti, che perdurano da tempo, hanno condotto l'azienda in uno stato patologico di profonda gravità, difficilmente rimediabile. L'azienda si trova in uno stato di insolvenza e di dissesto. Allo stato attuale, eventuali interventi di risanamento sono difficoltosi, sia sotto il profilo degli elevati costi, sia dei rischi derivabili. La crisi è talmente grave tanto da essere ineliminabile e incontrollabile.

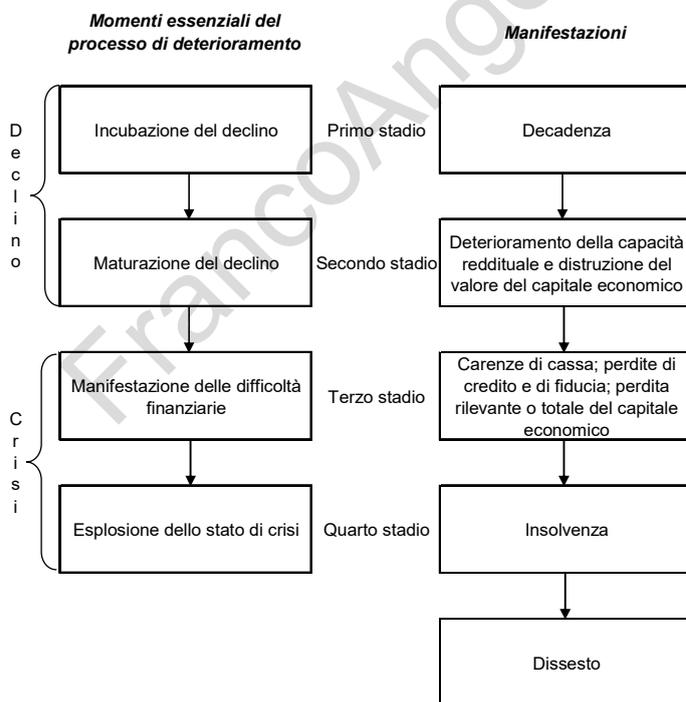
<sup>23</sup> L. Guatri (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, cit., p. 18. R. Passeri (2009), *Finanza straordinaria per la crisi d'impresa*, cit., p. 92.

<sup>24</sup> La fase del declino è stata illustrata nel par. 2.1 del capitolo 2.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- terzo stadio, legato alla manifestazione delle difficoltà finanziarie: quando la fase di declino ha raggiunto una certa intensità, viene a crearsi una circostanza di marcato squilibrio. In particolare, i flussi di cassa si riducono, pur mantenendosi positivi, e poi diventano negativi. Le difficoltà finanziarie vengono manifestate esternamente e l'azienda rischia lo stato di insolvenza<sup>25</sup>. In aggiunta, la fiducia degli interlocutori nei confronti del progetto aziendale tende a diminuire: ciò rende più difficoltoso l'approvvigionamento dei fattori produttivi sul mercato. Come ultimo, viene a crearsi una perdita rilevante o totale del capitale economico dell'azienda;
- quarto stadio, legato all'esplosione dello stato di crisi: viene a crearsi uno stato di insolvenza, in quanto l'azienda è incapace di far fronte ai propri impegni nei confronti di quasi tutti i suoi interlocutori. Lo stato di insolvenza può trasformarsi in dissesto, caratterizzato anche da uno squilibrio patrimoniale. Gli interlocutori sono chiamati ad un notevole sacrificio, senza il quale l'azienda non potrebbe salvarsi.

Fig. 2.3 – Gli stadi della crisi



Fonte: elaborazione personale

<sup>25</sup> L.F. Mariniello (1993), *La solvibilità nelle imprese di assicurazione*, Cedam, Padova, p. 64.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Quando lo stato di crisi patologica viene accertato, le reazioni del management e/o della proprietà possono essere molteplici, in relazione al loro atteggiamento e alla gravità delle circostanze<sup>26</sup>. Quando la crisi viene percepita in modo improvviso, potrebbe manifestarsi uno stato di sorpresa, che rende l'azienda alquanto impreparata ad affrontare la situazione; spesso, ha luogo una certa resistenza da parte del management e/o della proprietà nell'interpretare correttamente il manifestarsi di una crisi.

Successivamente, emerge la necessità di un intervento tempestivo. L'azienda può scegliere un atteggiamento più conservativo, puntando a migliorare l'esecuzione delle decisioni routinarie; in alternativa, essa può optare per un atteggiamento non adottato in passato e più consono alle nuove circostanze, finalizzato al risanamento dell'azienda.

Il processo decisionale in merito alle azioni da intraprendere deve avvenire in condizioni di urgenza: il tempo per identificare le problematiche e, a seguire, le soluzioni più adatte per fronteggiare la crisi è limitato<sup>27</sup>. La gravità della crisi, infatti, è inversamente proporzionale alla disponibilità di tempo per il suo fronteggiamento. Più esattamente, le tempistiche a disposizione per la fase di avvio del processo di risanamento sono ridotte, mentre l'attuazione degli interventi successivi di risanamento può svolgersi su un lasso temporale meno breve<sup>28</sup>. Quando la crisi diventa irreversibile, il tempo di azione a disposizione del management è sostanzialmente nullo.

### **2.3. La relazione tra cause e sintomi della crisi**

Alla luce dell'analisi precedentemente sviluppata, risulta essere funzionale agli obiettivi del lavoro delineare il rapporto esistente tra le cause e i sintomi della crisi.

Le cause della crisi sono i fattori scatenanti della stessa e si collocano, sia dal punto di vista temporale sia dal punto di vista logico, in un momento anteriore rispetto al manifestarsi del fenomeno della crisi. Tali cause possono essere ascrivibili ad una serie di scelte (o alla mancata assunzione delle stesse) che possono influenzare la vita aziendale. Esse possono contribuire

<sup>26</sup> S. Sciarrelli (1995), *La crisi d'impresa*, cit., pp. 9 ss.

<sup>27</sup> A. Boin, P. Lagadec (2000), "Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), pp. 185 ss. K.E. Weick (1988), "Enacted sense-making in crisis situations", *Journal of Management Studies*, 25, pp. 305 ss.

<sup>28</sup> E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., pp. 135 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

ad un normale percorso fisiologico dell'azienda, oppure avviare un processo di degenerazione delle condizioni di economicità della gestione aziendale.

Riferendosi alla suddetta degenerazione delle condizioni di economicità, l'errata o la mancata assunzione delle corrette scelte può comportare lo sviluppo di una circostanza di crisi, la quale può avere diverse caratteristiche ed intensità, anche in funzione del tempo intercorrente tra l'avvio della crisi e la sua manifestazione.

Il fenomeno della crisi può essere percepito attraverso una serie di sintomi. Pertanto, *i sintomi possono essere considerati come un segnale premotore della crisi*. Soltanto l'individuazione accurata e tempestiva degli stessi permette una proficua analisi successiva, finalizzata a combinare i sintomi alle cause della crisi. Nasce, quindi, la necessità di distinguere, da un lato, i sintomi della crisi, e, dall'altro, le cause che hanno precedentemente generato la crisi stessa.

Nell'ambito di tale analisi, possono verificarsi alcuni elementi di criticità, quali:

- l'incapacità di individuare meticolosamente i sintomi della crisi;
- l'incapacità di intervenire efficacemente sulle cause della crisi per la loro rimozione;
- la mancata tempestività dei sopra citati comportamenti.

Con riferimento all'incapacità di individuare meticolosamente e tempestivamente i sintomi della crisi, è doverosa una precisazione. In primo luogo, i sintomi della crisi possono avere sia manifestazione esterna sia interna all'azienda. In secondo luogo, i sintomi possono avere evidenza qualitativa e quantitativa (monetaria e non monetaria). In particolare, i sintomi di natura qualitativa e quantitativa non monetaria non sempre sono oggetto di rilevazioni sistematiche; come tali, spesso essi sfuggono alla percezione dell'azienda. Al contrario, risulta piuttosto agevole percepire e riconoscere i sintomi di natura quantitativa (quali, ad esempio, la presenza di tensione finanziaria manifestata dall'impossibilità di rispettare in modo puntuale gli impegni di pagamento). Pertanto, diventa premiante la capacità dell'azienda nel riconoscere i sintomi di natura quantitativa non monetaria o qualitativa, i quali non sono oggetto di rilevazione sistematica e sono abitualmente meno monitorati.

Con riferimento all'incapacità di intervenire efficacemente e tempestivamente sulle cause della crisi, l'inattitudine nell'utilizzare i sintomi della crisi come elemento informativo utile è riconducibile ad alcuni fattori di natura tecnica e comportamentale. Per quanto riguarda la dimensione tecnica, è necessario che l'azienda sia in grado di individuare, rilevare e rendere intellegibili in modo efficace i sintomi della crisi, anche con riferimento a quelli di natura qualitativa e quantitativa non monetaria. Dal punto di vista comportamentale,

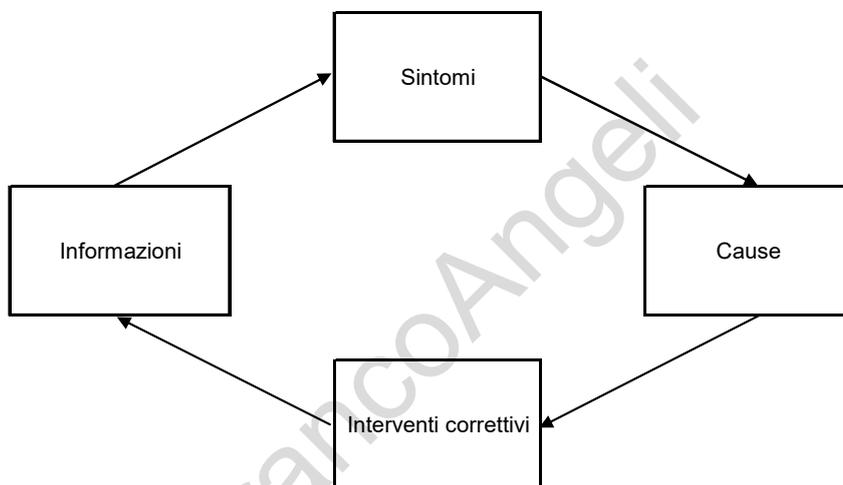
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

dopo aver acquisito le informazioni relative ai sintomi, l'azienda deve essere stimolata oppure sentirsi obbligata ad intervenire per rimuovere le cause<sup>29</sup>.

Per sopperire ai suddetti elementi di criticità, può risultare utile immaginare un percorso virtuoso nel quale l'azienda, in modo strutturato, sappia porre in essere tali azioni consecutive (Figura 2.4):

- percepire i sintomi della crisi, usando il bagaglio informativo di cui dispone;
- individuare le correlate cause;
- intervenire efficacemente e tempestivamente sulle medesime al fine di ripristinare condizioni normali di operatività.

Fig. 2.4 – Il percorso virtuoso per il superamento della crisi aziendale



Fonte: elaborazione personale

Il “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale” proposto nel presente lavoro ha l’obiettivo di attuare il suddetto percorso virtuoso, con riferimento ad alcune fasi dello stesso, ossia la percezione dei sintomi della

<sup>29</sup> In questo senso, risulta essere vivace il dibattito, anche recente, relativo alla necessità di prevedere, nell’ambito della Legge fallimentare, le cosiddette “misure di allerta e prevenzione della crisi d’impresa”. Il riferimento è al lavoro della Commissione ministeriale “Rordorf”, che ha dato origine ad uno schema di disegno di legge di riforma della Legge fallimentare. In particolare, tale schema è volto ad identificare una serie di strumenti atti a prevenire e superare la crisi d’impresa. Nell’ambito di questo schema di disegno di legge, vengono previsti alcuni elementi, ossia i sintomi della crisi, al verificarsi dei quali l’azienda è obbligata ad assumere tempestivamente opportuni provvedimenti e, in particolare, a ricorrere a strumenti per il superamento della crisi (quali il concordato preventivo, l’accordo di ristrutturazione dei debiti o il piano attestato).

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

crisi e l'individuazione delle collegate cause della stessa. Al contrario, come ribadito negli obiettivi del lavoro (illustrati nell'introduzione), la ricerca non si prefigge di analizzare gli opportuni interventi correttivi da porre in essere in modo efficace e tempestivo affinché possano essere ripristinate le condizioni normali di operatività.

Pertanto, il contributo del modello – che costituisce il suo criterio ispiratore – è duplice: da un lato, esso permette di individuare i sintomi della crisi (anche quelli di natura quantitativa non monetaria o qualitativa, che sono generalmente meno monitorati), che consentono una diagnosi tempestiva della situazione aziendale; dall'altro, esso favorisce l'individuazione di una serie di cause che possono aver generato o alimentato la crisi d'impresa, stimolando opportuni interventi correttivi.

Il “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale” che viene proposto nel testo si compone delle seguenti parti:

- la prima parte, denominata “Sintomi della crisi”;
- la seconda parte, denominata “Cause della crisi di origine esterna”;
- la terza parte, denominata “Cause della crisi di origine interna”.

Il modello viene illustrato nella seconda parte del testo, nei capitoli 3, 4, 5 e 6.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## PARTE SECONDA

### IL “MODELLO DI PERCEZIONE DEL FENOMENO DELLA CRISI AZIENDALE”

FrancoAngeli

ISBN: 9788891743251

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

FrancoAngeli

ISBN: 9788891743251

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

### 3. LA PRIMA PARTE DEL “MODELLO DI PERCEZIONE DEL FENOMENO DELLA CRISI AZIENDALE”: “I SINTOMI DELLA CRISI”

#### 3.1. I sintomi dello stato di crisi patologica

Nel capitolo 2, si è detto che l'avvicinarsi di uno stato di crisi patologica può essere accompagnato dal manifestarsi di alcuni sintomi della crisi, più o meno intensi e duraturi. Diventa, quindi, interessante approfondire l'aspetto legato ai sintomi della crisi. La prima parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”, denominata “Sintomi della crisi”, ha l'obiettivo di fornire una mappatura dei principali e più significativi sintomi della crisi, di natura qualitativa e quantitativa.

La presenza di una parte dedicata ai sintomi della crisi nel modello proposto è indispensabile per una serie di ragioni (Figura 3.1). In primo luogo, la precoce individuazione dei suddetti sintomi è fondamentale, in quanto essa permette al management e/o alla proprietà di riconoscere sollecitamente eventuali condizioni di incapacità dell'azienda<sup>1</sup>. In secondo luogo, l'individuazione dei

<sup>1</sup> B.S. Ahn, S.S. Cho, C.Y. Kim (2000), “The Integrated Methodology Rough Set Theory and Artificial Neural Network for Business Failure Prediction”, *Expert Systems with Applications*, 18, pp. 65 ss. M.J. Beynon, M.J. Peel (2001), “Variable Precision Rough Set Theory and Data Discrimination: An Application to Corporate Failure Prediction”, *OMEGA: The International Journal of Management Science*, 29(6), pp. 561 ss. L. Burton (1993), *Crisis in organizations: Managing and Communication in the Heat of Chaos*, South-Western Publishing, Cincinnati, p. 2. Camacho-Miñano M., Segovia-Vargas M.J., Pascual-Ezama D. (2015), “Which Characteristics Predict the Survival of Insolvent Firms? An SME Reorganization Prediction Model”, *Journal of Small Business Management*, 53(2), pp. 340 ss. V. Coda (1976), “Aree critiche e rischio del finanziatore”, *Ricerche economiche*, 1, p. 18 ss. A.I. Dimitras, R. Slowinski, R. Susmaga, C. Zopounidis (1999), “Business Failure Prediction Using Rough Sets”, *European Journal of Operational Research*, 114, pp. 263 ss. Dutton J.E. (1986), “The processing of crisis and non-crisis strategic issues”, *Journal of Management Studies*, 23, pp. 501 ss. H.D. Foster (1980), *Disaster Planning: The Preservation of Life and Property*, Verlag, New York. G.C. Meyers (1986), *When it hits the fan. Managing the nine crises of business*, Houghton

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

La sintomatologia della crisi è utile per intraprendere, in modo tempestivo, eventuali interventi correttivi che possono coadiuvare il ritorno ad una situazione di normalità.

Il fattore temporale nell'individuazione dei sintomi della crisi assume, quindi, un ruolo determinante: un riconoscimento tardivo dei suddetti sintomi può creare un peggioramento delle condizioni di equilibrio, dando origine ad una situazione irreversibile<sup>2</sup>. Al contrario, un intervento tempestivo può salvare l'azienda<sup>3</sup>.

Un riconoscimento tardivo dei sintomi della crisi può essere dovuto a differenti ragioni di natura interna. In particolare, il management può aver commesso degli errori di valutazione, a causa di inesattezze di rilevazione o di comunicazione; oppure può esservi una mancata volontà nel riconoscere lo stato di crisi; oppure il ragionamento può basarsi su pre-concetti consolidati che condizionano una corretta conoscenza del reale stato di salute dell'azienda. Inoltre, l'assenza di adeguati strumenti (come il sistema informativo e di controllo) può aver reso difficile la produzione di informazioni rilevanti, indispensabili per una meticolosa valutazione della circostanza aziendale. Quanto più dilatato è il divario tra l'individuazione dei sintomi della crisi e la presa di coscienza della stessa, tanto maggiore è l'urgenza dell'attuazione di opportuni interventi correttivi<sup>4</sup>. Anche ragioni di natura esterna possono rendere difficile una valutazione tempestiva dei sintomi. Ciò si verifica soprattutto quando il contesto esterno è fortemente turbolento e mutevole.

Mifflin, Boston. J. Kadarova, J. Markovic, J. Mihok (2015), *Corporate Management in the Conditions of Crisis*, Panova, Gliwice, p. 37. P. Shrivastava (1993), "Crisis Theory/Practice: Towards a Sustainable Future", *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), pp. 23 ss. Xu X., Wang Y. (2009), "Financial Failure Prediction Using Efficiency as a Predictor", *Expert Systems with Applications*, 36, pp. 366 ss.

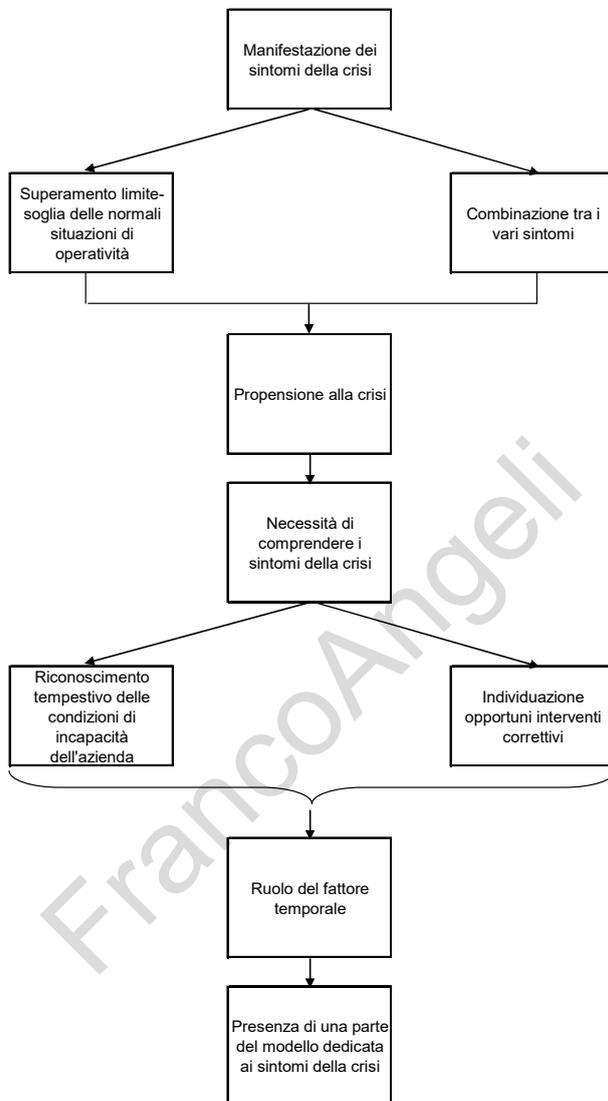
<sup>2</sup> E. Cascioli, A. Provasoli (1986), "La previsione delle insolvenze aziendali. Un metodo quantitativo", in M. Cattaneo, F. Cesarini, C. Provasoli, B. Quattraro (a cura di), cit., p. 87. E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., p. 23. R. Heath (1998), *Crisis Management*, cit., pp. 7 ss. Lagadec P. (1991), *La gestion des crises: outils de décision à l'usage des décideurs*, Mc Graw-Hill, Paris. G.C. Meyers (1988), *Gestire le crisi: come affrontare e risolvere le difficoltà dell'azienda*, cit., pp. 189 ss. I. Zugrav (2015), "Methods for Overcoming the Financial Crisis of Enterprises", *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 18(1), pp. 111 ss.

<sup>3</sup> L. Guatri (1986), *Crisi e risanamento delle imprese*, cit., p. 13.

<sup>4</sup> H.I. Ansoff (1979), *Strategic Management*, cit., p. 193. M.A. Chisholm-Burns (2010), "A Crisis Is a Really Terrible Thing to Waste", cit. L. Golzio (1977), "Strutture e processi organizzativi", in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas Libri, Milano, p. 111. G. Invernizzi (1990), "Strumenti per una diagnosi strategica", in G. Invernizzi, M. Molteni, *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, cit., pp. 63 ss. C. Vergara (1988), *Disfunzioni e crisi d'impresa*, cit., p. 89.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 3.1 – La manifestazione dei sintomi della crisi



Fonte: elaborazione personale

Data la rilevanza dei sintomi della crisi, la prima parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale” viene dedicata ai suddetti sintomi. Essa contiene una mappatura dei principali sintomi della crisi, di natura qualitativa e quantitativa.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

A tal proposito, è doverosa una precisazione. Si è detto che l'individuazione tempestiva dei sintomi della crisi costituisce un passaggio indispensabile, senza il quale l'azienda potrebbe non essere salvata. Tuttavia, sarebbe improprio ambire ad una schematizzazione completa di ogni possibile tipologia di sintomo della crisi; infatti, ogni azienda è unica e, come tale, costituisce una realtà a sé stante, meritevole di un approfondimento specifico. Pertanto, una esaustiva identificazione di tutti i sintomi della crisi sarebbe pressoché impossibile.

Ciononostante, lo sforzo effettuato nel modello proposto è stato quello di delineare i principali sintomi della crisi, di differente natura. Tale identificazione è il risultato di un processo articolato di fasi, illustrate nella metodologia della ricerca<sup>5</sup>. In primo luogo, l'analisi della letteratura ha permesso di individuare i più frequenti sintomi del fenomeno. Successivamente, i suddetti sintomi sono stati testati empiricamente, attraverso il questionario, fornendo la possibilità ai destinatari di indicare ulteriori sintomi rispetto a quelli proposti. Come ultimo, ha avuto luogo la generalizzazione del fenomeno osservato mediante la creazione del modello proposto<sup>6</sup>; in particolare, ogni sintomo è stato analizzato separatamente, seppur nell'ottica conclusiva di una visione globale del sistema azienda.

Se la prima parte del "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale" effettua una mappatura dei sintomi della crisi, al contrario le cause del fenomeno della crisi, che viene annunciato attraverso i suddetti sintomi, saranno sviluppate nella seconda e terza parte del modello. La seconda e terza parte del modello saranno illustrate nei capitoli 4, 5 e 6, nei quali saranno indagati i differenti ambiti nei quali la crisi può manifestarsi.

Tutte le aziende del campione hanno avvertito alcuni sintomi della crisi; pertanto, i sintomi sono stati indagati nelle quaranta aziende del campione. (Tabella 3.1).

Tab. 3.1 – Numerosità delle aziende che hanno avvertito i sintomi della crisi

Risposte alternative	N.	%
Si	40	100
No	0	0
Totale	40	100

Fonte: elaborazione personale

<sup>5</sup> La metodologia della ricerca è stata illustrata in sede introduttiva, nel par. 2.

<sup>6</sup> B.J. Zimmerman (2001), "Achieving academic excellence: A self-regulatory perspective", in M. Ferrari (Ed.), *The pursuit of excellence through education*, Erlbaum, Mahwah.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

### 3.2. I sintomi della crisi di natura qualitativa

La prima parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale” effettua la mappatura dei principali sintomi di natura qualitativa, come illustrato nella metodologia della ricerca. Di seguito, i sintomi vengono individuati, illustrati e quantificati sia attraverso l'analisi della letteratura, sia alle risultanze dell'indagine empirica.

Tali sintomi riguardano i seguenti aspetti<sup>7</sup>:

- a) il rapporto di fornitura: la tensione nel rapporto di fornitura costituisce un sintomo rilevante dello stato di salute dell'azienda. Infatti, esso è stato avvertito da tutte le aziende del campione (100% dei casi). Ciò dimostra sia l'importanza della relazione tra l'azienda ed i suoi fornitori, sia l'elevato grado di attenzione dell'azienda alla suddetta relazione. Tale sintomo si manifesta, in primo luogo, con un inasprimento delle condizioni di approvvigionamento e, in secondo luogo, con una difficoltà nell'ottenere nuove forniture. Ciò è dovuto ad un atteggiamento di sfiducia da parte dei fornitori, i quali tendono a limitare le dilazioni di pagamento<sup>8</sup> e, nei casi più gravi, ad evitare nuovi rapporti di collaborazione.

Ne deriva un ulteriore sintomo, più generale, costituito dalla diminuzione del consenso da parte dei fornitori nei confronti del progetto aziendale. Esso è stato marcatamente avvertito (92% dei casi); ciò evidenzia una grande attenzione da parte delle aziende in crisi all'ottenimento del consenso dei fornitori. Infatti, la riduzione del consenso fa venir meno l'opportunità di rinforzare, rinnovare e incrementare il patrimonio commerciale, tecnologico e finanziario dell'azienda<sup>9</sup>, predisponendola ad una situazione di crisi;

- b) l'offerta aziendale: anche la sfera commerciale è alquanto sintomatica, poiché essa rappresenta l'elemento di congiunzione tra l'azienda ed il

<sup>7</sup> E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., pp. 57 ss. L. Guatri (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, cit., pp. 60 ss. S. Slatter, D. Lovett (2004), *Corporate Recovery*, cit., p. 9. Le cause della crisi, che viene annunciata attraverso i suddetti sintomi, saranno approfondite nei capitoli 4, 5 e 6, che indagheranno i diversi ambiti nei quali il fenomeno della crisi ha luogo.

<sup>8</sup> S. Coronella (2003), *Il credito commerciale nell'economia dell'azienda: profili gestionali e di bilancio*, Giuffrè, Milano.

<sup>9</sup> V. Coda (1990), “Strategia d'impresa e comunicazione: il legame mancante”, in AA.VV., *La comunicazione nella strategia dell'impresa: dal mercato nazionale al mercato unico*, Egea, Milano, p. 4.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

suo mercato. Un brand aziendale poco avvincente ed una mancata attrattività della gamma produttiva rappresentano importanti sintomi della debolezza commerciale dell'azienda. La fiducia della clientela nei confronti delle attitudini dell'azienda può diminuire, perdendo quell'effetto validazione della sua attività<sup>10</sup>. Ciò può predisporre l'azienda ad una crisi commerciale. In particolare, tale sintomo è stato avvertito dal 90% delle aziende, a dimostrazione sia del ruolo della sfera commerciale, sia dell'elevato grado di attenzione delle aziende alle proprie capacità di vendita;

- c) le risorse umane operanti in azienda: la sfera relativa al personale costituisce un ambito alquanto sintomatico della crisi, in quanto il fattore umano rappresenta un elemento costituente del sistema azienda. Contestualizzando il ragionamento alle aziende operanti nei settori economici del tessile/abbigliamento e pelletteria/calzature/accessori, il personale operante nel nucleo creativo è determinante, in quanto esso crea lo stile del brand, attribuisce esclusività all'intera collezione ed è fautore del successo o insuccesso dell'azienda<sup>11</sup>.

Un clima non disteso, di malessere e di mancanza di fiducia e motivazione del personale nei confronti dell'azienda costituisce un sintomo della crisi. Infatti, la scarsità di risorse finanziarie dovute allo stato di crisi penalizza sia l'acquisizione sul mercato delle migliori risorse umane, sia la formazione, l'addestramento e la valorizzazione del personale. Tali sintomi possono predisporre l'azienda ad una situazione di crisi. Questo sintomo è stato avvertito nel 70% dei casi.

In aggiunta, e in stretta relazione con il sintomo precedente, quando il personale a vari livelli e, in modo più eclatante, i top manager scelgono di interrompere la collaborazione con l'azienda, il turnover che ne deriva costituisce un sintomo della crisi. L'azienda si trova costretta ad affrontare situazioni di difficoltà, senza poter contare su risorse umane già formate ed inserite in azienda. Tale evento crea, a cascata, un danno di immagine e di reputazione dell'azienda nei confronti dell'esterno, che costituisce un ulteriore sintomo di natura qualitativa. Tale sintomo è stato avvertito nel 50% dei casi.

Nonostante la loro rilevanza, i sintomi legati alle risorse umane sono stati moderatamente avvertiti. Questo evidenzia la necessità, da parte

<sup>10</sup> V. Coda (1984), "La valutazione della formula imprenditoriale", *Sviluppo e organizzazione*, marzo-aprile.

<sup>11</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., p. 30.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

del management e/o della proprietà, di ascoltare maggiormente le sensazioni del personale, valorizzando e sfruttando ogni segnale da esso derivante;

- d) la strategia aziendale: anche la definizione della strategia può rappresentare un ambito alquanto delicato e particolarmente sintomatico. Una strategia poco elastica alle mutevoli esigenze dell'azienda può essere sintomo di un atteggiamento errato del management e/o della proprietà. Infatti, una condotta scarsamente flessibile può non essere in grado di affrontare, in modo tempestivo, eventuali condizioni di incapacità dell'azienda<sup>12</sup> oppure di mutevolezza del contesto esterno, generando una situazione di crisi. Tale sintomo è stato moderatamente avvertito (35% dei casi): ciò mette in luce la necessità di sensibilizzare il management e/o la proprietà sul ruolo della strategia.

Anche la mancata condivisione degli obiettivi prefissati in sede di pianificazione strategica tra le risorse umane può generare un sintomo della crisi. Ciò può ostacolare la concretizzazione della missione comune da compiere. Tale sintomo è stato debolmente avvertito (33% dei casi), evidenziando la necessità di stimolare una logica di gruppo nella condivisione degli obiettivi.

Altri sintomi di natura qualitativa saranno esaminati nell'ambito del capitolo 6, nel quale l'azienda verrà osservata secondo un approccio interno.

Riassumendo, di seguito sono rappresentati i principali sintomi di natura qualitativa individuati nel modello (Figura 3.2), nonché la loro quantificazione emersa dall'analisi empirica (Tabella 3.2).

Tab. 3.2 – I sintomi di natura qualitativa indicati nel modello

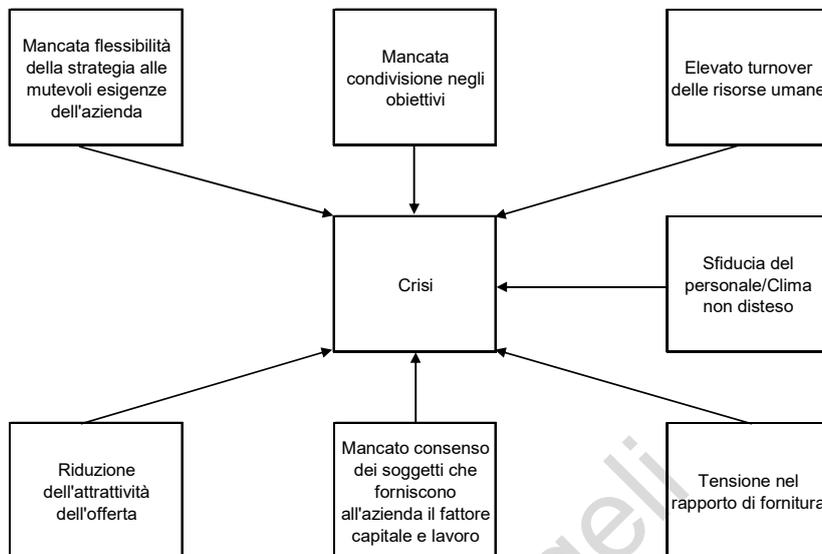
Tipologie di sintomi	%
Tensione nel rapporto di fornitura	100
Mancato consenso dei fornitori	92
Riduzione dell'attrattività dell'offerta	90
Sfiducia del personale/Clima non disteso	70
Elevato turnover delle risorse umane	50
Mancata flessibilità della strategia alle mutevoli esigenze dell'azienda	35
Mancata condivisione degli obiettivi tra le risorse umane	33

Fonte: elaborazione personale

<sup>12</sup> V. Coda (1976), "Aree critiche e rischio del finanziatore", cit., pp. 18 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 3.2 – I sintomi di natura qualitativa



Fonte: elaborazione personale

### 3.3. I sintomi di natura quantitativa

Se l'identificazione dello stato di crisi può essere favorita dalla presenza di una serie di sintomi di natura qualitativa, anche la presenza di altrettanti sintomi di natura quantitativa può facilitare l'individuazione di una situazione di crisi.

In aggiunta ai sintomi di natura qualitativa, la prima parte del "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale" effettua la mappatura dei principali sintomi di natura quantitativa. Di seguito, i sintomi vengono individuati, illustrati e quantificati sia attraverso l'analisi della letteratura, sia mediante l'indagine empirica.

Tali sintomi riguardano i seguenti aspetti<sup>13</sup>:

- a) la sfera economica: alcuni sintomi di natura economica possono riguardare l'economicità e la redditività.

<sup>13</sup> E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., pp. 58 ss. L. Guatri (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, cit., pp. 60 ss. S. Slatter, D. Lovett (2004), *Corporate Recovery*, cit., p. 9. Le cause della crisi, che viene annunciata attraverso i suddetti sintomi, saranno approfondite nei capitoli 4, 5 e 6, che indagheranno i diversi ambiti nei quali il fenomeno della crisi ha luogo.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- b) L'azienda viene intesa come un fenomeno caratterizzato da una durevole economicità<sup>14</sup>; ciononostante, essa può essere contraddistinta da un operare non economico in determinati periodi del suo ciclo di vita<sup>15</sup>. In caso di assenza di economicità, l'azienda non possiede una sua autonomia economica, ossia non è un sistema compiuto e, come tale, non è uno strumento economico duraturo. Non possedendo una capacità propria di esistenza, essa si limita ad una vitalità economica riflessa oppure è destinata alla cessazione dell'attività d'impresa<sup>16</sup>.

La mancanza di una durevole economicità rappresenta un sintomo della crisi. Seppur tale sintomo rivesta una notevole importanza, nel questionario indirizzato alle aziende si è scelto di non fare specifica richiesta con riferimento all'economicità. Ciò è dovuto al fatto che l'economicità è una condizione alquanto difficile da valutare, poiché essa richiede l'individuazione di un livello ritenuto congruo di remunerazione per tutti i fattori produttivi. Pertanto, si è cercato di individuare un altro aspetto, legato all'economicità, di più semplice misurazione.

A tal fine, è stato individuato un aspetto dell'economicità, rappresentato dalla redditività<sup>17</sup>. In particolare, essa quantifica la capacità

<sup>14</sup> G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda (1994), *Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, pp. 174 ss. L. Brusa (a cura di) (2014), *Lezioni di Economia aziendale*, Giappichelli, Torino, pp. 142 ss. D. Cavenago (1990), *Scelte aziendali ed economicità*, Giuffrè, Milano. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 125 ss. E. Giannessi (1960), *Le aziende di produzione originaria, Volume primo - Le aziende agricole*, Colombo Corsi, Pisa, p. XIV. P. Onida (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino, pp. 56 ss. E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, Giappichelli, Torino, pp. 55 ss. S. Sarcone (1997), *L'azienda*, Giuffrè, Milano, pp. 223 ss.

<sup>15</sup> C. Bianchi (1993), *Il modello aziendale come modello di economicità*, Edizioni Kappa, Roma. C. Caramiello (1993), *L'azienda. Alcune brevi riflessioni introduttive*, Giuffrè, Milano, pp. 76 ss. S. Cricchio (1980), *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, cit., p. 82. G. Ferrero (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., pp. 198 ss. E. Giannessi (1982), *L'equazione del fabbisogno di finanziamento nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, Giuffrè, Milano, p. 14. S. Pucci (2003), *Alcune riflessioni sull'economicità, efficacia ed efficienza negli enti locali*, Giappichelli, Torino. F. Ranalli (1988), *Considerazioni sul tema dell'economicità aziendale*, Clua Editrice, Pescara. M. Zuccardi Merli (1996), "Il sistema informativo contabile per la determinazione dell'equilibrio economico", in L. Anselmi (a cura di) (1996), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, p. 41.

<sup>16</sup> P.E. Cassandro (1962), *Le aziende. Principi di ragioneria*, Cacucci, Bari, p. 43. P. Onida (1960), *Economia d'azienda*, Utet, Torino, pp. 57 ss. A. Paolini (1998), "Le condizioni di equilibrio aziendale", in L. Marchi (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 481. G. Zappa (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol. I, cit., p. 65.

<sup>17</sup> M. Bergamin Barbato (1974), "Il valore segnaletico degli indici di bilancio in rapporto ai criteri seguiti per la loro determinazione", in V. Coda, G. Brunetti, M. Bergamin Barbato,

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

dell'azienda di produrre, in modo stabilizzato nel tempo, un livello di reddito sufficiente per remunerare i portatori del capitale proprio e gli altri fattori produttivi che richiedono una remunerazione parziale o totale sulla base dei redditi conseguiti, dopo aver remunerato tutti gli altri portatori di fattori produttivi.

Data la mutevolezza del sistema azienda, anche le raggiunte condizioni di redditività non vanno intese come una situazione statica, quanto piuttosto delle condizioni presunte di un moto futuro<sup>18</sup>. Sarebbe riduttivo voler identificare i sintomi di una crisi osservando la redditività con riferimento ad un solo esercizio<sup>19</sup>; al contrario, il giudizio che ne deriva va esteso ad un orizzonte temporale più ampio, che permette di valutare le capacità operative dell'azienda nonostante le mutevoli relazioni tra i ricavi ed i costi<sup>20</sup>.

Quando il livello di redditività è tale da non permettere una remunerazione congrua in un orizzonte temporale sufficientemente ampio, tale circostanza è sintomatica di una crisi, in quanto l'approvvigionamento del fattore capitale a titolo di pieno rischio (e degli altri fattori produttivi che richiedono una remunerazione parziale o totale sulla base dei redditi conseguiti nel periodo di riferimento) può venirne compromesso.

Tale sintomo è stato avvertito da tutte le aziende del campione (100% delle aziende): ciò dimostra l'elevata percezione delle aziende in merito alla necessità di una congrua remunerazione dei portatori del capitale proprio e degli altri fattori produttivi che richiedono una remunerazione parziale o totale sulla base dei redditi conseguiti;

- c) la sfera finanziaria: alcuni sintomi di natura finanziaria possono avere per oggetto:
- la struttura finanziaria: l'appesantimento della struttura finanziaria può rappresentare un sintomo della crisi, se essa non rispetta opportune condizioni di equilibrio tra varie grandezze, indagate attraverso l'analisi di bilancio per indici<sup>21</sup>. In particolare, l'assenza di

*Indici di bilancio e flussi finanziari*, Etas Libri, Milano, p. 3. G. Ferrero (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 199. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 129 ss. C. Teodori (2008), *L'analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino, p. 133.

<sup>18</sup> A. Amaduzzi (1986), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, p. 195.

<sup>19</sup> S. Sciarelli (1982), *Il sistema d'impresa*, Cedam, Padova, p. 52. A. Tanzi (1982), "Le forze esogene nell'ordinamento economico-ambientale", in A. Tanzi, P. Andrei, S. Azzali (a cura di), *Saggi vari di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 43.

<sup>20</sup> G. Ferrero, F. Dezzani (1979), *Manuale delle analisi di bilancio: Indici e flussi*, Giuffrè, Milano, p. 231.

<sup>21</sup> Il concetto di analisi di bilancio per indici, così come quello di struttura finanziaria, saranno oggetto di un maggiore approfondimento nell'ambito del par. 6.2.2.2 del capitolo 6.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

equilibrio può riguardare: le tipologie di fonti di finanziamento al loro interno, le tipologie di impieghi, oppure il rapporto tra fonti ed impieghi. Con riferimento all'equilibrio tra le fonti, l'incremento dei debiti oltre un certo limite giudicato accettabile indebolisce l'azienda, in quanto essa si trova fortemente dipendente da soggetti esterni. Con riferimento agli impieghi, l'assenza di un equilibrio ottimale tra le diverse tipologie di impieghi può far perdere di vista una duplice esigenza: da un lato, disporre di un quantitativo di liquidità in forma già disponibile oppure prontamente disponibile da utilizzare in caso di esigenze immediate e non programmate; dall'altro, aver effettuato delle opportune scelte di investimento che favoriscono una proficua redditività nel lungo periodo. Come ultimo, quando le caratteristiche morfologiche delle fonti e quelle degli impieghi non rispettano un opportuno binomio fonti-impieghi, la struttura finanziaria rischia di appesantire l'operatività aziendale, venendo meno quella flessibilità necessaria per rispondere alle esigenze di un'azienda in funzionamento. Tale sintomo è stato avvertito nel 95% dei casi;

- i flussi di liquidità: l'osservazione della struttura finanziaria deve essere opportunamente integrata con un'analisi della dimensione finanziaria secondo un'ottica dinamica, effettuata attraverso l'analisi di bilancio per flussi<sup>22</sup>. L'analisi della dimensione finanziaria in chiave dinamica può far emergere alcuni sintomi della crisi. Tra questi, la riduzione dei flussi di liquidità può rappresentare un sintomo preoccupante, in quanto la diminuzione della liquidità disponibile può generare tensioni finanziarie a causa dell'incapacità di far fronte agli impegni finanziari. Si pensi alla mancata disponibilità della liquidità per pagare i dipendenti e per rispettare le scadenze con i fornitori di beni e servizi: ciò può creare una insoddisfazione o rifiuto nel proseguire l'attività collaborativa da parte dei dipendenti, oltre ad un blocco delle forniture da parte dei fornitori. Se la situazione perdura, viene a crearsi un circolo negativo che, aggravandosi, può portare alla crisi aziendale.

Tale sintomo è stato avvertito nel 97% dei casi. L'indagine evidenzia sia l'elevato grado di attenzione dell'azienda alla sfera finanziaria, sia la rilevanza dell'aspetto finanziario nel provocare la crisi;

<sup>22</sup> Il concetto di analisi di bilancio per flussi sarà oggetto di un maggiore approfondimento nell'ambito del par. 6.2.2.2 del capitolo 6.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- d) la sfera commerciale: la sfera commerciale è alquanto sintomatica, con particolare riferimento ai seguenti aspetti:
- la riduzione del fatturato e la perdita di quote di mercato: la riduzione del fatturato rappresenta generalmente un sintomo di crisi, in quanto l'andamento delle vendite costituisce un segnale evidente dell'attrattiva della gamma produttiva e dell'attitudine commerciale dell'azienda. Tale sintomo è stato avvertito nel 90% dei casi, a dimostrazione dell'elevato grado di attenzione delle aziende alla sfera commerciale. Anche la composizione del fatturato può far emergere alcuni sintomi di crisi: ad esempio, quando un'azienda globalizzata subisce una riduzione del fatturato proveniente dall'estero, ciò è sintomo della riduzione della competitività sui mercati internazionali<sup>23</sup>. La riduzione delle vendite, in periodi di domanda stabile nel proprio mercato, può comportare la diminuzione delle quote di mercato, che rappresenta un ulteriore sintomo di crisi di natura commerciale: ciò fortifica l'avanzamento dei concorrenti, anche quando la domanda di mercato si assesterà. Tale sintomo è stato avvertito soltanto nel 50% dei casi, probabilmente per la difficoltà nel quantificare la propria quota di mercato;
  - le maggiori perdite sui crediti commerciali: il manifestarsi di perdite sui crediti derivanti dalle vendite è sintomatico di una ridotta selezione della clientela e di un limitato potere contrattuale nei confronti della stessa. Ciò comporta il deterioramento qualitativo del portafoglio crediti<sup>24</sup>, che può causare stati di inesigibilità e predisporre l'azienda alla crisi. Tale sintomo è stato avvertito soltanto nel 45% dei casi, evidenziando la necessità di una maggiore attenzione dell'azienda nei confronti del proprio portafoglio clienti;
- e) la sfera tecnica dell'azienda: la sfera tecnica può essere interessata dai seguenti sintomi:
- una riduzione dell'efficienza nell'area della Produzione e Logistica: essa è sintomatica della crisi nell'area più tecnica dell'azienda. In tale ambito, il peggioramento dell'efficienza (si pensi ai

<sup>23</sup> Per un maggiore approfondimento sulle ragioni che accrescono la competitività dell'azienda sui mercati internazionali, si fa rimando, tra le altre, alle seguenti opere. D. Depperu (2004), *Crescere all'estero: come progettare e costruire un piano di sviluppo internazionale*, Il Sole 24 Ore, Milano. D. Depperu (2006), *Competitività internazionale delle imprese: determinanti, misure, percorsi di successo*, Il Sole 24 Ore, Milano.

<sup>24</sup> V. Capizzi (2014), *Crisi d'impresa e ristrutturazione del debito: procedure, attori, best practice*, Egea, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

frequenti sprechi, agli scarti, ai capi fallati ecc.) è alquanto rischioso, poiché esso rispecchia più marcatamente l'oggetto e l'estensione dell'attività economico-produttiva dell'azienda, la sua iniziativa e specializzazione. Una grande attenzione viene affidata al monitoraggio dell'efficienza dei processi produttivi e logistici (90% dei casi): ciò dimostra che nelle aziende operanti nei settori del tessile/abbigliamento e pelletteria/calzature/accessori, il nucleo produttivo e logistico ha un ruolo rilevante, poiché esso è protagonista in senso stretto dell'oggetto e dell'estensione dell'attività economico-produttiva dell'azienda;

- una riduzione delle risorse investite nella Ricerca e sviluppo: l'assenza o la ristrettezza dell'attività di ricerca e sviluppo può ridurre la produzione di conoscenza, limitando l'atteggiamento innovativo dell'azienda. Ciò può far diminuire il vantaggio competitivo della stessa, predisponendola ad una situazione di crisi.

Tale sintomo è stato avvertito soltanto nel 65% dei casi. Una percezione non così marcata può essere dovuta alla consapevolezza della spending review imposta dall'area Finanza, che si ripercuote anche sugli investimenti in ricerca e sviluppo, giudicati i più rischiosi a causa della loro intangibilità.

Riassumendo, di seguito sono rappresentati i principali sintomi di natura quantitativa individuati nel modello (Figura 3.3), nonché la loro quantificazione emersa dall'analisi empirica (Tabella 3.3).

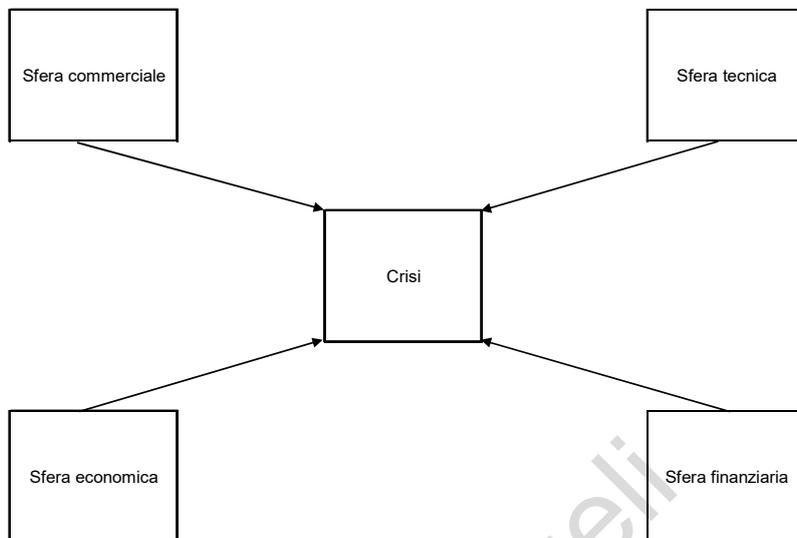
Tab. 3.3 – I sintomi di natura quantitativa nell'analisi empirica

Tipologie di sintomi	%
Peggioramento della redditività	100
Riduzione dei flussi di liquidità	97
Appesantimento della struttura finanziaria	95
Riduzione del fatturato	90
Riduzione dell'efficienza nell'area della Produzione e Logistica	90
Riduzione delle risorse investite nell'Area Ricerca e sviluppo	65
Riduzione della quota di mercato	50
Maggiori perdite sui crediti commerciali	45

Fonte: elaborazione personale

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 3.3 – Le sfere interessate dai sintomi di natura quantitativa



Fonte: elaborazione personale

### 3.4. Riflessioni emergenti dalla prima parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”

La prima parte del modello è di estrema utilità, in quanto essa identifica i principali sintomi, di natura qualitativa e quantitativa, che possono precedere lo stato di crisi strutturale. Tali sintomi, emersi dall'analisi teorica e dall'indagine empirica, permettono al management e/o alla proprietà di individuare in modo tempestivo eventuali condizioni di incapacità dell'azienda, supportando il processo decisionale successivo.

Come ribadito precedentemente, sarebbe improprio ambire ad una esaudività assoluta della schematizzazione dei sintomi della crisi: l'individuazione di ogni possibile tipologia di sintomo della crisi è pressoché impossibile, in quanto ogni azienda è unica e, come tale, costituisce una realtà a sé stante, meritevole di un approfondimento specifico. Pertanto, è più corretto dichiarare che il modello delinea i principali sintomi della crisi, di differente natura, analizzandoli separatamente, seppur nell'ottica conclusiva di una visione globale del sistema azienda.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Riassumendo, il modello individua le seguenti principali categorie di sintomi della crisi:

- a) sintomi di natura qualitativa: essi possono riguardare i seguenti aspetti, in ordine decrescente di percezione da parte delle aziende del campione:
  - il rapporto di fornitura, che viene interessato sia da un inasprimento delle condizioni di approvvigionamento e da una difficoltà nell'ottenere nuove forniture, sia dal mancato consenso al progetto aziendale da parte dei fornitori;
  - l'offerta aziendale, che viene coinvolta dalla riduzione della sua attrattività;
  - le risorse umane operanti in azienda, interessate da un clima non disteso e di sfiducia, e da un elevato turnover (soprattutto ad alti livelli);
  - la strategia aziendale, interessata da una mancata flessibilità alle mutevoli esigenze dell'azienda; anche una mancata condivisione degli obiettivi tra le risorse umane può essere alquanto sintomatica;
- b) sintomi di natura quantitativa: essi possono riguardare i seguenti aspetti, in ordine decrescente di percezione da parte delle aziende del campione:
  - la sfera economica, che può essere coinvolta da una riduzione della redditività;
  - la sfera finanziaria, nella quale possono manifestarsi sia un appesantimento della struttura finanziaria, sia una riduzione dei flussi di liquidità;
  - la sfera commerciale, nella quale possono verificarsi sia una riduzione del fatturato, sia maggiori perdite sui crediti commerciali;
  - la sfera tecnica, che può essere coinvolta da una riduzione dell'efficienza nell'area della Produzione e Logistica e da una diminuzione delle risorse investite nella Ricerca e sviluppo.

La tabella seguente schematizza la rilevanza dei sintomi percepiti da parte delle aziende del campione, distinti a seconda che essi abbiano natura qualitativa oppure quantitativa (Tabella 3.4).

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Tab. 3.4 – La rilevanza dei sintomi nell'analisi empirica

Sintomi di natura qualitativa	%
Tensione nel rapporto di fornitura	100
Mancato consenso dei fornitori	92
Riduzione dell'attrattività dell'offerta	90
Sfiducia del personale/Clima non disteso	70
Elevato turnover delle risorse umane	50
Mancata flessibilità della strategia alle mutevoli esigenze dell'azienda	35
Mancata condivisione degli obiettivi tra le risorse umane	33
Sintomi di natura quantitativa	%
Peggioramento della redditività	100
Riduzione dei flussi di liquidità	97
Appesantimento della struttura finanziaria	95
Riduzione del fatturato	90
Riduzione dell'efficienza nell'area della Produzione e Logistica	90
Riduzione delle risorse investite nell'Area Ricerca e sviluppo	65
Riduzione della quota di mercato	50
Maggiori perdite sui crediti commerciali	45

Fonte: elaborazione personale

Emerge che i sintomi percepiti unanimemente nell'ambito dell'indagine empirica, ossia maggiormente rilevanti, sono stati i seguenti:

- la tensione nel rapporto di fornitura (sintomo di natura qualitativa);
- il peggioramento della redditività (sintomo di natura quantitativa).

Si è detto, infatti, che la tensione nel rapporto di fornitura costituisce un sintomo importante dello stato di salute dell'azienda. Infatti, la relazione tra l'azienda ed il mercato di fornitura permette l'approvvigionamento dei fattori produttivi, la cui disponibilità rappresenta, insieme ad altri, l'incipit per l'esecuzione dell'attività d'impresa. Anche il peggioramento della redditività rappresenta un sintomo percepito da tutte le aziende del campione, dimostrando la necessità di una congrua remunerazione dei fattori produttivi.

Al contrario, i sintomi meno rilevanti sono stati la mancata condivisione degli obiettivi tra le risorse umane (sintomo di natura qualitativa) e le maggiori perdite sui crediti commerciali (sintomo di natura quantitativa).

La mappatura dei sintomi della crisi avvenuta nella prima parte del modello ha permesso di identificare la presenza di molteplici eventi o fattori (che rappresentano le cause della crisi), di natura esterna oppure interna

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

all'azienda, che possono influenzare negativamente l'attività dell'azienda e predisporla alla crisi. Dall'analisi della prima parte del modello, quindi, è emersa la necessità di un'indagine più approfondita del fenomeno aziendale, avente per oggetto le cause del fenomeno della crisi. In altri termini, la prima parte del modello è la premessa per le due parti successive del modello, nelle quali vengono delineate le principali cause del fenomeno della crisi.

La seconda parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale” è focalizzata sulla mappatura delle cause della crisi di origine esterna. In essa, vengono individuate quelle forze estrinseche che possono condizionare il business aziendale. La seconda parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale” è illustrata nel capitolo 4.

La terza parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale” è focalizzata sulla mappatura delle cause della crisi di origine interna. In essa, vengono individuate quelle aree o sfere interne all'azienda nelle quali alcuni fattori possono predisporre l'azienda alla crisi. La terza parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale” è illustrata nei capitoli 5 e 6.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## 4. LA SECONDA PARTE DEL “MODELLO DI PERCEZIONE DEL FENOMENO DELLA CRISI AZIENDALE”: “LE CAUSE ESTERNE DELLA CRISI”

### **4.1. Gli approcci di osservazione del fenomeno della crisi nel sistema azienda**

Si è detto nella metodologia che la seconda parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale” effettua la mappatura delle principali cause della crisi di origine esterna, alla quale viene dedicato il capitolo 4. La terza parte del modello, invece, effettua la mappatura delle principali cause della crisi di origine interna, che sarà illustrata nei capitoli 5 e 6.

Il modello proposto, quindi, distingue le cause della crisi a seconda della loro natura. La differenziazione e l'individuazione delle cause della crisi avvenute nel modello sono state possibili attraverso passaggi successivi illustrati nella metodologia, volti all'analisi della letteratura e ad una successiva indagine empirica.

Facendo rimando alla letteratura in materia, la quale si è lungamente concentrata sulle cause del fenomeno della crisi aziendale. Infatti, una meticolosa diagnosi della situazione aziendale favorisce il processo decisionale in merito alle successive azioni da intraprendere: se l'azienda opta per il risanamento, l'identificazione delle cause della crisi coadiuva la predisposizione di un progetto di risanamento allineato alle reali necessità ed attitudini dell'azienda; in alternativa, la scelta di cessare l'attività d'impresa deriva dalla consapevolezza della grave situazione aziendale.

Gli studi sviluppati fino agli anni Ottanta hanno considerato la crisi come un fenomeno provocato da cause interne. In particolare, sono stati esaminati gli errori del management e/o della proprietà in differenti ambiti, quali quello strategico, organizzativo, gestionale, finanziario e di controllo di gestione. Quando questi errori coinvolgono i fattori critici di successo dell'azienda,

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

una reazione scorretta da parte del management e/o della proprietà può lenire il vantaggio competitivo della stessa<sup>1</sup>.

Gli studi successivi hanno ridimensionato il ruolo del management e/o della proprietà, intesi come fonte di sbagli e origine di crisi. Anche il contesto esterno all'azienda è stato considerato una causa della crisi, data la sua mutevolezza e vulnerabilità. Di conseguenza, gli studiosi hanno definito la crisi come un connubio di cause: a quelle di origine interna, sono state sommate quelle di origine esterna, correlate a fattori legati al contesto aziendale. Si è giunti ad affermare che la crisi deriva da un connubio di eventi o fattori che provoca una crisi di tipo complesso<sup>2</sup>: non è una singola causa a generare la crisi, quanto l'effetto combinato di più fattori o eventi.

La marcata crisi che ha coinvolto il contesto economico e la rapidità con la quale avviene il passaggio dal declino alla crisi hanno indotto gli studiosi a ragionare maggiormente, ed in modo più approfondito, sulle cause della crisi aziendale. Ciò ha influenzato l'approccio di osservazione del fenomeno della crisi, creando un campo di ricerca dedicato alla gestione della crisi (*crisis management*)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> F. Amigoni (1977), "Il controllo di gestione e le crisi d'impresa", in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas Libri, Milano, pp. 130 ss. A. Canziani (1977), "Le strategie d'impresa", in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas Libri, Milano, pp. 26 ss. L. Golzio, "Strutture e processi organizzativi", in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas Libri, Milano, pp. 106 ss. I.I. Mitroff, P. Shrivastava, F.E. Udwadia (1987), "Effective crisis management", *Academy of Management Executive*, 1, pp. 283 ss. W.H. Starbuck, A. Greve, B.L.T. Hedberg (1978), "Responding to crises", *Journal of Business Administration*, 9(2), pp. 111 ss.

<sup>2</sup> D. Elliott, D. Smith (1993), "Football Stadia Disasters in the United Kingdom: Learning from Tragedy", *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(3), pp. 205 ss. S. Kovoormisra, R.F. Zammuto, I.I. Mitroff (2000), "Crisis preparation in organizations: Prescription versus reality", *Technological Forecasting & Social Change*, 63, pp. 43 ss. C.M. Pearson, J.A. Clair (1998), "Reframing crisis management", *Academy of Management Review*, 7, pp. 18 ss. Quarantelli E. (ed.) (1998), *What Is a Disaster?*, Routledge, London. C. Roux-Dufort, B. Vidaillet (2003), "The Difficulties of Improvising in a Crisis Situation – A Case Study", *International Studies of Management & Organization*, 33(1), pp. 86 ss.

<sup>3</sup> A. Adrot, J.L. Moriceau (2013), "Introducing Performativity to Crisis Management Theory: An Illustration from the 2003 French HeatWave Crisis Response", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(1), pp. 26 ss. A. Boccia (2006), *L'analisi della crisi d'impresa*, cit., pp. 3 ss. R.A. Boin (2004), 'Lessons from Crisis Lessons', *International Studies Review*, 6(1), pp. 165 ss. R.A. Boin, P. Lagadec (2000), "Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), pp. 185 ss. P. Hart, L. Heyse, A. Boin (2001), "New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9(4), pp. 181 ss. A. Kouzmin (2008), "Crisis Management in Crisis?", *Administrative Theory and Praxis*, 30(2), pp. 155 ss. J. Penrose, (2000), "The Role of Perception in Crisis Planning", *Public Relations Review*, 26(2), pp. 155 ss. C. Roux-Dufort, C. Lalonde (2013),

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Se la crisi viene intesa come un sistema di cause, la comprensione del fenomeno della crisi può avvenire soltanto osservando lo stesso attraverso la combinazione di due approcci, che sono stati adottati nella costruzione del modello proposto<sup>4</sup> (Figura 4.1):

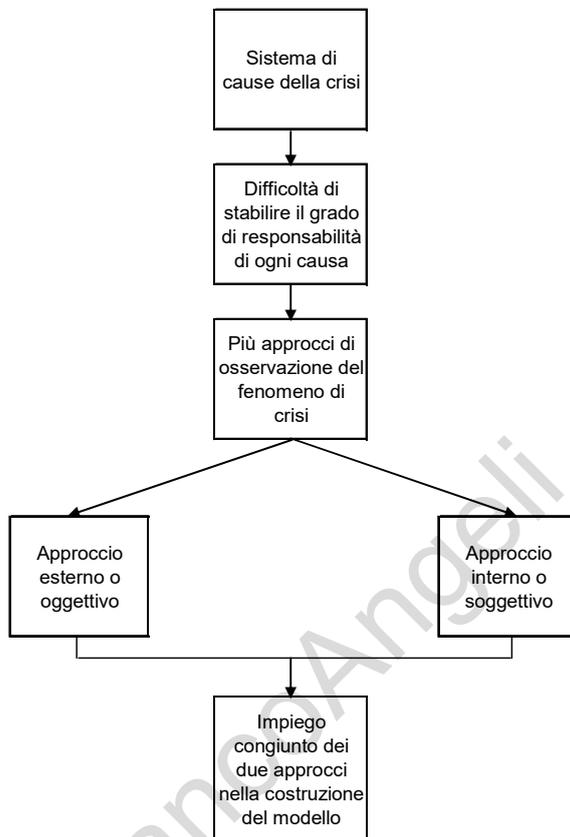
- un “approccio esterno” o “oggettivo”, che osserva le cause della crisi di natura esterna;
- un “approccio interno” o “soggettivo”, che osserva le cause della crisi di natura interna.

“Editorial: Exploring the Theoretical Foundations of Crisis Management”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(1), pp. 1 ss. S. Taneja, M. Pryor, S. Sewell, A. Recuero (2014), “Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention”, *Journal of Management Policy & Practice*, 15(1), pp. 78 ss.

<sup>4</sup> R. Alas, J. Gao (2010), *The impact of Crisis on enterprise life-cycle*, cit., pp. 9 ss. R. Alas, J. Gao, S. Vanhala (2009), *The crisis management in Chinese and Estonian organizations*, *Chinese Management Studies*, cit. F. Amigoni (1979), *I sistemi di controllo direzionale. Criteri di programmazione e di impiego*, Giuffrè, Milano, pp. 122 ss. G. Amoroso, D. Bagaglia, M. Bramieri, G. Rubboli (2009), *La crisi d'impresa nelle PMI*, Egea, Milano, pp. 11 ss. P. Bastia (1996), *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, cit., pp. 22 ss., 116 ss. M. Belcredi (1995), *Crisi d'impresa e ristrutturazione aziendale*, Vita e Pensiero, Milano, p. 4. R.D.B. Bibeault (1999), *Corporate Turnaround: how managers turn losers into winners*, cit., pp. 36 ss., 49 ss. G. Bradley (1978), *Self-serving biases in the attribution process: a reexamination of the fact or fiction question*, cit., pp. 56 ss. A. Danovi (a cura di) (2013), *Crisi di impresa e processi di risanamento: letture*, Egea, Milano. A. Danovi, A. Quagli (a cura di) (2015), *Gestire la crisi d'impresa: processi e strumenti di risanamento*, Wolters Kluwer, Milanofiori, Assago. R.P. Jr. Gephart, J.V. Maanen, T. Oberlechner (2009), “Organizations and Risk in Late Modernity”, *Organization Studies*, 30(2-3), pp. 5 ss. E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il processo di risanamento dell'impresa*, cit., pp. 66 ss. L. Guatri (1986), *Crisi e risanamento delle imprese*, cit., pp. 13 ss. L. Guatri (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, cit., pp. 113 ss. M. Masciocchi, *Il turnaround management*, cit., pp. 32 ss. F. Holmgren, K.R. Johansson (2015), *Crisis Management: The nature of managing crises*, JIBS, Business Administration, Jönköping University, Torba, Sweden. J. Kadarova, J. Markovic, J. Mihok (2015), *Corporate Management in the Conditions of Crisis*, Panova, Gliwice, pp. 34 ss. S. Migliori (2013), *Crisi d'impresa e corporate governance*, FrancoAngeli, Milano, pp. 31 ss. R. Passeri (2009), *Finanza straordinaria per la crisi d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, pp. 109 ss. C. Pearson, J. Clair (1998), “Reframing Crisis Management”, *Academy of Management Review*, 23(1), pp. 59 ss. T. Pencarelli (a cura di) (2013), *Le crisi d'impresa: diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, FrancoAngeli, Milano, pp. 27 ss. P. Piciocchi (2013), *Crisi d'impresa e monitoraggio di vitalità*, cit., pp. 24 ss. S. Sciarelli (1995), *La crisi d'impresa*, cit., p. 15. M.L. Shuchman, J.S.White (1995), *The Art of The Turnaround*, cit., p. 19. S. Slatter, D. Lovett (2004), *Corporate Recovery*, cit., pp. 19 ss. R. Tiscini (2014), *Economia della crisi d'impresa*, Egea, Milano, p. 3. S. Yin, R. Jing (2014), “A Schematic View of Crisis Threat Assessment”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22, pp. 97 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 4.1 – La necessità di due approcci di osservazione del fenomeno della crisi aziendale



Fonte: elaborazione personale

L'impiego congiunto dei suddetti approcci adottato nel modello permette una disamina più approfondita del fenomeno della crisi, grazie all'osservazione delle molteplici cause della crisi aziendale. Ciononostante, vi è la consapevolezza che le tipologie di cause della crisi emergenti dall'impiego dei due approcci non debbano essere considerate a sé stanti e distinguibili in modo netto, quanto piuttosto influenzabili a vicenda<sup>5</sup>. Ciò è dovuto alla

<sup>5</sup> G. Brugger (1984), "Gli interventi professionali nelle situazioni di crisi d'impresa", *Finanza marketing e produzione*. L. Guatri (1986), *Crisi e risanamento delle imprese*, cit., pp. 14 ss. R. Passeri (2009), *Finanza straordinaria per la crisi d'impresa*, cit., pp. 112 ss. P. Piciocchi (2003), *Crisi d'impresa e monitoraggio di vitalità*, cit., pp. 34 ss. S. Slatter, D. Lovett (2004), *Corporate Recovery*, cit., pp. 21 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

stretta interrelazione tra gli eventi che possono generare una crisi, tanto che gli effetti esterni ed interni di un evento sono spesso concomitanti<sup>6</sup>.

Dalla letteratura, è emerso che la crisi è generalmente alimentata da più cause che, combinandosi tra loro, perdono la propria individualità. Ciò accresce la difficoltà nello stabilire con certezza, nell'ambito di una situazione complessa, il grado di responsabilità di ogni causa<sup>7</sup>.

Inoltre, ogni ragionamento sulle cause della crisi andrebbe contestualizzato alla singola azienda presa in esame. Le ragioni possono essere molteplici (Figura 4.2):

- in primo luogo, il principio dell'"unitarietà pur nella sua molteplicità" che caratterizza il sistema azienda<sup>8</sup> conferisce all'azienda un connotato di unità ed unicità. Essendo unica ed irripetibile, ogni azienda è caratterizzata da propri percorsi di sviluppo che, solo in misura approssimativa, possono essere indicativi del settore di appartenenza<sup>9</sup>. Pertanto, investigando la *black box* a cui viene paragonata l'azienda, l'interpretazione della logica di funzionamento e l'analisi delle cause della crisi devono avvenire nella consapevolezza della sua unicità a sistema e complessità<sup>10</sup>;
- in secondo luogo, anche la varietà di eventi o fattori che coinvolge il sistema azienda rende difficile una classificazione teorica delle cause della crisi;
- come ultimo, i fattori di crisi sono spesso interrelati tra loro, nell'ambito di una relazione che può differire da azienda ad azienda. In particolare, un fattore di crisi può essere alimentato da uno o più altri fattori che conducono alla crisi d'impresa, comportando un aggravamento dello stesso. A titolo esemplificativo, una carenza di innovazione può comportare sia un decadimento della gamma produttiva, sia un livello di inefficienze in termini produttivi, i quali possono arrecare una serie di

<sup>6</sup> F. Pezzani (1996), "Le crisi aziendali e le procedure concorsuali: il contributo all'analisi delle discipline economico aziendale", in AA.VV., *Crisi di impresa e procedure concorsuali*, Giuffrè, Milano, 1996, p. 8.

<sup>7</sup> L. Guatri (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, cit., p. 150.

<sup>8</sup> Il principio dell'"unitarietà pur nella sua molteplicità" è stato analizzato nel par. 1.1 del capitolo 1.

<sup>9</sup> G. Catturi (1984), *Lezioni di economia aziendale*, II vol., Cedam, Padova, pp. 18 ss. E. Giannessi (1970), *Lezioni di economia aziendale*, Pisa, Libreria Scientifica Giordano Pellegrini, pp. 103 ss. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, Giappichelli, Torino, p. 31. E. Giacosa (2015), *Fabbisogno finanziario e indebitamento nelle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, Milano, pp. 57 ss.

<sup>10</sup> A. Tessitore (2006), "Documenti predisposti a supporto del gruppo di lavoro sulla cultura aziendale", in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Sidrea, Firenze, p. 19.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

problematiche finanziarie. Operativamente, al fine di individuare le cause della crisi, non ci si dovrà limitare ad una serie di semplici tecnicismi da applicare alle attività e ai processi posti in essere dall'azienda. Al contrario, l'identificazione delle suddette cause sarà un esercizio – non astratto – di interpretazione della vita reale dell'azienda<sup>11</sup>. A tal proposito, sarebbe riduttivo voler delineare una serie di semplici relazioni causa-effetto tra due differenti cause. Infatti, l'azienda è un complesso sistema tra più elementi, interdipendenti tra loro, non spiegabili in termini di semplici relazioni causa-effetto.

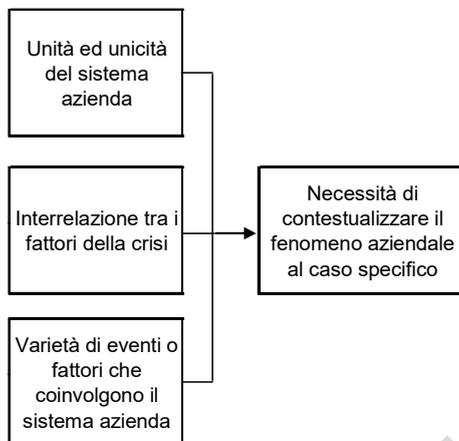
Contestualizzando il ragionamento al caso specifico, anche la schematizzazione delle cause della crisi deve esulare da una semplice relazione di causa-effetto. In particolare, diventa indispensabile adottare uno sforzo di intendimento delle articolate relazioni esistenti tra le componenti del sistema azienda, le quali avvengono nel rispetto dei suoi principi di funzionamento<sup>12</sup>, ossia l'“unitarietà pur nella sua molteplicità” e la “permanenza nella sua mutabilità” (illustrati nel primo capitolo). Secondo il primo principio (l'“unitarietà pur nella sua molteplicità”), ogni fatto di gestione va collocato nell'ambito del sistema azienda. Allo stesso modo, anche le varie cause che generano o alimentano la crisi d'impresa debbono essere osservate nell'ambito di una relazione di interdipendenza tra loro, senza per forza ricercare un rapporto di causa-effetto ad unica direzione. Anche il secondo principio (la “permanenza nella sua mutabilità”) influenza il manifestarsi della crisi d'impresa: l'osservazione del fenomeno della crisi deve, infatti, avvenire nell'ottica della mutevolezza del sistema azienda (e del suo contesto esterno), a causa di forze interne ed esterne all'azienda. Seppur nella mutevolezza delle esigenze manifestate e dell'ambiente esterno, le relazioni tra le parti e gli elementi che costituiscono il sistema azienda debbono mantenersi in modo continuo nel tempo, pur sempre in una logica dinamica, nonostante il manifestarsi della crisi d'impresa.

<sup>11</sup> F. Cescon, A. Garlatti (a cura di) (2005), *Economia aziendale. Casi e studi*, Cedam, Padova, p. VII.

<sup>12</sup> Tali principi sono stati illustrati nel capitolo 1, al paragrafo 1.2.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 4.2 – La necessità di contestualizzare il fenomeno della crisi al singolo caso aziendale



Fonte: elaborazione personale

L'esigenza di contestualizzare il fenomeno della crisi aziendale ad ogni caso specifico è stata soddisfatta durante l'indagine empirica, nella quale ad ogni azienda è stato indirizzato un questionario. Successivamente, la costruzione del modello, resa possibile sia attraverso l'analisi della letteratura, sia mediante l'indagine empirica, ha permesso la generalizzazione di un fenomeno.

Il capitolo 4 è dedicato alla seconda parte del modello, nella quale viene effettuata la mappatura delle principali cause della crisi di origine esterna, ricorrendo all'approccio esterno. I capitoli 5 e 6, invece, effettuano la mappatura delle principali cause della crisi di origine interna, utilizzando l'approccio interno.

## 4.2. L'illustrazione dell'approccio esterno adottato nella seconda parte del modello

L'azienda è un sistema aperto<sup>13</sup>, in quanto essa pone in essere una serie di relazioni con il suo contesto esterno. Non potendo vivere in circostanze di

<sup>13</sup> G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda (1994), *Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, p. 147. C. Caramiello (1993), *L'azienda. Operazioni di gestione e "dinamica dei valori"*, cit., p. 11. G. Farneti (2007), *Economia d'Azienda*, cit., p. 3. G. Ferrero (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., pp. 8 ss. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., p. 33. F. Vermiglio (1984), *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema di impresa*, Grafo, Messina, p. 54. L. Von Bertalanffy (1983), *Teoria generale di sistemi*, edizione italiana, Ame, Milano, p. 224.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

isolamento, essa si atteggia come un elemento complementare del sistema di mercato, il quale, a sua volta, condiziona l'attività d'impresa. Tale apertura verso l'esterno, da un lato, non va a scapito dell'autonomia economica dell'azienda, dall'altro fa sì che il sistema non sia isolato, seppur i risultati dei fatti amministrativi ricadano entro i confini dell'azienda<sup>14</sup>.

Nell'ottica di una forte relazione con il suo contesto, l'azienda muta il proprio ruolo: da strumento atto al soddisfacimento di interessi privatistici, essa diventa un istituto economico marcatamente interrelato al suo contesto economico e sociale di riferimento<sup>15</sup>. È nel suo contesto, più o meno ampio, che l'azienda manifesta un determinato fabbisogno di fattori produttivi e nel quale essa commercializza i prodotti realizzati: il ruolo del contesto circostante sull'operato aziendale è, quindi, determinante<sup>16</sup>.

Il grado di apertura ha un marcato effetto sull'operatività dell'azienda: in primo luogo, le relazioni tra l'azienda ed il suo contesto esterno si compongono quasi in una sorta di puzzle, arrecando un processo di mutazione genetica dell'azienda. In secondo luogo, l'azienda diventa un convertitore di cultura, ossia assorbe, si contamina e restituisce all'esterno un nuovo valore. Infine, tale apertura accresce l'innovatività dell'azienda, in quanto la rende beneficiaria di alcuni stimoli esterni che arrecano nuove idee, prodotti e tecnologie<sup>17</sup>.

L'approccio esterno ha il compito di verificare se le variabili esterne del contesto, a causa della loro mutevolezza e vulnerabilità, siano responsabili della crisi aziendale. A tal fine, esso distingue gli eventi esterni in differenti categorie<sup>18</sup> (Figura 4.3):

<sup>14</sup> S. Tagliagambe, G. Usai (1999), *Organizzazioni, soggetti umani e sviluppo economico*, Giuffrè, Milano, pp. 189 ss.

<sup>15</sup> C. Caramiello (1993), L'azienda. Operazioni di gestione e "dinamica dei valori", cit., p. 11.

<sup>16</sup> G. Catturi (2009), *L'armonia della complessità dalla crescita allo sviluppo aziendale*, Cedam, Padova, p. 14.

<sup>17</sup> M. Fazzini (2006), *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, FrancoAngeli, Milano, pp. 5 ss. E. Giacosa (2015), *Fabbisogno finanziario e indebitamento nelle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, Milano, pp. 9 ss. P. Wyncarczyk, P. Pieperopoulos, M. McAdam (2013), "Open innovation in small and medium-sized enterprises: an overview", *International Small Business Journal*, 31(3), pp. 240 ss.

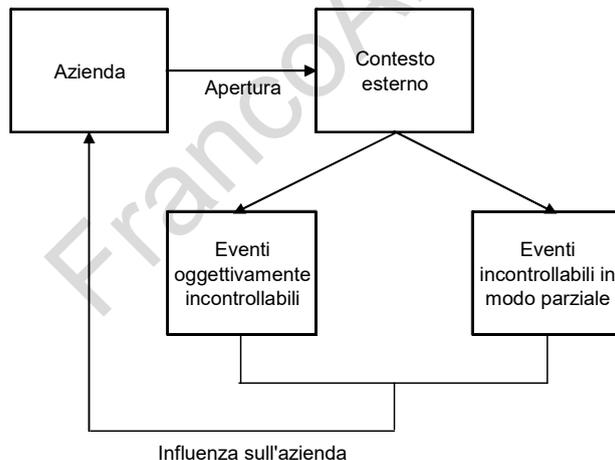
<sup>18</sup> P. Bastia (1996), *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, cit., pp. 12 ss. V. Coda (1987), "Le tappe critiche per il successo dei processi di ristrutturazione aziendale", in AA.VV., *Crisi d'impresa e strategie di superamento*, cit., p. 4. R.R. Gephart (1984), "Making Sense of Organizationally Based Environmental Disasters", *Journal of Management*, 10(2), pp. 205 ss. I.I. Mitroff, M.C. Alpaslan (2003), "Preparing for evil", *Harvard Business Review*, 81(4), pp. 109 ss.

A. Nobolo (1983), *Variabile fiscale e gestione finanziaria in tempi di inflazione*, Giuffrè, Milano, pp. 3 ss. B. Rike (2003), "Prepared or Not? That is the Vital Question", *Information Management Journal*, 37(6), pp. 25 ss. U. Rosenthal, A. Kouzmin (1993), "Globalizing an

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- gli eventi esterni incontrollabili dall'azienda. Come tali, essi possono rappresentare una causa di crisi. Si pensi agli eventi naturali, quali le catastrofi; agli eventi socio-politici, come le guerre civili; agli eventi economici, come la crisi mondiale dei mercati e l'andamento dell'inflazione, del tasso di cambio tra valute e del tasso di interesse; agli interventi della pubblica amministrazione a sostegno dello sviluppo delle imprese;
- gli eventi esterni parzialmente controllabili dall'azienda. Alcuni eventi, seppur di origine esterna, sono parzialmente governabili dalla stessa. Se, da un lato, i fattori del contesto rappresentano una forza esterna e difficilmente controllabile dall'azienda, dall'altro l'appartenenza a tale contesto deriva da una scelta aziendale. Inoltre, l'azienda ha a disposizione un margine di manovra dettato dalla sua strategia ed attitudine: ciò spiega la compresenza di aziende sane ed altre in crisi operanti nello stesso mercato. Si pensi alla statalizzazione di certe attività produttive, che va a colpire gli investimenti effettuati da un'azienda in un Paese. Tale evento è parzialmente controllabile dall'azienda, in quanto esso presuppone l'avvenuta scelta di ubicare una filiale produttiva o commerciale in quel territorio, probabilmente già caratterizzato da certe incertezze del contesto.

Fig. 4.3 – L'apertura del sistema azienda nei confronti dell'esterno



Fonte: elaborazione personale

Agenda for Contingencies and Crisis Management: An Editorial Statement”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1(1), pp. 1 ss. U. Rosenthal, M.T. Charles, P. ‘t Hart (1989), *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles CThomas Publishers, Springfield.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

L'approccio esterno è stato impiegato per costruire la seconda parte del "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale", nella quale viene effettuata una mappatura delle cause della crisi di natura esterna. A tal fine, si è fatto riferimento sia agli eventi esterni che possono comportare la crisi aziendale, sia alle attese degli stakeholders, i quali influenzano marcatamente l'operato dell'azienda<sup>19</sup>.

A seconda dell'ampiezza del contesto interessato, il modello si focalizza:

- sull'ambiente, inteso nel suo complesso;
- sul settore economico di appartenenza;
- sul mercato nel quale l'azienda opera.

La seconda parte del modello è divisa in due sezioni:

- nella prima sezione, viene indagata, più in generale, l'influenza positiva o negativa del contesto esterno sull'azienda;
- nella seconda sezione, viene indagata specificatamente l'influenza positiva o negativa del mercato, che rappresenta il contesto più direttamente collegato all'operato aziendale.

#### **4.3. La prima sezione della seconda parte del modello: l'influenza del contesto esterno sull'azienda**

Nella prima sezione, il modello individua le possibili cause di crisi derivanti dal contesto esterno. La suddetta identificazione è resa possibile attraverso l'analisi della letteratura e l'esame dei risultati dell'indagine empirica.

Il modello distingue il contesto esterno in differenti ambiti, a seconda della loro ampiezza:

- l'ambiente, inteso nel suo complesso;
- il settore economico di appartenenza;
- il mercato nel quale l'azienda opera.

Per ognuno di questi ambiti, il modello illustra le tipologie di influenza sul business aziendale, distinte tra opportunità o minacce. Come si vedrà in seguito, tali influenze possono generare o alimentare una situazione di crisi.

Di seguito, vengono illustrati gli ambiti del contesto esterno identificati dal modello, nonché evidenziati i risultati derivanti dall'indagine empirica.

<sup>19</sup> G.G. Dess, D.W. Beard (1984), "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, 29(1), pp. 52 ss. R.P. Jr. Gephart, J.V. Maanen, T. Oberlechner (2009), "Organizations and Risk in Late Modernity", *Organization Studies*, 30(2-3), pp. 5 ss. S.A. Zahra, W.C. Bogner (1999), "Technology Strategy and Software New Venture's Performance: Exploring Effect of the Competitive Environment", *Journal of Business Venturing*, 15(2), pp. 135 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

### **A) L'ambiente generale**

L'influenza derivante dall'ambiente generale viene considerata una causa esterna della crisi nel modello proposto.

L'ambiente generale rappresenta il quadro di riferimento da cui l'azienda trae le condizioni di vita e di esistenza; in altri termini, l'ambiente è circoscritto alle condizioni e ai fenomeni che influenzano, stimolano e indirizzano<sup>20</sup> l'operato dell'azienda. Esso è approssimabile al Paese o ai Paesi dove l'azienda ha sede e principalmente opera. Il suddetto contesto ha una ripercussione sull'attività d'impresa, anche se essa ha luogo esclusivamente in un determinato Paese: infatti, essa non può sottrarsi alle influenze di un più ampio territorio geografico di riferimento<sup>21</sup>. L'ambiente è immerso nel cosiddetto macroambiente, di natura economica, politica, demografica, sociale e culturale, legato ad un Paese o ad un sistema avente confini più ampi<sup>22</sup>.

Nei settori del tessile/abbigliamento e pelletteria/calzature/accessori, il fenomeno della globalizzazione dei mercati è alquanto diffuso, tanto da aver rivoluzionato l'habitat naturale dell'azienda. A titolo esemplificativo, per una catena multinazionale come H&M, l'ambiente generale è costituito da tutti i Paesi nei quali essa opera. Anche un'azienda operante esclusivamente in Italia non può esimersi dal riconsiderare in senso più allargato il suo ambiente generale di riferimento; a tal fine, essa deve individuare tutto il contesto europeo come il proprio ambito generale di riferimento, dal momento che la sua libertà di azione è influenzata da organismi comunitari europei e dalla creazione di un mercato senza barriere<sup>23</sup>.

L'ambiente generale è formato da un insieme di elementi relazionati tra loro in una sorta di "gironi danteschi"<sup>24</sup> che si muovono intorno all'azienda. Di conseguenza, essa diventa fortemente vulnerabile, tanto da rendere necessario un costante monitoraggio della dinamicità e della turbolenza ambientale, nel breve e nel lungo periodo<sup>25</sup>.

L'azienda tende a mutare il suo aspetto e la sua struttura in virtù di un rapporto dinamico ed aperto posto in essere con l'ambiente, rispettando un interscambio continuo azienda-ambiente. Tale influenza è tanto più marcata

<sup>20</sup> G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda (1994), *Economia aziendale*, cit., p. 250.

<sup>21</sup> B. Campedelli (1998), *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., pp. 12 ss. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 36 ss.

<sup>22</sup> V. Coda (1989), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, p. 13.

<sup>23</sup> G. Donna (1992), *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, Giuffrè, Milano, p. 13.

<sup>24</sup> M. Saita (2005), *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, p. 21.

<sup>25</sup> A. Paolini (1997), "Il monitoraggio ambientale", in L. Marchi, A. Paolini, A. Quagli, *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino, p. 103.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

quanto più frequente ed evidente è l'orientamento dell'azienda nei confronti dell'esterno<sup>26</sup>. Se l'azienda è un centro nodale di un intenso intreccio di relazioni con il suo ambiente, a sua volta in forte evoluzione<sup>27</sup>, allora ogni spinta derivante dall'ambiente può condizionare il business aziendale.

Secondo il modello, l'ambiente è caratterizzato da un insieme di condizioni e fenomeni che impattano sulla struttura e sulla dinamica delle aziende. Come tale, esso influenza negativamente o positivamente il business aziendale, producendo delle minacce o delle opportunità. Più precisamente, se si considera l'ambiente generale come un sistema costituito da una molteplicità di elementi in relazione tra loro, o sub-sistemi articolati intorno all'azienda (il sub-sistema fisico-naturale, economico, sociale, politico, culturale e tecnologico), ognuno di questi sub-sistemi può influenzare a vario titolo l'operato dell'azienda<sup>28</sup>.

Ogni sub-sistema può rappresentare il contesto nel quale si creano delle condizioni negative che, alimentandosi tra loro, possono dare origine alla crisi. Se l'azienda è una cellula di un organismo vivente, rappresentato dal suo ambiente<sup>29</sup>, ogni impulso derivante dal suddetto ambiente e, in particolare, dalle sue sfere di natura fisico-naturale, economica, sociale, politica, culturale e tecnologica, può influenzare negativamente l'operato della stessa.

A causa di un insieme di forze che condizionano in modo positivo o negativo le opportunità aziendali<sup>30</sup>, il processo decisionale dell'azienda può venire vincolato, stimolato e indirizzato. A titolo esemplificativo, si pensi:

- al clima politico fortemente instabile di un certo ambiente, che non permette alle aziende di affrontare in modo continuativo una strategia di crescita e di sviluppo; alle scelte governative che, invece di rappresentare un'occasione di sviluppo del tessuto economico, costituiscono un limite allo stesso;
- al mancato sviluppo o all'inefficienza del sistema bancario e del mercato finanziario in esso operante, il quale può limitare lo sviluppo delle aziende;
- alla limitatezza delle infrastrutture basilari (quali i sistemi di comunicazione, di sicurezza e di giustizia) che rende complessa la conduzione dell'attività aziendale;

<sup>26</sup> U. Bertini (1990), *Il sistema d'azienda*, cit., p. 33.

<sup>27</sup> S. Garzella (2000), *I confini dell'azienda*, cit., pp. 26 ss.

<sup>28</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, pp. 126 ss. G. Melis (2001), *Elementi di Economia Aziendale*, cit., pp. 25 ss.

<sup>29</sup> S. Cricchio (1980), *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macroeconomici*, cit., p. 42.

<sup>30</sup> A. Canziani (1984), *La strategia aziendale*, cit., pp. 24 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- alla scarsità di risorse di un certo ambiente, di cui l'azienda necessita in termini di disponibilità, localizzazione e prezzo. Tale fattore influenza la scelta del portafoglio prodotti, delle tecnologie da impiegare e dell'ubicazione dell'azienda. È il caso della localizzazione degli stabilimenti produttivi nei mercati asiatici, ove il costo della manodopera è inferiore. Anche il sistema di comunicazione e trasporti disponibile in un territorio può influenzare l'operato dell'azienda, rendendolo difficile o costoso. Quando le risorse non sono facilmente disponibili o i mercati di sbocco sono lontani, l'azienda deve affrontare una serie di problematiche logistiche spesso onerose nella loro risoluzione. Quando le infrastrutture sono carenti, l'azienda trova svantaggioso delocalizzare la produzione in quell'area, a causa degli elevati costi logistici;
- anche i fattori demografici dell'ambiente possono influenzare marcatamente l'operato di un'azienda operante nei settori del tessile/abbigliamento e pelletteria/calzature/accessori: in termini di popolazione e tasso di incremento, di segmentazione per età, sesso, categoria sociale, occupazione svolta, natalità e mortalità, di grado di urbanizzazione ecc. La domanda risente marcatamente di tali fattori, influenzando le opportunità commerciali dell'azienda; in particolare, quando la combinazione dei suddetti fattori provoca un rallentamento della domanda, le opportunità di vendita dell'azienda si riducono.

Concludendo, l'ambiente generale è teatro di molteplici eventi (legati alla situazione fisico-naturale, economica, politica, sociale, culturale e tecnologica di uno o più Paesi), i quali possono influenzare negativamente il business dell'azienda, generando o alimentando una situazione di crisi.

Accanto all'ambiente generale, è possibile individuare un ambiente specifico, il quale può influenzare positivamente o negativamente l'operato aziendale. Esso rappresenta l'ambiente più circoscritto all'azienda, nel quale, fin dalla sua costituzione, essa cerca di affermare la propria business idea<sup>31</sup>. In particolare, attingendo una serie di caratteristiche dall'ambiente generale<sup>32</sup>, esso è formato dai gruppi sociali ed economici con i quali l'azienda pone in essere una serie di relazioni di scambio in modo sistematico<sup>33</sup>. Al

<sup>31</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 48 ss. A. Quagli (1997), "Il comportamento strategico delle piccole imprese", in L. Marchi, A. Paolini, A. Quagli, *Strumenti di analisi gestionale*, cit., p. 198.

<sup>32</sup> F. Giunta (1993), *La creazione di nuove imprese*, Cedam, Padova, p. 102.

<sup>33</sup> L. Brusa (1986), *Strutture organizzative d'impresa*, cit., p. 11. A. Canziani (1977), "Le strategie d'impresa", in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, cit., p. 17.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

pari dell'ambiente generale, anche l'ambiente specifico può influenzare più direttamente l'attività economica, in modo positivo o negativo<sup>34</sup>.

Nell'indagine empirica, è emerso che l'influenza derivante dall'ambiente è considerata una causa della crisi soltanto nel 55% dei casi. L'ambiente, come contesto in sé, non è alquanto avvertito dall'azienda: ciò può aver ridotto la suddetta percezione. Al contrario, nella prassi aziendale, è maggiormente frequente riferirsi al concetto di settore economico ed a quello di mercato.

## **B) Il settore economico**

Anche l'influenza del settore economico è considerata una causa esterna della crisi nel modello proposto. È possibile delimitare l'ambiente specifico facendo riferimento al settore economico nel quale l'azienda opera, inteso come l'insieme di tutte le aziende assimilabili a seconda di uno o più dei seguenti criteri: il processo di acquisizione dei fattori produttivi, il processo di produzione dei beni e servizi, oppure il processo di distribuzione degli stessi<sup>35</sup>.

Il settore di appartenenza dell'azienda può essere caratterizzato da alcune dinamiche specifiche fuori dal controllo del management che vanno ad influenzare marcatamente lo stato di salute delle aziende in esso operanti. Pertanto, la crisi può essere dovuta ad eventi derivanti dal dinamismo del settore. A titolo esemplificativo, si pensi ad una crisi economica, che può generare un calo della domanda nel settore, ripercuotendosi negativamente sulle possibilità commerciali delle aziende operanti nello stesso; ad una crisi naturale, dovuta al verificarsi di un evento catastrofico che arreca un danno al tessuto imprenditoriale di un particolare contesto economico. Inoltre, il grado di competitività all'interno di un settore incide fortemente sulla libertà di azione dell'azienda: se l'azienda appartiene ad un settore alquanto competitivo, l'attenzione alle mosse dei competitors deve essere alta, per evitare il rischio di perdere quote di mercato.

Nell'indagine empirica, è emerso che l'influenza derivante dal settore economico è considerata una causa della crisi da quasi tutte le aziende del campione (98% dei casi). Emerge, quindi, una elevata rilevanza del settore nel condizionare negativamente l'operato dell'azienda. A differenza dell'ambiente, il concetto di settore economico è alquanto diffuso nella prassi aziendale ed anche avvertito come causa esterna della crisi.

<sup>34</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 146. G. Melis (2001), *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 30. M. Saita (2005), *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, cit., p. 21.

<sup>35</sup> G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda (1994), *Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, pp. 258 ss. G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 46. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 64 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

### C) Il mercato

Anche l'influenza del mercato è considerata una causa esterna della crisi nel modello proposto. Nell'ambito di un particolare settore, l'azienda è rappresentabile con un suo mercato: esso è il luogo fisico oppure virtuale nel quale l'azienda effettua l'acquisizione dei fattori produttivi e la cessione dei prodotti. Come tale, esso è il contesto più direttamente collegato all'operare aziendale<sup>36</sup>. Il mercato va inteso come un'arena competitiva, dove ogni mossa di un attore economico può influenzare l'operato degli altri attori. Le relazioni azienda/mercato danno origine a certe condizioni che possono influenzare l'operato aziendale.

Nell'indagine empirica, è emerso che l'influenza del mercato è avvertita come causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi). Emerge, quindi, una elevata rilevanza del mercato di approvvigionamento dei fattori produttivi e di sbocco dei prodotti finiti nel condizionare negativamente l'operato dell'azienda. Da un lato, il concetto di mercato è alquanto diffuso nella prassi aziendale; dall'altro, esso è marcatamente avvertito come causa esterna della crisi.

Di seguito, viene riassunta l'influenza del contesto esterno, articolato nei differenti ambiti, emersa nell'indagine empirica (Tabella 4.1).

Tab. 4.1 – L'influenza del contesto esterno sul business aziendale nell'analisi empirica

Tipologie di influenza	%
Influenza del mercato di riferimento	100
Influenza del settore economico di appartenenza	98
Influenza dell'ambiente, inteso nel suo complesso	55

Fonte: elaborazione personale

Volendo schematizzare gli effetti del contesto esterno sull'azienda, il modello sottolinea la doppia influenza sull'azienda, generando o alimentando una situazione di crisi. In particolare, tale influenza può generare<sup>37</sup>:

- delle minacce: il contesto esterno può influenzare negativamente l'operato dell'azienda, contrastando la sua attività. Quando l'azienda non possiede adeguate forze interne (come la vitalità propria, l'attitudine ad affrontare in modo tempestivo ed efficace la variabilità del contesto, il possesso di forti valori imprenditoriali, la disponibilità di una serie adeguata di strumenti e risorse), essa non riesce a contrastare

<sup>36</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 65 ss. M. Saita (2005), *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, cit., p. 23.

<sup>37</sup> C. Caramiello (1968), *L'azienda nella fase terminale*, cit., pp. 19 ss. E. Giacosa, A. Mazzone (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., p. 80.

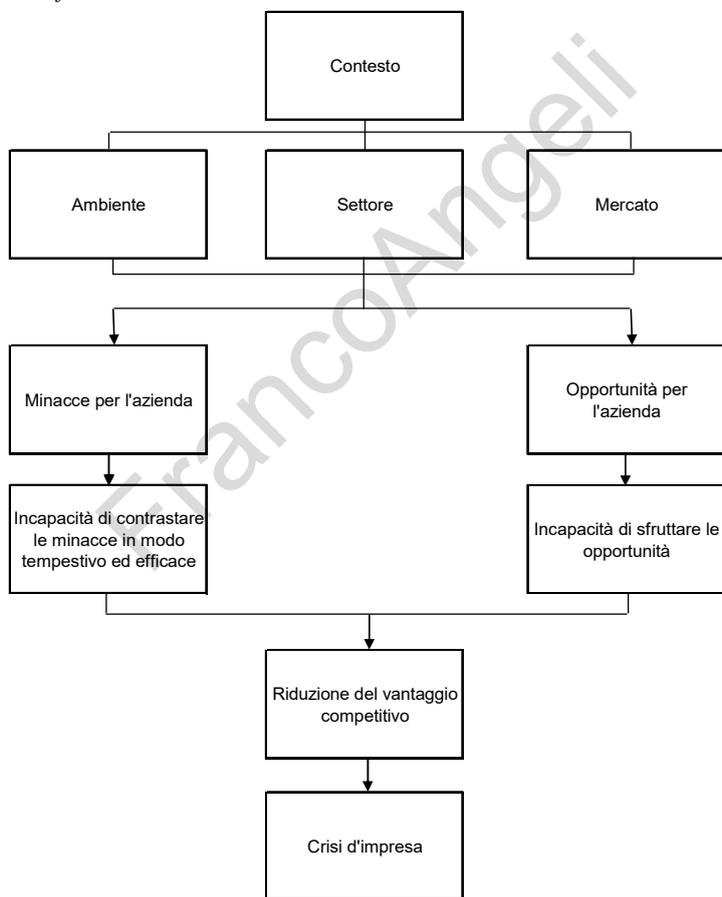
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

l'influenza negativa dell'ambiente in modo tempestivo ed efficace. Una risposta non adeguata alle minacce esterne può erodere parte del vantaggio competitivo aziendale;

- delle opportunità: il contesto può influenzare positivamente l'operato dell'azienda, offrendo una serie di possibilità da sfruttare. Quando l'azienda si mostra poco elastica nei confronti dell'esterno, essa è generalmente incapace di ottenere un beneficio economico dalle suddette opportunità, perdendo parte del suo vantaggio competitivo. Ciò può generare o alimentare una situazione di crisi.

Di seguito, viene rappresentata l'influenza del contesto esterno sul sistema azienda (Figura 4.4).

Fig. 4.4 – L'influenza del contesto esterno sul sistema azienda



Fonte: elaborazione personale

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

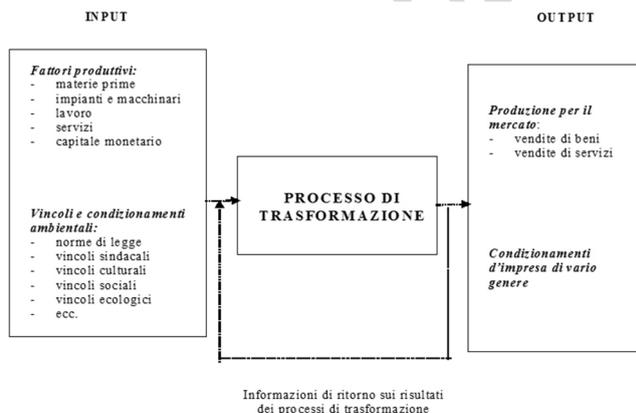
#### 4.4. La seconda sezione della seconda parte del modello: l'influenza del mercato sul sistema azienda

Si è detto che il mercato rappresenta il contesto più direttamente collegato all'operato aziendale. Diventa, pertanto, interessante verificare come le relazioni tra l'azienda ed il mercato possano influenzare il suo business, in modo positivo o negativo.

La seconda sezione della seconda parte del modello individua una serie di cause della crisi derivanti dal suo mercato, esaminando le relazioni azienda/mercato. Essa deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dall'indagine empirica.

A tal fine, la comprensione delle suddette relazioni è resa possibile impiegando il modello "input-output"<sup>38</sup>, il quale illustra le relazioni che l'azienda pone in essere con il suo mercato. In particolare, l'azienda attinge dall'esterno una serie di fattori produttivi, di varia natura. I fattori produttivi vengono sottoposti ad un processo di trasformazione all'interno dell'azienda, perdendo la loro utilità originaria. A seguito del processo di trasformazione, vengono realizzati i prodotti aziendali, distinti in beni e servizi, i quali inglobano una nuova utilità rispetto a quella dei fattori produttivi impiegati (Figura 4.5).

Fig. 4.5 – Il modello input-output



Fonte: G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, p. 10

<sup>38</sup> G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda (1994), *Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, pp. 85 ss. F. Amigoni (1979), *I sistemi di controllo direzionale. Criteri di programmazione e di impiego*, Giuffrè, Milano, p. 5. S. Bozzolan (2001), *Bilancio e valore*, McGraw-Hill, Milano, p. 15. V. Coda (1989), *L'orientamento strategico dell'impresa*, cit., pp. 2 ss. G. Farneti (2007), *Economia d'Azienda*, cit., p. 2. G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 10. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 51 ss. F. Giunta (1993), *La creazione di nuove imprese*, cit., p. 46. G. Ossola (1996), *L'economia delle aziende di gestione aeroportuale*, cit., p. 260. A. Rugiadini (1979), *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 10.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Quando le relazioni azienda/mercato non vengono gestite in modo efficace ed efficiente, esse possono perdere la loro funzione di produzione e distribuzione della ricchezza<sup>39</sup>: vengono meno, da un lato, la creazione di ricchezza per l'azienda e, dall'altro, la generazione di benessere per la collettività. Si pensi alla mancata distribuzione dei dividendi agli azionisti<sup>40</sup>, e al mancato pagamento degli interessi ai finanziatori, delle retribuzioni ai lavoratori, delle tasse, imposte e contributi alla pubblica amministrazione.

Il modello focalizza l'attenzione sulle relazioni azienda/mercato. Infatti, esse possono determinare la creazione di certe condizioni che, se non gestite in modo tempestivo ed efficace, possono favorire il manifestarsi della crisi aziendale. In aggiunta, la gestione delle suddette relazioni può essere difficoltosa per l'azienda, soprattutto quando il mercato si mostra alquanto competitivo ed in forte evoluzione<sup>41</sup>. Data la loro rilevanza, il modello conduce un'analisi più approfondita delle relazioni tra l'azienda ed il suo mercato, al fine di indagare la presenza di fattori o eventi che possono generare o alimentare una situazione di crisi. Per ogni momento del modello "input-output"<sup>42</sup>, il modello effettua la mappatura delle possibili cause di crisi; la delimitazione del modello deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dall'indagine empirica.

#### 4.4.1. *Gli input*

Il contenuto del modello è articolato in relazione alle seguenti tipologie di input che l'azienda attinge dal suo mercato:

- i fattori produttivi;
- i vincoli e condizionamenti.

##### **A) I fattori produttivi**

Essi rappresentano i fattori che vengono utilizzati nell'attività aziendale. Oltre al lavoro e al capitale, è necessario includere anche la capacità imprenditoriale e alcune caratteristiche individuali che contraddistinguono la figura

<sup>39</sup> G. Ceriani (1996), *Lezioni di Economia aziendale*, cit., p. 32. P. Onida (1971), *Economia d'azienda*, cit., pp. 82 ss.

<sup>40</sup> C. Devecchi (1995), "La funzione Amministrazione-Controllo-Finanza", in S. Baraldi, C. Devecchi, *I sistemi di pianificazione programmazione e controllo*, Giappichelli, Torino, Vol. I, p. 28.

<sup>41</sup> S. Garzella (2000), *I confini dell'azienda*, cit., pp. 26 ss.

<sup>42</sup> Di seguito, il modello "input-output" viene osservato nell'aspetto riguardante gli input e gli output. Il processo di trasformazione non viene esaminato nella seconda parte del modello; esso, infatti, caratterizza l'operatività interna dell'azienda. Pertanto, esso verrà analizzato nella terza parte del modello, illustrata nel capitolo 5 nell'ambito dell'approccio interno.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

dell'imprenditore o del management, come la personalità ed il sistema dei valori che ne caratterizzano l'atteggiamento<sup>43</sup>.

Il modello individua una serie di errori frequenti commessi dall'azienda con riferimento ai fattori produttivi, generando o alimentando una situazione di crisi. La suddetta individuazione deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dall'indagine empirica.

Gli errori più frequenti individuati dal modello sono i seguenti:

- mancata disponibilità quantitativa dei fattori produttivi;
- mancata disponibilità qualitativa dei fattori produttivi;
- incapacità remunerativa dei fattori produttivi.

Di seguito, vengono illustrati i suddetti errori.

La mancata disponibilità dei fattori produttivi (intesa in termini relativi, ossia riferita all'azienda presa in esame), in un'ottica qualitativa e quantitativa, può rappresentare una causa della crisi. Infatti, quando sono assenti le "condizioni di produzione"<sup>44</sup> dovute all'indisponibilità qualitativa e quantitativa dei fattori produttivi necessari, l'effettuazione dell'attività produttiva può venirne compromessa. Oltre al fattore umano, che risulta un elemento indispensabile per l'esecuzione del processo produttivo, anche il fattore capitale va ad alimentare le suddette "condizioni di produzione", in quanto esso permette ai fattori produttivi terra, forza lavoro e macchine di combinarsi più velocemente nei processi produttivi, accelerando la loro attitudine a produrre ricchezza<sup>45</sup>. Pertanto, la mancata disponibilità dei fattori produttivi può rallentare o bloccare l'attività produttiva dell'azienda.

Nell'indagine empirica, tale aspetto è emerso marcatamente. In particolare, la mancata disponibilità dei fattori produttivi sotto il profilo quantitativo è stata considerata una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi). Anche l'assenza di disponibilità sotto il profilo qualitativo costituisce un fattore molto rilevante nel causare la crisi (98% dei casi). Ciò dimostra la consapevolezza dell'azienda nel considerare il ruolo della politica di approvvigionamento, come elemento influenzante la crisi aziendale.

La mancata disponibilità dei fattori produttivi può essere dovuta all'incapacità remunerativa degli stessi da parte dell'azienda. Quando la remunerazione dei fattori produttivi non è considerata congrua, l'azienda non è in

<sup>43</sup> G. Catturi (1984), *Lezioni di economia aziendale*, cit., p. 225. F. Giunta, *La creazione di nuove imprese*, cit., pp. 49 ss.

<sup>44</sup> G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda (2005), *Corso di Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, p. 23.

<sup>45</sup> E. Giacosa, S. Guelfi (2003), *L'economia delle aziende della net economy*, Giappichelli, Torino, p. 4.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

grado di attrarre e trattenere i fattori produttivi necessari per lo svolgimento attuale e futuro dell'attività d'impresa<sup>46</sup>. Quando ciò avviene per un lasso temporale più o meno lungo, l'azienda si trova in una situazione di vitalità economica riflessa<sup>47</sup>, in quanto essa non riesce a rispettare i propri impegni con l'esterno e può sopravvivere soltanto se riesce ad esonerarsi dal remunerare i fattori produttivi impiegati. Ciò comporta una difficoltà nell'approvvigionamento futuro dei fattori produttivi, rendendo complessa l'alimentazione del processo produttivo. Inoltre, tale difficoltà di attrazione dei fattori produttivi può obbligare ad un approvvigionamento di quei fattori di più scarsa qualità, i quali compromettono, a loro volta, il livello qualitativo dei prodotti realizzati. Come ultimo, l'azienda si trova spesso costretta a sostenere un costo di acquisto più elevato, oppure al peggioramento delle condizioni di regolamento, condizioni che caratterizzano tipicamente un'azienda priva del consenso da parte degli interlocutori. Tale aspetto è stato avvertito nel 95% dei casi: emerge, quindi, una elevata percezione dell'importanza di remunerare congruamente i fattori produttivi impiegati.

Con particolare riferimento al fattore umano, è necessario che esso venga valorizzato non soltanto sul piano economico. A differenza di altri input, esso è portatore di aspetti extraeconomici, quali i valori culturali, etici e sociali; in altri termini, il fattore umano non è un fattore produttivo che può essere trattato al pari di una merce o un fattore produttivo qualsiasi<sup>48</sup>. In caso contrario, l'azienda rischia sia una riduzione del livello di rendimento delle risorse umane (a causa dell'insoddisfazione per le condizioni economiche e lavorative), sia un più elevato turnover del personale.

La tabella seguente riassume i possibili errori dell'azienda emersi nell'indagine empirica (Tabella 4.2), successivamente rappresentati (Figura 4.6).

Tab. 4.2 – Le cause della crisi con riferimento ai fattori produttivi nell'indagine empirica

Tipologie di influenza	%
Mancata disponibilità quantitativa dei fattori produttivi	100
Mancata disponibilità qualitativa dei fattori produttivi	98
Incapacità remunerativa dei fattori produttivi	95

Fonte: elaborazione personale

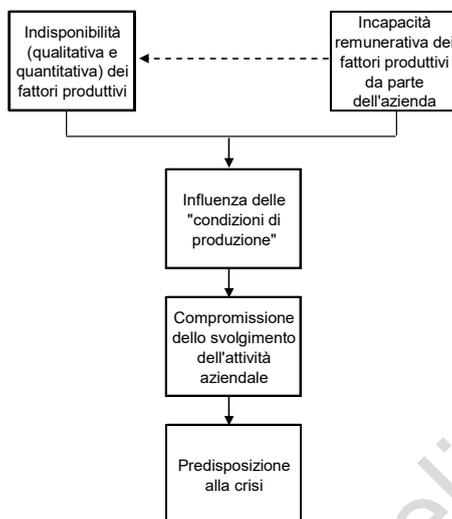
<sup>46</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 16.

<sup>47</sup> G. Ferrero (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, cit., p. 202.

<sup>48</sup> P. Onida (1971), *Economia d'Azienda*, cit., pp. 138 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 4.6 – L'influenza negativa dei fattori produttivi sul sistema azienda



Fonte: elaborazione personale

## B) Vincoli e condizionamenti

Oltre ai fattori produttivi, il modello focalizza l'attenzione sui vincoli e condizionamenti di varia natura che l'azienda attinge dal suo mercato, i quali generano delle opportunità o dei vincoli per l'azienda<sup>49</sup>. Il modello focalizza l'attenzione sui seguenti aspetti di osservazione:

- i condizionamenti derivanti dai vari sub-sistemi che compongono il mercato;
- i condizionamenti derivanti dagli "stakeholder".

Con riferimento al primo aspetto di osservazione (ossia i condizionamenti derivanti dai vari sub-sistemi che compongono il mercato), il modello individua vari ambiti (o sub-sistemi) del mercato che possono sviluppare dei vincoli e condizionamenti sul business aziendale, generando o alimentando una situazione di crisi:

<sup>49</sup> B. Campedelli (1998), *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., pp. 64 ss. G. Di Stefano (1998), "La composizione delle forze interne ed esterne", in L. Marchi (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 426. G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., pp. 126 ss. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 39 ss. G. Melis (2001), *Elementi di Economia Aziendale*, cit., pp. 25 ss. F.M. Oliveira (2013), "Multicultural Environments and Their Challenges to Crisis Communication", *Journal of Business Communication*, 50(3), pp. 253 ss. M. Saita (2005), *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, p. 21.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- il sub-sistema politico-legislativo;
- il sub-sistema economico;
- il sub-sistema culturale;
- il sub-sistema sociale;
- il sub-sistema tecnologico.

Il modello si focalizza su ogni sub-sistema, grazie all'analisi della letteratura e l'indagine empirica:

- il sub-sistema politico-legislativo: il mercato influenza fortemente il business aziendale attraverso il sub-sistema politico-legislativo, che si concretizza nel funzionamento delle istituzioni pubbliche e nelle norme che disciplinano l'operato delle aziende. L'azienda può essere influenzata dalla forma di governo, dalla sua stabilità, dall'efficienza della pubblica amministrazione, dalla legislazione avente per oggetto il diritto societario, il diritto del lavoro, la concorrenza, la normativa fiscale e la sicurezza sul lavoro, dalle scelte politiche nei confronti dei settori tessile/abbigliamento e pelletteria/calzature/accessori, e dal grado di tutela del "Made in" (si pensi all'imposizione di dazi sull'importazione di capi derivanti da altri Paesi). L'influenza del sub-sistema politico-legislativo è fortemente avvertita dalle aziende, tanto da essere stata considerata una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi);
- il sub-sistema economico: esso influenza marcatamente l'operato aziendale, attraverso una serie di variabili di natura macroeconomica. Si pensi all'andamento del prodotto nazionale lordo, allo stadio di sviluppo dell'economia, alla situazione finanziaria e monetaria ed ai rapporti economici e commerciali con l'estero. Anche l'influenza di questo sub-sistema, al pari di quello politico-legislativo, è stata considerata una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi);
- il sub-sistema culturale: l'azienda è fortemente condizionata dal sub-sistema culturale, in quanto i valori culturali della collettività possono influenzare direttamente i consumi. Si pensi al peso dell'istruzione a vari livelli, all'elevatezza culturale della popolazione, al ruolo della religione, agli stili di vita delle persone. Se la configurazione della gamma produttiva non tiene in considerazione tali fattori (ad esempio, una collezione di abbigliamento che, in determinati mercati, non contempla il velo per le donne), essa non soddisfa le necessità dei consumatori e non ottiene il successo commerciale. In aggiunta, l'azienda operante nei settori del tessile/abbigliamento e pelletteria/calzature/accessori può essere fortemente influenzata dalla moda che viene dal basso, ossia quel look manifestato dai ragazzi della strada che può fare tendenza, tanto da dover essere recepito dagli stilisti nelle loro collezioni. Quando l'azienda

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

non è in grado di reagire in modo flessibile alle tendenze provenienti dal mercato, essa rischia sia di perdere una fetta di clientela, sia di essere giudicata poco innovativa nelle sue creazioni. Tale aspetto è fortemente avvertito dalle aziende come causa di crisi; in particolare, esso è stato manifestato nel 90% dei casi;

- anche il sub-sistema sociale può arrecare dei vincoli e condizionamenti, derivanti dalla stratificazione sociale e dalla mobilità sociale della popolazione. Tali vincoli e condizionamenti incidono fortemente sull'operato dell'azienda, sia in termini di organizzazione formale dell'impresa (riferita alla suddivisione delle funzioni e delle posizioni di potere assunte al suo interno dal personale), sia in termini di organizzazione informale (riferita al costituirsi di gruppi spontanei di individui e alla loro libertà nel manifestare il proprio pensiero). Ne consegue la creazione di fasce politico-sociali da parte delle organizzazioni rappresentative di categorie sociali, le quali possono vincolare le scelte aziendali. In aggiunta, viene a crearsi un clima sociale sintomatico della conflittualità tra classi sociali, che influenza il funzionamento dell'azienda<sup>50</sup>. Tale aspetto è marcatamente avvertito dalle aziende come causa di crisi; in particolare, esso è stato manifestato nell'82% dei casi;
- come ultimo, il mercato può condizionare l'operato dell'azienda attraverso il suo sub-sistema tecnologico, influenzato dal progresso tecnologico in atto. Infatti, esso attraversa in modo trasversale tutta la gestione aziendale, influenzando sia sulle caratteristiche della gamma produttiva, sia sulle sue attività produttive<sup>51</sup>. Quando un'azienda non è in grado di sfruttare gli stimoli tecnologici, adottando moderne e specializzate tecniche di produzione, essa perde l'occasione di realizzare nuovi prodotti o porre in essere nuovi processi, o di migliorare quelli esistenti. Si pensi al mancato utilizzo di tecnologie all'avanguardia per confezionare abiti con i cosiddetti tessuti tecnici o prodotti di pelletteria con materiali riciclati. Il mancato impiego di tecnologie e metodiche produttive avanzate, e di una forma mentis volta all'innovazione, priva l'azienda di quel carattere di immaterialità che l'avrebbe resa robusta anche nei confronti di un cambiamento repentino dei desideri dei consumatori. Nonostante

<sup>50</sup> B. Rike (2003), "Prepared or Not ... That Is the Vital Question", *The Information Management Journal*, 37(6), pp. 25 ss.

<sup>51</sup> B. Campedelli (1998), *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., pp. 10 ss. S. Gundel (2005), "Towards a New Typology of Crises", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), p. 107. I.I. Mitroff, M.C. Alpaslan (2003), "Preparing for evil", cit., pp. 109 ss. U. Rosenthal, A. Kouzmin (1993), "Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management: An Editorial Statement", cit., pp. 1 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

i settori del tessile/abbigliamento e pelletteria/calzature/accessori siano caratterizzati dalla presenza di un progresso tecnologico all'avanguardia, l'influenza di questo sub-sistema sull'azienda è avvertita come causa della crisi soltanto nel 75% dei casi. Ciò può essere dovuto alla consapevolezza (spesso silenziosa) della *spending review* imposta dall'area Finanza, che limita gli investimenti nell'area più tecnica dell'azienda (ossia la produzione e la ricerca e sviluppo, dove il progresso tecnologico si sarebbe marcatamente manifestato).

Di seguito, viene riassunta l'influenza dei sub-sistemi del mercato sul sistema azienda, come emerso dall'indagine empirica (Tabella 4.3).

Tab. 4.3 – L'influenza negativa dei sub-sistemi sul sistema azienda nell'indagine empirica

Tipologie di influenza	%
Sub-sistema politico-legislativo	100
Sub-sistema economico	100
Sub-sistema culturale	90
Sub-sistema sociale	82
Sub-sistema tecnologico	75

Fonte: elaborazione personale

Dopo aver delineato i differenti sub-sistemi che possono influenzare il business aziendale, il modello individua l'impatto degli stessi in termini di vincoli e condizionamenti sull'operato aziendale, sotto il profilo teorico ed empirico. Tali vincoli e condizionamenti possono generare<sup>52</sup>:

- delle limitazioni per l'azienda: il mercato può influenzare negativamente l'operato aziendale, vincolando la libertà di scelta e di azione dell'azienda. Si pensi ad un nuovo apparato normativo (ad esempio, che vincola il tetto massimo di beni importabili dai mercati asiatici o che vieta l'impiego di tessuti di provenienza asiatica giudicati dannosi per le loro qualità intrinseche), ai vincoli ecologici e di protezione dell'ambiente (come, ad esempio, la normativa che legifera lo smaltimento delle acque derivanti dagli stabilimenti di tintura dei tessuti), ai vincoli

<sup>52</sup> R. Corticelli (1979), *La crescita dell'azienda: armonie e disarmonie di gestione*, Giuffrè, Milano, p. 30. P. Dubini, C.E. Schillaci (1988), "L'influenza delle variabili ambientali nella decisione di avviare una nuova impresa", in G. Lorenzoni, A. Zanoni (a cura di), *Gli studi sull'imprenditorialità in Italia*, Bulzoni, Roma, p. 83. G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 127.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

culturali che vengono imposti dalle autorità (come l'obbligo di rispettare il carattere festivo della notte durante il periodo di Ramadan) ecc. L'azienda può mostrarsi incapace di reagire e affrontare i condizionamenti negativi, oppure tale processo non è continuo nel tempo e non proiettato alle future realtà ambientali, oppure essa non possiede particolari vie di regolazione che le permettono di orientarsi costantemente verso gli obiettivi prefissati<sup>53</sup>. In tal caso, essa può subire negativamente l'effetto del suo contesto, incorrendo in alcuni svantaggi economici che ne influenzano la competitività. Ciò può generare o alimentare una situazione di crisi. Tale aspetto è stato avvertito da tutte le aziende del campione (100% dei casi): ciò dimostra che le aziende sono consapevoli della difficoltà nel contrastare le influenze negative del loro contesto. La scarsità di risorse, di differente natura, a loro disposizione limita certamente la capacità di contrastare le minacce esterne, rendendo l'azienda meno robusta e più volubile;

- delle opportunità per l'azienda: esse arrecano delle condizioni favorevoli, che possono generare una serie di vantaggi per l'azienda (si pensi ad un abbassamento del carico fiscale o all'introduzione di incentivi sull'ammodernamento degli impianti produttivi). Un'azienda che voglia mantenersi competitiva deve saper reagire ai cambiamenti manifestati dal mercato. Nonostante l'intrinseca anelasticità strutturale, il management deve saper adottare un comportamento flessibile alle modificazioni esterne e, se necessario, modificare le strategie intraprese. A titolo esemplificativo, una collezione attenta alle mode può generare profitti, mentre una collezione basata su stili non recepiti dai consumatori può non essere profittevole.

Quando l'azienda non è in grado di reagire in modo elastico ai cambiamenti esterni e di trasformare un'opportunità in un beneficio economico, essa erode il suo vantaggio competitivo<sup>54</sup>. Tale aspetto non è stato considerato una causa di crisi da tutte le aziende del campione (75% dei casi). Ciò può essere dovuto ad una difficoltà nell'interpretare l'aspetto osservato nel questionario. Esso, infatti, richiede, in primo luogo, la capacità di identificare un'opportunità derivante dall'esterno; in secondo luogo, una riflessione sulla modalità di trasformare tale opportunità in un prodotto tangibile, oppure in un processo produttivo o commerciale

<sup>53</sup> E. Laghi (1995), *La nota integrativa e l'informazione esterna d'impresa*, Giappichelli, Torino, p. 4.

<sup>54</sup> R. Ferraris Franceschi (1995), "L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico", in E. Cavalieri, R. Ferraris Franceschi, *Economia Aziendale*, Vol. I, Giappichelli, Torino, p. 39.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

innovativo. Sotto questo profilo, è emersa una certa lacuna di valutazione da parte delle aziende del campione.

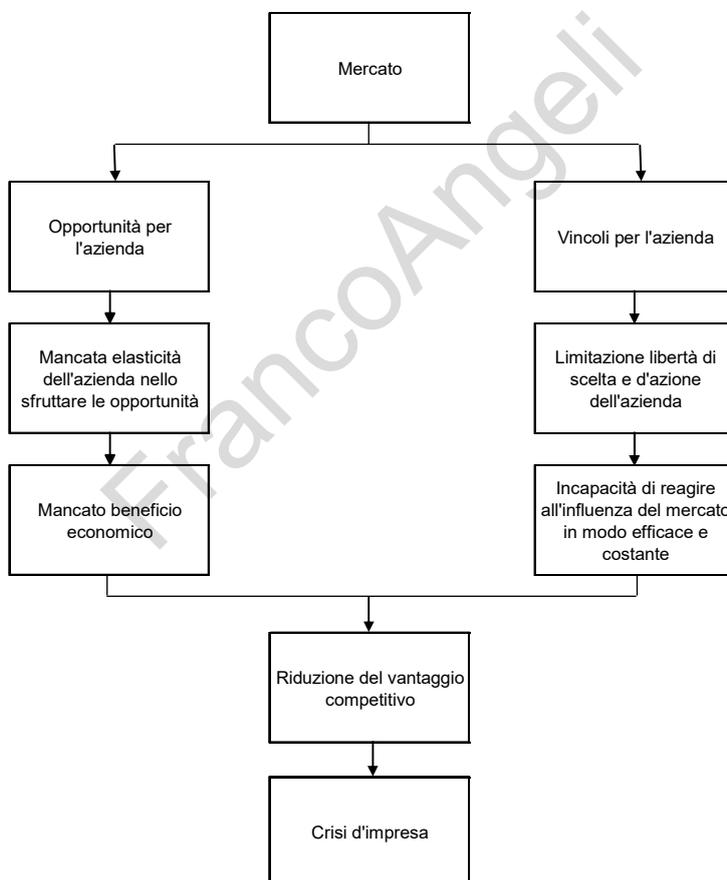
Di seguito, la tabella (Tabella 4.4) riassume i risultati dell'indagine empirica, successivamente rappresentati (Figura 4.7).

Tab. 4.4 – Le cause della crisi con riferimento ai vincoli e condizionamenti nell'indagine empirica

Tipologie di influenza	%
Difficoltà nel contrastare una minaccia derivante dal mercato	100
Difficoltà nello sfruttare un'opportunità derivante dal mercato	75

Fonte: elaborazione personale

Fig. 4.7 – L'influenza dei vincoli e condizionamenti sul sistema azienda



Fonte: elaborazione personale

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

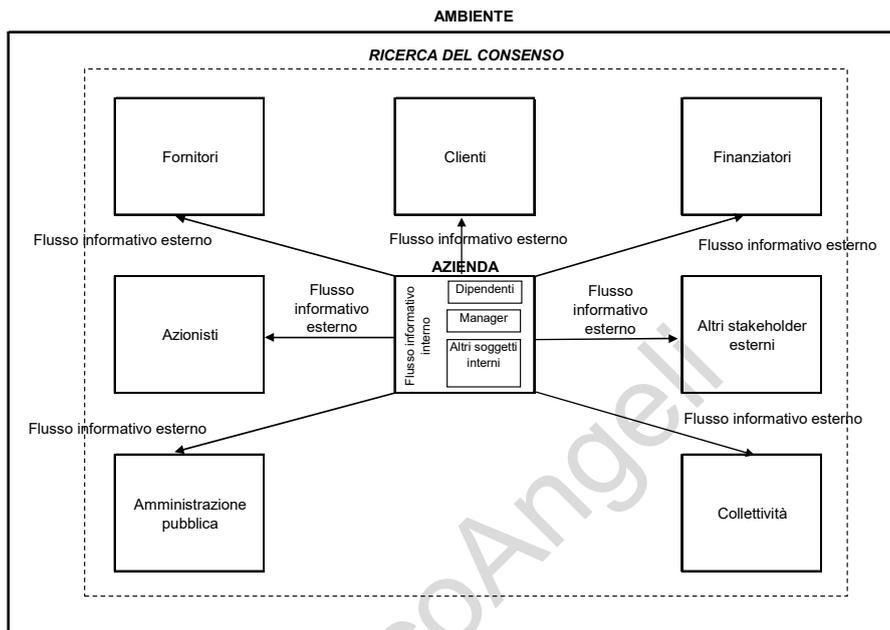
Con riferimento al secondo aspetto di osservazione (ossia i condizionamenti derivanti dagli "stakeholder"), il modello si è successivamente concentrato sul grado di condizionamento del business aziendale da parte degli "stakeholder", ossia quei soggetti che manifestano, a vario titolo, una sfera di interesse nei confronti dell'azienda. Essi possono essere, da un lato, interni all'azienda, dall'altro esterni alla stessa, condizionando il suo operato attraverso una serie di richieste ed aspettative<sup>55</sup>. Varie classi di stakeholder convergono intorno all'azienda; si pensi ai fornitori, ai dipendenti, ai clienti, agli

<sup>55</sup> G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda (1994), *Economia aziendale*, cit., p. 264. P. Andrei (2003), "La struttura e il contenuto del bilancio di esercizio", in P. Andrei, S. Azzali, A.M. Fellegara, E. Orlandoni, *Il bilancio di esercizio d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 2. M.S. Avi (1990), *Il bilancio come strumento di comunicazione verso l'esterno*, Cedam, Padova, 1990, p. 18. M. Carney, E. Gedajlovic, S. Sujit (2011), "Corporate governance and stakeholder conflict", *Journal of Management and Governance*, 15, pp. 483 ss. E. Corvi (1997), *Economia e gestione della comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, Milano, Egea, p. 19. R. De Cicco (2009), *L'informativa esterna nei sistemi di governo economico dell'impresa: influenza delle variabili ambientali sui paradigmi di corporate governance e di bilancio*, Egea, Milano. T. Donaldson, L.E. Preston (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65 ss. W. Evans, E. Freeman (1998), "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism", in T.L. Beauchamp, N.E. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business*, Prentice-Hall, Sydney. F. Fortuna (2001), *Corporate Governance. Soggetti, modelli e sistemi*, FrancoAngeli, Milano, pp. 56 ss. G. Foster (1986), *Financial Statement Analysis*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, pp. 2 ss. R.E. Freeman (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield Mass., p. 24. E.R. Freeman, G. Risconi, M. Dorigatti (2007), *Teoria degli stakeholder*, FrancoAngeli, Milano. E. Giacosa (2012), *La comunicazione economico-finanziaria delle aziende*, Giappichelli, Torino, pp. 9 ss. J.S. Harrison, C.H. St. John, (1996), "Managing and Partnering with External Stakeholders", *The Academy of Management Executive*, 10(2), pp. 46 ss. R.W. Ingram, T.L. Albright, B.A. Baldwin (2002), *Financial Accounting. Information for decisions*, Thomson South-Western, Mason, pp. 19 ss. M. Lacchini (1988), *Strategia aziendale. Elementi di teoria*, Giappichelli, Torino, pp. 84 ss. A. Lai (1997), *Le situazioni di equilibrio economico-finanziario di gruppo*, FrancoAngeli, Milano, pp. 16 ss. R. Marens, A. Wicks (1995), "Getting real: Stakeholder theory, managerial practice, and the general irrelevance of fiduciary duties owed to shareholders", *Business Ethics Quarterly*, 9(2), pp. 273 ss. R.F. Meigs, J.R. Williams, S.F. Haka, M.S. Bettner (2001), *Financial Accounting*, Irwin McGraw-Hill, New York, pp. 8 ss. R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood (1997), "Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853 ss. E. Orlandoni (2003), "Il bilancio di gruppo", in P. Andrei, S. Azzali, A.M. Fellegara, E. Orlandoni (2003), *Il bilancio di esercizio d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 316. M. Pizzo (1996), *Natura economica e funzione informativa dei conti d'ordine*, Cedam, Padova, p. 1. M. Pizzo (2010), *La dimensione d'azienda e la comunicazione economico-finanziaria: analisi teorica ed empirica nel contesto delle pmi*, Giappichelli, Torino, p. 36. A. Quagli (2004), *Comunicare il futuro. L'informativa economico-finanziaria di tipo previsionale delle società quotate italiane*, FrancoAngeli, Milano, p. 1. S. Terzani (1993), *Introduzione al bilancio di esercizio*, Cedam, Padova, pp. 9 ss. S. Zambon (1996), *Entità e proprietà nei bilanci di esercizio*, Cedam, Padova. M. Zavani

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

azionisti, ai finanziatori, agli investitori, all'amministrazione pubblica, alla collettività e agli altri stakeholder esterni (Figura 4.8).

Fig. 4.8 – La relazione tra l'azienda e gli stakeholder



Fonte: elaborazione personale

Il modello individua le possibili categorie di stakeholder, indagando come un loro mancato sacrificio finalizzato al salvataggio dell'azienda costituisca una causa di crisi. La suddetta individuazione deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dall'indagine empirica. Le categorie di stakeholder individuate dal modello sono le seguenti:

- dipendenti;
- azionisti;
- fornitori;
- finanziatori;
- amministrazione pubblica;
- collettività;

(2000), *Il valore della comunicazione aziendale. Rilevanza e caratteri dell'informativa sociale e ambientale*, Giappichelli, Torino, pp. 23 ss. N. Zech (2015), "The Role of Stakeholder Relationship Management – Crisis Management Processes within the Hotel Industry in a Tourism Context", *Expert Journal of Business and Management*, 3(1), pp. 27 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- altri stakeholder esterni.

Tali categorie sono di seguito analizzate.

Alcune categorie di stakeholder (quali i dipendenti, i fornitori, gli azionisti) sono strettamente rapportate all'azienda a causa dell'attività di approvvigionamento di beni, servizi e capitale a pieno rischio. I fattori produttivi apportati (rispettivamente il fattore lavoro, i fattori produttivi rappresentati dalle materie prime, dai materiali di consumo, dalle merci, dai servizi, dai mezzi di produzione ecc., e il fattore capitale a pieno rischio) sono ingredienti fondamentali senza i quali l'attività d'impresa non verrebbe alimentata. Per ragioni differenti, essi sono poco propensi ad accettare un grande sacrificio per salvare l'azienda<sup>56</sup>. I dipendenti non sono nella posizione di acconsentire al mancato pagamento del proprio stipendio oltre ad un certo numero di mensilità, in quanto lo stipendio è fonte del loro sostentamento; ciò è confermato dall'indagine empirica, nella quale la mancata disponibilità dei dipendenti al sacrificio costituisce una causa di crisi per tutte le aziende del campione (100% dei casi). Generalmente, gli azionisti non sono disposti ad apportare nuove risorse finanziarie, in quanto l'investimento viene giudicato troppo rischioso; il mancato sacrificio da parte degli azionisti è stato considerato una causa della crisi dal 75% delle aziende<sup>57</sup>. Anche i fornitori non posseggono, in genere, la solidità patrimoniale per proseguire l'attività di fornitura in assenza di certezza sulle modalità di regolamento; il mancato sacrificio da parte dei fornitori è stato considerato una causa della crisi dal 100% delle aziende.

<sup>56</sup> L.M. McDonald, B. Sparks, A.I. Glendon (2010), "Stakeholder Reactions to Company Crisis Communication and Causes", *Public Relations Review*, 36, pp. 263 ss. K.K. Stephens, P.C. Malone, C.M. Bailey (2005), "Communicating with Stakeholders during a Crisis", *Journal of Business Communication*, 42(4), pp. 390 ss.

<sup>57</sup> Una maggiore disponibilità potrebbe essere manifestata nel caso di un'azienda familiare, in quanto l'imprenditore tende a considerare l'entità azienda come una sua creazione ed è disposto ad ogni sforzo pur di garantire la sua sopravvivenza nel lungo termine ed il passaggio generazionale. J.H. Chua, J.J. Chrisman, E.B. Bergiel (2009), "An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(2), pp. 355 ss. T. S. Feltham, F. Feltham, J. J. Barnett (2005), "The dependence of family businesses on a single decision-maker", *Journal of Small Business Management*, 17(1), pp. 258 ss. M. Hülsbeck, K. Wirsching (2014), Types of Family Firm Governance and Innovation in Family Firms', in Conference Proceedings, 10<sup>th</sup> Workshop on Family Firm Management Research 'Innovation, Family Firms and Economic Development', May 22-24, 2014, Bergamo, Italy, pp. 1 ss. L. Gomez-Mejia, K. Haynes, M. Nunez-Nickel, K. Jacobson, J. Moyano-Fuentes (2007), "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills", *Administrative Science Quarterly*, 52(1), pp. 106 ss. D.G. Sirmon, M.A. Hitt (2003), "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp. 339 ss. T.M. Zellweger, J.H. Astrachan (2008), "On the emotional value of owning a firm", *Family Business Review*, 21(4), pp. 347 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Ai finanziatori (si pensi al sistema bancario e ad altri soggetti finanziari), l'azienda chiede generalmente i maggiori sacrifici, in quanto essi sono caratterizzati dal maggior grado di solidità patrimoniale. Il mancato sacrificio da parte dei finanziatori è stato considerato una causa della crisi dal 95% delle aziende. Come ultimo, l'amministrazione pubblica (intesa, in questo contesto, come l'erario e l'istituto di previdenza sociale) è la meno reattiva tra i vari stakeholder, in quanto essa ha il compito di ricevere il pagamento delle imposte e tasse, senza erogare direttamente servizi all'azienda; ciò è riscontrato nell'indagine empirica, dove il mancato sacrificio da parte dell'amministrazione pubblica è stato considerato una causa della crisi soltanto dal 30% delle aziende. Nell'indagine empirica, l'atteggiamento della collettività o di altri soggetti esterni non è stato individuato come una causa di crisi dalle aziende del campione.

La tabella seguente (Tabella 4.5) riassume i risultati dell'indagine empirica.

Tab. 4.5 – L'influenza degli stakeholder nel condizionare l'operato aziendale nell'indagine empirica

Tipologie di stakeholder	%
Dipendenti	100
Fornitori	100
Finanziatori	95
Azionisti	75
Amministrazione pubblica	30
Collettività	0
Altri stakeholder esterni	0

Fonte: elaborazione personale

Si è detto che il comportamento degli stakeholder può essere considerato una causa della crisi aziendale. Ciò giustifica l'atteggiamento della disciplina economico-aziendale, la quale valorizza il processo comunicativo verso gli stakeholder, considerando gli stessi come un sistema rilevante per la gestione aziendale<sup>58</sup>.

<sup>58</sup> C. Fronz (2011), *Strategic Management in Crisis Communication: A Multinational Approach*, Diplomica Verlag, Hamburg, pp. 16 ss. J.S. Harrison, J. van der Laan Smith (2015), "Responsible Accounting for Stakeholders", *Journal of Management Studies*, doi: 10.1111/joms.12141. J. Kienzle, N. Guelfi, S. Mustafiz (2010), *Crisis management systems:*

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

In particolare, quando l'azienda è interessata da una crisi aziendale, le relazioni con gli stakeholder sono spesso deteriorate e caratterizzate da una certa tensione e litigiosità talvolta irreversibili. Il grado di fiducia che gli stakeholder ripongono nell'azienda influenza il loro consenso nei confronti del progetto aziendale. Se l'azienda non abbandona un'impostazione *shareholder view* a favore di un atteggiamento *stakeholder view*<sup>59</sup>, il rapporto con gli stakeholder può comprometersi. In aggiunta, quando le relazioni elementari tra l'azienda e le varie categorie di stakeholder (si pensi alle relazioni impresa/investitori, impresa-banche, impresa/fornitori, impresa/dipendenti ecc.) non vengono gestite nel rispetto di un comune progetto aziendale<sup>60</sup>, l'azienda rischia di operare secondo obiettivi non comuni e poco condivisi. A queste condizioni, gli stakeholder si mostrano poco propensi ad accettare forme di salvataggio dell'azienda, diventando complesso immaginare un futuro della stessa.

In tale ambito, l'assenza di un processo di comunicazione verso l'esterno di natura interattiva, bidirezionale e circolare può ridurre la credibilità aziendale e la fiducia degli stakeholder<sup>61</sup>. Ciò può sfavorire il processo di acquisizione di quei fattori produttivi qualificati e necessari per lo sviluppo della stessa (Figura 4.9).

*a case study for aspect-oriented modelling, Transactions on aspect-oriented software development*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, pp. 3 ss. J. Ogunleye (2014), "Contrasting cases of corporate crisis management systems: a research report", *International Journal of Knowledge, Innovation and Entrepreneurshi*, 2(1), pp. 109 ss. K. Pajunen (2006), "Stakeholder Influences in Organizational Survival", *Journal of Management Studies*, 43, pp. 1261 ss. J.A. Parnell (2014), "Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), pp. 69 ss. C.M. Pearson, J.A. Clair (1998), "Reframing crisis management", *The Academy of Management Review*, 23(1), pp. 59 ss. A. Quagli (2004), *Comunicare il futuro. L'informativa economico-finanziaria di tipo previsionale delle società quotate italiane*, FrancoAngeli, Milano, p. 2.

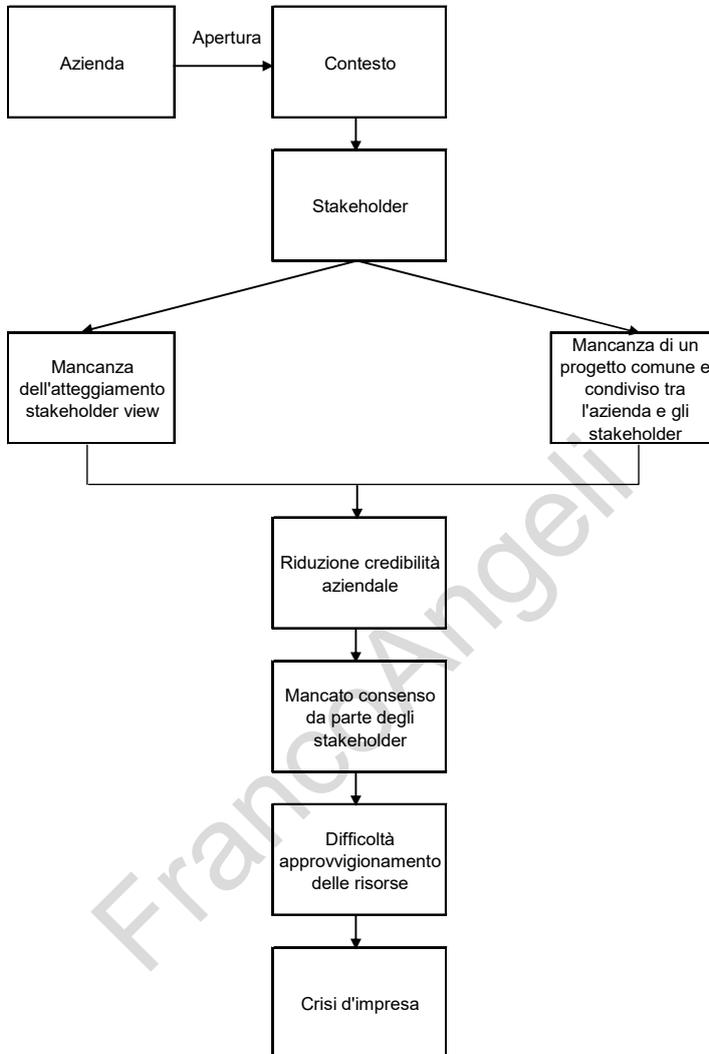
<sup>59</sup> G. Charreaux, P. Desbrières (2001), "Corporate Governance: Stakeholder Value Versus Shareholder Value", *Journal of Management and Governance*, 5, pp. 107 ss. V. Dell'Atti (2003), *L'evoluzione della comunicazione d'azienda alla luce della stakeholder's theory: dal bilancio d'esercizio al bilancio sociale*, Cacucci, Bari. C. Ingley, J. Mueller, G. Cocks (2011), "The financial crisis, investor activists and corporate strategy: will this mean shareholders in the boardroom?", *Journal of Management and Governance*, 15, pp. 557 ss. A. Lai (2004), *Paradigmi interpretativi dell'impresa contemporanea*, FrancoAngeli, Milano, p. 46.

<sup>60</sup> S. Branciarì (2003), "Integrazione e differenziazione della comunicazione economico-finanziaria verso gli stakeholder internazionali", in S. Branciarì (a cura di), *La comunicazione economico-finanziaria degli intermediari finanziari*, FrancoAngeli, Milano, p. 14. C.E. Shannon, W. Weaver (1971), *La teoria matematica delle comunicazioni*, Etas Compas, Milano.

<sup>61</sup> G. Bertinetti (1996), *Comunicazione finanziaria aziendale e teoria della finanza*, cit., p. 10. V. Coda (1991), *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, cit., 1991. B.J. Reilly, J.A. Di Angelo (1990), *Communication: a cultural system of meaning and value*, in *Human Relations*, 43(2), pp. 129 ss. D.M. Salvioni (2003), "La comunicazione economico-

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 4.9 – L'effetto di una errata relazione tra azienda e stakeholder



Fonte: elaborazione personale

finanziaria nell'evoluzione telematica dei flussi informativi", in D.M. Salvioni, C. Teodori (a cura di), *Internet e comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, pp. 18 ss. D.M. Salvioni (1992), *Il bilancio di esercizio nella comunicazione integrata d'impresa*, Giappichelli, Torino, p. 11.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

#### 4.4.2. *Gli output*

Gli output aziendali sono costituiti sia dai beni e servizi che l'azienda immette sul mercato, sia da una serie di condizionamenti che l'azienda può creare al contesto attraverso la sua attività<sup>62</sup>. Anche queste forme di relazioni possono alimentare una situazione di crisi.

Il modello analizza l'influenza degli output sul business aziendale, articolandoli in relazione ai seguenti oggetti di osservazione:

- i prodotti aziendali;
- i condizionamenti.

##### **A) I prodotti aziendali**

Il prodotto è un connubio di elementi, tangibili e intangibili, volto a soddisfare un bisogno del consumatore. Il prodotto possiede una sua utilità<sup>63</sup>, legata non soltanto all'appagamento di un bisogno materiale, ma anche di quello immateriale. Infatti, esso permette all'acquirente di comunicare l'immagine personale e di auto-esprimersi, diventando uno strumento di manifestazione nei confronti della società<sup>64</sup>.

L'analisi della letteratura e le risultanze dell'indagine empirica hanno fatto emergere alcune criticità nell'atteggiamento aziendale nei confronti dei suoi prodotti. L'impostazione adattata nel modello ha inteso l'atteggiamento aziendale sia in senso stretto, sia in senso ampio:

- in senso stretto, è stata esaminata la capacità di creare dei prodotti in grado di attirare l'attenzione dei consumatori, di differenziarsi rispetto a quelli dei concorrenti e di convincere i consumatori all'acquisto;
- in senso ampio, è stata verificata l'attitudine dell'azienda nel saper convincere il consumatore all'acquisto attraverso una comunicazione avvincente. A tal fine, gli aspetti osservati sono stati duplici:

<sup>62</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., pp. 35 ss.

<sup>63</sup> L. Guatri, S. Vicari (1986), *Il marketing*, Giuffrè, Milano, p. 597. T. Paquot (2007), *Elogio del lusso. Ovvero l'utilità dell'inutile*, Castelvecchi, Roma, pp. 56 ss.

<sup>64</sup> W. Moody, P. Kinderman, P. Sinha, "An exploratory study: Relationships between trying on clothing, mood, emotion, personality and clothing preference", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 14(1), 2010, pp. 161 ss. G. Fabris (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano, p. 174. E. Giacosa (2011), *L'economia della aziende di abbigliamento*, cit., pp. 293 ss. E. Giacosa (2012), *M&A in the Luxury Business*, cit., pp. 39 ss. E. Sacerdote (a cura di) (2006), *La strategia retail nella moda e nel lusso*, FrancoAngeli, Milano, p. 19.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- in primo luogo, è stata presa in esame la comunicazione commerciale<sup>65</sup>, ossia avente per oggetto la gamma produttiva. È stata verificata l'importanza di comunicare in modo efficace l'esistenza e la validità della gamma produttiva, affinché essa possa attirare l'attenzione dei consumatori e convincerli all'acquisto;
- in secondo luogo, la comunicazione è stata intesa in senso più ampio: è stata verificata l'importanza di una comunicazione trasparente ed efficace riguardante ogni aspetto della vita aziendale. Tale spunto di riflessione deriva dalla letteratura, secondo la quale l'immagine aziendale è influenzata da un connubio di forze, tra le quali spicca il consenso commerciale da parte degli interlocutori<sup>66</sup>. L'ottica è quella di verificare la presenza di un circolo sfavorevole che ha origine da una asimmetria informativa, derivante da una comunicazione incompleta. Tale asimmetria può comportare un mancato consenso sul progetto aziendale da parte degli interlocutori (tra i quali, si collocano i clienti attuali e potenziali), che danneggia l'immagine aziendale e influenza negativamente l'interesse della clientela nei confronti della gamma produttiva.

Le criticità più frequenti individuate dal modello sono le seguenti:

- mancata attrattività del prodotto sul mercato;
- errata comunicazione della gamma produttiva;
- scarsa o non trasparente comunicazione istituzionale dei fatti aziendali.

Tali criticità sono di seguito analizzate.

In primo luogo, quando un prodotto è distante dai desideri dei consumatori, esso perde la sua attrattività sul mercato. Ciò può essere dovuto ad alcuni attributi materiali ed immateriali del prodotto che, perdendo di vista le aspettative dei consumatori, ne riducono la soddisfazione. Inoltre, quando un'azienda operante nei settori del tessile/abbigliamento e pelletteria/calzature/accessori non è in grado di differenziarsi rispetto ai concorrenti (seppur

<sup>65</sup> P. Demartini (2005), "La comunicazione economico-finanziaria delle piccole imprese che operano sui mercati internazionali. Profili generali", in M. Paoloni, F.M. Cesaroni, P. Demartini (a cura di), *Internazionalizzazione e comunicazione economico-finanziaria delle piccole imprese*, FrancoAngeli, Milano, 2005, p. 78. E. Giacosa (2012), *La comunicazione economico-finanziaria nelle imprese*, Giappichelli, Torino, p. 25. D.M. Salvioni (1992), *Il bilancio di esercizio nella comunicazione integrata d'impresa*, Giappichelli, Torino, p. 19.

<sup>66</sup> Le altre forze che influenzano l'immagine aziendale sono il consenso sociale e le tensioni positive derivanti dall'interno dell'azienda. V. Coda (1990), "Strategie d'impresa e comunicazione: il legame mancante", *Finanza, Marketing e Produzione*, 1, pp. 67 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

nel rispetto dell'identità profonda<sup>67</sup> che caratterizza lo stile del brand), essa si mostra poco innovativa rispetto alle stagioni passate. Tale perdita di attrattività può generare una diminuzione del fatturato. Questo aspetto è stato considerato una causa di crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi). È, quindi, massima la relazione esistente tra l'attrattività dei prodotti aziendali e il loro successo commerciale.

In secondo luogo, anche una cattiva comunicazione commerciale può ridurre l'attrattività del prodotto. Quando il messaggio si limita a trasmettere un mero contenuto, ma non l'idea aziendale ed il suo sistema di valori incorporati nel prodotto, diventa complesso per gli interlocutori elaborare un giudizio sulla gamma produttiva proposta. Ciò può ridurre la fiducia della clientela nei confronti delle attitudini commerciali dell'azienda, perdendo quell'effetto validazione della sua attività<sup>68</sup>. Tale aspetto è stato considerato una causa di crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi). È massima la percezione legata alla necessità di comunicare efficacemente l'esistenza di un prodotto ed il sistema di valori incorporati nello stesso.

Come ultimo, è stato sviluppato il ruolo della comunicazione istituzionale<sup>69</sup>. La letteratura ha fatto emergere che gli interlocutori dell'azienda necessitano di una serie di informazioni aventi per oggetto sia l'offerta commerciale, sia l'attività aziendale ed il suo stato di salute. Soltanto un bagaglio informativo completo e trasparente permette agli interessati di effettuare un processo valutativo sull'operato dell'azienda, verificando l'opportunità di creare o mantenere le relazioni con la stessa. Considerando, in particolare, i clienti, una mancata o incompleta informativa<sup>70</sup> non permette loro di elaborare un giudizio sulle attitudini

<sup>67</sup> L. Carcano, B. Rovetta (2009), "Strategia multi-brand per i beni simbolici", *Economia & Management*, 5, pp. 62 ss. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 208 ss. J.N. Kapferer (2004), *The new strategic brand management*, Kogan Page, London, pp. 222 ss.

<sup>68</sup> V. Coda (1984), "La valutazione della formula imprenditoriale", *Sviluppo e organizzazione*, marzo-aprile.

<sup>69</sup> S.S. Cowen, L.B. Ferreri, L.D. Parker (1987), "The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology and frequency-based analysis", *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), pp. 111 ss. E. Giacosa (2012), *La comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, cit., p. 26.

<sup>70</sup> A. Bandettini (1978), *Decisioni e necessità d'informazione nelle aziende*, Cedam, Padova. J. Kadarova, J. Markovic, J. Mihok (2015), *Corporate Management in the Conditions of Crisis*, Panova, Gliwice, pp. 84 ss. L. Marchi, D. Mancini (a cura di) (1999), *Gestione informatica dei dati aziendali*, FrancoAngeli, Milano, 1999, p. 11.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

dell'azienda<sup>71</sup>. Ciò può influenzare la credibilità aziendale<sup>72</sup>, riducendo il consenso<sup>73</sup> da parte dei clienti attuali e potenziali e, a cascata, le opportunità commerciali. In tale contesto, l'assenza di un adeguato sistema informativo<sup>74</sup> volto a supportare il processo di comunicazione nei confronti della clientela attuale o potenziale crea pesanti ripercussioni: il passaggio dei flussi di conoscenza tra

<sup>71</sup> S. Fink (2013), *Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message*, McGraw-Hill, New York. D.J. Isenberg (1981), "Some Effects of Time Pressure on Vertical Structure and Decision-Making Accuracy in Small Groups", *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(1), pp. 119 ss.

<sup>72</sup> V. Coda (1991), *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1991. E. Corvi (1997), *Economia e gestione della comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, Egea, Milano. N. Netten, M. Van Someren (2011), "Improving Communication in Crisis Management by Evaluating the Relevance of Messages", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), pp. 75 ss.

<sup>73</sup> P.L. Amietta (1988), "La comunicazione nelle organizzazioni", *L'Impresa*, 2, p. 18. G. Bertinetti (1996), *Comunicazione finanziaria aziendale e teoria della finanza*, Egea, Milano, pp. 1 ss. P. Demartini (2005), "La comunicazione economico-finanziaria delle piccole imprese che operano sui mercati internazionali. Profili generali", in M. Paoloni, F.M. Cesaroni, P. Demartini (a cura di), *Internazionalizzazione e comunicazione economico-finanziaria delle piccole imprese*, FrancoAngeli, Milano, p. 77. E. Giacosa (2012), *La comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, cit., pp. 12 ss. A. Provasoli (1989), "Il bilancio nel processo di comunicazione", in AA.VV., *Atti del Convegno "La comunicazione economica: valore aziendale o sociale"*, Egea, Milano, p. 37. G. Rebora (1981), *Comportamento d'impresa e controllo sociale*, Etas Libri, Milano, pp. 157 ss. B.J. Reilly, J.A. Di Angelo (1990), *Communication: a cultural system of meaning and value*, in *Human Relations*, 43(2). D.M. Salvioni (2003), "La comunicazione economico-finanziaria nell'evoluzione telematica dei flussi informativi", in D.M. Salvioni, C. Teodori (a cura di), *Internet e comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, pp. 18 ss.

<sup>74</sup> P. Bastia (1989), *Il bilancio d'impresa*, Clueb, Bologna, p. 10. S. Beretta (2001), "Struttura, processi, meccanismi di governo", in F. Favotto, *Economia aziendale*, McGraw-Hill, Milano, p. 123. S. Bozzolan (2001), *Bilancio e valore*, McGraw-Hill, Milano, p. 2. P.F. Camussone (1998), *Il sistema informativo aziendale*, Etas, Milano, p. 17. E. Caperchione (2000), *Sistemi informativo-contabili nella pubblica amministrazione: profili comparati, evoluzione e criteri per la progettazione*, Egea, Milano. S. Cricchio (1997), *Il sistema informativo del bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, p. 5. P. Di Toro (1996), *I flussi informativi nelle imprese: note introduttive sulla loro circolazione*, Stamperia della Facoltà di economia-scienze economiche e bancarie, Siena. L. Lucianetti (1988), *Sul sistema informativo aziendale. Caratteri, funzioni e logica del piano dei conti*, Lint, Trieste. P. Maggiolini (1981), *Costi e benefici di un sistema informativo*, Etas, Milano, pp. 9 ss. L. Marchi (1989), *I sistemi informativi aziendali*, cit., p. 7. L. Marchi, D. Mancini (a cura di) (1999), *Gestione informatica dei dati aziendali*, FrancoAngeli, Milano, p. 11. G. Melis (2001), *Elementi di Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano, p. 155. P. Pisoni (1979), *Il sistema informativo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, pp. 12 ss. A. Ruggadini (1970), *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 70. B. Sibilio Parri (1977), *Sistema informativo e ricerca operativa*, Arti grafiche Il Torchio, Firenze. C. Travaglini (2001), *Il sistema informativo-contabile dell'azienda non profit*, Nautilus, Bologna.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

l'azienda ed il suo contesto di riferimento può venirne compromesso<sup>75</sup>. Nell'indagine empirica, è emersa una marcata percezione del ruolo della comunicazione, intesa in senso ampio, nell'influenzare la desiderabilità del prodotto (88% dei casi). Ciò ha confermato che, quando la comunicazione non rappresenta un elemento intrinseco della vita dell'azienda ed un tassello fondamentale della sua gestione strategica<sup>76</sup>, vi è un collegamento tra una scarsa e non trasparente comunicazione dei fatti aziendali e il mancato entusiasmo mostrato dai consumatori nei confronti della gamma produttiva.

Il modello ha evidenziato l'utilità di una completa e trasparente comunicazione sui fatti aziendali. Infatti, quando l'azienda è interessata da una situazione di crisi, il processo di comunicazione è determinante. Ciò è dovuto alla forte dipendenza dai soggetti esterni (oltre che da quelli interni). Diventa fondamentale comunicare la situazione aziendale e le sue prospettive in modo trasparente ed efficace<sup>77</sup>. Al contrario, l'asimmetria informativa tra l'azienda ed i suoi interlocutori non permette di ristabilire quel vincolo di fiducia indispensabile per ottenere un consenso positivo.

Una mancata illustrazione sia dei vantaggi derivanti dall'adesione al progetto aziendale, sia degli svantaggi collegati ad un mancato sostenimento

<sup>75</sup> M. Andreaus, P. Andrei (2009), "La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali: strumento di governance allargata?", in V. Maggioni, L. Potito, R. Viganò (2009), *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, il Mulino, Bologna, p. 95. W.T. Coombs (2015), "What Equivocality Teaches Us about Crisis Communication", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(3), pp. 125 ss. A. Quagli (1995), *Introduzione allo studio della conoscenza in Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano, p. 199.

<sup>76</sup> G. Bertinetti (1996), *Comunicazione finanziaria aziendale e teoria della finanza*, cit., p. 10. A.S. Claeys, V. Cauberghé (2015), "The role of a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises", *Public Relations Review*, 41(1), pp. 64 ss. V. Coda (1989), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino. T. Coombs (2013), "Situational Theory of Crisis: Situational Crisis Communication Theory and Corporate Reputation", in C. E. Carroll (Eds), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, Blackwell Publishing Ltd., Oxford, UK. D.M. Salvioni (1992), *Il bilancio di esercizio nella comunicazione integrata d'impresa*, cit., p. 11. C.E. Shannon, W. Weaver (1971), *La teoria matematica delle comunicazioni*, Etas Compas, Milano. Y.J. Sohn, R.W. Lariscy (2014), "Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences", *Journal of Public Relations Research*, 26(1), pp. 23 ss. Ulmer R.R. (2006), *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, Sage Publications, Inc., London. R.R. Ulmer, T.L. Sellnow, M.W. Seeger (2014), *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*, Sage Publications, Los Angeles.

<sup>77</sup> D. De Wolf, M. Mejri (2013), "Crisis communication failures: The BP Case Study", *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2 (2), pp. 45 ss. C. Fronz (2011), *Strategic Management in Crisis Communication: A Multinational Approach*, Diplomatica Verlag, Hamburg. R. Heath (1998), *Crisis Management. Financial Times Professional*, Pitman/Financial Times, London. R. Heath, H.D. O'Hair (2009), *Handbook of Risk and Crisis Communication*, Routledge, New York.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

della linea proposta dal management e/o dalla proprietà per salvare l'azienda, può sfavorire l'ottenimento del consenso. Da un lato, il destinatario della comunicazione non viene messo al corrente del sacrificio a lui richiesto; dall'altro egli non viene a conoscenza dell'attitudine dell'azienda nel saper soddisfare le attese degli interlocutori, dopo aver superato il periodo di crisi. I sacrifici richiesti agli interlocutori sono tanto maggiori quanto più critico è lo stato di salute dell'azienda; pertanto, lo sforzo dell'azienda nel produrre una informativa chiara, trasparente e continuativa deve essere tanto maggiore quanto più è critica la situazione aziendale<sup>78</sup>. Il mancato consenso da parte degli interlocutori può rendere difficoltosa l'attrazione delle migliori risorse umane e di quelle materiali/finanziarie a condizioni più vantaggiose. Ciò influenza l'approvvigionamento dei fattori produttivi. La mancata disponibilità dei fattori produttivi può costituire una causa della crisi, in quanto l'effettuazione dell'attività produttiva può venirne compromessa.

Di seguito, le suddette criticità vengono riassunte in relazione alle risultanze dell'indagine empirica (Tabella 4.6) e successivamente rappresentate (Figura 4.10).

Tab. 4.6 – Le cause della crisi con riferimento ai prodotti nell'indagine empirica

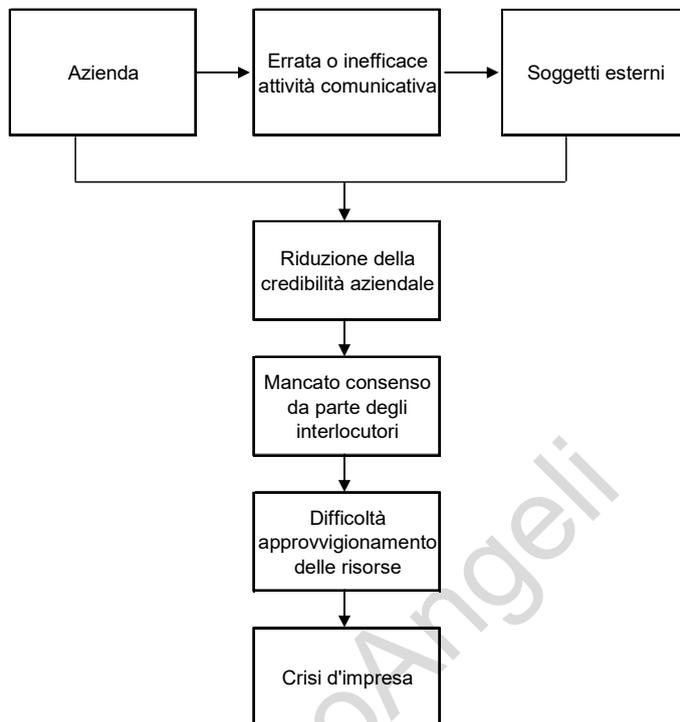
Tipologie di criticità	%
Mancata attrattività del prodotto sul mercato	100
Errata comunicazione della gamma produttiva	100
Scarsa o non trasparente comunicazione dei fatti aziendali	88

Fonte: elaborazione personale

<sup>78</sup> V. Coda (1989), "La comunicazione economica nella strategia aziendale", in AA.VV., *Atti del Convegno "La comunicazione economica: valore aziendale o sociale"*, cit., pp. 10 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 4.10 – Gli effetti di una errata o inefficace comunicazione



Fonte: elaborazione personale

Il modello ha evidenziato la rilevanza della comunicazione tra l'impresa e il suo mercato, avente per oggetto sia la gamma produttiva, sia ogni altro aspetto riguardante l'azienda. Si è detto, infatti, che la comunicazione (nelle sue varie sfaccettature) può influenzare negativamente l'attività aziendale. Il management e/o la proprietà debbono, pertanto, essere opportunamente sensibilizzati sul ruolo della comunicazione, in quanto essa può avere notevoli risvolti sul successo o insuccesso aziendale. A tal proposito, è opportuno ragionare più approfonditamente sull'argomento, in quanto eventuali criticità concernenti la comunicazione possono generare o alimentare una situazione di crisi. A tal fine, esistono differenti tipologie di comunicazione sulle quali riflettere<sup>79</sup> (Figura 4.11):

<sup>79</sup> M. Allegrini (2003), *L'informativa di periodo nella comunicazione economico-finanziaria*, cit., pp. 4 ss. G. Bertinetti (1996), *Comunicazione finanziaria aziendale e teoria della finanza*, cit., pp. 33 ss. C. Cacia (2010), *Comunicazione economico-finanziaria, investor relations e*

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- la comunicazione commerciale: essa ha l'obiettivo di illustrare la gamma produttiva alla clientela, attuale e potenziale, nonché le attitudini commerciali dell'azienda. Si è visto che, quando la comunicazione non è particolarmente avvincente ed efficace, il contenuto tangibile ed intangibile dell'offerta può non essere esaustivamente compreso: ciò riduce l'appeal commerciale del brand e dei prodotti aziendali, influenzando negativamente le opportunità di sbocco sul mercato<sup>80</sup>;
- la comunicazione economico-finanziaria: essa ha l'obiettivo di favorire la comprensione della dinamica economico-finanziaria dell'azienda, in chiave passata e prospettica, permettendo ai soggetti interessati di valutare l'andamento e l'intensità del moto aziendale. A tal fine, essa ha per oggetto sia aspetti quantitativi (legati alla sfera economica, finanziaria e patrimoniale della gestione), sia aspetti qualitativi che hanno una ripercussione su quelli quantitativi (come le linee strategiche e le scelte operative). Il ruolo della comunicazione economico-finanziaria, che rientra nell'ambito della strategia di comunicazione<sup>81</sup>, è fondamentale nella valutazione dell'andamento della gestione aziendale da parte dei soggetti interessati; pertanto, essa ha un ruolo di "collegamento, di cerniera" tra l'impresa ed i suoi interlocutori<sup>82</sup>. Il processo di comunicazione economico-finanziaria, quindi, non costituisce un mero adempimento alla normativa. Al contrario, esso favorisce l'ottenimento, la conservazione e lo sviluppo di una serie di proficue relazioni tra l'azienda ed il suo contesto esterno<sup>83</sup>; in aggiunta, esso è volto a migliorare e rafforzare l'immagine aziendale nei confronti dell'ambiente<sup>84</sup>.

*creazione di valore*, Giappichelli, Torino, pp. 21 ss. E. Corvi (2000), *Comunicazione d'impresa e investor relation. La gestione della comunicazione economico-finanziaria*, cit., p. 24. A. Fradeani (2005), *La globalizzazione della comunicazione economico-finanziaria. IAS/IFRS e XBRL*, Giuffrè, Milano, p. XIX. E. Giacosa (2012), *La comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, cit., pp. 25 ss.

<sup>80</sup> P. Demartini (2005), "La comunicazione economico-finanziaria delle piccole imprese che operano sui mercati internazionali. Profili generali", in M. Paoloni, F.M. Cesaroni, P. Demartini (a cura di), cit., p. 78.

<sup>81</sup> A. Quagli (2004), *Comunicare il futuro. L'informativa economico-finanziaria di tipo previsionale delle società quotate italiane*, FrancoAngeli, Milano, p. 39.

<sup>82</sup> G. Di Stefano (1990), *Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*, Giuffrè, Milano, p. 152.

<sup>83</sup> M. Allegrini (2003), *L'informativa di periodo nella comunicazione economico-finanziaria*, Giuffrè, Milano, p. 6. P. Capaldo (1998), *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, p. 220.

<sup>84</sup> F. Fontana (2001), *Le risorse immateriali nella comunicazione aziendale: problemi di valutazione e di rappresentazione nella prospettiva del valore*, Giappichelli, Torino, p. 43.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Al contrario, quando l'informativa di natura economico-finanziaria non è sufficientemente completa e trasparente, vengono a crearsi delle asimmetrie informative tra l'azienda e i suoi interlocutori<sup>85</sup>. Esse rendono difficile la creazione di un loro giudizio sull'azienda e sulla sua identità<sup>86</sup> e, di conseguenza, la maturazione di un consenso nei confronti del progetto aziendale.

Con riferimento ad un'azienda in crisi, la credibilità verso i suoi interlocutori tende a ridursi, a causa di un atteggiamento di sfiducia nei confronti delle attitudini aziendali. In tale circostanza, quando il processo comunicativo non funge da lubrificante dei meccanismi relazionali tra l'azienda ed i suoi interlocutori<sup>87</sup>, il raggiungimento del consenso sociale è alquanto difficoltoso, rendendo complesso l'approvvigionamento dei fattori produttivi<sup>88</sup> e mettendo in discussione la sopravvivenza dell'azienda;

- la comunicazione socio-ambientale o istituzionale: essa ha l'obiettivo di delineare i rapporti tra l'azienda ed i suoi interlocutori sociali (fornitori, dipendenti, sindacati, pubblica amministrazione e collettività), sotto il profilo dell'ottenimento e della cessione di risorse, dell'impatto positivo e negativo sull'eco-sistema e della capacità dell'azienda di creare valore nel tempo per i suddetti interlocutori.

Quando l'azienda non è in grado di comunicare la sua mission e i suoi valori, possono crearsi delle ripercussioni negative sulla reputazione aziendale, incidendo anche sui risultati economici conseguiti<sup>89</sup>. Ciò arreca una stretta relazione tra la comunicazione socio-ambientale e quella economico-finanziaria.

<sup>85</sup> S. Sabovic, S. Miletic, S. Sabovic (2010), "The impact of the crisis on financial reporting, accounting and auditing", *Journal of Technics Technologies Education Management*, 5(3), pp. 614 ss.

<sup>86</sup> L'identità profonda di un'azienda è costituita dall'individuazione delle proprie finalità, responsabilità, ruoli nei confronti dell'ambiente esterno nel quale essa opera. F. Favotto, S. Bozzolan (1997), "Evoluzione degli approcci per l'analisi economico-finanziaria d'impresa: alla ricerca di una sintesi in chiave decisionale", in AA.VV., *Economia e finanza aziendale. Scritti in onore di Edoardo Ardemani*, Giuffrè, Milano, p. 213.

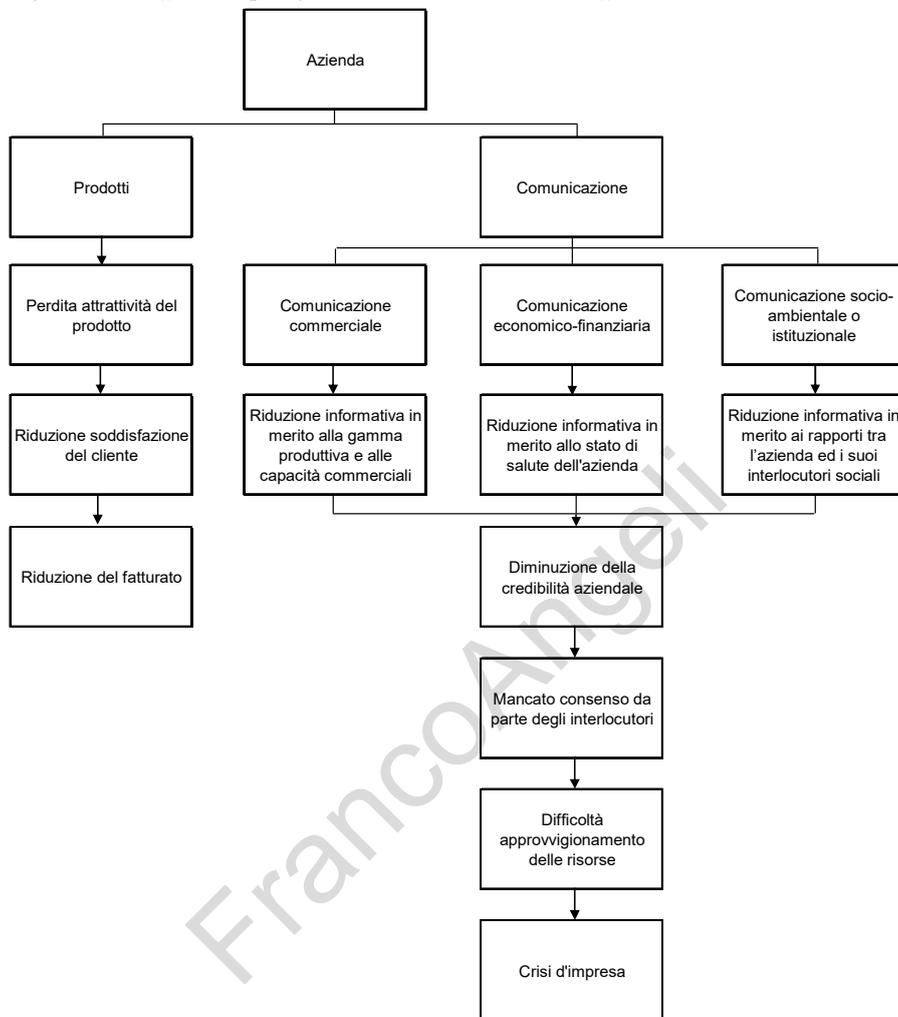
<sup>87</sup> S. Bianchi (1997), "La comunicazione economico-finanziaria nelle operazioni straordinarie d'impresa", in E. Corvi, *Economia e gestione della comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, Egea, Milano, p. 193.

<sup>88</sup> J.O. Whitney (1999), *Taking Charge. Management Guide to Troubled Companies and Turnarounds*, BeardBooks, Washington, pp. 223 ss.

<sup>89</sup> O. Bloch (2014), *Corporate Identity and Crisis Response Strategies: Challenges and Opportunities of Communication in Times of Crisis*, Springer, Fachmedien, München. S.M. Cianciotta (2014), *Comunicare e gestire la crisi: strategie, strumenti e azioni per tutelare la*

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 4.11 – Le differenti tipologie di comunicazione ed il loro effetto sulla situazione aziendale



Fonte: elaborazione personale

*reputazione aziendale*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna. W.T. Coombs (2007), “Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory”, *Corporate Reputation Review*, 10(3), pp. 163 ss. S.S. Cowen, L.B. Ferreri, L.D. Parker (1987), “The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology and frequency-based analysis”, *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), pp. 111 ss. S. Helm, J. Tolsdorf (2013), “How Does Corporate Reputation Affect Customer Loyalty in a Corporate Crisis?”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21, pp. 144 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## **B) I condizionamenti**

L'influenza ambientale non è unidirezionale, poiché anche l'azienda può condizionare il contesto attraverso la sua attività<sup>90</sup>.

Il modello specifica alcune criticità aventi per oggetto i condizionamenti che l'azienda effettua al suo contesto, che possono generare o alimentare una situazione di crisi. La suddetta individuazione deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dall'indagine empirica.

Le criticità più frequenti identificate dal modello sono le seguenti:

- la distruzione del consenso sociale;
- la perdita di un beneficio economico.

Tali criticità sono di seguito analizzate.

In primo luogo, quando l'azienda pone in essere delle scelte irresponsabili e non etiche, volte ad un interesse individuale e non collettivo<sup>91</sup>, essa può incorrere in sanzioni. In aggiunta, tale comportamento può distruggere l'immagine aziendale e compromettere quel consenso sociale necessario per garantire la sopravvivenza aziendale nel lungo periodo<sup>92</sup>. Tale aspetto è stato considerato una causa di crisi da quasi tutte le aziende del campione (95% dei casi). Se la moda deve comunicare un messaggio positivo, fatto di creatività, genio ed estro, allo stesso tempo l'operato aziendale deve comporsi di messaggi positivi, rispettosi non soltanto della clientela già acquisita, ma di tutta la collettività. In particolare, la riduzione del consenso sociale può derivare da una serie di ragioni:

- l'assenza di un atteggiamento incentrato sullo stimolo ecologico può sfavorire l'immagine aziendale<sup>93</sup>, poiché l'azienda viene percepita come non rispettosa del suo contesto. Ciò ha luogo quando l'operato aziendale non tutela l'ambiente e le sue risorse naturali, quando esso provoca un inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo e la distru-

<sup>90</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 35. R.W. Scott (1994), *Le organizzazioni*, il Mulino-Prentice Hall International, Bologna, p. 41.

<sup>91</sup> T. Bianchi (2002), "L'etica nelle gestioni bancarie", in E. Cavalieri (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, cit., p. 49. E. Cavalieri (2002), "Intervento introduttivo", in E. Cavalieri (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 4.

<sup>92</sup> V. Coda (2002), "Etica e valori imprenditoriali", in E. Cavalieri (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, cit., p. 35. L. D'Alessio (2005), "La comunicazione etico-sociale nella piccola e media impresa", in L.G. Migliaccio (a cura di), *Le "rivoluzioni" contabili di inizio millennio*, FrancoAngeli, Milano, p. 43. R. Ferraris Franceschi (2002), "Etica ed economicità", in E. Cavalieri (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, cit., pp. 24 ss.

<sup>93</sup> B. Campedelli (1998), *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 7. P. Miolo Vitali (1978), *Problemi ecologici nella gestione delle aziende*, Giuffrè, Milano, pp. 94 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

zione irreversibile e sistematica delle risorse naturali a causa di un incurante processo produttivo. Tale atteggiamento può ridurre il consenso sociale;

- le scelte aziendali possono modificare i caratteri demografici in termini di urbanizzazione ed immigrazione, creando delle conseguenze anche negative sul territorio di riferimento. Si pensi al grado di urbanizzazione generato in un Paese asiatico nel quale un'azienda di abbigliamento sceglie di delocalizzare la sua produzione: quando il suddetto grado di urbanizzazione non è efficacemente gestito, anche con l'ausilio e il contributo dell'azienda, possono crearsi dei malcontenti della popolazione coinvolta e un forte disappunto sull'operato aziendale (spesso sollecitato dai mezzi di comunicazione). Tale atteggiamento influenza negativamente il consenso sociale;
- l'offerta aziendale non permette al consumatore di esprimere se stesso. Con particolare riferimento ai settori del tessile/abbigliamento e pelletteria/calzature/accessori, la moda può essere intesa come un fatto sociale<sup>94</sup>: essa influenza la civiltà ed il costume di un popolo, coinvolge il corpo e ogni mezzo di espressione e linguaggio dell'individuo. La moda si adatta alle esigenze di qualsiasi luogo (grazie ad una serie di abiti adatti a rispondere alle condizioni climatiche di ogni territorio), di qualsiasi popolo (si pensi agli abiti delle tribù africane che rispecchiano la loro arte di adornarsi), di ogni mentalità (l'abito deve rispondere agli stili di vita) e di religione (si pensi al velo imposto dalla religione)<sup>95</sup>. La moda diventa uno strumento di espressione dell'identità sociale della collettività che, grazie ad elementi di espressione non verbale (come gli abiti, gli accessori ed ogni altro elemento del look), comunica un messaggio. Quando una collezione non permette al consumatore di trasmettere un messaggio e di comunicare se stesso, ciò può riflettersi sull'immagine dell'azienda che la produce e/o commercializza, influenzando il suo consenso sociale;
- l'incapacità dell'azienda di produrre e distribuire ricchezza, sia attraverso i beni e servizi realizzati, sia mediante la remunerazione dei fattori produttivi impiegati (sotto forma di retribuzioni, interessi, dividendi, imposte e tributi ecc.). Quando l'azienda è incapace di remunerare congruamente gli input impiegati, per un periodo più o meno lungo, essa gode di una vitalità economica riflessa, che non le permette

<sup>94</sup> S. Segre (1999), *Made in Italy*, Guerini, Milano, p. 19.

<sup>95</sup> C. Amatulli (2005), *Moda Marketing Linguaggi Segni*, cit., p. 15.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

di sopravvivere se non in presenza del sostegno di altre economie. Pertanto, una scelta orientata alla pura massimizzazione del proprio profitto può privare l'azienda del consenso sociale da parte dei suoi interlocutori. Tale circostanza può influenzare negativamente l'immagine aziendale, riducendo il suo consenso sociale.

In secondo luogo, quando l'azienda non è in grado di influenzare il contesto a proprio vantaggio, essa perde la possibilità di incrementare il ruolo sul mercato e di ottenere dei benefici economici. Il vantaggio economico può manifestarsi quando l'azienda è in grado di influenzare fortemente l'ambiente attraverso l'imposizione di una moda o una tendenza di mercato, che poi viene recepita dai consumatori. Al contrario, quando l'azienda non è in grado di generare profondi impulsi al cambiamento dei costumi e delle condizioni di vita della popolazione, oppure di creare delle mode capaci di influenzare momenti, stagioni e gruppi sociali, essa non è un "convertitore di cultura"<sup>96</sup>, ossia non è un polo di partenza e di arrivo di valori culturali. Operativamente, l'azienda non è in grado di creare una variabilità stagionale (come la moda di un colore che caratterizza le collezioni della stagione) oppure tendenziale, ossia di lungo periodo (come la moda della minigonna). In tal modo, essa perde un possibile vantaggio economico. Tale aspetto è stato considerato una causa di crisi nel 75% dei casi.

Di seguito, vengono riassunti i risultati dell'indagine empirica, che è stata stimolata dall'analisi della letteratura (Tabella 4.7).

Tab. 4.7 – Le cause della crisi con riferimento ai condizionamenti nell'indagine empirica

Tipologie di cause	%
Distruzione del consenso sociale	95
Perdita di un beneficio economico	75

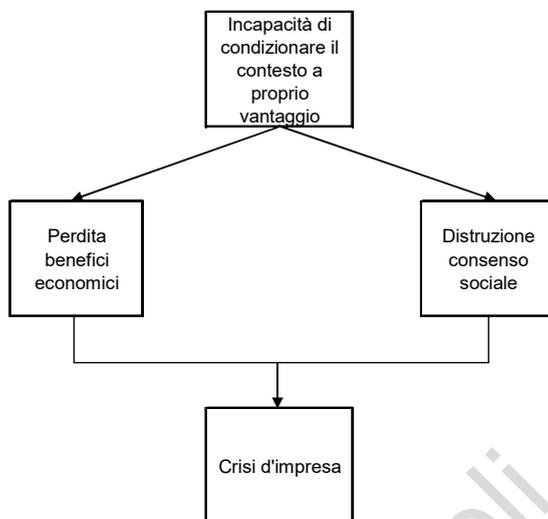
Fonte: elaborazione personale

La perdita dei benefici economici e la distruzione del consenso sociale possono generare o alimentare una situazione di crisi (Figura 4.12).

<sup>96</sup> G. Bruni (1998), "L'azienda come sistema convertitore di valori economici in valori culturali", in AA.VV., *Atti del XXI Convegno annuale Accademia italiana di Economia Aziendale, "La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale"*, Aidea, Siena 30-31 ottobre, pp. 6 ss. S.M. Davis (1984), *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Mass., p. 1.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 4.10 – L'influenza dei condizionamenti sul sistema azienda



Fonte: E. Giacosa (2012), *La comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, Giappichelli, Torino, p. 11.

#### 4.5. Riflessioni emergenti dalla seconda parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”

La seconda parte del modello è di estrema utilità, in quanto essa effettua una mappatura delle principali cause della crisi di origine esterna. Le suddette cause sono state classificate a seconda dell'ampiezza del contesto interessato: l'ambiente, inteso nel suo complesso, il settore economico di appartenenza e il mercato di approvvigionamento dei fattori produttivi e di sbocco dei prodotti finiti.

Secondo il modello, le principali cause della crisi di natura esterna riguardano i seguenti contesti, in ordine decrescente di percezione da parte delle aziende del campione:

- il mercato di approvvigionamento dei fattori produttivi e di sbocco dei prodotti finiti;
- il settore economico di appartenenza;
- l'ambiente generale.

Con particolare riferimento al mercato, il quale costituisce il contesto più direttamente collegato all'operato aziendale, il modello afferma che le relazioni tra l'azienda e il suo mercato possono influenzare l'operato dell'azienda, in modo positivo o negativo. In particolare, tali influenze possono riguardare i differenti momenti del modello input-output, come l'acquisizione degli input e la cessione degli output. Il modello ha verificato come ognuna di esse possa

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

influenzare l'azienda, generando o alimentando una situazione di crisi.

La tabella seguente schematizza le cause di natura esterna, indicandone la rilevanza per le aziende del campione, riferite al contesto esterno considerato nel suo complesso, nonché specificatamente al mercato (Tabella 4.8).

*Tab. 4.8 – Le cause esterne della crisi nell'analisi empirica*

<b>1) Contesto esterno</b>	%
Influenza del mercato di riferimento	100
Influenza del settore economico di appartenenza	98
Influenza dell'ambiente, inteso nel suo complesso	55
<b>2) Mercato</b>	
<b>A) Gli input</b>	
<i>A1. Fattori produttivi</i>	%
Mancata disponibilità quantitativa dei fattori produttivi	100
Mancata disponibilità qualitativa dei fattori produttivi	98
Incapacità remunerativa dei fattori produttivi	95
<i>A2. Vincoli e condizionamenti</i>	%
<i>a) Sub-sistemi maggiormente influenzanti</i>	
Sub-sistema politico-legislativo	100
Sub-sistema economico	100
Sub-sistema culturale	90
Sub-sistema sociale	82
Sub-sistema tecnologico	75
<i>b) Influenza dei vincoli e condizionamenti</i>	
Difficoltà nel contrastare una minaccia derivante dal mercato	100
Difficoltà nello sfruttare un'opportunità derivante dal mercato	75
<i>c) Ruolo degli stakeholder</i>	
Dipendenti	100
Fornitori	100
Finanziatori	95
Azionisti	75
Amministrazione pubblica	30
Collettività	0
Altri stakeholder esterni	0
<b>B) Gli output</b>	
<i>B1) Prodotti aziendali</i>	%
Mancata attrattività del prodotto sul mercato	100
Errata comunicazione della gamma produttiva	100
Scarsa o non trasparente comunicazione dei fatti aziendali	88
<i>B2) Condizionamenti</i>	%
Distruzione del consenso sociale	95
Perdita di un beneficio economico	75

*Fonte:* elaborazione personale

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Emerge che le cause della crisi di natura esterna maggiormente rilevanti nell'ambito dell'indagine empirica sono state le seguenti:

- a) con riferimento al contesto esterno nel quale l'azienda opera, l'andamento del mercato ha rappresentato la causa di crisi più rilevante (osservata da tutte le aziende del campione). Certamente, l'elevata diffusione del concetto di mercato nella prassi aziendale (soprattutto rispetto al concetto di ambiente) influenza tale percezione;
- b) con specifico riferimento agli input, emergono le seguenti considerazioni:
  - per quanto riguarda i fattori produttivi: la causa maggiormente rilevante per tutte le aziende del campione è stata la mancata disponibilità quantitativa dei fattori produttivi (intesa in termini relativi, ossia riferita all'azienda presa in esame), la quale influenza le "condizioni di produzione" e compromette l'esecuzione dell'attività produttiva;
  - per quanto riguarda i vincoli e condizionamenti: il sub-sistema politico-legislativo e quello economico sono stati considerati fonte di crisi in modo unanime. Il sub-sistema politico-legislativo influenza fortemente il business aziendale attraverso l'operato delle istituzioni pubbliche e nelle norme che disciplinano l'operato delle aziende. Anche il sub-sistema economico impatta fortemente l'attività economica, a causa di una serie di variabili di natura macroeconomica. In aggiunta, i vincoli e condizionamenti che caratterizzano il mercato sono stati considerati unanimemente una causa di crisi, poiché essi possono generare una certa difficoltà dell'azienda nel contrastare una minaccia derivante dal mercato. Come ultimo, gli stakeholder che maggiormente condizionano il business aziendale, attraverso una serie di richieste ed aspettative, sono, unanimemente, i dipendenti ed i fornitori, i quali sono strettamente rapportati all'azienda a causa dell'attività di approvvigionamento di beni e servizi. Infatti, i fattori produttivi da essi apportati costituiscono degli ingredienti fondamentali la cui assenza può pregiudicare l'attività d'impresa;
- c) con specifico riferimento agli output, emergono le seguenti cause maggiormente rilevanti:
  - per quanto riguarda i prodotti aziendali: la mancata attrattività della gamma produttiva sul mercato, così come l'errata comunicazione della stessa, le quali influenzano il fatturato e compromettono il successo commerciale dell'azienda. Tale causa è stata avvertita da tutte le aziende del campione;
  - per quanto riguarda i condizionamenti: la distruzione del consenso sociale, la quale può danneggiare la sopravvivenza aziendale nel

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

lungo periodo. Tale causa è stata avvertita da quasi tutte le aziende del campione.

A questo punto della trattazione, si è detto che il fenomeno della crisi aziendale è causato da un connubio di cause, di natura esterna ed interna. Nella terza parte del modello proposto, viene effettuata una mappatura delle principali cause della crisi di natura interna. La terza parte viene illustrata nei capitoli 5 e 6.

FrancoAngeli

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## 5. LA TERZA PARTE DEL “MODELLO DI PERCEZIONE DEL FENOMENO DELLA CRISI AZIENDALE”: “LE CAUSE INTERNE DELLA CRISI” (PRIMA E SECONDA SEZIONE)

### **5.1. L'illustrazione dell'approccio interno adottato nella terza parte del modello**

La terza parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale” effettua la mappatura delle cause della crisi aziendale di origine interna più rilevanti, come illustrato nella metodologia. Essa è divisa in tre sezioni:

- nella prima sezione, vengono individuati alcuni soggetti interni imputabili della crisi;
- nella seconda sezione, viene effettuata la mappatura delle principali cause di crisi di origine interna, riferite ai momenti che caratterizzano il modello “input-output”;
- nella terza sezione, viene effettuata la mappatura delle principali cause di crisi di origine interna, riferite alle aree funzionali che compongono il sistema azienda.

La prima e la seconda sezione della terza parte del modello sono illustrate nel capitolo 5, mentre la terza sezione è illustrata nel capitolo 6.

Nella terza parte del modello, viene impiegato l'approccio interno. Secondo l'approccio interno, l'andamento di alcuni fattori o elementi interni all'azienda può innescare una serie di cause interne della crisi. Ciò può essere dovuto agli errori del management e/o della proprietà in differenti ambiti, quali quello strategico, organizzativo, gestionale, finanziario e di controllo di gestione; in aggiunta, anche altre figure interne possono influenzare negativamente l'operato aziendale.

Quando vengono coinvolti i fattori critici di successo dell'azienda, una reazione scorretta da parte del management e/o della proprietà può lenire il

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

suo vantaggio competitivo, spesso generando o alimentando una situazione di crisi<sup>1</sup>.

L'approccio interno non intende ogni causa della crisi in modo separato; al contrario, un aggravamento della situazione aziendale si verifica quando più cause della crisi si combinano tra loro (Figura 5.1).

Fig. 5.1 – L'effetto dei fattori o elementi interni sulla situazione aziendale



Fonte: elaborazione personale

## 5.2. La prima sezione della terza parte del modello: i soggetti imputabili della crisi

La prima sezione della terza parte del modello proposto individua le principali categorie di soggetti imputabili della crisi.

<sup>1</sup> D. Elliott, D. Smith (1993), "Football Stadia Disasters in the United Kingdom: Learning from Tragedy", *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(3), pp. 205 ss. I.I. Mitroff, P. Shrivastava, F.E. Udvardia (1987), "Effective crisis management", *Academy of Management Executive*, 1, pp. 283 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

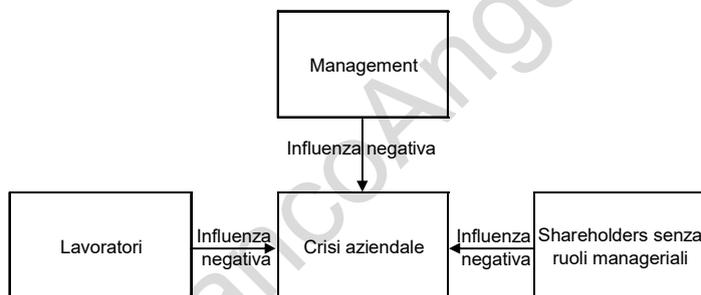
Se le suddette categorie sono identificabili a livello teorico, a livello pratico il giudizio di colpevolezza può essere alquanto complesso per una duplice ragione: in primo luogo, esso deve essere condotto per ogni singolo caso aziendale, data l'unicità del sistema azienda; in secondo luogo, ogni singola categoria di soggetti non va intesa in modo distinto rispetto ad un'altra, ma considerata nell'ambito delle relazioni esistenti tra differenti categorie.

Seppur con questa consapevolezza, vengono individuate le categorie di soggetti potenzialmente responsabili dell'insorgenza della crisi aziendale aventi maggiore rilevanza. La suddetta individuazione deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dalle risultanze dell'indagine empirica.

Le principali categorie di soggetti imputabili della crisi aziendale individuate dal modello sono le seguenti (Figura 5.2):

- il management;
- i lavoratori;
- shareholders senza ruoli manageriali.

Fig. 5.2 – Le categorie di soggetti potenzialmente imputabili della crisi aziendale



Fonte: elaborazione personale

Di seguito, vengono esaminate le suddette categorie di soggetti imputabili della crisi, illustrando le ragioni per ognuna delle categorie esaminate.

### A) Il management

Secondo il modello proposto, il management (intendendo sia i manager esterni alla proprietà, sia gli azionisti con ruoli manageriali) rappresenta il primo soggetto la cui manchevolezza o inefficienza può dare adito ad una circostanza di crisi. Ciò è confermato da una ricca letteratura<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> D.W. Greening, R.A. Johnson (1996), "Do Managers and Strategies Matter? A Study In Crisis", *Journal of Management Studies*, 33, pp. 25 ss. D.C. Hambrick, P.A. Mason (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *The Academy of*

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Secondo il modello proposto, le ragioni di un *bad management* o *poor management* possono essere molteplici<sup>3</sup>.

In primo luogo, il management può non essere sufficientemente competente e adeguato a gestire la situazione aziendale, sia in una situazione di normale operatività, sia (a maggior ragione) in una circostanza di crisi<sup>4</sup>. Quando il management si mostra incapace di gestire l'azienda<sup>5</sup>, il perdurare di tale problematica può innescare una crisi aziendale. L'inattitudine del management viene aggravata notevolmente quando il sistema azienda si mostra

*Management Review*, 9(2), pp. 193 ss. D.C. Hambrick, T.S. Cho, M.J. Chen (1996), "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves", *Administrative science quarterly*, 41(4), pp. 659 ss. D.C. Hambrick, P.A. Mason (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *The Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193 ss. J. Kadarova, J. Markovic, J. Mihok (2015), *Corporate Management in the Conditions of Crisis*, Panova, Gliwice, pp. 46 ss. P. Lagadec (1991), *La gestion des crises: outils de décision à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, Paris. O. Lerbinger (1997), *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah. S. Migliori (2013), *Crisi d'impresa e corporate governance*, FrancoAngeli, Milano, p. 14. I.I. Mitroff, P. Shrivastava, F.E. Udwadia (1987), "Effective crisis management", *Academy of Management Executive*, 1, pp. 283 ss. W.H. Starbuck, A. Greve, B.L.T. Hedberg (1978), "Responding to crises", *Journal of Business Administration*, 9(2), pp. 111 ss.

<sup>3</sup> AA.VV. (1977), *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas Libri, Milano. F. Amigoni (1977), "Il controllo di gestione e le crisi d'impresa", in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas Libri, Milano, pp. 130 ss. D.B. Bibeault (1999), *Corporate Turnaround: how managers turn losers into winners*, cit., pp. 36 ss. G. Bradley (1978), *Self-serving biases in the attribution process: a reexamination of the fact or fiction question*, cit. A. Canziani (1977), "Le strategie d'impresa", in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, cit., pp. 26 ss. L. D'Alessio (2005), "La comunicazione etico-sociale nella piccola e media impresa", in L.G. Migliaccio (a cura di), cit., p. 43. A. Danovi, G.Indizio (2008), "La letteratura in materia di crisi", in A. Danovi, A. Quagli (a cura di), *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento*, cit., p. 18. L. Golzio (1977), "Strutture e processi organizzativi", in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, cit., pp. 106 ss. M. Hilb (2011), "Redesigning corporate governance: lessons learnt from the global financial crisis", *Journal of Management and Governance*, 15, p. 533 ss. S. Slatter, D. Lovett (1999), *Corporate Turnaround*, Penguin, London, 1999, pp. 19 ss. M. Zuckerman (1979), "Attribution of success and failure revisited or: the motivational bias is alive and well in attribution theory", *Journal of personality & social Psychology*, 47(2), pp. 245 ss.

<sup>4</sup> P. Shrivastava (1993), "Crisis Theory/Practice: Towards a Sustainable Future", *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), p. 25. S. Yin, R. Jing (2014), "A Schematic View of Crisis Threat Assessment", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), pp. 97 ss.

<sup>5</sup> A. Carmeli, Z. Sheaffer (2009), "How leadership characteristics affect organizational decline and downsizing", *Journal of Business Ethics*, 86, pp. 363 ss. V. Coda (1987), "Le tappe critiche per il successo dei processi di ristrutturazione aziendale", in AA.VV., *Crisi d'impresa e strategie di superamento*, cit., pp. 8 ss. P. Onida (1971), *Economia d'Azienda*, cit., pp. 182 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

poco flessibile e compatibile alla mutevolezza del suo ambiente<sup>6</sup>, non permettendo alla gestione d'impresa di rinnovarsi in modo adeguato. In particolare, il management non può pretendere che il nucleo creativo si limiti a ripetere le collezioni da una stagione all'altra, in quanto il brand deve essere mantenuto in sintonia sia con le tendenze di mercato, sia con i valori dello stesso alimentati nel tempo<sup>7</sup>. Al contrario, l'operato del management deve adattarsi alla natura dell'attività aziendale; in particolare, esso deve contemplare la necessità di una creatività diffusa, di un rinnovamento dei beni e di un arricchimento della collezione che non deve mai mancare. In aggiunta, anche le ridotte tempistiche a disposizione del management per gestire la situazione di crisi enfatizzano la scarsa competenza ed adeguatezza dello stesso<sup>8</sup>. Infatti, si è detto che tanto più grave è la situazione di crisi da gestire, tanto minori sono le tempistiche a disposizione del management. In tal caso, quando il management non possiede le capacità per gestire in modo tempestivo le circostanze aziendali, la crisi può non essere affrontata in modo efficace. Molteplici casistiche possono far emergere le incapacità del management, riferite ad errate scelte in differenti ambiti dell'azienda:

- una pianificazione strategica inadeguata rispetto alla realtà aziendale. Quando il management non è in grado di individuare il divenire della gestione, diventa complesso determinare il cosa dovrebbe fare l'azienda per soddisfare i bisogni dei consumatori, cosa potrebbe fare l'azienda per valorizzare le opportunità e neutralizzare le minacce provenienti dal suo contesto esterno e cosa può fare l'azienda in relazione alle risorse possedute ed acquistabili. Viene meno una funzione unificante dell'operato aziendale, che attiene all'ordinamento ed al coordinamento delle molteplici attività poste in essere dall'azienda<sup>9</sup>;
- una struttura organizzativa carente sotto vari profili. A titolo esemplificativo, essa può non permettere l'identificazione dei soggetti responsabili del raggiungimento degli obiettivi intermedi. Inoltre, l'organico a disposizione dell'azienda può non comprendere delle figure professionali fondamentali per accrescere il suo successo. Si pensi all'assenza di validi creativi, capaci di interpretare le tendenze di mercato oppure di creare nuove tendenze, pur sempre nel rispetto dei vincoli

<sup>6</sup> J. Argenti (1983), *Predicting Corporate Failure*, cit., pp. 157 ss.

<sup>7</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., p. 208. J.N. Kapferer (2004), *The new strategic brand management*, Kogan Page, London, pp. 222 ss.

<sup>8</sup> R.S. Billings, T.W. Milburn, M.L. Schaalman (1980), "A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 25(2), pp. 300 ss. E.L. Quarantelli (1988), "Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings", *Journal of Management Studies*, 25(4), pp. 373 ss.

<sup>9</sup> H. Mintzberg (1996), *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Isedi, Torino, pp. 2 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

di bilancio; alla mancanza di motivati, formati ed accattivanti venditori, capaci di coinvolgere il consumatore nell'universo del brand e trasformarlo in un cliente affezionato;

- una struttura produttiva non sufficientemente attrezzata per rispondere alle richieste del mercato e non in grado di realizzare collezioni avvincenti e sufficientemente di tendenza. Quando l'avvio del processo produttivo è caratterizzato da intoppi, la lunghezza del *time to market* ne viene compromessa, posticipando la realizzazione dei prodotti finiti e, di conseguenza, la loro collocazione sul mercato;
- una inadeguata e carente politica commerciale. Nel settore esaminato, l'attività commerciale ha una notevole rilevanza, poiché l'azienda deve essere fortemente attrattiva, ricalcando i trend del momento e creando nuove tendenze di moda. Quando la logica del marketing orientata al prodotto non viene abbandonata a favore di una logica orientata al cliente, le relazioni tra l'azienda ed il cliente possono venirne compromesse: la gamma produttiva perde la sua attrattività ed i concorrenti ne vengono favoriti. In aggiunta, una disattenta previsione delle vendite può danneggiare il vantaggio competitivo dell'azienda: a tal fine, si consideri che un'azienda operante nei settori esaminati effettua l'attività di approvvigionamento dei tessuti o dei semilavorati circa un anno prima della consegna del prodotto, mentre gli ordini vengono ricevuti circa nove mesi prima (con una distinzione tra collezione uomo e collezione donna). Ciò rende necessaria una previsione delle vendite basata sia su quanto avvenuto nella stagione precedente, sia sulle nuove tendenze del mercato, che comporta ovviamente un margine di rischio<sup>10</sup>;
- una incapacità di governare la sfera finanziaria, che può generare delle tensioni finanziarie di breve e di medio/lungo periodo.

In secondo luogo, un atteggiamento disonesto del management può influenzare negativamente le potenzialità dell'azienda. Un comportamento non etico e sleale può penalizzare l'azienda<sup>11</sup>: eventuali ambizioni personali, finalizzate alla detenzione di un maggior potere da parte di un singolo individuo, possono generare delle decisioni sfavorevoli, che vanno a ripercuotersi

<sup>10</sup> M. Bruce, T. Hines (2007), *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, Elsevier Ltd, Riverport, p. 57. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., p. 236.

<sup>11</sup> L.A. Bebchuk, J. Fried (2004), *Pay Without Performance. The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Harvard University Press, Cambridge. Huse M., Rindova V. (2001), "Stakeholders' expectations of boards of directors: The case of subsidiary boards", *Journal of Management and Governance*, 5, pp. 153 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

negativamente sulla sopravvivenza aziendale. Questo aspetto è particolarmente rilevante quando esistono delle condizioni di crisi aziendale: il vertice aziendale può tentare di nascondere lo stato di crisi per un proprio tornaconto, andando a compromettere ulteriormente gli equilibri aziendali.

In aggiunta, un comportamento abile ma eccessivamente autoreferenziale del management può condizionare negativamente le performance dell'azienda<sup>12</sup>. Un atteggiamento restio al confronto e alla condivisione con altri soggetti, interni o esterni, limita le possibilità di migliorare lo stato di salute dell'azienda. Tale circostanza viene aggravata dall'assenza di opportuni meccanismi di bilanciamento dei poteri del management<sup>13</sup>.

Come ultimo, anche un turnover rapido e non graduale all'interno del management può generare una serie di difficoltà, a causa di una difficoltosa condivisione delle scelte e dei valori aziendali in ambito strategico ed operativo. Tale evento può sfavorire l'attaccamento del management all'identità stilistica permanente dell'azienda<sup>14</sup>, intesa come l'ispirazione principale che identifica l'azienda in tutte le sue collezioni (si pensi al gioco del polo per Ralph Lauren o al barocco mediterraneo per Versace), generando una rottura tra la nuova collezione e lo stile riconosciuto dalla clientela.

Anche se nella letteratura il management rappresenta la primaria ragione interna di crisi, nell'indagine empirica soltanto l'82% delle aziende ha confermato questo concetto. Ciò può essere dovuto al fatto che il questionario è stato indirizzato al proprietario (con possibili ruoli manageriali) o al CEO dell'azienda, che può mostrarsi riluttante nell'ammettere la propria colpevolezza.

Concludendo, il management rappresenta un soggetto quasi sempre responsabile, direttamente o indirettamente, della manifestazione della crisi (Figura 5.3).

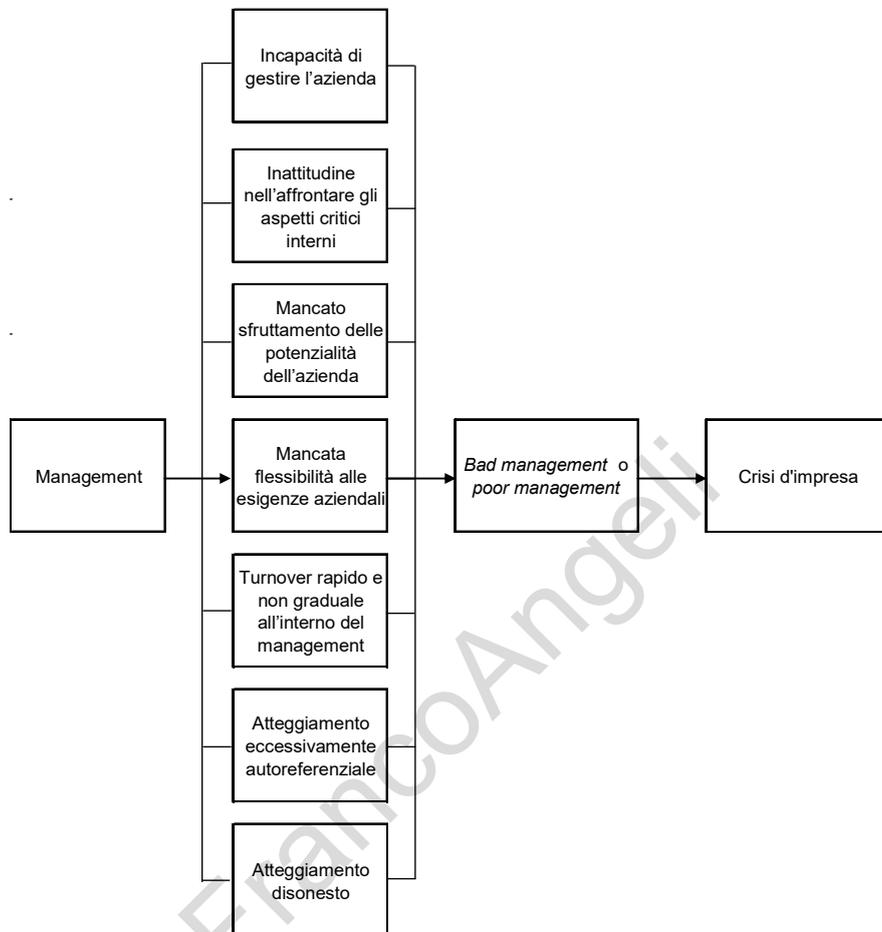
<sup>12</sup> A.J. Hillman, T. Dalziel (2003), "Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives", *Academy of Management Review*, 28(3), pp. 383 ss. N.T. Van der Walt, C.B. Ingley (2004), "Do boards really influence outcomes? Board interaction, capability and performance", Paper presented at the 7th international conference on corporate governance and board leadership, 11–13 October. UK: Henley Management College.

<sup>13</sup> B.S. Black (1992), "Agents Watching Agents: The Promise of Institutional Investors Voice", *UCLA Law Review*, 39, pp. 811 ss. C. Ingley, N. van der Walt (2005), "Do board processes influence director and board performance? Statutory and performance implications", *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), pp. 632 ss. M. Osterloh, B.S. Frey (2006), "Shareholders Should Welcome Knowledge Workers as Directors", *Journal of Management and Governance*, 10, pp. 325 ss.

<sup>14</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., p. 208.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 5.3 – L'influenza di un bad o poor management sulla situazione aziendale



Fonte: elaborazione personale

## B) I lavoratori

Nel modello proposto, anche le risorse umane, a vari livelli e in vari ambiti, vengono intese come responsabili della crisi aziendale. Dall'analisi della letteratura, sono emerse molteplici ragioni, ricollegabili al ruolo del fattore umano in azienda.

I lavoratori sono protagonisti della vita aziendale, poiché portatori di un flusso di energie, attitudini e know how che va ad alimentare la dotazione dell'azienda. Nei settori esaminati, le risorse umane (stilisti, creatori di moda,

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

sarte, ricamatrici, amministrativi ecc.) rivestono un ruolo particolarmente rilevante: se, da un lato, esse apportano forza lavoro, dall'altro esse sono messaggere di ispirazioni ed attitudini<sup>15</sup>. Si pensi ad uno stilista che, sovente, identifica l'azienda ed il brand: ne crea lo stile, conferisce esclusività all'intera collezione, ed è fautore del successo o insuccesso della stessa<sup>16</sup>.

Considerando poi le risorse umane impegnate nell'area commerciale, esse sono l'immagine dell'azienda all'esterno, rappresentandone la forza del brand: ogni loro atteggiamento va ad influenzare la *brand perception*. Un venditore inadeguato non è in grado di sedurre il cliente, tanto da convincerlo a privarsi di proprie risorse per entrare nell'universo di un brand e possedere un certo prodotto.

Il fattore umano riveste, quindi, un peso alquanto rilevante, impattando sul successo o insuccesso aziendale. Pertanto, è indispensabile una consapevole selezione delle risorse umane, mirata all'acquisizione di quel fattore produttivo lavoro adeguato alle esigenze aziendali. Successivamente, è fondamentale una attenta gestione dello stesso all'interno delle diverse aree funzionali, mediante processi di formazione, valutazione, incentivazione, retribuzione ecc.<sup>17</sup>

Dopo aver illustrato il ruolo delle risorse umane in azienda, il modello individua una serie di circostanze che possono generare o alimentare una situazione di crisi.

In primo luogo, quando le risorse umane non sono state selezionate in modo corretto, la dotazione del fattore produttivo lavoro può non essere adeguata alle necessità aziendali. In aggiunta, quando manca un governo unitario delle risorse umane disponibili, ogni singola operazione posta in essere dal personale può non rispettare un disegno armonico e non essere finalizzata ad un obiettivo comune.

In secondo luogo, quando le risorse umane non sono sufficientemente formate e addestrate per fronteggiare le fasi negative, può verificarsi una riduzione della produttività delle stesse. Anche quando la cultura aziendale non viene condivisa, possono generarsi delle tensioni ed un mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati. Infine, la mancata o carente valorizzazione del personale può provocare un atteggiamento poco propenso al sacrificio,

<sup>15</sup> C. Caramiello (1993), *L'azienda*, cit., p. 37.

<sup>16</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., p. 30.

<sup>17</sup> L. Brusa (2004), *Dentro l'azienda. Organizzazione e management*, Giuffrè, Milano, pp. 181 ss. G. Farneti (2007), *Economia d'Azienda*, cit., p. 37.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

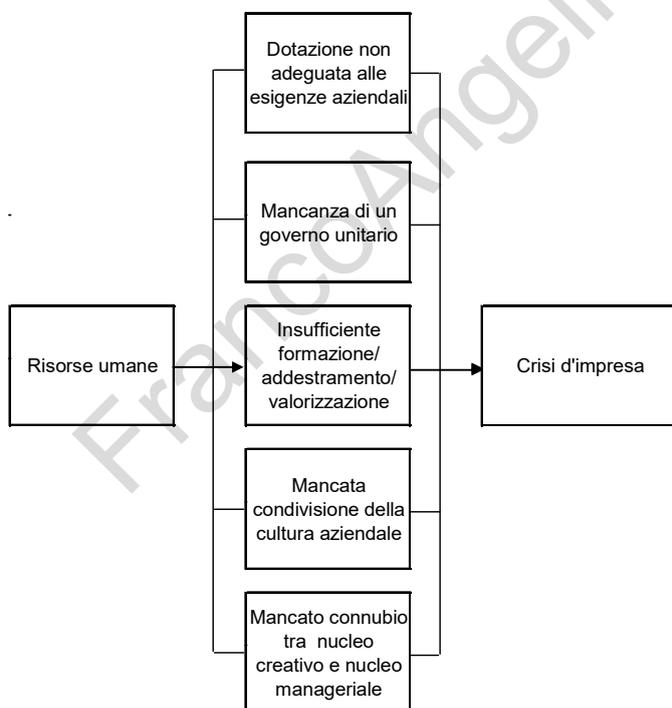
creando un basso consenso nei confronti di un eventuale progetto di risanamento<sup>18</sup>.

Come ultimo, a maggior ragione nei settori esaminati, l'assenza di un operare congiunto tra il nucleo creativo e quello manageriale può danneggiare la sopravvivenza dell'azienda. Ciò avviene quando le risorse umane impegnate nel nucleo creativo non operano nel rispetto dei vincoli di bilancio imposti dal management; viceversa, quando le risorse umane operanti nel nucleo manageriale non rispettano le esigenze creative dell'azienda<sup>19</sup>.

La responsabilità dei dipendenti è emersa sia sotto il profilo teorico, sia sotto quello empirico, dove le risorse umane operanti in azienda sono state considerate una causa interna di crisi nel 60% dei casi.

Concludendo, il connubio delle suddette motivazioni può generare o alimentare una circostanza di crisi (Figura 5.4).

Fig. 5.4 – L'influenza delle risorse umane sulla situazione aziendale



Fonte: elaborazione personale

<sup>18</sup> I.I. Mitroff (2005), *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis, 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*, Amacom, New York.

<sup>19</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 207 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

### **C) Shareholders senza ruoli manageriali**

Come ultimo, il modello attribuisce agli shareholders senza ruoli manageriali<sup>20</sup> un margine di responsabilità del fenomeno di crisi. Le ragioni possono essere molteplici.

In primo luogo, la loro pressione sulla politica distributiva dei dividendi può essere eccessiva. Seppur sia legittima la richiesta di dividendi, una pretesa esagerata e non allineata alle possibilità aziendali può comportare una riduzione della solidità del patrimonio, generando una causa di crisi<sup>21</sup>. In aggiunta, le risorse finanziarie impegnate nella distribuzione dei dividendi verrebbero sottratte alla politica di investimento, influenzando sia l'attività di ricerca e sviluppo indispensabile nei settori esaminati, sia (più in generale) la crescita e lo sviluppo.

In secondo luogo, gli shareholders possono manifestarsi incapaci (o non intenzionati) di nominare il management adatto alle esigenze aziendali<sup>22</sup>: un management troppo appiattito sulla figura degli shareholders non sempre fa il bene dell'azienda.

Concludendo, quando gli shareholders non agiscono nell'ambito di un sistema unitario di interessi a vantaggio dell'azienda<sup>23</sup>, la sua sopravvivenza nel lungo periodo può venirne compromessa (Figura 5.5).

Nell'indagine empirica, il ruolo degli shareholders come fonte interna di crisi è stato modestamente dichiarato (nel 5% dei casi). Ciò può essere dovuto al fatto che, nei settori esaminati, la rilevanza della politica di investimento è un concetto condiviso. Una richiesta esagerata di dividendi comprometterebbe la suddetta politica, che è essenziale per mantenere un certo livello di ricerca e sviluppo e per offrire una gamma produttiva attrattiva ed avvincente di stagione in stagione.

<sup>20</sup> Tale categoria comprende gli azionisti che non hanno un ruolo manageriale. Al contrario, gli azionisti con un ruolo manageriale sono già stati considerati nella categoria del "management", precedentemente analizzata.

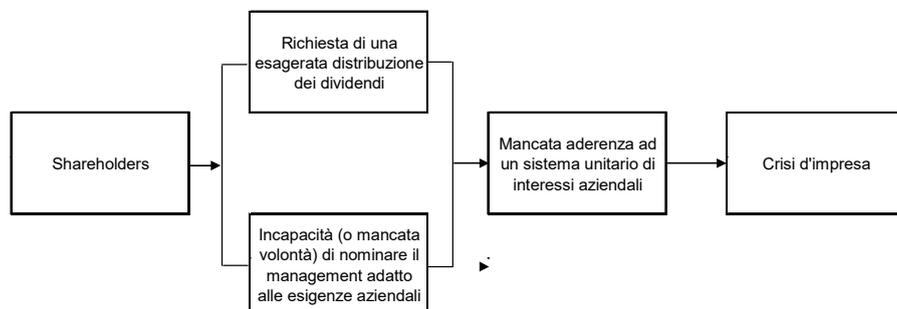
<sup>21</sup> M. Hilb (2011), "Redesigning corporate governance: lessons learnt from the global financial crisis", cit., pp. 533. G. Sirleo (2009), *La crisi d'impresa e i piani di ristrutturazione*, Aracne, Roma, p. 22.

<sup>22</sup> J.A. Hawkins (1997), "Why investors push for strong corporate boards", *TheMcKinsey Quarterly*, 3, pp. 144 ss. M. Hilb (2011), "Redesigning corporate governance: lessons learnt from the global financial crisis", *Journal of Management and Governance*, 15, pp. 535. P. Luoma, J. Goodstein (1999), "Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure", *Academy of Management Journal*, 43(5), pp. 553 ss. T.W. Joo (2003), "A trip through the maze of 'corporate democracy: Shareholder voice and management composition", *St John's Law Review*, 77, pp. 735 ss. M. Osterloh, B.S. Frey (2006), "Shareholders Should Welcome Knowledge Workers as Directors", *Journal of Management and Governance*, 10, pp. 325 ss.

<sup>23</sup> Aguilera R.V. (2005), "Corporate governance and director accountability", *British Journal of Management*, 16, pp. S39 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 5.5 – L'influenza degli shareholders sulla situazione aziendale



Fonte: elaborazione personale

Di seguito, viene riassunto il peso delle suddette categorie di soggetti imputabili della crisi, come emerso dall'indagine empirica (Tabella 5.1).

Tab. 5.1 – Le categorie di soggetti interni imputabili della crisi nell'indagine empirica

Categorie di soggetti	%
Management	82
Dipendenti	60
Shareholders senza ruoli manageriali	5

Fonte: elaborazione personale

Il modello ha confermato che il fenomeno della crisi aziendale può derivare dall'atteggiamento di varie categorie di soggetti (tra i quali il management, le risorse umane, e gli shareholders senza ruoli manageriali), che può provocare o aggravare una circostanza di crisi. La categoria maggiormente rilevante è rappresentata dal management, il cui atteggiamento è stato considerato una causa della crisi per l'82% delle aziende.

### 5.3. La seconda sezione della terza parte del modello: le cause della crisi di origine interna secondo il modello "input-output"

La seconda sezione della terza parte del modello proposto individua le cause interne della crisi più rilevanti, legate ai principali momenti del modello "input-output"<sup>24</sup>. In particolare, sono state individuate alcune cause che, con

<sup>24</sup> Il modello "input-output" è stato illustrato nel par. 4.4 del capitolo 4.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

riferimento all'approvvigionamento dei fattori produttivi, al processo di trasformazione degli stessi e alla cessione dei prodotti finiti, possono generare o alimentare una situazione di crisi.

Questa sezione, di seguito illustrata, si articola nei differenti momenti del modello "input-output".

### 5.3.1. *Gli input*

Il modello individua alcune criticità nell'atteggiamento aziendale aventi per oggetto gli input, che possono generare o alimentare una situazione di crisi. La suddetta individuazione deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dall'indagine empirica.

Si è detto precedentemente che gli input sono rappresentati sia dai fattori produttivi, sia dai vincoli e condizionamenti. Nella seconda sezione della terza parte del modello, l'attenzione viene focalizzata sull'aspetto dei fattori produttivi, sui quali l'operato dell'azienda ha un'influenza rilevante a seguito della sua attività economica. Al contrario, si è scelto di non approfondire ulteriormente l'aspetto dei vincoli e condizionamenti, in quanto essi sono legati al contesto esterno e, pertanto, sono già stati trattati nell'ambito della seconda parte del modello<sup>25</sup>.

Di seguito, quindi, la trattazione si concentra sui fattori produttivi.

Le criticità più frequenti individuate dal modello riguardano la politica di approvvigionamento dei fattori produttivi. Essa ha per oggetto il fattore lavoro e quello capitale, che costituiscono una condizione di produzione indispensabile senza la quale l'attività di produzione non potrebbe aver luogo. L'attività di approvvigionamento dei suddetti fattori produttivi rappresenta un passaggio indispensabile per favorire il buon esito dell'attività d'impresa. Infatti, la carenza quantitativa oppure un inadeguato livello qualitativo degli stessi può compromettere sia la possibilità di realizzare la produzione programmata o richiesta dal mercato, sia l'ottenimento di certe caratteristiche intrinseche dei prodotti finiti.

In particolare, la carenza del fattore umano, sia in senso qualitativo sia quantitativo, può comportare l'assenza dell'elemento costitutivo dell'azienda<sup>26</sup>, che è rappresentato dagli individui che in essa operano. La sola pre-

<sup>25</sup> Tale aspetto è stato affrontato nel par. 4.4.1 del capitolo 4.

<sup>26</sup> M. Giannini (1990), *Le risorse umane come fattore strategico ed organizzativo*, Giappichelli, Torino, p. 28.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

senza di input di natura materiale non permetterebbe all'azienda di funzionare<sup>27</sup>, in quanto il fattore umano è l'unico elemento motore che attribuisce esclusività all'intero sistema azienda. Con particolare riferimento ai settori esaminati, il fattore umano riveste un ruolo determinante: esso è portatore di desideri, valori, ispirazioni ed attitudini; con specifico riferimento al nucleo creativo, esso identifica l'azienda ed il suo brand, la rappresenta e ne crea lo stile, è fautore del successo o insuccesso di una collezione, è protagonista della creatività del brand.

Riferendosi al fattore capitale (rappresentato dal capitale monetario e dai mezzi di produzione, quali gli impianti produttivi, le attrezzature per la lavorazione, i negozi aziendali di proprietà, ecc.), l'utilità derivante dal suo utilizzo può ridursi in assenza di alcune sue caratteristiche tipiche:

- in primo luogo, possono crearsi dei difetti di coordinazione tra i vari mezzi di produzione, generando una minore efficienza operativa di un particolare investimento. Quando un investimento non si abbina ad altri investimenti ad esso collegati, il raggiungimento dei fini aziendali può venirne compromesso. Ad esempio, un macchinario per la produzione di singole parti di un capo di abbigliamento non ha ragione di sussistere se non considerato nell'ambito dell'intera struttura produttiva dell'azienda;
- in secondo luogo, quando i mezzi di produzione non sono sufficientemente elastici nei confronti delle esigenze aziendali, la struttura produttiva può mostrarsi rigida nei confronti della mutevolezza del contesto. La mancata elasticità può compromettere l'attitudine nel saper soddisfare le esigenze dei consumatori che, nei settori esaminati, sono alquanto mutevoli. Si pensi all'impossibilità di riadattare una catena produttiva per realizzare una nuova linea di abbigliamento;
- in terzo luogo, la mancata o non tempestiva disponibilità del fattore capitale può arrecare una indisponibilità di altri fattori produttivi necessari allo svolgimento dell'attività d'impresa. Ciò non permette di rispettare le richieste del mercato, che risultano variabili a seconda delle tendenze di moda e della situazione congiunturale dei consumi;

<sup>27</sup> F. Cerbioni (1998), "Il sistema informativo e il controllo dei processi", in L. Marchi (a cura di), cit., p. 269. M. De Sarno (1992), *Gli equilibri d'impresa nei loro diversi riflessi contabili*, cit., p. 6.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- inoltre, una sbagliata politica di finanziamento può generare un errato ricorso al meccanismo della leva finanziaria<sup>28</sup>, quando il costo del capitale di terzi è superiore alla redditività del capitale investito operativo;
- come ultimo, la scelta tra le differenti tipologie di fonti di finanziamento (classificate sia per origine sia per durata) può mostrarsi non corrispondente alle caratteristiche degli investimenti da finanziare. In particolare, quando l'attivo immobilizzato è stato finanziato solo parzialmente con forme a medio-lungo termine, possono generarsi delle tensioni finanziarie, mettendo a repentaglio la tranquillità finanziaria dell'azienda.

In merito alla politica di approvvigionamento dei fattori produttivi, il modello ha individuato una serie di criticità:

- mancata disponibilità dei fattori produttivi;
- errata quantificazione dei fabbisogni specifici dei singoli fattori produttivi;
- errata quantificazione dei fabbisogni di fattori produttivi in un'ottica dinamica;
- errata quantificazione dei fabbisogni di fattori produttivi in un'ottica sistemica.

Tali criticità sono di seguito analizzate.

In primo luogo, la mancata disponibilità dei fattori produttivi è stata considerata una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100%). Tale indisponibilità è da intendersi in senso relativo, ossia riferita alla specifica azienda. Tale indisponibilità è tipicamente dovuta all'impossibilità di sostenere un elevato costo di approvvigionamento per materie prime particolarmente pregiate, data la situazione di crisi. Infatti, nei settori esaminati, alcuni fattori produttivi vengono approvvigionati in mercati ristretti, dove l'offerta è concentrata in ridotti punti di fornitura ed il costo di fornitura assai elevato: si pensi alla lana merinos acquistata dalle aziende che realizzano capi in lana pregiati. In aggiunta, l'indisponibilità può essere dovuta al mancato rispetto dei termini di pagamento nei confronti dei fornitori, che si mostrano riluttanti nel concedere una nuova fornitura. L'indisponibilità dei fattori produttivi può influenzare le condizioni di produzione, generando o alimentando una situazione di crisi.

<sup>28</sup> C. Cattaneo (1994), "Il bilancio d'esercizio: sua riclassificazione, lettura e interpretazione", in AA.VV. (a cura di C. Rossi), *Temi e applicazioni di Economia Aziendale*, cit., p. 369. F. Di Lazzari (2003), "Il problema dell'effetto di 'leva finanziaria'", in C. Caramiello, F. Di Lazzaro, G. Fiori, *Indici di bilancio*, cit., p. 394. G. Ferrero (1981), *Finanza aziendale*, cit., pp. 160 ss. G. Ferrero, F. Dezzani, P. Pisoni, L. Puddu (2003), *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, cit., pp. 189 ss. C. Teodori (2008), *L'analisi di bilancio*, cit., pp. 149 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

In secondo luogo, il modello si focalizza su una attenta quantificazione dei fabbisogni specifici dei singoli fattori produttivi. Se, da un lato, una eccessiva disponibilità dei fattori produttivi accresce i costi di produzione, dall'altro una scarsa disponibilità degli stessi può bloccare il processo produttivo. È fondamentale, quindi, stimare i fabbisogni specifici dei singoli fattori produttivi. Nell'indagine empirica, è emerso che una errata quantificazione dei fabbisogni specifici dei singoli fattori produttivi costituisce, nel 95% delle aziende, una causa della crisi.

In aggiunta, il modello ribadisce i principi di funzionamento del sistema azienda<sup>29</sup>, i quali hanno una ripercussione sul fabbisogno di fattori produttivi:

- secondo il principio dell'“unitarietà pur nella sua molteplicità”, l'azienda è un sistema unitario composto da una serie di elementi complementari, connessi e interdipendenti gli uni agli altri, pur nella sua molteplicità. Pertanto, l'attività dell'azienda si manifesta come un insieme di eventi e fatti amministrativi collegati, tanto da attribuire all'azienda la caratteristica di unità. Inoltre, si è detto che ogni fatto amministrativo o aspetto della gestione deve essere collocato nell'ambito del sistema azienda.

Di conseguenza, quando si esamina il particolare aspetto della gestione rappresentato dal fabbisogno di fattori produttivi, occorre analizzare il fabbisogno di ogni tipologia di fattore produttivo nell'ambito delle esigenze complessive del sistema azienda. A tal fine, occorre tenere in considerazione la relazione di interdipendenza tra le componenti del sistema (il fattore umano e quello capitale), senza farle rientrare in un semplice rapporto di causa-effetto ad unica direzione.

Al contrario, quando viene meno una logica sistemica nel valutare il fabbisogno aziendale, si perde la focalizzazione sulla coordinazione dei fenomeni che in essa si manifestano<sup>30</sup>.

In aggiunta, la mancata considerazione della proprietà olistica del sistema azienda può comportare degli errori nella valutazione del fabbisogno. Ciò avviene quando la valutazione del fabbisogno di fattori produttivi si limita ad alcuni semplici tecnicismi riferiti alle attività ed ai processi posti in essere dall'azienda. La mancata considerazione

<sup>29</sup> Tali principi sono stati illustrati nel par. 1.2 del capitolo 1.

<sup>30</sup> R. Fiume (2004), *Lorenzo De Minico. Maestro della scuola napoletana*, Giappichelli, Torino, p. 22. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 21 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

della complessa relazione tra più elementi del sistema azienda non permette di interpretare la vita reale dell'azienda<sup>31</sup> e, come conseguenza, identificare il suo fabbisogno complessivo.

L'assenza o la debolezza di tale prospettiva fa perdere lo spirito di unità ed unicità del sistema azienda, sia nella conduzione del suo business, sia in alcuni aspetti specifici dello stesso, tra i quali la valutazione del fabbisogno di fattori produttivi. Quando la valutazione del fabbisogno aziendale non viene collocata nell'ambito del complesso sistema di gestione, essa non riflette le esigenze di tutta l'azienda. Il rischio è quello di contemplare alcune esigenze specifiche del sistema azienda quasi a compartimenti stagni (ad esempio, le esigenze di natura produttiva oppure quelle di natura commerciale), perdendo di vista la coordinazione tra le parti che compongono il sistema. Tale atteggiamento può generare o alimentare una situazione di crisi.

Nonostante la valutazione del fabbisogno aziendale in un'ottica sistemica sia fondamentale, nell'indagine empirica è emersa una scarsa percezione della stessa come causa della crisi (20% dei casi). Ciò dimostra come sia importante trasmettere al management e/o alla proprietà la visione dell'azienda intesa come un sistema;

- secondo il principio della “permanenza nella sua mutabilità”, la permanenza del sistema azienda sussiste nonostante la variabilità delle sue componenti interne e del contesto esterno. Tale caratteristica ha un impatto sul fabbisogno di fattori produttivi. Quando la determinazione del fabbisogno non tiene in considerazione la mutevolezza nel tempo delle esigenze aziendali, il fabbisogno che viene identificato non riflette le reali necessità future dell'azienda, predisponendo la stessa a tensioni finanziarie successive. Dall'indagine empirica, la mancata quantificazione del fabbisogno di fattori produttivi in un'ottica dinamica è considerata una causa della crisi nell'85% dei casi. Infatti, le aziende operanti nei settori esaminati sono caratterizzate da una forte stagionalità del prodotto, che richiede un rinnovamento continuo ad ogni collezione. La necessità di realizzare nuove collezioni crea un fabbisogno in forte evoluzione.

Di seguito, vengono riassunti i risultati dell'indagine empirica (Tabella 5.2).

<sup>31</sup> F. Cescon, A. Garlatti (a cura di) (2005), *Economia aziendale. Casi e studi*, Cedam, Padova, p. VII.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

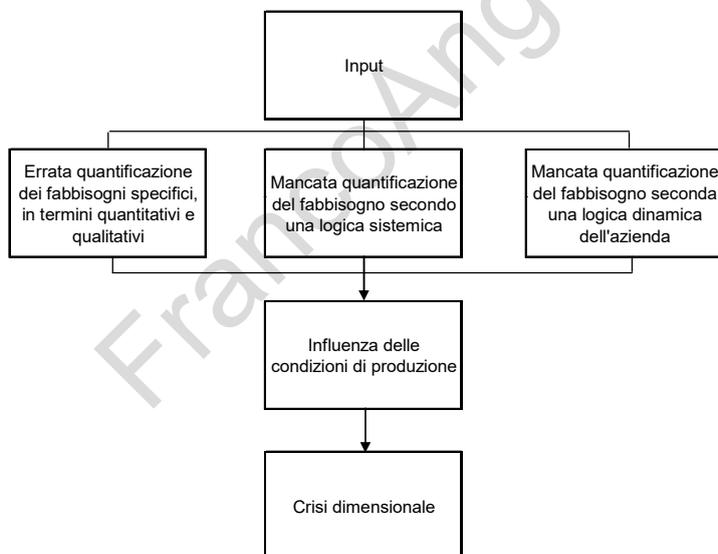
Tab. 5.2 – Le cause della crisi con riferimento ai fattori produttivi nell'analisi empirica

Tipologie di cause	%
Mancata disponibilità relativa dei fattori produttivi	100
Errata quantificazione dei fabbisogni specifici di fattori produttivi	95
Errata quantificazione dei fabbisogni di fattori produttivi in un'ottica dinamica	85
Errata quantificazione dei fabbisogni di fattori produttivi in un'ottica sistemica	20

Fonte: elaborazione personale

Il modello ha mostrato che la scorretta disponibilità, qualitativa e quantitativa, dei fattori produttivi può influenzare le condizioni di produzione, in quanto l'azienda diventa sottodimensionata oppure sovradimensionata rispetto alle esigenze produttive. Pertanto, una eccedenza o carenza di fattori produttivi può generare o alimentare una situazione di crisi dimensionale (Figura 5.6).

Fig. 5.6 – L'influenza degli input sulla situazione aziendale



Fonte: elaborazione personale

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

### 5.3.2. *Il processo di trasformazione*

I fattori produttivi vengono introdotti in un processo di trasformazione, di natura fisica ed economica, dal quale vengono realizzati i prodotti finiti. La trasformazione fisica riguarda quei fattori produttivi materiali passibili di una trasformazione materiale, mentre la trasformazione economica è quel processo che cambia le condizioni di utilità, ossia la disponibilità qualitativa e quantitativa dei fattori produttivi utilizzati<sup>32</sup>. A titolo esemplificativo, si tratta di trasformazione fisica quella effettuata da un'azienda di confezionamento di abiti, in quanto essa trasforma materialmente il fattore produttivo (tessuto, filato, ecc.) in un prodotto finito, quale l'abito; si tratta, invece, di una trasformazione economica quella effettuata da un'azienda di distribuzione, durante la sua attività commerciale.

Anche la fase di trasformazione dei fattori produttivi rappresenta un momento delicato del processo produttivo che, se non gestito correttamente, può generare o alimentare una situazione di crisi<sup>33</sup>.

Il modello proposto individua alcuni possibili errori dell'azienda con riferimento al processo di trasformazione, derivanti sia da un'analisi teorica, sia osservando quanto emerso dall'indagine empirica.

Le criticità più frequenti individuate dal modello sono le seguenti:

- mancato rispetto della struttura produttiva dell'azienda;
- insufficiente dotazione di investimenti produttivi;
- incapacità, da parte delle risorse umane, di gestire il processo di trasformazione;
- limitata o inadeguata innovazione;
- mancata elasticità agli stimoli derivanti dall'esterno.

Tali criticità sono di seguito analizzate.

In primo luogo, il processo di trasformazione deve rispettare la struttura produttiva dell'azienda. Infatti, la possibilità di porre in essere un adeguato processo di trasformazione ha come condizione essenziale la dotazione di investimenti produttivi. Al contrario, quando la struttura produttiva è caratterizzata da una insufficiente dotazione di investimenti, oppure tali investimenti non vengono adeguatamente rinnovati, oppure i nuovi investimenti non rispettano le caratteristiche della dotazione precedentemente posseduta, il processo di trasformazione viene influenzato negativamente. Ciò può arre-

<sup>32</sup> N. Lattanzi (2002), "Fenomeno aziendale e dinamica ambientale", in L. Anselmi, N. Lattanzi, *Elementi di management e dinamica aziendale*, cit., p. 36.

<sup>33</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, p. 29. G. Melis (2001), *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 8.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

care delle inefficienze produttive, generando uno squilibrio tra i costi sostenuti ed i risultati conseguiti, oltre ad una incapacità di realizzare la produzione programmata. Tale aspetto rappresenta una sensazione alquanto diffusa nell'ambito del campione; in particolare, il mancato rispetto della struttura produttiva dell'azienda è stato considerato una causa della crisi nel 98% dei casi, mentre l'insufficiente dotazione di investimenti produttivi è stato avvertito nel 95% dei casi.

In secondo luogo, il processo di trasformazione e, in senso più ampio, ogni altro processo aziendale, deve essere opportunamente gestito. L'adeguatezza del vertice aziendale nel gestire il processo di trasformazione è una condizione rilevante. Quando, invece, il vertice aziendale non si rivela appropriato al contesto aziendale, oppure è poco orientato all'innovazione e al rinnovamento, tale atteggiamento può influenzare negativamente sia la creatività e l'innovazione (che rappresentano due ingredienti fondamentali per le aziende dei settori esaminati), sia le performance conseguite. Quando il processo di trasformazione non viene opportunamente gestito, esso può essere interessato da una crisi di inefficienza, ossia i livelli di efficienza sono più bassi rispetto a quelli dei concorrenti<sup>34</sup>. Tale inefficienza può riguardare ogni processo di trasformazione posto in essere dall'azienda, inteso sia in senso fisico sia economico. Considerando la trasformazione fisica, essa può generare delle inefficienze, incorrendo in sprechi durante la fase lavorativa oppure realizzando molteplici prodotti difettati che comportano un improduttivo incremento dei costi produttivi. Durante la trasformazione economica, invece, l'azienda può essere carente nel rendere disponibili alcuni prodotti nei luoghi e nei tempi auspicabili per il mercato. Tale aspetto rappresenta una sensazione alquanto diffusa nell'ambito del campione; infatti, esso è stato considerato una causa della crisi nel 92% dei casi.

In aggiunta, le limitate o inadeguate conoscenze tecnologiche impiegate nel processo di trasformazione possono sfavorire il processo di innovazione<sup>35</sup>. Conseguentemente, viene spesso sovvertito il sistema competitivo di business,

<sup>34</sup> E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., p. 71.

<sup>35</sup> R. Blundell, R. Griffiths, J. Van Reenen (1999), "Market share, market value and innovation in a panel of British manufacturing firms", *Review of Economic Studies*, 66(3), pp. 529 ss. M.M. Crossan, M. Apaydin (2010), "A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature", *Journal of Management Studies*, 47(6), pp. 1154 ss. P. Geroski, S. Machin, J. Van Reenen (1993), "The profitability of innovating firms", *The RAND Journal of Economics*, 24(2), pp. 198 ss. G.T.M. Hult, R.F. Hurley, G.A. Knight (2004), "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, 33(5), pp. 429 ss. M. Porter (1990), *The competitive advantage of nations*, Macmillan, London.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

perdendo l'opportunità di creare nuovi prodotti capaci di soddisfare nuovi bisogni umani. L'assenza di una meccanizzazione ed automazione dei processi produttivi, oppure di una facilitazione e di un perfezionamento dell'attività umana, arreca un decremento del rendimento del lavoro umano ed un aumento dei costi produttivi<sup>36</sup>, soprattutto in un'ottica di confronto con altre aziende maggiormente innovative. Tale aspetto è stato inteso come una causa della crisi nell'85% dei casi.

Come ultimo, quando il processo di trasformazione non è aperto agli stimoli derivanti dall'esterno<sup>37</sup>, esso si atteggia in modo non elastico alla domanda di mercato. Può verificarsi una crisi da mancata flessibilità nella struttura produttiva, che rende l'azienda incapace di approfittare di ogni stimolo commerciale derivante dal suo contesto, perdendo delle opportunità di vendita<sup>38</sup>. Nonostante un'azienda operante nei settori esaminati debba rivolgersi costantemente alle tendenze di mercato in modo flessibile, tale aspetto rappresenta una sensazione mediamente diffusa nel campione: soltanto il 65% delle aziende lo ha considerato come una causa di crisi. Ciò può essere dovuto ad una debole percezione del collegamento esistente tra il processo di trasformazione che l'azienda deve attuare e la capacità di soddisfare i bisogni dei consumatori. Con riferimento alla questione specifica, l'interdipendenza esistente tra l'area della Produzione (nella quale il processo di trasformazione ha luogo) e quella del Marketing (volta a soddisfare i bisogni dei consumatori) è poco avvertita.

Di seguito, vengono riassunti (Tabella 5.3) e rappresentati (Figura 5.7) i risultati dell'indagine empirica.

Tab. 5.3 – Le cause della crisi con riferimento al processo di trasformazione nell'analisi empirica

Tipologie di errori	%
Mancato rispetto della struttura produttiva dell'azienda	98
Insufficiente dotazione di investimenti produttivi	95
Incapacità da parte delle risorse umane di gestire il processo di trasformazione	92
Limitata o inadeguata innovazione	85
Mancata elasticità agli stimoli derivanti dall'esterno	65

Fonte: elaborazione personale

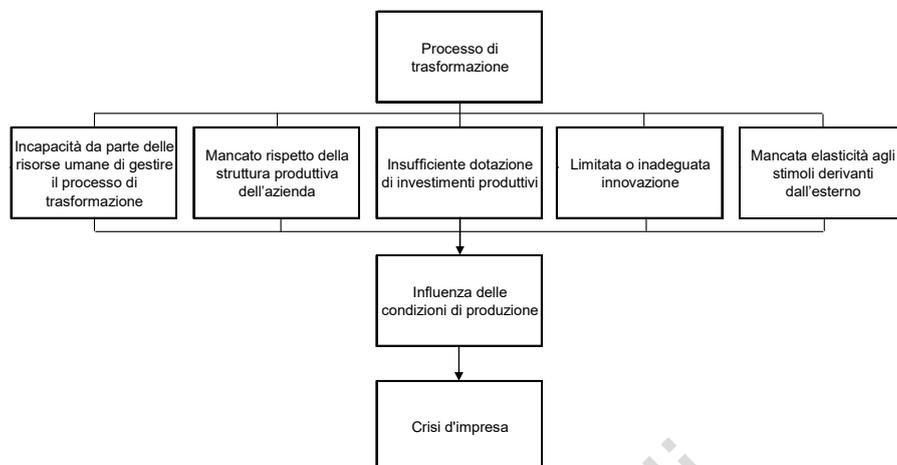
<sup>36</sup> A. Sinatra (1988), "Da manager a imprenditore interno", in G. Invernizzi, M. Molteni, A. Sinatra, *Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Etas, Milano, pp. 7 ss.

<sup>37</sup> P. Mella (1998), *Indici di bilancio*, Il Sole 24 Ore, Milano, p. 27.

<sup>38</sup> Gcaza W., Urban B. (2015), "Beyond the crisis: corporate entrepreneurship in the South African mining industry", *Journal of Contemporary Management*, 12, pp. 20 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 5.7 – L'influenza del processo di trasformazione sulla situazione aziendale



Fonte: elaborazione personale

### 5.3.3. Gli output

Il modello individua alcune criticità nell'atteggiamento aziendale aventi per oggetto gli output, che possono generare o alimentare una situazione di crisi. La suddetta individuazione deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dall'indagine empirica.

Nella seconda parte del modello, si è detto che gli output sono rappresentati sia dai beni e servizi che l'azienda immette sul mercato, sia da una serie di condizionamenti che l'azienda può creare al contesto attraverso la sua attività. Il modello si focalizza sull'aspetto dei beni e servizi, sui quali l'operato dell'azienda ha un'influenza rilevante a seguito della sua attività economica. Al contrario, si è scelto di non approfondire ulteriormente l'aspetto dei condizionamenti per le seguenti ragioni: essi sono stati esaminati nell'ambito della seconda parte del modello proposto<sup>39</sup>; in aggiunta, nella terza sezione della terza parte del modello verranno approfonditi alcuni aspetti della comunicazione aziendale finalizzati ad influenzare le sensazioni dei consumatori e a creare dei condizionamenti sul mercato di riferimento.

Le criticità più frequenti individuate dal modello sono le seguenti:

- assenza di atteggiamenti mirati ad un corretto target;
- errata definizione delle caratteristiche delle variabili di marketing mix.

<sup>39</sup> Tale aspetto è stato affrontato nel par. 4.4.2 del capitolo 4.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Tali criticità sono di seguito analizzate.

In primo luogo, il prodotto aziendale rappresenta lo strumento capace di creare una *trait d'union* tra l'azienda ed il suo mercato. A tal fine, è necessario che la gamma produttiva sia più attrattiva rispetto a quella dei concorrenti: il connubio tra elementi tangibili e intangibili deve essere in grado di soddisfare un insieme di aspettative e di desideri dei consumatori; inoltre, il prodotto deve manifestare una sua utilità, ossia appagare sia un bisogno materiale sia immateriale. Affinché ciò sia possibile, l'azienda deve assumere un atteggiamento mirato, concentrando le proprie energie e risorse su quanto sa fare meglio e valorizzando le proprie competenze distintive. L'identificazione del cliente rappresenta un'azione fondamentale affinché l'azienda sappia imporsi sul mercato, in quanto essa non è in grado di offrire una gamma produttiva capace di soddisfare tutti i bisogni manifestati dai consumatori.

L'assenza di un atteggiamento mirato<sup>40</sup> (riscontrato nell'85% dei casi come una causa di crisi) può arrecare un dispendio di energie e di risorse e compromettere un soddisfacente livello di performance, generando o alimentando una situazione di crisi. Nel contesto esaminato, le aziende debbono sforzarsi di creare qualcosa di nuovo ad ogni collezione: ciò determina, a priori, un grande dispendio di risorse. Le risorse possedute, limitate per definizione, debbono essere concentrate su quanto l'azienda sa fare meglio.

Quando la definizione del segmento o dei segmenti non è meticolosa, oppure è troppo pretenziosa rispetto alle potenzialità aziendali, risulta difficile far valere le proprie competenze distintive. La mancata valorizzazione del proprio patrimonio di competenze distintive non permette all'azienda di far leva sulle risorse-chiave possedute, facendole fruttare adeguatamente<sup>41</sup>. Ciò riduce l'attrattività della gamma produttiva e, conseguentemente, il vantaggio competitivo dell'azienda. In particolare, alcuni atteggiamenti possono arrecare uno svantaggio a danno dell'azienda:

- l'azienda non concentra le risorse su un determinato portafoglio di competenze distintive, mantenendo una gamma produttiva molto ampia. In tal modo, essa rischia la dispersione di energie preziose, perdendo la concentrazione su quei campi di azione nei quali la sua eccellenza creativa ed esecutiva è marcata. Si pensi ad un'azienda di abbigliamento che voglia tentare una eccessiva diversificazione della gamma produttiva, senza valorizzare al massimo l'ambito nel quale essa è eccellente;

<sup>40</sup> P. Kotler, G. Armstrong (2006), *Principi di marketing*, Pearson, Milano, p. 237.

<sup>41</sup> G. Donna (1992), *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., pp. 20 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- l'azienda limita gli investimenti volti ad alimentare e consolidare il proprio patrimonio di risorse-chiave. In tal modo, essa perde di vista la possibilità di accumulare le competenze distintive nel lungo periodo. Tale atteggiamento può diventare alquanto rischioso, in quanto l'azienda potrebbe essere superata da un concorrente che, nel corso del tempo, si dota di un brand e di una gamma produttiva maggiormente accattivanti: come conseguenza, anche il cliente più fedele può diventare infedele;
- l'azienda non alimenta il proprio patrimonio di competenze distintive originarie, perdendo l'opportunità di dotarsi di quelle abilità complementari e sinergiche che accrescono l'originalità del sistema prodotto. Nei settori esaminati, è necessario investire nell'originalità delle idee e del prodotto: ciò vale sia per i prodotti di tendenza all'interno di una collezione, sia per quelli continuativi, per i quali può essere fortemente apprezzata una certa rivisitazione<sup>42</sup>. Al contrario, quando l'azienda non investe per alimentare il proprio portafoglio di competenze distintive, essa rischia di non evolversi sufficientemente, perdendo attrattività sul mercato;
- l'azienda si limita a conservare le competenze già possedute, senza alimentarle e aggiornarle. Tale atteggiamento può risultare non profittevole nel lungo periodo. A titolo esemplificativo, la mancata sostituzione di un prodotto già esistente con un altro più all'avanguardia può ridurre il grado di attrattività dei prodotti aziendali, influenzando la fedeltà del cliente.

Tali atteggiamenti limitano l'appeal dell'offerta aziendale e, a cascata, la possibilità di differenziarsi dai concorrenti e di emergere nel contesto competitivo. In aggiunta, anche in un'ottica di lungo periodo, l'azienda perde l'occasione di soddisfare nuovi bisogni di mercato oppure creare nuovi bisogni, di anticipare i concorrenti e di imporre nuove tendenze di mercato<sup>43</sup>. Il suo vantaggio competitivo ne viene così compromesso.

In secondo luogo, anche le scelte delle variabili di marketing mix rappresentano un aspetto delicato dell'attività commerciale: tutte le aziende del campione (100% dei casi) hanno rilevato tale criticità come causa di crisi. Emerge che, da un lato, quello delle variabili del marketing mix<sup>44</sup> è un concetto teorico alquanto diffuso; dall'altro, vi è la consapevolezza che alcune

<sup>42</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., p. 219.

<sup>43</sup> M. Bruce, T. Hines (2007), *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, Elsevier Ltd, Riverport, pp. 190 ss. C.K. Prahalad, G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79 ss. S. Saviolo, S. Testa (2005), *Le imprese del sistema moda*, Etas, Milano, pp. 198 ss.

<sup>44</sup> Le suddette scelte aventi per oggetto le variabili del marketing mix saranno analizzate nel par. 6.2.1.3 del capitolo 6.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

scelte riguardanti le variabili del marketing mix possono influenzare il grado di appetibilità del prodotto.

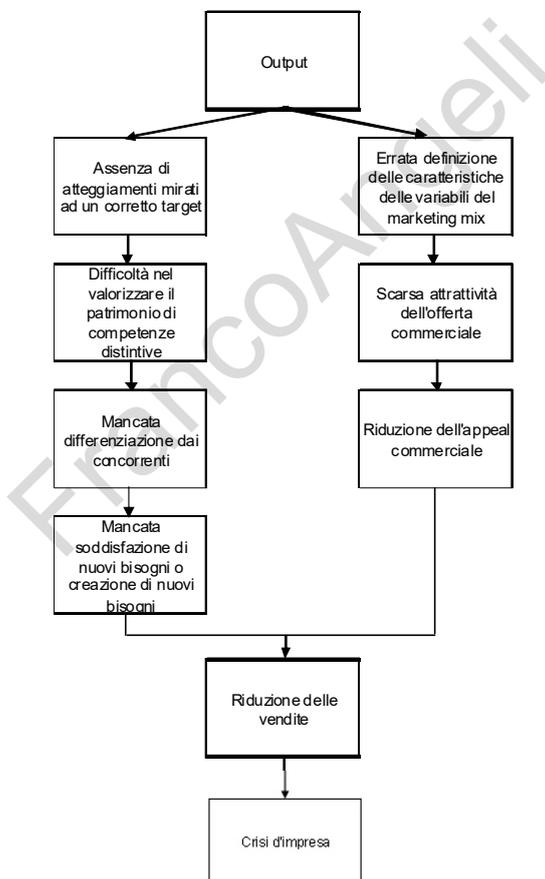
Di seguito, vengono riassunti e rappresentati i risultati dell'indagine empirica (Tabella 5.4 e Figura 5.8).

Tab. 5.4 – Le cause della crisi con riferimento agli output nell'analisi empirica

Tipologie di errori	%
Errata definizione delle caratteristiche delle variabili di marketing mix	100
Assenza di atteggiamenti mirati ad un corretto target	85

Fonte: elaborazione personale

Fig. 5.8 – L'influenza degli output sulla situazione aziendale



Fonte: elaborazione personale

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

L'analisi dei momenti caratterizzanti il modello "input-output" ha permesso di identificare una serie di fattori o elementi di natura interna, il cui andamento può generare o alimentare una situazione di crisi. Un approfondimento più marcato di tali fattori o elementi necessita una loro contestualizzazione nel sistema azienda e, più nello specifico, nei sub-sistemi che lo compongono. Tale analisi viene posta in essere nella terza sezione della terza parte del modello, illustrata nel capitolo 6.

La schematizzazione delle cause di crisi più rilevanti, indagate nella prima e seconda sezione della terza parte del modello, verrà effettuata al termine del capitolo 6.

FrancoAngeli

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## 6. LA TERZA PARTE DEL “MODELLO DI PERCEZIONE DEL FENOMENO DELLA CRISI AZIENDALE”: “LE CAUSE INTERNE DELLA CRISI” (TERZA SEZIONE)

### **6.1. L'approccio di studio del sistema azienda impiegato nella terza sezione della terza parte del modello**

Nella prima sezione della terza parte del modello è stata indagata l'influenza di una serie di soggetti imputabili della crisi, mentre nella seconda sezione è stata effettuata una mappatura delle principali cause di crisi di origine interna, riferendosi ai momenti che caratterizzano il modello “input-output”. Le suddette sezioni sono state illustrate nel capitolo 5. Impiegando il modello input-output, si è detto che l'acquisizione dei fattori produttivi, la loro trasformazione e la cessione dei prodotti sul mercato costituiscono dei momenti delicati della vita aziendale, durante i quali una serie di fattori o eventi può arrecare o alimentare una situazione di crisi. Questo aspetto è stato ulteriormente approfondito nella terza sezione della terza parte del modello.

La terza sezione della terza parte del modello effettua una mappatura delle principali cause di crisi di origine interna, riferendosi ai sub-sistemi che compongono il sistema azienda. A tal fine, vengono indagati ulteriormente gli ambiti nei quali le operazioni di acquisizione dei fattori produttivi, di trasformazione degli stessi e di cessione dei prodotti sul mercato hanno luogo, per comprendere come gli stessi possano favorire o aggravare la crisi aziendale. Questa sezione viene illustrata nel capitolo 6.

Di seguito, l'attenzione viene concentrata sulla terza sezione della terza parte del modello. Nel par. 6.1, viene illustrato il metodo scelto per articolare il sistema azienda in vari sub-sistemi, mentre nel par. 6.2 viene effettuata la mappatura delle principali cause di crisi nelle diverse aree funzionali dell'azienda, come illustrato nella metodologia.

Le operazioni di acquisizione dei fattori produttivi, di trasformazione degli stessi e di cessione dei prodotti sul mercato vengono poste in essere

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

nell'ambito del sistema azienda e, più nello specifico, in differenti sfere dello stesso. A titolo esemplificativo, si pensi alla trasformazione, che può avere natura fisica oppure economica<sup>1</sup>: nel primo caso, essa arreca la trasformazione fisica dei fattori produttivi, i quali, a seguito di un processo di lavorazione, danno origine ad una serie di output; nel secondo caso, la trasformazione economica muta le condizioni di utilità, ossia di disponibilità qualitativa e quantitativa dei beni economici utilizzati. Pertanto, il processo di trasformazione degli input avviene in differenti contesti del sistema azienda, non esclusivamente produttivi.

In senso più ampio, l'impresa pone in essere un'attività economica, i cui momenti sono rappresentati dall'acquisizione dei fattori produttivi, dalla loro trasformazione e dalla successiva cessione dei prodotti sul mercato. Tale attività economica definisce il "management" dell'impresa<sup>2</sup>.

Durante la conduzione dell'attività economica, una serie di fattori o eventi può generare o alimentare una situazione di crisi. Pertanto, diventa interessante indagare gli ambiti nei quali l'attività economica ha luogo, e stabilire eventuali momenti critici che possono comportare il manifestarsi della crisi.

A tal fine, è necessario riferirsi, in primo luogo, al sistema azienda, che costituisce teatro della suddetta attività economica. Il sistema azienda, caratterizzato dall'unitarietà, sembrerebbe inscindibile e non analizzabile nei sub-sistemi che lo compongono. Ciononostante, data la complessità che lo caratterizza e la sua dinamicità, è necessario semplificare il contesto di osservazione ed effettuare una suddivisione in parti. L'obiettivo è quello di individuare dei sistemi parziali meno complessi, relativamente autonomi, seppur interconnessi tra loro, intorno ai quali creare la terza parte del modello.

L'analisi condotta per sub-sistemi da impiegare nell'elaborazione della terza sezione della terza parte del modello potrebbe essere elaborata seguendo due criteri alternativi<sup>3</sup> (Figura 6.1):

- secondo un'analisi sistemica di natura operativa;
- secondo un'analisi sistemica di natura funzionale.

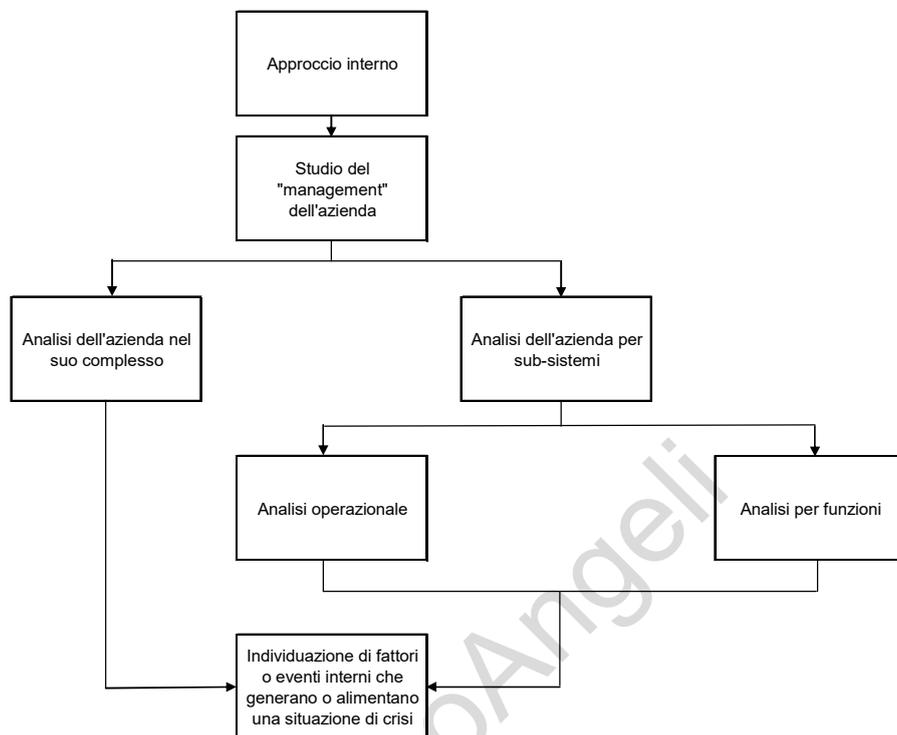
<sup>1</sup> Il processo di trasformazione è stato illustrato nel par. 5.2.2 del capitolo 5.

<sup>2</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, p. 54.

<sup>3</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., pp. 164 ss. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 164 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 6.1 – Gli approcci di osservazione del sistema azienda



Fonte: elaborazione personale

L'analisi sistemica di natura operativa permette un'analisi per sub-sistemi osservati secondo un'articolazione verticale di processi o combinazioni di processi che, intesi nella loro complessità, formano la dinamica gestionale<sup>4</sup>. Nell'intento di mappare i processi, ogni processo è articolabile in

<sup>4</sup> B. Campedelli (1998), *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 51. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 165 ss. Per "processo" si intende un insieme di attività, in sequenza o in parallelo, che utilizza input di natura differente, finalizzato a realizzare un comune output. Le attività che formano un processo, quindi, sono accomunate dallo stesso output finale atteso. I processi costituiscono i tasselli elementari che formano il sistema impresa. Per "attività" si intende un insieme compiuto, ossia omogeneo e sufficientemente autonomo, di operazioni elementari. Se ogni singola attività che compone un processo non ha un proprio significato, al contrario essa si compone con altre attività in coordinazioni significative, con proprie dimensioni e configurazioni. Per "combinazioni di processi" si intende un insieme ordinato di processi costituiti da differenti operazioni aventi uno stesso oggetto di osservazione: la gestione si manifesta come una combinazione di processi. G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda (1994), *Economia*

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

differenti livelli di aggregazione, a seconda dell'ampiezza dell'indagine da porre in atto.

Attraverso una mappatura dei processi, la vita aziendale viene interpretata come una sequenza di processi interrelati e coordinati, e orientati al raggiungimento del fine aziendale. I processi sono finalizzati all'acquisizione dei fattori produttivi, alla loro trasformazione ed alla vendita dei prodotti finiti.

L'azienda viene intesa come la più generale combinazione di processi di natura produttiva ed economica. In aggiunta, l'attività amministrativa posta in essere dall'azienda è considerata un processo composito, nel quale la stretta relazione tra aspetto oggettivo, soggettivo e cognitivo è fortemente presente in ogni processo<sup>5</sup>.

L'analisi sistemica di natura operativa è alquanto premiante, in quanto essa permette di conciliare differenti esigenze aziendali: in primo luogo, essa consente di rispettare il carattere di interdipendenza tra le operazioni poste in essere nell'ambito della gestione; in secondo luogo, essa individua ed isola, seppur in modo astratto e virtuale, i sub-sistemi di operazioni, ossia l'insieme di operazioni che, singolarmente, possono essere osservate in modo più circostanziato<sup>6</sup>.

Nonostante i pregi dell'analisi di natura operativa, l'individuazione dei processi che compongono la gestione è alquanto complessa: nell'ambito di un processo, più attività sono collegate tra loro, poiché ognuna di esse è l'effetto della precedente e la base di partenza per quella successiva (fatta eccezione per la prima e l'ultima attività del processo). Inoltre, ogni problematica di gestione, organizzazione e rilevazione, che trova collocazione in ogni processo, ha un significato proprio soltanto se riferita al sistema azienda, inteso nel suo complesso. Come ultimo, il confine di un processo può cadere all'interno dell'azienda oppure coinvolgere più aziende; pertanto, la delimitazione di un processo può attraversare in orizzontale l'azienda, conferendo al processo la caratteristica della trasversalità.

*aziendale*, il Mulino, Bologna, pp. 130 ss. L. Brusa (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, cit., p. 291. F. Culasso (1999), *Sistema-impresa e gestione per processi*, Giappichelli, Torino, p. 28. G. Donna (1992), *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 52. L. Fadda, P.M. Ferrando, F. Fontana, M. Zuccardi Merli (1995), *Complementi di Economia Aziendale*, cit., p. 87.

<sup>5</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 63 e p. 170.

<sup>6</sup> L. Marchi, S. Marasca (1998), "Il sistema delle operazioni e la dinamica dei processi", in L. Marchi (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, pp. 1 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

L'*analisi di natura funzionale* analizza e suddivide il management dell'azienda in sub-sistemi, rappresentati dalle funzioni o aree funzionali<sup>7</sup>. Essa esplicita il ruolo e le funzionalità di ogni funzione, nell'ambito di un dinamico evolversi della gestione. Ogni area funzionale ha caratteristiche proprie in relazione a molteplici fattori, quali la natura delle attività economiche poste in essere, la dimensione dell'azienda, la fase del ciclo di vita aziendale, la predisposizione all'internazionalizzazione ed il grado di competitività di ogni mercato.

La mappatura delle diverse aree funzionali risulta più facilmente individuabile, rispetto a quella dei processi. Infatti, le aree funzionali trovano espressione nella predisposizione di divisioni, reparti, uffici, che sono caratterizzati dalla stessa competenza tecnica ed economica<sup>8</sup>.

Vi è una sostanziale differenza tra funzione e processo: il processo è trasversale rispetto alle aree funzionali, poiché esso è un insieme di attività, aventi obiettivi comuni, poste in essere nell'ambito delle varie aree funzionali. Al contrario, la funzione è un insieme di attività elementari che necessita di competenze tecniche ed economiche omogenee per il loro svolgimento; inoltre, le funzioni operano simultaneamente per porre in essere più processi.

L'azienda può essere articolata ed osservata sia per processi, sia per funzioni. In primo luogo, le attività elementari che formano i processi trovano attuazione nelle diverse funzioni; in secondo luogo, nelle funzioni vengono realizzati simultaneamente più processi<sup>9</sup>. Ad esempio, la sfera commerciale di un'azienda si presta ad una articolazione sia per processi (si pensi al processo di vendita dei prodotti finiti, articolato in relazione alle varie tipologie di prodotto), sia per funzioni (si pensi all'area del Marketing).

L'analisi sistemica di natura funzionale presenta una serie di vantaggi rispetto a quella operativa. In primo luogo, l'articolazione per funzioni è

<sup>7</sup> B. Campedelli (1998), *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 51. G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., pp. 174 ss. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 171 ss. Per "funzione" si intende l'insieme di operazioni di gestione omogenee sotto il profilo dell'oggetto posto in essere e delle competenze tecniche ed economiche necessarie per conseguire l'obiettivo: si pensi all'attività di ricerca, a quella di produzione, a quella di commercializzazione, a quella amministrativa, ecc. In ogni funzione, viene posto in essere un raggruppamento di fattori produttivi lavoro e capitale che, combinati tra loro, esplicano un gruppo di attività accomunate dalla stessa natura. G. Donna (1992), *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 55. P. Miolo Vitali (a cura di) (2000), *Corso di Economia aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 206.

<sup>8</sup> G. Melis (2001), *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 42.

<sup>9</sup> A. Pavan (2008), *L'amministrazione economica delle aziende*, cit., p. 44.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

un'attività quasi naturale, in quanto ogni azienda deve produrre, vendere, amministrare, organizzare le risorse umane ecc.<sup>10</sup>: ciò rende più semplice ed immediato interpretare i meccanismi di funzionamento dell'azienda. In secondo luogo, ogni funzione, per operare, necessita di conoscenze tecniche ed economiche e strumenti omogenei: ciò rende i confini di una funzione delineabili in modo chiaro, poiché le risorse umane che in essa operano sono accomunate da una medesima specializzazione. Come ultimo, le funzioni rispecchiano quasi sempre la struttura organizzativa, in quanto le operazioni attribuibili a ciascuna funzione sono svolte da persone appartenenti al medesimo organo. Ad esempio, la creazione stilistica della collezione è posta in essere dallo stilista e dai suoi collaboratori, che sono raggruppati nell'area funzionale che si occupa dell'attività di ricerca e sviluppo.

Ciononostante, l'analisi sistemica di natura funzionale è caratterizzata da una serie di limitazioni. In primo luogo, l'ottica per funzioni può risultare a compartimenti stagni: ogni funzione può privilegiare i propri sub-obiettivi, perdendo di vista l'obiettivo globale dell'azienda. A titolo esemplificativo, ciò avviene quando l'area della Ricerca e sviluppo propone alla Produzione e logistica un prototipo che richiede l'effettuazione di nuovi investimenti produttivi, senza tenere in considerazione la spending review imposta dalla Finanza.

Una eventuale integrazione tra l'approccio per processi e quello per funzioni può rappresentare una possibile soluzione per ovviare alle limitazioni di ciascun metodo<sup>11</sup>.

Fatte presenti le suddette limitazioni, si è scelto di adottare l'analisi sistemica di natura funzionale per l'elaborazione della terza sezione della terza parte del modello. Le ragioni di tale scelta sono state le seguenti: nell'indagine empirica, la maggior parte delle aziende del contesto analizzato adotta una articolazione per funzioni; in secondo luogo, l'analisi per aree funzionali rende più immediato delineare i confini di ogni area, rendendo più semplice l'individuazione di eventuali fattori o eventi che possono aver alimentato o aggravato la situazione di crisi; come conseguenza, essa permette di identificare eventuali soggetti o organi, operanti in quell'area, responsabili del manifestarsi della crisi; come ultimo, essa favorisce la creazione di una eventuale strategia di risanamento, mirata a quelle aree funzionali più colpite dalla crisi (Figura 6.2).

<sup>10</sup> L. Brusa (1996), "Le aree funzionali dell'azienda: introduzione", in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, cit., pp. 47 ss.

<sup>11</sup> L. Marchi, S. Marasca (1998), "Il sistema delle operazioni e la dinamica dei processi", in L. Marchi (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, cit., p. 5.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 6.2 – Le ragioni alla base dell'adozione dell'approccio funzionale nella terza sezione della terza parte del modello



Fonte: elaborazione personale

Dopo aver scelto e motivato l'adozione dell'analisi sistemica di natura funzionale, diventa opportuno indagare il sistema azienda nelle sue aree funzionali. Nella terza sezione della terza parte del modello, le aree funzionali sono state distinte nelle seguenti categorie<sup>12</sup>:

- le aree funzionali operazionali;
- le aree funzionali di controllo e di informazione.

Grazie all'analisi della letteratura e all'indagine empirica, il modello individua una serie di fattori o elementi interni di ogni area funzionale, il cui andamento può generare o alimentare una situazione di crisi.

Ciononostante, vi è la consapevolezza che le tipologie di cause della crisi tipiche di un'area funzionale non debbano essere considerate a sé stanti e distinguibili in modo netto, quanto piuttosto influenzabili a vicenda tra un'area e l'altra. Ciò è dovuto alla stretta interrelazione tra le aree funzionali che compongono il sistema azienda. In altri termini, si crea un effetto congiunto che coinvolge i fattori o elementi interni di ogni area funzionale: è certamente il loro effetto combinato ad arrecare un aggravamento della situazione aziendale. Seppur l'approccio sistemico sia quello adottato (e motivato nella metodologia della ricerca), è stato indispensabile articolare il ragionamento in livelli operativi successivi. L'azienda è stata osservata in differenti aree funzionali, affinché fosse possibile identificare più nello specifico i sintomi e le cause della crisi legati alle singole aree funzionali. In una logica d'insieme, poi il fenomeno della crisi aziendale è stato interpretato nella sua complessità, come il risultato di un connubio di cause interne (sorte all'interno della stessa area funzionale o in differenti aree funzionali), caratterizzate da un diverso grado di rilevanza, che arreca o aggrava una circostanza di crisi.

<sup>12</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., pp. 177 ss. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 175 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## **6.2. Le aree funzionali operazionali esaminate nella terza sezione della terza parte del modello**

Esse rispecchiano l'operato dell'azienda nell'attuazione della condotta economica prescelta, rappresentata dal suo oggetto specifico. Ai fini della presente indagine, il modello ha distinto le aree funzionali operazionali nelle seguenti categorie:

- aree funzionali caratteristiche;
- aree funzionali integrative.

### *6.2.1. Le aree funzionali caratteristiche esaminate nella terza sezione della terza parte del modello*

Esse costituiscono il «nucleo dell'attività economica svolta dall'azienda»<sup>13</sup>, in quanto sono più direttamente rivolte a perseguire gli obiettivi di gestione. Pertanto, esse rispecchiano più marcatamente l'oggetto e l'estensione dell'attività economico-produttiva dell'azienda, la sua iniziativa e specializzazione. Costituendo il suo nucleo caratteristico, esse distinguono l'azienda dalle altre realtà economiche.

La funzione economico-tecnica di un'azienda operante nei settori economici esaminati è tipicamente composta da una serie di operazioni, che comprendono l'attività di ricerca di un nuovo prodotto o processo, l'acquisizione dei fattori produttivi a fecondità semplice (come i tessuti, il pellame, i filati, gli ornamenti per i capi) o ripetuta (come gli impianti, i macchinari e le altre attrezzature), la loro trasformazione fisico-tecnica e, infine, la loro commercializzazione<sup>14</sup>.

Il modello individua alcuni fattori ed eventi che possono influenzare negativamente la capacità di identificare la funzione economico-tecnica dell'azienda, generando o alimentando una situazione di crisi. In particolare, nel modello viene effettuato un ragionamento articolato e approfondito, identificando le aree che compongono il nucleo caratteristico:

- la Ricerca e sviluppo (anche denominata Prodotto e Stile in alcune aziende del campione);
- la Produzione e Logistica;
- il Marketing (anche denominata Marketing e Commerciale in alcune aziende del campione).

<sup>13</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 179.

<sup>14</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., p. 175.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Di seguito, viene esaminato il contenuto del modello in relazione alle suddette aree funzionali, che rappresenta la risultanza delle differenti fasi della ricerca illustrate nella metodologia.

### 6.2.1.1. La ricerca e sviluppo

La Ricerca e sviluppo ha il compito di creare il fattore produttivo “conoscenza”<sup>15</sup>. La creazione di conoscenza è un passaggio fondamentale nell'ambito aziendale. Infatti, l'azienda va oltre il suo apparato amministrativo: essa è un portafoglio di risorse e competenze alimentato anche dal fattore conoscenza, la cui presenza è necessaria alla conduzione dell'attività d'impresa<sup>16</sup>. La conoscenza, quindi, costituisce il punto di partenza per la creazione di nuove idee e per la loro razionalizzazione in strategie vincenti, in termini di prodotti e processi.

La conoscenza realizzata viene poi accumulata attraverso una serie di sperimentazioni continue, nell'intento di giungere alla definizione di nuovi prodotti o nuovi processi, oppure al miglioramento di quelli già esistenti. Successivamente, la conoscenza prodotta viene distribuita, sia attraverso la vendita dei prodotti, i quali incorporano anche la suddetta conoscenza, sia sottoforma di licenze di brevetti o know-how che saranno acquistati da soggetti terzi<sup>17</sup>.

Nei settori esaminati, l'attività di ricerca e sviluppo è fondamentale: sia per la rapidità con la quale le mode vengono imposte dal mercato, sia per la necessità delle aziende di stimolare il cambiamento delle mode.

L'accumulazione e la distribuzione di conoscenza favoriscono un atteggiamento innovativo. L'innovazione è un ingrediente fondamentale per conseguire la crescita e lo sviluppo aziendale<sup>18</sup>, in un'ottica di sopravvivenza di

<sup>15</sup> G. Melis (2001), *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 45. L. Puddu (1996), “La ricerca e sviluppo”, in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, cit., pp. 161 ss. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 187 ss.

<sup>16</sup> C. Devecchi (1979), *I costi di ricerca e sviluppo*, Giuffrè, Milano, pp. 7 ss. A. Garzoni (2008), “Risorse e competenze aziendali nella sostenibilità del vantaggio competitivo”, in G. Invernizzi (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Milano, p. 199.

<sup>17</sup> L. Puddu (1980), *La ricerca e sviluppo nel sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 10.

<sup>18</sup> E. Giacosa (2012), *Mergers and Acquisitions (M&A) in the Luxury Business*, McGraw-Hill, Milano, p. 93. S. Kraus, M. Pohjola, A. Koponen (2012) “Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success”, *Review of Managerial Science*, 6(3), pp. 265 ss. J. Tidd, J.R. Bessant (2009), *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, John Wiley, New York. F. Visconti, G. Valentini (2008), “L'innovazione nella dinamica strategica” in G. Invernizzi, *Strategia aziendale e vantaggio competitiva*, McGraw-Hill, Milano, pp. 278 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

lungo periodo<sup>19</sup>. Il fattore innovazione può essere considerato un elemento critico di successo dell'azienda: infatti, il successo, considerato in un'ottica di lungo periodo, può dipendere anche dall'attitudine di sviluppare e applicare il bagaglio di conoscenze già possedute, nonché di individuare e integrare una serie di nuove conoscenze e competenze.

Per i suddetti motivi, l'area della Ricerca e sviluppo rappresenta una sfera molto importante nell'ambito del sistema azienda. Nei settori economici esaminati, è innegabile il crescente peso della funzione di ricerca e sviluppo di un prodotto (e di quella commerciale che verrà di seguito esaminata) rispetto a quella produttiva, tanto che quest'ultima viene spesso decentrata presso aziende terze. L'azienda operante nei settori esaminati tende spesso a concentrarsi sull'ideazione e successiva commercializzazione di un prodotto altamente innovativo oppure differenziato rispetto a quelli concorrenti, demandando a terzi la realizzazione dello stesso. Questo atteggiamento non accomuna le aziende che producono beni di elevato livello simbolico, per le quali anche la funzione produttiva ha un ruolo rilevante e, generalmente, non è data in outsourcing<sup>20</sup>.

Il modello individua una serie di cause della crisi contestualizzabili all'area Ricerca e sviluppo, che hanno generato o alimentato la crisi. Le cause più frequenti individuate dal modello sono le seguenti:

- assenza o insufficiente atteggiamento innovativo;
- assenza del progresso tecnologico;
- mancato o insoddisfacente ritorno economico;
- mancato connubio tra innovazione e creatività;
- mancata forma mentis trasversale a favore dell'innovazione.

La tabella seguente enuncia i risultati dell'indagine empirica (Tabella 6.1).

<sup>19</sup> V. Antonelli (1997), *Il costo delle strategie*, cit., p. 33. S.L. Brown, K.M. Eisenhardt (1995), "Product development: Past research, present findings, and future directions", *Academy of Management Review*, 20(2), pp. 343 ss. R. Greenwood, D. Miller (2010), "Tackling design anew: Getting back to the heart of organizational theory", *Academy of Management Perspectives*, 24(4), pp. 78 ss. H.R. Greve (2007), "Exploration and exploitation in product innovation", *Industrial and Corporate Change*, 16(5), pp. 945 ss. A.V. Thompson (1965), "Bureaucracy and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 10(1), pp. 1 ss. L'innovazione può essere: incrementale, se apporta delle novità di modesta entità rispetto a quelle già note sul mercato; oppure radicale, se rappresenta una svolta rispetto al livello innovativo attuale, fungendo da fattore nodale dei processi dinamici nell'impresa. A. Canziani (1984), *La strategia aziendale*, cit., p. 171.

<sup>20</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., p. 177.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Tab. 6.1 – Cause della crisi nell'indagine empirica

Tipologie di cause	%
Assenza o insufficiente atteggiamento innovativo	100
Assenza del progresso tecnologico	100
Mancato o insoddisfacente ritorno economico	98
Mancato connubio tra innovazione e creatività	75
Mancata forma mentis trasversale a favore dell'innovazione	55

Fonte: elaborazione personale

Di seguito, vengono illustrate le principali cause della crisi individuate nel modello, riferendosi sia agli spunti emersi dalla letteratura, sia alle risultanze dell'indagine empirica.

In primo luogo, l'azienda assume un atteggiamento innovativo se essa punta sia a prevenire i mutamenti dell'ambiente, sia a porre in atto delle scelte in grado di modificare l'ambiente stesso. In particolare, l'intento aziendale è quello di generare delle tendenze di mercato, facendo interiorizzare le proprie scelte nella mente dei consumatori. Un'azienda priva dell'atteggiamento innovativo difficilmente può adattarsi alla dinamica ambientale o sfruttarla a proprio vantaggio, in quanto l'innovazione è l'essenza di un'azienda orientata attivamente agli stimoli del mercato. In tal caso, l'azienda perde l'opportunità di produrre nuova conoscenza, senza riuscire a generare, a sua volta, innovazione di prodotto e/o di processo. Quando l'azienda non è innovativa, anche il brand aziendale può venirne influenzato negativamente. Infatti, una scarsa innovazione può limitare la creatività della gamma produttiva, riducendo la desiderabilità del brand. Ciò può arrecare un disinteresse del cliente, anche quello più affezionato, compromettere il successo commerciale e, di conseguenza, influenzare negativamente il vantaggio competitivo dell'azienda<sup>21</sup>. Tale aspetto è stato considerato una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi): ciò dimostra il peso di un mancato atteggiamento innovativo nel causare una crisi aziendale.

<sup>21</sup> S. Bresciani, D. Vrontis, A. Thrassou (2013), "Change through Innovation in Family Businesses: Evidence from an Italian Sample", *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9(2), pp. 195 ss. P. Drucker (1985), *Innovation and entrepreneurship*, Harper & Row, New York. C. Freeman (1976), *Economics of industrial innovation*, Pinter, London. A. De Massis, F. Frattini, U. Lichtenthaler (2013), "Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions", *Family Business Review*, 26(1), pp. 10 ss. G. Lazzarini, P. Gianmarco, P. Montrucchio (2014), *Creatività e innovazione in azienda: elementi per aggredire la crisi*, Gruppo 24ore, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

In secondo luogo, l'atteggiamento innovativo viene sfavorito dal mancato utilizzo della tecnologia, in quanto essa aiuta la trasformazione dell'idea in un prodotto finito. Il connubio innovazione-tecnologia è alquanto importante soprattutto per le aziende caratterizzate da una cultura tecnica del saper fare determinati prodotti o saper effettuare certi processi di trasformazione. Al contrario, l'impiego di tecnologie obsolete può arrecare un sovvertimento del proprio sistema competitivo, poiché l'azienda non riesce a creare nuovi prodotti capaci di soddisfare nuovi bisogni. Ciò avviene spesso quando viene a mancare una corretta valutazione del proprio portafoglio di tecnologie, che si manifesta non allineato alle richieste del mercato. L'assenza di un progresso tecnologico riduce la meccanizzazione e l'automazione dei processi produttivi, oltre a rendere più difficoltoso il perfezionamento dell'attività artigianale. Ciò diminuisce il rendimento del lavoro umano e aumenta i costi produttivi, penalizzando ogni strategia di sopravvivenza e di sviluppo dell'azienda. Tale aspetto è stato considerato una causa della crisi nella totalità del campione (100% delle aziende): ciò dimostra che un assente o carente impiego di tecnologie all'avanguardia può rappresentare una causa della crisi.

In terzo luogo, quando l'atteggiamento innovativo non rappresenta una forma mentis che va a coinvolgere sia la proprietà e/o il management, sia le risorse umane operanti nel nucleo creativo e nelle altre aree funzionali<sup>22</sup>, gli effetti benefici dell'innovazione sono alquanto circoscritti. L'azienda si limita alla sostituzione di un cespite nell'ambito della sua struttura produttiva, perdendo parte del vantaggio derivante dal cambiamento innovativo. Inoltre, quando questa forma mentis non tiene in considerazione i punti di forza ed i punti di debolezza dell'azienda, la mancata coerenza tra innovazione e caratteristiche aziendali rende errata e controproducente la scelta intrapresa. Nonostante la rilevanza dell'aspetto di osservazione, questo aspetto è stato considerato una causa di crisi soltanto nel 55% dei casi. Ciò può essere dovuto a molteplici ragioni: in primo luogo, ad una disattenta percezione del ruolo dell'innovazione, che viene contestualizzata nel confine dell'area della Ricerca e sviluppo e non viene allargata all'intero sistema azienda; in aggiunta, anche la limitatezza delle risorse finanziarie può aver circoscritto l'atteggiamento innovativo alla sola area di Ricerca e sviluppo, senza coinvolgere le altre aree funzionali.

In aggiunta, rincorrere l'innovazione a tutti i costi sarebbe controproducente: al contrario, è utile quell'innovazione che, da un lato, viene percepita positivamente dai consumatori e, dall'altro, porta ad un ritorno economico

<sup>22</sup> V. Coda (1991), *Creatività e sviluppo dell'impresa*, in AA.VV., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 8 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

positivo. Al contrario, se i prodotti realizzati non hanno una prospettiva commerciale, la performance ottenuta dagli stessi diventa insoddisfacente o, addirittura, negativa. Inoltre, l'assenza di una giusta combinazione tra attività esplorativa e di sfruttamento (*exploration and exploitation activity*)<sup>23</sup> può influenzare negativamente il raggiungimento delle performance perseguite. Tale aspetto è stato considerato una causa della crisi da quasi tutte le aziende del campione (98% dei casi): ciò dimostra che un inadeguato ritorno economico dell'investimento effettuato può generare o alimentare l'azienda alla crisi. Inoltre, emerge la consapevolezza che gli investimenti in ricerca e sviluppo (che dovrebbero essere alquanto diffusi nei settori esaminati) sono caratterizzati da una elevata rischiosità: sia a causa della loro intangibilità, sia perché il sostenimento dei costi correlati (si pensi ai costi per le materie prime, per i materiali vari, per la manodopera, per i servizi ecc.) avviene anticipatamente rispetto al conseguimento dei ricavi, i quali non sono certi nella loro manifestazione (in assenza di risultati, i ricavi sarebbero pari a zero).

Come ultimo, l'assenza di un connubio tra innovazione e creatività non favorisce il fenomeno della "creatività diffusa"<sup>24</sup>: il capitale creativo (composto da know-how, conoscenze, abilità, intuizione ed estro) viene posseduto da un cerchio ristretto di persone, senza essere distribuito lungo tutta la filiera produttivo-distributiva. La forma mentis creativa è limitata alle risorse umane operanti nell'area della Ricerca e sviluppo, senza contraddistinguere l'operato dei soggetti che operano nelle altre aree funzionali: si pensi ai responsabili delle altre funzioni, ai brand manager, ai product manager, ai venditori. Minori sono le doti di creatività lungo la filiera produttivo-distributiva, minori sono le attitudini allo sviluppo futuro dell'azienda. Nei settori esaminati, l'assenza di capacità creative può portare l'azienda a spegnersi, in quanto viene meno la capacità di creare nuove collezioni<sup>25</sup>. Tale aspetto è emerso nel 75% dei casi: le aziende del campione, quindi, hanno affermato che, seppur non in modo totalitario, l'assenza di una creatività diffusa costituisce una causa della crisi. Essa, infatti, pone in essere dei meccanismi produttivi meno economici ed efficaci e peggiora la qualità del prodotto. Tutto ciò indebolisce le performance raggiunte dall'azienda, generando o alimentando una situazione di crisi.

<sup>23</sup> J. E. Coombs, D.L. Deeds, R.D. Ireland (2009), "Placing the choice between exploration and exploitation in context: A study of geography and new product development", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), pp. 261 ss. J.G. March (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), pp. 71 ss.

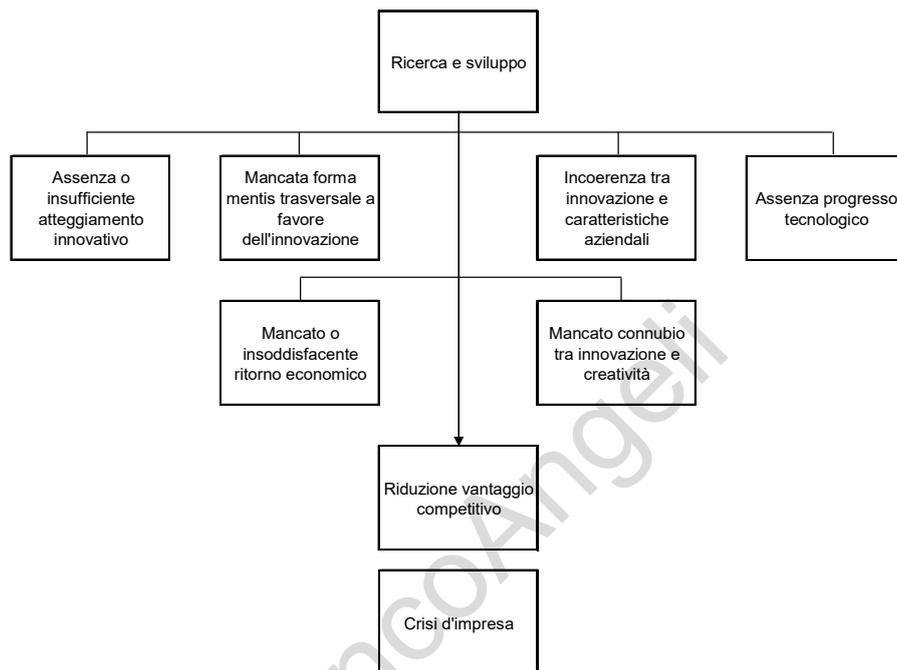
<sup>24</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 195 ss. P. Volontè (2003), *La creatività diffusa*, FrancoAngeli, Milano, p. 12.

<sup>25</sup> C. Nencini (2002), *Moda e innovazione tecnologica*, FrancoAngeli, Milano, pp. 17 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Il combinarsi delle suddette cause nell'ambito della Ricerca e sviluppo può aver ridotto il vantaggio competitivo dell'azienda, generando una situazione di crisi (Figura 6.3).

Fig. 6.3 – Le cause della crisi nell'ambito della Ricerca e sviluppo



Fonte: elaborazione personale

### 6.2.1.2. La produzione e logistica

La Produzione e Logistica è l'area più tangibile dell'azienda: essa si occupa di produrre, ossia di trasformare le materie prime in prodotti finiti da destinare al mercato. Inoltre, essa gestisce l'aspetto logistico legato al flusso fisico di fattori produttivi in ingresso da immettere nel ciclo produttivo e quello in uscita di prodotti che vengono inseriti sul mercato<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> L. Cinquini, A. Quagli (1998), "La combinazione dei fattori ed i processi di produzione", in L. Marchi (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, pp. 349 ss. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 231 ss. F. Ranalli (1999), "Un breve profilo della funzione di produzione" in E. Cavalieri, F. Ranalli, *Economia aziendale*, 2<sup>a</sup> ed., Giappichelli, Torino, pp. 109 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Essa segue l'operato della Ricerca e sviluppo: inizialmente, la Produzione e Logistica effettua le verifiche di propria competenza su quanto suggerito dalla Ricerca e sviluppo, realizzando il campionario; successivamente, essa si occupa di produrre su scala industriale i prodotti inseriti nella collezione.

L'area funzionale della Produzione e Logistica è, fisiologicamente, quella più suscettibile di una inefficienza produttiva. Ciò avviene quando le scelte del "cosa", del "quanto" e del "come" produrre vengono gestite in modo non attento e meticoloso. Ogni aspetto produttivo può dare origine a forme di inefficienze, le quali possono arrecare una crisi da inefficienza: si pensi all'approvvigionamento dei fattori produttivi (sia quelli a fecondità semplice, sia a fecondità ripetuta)<sup>27</sup>, alla gestione delle scorte di magazzino, alla movimentazione dei materiali lungo la catena di fornitura, all'esecuzione del processo di trasformazione fisica dei fattori produttivi.

Il modello proposto individua una serie di cause della crisi contestualizzabili all'attività di Produzione e Logistica. La suddetta individuazione deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dall'indagine empirica, come illustrato nella metodologia. Le cause più frequenti individuate dal modello sono le seguenti:

- errata programmazione produttiva;
- disallineamento della gamma produttiva alla struttura produttiva;
- mancata flessibilità delle attività logistiche;
- scelte produttive disallineate alle attitudini logistiche;
- carenze e incapacità dei responsabili;
- assenza di collaborazione di filiera;
- mancata interazione tra le aree del nucleo caratteristico;
- mancata interazione tra le aree del nucleo caratteristico e le aree integrative.

Tali criticità sono di seguito analizzate. Inoltre, la tabella seguente riassume i risultati dell'indagine empirica, stimolata anche dall'analisi della letteratura (Tabella 6.2).

<sup>27</sup> L. Marchi (1998), "I processi di acquisizione/utilizzo dei fattori produttivi correnti", in L. Marchi (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, cit., pp. 243 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Tab. 6.2 – Cause della crisi nell'indagine empirica

Tipologie di cause	%
Errata programmazione produttiva	100
Disallineamento della gamma produttiva alla struttura produttiva	100
Mancata flessibilità delle attività logistiche	98
Scelte produttive disallineate alle attitudini logistiche	95
Carenze e incapacità dei responsabili	90
Assenza di collaborazione di filiera	80
Mancata interazione tra le aree del nucleo caratteristico	50
Mancata interazione con le aree integrative	40

Fonte: elaborazione personale

Le suddette cause possono riguardare vari ambiti e aspetti:

- sotto il profilo tecnico;
- sotto il profilo logistico;
- sotto il profilo gestione;
- sotto il profilo globale del sistema azienda.

### A) Il profilo tecnico

Sotto il profilo tecnico, l'attività di programmazione produttiva deve tenere in considerazione la quantità fisica di input necessari per realizzare la prefissata quantità fisica di output. Infatti, la definizione del volume di produzione di ciascun prodotto e, di conseguenza, la quantità necessaria di input, è indispensabile. In caso contrario, può verificarsi un disallineamento tra le potenzialità produttive e le esigenze aziendali. Tale aspetto è stato considerato una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi), a dimostrazione della grande rilevanza di una adeguata programmazione produttiva.

In aggiunta, la scelta di realizzare una certa gamma produttiva può non essere allineata alla struttura produttiva dell'azienda. A titolo esemplificativo, la decisione di realizzare una produzione monoprodotto oppure di operare su più linee può non essere adeguata alla struttura produttiva posseduta. A titolo esemplificativo, un'azienda che realizza internamente una produzione su più linee deve possedere un processo produttivo differente rispetto a quello di un'azienda monoprodotto. Anche il grado di personalizzazione della gamma produttiva può non essere allineato alle attitudini ed alla struttura produttiva dell'azienda: più è marcata la personalizzazione, più l'azienda deve poter contare su processi produttivi altamente flessibili. In

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

caso contrario, la gamma produttiva può non rispettare gli standard qualitativi auspicati, oltre a non rispondere appieno alle esigenze dei consumatori. Tale aspetto è stato riscontrato nella totalità delle aziende come causa della crisi (100% dei casi): ciò dimostra che un disallineamento della gamma produttiva alla struttura produttiva dell'azienda può influenzare marcatamente l'attività aziendale, generando o alimentando una situazione di crisi.

## **B) Il profilo logistico**

Le attitudini logistiche dell'azienda hanno un ruolo di assoluto rilievo<sup>28</sup>. In un contesto sempre più globalizzato, è fondamentale saper gestire in modo flessibile ogni flusso fisico: sia il flusso in ingresso di fattori produttivi da immettere nel ciclo produttivo, sia quello in uscita di prodotti che, transitando tra stabilimenti, reparti e magazzini, vengono inseriti sul mercato. In aggiunta, un incremento della gamma produttiva può generare nuove esigenze produttive e logistiche, oltre ad un aumento di svariate casistiche da gestire.

Tale aspetto è stato riscontrato nella quasi totalità delle aziende come causa della crisi (98% dei casi): ciò dimostra la rilevanza della flessibilità logistica, la cui assenza può causare la frantumazione degli ordini, il mancato rispetto delle tempistiche di consegna, un aumento dei costi logistici e il malcontento dei clienti.

In aggiunta, alcune scelte produttive possono non essere allineate alle attitudini logistiche. A titolo esemplificativo, l'ubicazione del processo produttivo o di alcune fasi dello stesso può costituire un fattore critico. In particolare, un'azienda che pone in essere tutto il processo produttivo presso un unico stabilimento deve dotarsi di una certa organizzazione e gestione dello stesso. Al contrario, un'azienda che ha scelto più ubicazioni produttive, spesso lontane dallo stabilimento principale di assemblaggio, oppure presso stabilimenti di terzi, deve affrontare maggiori problematiche logistiche. Anche tale aspetto è fortemente indicato come causa della crisi (95% dei casi), dimostrando che l'assenza di una stretta relazione tra l'attività produttiva e quella logistica può generare o alimentare una circostanza di crisi.

## **C) Il profilo gestionale**

La capacità del responsabile dell'area della Produzione e logistica, oppure di un processo specifico al suo interno, influenza la gestione delle risorse (umane e materiali) impiegate nel processo produttivo. Quando il responsabile si mostra incapace di gestire le criticità aziendali, possono verificarsi delle

<sup>28</sup> J. Kadarova, J. Markovic, J. Mihok (2015), *Corporate Management in the Conditions of Crisis*, Panova, Gliwice, pp. 90 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

situazioni di inefficacia ed inefficienza produttiva e logistica. Tale aspetto è stato rilevato nel 90% dei casi: la figura del responsabile di un progetto o di una linea produttiva costituisce una causa rilevante di crisi per le aziende del campione. In particolare, la sua incapacità può influenzare negativamente sia le scelte compiute a monte, sia quelle quotidiane. A titolo esemplificativo, si pensi alla decisione tra produrre internamente oppure ricorrere all'outsourcing; oppure alla scelta della combinazione prodotti/mercati/tecnologie, la quale può non essere sufficientemente competitiva rispetto a quella dei concorrenti, oltre a comportare un livello di rischio inaccettabile.

Anche la scelta dei fornitori e la relazione posta in essere con gli stessi può rappresentare una causa del verificarsi della crisi. Infatti, il responsabile della Produzione e Logistica dovrebbe considerare la filiera produttiva sia come una catena del valore sequenziale (grazie all'apporto di ogni singola azienda), sia come una rete di valore (derivante dall'intreccio dei valori di ogni singolo attore economico coinvolto). A tal fine, è indispensabile una collaborazione tra i vari soggetti interessati.

Quando questa collaborazione viene a mancare, le altre aziende rappresentano dei partner per la trasformazione e la distribuzione di un prodotto, ma non vengono coinvolte nella creazione di valore per il cliente<sup>29</sup>. L'assenza di collaborazione di filiera può peggiorare il servizio reso al distributore (a causa di consegne meno rapide) ed al consumatore finale (a causa di un maggiore orientamento *product-oriented* e di un minore orientamento *customer-oriented*). Inoltre, una mancata collaborazione di filiera può rendere più complesso l'operato dei vari organi aziendali coinvolti lungo la filiera, riducendo il dialogo e la collaborazione. Ciò può ridurre l'efficacia e l'efficienza della filiera produttiva, allungando le tempistiche di produzione e riducendo la capacità di risposta dell'azienda agli input provenienti dal mercato. Tale aspetto è stato giudicato una causa della crisi nell'80% dei casi; emerge, quindi, la necessità di una maggiore consapevolezza dell'importanza della collaborazione di filiera, da intendersi come fonte di benefici economici per l'azienda.

In particolare, una gestione non ottimale della filiera produttiva può coinvolgere vari aspetti<sup>30</sup>:

- il flusso fisico di materie prime, semilavorati e prodotti finiti: tutta la catena di fornitura deve essere coinvolta nella definizione delle tempistiche di produzione, nel coordinamento dei fornitori e nella sincronizzazione del flusso di materie in entrata e dei prodotti in uscita. Al

<sup>29</sup> S. Saviolo, S. Testa (2005), *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 72.

<sup>30</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 246 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

contrario, quando il rapporto con il fornitore si limita ad un orientamento all'acquisto (ossia è volto all'aspetto negoziale con lo stesso ed è finalizzato ad ottenere il minor prezzo), l'azienda può perdere quei benefici tipici derivanti da un maggiore coinvolgimento dei fornitori. Infatti, il costo del bene è soltanto uno degli elementi sui quali giudicare un rapporto di fornitura; in aggiunta, devono essere valutati anche i servizi offerti dal fornitore, quali le tempistiche di consegna, la compatibilità dei modelli di gestione della produzione con quelli aziendali e la possibilità di personalizzare la produzione. La mancata valorizzazione dei suddetti aspetti, insieme ad un inconsistente rapporto di fiducia e di collaborazione tecnico-operativa e strategica con il fornitore, può ridurre il grado di integrazione tra l'azienda ed il mercato di fornitura. In aggiunta, l'azienda perde l'opportunità di dare in outsourcing delle attività produttive precedentemente realizzate al suo interno, in quanto vengono meno le condizioni di affidabilità e di riservatezza nel rapporto con i fornitori.

Alle predette condizioni non ottimali, il rapporto di fornitura viene gestito come un "gioco a somma zero": l'azienda tende al proprio tornaconto personale, spesso a svantaggio del fornitore, venendo meno il beneficio derivante da ogni attore coinvolto nella catena<sup>31</sup>. Dal suo canto, il fornitore può avvertire una minore convenienza nell'interagire con l'azienda, perdendo motivazione e stimoli per quel rapporto di fornitura. Non sussistono, quindi, i presupposti per realizzare delle collaborazioni tra aziende nella veste di "reti di imprese", le quali avrebbero permesso di aggregare competenze e capacità diverse e spesso complementari<sup>32</sup>, di valorizzare le interazioni con gli attori economici coinvolti nella filiera, nonché di alimentare nuovi spunti creativi ed innovativi;

- il flusso informativo che lega tutti gli attori coinvolti nella filiera produttiva: l'azienda può mostrare delle carenze nella raccolta, elaborazione ed utilizzo di molteplici tipologie di informazioni, che potrebbero migliorare l'operato della Produzione e Logistica. Tali informazioni possono riguardare molteplici aspetti di osservazione: si pensi ai

<sup>31</sup> M.E. Porter (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, p. 51.

<sup>32</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 248 ss. A. Lai (2004), *Paradigmi interpretativi dell'impresa contemporanea*, cit., p. 141. D. Mancini (1999), *L'azienda nella "rete" di imprese*, cit., p. 61. K. Zaghi (2003), "La distribuzione nel sistema moda", *Economia & Management*, 5, pp. 61 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

costi industriali sostenuti nelle lavorazioni commissionate (come i costi per le materie prime, i costi per i servizi ed i costi dovuti a scarti e rilavorazioni), alle percentuali di resi per beni difettosi, all'aumento degli acquisti settimanali e mensili dei fattori produttivi<sup>33</sup>. In aggiunta, l'assenza di adeguati software aziendali, il più possibile personalizzabili, non permette di supportare il dialogo informativo sia tra l'azienda ed i fornitori, sia tra i vari reparti aziendali, riducendo il coordinamento delle varie attività a livello globale. Viene meno la possibilità di creare un sistema a rete tra l'azienda e gli altri attori coinvolti: a titolo esemplificativo, i fornitori, i fornitori dei fornitori e ogni altro soggetto coinvolto nella filiera. Ciò può ridurre la flessibilità gestionale e operativa dell'azienda.

Sotto questo profilo, una gestione non ottimale della filiera può comportare un aumento delle scorte di magazzino, un incremento dei costi di produzione ed un allungamento del *lead time*; inoltre, essa riduce la capacità di risposta dell'azienda alle mutevoli esigenze della clientela. Tali elementi influenzano negativamente il vantaggio competitivo aziendale.

#### **D) Il profilo globale del sistema azienda**

Si è detto che l'azienda è un sistema complesso, che deve essere gestito nella sua unitarietà. Ne deriva la necessità di un rapporto di interconnessione tra il nucleo caratteristico, da un lato, e le altre aree funzionali dall'altro. Quando le aree funzionali che compongono l'azienda non vengono gestite in modo unitario, i sub-obiettivi di ogni area non sono allineati al sistema azienda nel suo complesso. Inoltre, un giudizio di convenienza sulla combinazione input/output deve tenere in considerazione la convenienza economica del sistema azienda nel suo complesso, e non soltanto quella di una linea produttiva.

In particolare, l'attività della Produzione e Logistica può non essere in sintonia con le altre aree del nucleo caratteristico: infatti, la Produzione e Logistica deve seguire l'operato dell'attività della Ricerca e sviluppo, oltre a fungere da trait d'union con l'area Marketing. Tale aspetto è stato considerato una causa della crisi soltanto nel 50% dei casi. Ciò alimenta, da parte di chi scrive, la seguente riflessione: la modesta rilevanza del fattore (come causa della crisi) può essere dovuta ad una mancata consapevolezza, da parte

<sup>33</sup> A. Caglio, A. Ditillo, P.M. Madini (2006), "Controllare la supply chain nel settore moda: quale ruolo per il management accounting", *Economia & Management*, 1, pp. 67 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

del management e/o della proprietà, dell'importanza di valorizzare maggiormente l'interazione tra le aree del nucleo caratteristico, senza la quale l'oggetto e l'estensione dell'attività economica possono venire compromessi.

Di seguito, vengono analizzate le possibili interazioni tra la Produzione e Logistica e le altre aree funzionali del nucleo caratteristico, la cui debolezza può generare o alimentare una circostanza di crisi.

Il collegamento con la Ricerca e Sviluppo è alquanto marcato, in quanto quest'ultima trasmette alla Produzione e Logistica il risultato del suo lavoro. Quando le due aree funzionali non sono allineate, oppure non riescono ad interagire, vi è il rischio di un disallineamento tra i risultati conseguiti dalla Ricerca e sviluppo e la successiva attività della Produzione e Logistica. In primo luogo, ogni singola attività volta alla trasformazione di fattori produttivi può non essere in sintonia con i suggerimenti della Ricerca e sviluppo; in secondo luogo, la Produzione e Logistica può non possedere quelle competenze tecniche necessarie per realizzare il prototipo suggerito dalla Ricerca e sviluppo.

L'area della Produzione e Logistica è, altresì, strettamente collegata all'area del Marketing, che funge da collegamento con le richieste del mercato e che si occupa della successiva commercializzazione del prodotto. Quando questo collegamento viene a mancare, possono verificarsi delle inefficienze produttive e commerciali. In particolare, l'incapacità di realizzare su scala industriale i prodotti suggeriti e validati dall'area Marketing rende l'azienda alquanto vulnerabile all'attacco dei concorrenti: le sue potenzialità commerciali ne vengono limitate.

In aggiunta, l'interrelazione tra tutte le aree del nucleo caratteristico deve essere massima. Al contrario, quando l'area della Ricerca e Sviluppo, quella della Produzione e Logistica e quella del Marketing non sono tra di loro strettamente connesse, viene compromessa quella coordinazione economico-produttiva che dovrebbe formarsi e rinnovarsi nell'ambito delle aree caratteristiche. Può accadere che un prodotto futuro, in corso di elaborazione da parte della Ricerca e Sviluppo, non riesca ad essere fabbricato dalla Produzione e Logistica a causa di una serie di incapacità produttive, oppure non riesca ad essere commercializzato in modo adeguato dal Marketing. In alternativa, gli stimoli e suggerimenti provenienti dal Marketing non vengano sfruttati dalla Ricerca e Sviluppo, la cui attività viene a perdere l'importante contatto con il mercato.

Come ultimo, l'area Produzione e Logistica è fortemente collegata alle aree integrative, ossia la Finanza e l'Organizzazione e Personale.

Infatti, l'operatività della Produzione e Logistica è fortemente influenzata dalla disponibilità di risorse messe a disposizione dall'area Finanza (il fattore capitale) e dall'area Organizzazione e Personale (il fattore lavoro). Anche

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

tale aspetto è stato modestamente considerato come una causa della crisi (40% dei casi). Ciò alimenta una riflessione da parte di chi scrive: la modesta rilevanza del fattore (come causa della crisi) può essere dovuta ad una modesta consapevolezza, da parte del management e/o della proprietà, dell'importanza di valorizzare maggiormente l'interazione tra le aree funzionali del sistema azienda.

In particolare, l'area Finanza mette a disposizione una serie di risorse finanziarie, imponendo dei vincoli alle scelte effettuate dall'area Produzione e Logistica<sup>34</sup>. Quando tale disponibilità non viene tenuta in considerazione, oppure essa non è correttamente quantificata, l'esecuzione dell'attività produttiva può venirne compromessa. In aggiunta, una quantificazione attuale e non prospettica<sup>35</sup> della disponibilità di risorse finanziarie può essere in contraddizione con la dinamicità del sistema azienda<sup>36</sup>, che ha una ripercussione sull'operato di ogni altra area funzionale: l'azienda corre il rischio di dover rivedere in futuro le proprie scelte strategiche, a causa di una mancanza di risorse finanziarie. Se una corretta e precisa quantificazione della disponibilità di risorse finanziarie non è possibile, data la complessità e la variabilità del sistema azienda, è quantomeno auspicabile stimare un'area di variabilità entro la quale si collocherà tale disponibilità di risorse<sup>37</sup>. L'assenza di una corretta attività di pianificazione finanziaria<sup>38</sup>, quindi, può comportare dei rischi, che possono generare o alimentare una circostanza di crisi.

Al pari del fattore produttivo capitale, anche la disponibilità del fattore umano, gestito dall'area Organizzazione e Personale, ha un effetto sull'esecuzione dell'attività d'impresa e, a cascata, su quella posta in essere dalla Produzione e Logistica. La carenza del fattore umano, in termini qualitativi e quantitativi, può limitare il compimento delle attività produttive. Come ul-

<sup>34</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., pp. 183 ss.

<sup>35</sup> S. Bianchi Martini, A. Quagli (1998), "I processi di finanziamento", in L. Marchi (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, cit., pp. 117 ss.

<sup>36</sup> A tal proposito, si fa rimando al par. 1.2 nel quale è descritta la caratteristica di dinamicità del sistema azienda.

<sup>37</sup> A. Bandettini (1987), *Finanza aziendale. Le fonti*, Cedam, Padova, p. 27. M. Massari (1988), "Le politiche finanziarie aziendali", in L. Guatri (a cura di), *Trattato di economia delle aziende industriali*, Egea, Milano, p. 622.

<sup>38</sup> A. Amaduzzi (1986), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, p. 116. V. Antonelli (2011), *Andamenti e valori nel sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, p. 182. T. Bianchi (1975), "La finanza aziendale", in E. Ardemani (a cura di), *Manuale di Amministrazione Aziendale*, Isedi, Milano, pp. 1 ss. B. Campedelli (1998), *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 125. E. Giannessi (1969), *L'equazione del fabbisogno del finanziamento*, Corsi, Pisa, p. 30. E. Rullani (1988), "La finanza e gli investimenti", in M. Rispoli (a cura di), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna, p. 540.

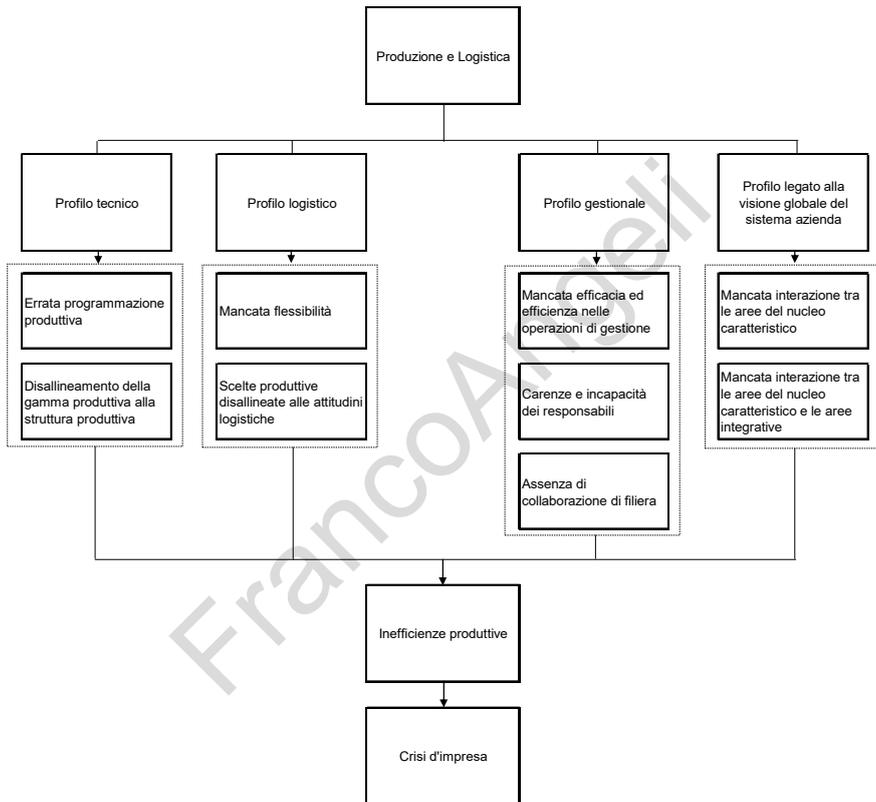
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

timo, quando l'area Produzione e Logistica non è sufficientemente coadiuvata da una corretta e consona struttura organizzativa, il suo operato ne viene compromesso.

Per le suddette ragioni, la mancata interrelazione tra le diverse aree funzionali può rappresentare una causa della crisi.

Il combinarsi delle suddette cause, nell'ambito della Produzione e Logistica, può generare o alimentare una situazione di crisi (Figura 6.4).

Fig. 6.4 – Le cause della crisi nell'ambito della Produzione e Logistica



Fonte: elaborazione personale

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

### 6.2.1.3. Il marketing

L'area del Marketing è quella che, più delle altre, è in stretto contatto con il cliente, occupandosi delle relazioni tra l'azienda ed il mercato di riferimento. A tal fine, essa effettua degli studi di mercato per determinare le esigenze attuali e future dei consumatori e per definire la produzione economicamente vendibile<sup>39</sup>. Come ultimo, si occupa di vendere i prodotti alla clientela, attivandosi affinché la gamma produttiva venga apprezzata sul mercato.

Nella seconda parte del modello<sup>40</sup>, è emerso che l'identificazione del cliente rappresenta un'azione fondamentale nell'ambito dell'area del Marketing; infatti, l'azienda non è in grado di offrire una gamma produttiva capace di soddisfare tutti i bisogni manifestati dai consumatori. L'assenza di un atteggiamento mirato può comportare uno spreco di risorse e compromettere un soddisfacente livello di performance.

Nella terza sezione della terza parte del modello, vengono individuate altre criticità contestualizzabili all'attività del Marketing, che possono generare o alimentare una circostanza di crisi. In particolare, alcune scelte riguardanti le variabili del marketing mix possono condizionare il grado di appetibilità del prodotto, e renderlo meno apprezzabile sul mercato. Tali scelte, quindi, possono rappresentare una causa di crisi di natura commerciale. La suddetta individuazione deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dall'indagine empirica. Le cause più frequenti individuate dal modello riguardano le variabili del marketing mix<sup>41</sup>:

- il prodotto;

<sup>39</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 180.

<sup>40</sup> Tale aspetto è stato analizzato nel par. 5.2.3 del capitolo 5.

<sup>41</sup> M. Bruce, T. Hines (2007), *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, cit., p. 76. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 176 ss. P. Kotler, G. Armstrong (2006), *Principi di marketing*, Pearson, Milano, p. 5. L. Marchi (1998), "I processi di orientamento delle attività commerciali e vendita di prodotti/servizi", in L. Marchi, *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, pp. 212 ss. G. Pellicelli (2005), *Il marketing*, Wolters Kluwer, Milano, p. 15. G. Pellicelli (2010), *Strategie d'impresa*, Egea, Milano, p. 186. Con riferimento alle variabili del marketing mix, si vedano anche i seguenti lavori: N.H. Borden (1964), "The Concept of the Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, 24(4), pp. 7 ss. G.C. Bruner (1988), "The marketing mix: A retrospective and evaluation", *Journal of Marketing Education*, 10, pp. 29 ss. E. Constantinides (2006), "The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing", *Journal of Marketing Management*, 22(3), pp. 407 ss. D.F. Dixon, K.J. Blois (1973), "Some Limitations of the 4 Ps as a Paradigm of Marketing", in K.J. Blois (Eds.), *Proceedings of the Marketing Education Group*, pp. 92 ss. E.J. McCharty (1964), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 2<sup>nd</sup> ed., Irwin, Homewood. M. McDonald, B. Rogers (1998), *La gestione dei clienti strategici*, FrancoAngeli, Milano, pp. 85 ss. G. Pellicelli (2010), *Strategie d'impresa*, Egea, Milano, p. 186. F. Tartaglia (2013), *Il marketing al tempo della crisi: dalle transazioni fra operatori economici alle relazioni fra persone*, Libreriauniversitaria.it, Padova.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- il prezzo;
- la promozione;
- la distribuzione.

Tali criticità sono di seguito analizzate.

## A) Il prodotto

Si è detto che il prodotto è un connubio di elementi, tangibili e intangibili, volto a soddisfare un insieme di aspettative e di desideri dei consumatori. Il prodotto manifesta una sua utilità, legata all'appagamento di un bisogno materiale e immateriale.

Più il prodotto è vicino ai desideri dei consumatori, più esso presenta elevate probabilità di differenziarsi rispetto a quelli dei concorrenti, accrescendo le prospettive dell'azienda in termini di fatturato. Al contrario, un prodotto non sufficientemente accattivante rischia di ridurre il suo appeal commerciale, sia nei confronti della clientela affezionata, sia dei consumatori potenziali. Ciò arreca una riduzione delle vendite<sup>42</sup>.

Le cause della crisi più frequenti individuati dal modello riguardano:

- il contenuto intrinseco del prodotto;
- la scelta di posizionamento del prodotto;
- la gamma dei servizi e privilegi offerti al consumatore in fase di vendita e post-vendita.

Tali cause sono di seguito analizzate. Inoltre, la tabella seguente enuncia i risultati dell'indagine empirica, stimolata anche dall'analisi della letteratura (Tabella 6.3).

Tab. 6.3 – Cause della crisi riguardanti il prodotto nell'indagine empirica

Tipologie di cause	%
Contenuto intrinseco del prodotto	100
Scelta di posizionamento del prodotto	100
Gamma dei servizi e privilegi offerti al consumatore in fase di vendita e post-vendita	85

Fonte: elaborazione personale

Di seguito, vengono esaminate le suddette cause, che si riferiscono a svariati aspetti del prodotto (Figura 6.5):

- a) il contenuto intrinseco del prodotto: esso può essere scarsamente avvincente a causa del basso livello qualitativo delle materie prime impiegate nella sua realizzazione. In tal modo, il prodotto può essere disallineato

<sup>42</sup> I. Bures (1995), *Marketing for the company in crisis*, Management press, Praha. J. Kadarova, J. Markovic, J. Mihok (2015), *Corporate Management in the Conditions of Crisis*, Panova, Gliwice, pp. 87 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

rispetto alla *brand identity*<sup>43</sup>, arrecando confusione nella mente dei consumatori. Quando il contenuto intrinseco non è allineato all'identità di marca, tale disallineamento può influenzare la sua allure, intaccando l'identità multisensoriale<sup>44</sup> del brand. Di conseguenza, il culto del brand può venirne danneggiato.

Anche una scarsa attenzione al grado di innovatività del prodotto può arrecare un abbassamento del suo contenuto intrinseco, generando una certa obsolescenza e riducendo le funzionalità ed il confort del bene. Il prodotto si mostra privo di genio, estro e creatività, riducendo il suo grado di attrattività.

Ciò premesso, il contenuto creativo di un prodotto non deve essere ricercato a tutti i costi. Al contrario, è indispensabile la presenza di un connubio tra le idee provenienti dal nucleo creativo e le esigenze di gestione imposte dal management. Quando il gruppo di creativi, da un lato, ed il management, dall'altro, non si interfacciano sufficientemente, la sopravvivenza del prodotto nel lungo periodo può venirne compromessa: da un lato, il team dei creativi può aver creato il prodotto senza rispettare le logiche di una oculata gestione; dall'altro, il management può aver rispettato i vincoli di bilancio<sup>45</sup>, senza però considerare le esigenze dei creativi. Tale aspetto viene indicato come una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi). Ciò dimostra, da un lato, la necessità di dotarsi di un prodotto avvincente, dall'altro la grande consapevolezza dell'azienda nel voler creare un prodotto capace di attirare l'attenzione dei consumatori per le sue qualità intrinseche;

- b) la scelta di posizionamento del prodotto: quando il posizionamento del prodotto sul mercato<sup>46</sup> è il frutto di una valutazione sbagliata delle caratteristiche del mercato e del comportamento all'acquisto dei consumatori, può verificarsi una crisi da posizionamento. Tale aspetto viene considerato una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi). Ciò dimostra la rilevanza di un attento posizionamento; in caso

<sup>43</sup> L. De Chernatony (2001), *From Brand Vision to Brand Evaluation. Strategically Building and Sustaining Brands*, Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 20 ss. E. Joachimsthaler, D.A. Aaker (1999), "Building brands without Mass Media", in AA.VV., *Harvard Business Review on Brand Management*, Harvard Business School Press, Harvard, p. 5. U. Okonkwo (2007), *Luxury Fashion Branding*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp. 110 ss. J. Ross, R. Harradine (2011), "Fashion value brands: the relationship between identity and image", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(3), pp. 306 ss. H. Vaid (2003), *Branding*, Cassel Illustrated, London, pp. 126 ss.

<sup>44</sup> J.N. Kapferer, V. Bastien (2009), *Luxury Strategy*, FrancoAngeli, Milano, p. 40.

<sup>45</sup> R.F. Meigs, J.R. Williams, S.F. Haka, M.S. Bettner (2001), *Financial Accounting*, Irwin McGraw-Hill, New York. P. Weetman (1999), *Financial & Management Accounting*, Financial Times/Prentice Hall, London.

<sup>46</sup> G. Pellicelli (2005), *Il marketing*, cit., pp. 70 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

contrario, si genera uno spreco di risorse, che riduce le potenzialità del business aziendale;

- c) la gamma di servizi e privilegi offerti al consumatore in fase di vendita e post-vendita: l'offerta di servizi e privilegi può non amplificare il desiderio del cliente per l'ottenimento di un certo prodotto e per il suo possesso<sup>47</sup>.

Ciò ha luogo quando i servizi offerti, in ogni fase del contatto tra il cliente e l'azienda, non sono sufficientemente distintivi in relazione alle varie fasce di clientela<sup>48</sup>. Ne deriva un mancato atteggiamento di differenziazione all'interno del segmento di mercato. Ciò può arrecare uno smarrimento da parte del consumatore, soprattutto quello più affezionato, il quale non si sente sufficientemente lusingato.

Tale aspetto è stato considerato una causa di crisi dall'85% delle aziende del campione: nei settori esaminati, dove la concorrenza è molto elevata e la clientela è attenta alle evoluzioni delle mode, le aziende devono abbandonare una logica di marketing orientata al prodotto (*product oriented*) a favore di quella orientata al cliente, attuale o potenziale (o *customer oriented*). Nella consapevolezza del valore del cliente<sup>49</sup>, il cliente deve essere messo al centro di ogni decisione aziendale, ed è rivolgendosi alle esigenze del cliente che l'azienda crea la sua offerta<sup>50</sup>. Quando la logica *customer oriented* non si concretizza sufficientemente (ad esempio, l'offerta aziendale non si arricchisce di una serie di servizi e privilegi personalizzati), l'ingresso nell'universo del brand è meno interessante e desiderato. Il cliente, quindi, può essere attirato maggiormente da un altro brand.

Tale fattore non è stato considerato una causa della crisi in modo unanime. Ciò può essere dovuto alla scarsità di risorse, che impone all'azienda una certa *spending review*. Essa può concretizzarsi anche limitando i servizi e privilegi offerti alla clientela: se, da un lato, essi accrescono il valore del prodotto percepito dal cliente, dall'altro l'erogazione degli stessi fa aumentare il costo per l'azienda.

Concludendo, il modello ha evidenziato che, quando l'azienda si relaziona

<sup>47</sup> M. Gobé (2001), *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press, New York, p. X.

<sup>48</sup> J.N. Kapferer, V. Bastien (2009), *Luxury Strategy*, FrancoAngeli, Milano, p. 94.

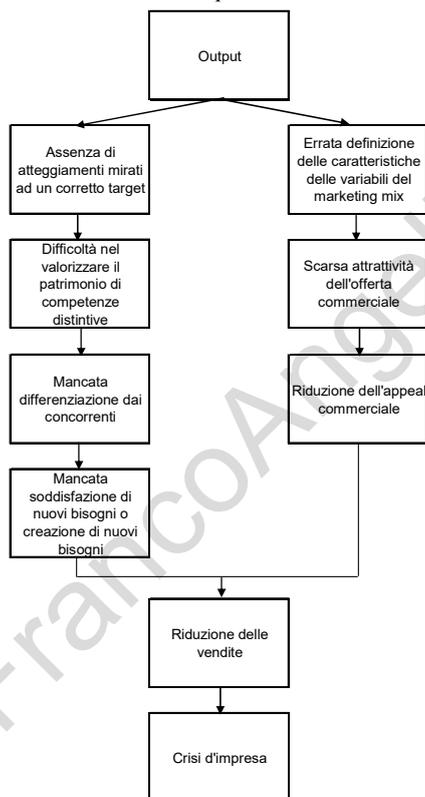
<sup>49</sup> D.A. Aaker (1997), *Brand equity. La gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, Milano, pp. 64 ss.

<sup>50</sup> A. Carù, A. Cugini (2000), *Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile*, Egea, Milano, p. 31. G. Donna (1992), *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, Giuffrè, Milano, p. 11. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., p. 284.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

con il suo mercato attraverso uno o più “sistemi di prodotto”<sup>51</sup> inadeguati o poco concorrenziali rispetto a quelli dei concorrenti, essa rischia di perdere la sua competitività. A titolo esemplificativo, si pensi ad un sistema di prodotto con uno scarso livello qualitativo, un design poco avvincente, un rapporto prezzo/qualità poco vantaggioso, un carente livello di servizi post-vendita. Un sistema di prodotto inadeguato non incontra i desideri dei consumatori e stimola negativamente il fatturato, generando o alimentando una crisi commerciale.

Fig. 6.5 – Le cause della crisi nell'ambito del prodotto



Fonte: elaborazione personale

<sup>51</sup> Il sistema di prodotto è l'insieme unitario di beni e di condizioni di scambio, tra loro relazionati in modo interdipendente e complementare. Esso è formato non solo dal prodotto fisico commercializzato, ma anche da altri elementi di natura immateriale, quali l'ampiezza di gamma, la notorietà del brand, lo status derivante dal brand stesso, il prezzo, le condizioni di pagamento e di consegna, l'assistenza post-vendita ed altri servizi. G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda (2005), *Corso di Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, p. 333. G. Donna (1992), *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, cit., p. 11. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 293 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## B) Il prezzo

Il prezzo costituisce una variabile di estrema rilevanza nell'ambito della strategia di marketing, in quanto il consumatore ha come limite il proprio potere d'acquisto e, generalmente, egli tende a preferire quel prodotto con il più elevato rapporto prezzo/qualità<sup>52</sup>. Quando un prezzo elevato è abbinato ad un buon prodotto, il consumatore ne avverte generalmente la qualità, l'affidabilità, la ricercatezza e la sicurezza, il cui connubio alimenta il desiderio per il possesso del prodotto stesso<sup>53</sup>.

Le cause più frequenti individuate dal modello sono le seguenti:

- un livello di prezzo non adeguato;
- la mancata contestualizzazione della variabile prezzo alla tipologia di brand.

Tali criticità sono di seguito analizzate. Inoltre, la tabella seguente riassume i risultati dell'indagine empirica, stimolata anche dall'analisi della letteratura (Tabella 6.4).

Tab. 6.4 – Cause della crisi nell'indagine empirica

Tipologie di cause	%
Prezzo non adeguato	100
Mancata contestualizzazione della variabile prezzo alla tipologia di brand	90

Fonte: elaborazione personale

Di seguito, vengono analizzate le principali cause evidenziate dal modello.

In primo luogo, un prezzo non adeguato può generare una crisi da decadimento dei prodotti: essa è dovuta alla riduzione dei margini positivi tra il prezzo ed il costo del prodotto, che non permette la copertura dei costi fissi o comuni e il conseguimento di un utile soddisfacente. In prima battuta, l'azienda entra in una fase preliminare di crisi che, successivamente, si manifesta con l'ottenimento di perdite economiche. Tale aspetto è stato riscontrato nella totalità delle aziende del campione (100% dei casi); ciò dimostra, da un lato, la rilevanza della variabile prezzo, dall'altro la consapevolezza dell'azienda che soltanto un prezzo adeguato al prodotto offerto può favorire un soddisfacente ritorno economico per l'azienda.

In secondo luogo, la variabile prezzo può ridurre l'appetibilità del prodotto<sup>54</sup> quando essa non è correttamente contestualizzata alla tipologia del

<sup>52</sup> C. Ciappei, M. Surchi (2008), *Il lusso nel dettaglio*, cit., p. 93.

<sup>53</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 318 ss. E. Giacosa (2012), *Mergers and acquisitions (M&As) in the luxury business*, cit., pp. 57 ss.

<sup>54</sup> G.M. Erickson, J.K. Johansson (1995), "The Role of Price in Multi-Attribute Product Evaluations", *Journal of Consumer Research*, 12(2), pp. 195 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

brand. Se, da un lato, la gamma produttiva deve essere realizzata in una logica *customer oriented*, il prezzo deve essere allineato alle tipologie di brand, le quali riflettono l'esistenza di differenti categorie di clientela<sup>55</sup>. Ciò può giustificare una diversificazione del prezzo<sup>56</sup>. Infatti, il consumatore ripone nel brand la speranza che questo sia in grado di rappresentare il suo pensiero; la sua scelta in termini di brand è volta a quella che meglio è in grado di interpretare il suo bisogno di comunicare, di relazionarsi ed esprimersi, oltre a soddisfare il suo bisogno primario. La mancata contestualizzazione della variabile prezzo alla tipologia del brand è stata considerata una causa della crisi dal 90% delle aziende del campione. Nei settori esaminati, l'esistenza di una relazione tra il prezzo e la tipologia di brand è alquanto marcata. In particolare, il prezzo deve differire a seconda delle diverse tipologie di brand:

- considerando i brand non esclusivi: il prezzo costituisce una variabile alquanto rilevante, poiché essa va ad incidere sulla competitività del prodotto. Il prezzo non deve superare una determinata soglia di legittimità, ossia quella oltre la quale non viene giudicato motivato il rapporto tra il prezzo ed il sogno che viene soddisfatto o il rapporto tra il prezzo e la qualità intrinseca del bene<sup>57</sup>. Quando l'aumento del prezzo non è motivato e va oltre tale soglia di legittimità, esso non viene accettato, poiché ritenuto incoerente rispetto all'incremento del sogno che essa va a soddisfare: la vendita di quel prodotto tende a diminuire.

Ciononostante, anche la gestione della leva del prezzo come unica variabile di attrazione del consumatore può rappresentare una scelta scorretta: l'azienda deve, altresì, trasferire un bagaglio di attributi materiali ed immateriali percepibili dal consumatore, tali da rendere quel prodotto particolarmente desiderabile;

- considerando i brand esclusivi: la variabile prezzo è una leva che può aumentare la desiderabilità del prodotto da parte dei consumatori e rendere lo stesso ancora più esclusivo ed unico. L'aumento del prezzo può attirare una nuova fetta di clientela che, prima, non era attratta dal prodotto perché ritenuto non esclusivo. Per ottenere gli effetti sperati, l'azienda deve, al contempo, offrire un elevato valore intrinseco del prodotto e potenziare la comunicazione<sup>58</sup>.

<sup>55</sup> AA.VV. (a cura di G. Fabris) (2003), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer, Milano, pp. 197 ss. M. Chevalier, G. Mazzalovo (2008), *Luxury brand management*, FrancoAngeli, Milano, p. 97. G. Fabris, L. Minestrini (2004), *Valore e valori della marca*, FrancoAngeli, Milano, p. 214.

<sup>56</sup> P. Onida (1971), *Economia d'Azienda*, Utet, Torino, pp. 380 ss.

<sup>57</sup> D. Lichtenstein, P. Block, W. Black (1988), "Correlates of Price Acceptability", *Journal of Consumer Research*, 15(2), pp. 243 ss. G. Pellicelli (2005), *Il marketing*, cit., pp. 305 ss.

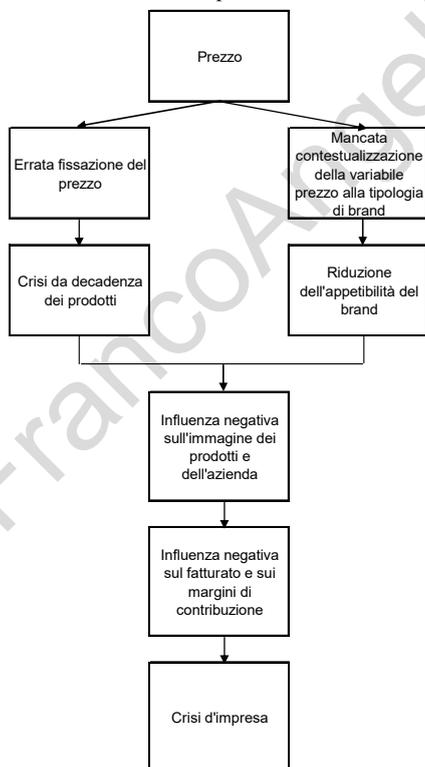
<sup>58</sup> A. Casiccia (2008), *Lusso e potere*, Bruno Mondadori, Milano, pp. 34 ss. T. Veblen (1970), *The Theory of the Leisure Class*, Gallimard, Paris.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Al contrario, l'incremento della clientela non deve essere ricercato con una diminuzione del prezzo, che danneggia l'esclusività del brand<sup>59</sup>, quanto piuttosto con un allargamento della fascia di mercato verso una clientela privilegiata. A tal proposito, il ricorso ai saldi e agli sconti per i brand altamente esclusivi riduce l'esclusività del lusso inaccessibile: tale politica può essere giudicata irrispettosa da parte della clientela affezionata, che ha pagato il prezzo intero ad inizio stagione, minimizzando l'importanza del brand.

Concludendo, il modello evidenzia quanto la gestione del prezzo sia alquanto determinante. Infatti, il prezzo influenza, da un lato, l'immagine dei prodotti e dell'azienda, dall'altro il fatturato e i margini di contribuzione. Una errata gestione del prezzo, quindi, può generare o alimentare una circostanza di crisi (Figura 6.6).

Fig. 6.6 – Le cause della crisi nell'ambito del prezzo



Fonte: elaborazione personale

<sup>59</sup> Dubois B., Czellar S., "Prestige Brands or Luxury Brands? An Exploratory Inquiry on Consumer Perceptions", Marketing in a Changing World: Scope, Opportunities and Challenges: Proceedings of the 31<sup>st</sup> EMAC Conference, University of Minho, Portugal, 28-31 May 2001.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

### C) La promozione

La promozione è un insieme di attività finalizzate ad informare, comunicare e persuadere i consumatori, affinché essi diventino (o rimangano) clienti effettivi. Utilizzando un canale di comunicazione ed una serie di strumenti vivivi, l'azienda cerca di modificare l'atteggiamento dei consumatori, inducendoli ad accettare la sua offerta e svalORIZZANDO le scelte della concorrenza<sup>60</sup>.

Per essere avvincente, essa deve focalizzarsi non solo sul prodotto come oggetto materiale, ma anche sul brand. In particolare, il messaggio promozionale ha il compito di convincere il consumatore circa gli effetti di un certo acquisto: il brand e il prodotto diventano uno strumento con il quale il cliente può soddisfare il proprio bisogno e dimostrare l'appartenenza ad un certo livello sociale.

Il messaggio promozionale costituisce uno strumento alquanto delicato. Infatti, quando esso non si mostra particolarmente accattivante, la gamma produttiva non riesce ad attrarre l'attenzione del cliente<sup>61</sup>.

Le cause della crisi più frequenti individuate dal modello riguardano:

- una inefficace comunicazione in merito all'esistenza del prodotto sul mercato;
- un mancato stimolo della domanda;
- un mancato rafforzamento dell'immagine aziendale.

Tali cause sono di seguito analizzate. Inoltre, la tabella seguente riassume i risultati dell'indagine empirica, stimolata anche dall'analisi della letteratura (Tabella 6.5).

Tab. 6.5 – Cause della crisi nell'indagine empirica

Tipologie di cause	%
Inefficace comunicazione in merito all'esistenza del prodotto sul mercato	100
Mancato stimolo della domanda	80
Mancato rafforzamento dell'immagine aziendale	78

Fonte: elaborazione personale

Difetti o inefficienze nella promozione del prodotto possono generare una crisi commerciale. Le ragioni possono essere molteplici:

- l'esistenza del prodotto sul mercato non è stata efficacemente comunicata: le caratteristiche, il prezzo e le prestazioni di un nuovo prodotto

<sup>60</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 325 ss. G. Pellicelli (2005), *Il marketing*, cit., pp. 449 ss. U. Volli (1988), *Contro la moda*, Bompiani, Milano, p. 127.

<sup>61</sup> B. Campedelli (1998), *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 69.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

o di un prodotto modificato non sono state trasmesse al proprio target in modo efficace. In particolare, un messaggio promozionale inefficace non ha descritto il prodotto e non lo ha distinto dagli altri prodotti concorrenti. L'inefficacia del messaggio è stata considerata una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi). Ciò dimostra la necessità di effettuare una adeguata promozione, affinché il prodotto riesca a persuadere il consumatore all'acquisto.

Nei settori esaminati, una inefficace promozione non è in grado di indurre il compratore all'acquisto, a modificare il suo atteggiamento nei confronti della concorrenza, oppure a convincerlo a posteriori di aver fatto la corretta scelta di acquisto<sup>62</sup>. Addirittura, il messaggio può aver compiuto una banalizzazione del brand, in quanto esso non ha sufficientemente identificato i significati centrali dello stesso<sup>63</sup>. Come ultimo, la promozione può aver danneggiato il brand quando essa non è in grado di valorizzare la sua valenza cosmopolita, diminuendo la sua allure internazionale: l'azienda perde una fetta di vendite potenziali, riferite a quei consumatori che, girando per il mondo per ragioni di lavoro o personali, preferiscono rimanere fedeli ad un certo brand;

- la domanda non è stata sufficientemente stimolata: a tal fine, è necessario distinguere la domanda in differenti categorie<sup>64</sup>. Se si tratta di domanda primaria (ossia quella di una categoria di prodotti), il messaggio promozionale non ha permesso di far conoscere le caratteristiche del prodotto in generale, seppur esso non abbia l'obiettivo di focalizzarsi su un brand in particolare. Se si tratta di domanda specifica (ossia riferita ad un prodotto di una marca in particolare), il messaggio promozionale non ha aumentato la domanda di un certo bene avente un determinato brand, non riuscendo a sottrarre clientela alla concorrenza. La domanda (primaria o specifica) può essere stata limitata a causa di una errata o inefficace promozione. Tale aspetto è stato considerato come una causa di crisi nell'80% dei casi. La domanda può aver subito una riduzione a causa di molteplici ragioni:
  - in primo luogo, la modesta entità degli investimenti pubblicitari: ciò non ha permesso la modificazione dell'atteggiamento del consumatore, il quale non è stato indotto ad accettare una particolare proposta

<sup>62</sup> G. Pellicelli (2005), *Il marketing*, cit., pp. 449 ss.

<sup>63</sup> N.J. Kapferer, G. Laurent (1992) *La sensibilité aux marques. Marchés sans marques. Marchés à marques*, Editions d'Organization, Paris, p. 15.

<sup>64</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 325 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

commerciale. Anche l'impiego errato dei testimonials può aver ridotto l'efficacia della promozione; infatti, quando le caratteristiche del testimonial non sono allineate all'identità di marca<sup>65</sup>, la notorietà del personaggio non ha un effetto benefico sul brand. Inoltre, quando l'azienda si è appoggiata per lungo tempo su un personaggio famoso, il brand viene riconosciuto attraverso quel personaggio: una mancata adesione del testimonial ad una campagna promozionale successiva può arrecare confusione nella mente del consumatore;

- in secondo luogo, la promozione può essersi focalizzata esclusivamente sulla clientela già acquisita, senza aver allargato la prospettiva anche su quella potenziale. Si pensi ai clienti che non dispongono delle possibilità finanziarie attuali per acquistare un bene di lusso, nei confronti dei quali l'azienda deve cercare di aumentare la *brand awareness*<sup>66</sup>. Un brand che viene riconosciuto soltanto dai clienti già affezionati è soggetto alla riduzione del suo valore nel tempo.

Con particolare riferimento alle aziende di lusso, il ruolo della promozione non è quello di vendere un oggetto, ma di trasmettere un messaggio di esclusività e far nascere o alimentare un desiderio. Il messaggio non deve limitarsi a descrivere un prodotto, ma deve distinguerlo dagli altri prodotti, mettendo in evidenza i valori assoluti ed il sistema periferico dei valori di un brand<sup>67</sup>. L'obiettivo commerciale, quindi, mette prima il sogno e dopo la vendita, seppur nel limite dei vincoli di bilancio dell'azienda. Al contrario, quando la promozione non riesce ad alimentare un sogno ed è focalizzata essenzialmente sul fattore prezzo, essa perde la sua efficacia: infatti, il cliente affezionato ad un brand di lusso non viene attirato dalla convenienza di un acquisto, quanto piuttosto da altri

<sup>65</sup> U. Okonkwo (2007), *Luxury Fashion Branding*, cit., pp. 156 ss.

<sup>66</sup> Per “*brand awareness*” si intende l'intensità della relazione tra il brand e la tipologia di prodotto percepita dal consumatore. Un brand forte sviluppa una intensa relazione tra il prodotto ed il brand stesso. Ogni volta che il consumatore manifesta il bisogno di un certo prodotto, il suo pensiero va immediatamente al brand con maggiore *brand awareness*. C. Ciappei, M. Surchi (2008), *Il lusso nel dettaglio*, cit., p. 106. J.N. Kapferer (2002), *Les marques à l'épreuve de la pratique*, Editions d'Organization, Paris, p. 200. M. Lombardi (a cura di) (2000), *Il dolce tuono. Marca e pubblicità nel terzo millennio*, FrancoAngeli, Milano, p. 74. U. Okonkwo (2007), *Luxury Fashion Branding*, cit., pp. 113 ss. C. Zara (a cura di) (1997), *La valutazione della marca*, Etas Libri, Milano, p. 5.

<sup>67</sup> D. Arnold (1992), *The Handbook of Brand Management*, Perseus Books, J.N. Boulder, G. Michel (2000), *La stratégie d'extension de marque*, Vuibert, Paris. E. Giacosa (2012), *Mergers & Acquisitions (M&A) in the Luxury Business*, cit., pp. 61 ss. J.N. Kapferer (2002), *Ce qui va changer les marques*, cit., pp. 29 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

attributi, quali il design, lo stile, il linguaggio e l'esperienza dell'azienda produttrice<sup>68</sup>;

- la riconoscibilità dell'immagine aziendale non è stata sufficientemente rafforzata: quando la promozione si limita a comunicare un prodotto, senza trasmettere i valori dell'azienda ad esso collegata (si pensi a quella produttrice ed a quella venditrice), la promozione non contribuisce a costruire saldamente l'identità di quel prodotto, del suo produttore o venditore.

La riconoscibilità dell'immagine aziendale non è stata considerata una causa della crisi in modo unanime (soltanto nel 78% dei casi). Pertanto, non tutte le aziende del campione considerano un fattore rilevante della crisi il non aver adottato una comunicazione completa, ossia orientata sia al prodotto, sia alla valorizzazione dell'immagine dell'azienda o delle aziende collegate a quel prodotto.

Una comunicazione non completa non costituisce un buon investimento: essa è focalizzata soltanto sulle caratteristiche del prodotto, senza trasmettere la mission aziendale ed i suoi valori, i quali possono alimentare ulteriormente il desiderio del consumatore<sup>69</sup>. Inoltre, l'assenza di una comunicazione completa non permette al consumatore di venire a conoscenza delle aziende più marcatamente coinvolte nella produzione e commercializzazione del prodotto e di maturare un consenso nei loro confronti. Tali ragioni possono avere delle ripercussioni negative sulla reputazione aziendale ed incidere negativamente sul fatturato<sup>70</sup>.

I suddetti fattori possono ridurre l'appetibilità di un brand e del prodotto collegato, generando o alimentando una situazione di crisi (Figura 6.7).

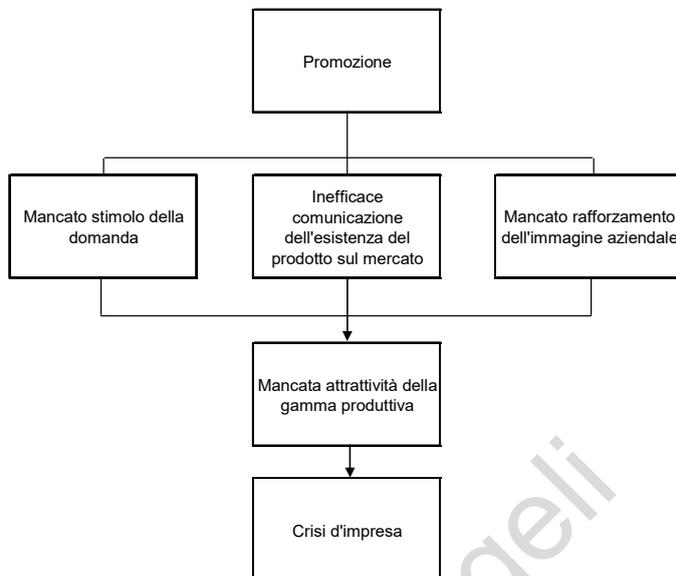
<sup>68</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 343 ss. E. Giacosa (2013), *Mergers and Acquisitions (M&As) in the Luxury Business*, cit., pp. 67 ss. S. King (1990), "Brand building in the 1990's", *Journal of Marketing Management*, 7(1), p. 3.

<sup>69</sup> J.N. Kapferer (2002), *Ce qui va changer les marques*, Editions d'Organisation, Paris, pp. 29 ss.

<sup>70</sup> S.S. Cowen, L.B. Ferreri, L.D. Parker (1987), "The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology and frequency-based analysis", *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), pp. 111 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 6.7 – Le cause della crisi nell'ambito della promozione



Fonte: elaborazione personale

## D) La distribuzione

La distribuzione costituisce una variabile fondamentale nella relazione tra l'azienda e il mercato, in quanto essa è volta a creare un connubio quasi diretto con il cliente. La rete distributiva influenza notevolmente la costituzione dell'identità del brand, sia attraverso la modalità di presentazione del bene, sia mediante la disponibilità dello stesso sul mercato<sup>71</sup>.

Il punto vendita rappresenta un luogo di incontro tra l'azienda ed il cliente, nei differenti momenti di contatto. Esso ha un ruolo fondamentale: in esso è disponibile la gamma di prodotti, esso contestualizza l'interazione tra il consumatore ed il prodotto e, come ultimo, esso veicola l'immagine aziendale.

Un buon prodotto, un prezzo competitivo ed una accattivante promozione non sono elementi sufficienti affinché l'offerta sia apprezzata dal consumatore<sup>72</sup>: al contrario, è necessario che il prodotto sia reso disponibile nei modi e nei tempi più consoni per il consumatore.

<sup>71</sup> S. Saviolo, S. Testa (2005), *Le aziende del sistema moda*, cit., p. 240.

<sup>72</sup> M.B. Holbrook, E.C. Hirschman (1982), "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun", *Journal of Consumer Research*, 9(2), pp. 32 ss. M.H. Huang (2001), "The theory of emotions in marketing", *Journal of Business and Psychology*, 16(2), pp. 239 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Le cause di crisi più frequenti individuate dal modello sono le seguenti:

- il ruolo del punto vendita;
- il ruolo del venditore;
- la modalità distributiva scelta.

Tali cause sono di seguito analizzate. Inoltre, la tabella seguente enuncia i risultati dell'indagine empirica, stimolata anche dall'analisi della letteratura (Tabella 6.6).

Tab. 6.6 – Cause della crisi nell'indagine empirica

Tipologie di cause	%
Ruolo del punto vendita	100
Ruolo del venditore	100
Modalità distributiva scelta	85

Fonte: elaborazione personale

Tali cause possono avere per oggetto:

- a) il ruolo del punto vendita<sup>73</sup>: il punto vendita può non rappresentare un luogo ideale di incontro tra la clientela e il brand aziendale. Quando il punto vendita non esalta le collezioni e l'esclusività del brand, esso non crea quell'ambiente-sogno che accresce la desiderabilità del brand e la sua identità di marca.

Il ruolo del punto vendita emerge nei differenti momenti di contatto con il cliente<sup>74</sup>, durante i quali il canale di distribuzione può influenzare l'identità di marca:

- durante il contatto iniziale tra il consumatore ed il punto vendita: il suddetto contatto si riferisce sia all'impatto esterno con il punto vendita, sia all'ingresso del consumatore nello stesso. Affinché il punto vendita sia avvincente, esso deve essere in grado di rappresentare il luogo nel quale la marca esprime se stessa e, allo stesso tempo, il consumatore può soddisfare il suo sogno.

<sup>73</sup> Il punto vendita è stato inteso sia in senso stretto, quando ci si riferisce ad un'azienda con una organizzata struttura distributiva, sia in senso ampio, quando ci si riferisce ad un'azienda di produzione, comunque dotata degli spazi e/o delle strutture per far conoscere la propria offerta.

<sup>74</sup> E. Giacosa (2012), *Mergers and Acquisitions (M&As) in the Luxury Business*, cit., pp. 67 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Al contrario, alcune scelte aventi per oggetto le vetrine, l'insegna, gli arredi, le luci e gli spazi per la prova possono sfavorire la creazione di un ambiente-sogno e danneggiare il senso della marca. Anche la scelta dell'ubicazione del punto vendita può non garantire una piena visibilità al brand, a causa di una location non ottimale rispetto ai luoghi dello shopping oppure all'interno degli stessi. Ciò non esalta le emozioni del cliente;

- durante il contatto successivo con il prodotto: quando l'internal design del punto vendita non è studiato in ogni dettaglio ed è carente nei confort offerti, il coinvolgimento del consumatore viene meno<sup>75</sup>; si riduce, in tal modo, quell'attrattività necessaria per alimentare il desiderio di acquisto<sup>76</sup>.

Il ruolo del punto vendita è stato individuato come una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi). Ciò dimostra la necessità di dotarsi di un punto vendita accattivante, affinché il prodotto riesca a persuadere il consumatore all'acquisto. In caso contrario, gli elementi caratterizzanti il brand ne vengono dispersi, influenzando negativamente le percezioni della clientela<sup>77</sup>: ciò può comportare un minore coinvolgimento del cliente già affezionato ed un minore interesse da parte dei clienti potenziali. Anche l'immagine aziendale ne viene compromessa, poiché essa è il connubio tra il mix di prodotti e servizi, da un lato, e il concept emergente nel punto vendita, dall'altro. Ciò riduce le potenzialità di vendita;

- b) il ruolo del venditore: il ruolo del venditore è di assoluto rilievo<sup>78</sup>. Quando il venditore si mostra non sufficientemente motivato e formato per interagire con il pubblico, e non attua quella differenziazione necessaria di trattamento a seconda della tipologia di clientela, il contatto tra consumatore e prodotto può perdere la sua proficua dimensione esperienziale. In particolare, è importante offrire un servizio personalizzato alla clientela; al contrario, quando al cliente abituale non

<sup>75</sup> A.G. Parsons (2011), "Atmosphere in fashion stores: do you need to change?", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(4), pp. 428 ss.

<sup>76</sup> G. Ceriani (2004), *Il marketing moving: l'approccio semiotico*, cit., p. 35. M.B. Holbrook, E.C. Hirschman (1982), "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun", cit., pp. 32 ss. M.H. Huang (2001), "The theory of emotions in marketing", *Journal of Business and Psychology*, cit., pp. 239 ss.

<sup>77</sup> K. Zaghi (2009), "La pianificazione del concept di punto vendita", *Economia & Management*, 5, p. 83.

<sup>78</sup> G. Pellicelli (2005), *Il marketing*, cit., p. 353.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

viene riservato un trattamento privilegiato, oppure il cliente potenziale non viene stimolato ad avvicinarsi all'universo del brand, il successo commerciale può venire compromesso.

Un errato atteggiamento del venditore è stato considerato una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi). Pertanto, è indispensabile che il venditore sia un adeguato "maestro di cerimonia"<sup>79</sup> e il cliente venga messo al centro della relazione commerciale;

- c) la modalità distributiva scelta: i possibili canali distributivi sono molteplici e classificabili in relazione a differenti criteri di osservazione (ossia il numero di intermediari che vi operano e la tipologia del soggetto intermediario che collega l'azienda produttrice al consumatore finale)<sup>80</sup>. Il connubio tra i differenti criteri può non essere adeguato sia alle competenze possedute dall'azienda in ambito commerciale, sia alle caratteristiche del target di riferimento: in tal caso, l'azienda può non mostrarsi sufficientemente attrattiva nei confronti dei consumatori. In aggiunta, l'operato degli intermediari può non essere allineato ai valori aziendali, creando confusione nella mente dei consumatori.

La modalità distributiva adottata è stata considerata una causa della crisi nell'85% dei casi. Ciò dimostra che una scelta errata in ambito distributivo può generare un danno di immagine al brand, influenzando la sua attrattività e riducendone le vendite. A titolo esemplificativo, quando il canale distributivo impiegato in un'azienda del lusso non è in grado di marcare l'esclusività del prodotto ed offrire un alto livello qualitativo, esso può ridurre l'appeal del brand, influenzando la sua selettività.

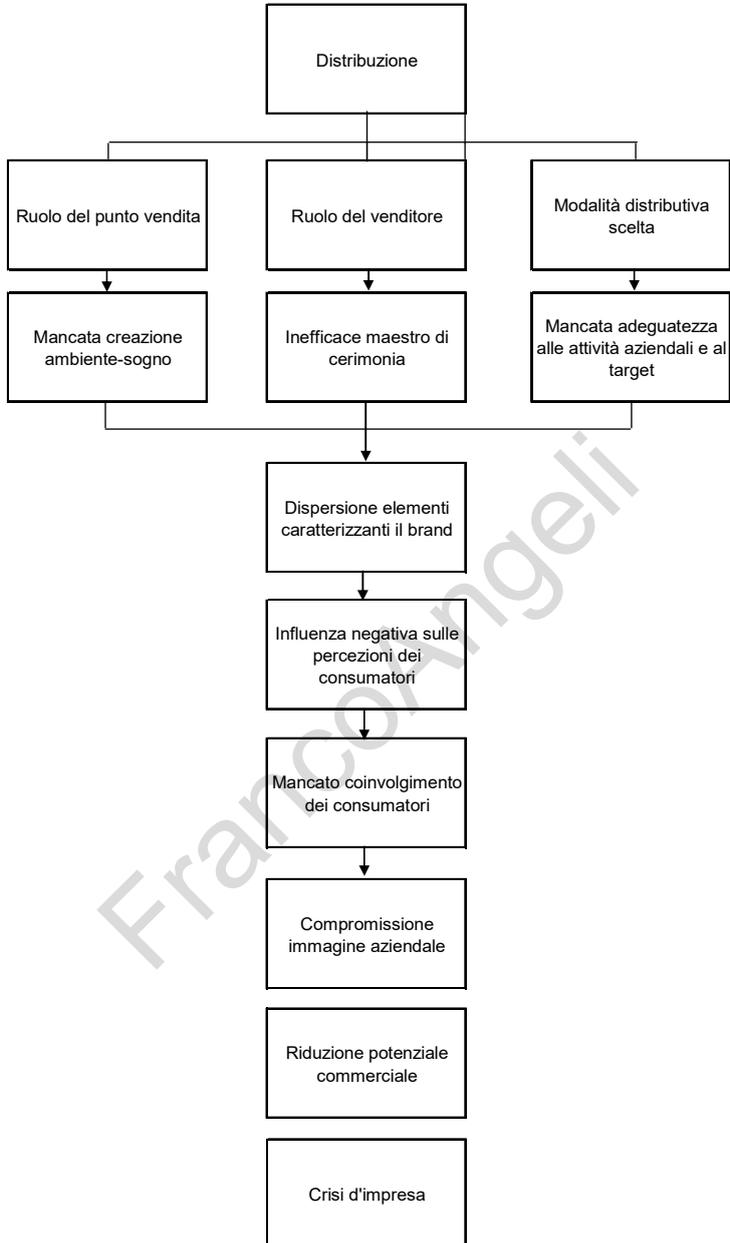
Concludendo, la variabile distribuzione costituisce un elemento alquanto delicato. Eventuali errori possono compromettere il successo commerciale dell'azienda, generando o alimentando una situazione di crisi (Figura 6.8).

<sup>79</sup> E. Corbellini, S. Saviolo (2007), *L'esperienza del lusso*, Etas, Milano, p. 162.

<sup>80</sup> Per un maggiore approfondimento sulle possibili modalità distributive, si fa rimando a G. Pellicelli (2005), *Il marketing*, cit., pp. 355 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 6.8 – Le cause della crisi nell'ambito della distribuzione



Fonte: elaborazione personale

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

### 6.2.2. *Le aree funzionali integrative esaminate nella terza sezione della terza parte del modello*

Queste aree hanno un carattere integrativo e di supporto rispetto alle aree caratteristiche, riflettendone il contenuto. Esse non hanno un ruolo meno rilevante rispetto alle aree caratteristiche, in quanto svolgono una funzione indispensabile per il raggiungimento dell'oggetto aziendale<sup>81</sup>. Tali aree pongono in essere l'attività dell'impresa, ognuna nel proprio ambito: in particolare, l'area Organizzazione e Personale rende disponibile il fattore produttivo lavoro alle altre aree funzionali, mentre l'area Finanza approvvigiona il fattore capitale<sup>82</sup>.

Il nucleo caratteristico può stimolare o limitare il nucleo integrativo, per effetto delle manifestate esigenze connesse allo svolgimento dell'attività caratteristica: a titolo esemplificativo, la scelta di porre in essere una diversificazione produttiva richiede un'adeguata preparazione del personale, nonché una consona disponibilità finanziaria.

A loro volta, le aree integrative condizionano il nucleo caratteristico in termini qualitativo-quantitativi: a seconda della disponibilità e della capacità di gestire i fattori produttivi capitale e lavoro, esse influenzano gli obiettivi e i risultati delle aree caratteristiche<sup>83</sup>.

Il modello individua alcuni fattori ed eventi riguardanti le aree funzionali integrative, che possono generare o alimentare una situazione di crisi.

#### 6.2.2.1. *L'organizzazione e personale*

L'area dell'Organizzazione e Personale individua gli organi, le relative funzioni e responsabilità analiticamente attribuite agli stessi, nonché le relazioni tra i vari organi<sup>84</sup>. Inoltre, essa definisce in che modo le risorse umane partecipano all'attività dell'azienda e si coordinano tra loro, indirizzandone il contributo<sup>85</sup>. Come ultimo, essa si occupa di approvvigionare e gestire il fattore produttivo lavoro, a livello direzionale ed esecutivo.

<sup>81</sup> L. Brusa (1996), *Lezioni di Economia aziendale*, cit., p. 50.

<sup>82</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., pp. 185 ss. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 177 ss.

<sup>83</sup> A. Pavan (2008), *L'amministrazione economica delle aziende*, cit., p. 45.

<sup>84</sup> L. Brusa (1986), *Strutture organizzative d'impresa*, cit., p. 51. G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 54. P. Onida (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino, pp. 85 ss. A. Rugiadini (1979), *Organizzazione d'impresa*, cit., pp. 243 ss.

<sup>85</sup> A. Beretta Zanoni (2008), *Strategia aziendale*, cit., p. 77. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 163 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Il modello analizza l'area dell'Organizzazione e Personale, separando l'attività dell'Organizzazione da quella della gestione del Personale.

### A) Organizzazione

Essa individua, da un lato, gli organi, i ruoli e la loro modalità di funzionamento, dall'altro le relazioni tra i vari organi. L'organizzazione è in stretta relazione con la gestione: la gestione riguarda l'attività amministrativa, finalizzata a realizzare l'oggetto economico aziendale; l'organizzazione condiziona la configurazione dell'assetto aziendale (sotto il profilo della sua idoneità strutturale e adeguatezza dimensionale) in conformità alle esigenze della gestione. Inoltre, le operazioni che formano la gestione vengono programmate, decise ed eseguite dalle risorse umane coordinate dall'Organizzazione. Il management delle risorse umane è, pertanto, fondamentale<sup>86</sup>. Si crea, quindi, una interdipendenza tra gli organi che effettuano le operazioni, le funzioni attribuite agli individui e le operazioni di gestione che ne derivano<sup>87</sup>.

Il modello proposto individua alcune cause della crisi contestualizzabili all'attività dell'Organizzazione. La suddetta individuazione deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dall'indagine empirica.

Le cause di crisi più frequenti individuate dal modello sono le seguenti:

- mancato conferimento di ordine e razionalità all'operato delle risorse umane;
- mancata interdipendenza tra organizzazione e gestione;
- mancato coordinamento tra l'elemento umano e quello materiale.

Tali cause sono di seguito analizzate. Inoltre, la tabella seguente riassume i risultati dell'indagine empirica, stimolata anche dall'analisi della letteratura (Tabella 6.7).

Tab. 6.7 – Cause della crisi nell'indagine empirica

Tipologie di cause	%
Mancato conferimento di ordine e razionalità all'operato delle risorse umane	100
Mancata interdipendenza tra organizzazione e gestione	85
Mancato coordinamento tra l'elemento umano e quello materiale	70

Fonte: elaborazione personale

<sup>86</sup> G. Ferrero (1967), *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, cit., p. 26. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 178 ss.

<sup>87</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., pp. 56 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

In primo luogo, l'Organizzazione può non conferire ordine e razionalità all'operato delle risorse umane, in vari ambiti ed a vari livelli. Ciò avviene quando il management non è in grado di gestire l'articolazione degli organi e delle relative funzioni, da un lato, e le relazioni di interdipendenza tra gli organi, dall'altro<sup>88</sup>. Ciò può arrecare un certo caos organizzativo<sup>89</sup>. Tale aspetto è stato considerato una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi). È necessario, quindi, che l'area dell'Organizzazione sappia individuare, con ordine e razionalità, gli organi, i ruoli e la loro modalità di funzionamento, da un lato, e le relazioni tra i vari organi, dall'altro. Allo stesso tempo, emerge una forte sensibilità delle aziende analizzate nell'evitare un certo caos organizzativo, consapevoli del ruolo dell'organizzazione delle risorse umane.

In secondo luogo, l'Organizzazione può non essere in grado di garantire l'interdipendenza con la gestione<sup>90</sup>. Quando manca una congiunta determinazione tra i caratteri qualitativo-quantitativi dell'organizzazione con quelli della gestione, l'inefficienza organizzativa può comportare un'inefficienza gestionale; in particolare, l'inadeguatezza qualitativa e quantitativa delle risorse umane operanti può ripercuotersi sull'operatività della gestione. In aggiunta, quando l'organizzazione viene concepita come un ordinamento immutabile nel tempo e non soggetto a revisioni frequenti, essa si mostra incapace di soddisfare le problematiche della gestione<sup>91</sup>. Pertanto, le inefficienze organizzative si ripercuotono negativamente sulle performance delle altre

<sup>88</sup> A.E. Akgün, G.S. Lynn, J.C. Byrne (2003), "Organizational learning: A socio-cognitive framework. *Human Relations*, 56, pp. 839 ss. H.K. Anheier (Ed.) (1999), *When things go wrong: Organizational failures and breakdowns*, Sage, Thousand Oaks. E.P. Antonacopoulou, Z. Sheaffer (2014), "Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management", *Journal of Management Inquiry*, 23(1), pp. 5 ss. Gilmour C., Sheehan G. (1978), "The Effect of Crises on Organizational Planning", *Journal of General Management*, 4(2), pp. 50 ss. Hermann C.F. (1963), "Some consequences of crisis which limit the viability of organizations", *Administrative Science Quarterly*, 8, pp. 61 ss. S. Kovoov-Misr, R.F. Zammuto, I.I. Mitroff (2000), "Crisis preparation in organizations: Prescription versus reality. *Technological Forecasting & Social Change*, 63, pp. 43 ss. T.C. Pauchant, R. Douville (1993), "Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991", *Industrial Environment Crisis Quarterly*, 7, pp. 43 ss. C. Perrow (1984), *Normal accidents*, Basic Books, New York.

<sup>89</sup> A. Boin, P. 't Hart (2003), "Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?", *Public Administration Review*, 63(5), pp. 544 ss.

<sup>90</sup> P. Onida (1971), *Economia d'azienda*, cit., pp. 133 ss.

<sup>91</sup> G. Zappa (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol. II, Giuffrè, Milano, p. 19.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

aree funzionali e, nel complesso, su quelle del sistema azienda. Ciò può generare o alimentare una crisi strutturale-dimensionale<sup>92</sup>. Nonostante la rilevanza dell'interdipendenza tra l'organizzazione e la gestione, questo aspetto è stato considerato una causa della crisi soltanto nell'85% dei casi. Secondo l'interpretazione di chi scrive, ciò dimostra soprattutto una visione parziale, da parte delle aziende del campione, circa la stretta relazione esistente tra inefficienza organizzativa e inefficienza gestionale.

Come ultimo, quando l'organizzazione non riesce a identificare quella disposizione più conveniente e flessibile dei fattori produttivi a disposizione dell'azienda, possono verificarsi delle inefficienze tali da precludere il raggiungimento degli obiettivi perseguiti e il buon andamento dell'azienda<sup>93</sup>. Ciò avviene quando l'azione dell'elemento umano non è ben combinata all'elemento materiale a disposizione dell'azienda, sia in senso qualitativo sia quantitativo. Nel capitolo 1<sup>94</sup>, si è detto che l'azienda è definibile come un sistema, le cui componenti (il fattore umano e quello materiale) sono interrelate in modo unitario e sono ambedue indispensabili per lo svolgimento dell'attività economica: se il fattore umano rappresenta il motore dell'azienda, quello materiale è necessario per il compimento dell'attività economica. Quando viene a mancare l'interrelazione tra la componente umana e quella materiale, può crearsi una spirale viziosa che va a coinvolgere le restanti parti del sistema azienda. Il processo degenerativo che viene a manifestarsi va ad interessare l'intero sistema azienda, coinvolgendo in modo più o meno intenso e durevole le molteplici relazioni che animano l'azienda. Questo può compromettere l'operatività della stessa, generando o alimentando una situazione di crisi. Diventa, pertanto, di assoluto rilievo identificare quella disposizione più conveniente dei fattori produttivi a disposizione dell'azienda, rispettando una logica sistemica. Nonostante la sua rilevanza, tale aspetto è stato moderatamente considerato come una causa della crisi nell'indagine empirica (70% dei casi). Secondo l'interpretazione di chi scrive, ciò dimostra nuovamente un'ottica parziale, da parte del management e/o della proprietà, in merito ad una visione sistemica dell'azienda. A tal proposito, il manage-

<sup>92</sup> P.C. Nystrom, W.H. Starbuck (1984), "To avoid organizational crisis, unlearn", *Organizational Dynamics*, 12, pp. 53 ss.

<sup>93</sup> C.K. Barnett, M.G. Pratt (2000), "From threat rigidity to flexibility: Toward a learning model of autogenic crisis in organizations", *Journal of Organizational Change Management*, 13, pp. 74 ss. N. Di Cagno, S. Adamo (2000), *Amministrazione e controllo delle imprese di assicurazione*, Giappichelli, Torino, p. 155. L. Possieri (2014), *Organizzazione Aziendale e Crisi di Impresa*, Libellula Edizioni, Tricase. P. Onida (1971), *Economia d'Azienda*, cit., p. 137.

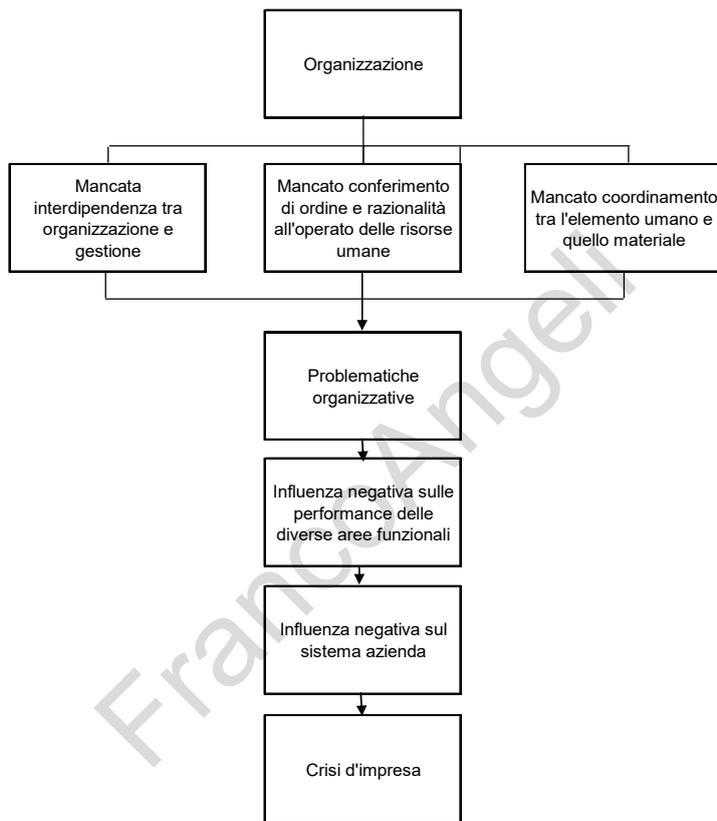
<sup>94</sup> Tale concetto è stato sviluppato nei parr. 1.1 e 1.2 del capitolo 1.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

ment e/o la proprietà devono essere maggiormente sensibilizzati sulla necessità di intendere l'azienda come una realtà complessa, caratterizzata da molteplici relazioni tra vari oggetti di osservazione.

Il combinarsi dei suddetti fattori connessi all'Organizzazione può generare o alimentare una situazione di crisi (Figura 6.9).

Fig. 6.9 – Le cause della crisi nell'ambito dell'Organizzazione



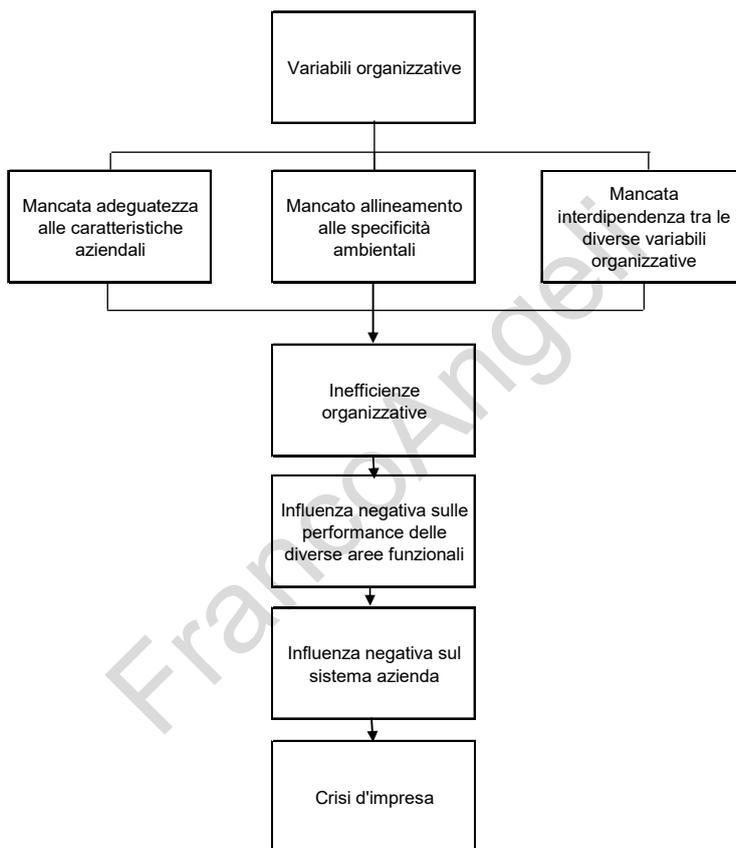
Fonte: elaborazione personale

Volendo strutturare al meglio l'indagine, occorre riferirsi alle variabili organizzative dell'azienda; l'intento è quello di verificare come esse possano generare o alimentare una situazione di crisi. In particolare, esse possono non essere adeguate sia alle caratteristiche aziendali, sia alle specificità dell'ambiente circostante. Inoltre, può esservi una mancata interdipendenza tra le suddette variabili organizzative: ciò può aver luogo quando le scelte in me-

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

rito ad ogni singola variabile organizzativa non sono reciprocamente compatibili tra loro e finalizzate ad un obiettivo comune, oppure la gestione di ogni variabile avviene in modo sostanzialmente rigido e poco interdipendente rispetto alle altre. Tali fattori possono arrecare delle problematiche organizzative, che si ripercuotono sull'operatività delle singole aree funzionali e, a cascata, sul sistema azienda (Figura 6.10).

Fig. 6.10 – L'utilità dell'indagine delle variabili organizzative



Fonte: elaborazione personale

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Di seguito, l'indagine viene ulteriormente approfondita sotto il profilo teorico, distinguendo le differenti variabili organizzative<sup>95</sup>:

- la struttura organizzativa,
- i meccanismi operativi;
- gli stili di direzione;
- la cultura aziendale.

Si è scelto di non verificare tali aspetti anche sotto il profilo empirico, per non appesantire ulteriormente il questionario rivolto alle aziende del campione.

#### a) La struttura organizzativa

Una errata decisione della struttura organizzativa può comportare una sbagliata suddivisione dei compiti tra il personale, perdendo di vista gli sforzi per raggiungere gli obiettivi comuni del sistema azienda. L'ossatura di base che ne deriva può manifestarsi inadatta per supportare la realizzazione dell'oggetto aziendale, compromettendo il perseguimento degli obiettivi prefissati.

Quando, in presenza di una pluralità di livelli organizzativi, la modalità di distribuzione dei poteri decisionali tra i membri dell'organizzazione non è equilibrata, oppure non rispetta le esigenze del sistema azienda, la corretta gestione delle risorse umane può venirne compromessa.

In aggiunta, anche un inefficace coordinamento tra gli organi può arrecare una scorretta divisione del lavoro, non assicurando quell'integrazione necessaria per il raggiungimento degli obiettivi comuni, oltre a creare eventuali aree prive di responsabilità<sup>96</sup>. Se le diverse parti della struttura non sono armonizzate e sincronizzate tra loro, ciascuna di esse lavora spesso in modo strettamente settoriale, senza una chiara consapevolezza delle esigenze aziendali nel loro complesso.

Come ultimo, quando la formalizzazione della struttura non avviene in modo efficace, la variabilità dei comportamenti dei soggetti può essere controproducente. Infatti, soltanto una buona e meticolosa formalizzazione crea le premesse per comunicare chiaramente ai membri dell'organizzazione il loro ruolo in azienda.

<sup>95</sup> Per un maggior approfondimento sulle singole variabili organizzative, si vedano, tra gli altri, le seguenti opere: G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda (1994), *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, pp. 441 ss. L. Brusa (2004), *Dentro l'azienda. Organizzazione e management*, Giuffrè, Milano.

<sup>96</sup> F.R. Westley (1990), "Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion", *Strategic Management Journal*, 11(5), pp. 337 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Anche l'impiego di una serie di strumenti (quali l'organigramma ed i mansionari) può non essere sufficientemente utile per formalizzare la struttura aziendale; ciò avviene quando, nell'intento di raffigurare la struttura di base dell'azienda, alcuni aspetti organizzativi di rilievo possono non essere delineati sufficientemente. Con particolare riferimento all'organigramma, esso può non essere stato esplicitato nel modo corretto: in particolare, esso non fornisce sufficienti indicazioni sui compiti che ciascun organo deve svolgere; non delinea la distribuzione del lavoro in senso orizzontale e verticale; non evidenzia le relazioni differenti da quelle gerarchiche (fatta eccezione per i rapporti di dipendenza funzionale tra organi di staff); non mostra le relazioni orizzontali tra le unità poste sotto la direzione di uno stesso capo e collocate all'interno allo stesso livello organizzativo. Tali lacune possono comportare un certo caos organizzativo.

Per colmare le suddette lacune dell'organigramma, l'azienda può ricorrere all'uso dei mansionari, i quali esplicitano "che cosa" debbono fare i singoli organi aziendali, attraverso la descrizione dei compiti ad essi assegnati. In aggiunta, anche l'impiego di una serie di norme procedurali può specificare le modalità di svolgimento dei compiti, evidenziando, altresì, le relazioni che legano organi differenti. Un impiego scorretto e non meticoloso dei mansionari e delle norme procedurali non permette di colmare le lacune dell'organigramma: vengono a mancare quelle regole operative utili per operare in modo sincronico, sia rispetto al disegno strutturale di base, sia in relazione alle esigenze aziendali. Ciò alimenta il suddetto caos organizzativo, che è controproducente per il buon funzionamento del sistema azienda.

#### b) I meccanismi operativi

Affinché il disegno strutturale imposto dalla struttura organizzativa possa diventare funzionante, è necessario l'impiego di una serie di strumenti denominati "meccanismi operativi", rappresentati dal sistema di pianificazione e controllo, dal sistema di gestione del personale e dal sistema informativo.

Anche la delimitazione dei meccanismi operativi può compromettere il disegno strutturale di base dell'azienda<sup>97</sup>: ciò può avvenire se non viene chiarito efficacemente il ruolo dei singoli soggetti, se la loro partecipazione al raggiungimento degli obiettivi aziendali è scarsa, e se la modalità di incoraggiamento alla collaborazione tra gli individui è modesta.

Con particolare riferimento al sistema di pianificazione e controllo, esso può non esplicitare chiaramente gli obiettivi dell'azienda e dei singoli organi

<sup>97</sup> K.E. Weick (1988), "Enacted sense-making in crisis situations", *Journal of Management Studies*, 25, pp. 305 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

in essa operanti, non permettendo di verificare il grado di raggiungimento degli stessi; in tal modo, i comportamenti degli individui risultano non allineati in maniera consona al disegno strutturale. Anche il sistema di gestione del personale può essere carente nella selezione del personale, oltre che nella formazione, addestramento e valutazione dello stesso; ciò può arrecare sia un impiego improduttivo del fattore produttivo lavoro, sia una mancata valorizzazione dell'apporto umano. Anche il sistema informativo aziendale può non essere efficace nel raccogliere, elaborare ed archiviare tutti i dati legati all'attività aziendale<sup>98</sup>: vengono meno la produzione e distribuzione delle informazioni destinate alla comunicazione interna ed a quella esterna, generando un'informativa poco accurata e completa<sup>99</sup>. Il processo decisionale dell'azienda ne viene limitato; in aggiunta, l'isolamento degli stakeholder può essere controproducente, in quanto esso incrementa lo stato di incertezza e rende difficile la formazione del consenso nei confronti del progetto aziendale.

### c) Gli stili di direzione

In aggiunta alle variabili organizzative della struttura organizzativa e dei meccanismi operativi, anche gli stili di direzione possono non essere consoni alle esigenze del sistema azienda.

Quando lo stile di direzione non è condiviso, il rischio è quello di un mancato allineamento dei vari manager e responsabili ad un comune codice di azione. In aggiunta, la difficoltà nel formalizzare lo stile di direzione, che è influenzato dallo stile personale di ciascun manager o responsabile, rende lo stesso meno influenzabile dal vertice aziendale. Viene a crearsi una differenza comportamentale tra i vari manager e responsabili, e un mancato orientamento verso il fine comune del sistema azienda.

Inoltre, il modello di comportamento dei responsabili può essere irrispettoso delle personalità ed esigenze dei subordinati, rivelandosi un inefficace strumento organizzativo.

Tali aspetti possono ridurre la motivazione e il coinvolgimento delle risorse umane impiegate, influenzando negativamente le performance da esse ottenute.

<sup>98</sup> M. Hilb (2011), "Redesigning corporate governance: lessons learnt from the global financial crisis", *Journal of Management and Governance*, 15, pp. 536. T. Jefferson (2006), "Evaluating the Role of Information Technology in Crisis & Emergency Management", *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 36(3), pp. 261 ss.

<sup>99</sup> A. Boin, P. 't Hart (2003), "Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?", *Public Administration Review*, 63(5), pp. 544 ss. D.A. Fishman (1999), "ValuJet Flight 592: Crisis Communication Theory Blended and Extended", *Communication Quarterly*, 47(4), pp. 345 ss. S. Yin, R. Jing (2014), "A Schematic View of Crisis Threat Assessment", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), p. 102.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

#### d) La cultura aziendale

Come ultimo, la cultura aziendale può non essere sufficientemente condivisa da parte delle risorse umane operanti in azienda. La situazione si aggrava in assenza di una leadership carismatica.

In particolare, le idee, i valori e i principi di comportamento aziendale possono non rappresentare un patrimonio comune condiviso.

Quando la cultura aziendale non è radicata negli individui e non è sufficientemente condivisa, oppure essa non si concilia con una efficace ed efficiente gestione, può venir meno un forte spirito di gruppo, che può influenzare negativamente la concretizzazione della missione comune da compiere.

### B) La gestione del Personale

Dopo aver delineato l'attività dell'Organizzazione, il modello si concentra sull'attività del Personale.

L'attività del Personale, abbinata a quella dell'Organizzazione, si occupa di selezionare ed acquisire il fattore personale e di gestirlo nell'ambito delle aree funzionali. Tali mansioni possono comportare delle problematiche organizzative, che vanno ad alimentare una circostanza di crisi.

Il modello individua alcune criticità contestualizzabili all'attività del Personale, che possono generare o alimentare una situazione di crisi. La suddetta individuazione deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dall'indagine empirica.

Le cause della crisi più frequenti individuate dal modello sono le seguenti:

- errori nell'attività di reclutamento delle risorse umane;
- errori nell'attività di inserimento delle risorse umane in azienda;
- errori nella formazione ed addestramento delle risorse umane;
- errori nella valutazione e incentivazione delle risorse umane.

Tali cause sono di seguito analizzate. Inoltre, la tabella seguente riassume i risultati dell'indagine empirica, stimolata anche dall'analisi della letteratura (Tabella 6.8).

Tab. 6.8 – Cause della crisi nell'indagine empirica

Tipologie di cause	%
Errori nell'attività di reclutamento delle risorse umane	100
Errori nell'attività di inserimento delle risorse umane in azienda	100
Errori nella formazione ed addestramento delle risorse umane	100
Errori nella valutazione e incentivazione delle risorse umane	90

Fonte: elaborazione personale

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Di seguito, vengono analizzate le principali attività poste in essere nell'ambito della gestione del Personale (ossia il reclutamento, l'inserimento, la formazione ed addestramento, e la valutazione ed incentivazione delle risorse umane), nell'ottica di evidenziare una serie di fattori o elementi che possono compromettere l'operatività dell'azienda.

In primo luogo, l'attività di reclutamento può non essere allineata sia alle variabili di natura interna (riferite alle caratteristiche dei processi di produzione, ai flussi di entrata e di uscita dei lavoratori, alla mobilità interna ecc.), sia a quelle di natura esterna (quali la situazione del mercato esterno del lavoro e i vincoli di natura legislativa). In aggiunta, quando il processo di reclutamento non tiene in considerazione il reale fabbisogno quantitativo e qualitativo di personale, le esigenze aziendali non vengono correttamente soddisfatte: da un lato, l'azienda può incorrere in un inutile innalzamento dei costi del personale, dall'altro la dotazione di risorse umane può essere insufficiente. Tale aspetto è stato considerato una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi). Pertanto, la limitatezza delle risorse finanziarie disponibili richiede uno sforzo massimo nell'identificare il corretto fabbisogno di risorse umane e nel gestirle in modo corretto.

In secondo luogo, anche la fase di inserimento delle risorse umane in azienda rappresenta un momento delicato: quando i nuovi entranti non riescono ad amalgamarsi perfettamente alla realtà aziendale, il loro operato può non raggiungere i risultati globali perseguiti. L'assenza di uno strutturato processo di integrazione del personale all'interno dell'unità organizzativa di appartenenza può generare una serie di lacune e carenze specifiche, che impatta negativamente sulle performance raggiunte. Anche tale aspetto è stato considerato una causa della crisi nella totalità dei casi del campione (100% dei casi). Ciò dimostra la necessità di inserire opportunamente le risorse umane nei vari ruoli e ambiti, e la consapevolezza che l'affidamento di una serie di mansioni a persone non adatte può rimettere in discussione l'efficacia delle scelte in ogni singola area funzionale. In particolare, le risorse umane operanti nei settori economici esaminati debbono tenere in considerazione la presenza di due nuclei ben definiti, quello creativo e quello manageriale<sup>100</sup>. Da una parte, il nucleo creativo deve saper creare, pur nel rispetto dei vincoli di bilancio; dall'altra, il nucleo manageriale non può esimersi dal considerare la natura dell'attività svolta dall'azienda, contemplando la necessità di una creatività diffusa e un rinnovamento continuo dei beni. Seppur essi si mostrino apparentemente in competizione, i due nuclei debbono saper operare in modo autonomo, ma interdipendente: infatti, l'azienda non può sopravvivere

<sup>100</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., p. 206.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

sul mercato nel lungo periodo se essa dispone di una gamma produttiva creativa, ma non rispetta gli equilibri economico, patrimoniale e finanziario, e viceversa. Pertanto, le risorse umane operanti nei due nuclei devono operare in modo complementare, affinché i prodotti siano accattivanti e gli equilibri di gestione vengano rispettati. Al contrario, quando le risorse umane operanti nei due nuclei non sono in grado di confrontarsi e di giungere ad una soluzione unanime, l'azienda si priva di un "management della creatività"<sup>101</sup>: l'originalità della gamma produttiva può venirne compromessa, così come il raggiungimento degli equilibri di gestione. La sopravvivenza aziendale, quindi, viene messa a rischio.

Inoltre, quando il personale non viene efficacemente formato ed addestrato, esso non riesce ad acquisire quella mentalità e quel complesso di conoscenze specifiche indispensabili sia per ottenere un buon rendimento lavorativo, sia per saper gestire situazioni nuove, interpretando al meglio il proprio ruolo nell'ambito della struttura organizzativa. Anche tale aspetto è stato considerato una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi), a dimostrazione che una corretta attività di formazione e addestramento è necessaria affinché le risorse umane possano raggiungere elevate performance. In particolare, l'appartenenza dell'azienda ai settori economici esaminati richiede una preparazione specifica del personale, la cui assenza o inadeguatezza non permette una proficua operatività dello stesso:

- se il personale opera nel nucleo creativo, le risorse umane (si pensi allo stilista, al design director, ai disegnatori, alle sarte, alle cucitrici ecc.) debbono essere dotate di grande capacità comunicativa ed essere propense all'innovazione, all'originalità, all'andare spesso contro corrente. L'originalità del creativo deriva da una forte personalità degli individui<sup>102</sup>: operativamente, esse devono saper progettare e realizzare nuove idee, che debbono essere poi sviluppate e trasformate in prodotti. A tal fine, il nucleo creativo deve analizzare stagionalmente le tendenze di mercato in termini di materiali, modelli e colori e, successivamente, identificare i modelli in grado di rinnovare i codici stilistici dell'azienda (si pensi a quei simboli impiegati per materializzare l'ispirazione stilistica nel tempo, come il cavallino per Ralph Lauren);
- se il personale opera nel nucleo manageriale: le risorse umane in esso operanti (si pensi al CEO, al product manager, al responsabile della

<sup>101</sup> R. Cappetta, P. Cillo, A. Ponti (2001), "L'innovazione nel pret-à-porter: un'analisi longitudinale di Vogue Italia (1984-1999)", *Economia & Management*, 3, pp. 85 ss. M. Ricchetti, E. Cietta (2006), *Il valore della moda*, Bruno Mondadori, Milano, p. 63.

<sup>102</sup> C. Amatulli (2005), *Moda Marketing Linguaggi Segni*, Cacucci, Bari, pp. 16 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Pianificazione strategica, dell'area Finanza, dell'Organizzazione, dell'Amministrazione e controllo) debbono possedere le competenze per organizzare, gestire e rilevare l'azienda<sup>103</sup>. Le competenze richieste al personale differiscono a seconda dell'orizzonte temporale considerato:

- nel lungo periodo: il personale del nucleo manageriale deve saper imporre sul mercato un'identità di marca, attraverso adeguate strategie di prodotto ed un corretto posizionamento. Più specificatamente, il personale operante nel nucleo manageriale deve essere addestrato e formato per occuparsi, tra le altre, delle seguenti attività<sup>104</sup>: far quadrare i conti per raggiungere gli obiettivi aziendali, raccordare stilisti, modellisti e marketing manager, supervisionare l'attività produttiva, integrare le varie aree funzionali affinché esse operino nel rispetto di un comune obiettivo;
- nel breve periodo: il personale operante nel nucleo manageriale deve essere addestrato e formato per studiare il mercato attuale e potenziale, effettuare un'analisi dei concorrenti, analizzare i risultati delle collezioni passate e definire il prezzo e l'assetto dell'offerta stagionale (marche, numero di collezioni, caratteristiche merceologiche, occasioni d'uso, modelli, varianti di colore) entro il quale i creativi possono generare le proprie creazioni.

Come ultimo, quando i processi di valutazione del personale vengono intrapresi senza individuare correttamente i soggetti responsabili degli obiettivi intermedi, ciò predisporre l'azienda sia ad un disordine organizzativo, sia ad una complessa situazione che può influenzare negativamente le sue performance<sup>105</sup>. Inoltre, l'assenza di adeguate politiche di incentivazione basate su sistemi di ricompensa, programmazione e sviluppo delle carriere e valutazione delle prestazioni, può demotivare il personale, rendendolo meno fidelizzato all'azienda e meno produttivo. Tale aspetto è stato considerato una causa della crisi nel 90% dei casi. Ciò dimostra la necessità di sviluppare una

<sup>103</sup> T. Bianchi (1979), *La fondazione dell'economia aziendale: il pensiero di Gino Zappa*, Giuffrè, Milano, p. 115. G. Ceriani (1996), *Lezioni di Economia aziendale*, Cedam, Padova, p. 43. G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., pp. 54, 164 ss. P. Onida (1965), *Economia d'azienda*, Utet, Torino, Libro I, p. 3. F. Superti Furga (1991), *Reddito e capitale nel bilancio di esercizio*, 2ª ed., Giuffrè, Milano, p. 1. G. Zappa (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Volume I, Giuffrè, Milano, pp. 93 ss.

<sup>104</sup> M. Ricchetti, E. Cietta (2006), *Il valore della moda*, cit., pp. 80 ss.

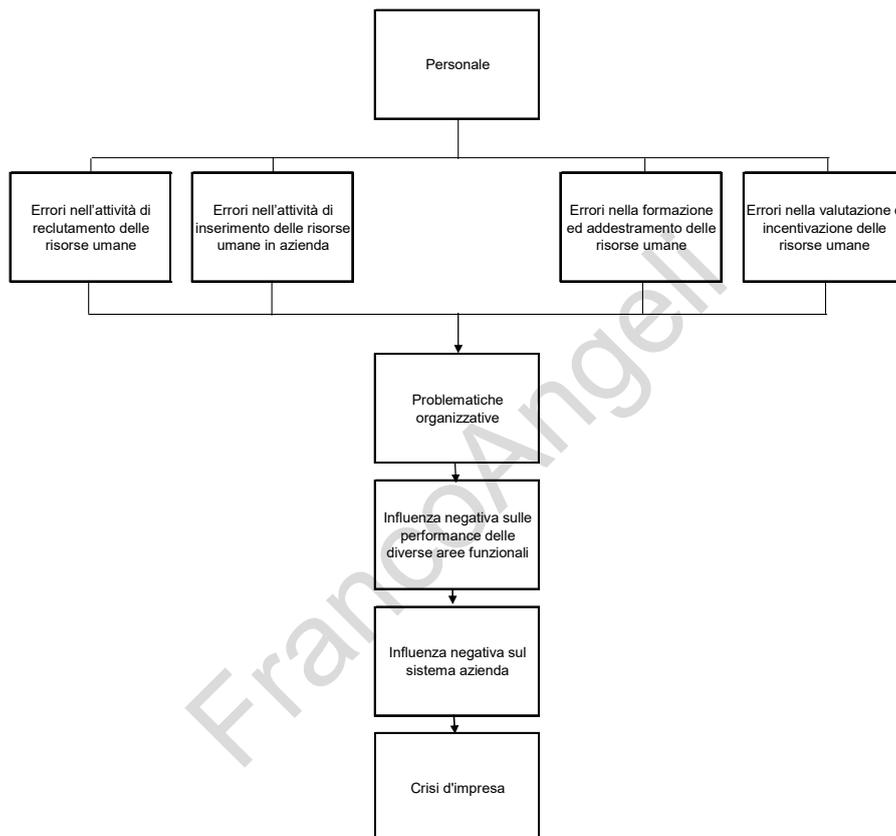
<sup>105</sup> G. Farneti (2007), *Processi e strumenti di programmazione d'impresa: i flussi economico-finanziari*, cit., p. 17.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

corretta valutazione del personale, la quale è strumentale, da un lato, all'aumento della soddisfazione degli individui e, dall'altro, all'accrescimento delle performance conseguite.

Il combinarsi dei suddetti fattori connessi all'Organizzazione e Personale può generare o alimentare una situazione di crisi (Figura 6.11).

Fig. 6.11 – Le cause della crisi nell'ambito del Personale



Fonte: elaborazione personale

Concludendo, un'azienda carente sotto il profilo organizzativo può rilevarsi debole nel suo complesso. Infatti, quando l'organizzazione non conferisce all'azienda quella struttura organizzativa adeguata al raggiungimento degli obiettivi prefissati<sup>106</sup>, viene a mancare una conveniente disposizione

<sup>106</sup> L. Brusa (1986), *Strutture organizzative d'impresa*, cit., p. 51. A. Rugiadini (1979), *Organizzazione d'impresa*, cit., pp. 243 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

delle forze materiali e di quelle personali, il cui connubio è finalizzato al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Eventuali difetti nell'organizzazione non si limitano a coinvolgere il fattore umano, ma interessano ogni elemento che compone il sistema azienda<sup>107</sup>. Ciò può influenzare negativamente l'operatività di ogni area funzionale, generando o alimentando una situazione di crisi.

#### 6.2.2.2. La finanza

L'area della Finanza si occupa di gestire il fattore produttivo capitale, sia in fase di acquisizione sia di utilizzazione dello stesso. Il fattore capitale costituisce un elemento fondamentale affinché le altre aree funzionali possano operare; infatti, esso permette la messa in opera del loro processo decisionale<sup>108</sup>.

Il ruolo della Finanza è, quindi, alquanto rilevante. Pertanto, il modello individua alcune criticità contestualizzabili all'attività della Finanza. La suddetta individuazione deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dall'indagine empirica.

Le cause di crisi più frequenti individuate dal modello sono le seguenti:

- mancata ponderazione delle esigenze del sistema azienda nel suo complesso;
- mancata ricerca dell'equilibrio nel binomio fonti-impieghi del sistema azienda;
- assenza o incompleta valutazione congiunta, in chiave statica e dinamica, della questione finanziaria;
- mancata considerazione del rapporto tra sfera finanziaria, sfera economica e sfera patrimoniale.

Tali cause sono di seguito analizzate. Inoltre, la tabella seguente riassume i risultati dell'indagine empirica (Tabella 6.9).

<sup>107</sup> N. Di Cagno, S. Adamo (2000), *Amministrazione e controllo delle imprese di assicurazione*, cit., p. 155.

<sup>108</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 179 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Tab. 6.9 – Cause della crisi nell'indagine empirica

Tipologie di cause	%
Mancata ponderazione delle esigenze del sistema azienda nel suo complesso	100
Mancata ricerca dell'equilibrio nel binomio fonti-impieghi del sistema azienda	85
Assenza o incompleta valutazione congiunta in chiave statica e dinamica della questione finanziaria	70
Mancata considerazione del rapporto tra sfera finanziaria, sfera economica e sfera patrimoniale	60

Fonte: elaborazione personale

Di seguito, vengono analizzate le suddette cause individuate dal modello.

### **A) Mancata ponderazione delle esigenze del sistema azienda nel suo complesso**

In primo luogo, quando la Finanza non riesce a ponderare le esigenze finanziarie manifestate dalle altre aree funzionali, l'operatività del sistema azienda ne viene compromessa. Il fattore capitale, infatti, costituisce un elemento propulsore che rende possibile il compimento dell'attività economica dell'azienda, la quale ha luogo soltanto se la Finanza trova un giusto compromesso tra le varie esigenze manifestate dalle singole funzioni.

Tale aspetto è stato considerato una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi). Ciò dimostra il grande sforzo richiesto all'area Finanza nel dover soddisfare le esigenze delle altre aree funzionali, cercando di bilanciare i molteplici interessi.

A tal proposito, occorre precisare che non esistono funzioni più o meno importanti di altre, tanto che un atteggiamento a compartimenti stagni non è giustificato; al contrario, la Finanza deve privilegiare il benessere del sistema azienda, seppur ciò possa essere difficile in fasi di congiuntura economica caratterizzate da una limitatezza delle risorse<sup>109</sup>.

Tale compito è alquanto complesso, a causa della ristrettezza delle risorse finanziarie. La mancata disponibilità di denaro può limitare la messa in opera delle operazioni sia del nucleo caratteristico, sia delle altre aree funzionali integrative (come attuare gli investimenti programmati, sostenere le spese di esercizio, ridurre i debiti, rimborsare il capitale e porre in essere altri fatti amministrativi).

<sup>109</sup> U. Bocchino (1993), *L'economia delle imprese dolciarie*, Giuffrè, Milano, p. 103. J. Kadarova, J. Markovic, J. Mihok (2015), *Corporate Management in the Conditions of Crisis*, Panova, Gliwice, pp. 84 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Quando la Finanza non è in grado di ponderare efficacemente le richieste derivanti dalle singole funzioni aziendali, viene meno l'ottica di azienda intesa come un sistema: infatti, l'assenza di una marcata interrelazione e complicità tra le aree funzionali può compromettere l'unità<sup>110</sup> del sistema. La mancata coordinazione tra le singole aree funzionali che compongono il sistema può addirittura far venir meno l'azienda.

## **B) Mancata ricerca dell'equilibrio nel binomio fonti-impieghi del sistema azienda**

In secondo luogo, una disattenta considerazione del binomio fonti-impieghi può compromettere il raggiungimento di opportune condizioni di equilibrio del sistema azienda:

- con particolare riferimento alle fonti di finanziamento, seppur non esista a priori un rapporto ottimale generale tra il capitale proprio e il capitale di credito<sup>111</sup>, l'assenza di equilibrio tra le diverse tipologie di fonti adottate dall'azienda (in relazione alla durata e alla provenienza delle stesse) può creare una serie di problematiche. L'incremento dei debiti oltre un certo limite giudicato accettabile indebolisce l'azienda, in quanto essa si trova fortemente dipendente da soggetti esterni. Inoltre, una preponderanza dell'indebitamento può pesare negativamente sulla sfera economica in caso di condizioni di finanziamento non convenienti<sup>112</sup>;
- con particolare riferimento agli impieghi di capitale, la mancanza di equilibrio tra le differenti tipologie di impieghi può avere un duplice effetto: da un lato, non possedere del quantitativo di liquidità già disponibile oppure prontamente disponibile utile per soddisfare esigenze immediate e non programmate; dall'altro, non poter effettuare delle opportune scelte di investimento, che favoriscono una proficua redditività nel lungo periodo;
- considerando congiuntamente sia gli impieghi sia le fonti, l'assenza di un equilibrio tra gli impieghi di capitale e le relative modalità di copertura in un particolare istante della vita aziendale può compromettere l'operatività aziendale. Quando le caratteristiche morfologiche delle fonti non rispettano quelle degli impieghi<sup>113</sup>, la struttura finanziaria che ne deriva rischia di appesantire l'operatività aziendale. Un

<sup>110</sup> Tale aspetto è stato esaminato nel par. 1.1 del capitolo 1.

<sup>111</sup> P. Onida (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino, pp. 451 ss.

<sup>112</sup> G. Ferrero (1981), *Finanza aziendale*, Giuffrè, Milano, pp. 3 ss.

<sup>113</sup> G. Brugger (1982), "Le decisioni finanziarie", in G. Pivato (a cura di), *Trattato di finanza aziendale*, FrancoAngeli, Milano, pp. 812 ss. G. Ferrero (1981), *Finanza aziendale*, cit., p. 28.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

incoerente binomio fonti-impieghi fa perdere quella flessibilità necessaria per rispondere alle esigenze di un'azienda in funzionamento.

Tale aspetto è stato considerato una causa della crisi nell'85% dei casi. Ciò evidenzia la necessità di gestire opportunamente gli aspetti di equilibrio tra le fonti di finanziamento, tra gli impieghi, nonché il binomio fonti-impieghi.

### **C) Assenza o incompleta valutazione congiunta in chiave statica e dinamica della questione finanziaria**

In terzo luogo, ogni scelta in materia di struttura finanziaria deve essere supportata da una attenta valutazione sia in un'ottica statica, sia in quella dinamica<sup>114</sup>. Al contrario, quando la valutazione della struttura finanziaria si limita ad un'ottica parziale, l'informativa che ne deriva rischia di non tenere in considerazione ogni aspetto della gestione aziendale. In particolare:

- quando la valutazione è riferita esclusivamente ad un'ottica statica, essa è rivolta ad un determinato istante della vita aziendale. In tal senso, gli impieghi sono rappresentati dagli investimenti in corso e dal denaro in cassa, mentre le fonti sono costituite dai debiti e dal capitale a pieno rischio, misurati ad una certa data di riferimento. Limitando l'osservazione ad un'ottica statica, l'informativa che ne deriva è alquanto circoscritta, poiché essa non tiene in considerazione il dinamico divenire dell'attività d'impresa<sup>115</sup>. Un processo decisionale avente per oggetto il binomio fonti-impieghi in chiave statica rischia di sottovalutare l'aspetto dinamico della gestione in termini finanziari, legato ai flussi degli impieghi di capitale e delle fonti di finanziamento in un certo lasso temporale. Pertanto, il quadro d'insieme ne viene compromesso. Nonostante la parziale informativa che ne deriva, la valutazione riferita ad un'ottica statica ha una importante valenza conoscitiva. Infatti, essa permette di verificare la presenza di uno stato di equilibrio o di disequilibrio finanziario nell'ambito della struttura finanziaria valutata in un'ottica statica, utilizzando la tecnica dell'analisi di bilancio per indici.

<sup>114</sup> L. Guatri (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano, pp. 64 ss. P. Onida (1971), *Economia d'azienda*, cit., pp. 393. V. Maggioni, L. Potito, R. Viganò (a cura di) (2009), *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, il Mulino, Bologna. P. Pisoni, L. Puddu (1996), "La finanza", in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, pp. 205 ss.

<sup>115</sup> G. Ferrero (1972), *Le analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano, p. 118.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Ferme restando le limitazioni suggerite dalla letteratura<sup>116</sup>, l'analisi di bilancio per indici rappresenta una tecnica con finalità segnaletiche<sup>117</sup>

<sup>116</sup> R.A. Brealey, S.C. Myers (1988), *Principi di finanza aziendale*, McGraw-Hill, New York, p. 648. M. Froli, K. Giusepponi, A. Quagli (1994), *Analisi di bilancio. Indici e flussi finanziari*, Clua, Ancona, pp. 57 ss. P. Galbiati (1999), *La struttura finanziaria delle imprese*, Egea, Milano, p. 32.

<sup>117</sup> AA.VV. (1998), *Ricordo di Giovanni Ferrero*, Giuffrè, Milano, p. 31. A. Amaduzzi (1949), *Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa*, Cacucci, Bari, pp. 16 ss. A. Amaduzzi (1976), *I bilanci di esercizio delle imprese*, Utet, Torino, pp. 41 ss. P. Andrei (2003), "La struttura e il contenuto del bilancio di esercizio", in P. Andrei, S. Azzali, A.M. Fellegara, E. Orlandoni, *Il bilancio di esercizio d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 6. M.S. Avi (1995), *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, Giappichelli, Torino, p. 3. Bastia (1995), *Il bilancio d'impresa*, Giappichelli, Torino, p. 7. S. Branciarì (2003), "Integrazione e differenziazione della comunicazione economico-finanziaria verso gli stakeholder internazionali", in S. Branciarì (a cura di), *La comunicazione economico-finanziaria degli intermediari finanziari*, FrancoAngeli, Milano, pp. 25 ss. G. Brunetti (1995), "Le riclassificazioni delle sintesi di bilancio", in G. Brunetti, V. Coda, F. Favotto, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas Libri, Milano, p. 5. B. Campedelli (1998), *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 40. P. Capaldo (1998), *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano, p. 221. G. Donna (1999), *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Carocci, Roma, pp. 37 ss. R.G. Eccles, S.C. Mavrinac (1995), "Improving the corporate disclosure process", *Sloan Management Review*, 36(4), pp. 11 ss. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 119 ss. E. Giacosa (2012), *La comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, cit., pp. 95 ss. E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, cit., pp. 108 ss. L. Guatri (1991), *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano, p. 7. E. Laghi (1995), *La nota integrativa e l'informazione esterna d'impresa*, Giappichelli, Torino, p. 9. A. Lai (1997), *Le situazioni di equilibrio economico-finanziario di gruppo*, FrancoAngeli, Milano, pp. 16 ss. L. Marchi, S. Marasca (1994), *Il bilancio civilistico-fiscale. I nuovi principi di classificazione e valutazione*, seconda edizione, EBC Ergon Business Communication, Milano, p. 1. B. Lev (1992), "Information disclosures strategy", *Californian Management Review*, 34(Summer), pp. 9 ss. A. Matacena (1984), *Impresa e ambiente. Il bilancio "sociale"*, Clueb, Bologna. M. Pizzo (1996), *Natura economica e funzione informativa dei conti d'ordine*, Cedam, Padova, p. 1. F. Pezzani (1993), "L'economia d'azienda e le determinazioni quantitative. L'evoluzione dell'informativa di bilancio", in P. Andrei, S. Azzali, A. Bisaschi, A.M. Fellegara, F. Pezzani, *Il bilancio di esercizio nell'informativa esterna d'impresa*, Giuffrè, Milano, pp. 27 ss. A. Provasoli (2007), "Prefazione", in A. Provasoli, A. Viganò, *Bilancio. Valutazioni, lettura, analisi*, Egea, Milano, p. 13. A. Quagli (2013), *Bilancio di esercizio e principi contabili*, sesta edizione, Giappichelli, Torino, p. 3. S. Terzani (1995), *Introduzione al bilancio di esercizio*, Cedam, Padova, pp. 9 ss. C. Teodori (2000), *L'analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino, p. 23.

Sulla funzione segnaletica delle analisi di bilancio per indici si vedano anche le seguenti opere, seppur tale elenco pecchi di mancata esaustività. L. Anselmi (a cura di), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, Il Sole 24 Ore, Milano. L. Bernstein, J.J. Wild (1998), *Financial Statement Analysis*, McGraw-Hill, New York. G. Brunetti, V. Coda, F. Favotto (1984), *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas Libri, Milano. F. Corno, G. Lombardi Stocchetti (a cura di) (1995), *Il bilancio di esercizio: lettura e interpretazione*, Guerini, Milano. R. Di Pietra (1996), *Analisi di bilancio e simulazioni di decisioni gestionali: un caso aziendale*, Copinfax, Siena. G. Foster (1998), *Financial statement analysis*, Prentice

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

avente valenza interna ed esterna: essa produce una serie di informazioni riguardanti la presenza o assenza di uno stato di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale dell'azienda<sup>118</sup> in un certo lasso temporale di riferimento<sup>119</sup>, anche grazie ad un raffronto spaziale e temporale<sup>120</sup>. Seppur riferiti ad un particolare istante della vita aziendale, l'analisi di bilancio per indici permette la produzione di una serie

Hall, Englewood Cliffs. M.S. Fridson (1995), *Financial statement analysis*, Wiley & Sons, New York. O. Gabrovec Mei (1985), *Le analisi di bilancio condotte con le tecniche dei rapporti e dei flussi*, Cluet, Trieste. F. Giunta (1992), *L'impiego dei nuovi schemi di bilancio di derivazione comunitaria per le analisi economico-finanziarie d'impresa*, Cedam, Padova. L. Marchi, A. Paolini, A. Quagli (2003), *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino. S. Mascheretti, S. Merusi (1992), *Guida all'analisi di bilancio*, Etas, Milano. P. Mella (1996), *Indici di bilancio*, Il Sole 24 Ore, Milano. A. Montrone (2005), *Il sistema delle analisi di bilancio per la valutazione dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano. R. Palumbo, G. Paolone, L. D'Amico (2001), *Le analisi di bilancio*, Cacucci, Bari. F. Poddighe (a cura di) (2004), *Analisi di bilancio per indici: aspetti operativi*, Cedam, Padova. M. Rea (2008), *L'analisi di bilancio per il controllo della gestione*, Giappichelli, Torino. G. Savioli (1996), *Gli indicatori di bilancio, Gli indicatori per l'analisi dell'efficienza*, Giappichelli, Torino. U. Sostero, F. Buttignon (2001), *Il modello economico finanziario: introduzione alla costruzione e analisi del bilancio, al calcolo economico e alla valutazione dell'impresa*, Giuffrè, Milano. S. Torcivia (1990), *Le determinazioni del R.O.E.: i differenti scopi conoscitivi in ambiti aziendali differenziati*, Giuffrè, Milano.

<sup>118</sup> G. Brunetti, V. Coda, F. Favotto (1990), *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas, Milano, pp. 140 ss. M. De Sarno (1982), *Equilibrio e crisi delle imprese*, Cedam, Padova, pp. 19 ss. G. Fiori (2003), "Finalità, metodologie e limiti delle analisi di bilancio tramite indici", in C. Caramiello, F. Di Lazzaro, G. Fiori, *Indici di bilancio*, cit., pp. 13 ss. I. Facchinetti (2002), *Rendiconto finanziario e analisi dei flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano, p. 1 ss. P. Pisoni (1996), "Le caratteristiche del sistema azienda", in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino, pp. 29 ss.

<sup>119</sup> G. Ferrero, F. Dezzani (1979), *Manuale di analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano, p. 6. B. Passaponti (1990), *Il bilancio dell'azienda elettrica nel quadro dei bilanci a contenuto obbligatorio*, Giuffrè, Milano, p. 59.

<sup>120</sup> M. Bergamin Barbato (1974), "Il valore segnaletico degli indici di bilancio in rapporto ai criteri seguiti per la loro determinazione", in V. Coda, G. Brunetti, M. Bergamin Barbato M., *Indici di bilancio e flussi finanziari*, Etas Libri, Milano. N. Castellano (2008), "L'uso dell'analisi di bilancio", in A. Danovi, A. Quagli A. (a cura di), *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento*, Ipsoa, Milano, p. 85. In merito alla comparazione spaziale, alcuni studiosi hanno sottolineato la mancanza di significato di una comparazione tra aziende, poiché ogni azienda è unica e, come tale, difficilmente raffrontabile con altre realtà economiche. L. Guatri (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano, p. 72. C. Teodori (2002), "L'efficacia della comunicazione di bilancio e l'analisi dei concorrenti", in Salvioni D.M. (a cura di), *L'efficacia della comunicazione economico-finanziaria e l'analisi della concorrenza*, Giappichelli, Torino, p. 248. Con riferimento all'efficacia della comparazione temporale, si vedano, in particolare: P. Galbiati (1999), *La struttura finanziaria delle imprese*, Egea, Milano, p. 32. S. Terzani (1978), *Le comparazioni di bilancio*, Padova, Cedam, pp. 174 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

di elementi di sintesi<sup>121</sup>, costituiti dagli indicatori di natura economica, finanziaria e patrimoniale che vanno a fornire un sistema unitario di informazioni aventi per oggetto l'azienda<sup>122</sup>. Con particolare riferimento alla struttura finanziaria, l'analisi di bilancio per indici permette di indagare rispettivamente la composizione degli impieghi di capitale, da un lato, e quella delle fonti di finanziamento, dall'altro, in un determinato istante, mettendo in evidenza le scelte aziendali in merito agli impieghi e alle fonti di finanziamento;

<sup>121</sup> G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda (1994), *Economia aziendale*, cit., pp. 231 ss. S.P. Baginski, J.M. Hassel (2004), *Management decision and financial accounting reports*, Thomson South-Western, Mason. P. Bastia (1996), *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, cit., pp. 44 ss. C. Caramiello (1993), *Indici di bilancio*, Giuffrè, Milano, p. 9. S. Catuogno (2012), *Economia aziendale e ragioneria generale: analisi delle variazioni economiche e finanziarie, contabilità generale, bilancio e analisi di bilancio*, Simone, Napoli. V. Coda, G. Brunetti, M. Bergamin Barbato (1974), *Indici di bilancio e flussi finanziari. Strumenti per l'analisi della gestione*, Etas, Milano. G. Foster (1986), *Financial Statement Analysis*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs. K. Giusepponi, F. Bartolacci (2003), "Le riclassificazioni e l'analisi di bilancio per indici e flussi nell'affidamento alla clientela", in A. Paolini, *Banche e comunicazione economico-finanziaria delle imprese*, Giappichelli, Torino. G. Giroux (2003), *Core concepts of Financial Analysis. A User Approach*, Wiley, River Street, Hoboken. F. Giunta (2007), *Analisi di bilancio. Riclassificazioni, indici e flussi*, Centro Stampa Il Prato, Firenze. E.A. Helfert (1997), *Techniques of Financial Analysis*, McGraw-Hill, New York. R.C. Higgins (2007), *Analysis for Financial Management*, McGraw-Hill, New York. R.W. Ingram, T.L. Albright, B.A. Baldwin (2002), *Financial Accounting. Information for decisions*, Thomson South-Western, Mason. G. Invernizzi (1990), "Strumenti per una diagnosi strategica", in G. Invernizzi, M. Molteni, *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etaslibri, Milano, p. 55. G. Lombardi Stocchetti (2013), *Valutazione e analisi di bilancio*, Pearson, Milano. R.F. Meigs, J.R. Williams, S.F. Haka, M.S. Bettner (2001), *Financial Accounting*, Irwin McGraw-Hill, New York. P. Mella (1998), *Indici di bilancio: guida alla procedura per l'analisi e il controllo di gestione aziendale*, Il Sole24Ore, Milano. P. Mella, M. Navaroni (2012), *Analisi di bilancio: indici e flussi*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna. J.O. Orrigan (1968), "A Short History of Financial Ratio Analysis", *Accounting Review*, XLIII April 1968, 284-294. G. Paolucci (2013), *Analisi di bilancio*, FrancoAngeli, Milano. T. Pencarelli (a cura di) (2013), *Le crisi d'impresa: diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, FrancoAngeli, Milano, pp. 60 ss. A. Prencipe (2011), *Bilancio consolidato: tecniche di redazione e di analisi*, Egea, Milano. U. Sostero (2014), *L'analisi economico-finanziaria di bilancio*, Giuffrè, Milano. S. Torcivia (2010), *L'analisi di bilancio per indici delle aziende vitivinicole siciliane grandi*, ISI, Palermo. J.C. Van Horne (1972), *Financial management and policy*, Prentice Hall International, London. J.F. Weston, E.F. Brigham (1978), *Managerial Finance*, The Dryden Press, Hinsdale.

<sup>122</sup> P. Andrei (1996), "La prevenzione dei dissesti aziendali: alcuni spunti di riflessione", in AA.VV., *Crisi di impresa e procedure concorsuali*, cit., pp. 170 ss. G. Ferrero, F. Dezzani, P. Pisoni, L. Puddu (2003), *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, Giuffrè, Milano, pp. 3 ss. G. Invernizzi (1990), "Strumenti per una diagnosi strategica", in G. Invernizzi, M. Molteni, *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etaslibri, Milano, p. 55.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- quando la valutazione si limita ad un'ottica dinamica, essa è rivolta ad identificare i cosiddetti flussi di liquidità<sup>123</sup>, facendo impiego dell'analisi di bilancio per flussi. I flussi aventi per oggetto la liquidità vengono raccolti nel Rendiconto Finanziario di liquidità, che favorisce un'analisi più ampia della dinamica finanziaria dell'azienda<sup>124</sup>. Infatti, il Rendiconto finanziario di liquidità permette di evidenziare le ragioni che hanno condotto ad una certa movimentazione della liquidità aziendale, supportando la diagnosi in una circostanza di crisi aziendale. In particolare, con riferimento agli impieghi, vengono considerati gli investimenti, i rimborsi dei debiti e del capitale a pieno rischio, e l'eventuale copertura del deficit della gestione reddituale; con riferimento alle fonti di finanziamento, invece, vengono considerati i flussi legati al capitale a pieno rischio e a quello di credito, i disinvestimenti di elementi patrimoniali e l'eventuale autofinanziamento generato dalla gestione reddituale. Seppur tale analisi permetta di verificare la problematica finanziaria in chiave dinamica in un certo orizzonte temporale, il processo decisionale basato esclusivamente su tale informativa perde di vista l'ottica statica riferita ad un particolare istante della vita aziendale, che rappresenta il suo complemento.

Nonostante sia importante considerare la problematica finanziaria come un connubio tra aspetti statici e aspetti dinamici, tale aspetto non è stato riscontrato da tutte le aziende del campione (70% dei casi). Secondo l'interpretazione di chi scrive, ciò ha confermato che il management e/o la proprietà

<sup>123</sup> L. Marchi (2003), "Caratteri generali dell'analisi economico-finanziaria riferita al profilo strategico", in L. Marchi, A. Paolini, A. Quagli, *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino, quarta edizione, pp. 78 ss.

<sup>124</sup> M. Allegrini (2008), "Lo studio dei flussi di cassa", in A. Danovi, A. Quagli A. (a cura di), *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento*, Ipsoa, Milano, pp. 95 ss. P. Andrei (2003), "La struttura e il contenuto del bilancio di esercizio", in P. Andrei, S. Azzali, A.M. Fellegara, E. Orlandoni E., *Il bilancio di esercizio d'impresa*, Giuffrè, Milano, p. 96. P. Bastia (1989), *Il bilancio d'impresa*, cit., p. 96. W. Di Meo (2005), *Il rendiconto finanziario delle imprese*, Giappichelli, Torino. W. Di Meo, A. Tommasetti, M. Bisogno (2005), *Il rendiconto finanziario delle imprese*, Giappichelli, Torino. I. Facchinetti (2002), *Rendiconto finanziario e analisi dei flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano. G. Farneti (1993), *I flussi monetari nell'indagine patrimoniale-finanziaria*, cit. G. Ferrero, F. Dezzani, P. Pisoni, L. Puddu (2006), *Analisi di bilancio e rendiconti finanziari*, cit., pp. 315 ss. M. Froli, K. Giusepponi, A. Quagli (1994), *Analisi di bilancio. Indici e flussi finanziari*, Clua, Ancona, pp. 123 ss. P. Mella (1987), *Il rendiconto finanziario*, Isedi, Torino. L. Olivotto (1987), *La dinamica finanziaria d'impresa*, FrancoAngeli, Milano. L. Potito (1980), *Il rendiconto finanziario nelle imprese*, Giannini, Napoli. D.M. Salvioni (1997), *Il sistema di controllo della gestione*, Giappichelli, Torino, p. 189. C. Teodori (2000), *L'analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino, p. 193. C. Teodori (2008), *L'analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino, p. 193. C. Teodori (2009), *Il rendiconto finanziario: caratteristiche, ruolo informativo ed interpretazione*, cit., pp. 16 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

hanno una visione parziale della questione finanziaria. Pertanto, l'azienda deve incrementare gli sforzi per evitare un ragionamento incompleto avente per oggetto la problematica finanziaria.

#### **D) Mancata considerazione del rapporto tra sfera finanziaria, sfera economica e sfera patrimoniale**

Come ultimo, considerando l'azienda nella sua visione sistemica, la Finanza deve tenere in considerazione l'interazione tra i molteplici aspetti della gestione. Infatti, più sovente la crisi è dovuta ad un connubio di ragioni di natura patrimoniale, finanziaria ed economica. A titolo esemplificativo, la crisi può inizialmente essere marcata su un solo aspetto (ad esempio, l'azienda può essere interessata da uno squilibrio finanziario, pur in presenza di un equilibrio economico); nella sua intensità massima, la crisi è dettata dall'assenza di equilibrio di natura patrimoniale, finanziaria ed economica.

Data l'unità e l'unicità del sistema azienda, i molteplici ambiti della gestione sono tra loro collegati da un circolo virtuoso, che influenza la durabilità e la competitività del sistema azienda. Il sistema azienda necessita, quindi, di un equilibrio<sup>125</sup> tra poli, riguardanti gli aspetti di natura patrimoniale.

<sup>125</sup> La disciplina dell'Economia Aziendale ha riservato particolare attenzione al concetto di equilibrio applicato al sistema azienda. Lo dimostra il fatto che, secondo alcuni studiosi, l'Economia Aziendale può essere definita come la scienza volta a ricercare quelle leggi riguardanti le condizioni di equilibrio dell'azienda, intese come manifestazioni preventive di un andamento che risulta variabile nel tempo. L'Economia Aziendale indaga, altresì, quelle leggi che permettono la conservazione, il perfezionamento, la perdita o il ristabilire delle condizioni di equilibrio, nonostante la mutevolezza degli andamenti che interessano l'azienda (A. Amaduzzi (1949), *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Signorelli, Roma). Il sistema azienda è considerabile in equilibrio se esso presenta un livello soddisfacente delle sue condizioni, sia in termini di composizione sia di funzionamento, oltre a mostrare l'attitudine al raggiungimento del fine perseguito dal soggetto economico (C. Rossi (1994), "Il sistema aziendale e le sue condizioni prospettive di equilibrio", in C. Rossi (a cura di), *Temi e applicazioni di Economia Aziendale*, Cisalpino, Bologna, p. 50). In aggiunta, le condizioni di equilibrio debbono essere accertate rispetto al tempo, poiché non può esistere una situazione di equilibrio attuale se da essa non consegue una situazione di equilibrio futuro. Caramiello C. (1993), "L'equilibrio economico della gestione. Alcune riflessioni sulla proiezione nel "tempo prospettivo"", in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, Egea, Milano.

La letteratura ha poi distinto le condizioni di equilibrio oggettivo da quelle di equilibrio soggettivo. In un'ottica oggettiva, l'azienda deve orientarsi su un equilibrio minimo, che sussiste se l'impiego dei fattori produttivi di natura produttiva, organizzativa e gestionale sono volti a garantire un livello di economica continuità del business aziendale. Inoltre, è necessaria una adeguata remunerazione di tutti i fattori produttivi impiegati, oltre ad una attitudine a produrre un livello minimo di profitto che permetta sia di proseguire l'attività aziendale nel tempo, sia di migliorare l'entità del reddito (A. Beretta Zanoni (1999), *Pianificazione, controllo e bilancio del valore*, Giuffrè, Milano, pp. 44 ss.). In un'ottica soggettiva, le condizioni soggettive

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

niale, finanziaria ed economica. Il suddetto equilibrio tra poli è indagato attraverso l'impiego dell'analisi di bilancio per indici (precedentemente esaminata), che costituisce un efficace strumento di valutazione dello stato di salute dell'azienda grazie alla produzione di un "sistema integrato" o "sistema informativo per indici di bilancio". Esso permette di valutare la presenza di un equilibrio interconnesso tra gli aspetti di natura patrimoniale, finanziaria ed economica<sup>126</sup>.

Di seguito, vengono analizzate alcune relazioni tra gli aspetti della gestione, la cui mancata considerazione può generare o alimentare una circostanza di crisi<sup>127</sup>:

- tra l'economicità e la solidità patrimoniale: il risparmio prodotto dall'azienda, che deriva dalla quota residua di utile netto accantonabile

esistono se, dopo il rispetto di quelle minime di natura oggettiva, l'imprenditore valuta in modo soddisfacente lo stato raggiunto dal sistema azienda in virtù delle sue aspettative.

La letteratura si è rivolta ai suddetti equilibri con terminologie spesso differenti. Seppur in modo non esaustivo, di seguito vengono riprese alcune interpretazioni in merito alle quali si fa rimando per un maggiore approfondimento dottrinale. In aggiunta all'equilibrio economico, gli studiosi fanno riferimento ad altre forme di equilibrio, derivanti "dall'equazione del finanziamento alla produzione" e "dall'equazione del finanziamento di breve termine" (o "equazione di cassa"); tali equilibri vengono intesi in modo congiunto, poiché essi influenzano congiuntamente la vita dell'azienda. Oltre ai suddetti tre equilibri, gli studiosi fanno altresì riferimento ad altre "equazioni particolari", che permettono di verificare l'efficacia del sistema azienda, considerandolo nel suo funzionamento reale (A. Amaduzzi (1978), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, cit., pp. 209 ss.). Gli studiosi si sono poi riferiti ad un equilibrio generale del sistema azienda, il quale dipende da un "sistema delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale", dettato dalla presenza di una serie di equilibri particolari, quali "l'equilibrio economico", "l'equilibrio tra necessità finanziarie totali e fonti di finanziamento totali", "l'equilibrio tra impieghi e fonti a breve termine" e "l'equilibrio monetario" (C. Rossi (1994), "Il sistema aziendale e le sue condizioni prospettiche di equilibrio", in C. Rossi (a cura di), *Temi e applicazioni di Economia Aziendale*, cit., pp. 51 ss.).

La presenza di una condizione di equilibrio potrebbe non essere costante nel tempo; infatti, a causa dell'apertura e della dinamicità del sistema azienda, le raggiunte condizioni di equilibrio potrebbero non permanere nel tempo (G. Farneti (2007), *Economia d'Azienda*, cit., p. 3. G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., pp. 5 ss. C. Masini (1970), *Lavoro e risparmio*, cit., pp. 18 ss. G. Melis (2001), *Elementi di Economia Aziendale*, cit., pp. 35 ss. A. Rugiadini (1979), *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, pp. 11 ss. F. Vermiglio (1984), *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema di impresa*, cit., p. 54). In particolare, tali condizioni potrebbero modificarsi in senso negativo (M. De Sarno (1992), *Gli equilibri d'impresa nei loro diversi riflessi contabili*, Cedam, Padova, p. 39) oppure subire un cambiamento favorevole (A. Amaduzzi (1993), *Manuale di economia aziendale*, Cacucci, Bari, p. 70). Tale nota, opportunamente elaborata, è tratta da E. Giacosa (2015), *Il fabbisogno finanziario e indebitamento nelle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, Milano, pp. 98 ss. E. Giacosa, A. Mazzoleni (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, Giappichelli, Torino, pp. 115 ss.

<sup>126</sup> G. Ferrero, F. Dezzani, P. Pisoni, L. Puddu (2003), *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, Giuffrè, Milano, pp. 209 ss. P. Onida (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino, pp. 474 ss.

<sup>127</sup> E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 148 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

a riserva, costituisce un fattore di stabilizzazione della capacità remunerativa dell'azienda nel tempo, dopo aver remunerato tutti i fattori produttivi impiegati.

Sotto il profilo patrimoniale, tale risparmio è un fattore di solidità del patrimonio, in quanto lo difende dal rischio di erosione dovuto a perdite d'esercizio. In aggiunta, una buona solidità patrimoniale migliora l'immagine aziendale, che contribuisce a rafforzare la fiducia degli interlocutori, rappresentando un presupposto sia per trattenere i mezzi finanziari già acquisiti sia per attrarne di nuovi.

Al contrario, il conseguimento di perdite economiche costituisce un fattore di erosione della solidità patrimoniale. Quando il mancato reintegro dei costi da parte dei ricavi viene sopperito con l'utilizzo del capitale, la struttura patrimoniale viene indebolita, intaccando le basi dell'autonoma sopravvivenza aziendale<sup>128</sup>.

Di converso, una carente solidità patrimoniale può condizionare un buon andamento economico. Quando l'azienda è poco indipendente sotto il profilo finanziario, essa ha la necessità di finanziarsi con mezzi di terzi: se le condizioni del prestito sono svantaggiose (condizione tipica di un'azienda in crisi, con bassa forza contrattuale nei confronti del sistema bancario), l'aumento dell'indebitamento finanziario in condizioni di effetto leva negativa<sup>129</sup> riduce la redditività globale del capitale. Concludendo, è accettabile una consistente redditività anche in presenza di una non eccellente solidità, soltanto se l'azienda è in grado di sfruttare l'effetto positivo della leva finanziaria. Un livello modesto di redditività, invece, aumenta la probabilità di una leva finanziaria negativa: in tal caso, un incremento del grado di indebitamento fa ridurre la redditività globale del capitale;

- tra l'economicità e la liquidità: l'erosione del patrimonio dovuta alle perdite d'esercizio genera un fabbisogno finanziario, definibile come il complesso dei mezzi finanziari di cui l'azienda necessita affinché

<sup>128</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 88. G. Melis (2001), *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 106.

<sup>129</sup> R. Cafaro (2013), *La crisi d'azienda e i rapporti con le banche*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna. C. Cattaneo (1994), "Il bilancio d'esercizio: sua riclassificazione, lettura e interpretazione", in AA.VV. (a cura di C. Rossi), *Temi e applicazioni di Economia Aziendale*, Cisaalpino, Bologna, p. 369. F. Di Lazzaro (2003), "Il problema dell'effetto di "leva finanziaria"", in C. Caramiello, F. Di Lazzaro, G. Fiori, *Indici di bilancio*, Giuffrè, Milano, p. 394. G. Ferrero (1981), *Finanza aziendale*, Giuffrè, Milano, pp. 160 ss. G. Ferrero, F. Dezzani, P. Pisoni, L. Puddu (2003), *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, cit., pp. 189 ss. C. Teodori (2008), *L'analisi di bilancio*, cit., pp. 149 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

vengano soddisfatte le esigenze della gestione<sup>130</sup>. La soddisfazione di tale fabbisogno non deve limitarsi a fornire al sistema azienda le risorse finanziarie affinché le attività possano esplicarsi. Al contrario, è necessario che la disponibilità di nuove risorse finanziarie sia caratterizzata da modalità, tempistiche e caratteristiche economiche compatibili con le auspicabili condizioni di economicità.

Quando il soddisfacimento del fabbisogno finanziario non avviene nell'ottica di una "economica liquidità"<sup>131</sup>, il reperimento e l'impiego delle risorse finanziarie non coesistono con l'equilibrio economico<sup>132</sup>, influenzando negativamente la sfera economica: ad esempio, in presenza di una leva finanziaria negativa, l'incremento del grado di indebitamento arreca una diminuzione della redditività globale del capitale. A tal proposito, quando le punte finanziarie (ossia le eccedenze di uscite rispetto alle entrate) non vengono evitate, si determina un maggiore fabbisogno di finanziamento, che produce ulteriori componenti negativi di reddito (nella veste di interessi passivi e di sconti passivi). In aggiunta, quando l'azienda non riesce ad evitare le stasi finanziarie (ossia le eccedenze di entrate sulle uscite), viene a verificarsi un impiego improduttivo del denaro, che risulta controproducente sotto il profilo economico<sup>133</sup>.

<sup>130</sup> G. Airoidi, G. Brunetti, V. Coda (1994), *Economia aziendale*, cit., p. 137. A. Amaduzzi (1986), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, cit., p. 116. V. Antonelli (2001), *Andamenti e valori nel sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, p. 182. T. Bianchi (1975), "La finanza aziendale", in E. Ardemani (a cura di), *Manuale di Amministrazione Aziendale*, Isedi, Milano, pp. 1 ss. S. Bianchi Martini, A. Quagli (1998), "I processi di finanziamento", in L. Marchi (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, seconda edizione, pp. 117 ss. B. Campedelli (1998), *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, Giappichelli, Torino, p. 125. G. Ferrero (1972), *Le analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano, pp. 117 ss. E. Giacosa (2015), *Fabbisogno finanziario e indebitamento nelle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, Milano, pp. 63 ss. F. Giunta (2008), *Economia aziendale*, cit., p. 270. L. Marchi, S. Marasca (1998), "Il sistema delle operazioni e la dinamica dei processi", in L. Marchi (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 68. P. Onida (1960), *Economia d'Azienda*, Utet, Torino, pp. 366 ss. C. Teodori (2008), *L'analisi di bilancio*, cit., p. 41.

<sup>131</sup> G. Ferrero (1981), *Finanza aziendale*, cit., pp. 43 ss. G. Ferrero (1984), *Il controllo finanziario nelle imprese*, Giuffrè, Milano, pp. 12 ss.

<sup>132</sup> G. Farneti (1993), *I flussi monetari nell'indagine patrimoniale-finanziaria*, Giappichelli, Torino, p. 7.

<sup>133</sup> C. Caramiello (1988), *Programmi e piani aziendali*, Ipsoa Informatica, Milano, pp. 63 ss. P. Onida (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino, pp. 431 ss. G. Mariani (2012), *Dalla crisi alla creazione di valore: il processo di Turnaround*, Pisa University Press, Pisa, p. 15.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Inoltre, l'ottenimento di un conveniente finanziamento può essere sfavorito da una situazione economica non brillante, tipica delle circostanze di crisi<sup>134</sup>. In primo luogo, un mancato risparmio costituisce, sotto il profilo finanziario, un mancato flusso di autofinanziamento in senso stretto, oltre a precludere l'autofinanziamento in senso ampio<sup>135</sup>. In secondo luogo, le possibilità di attrarre nuovi finanziamenti dipendono dalla capacità dell'azienda di garantire la remunerazione (oltre che la restituzione) del capitale preso a prestito a titolo di debito che, generalmente, potrebbe essere compromessa in una circostanza di crisi. In terzo luogo, il conseguimento di un risultato d'esercizio negativo non permette la remunerazione del capitale a pieno rischio. Come ultimo, quando la leva finanziaria è negativa, un aumento del grado di indebitamento riduce la redditività globale del capitale.

In aggiunta, il soddisfacimento del fabbisogno finanziario deve avvenire in un'ottica prospettica<sup>136</sup> e non soltanto attuale, anche in virtù della dinamicità del sistema azienda. Quando, invece, il processo di finanziamento si limita ad una prospettiva attuale, l'azienda corre il rischio di dover rivedere in futuro le proprie scelte strategiche, a causa di una mancanza di risorse finanziarie per supportarle. In altri casi, essa è costretta a soddisfare le esigenze finanziarie secondo condizioni non economiche, che influenzano negativamente il risultato d'esercizio. In tal senso, soltanto una corretta attività di pianificazione finanziaria<sup>137</sup> ed una meticolosa politica di tesoreria possono coadiuvare l'azienda nella gestione della sua politica finanziaria.

Concludendo, quando l'azienda non dimostra capacità nel fronteggiare, tempestivamente ed economicamente, le uscite monetarie imposte dalla gestione, la ricerca di una adeguata liquidità può non essere compati-

<sup>134</sup> G. Ferrero (1981), *Finanza aziendale*, cit., pp. 2 ss.

<sup>135</sup> P. Capaldo (1968), *L'autofinanziamento nell'economia dell'impresa*, Giuffrè, Milano, pp. 3 ss. G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 88.

<sup>136</sup> S. Bianchi Martini, A. Quagli (1998), "I processi di finanziamento", in L. Marchi (a cura di), cit., pp. 117 ss.

<sup>137</sup> A. Amaduzzi (1986), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, cit., p. 116. V. Antonelli (2011), *Andamenti e valori nel sistema d'azienda*, cit., p. 182. T. Bianchi (1975), "La finanza aziendale", in E. Ardemani (a cura di), cit., pp. 1 ss. B. Campedelli (1998), *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., p. 125. E. Giannessi (1969), *L'equazione del fabbisogno del finanziamento*, Corsi, Pisa, p. 30. E. Rullani (1988), "La finanza e gli investimenti", in M. Rispoli (a cura di), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, il Mulino, Bologna, p. 540.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

bile con l'equilibrio economico. L'incapacità di conciliare due esigenze contrapposte dettate dal binomio "liquidità-redditività"<sup>138</sup> (da un lato, il raggiungimento di una redditività soddisfacente nel lungo termine, dall'altro il mantenimento di un soddisfacente livello di liquidità) può generare o alimentare una situazione di crisi.

Nonostante la validità del binomio liquidità-redditività, non è automatico che un livello soddisfacente di redditività porti ad un equilibrio finanziario. Ciò può avvenire a causa dello sfasamento temporale tra il definirsi dell'aspetto economico e il manifestarsi di quello finanziario<sup>139</sup>: da un lato, il momento del sostenimento dei costi non coincide con quello del pagamento dei debiti, dall'altro il momento del conseguimento dei ricavi non coincide con la data di incasso del credito. Anche un'azienda in equilibrio economico (sia di lungo sia di breve periodo) può presentare, a priori, delle difficoltà finanziarie: ciò può avvenire se le uscite legate ai costi di esercizio sono anticipate rispetto alle entrate per ricavi di esercizio;

- tra solidità e liquidità: l'assenza di un buon grado di indipendenza finanziaria crea un determinato fabbisogno finanziario, da soddisfare attraverso il ricorso a fonti di finanziamento di origine esterna. Un eccessivo incremento dell'indebitamento finanziario può peggiorare l'immagine aziendale sia presso il canale bancario, sia nei confronti di altri finanziatori: ciò può ridurre la probabilità di ottenere altri finanziamenti nei tempi e nei modi richiesti dall'azienda.

Nonostante la rilevanza dell'aspetto considerato, l'assenza di una visione sistemica nel valutare la questione finanziaria da parte dell'area Finanza è stata considerata come una causa di crisi soltanto nel 60% dei casi. Secondo l'opinione di chi scrive, ciò ha confermato nuovamente una visione parziale della problematica finanziaria. Pertanto, la Finanza deve incrementare gli sforzi nel considerare un equilibrio congiunto tra gli aspetti di natura patrimoniale, finanziaria ed economica.

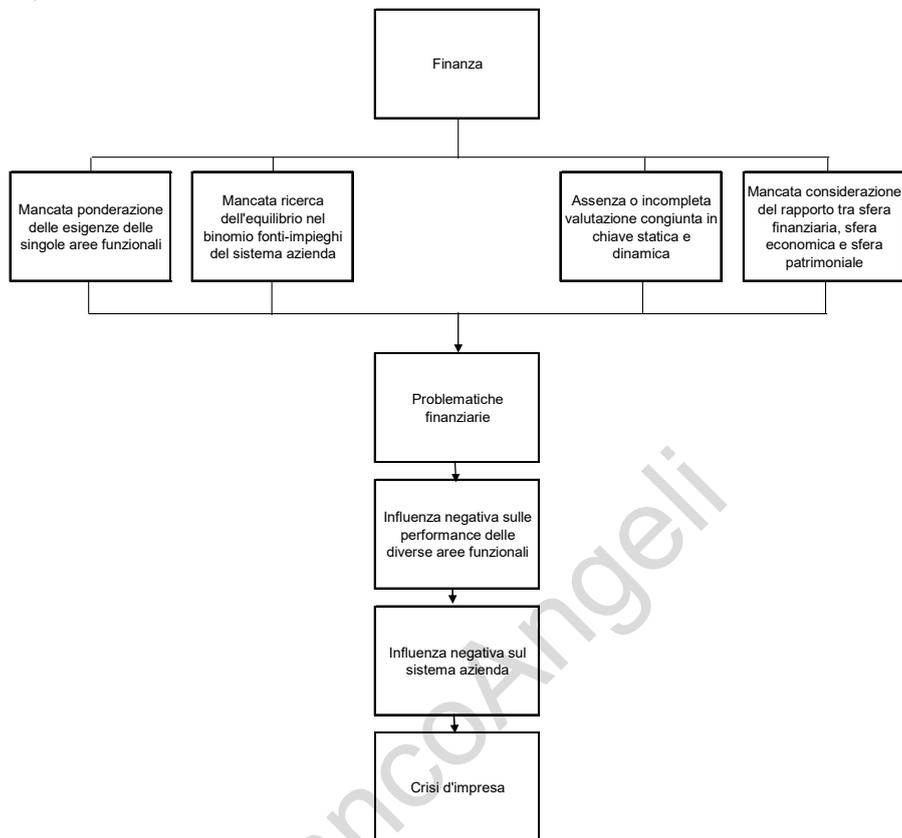
Il combinarsi dei suddetti fattori connessi all'area Finanza può generare o alimentare una situazione di crisi (Figura 6.12).

<sup>138</sup> G. Ferrero, *Il controllo finanziario nelle imprese*, cit., pp. 12 ss.

<sup>139</sup> G. Melis (2001), *Elementi di Economia Aziendale*, cit., p. 115.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Fig. 6.12 – Le cause della crisi nell'ambito della Finanza



Fonte: elaborazione personale

### 6.3. Le aree funzionali di controllo e di informazione esaminate nella terza sezione della terza parte del modello

Le aree funzionali di controllo e di informazione non hanno contenuto operativo diretto. Al contrario, esse possiedono un contenuto operativo riflesso, facendo costante riferimento ai processi delle aree operazionali. Esse operano affinché le attività poste in essere dalle altre aree funzionali siano svolte in sinergia e in un'ottica globale.

La loro missione è legata all'esigenza cognitiva del management: evitando di procedere al buio, l'azienda si dota di alcune aree funzionali che le permettono di non subire gli accadimenti futuri e di operare secondo un progetto

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

condiviso di lungo periodo<sup>140</sup>.

Il modello individua alcuni fattori ed eventi che possono influenzare negativamente l'operato delle aree funzionali integrative, generando o alimentando una situazione di crisi. A tal proposito, il modello distingue le seguenti aree funzionali integrative:

- l'area della Pianificazione strategica;
- l'area dell'Amministrazione e Controllo.

### 6.3.1. La Pianificazione strategica

L'area della Pianificazione strategica ha il compito di individuare il divenire della gestione<sup>141</sup>, attraverso l'enunciazione di una serie di ipotesi sul futuro andamento dei fenomeni da esplorare. Essa ha una funzione unificante per eccellenza, attenendo all'ordinamento ed al coordinamento dell'impresa<sup>142</sup>.

Il modello individua alcune criticità contestualizzabili all'attività di Pianificazione strategica, che possono generare o alimentare una situazione di crisi. La suddetta individuazione deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dall'indagine empirica. Le cause della crisi più frequenti individuate dal modello sono le seguenti:

- incapacità di stabilire cosa dovrebbe fare/cosa potrebbe fare/cosa può fare l'azienda;
- incapacità di stabilire una corretta formula imprenditoriale.

Tali cause sono di seguito analizzate. Inoltre, la tabella seguente riassume i risultati dell'indagine empirica, stimolata anche dall'analisi della letteratura (Tabella 6.10), successivamente rappresentati (Figura 6.13).

Tab. 6.10 – Cause della crisi nell'indagine empirica

Tipologie di cause	%
Incapacità di stabilire cosa dovrebbe fare/cosa potrebbe fare/cosa può fare l'azienda	70
Incapacità di stabilire una corretta formula imprenditoriale	50

Fonte: elaborazione personale

<sup>140</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 178. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 180 ss.

<sup>141</sup> G. Farneti (2007), *Economia d'Azienda*, cit., p. 60. H. Mintzberg (1996), *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Isedi, Torino, 1996, pp. 2 ss. L. Selleri (1990), *I budget a lungo termine*, Etas, Milano, 1990, pp. 8 ss.

<sup>142</sup> G. Ferrero (1987), *Impresa e management*, cit., p. 189. L. Brusa (1996), *Lezioni di Economia aziendale*, cit., p. 56. L. Brusa (1999), "Modello base di pianificazione e controllo e tendenze evolutive", in L. Brusa, L. Zamprogna, *Pianificazione e controllo di gestione*, Etas, Milano, pp. 14 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

In primo luogo, quando questa area funzionale non permette di determinare il “cosa dovrebbe fare” l'azienda per assecondare i bisogni da soddisfare, il “cosa potrebbe fare” l'azienda per valorizzare le opportunità e neutralizzare le minacce provenienti dal contesto esterno e il “cosa può fare” l'azienda in virtù delle risorse disponibili e acquistabili<sup>143</sup>, può verificarsi un indebolimento nelle sue scelte strategiche. Di conseguenza, la pianificazione non riflette il “moto” futuro dell'azienda nella sua interezza, perdendo quel ruolo di guida e di controllo dell'azione amministrativa<sup>144</sup>.

Operativamente, i vari passaggi della pianificazione strategica possono venire compromessi, perdendo efficacia nella loro delineazione ed esecuzione: si pensi alla formulazione degli obiettivi di lungo termine da raggiungere, alla definizione di scelte strategiche volte al conseguimento dei predetti obiettivi, all'individuazione di piani d'azione che traducono in pratica le linee strategiche. L'azienda risulta maggiormente esposta al manifestarsi di un sistema di rischi e, quindi, alla non controllabilità degli eventi<sup>145</sup>.

Nonostante la rilevanza dell'aspetto preso in esame, nell'indagine empirica esso è stato moderatamente considerato come una causa della crisi (70% dei casi). Secondo l'opinione di chi scrive, ciò dimostra una visione parziale, da parte delle aziende del campione, circa il ruolo fondamentale della pianificazione strategica. Pertanto, il management e/o la proprietà devono essere ulteriormente sensibilizzati sul ruolo della Pianificazione strategica, senza la quale il divenire della gestione può essere alquanto incerto. L'assenza di una funzione capace di unificare l'azienda può compromettere, nel breve termine, il suo operato e, nel lungo termine, la sopravvivenza dell'azienda.

In secondo luogo, anche la formula imprenditoriale<sup>146</sup>, con la quale la strategia si concretizza nella sua fase attuativa, può presentare alcuni fattori di rischio che vanno ad indebolire il vantaggio competitivo dell'azienda. L'inadeguatezza della formula imprenditoriale può essere dovuta alle scelte aziendali in merito al sistema competitivo o ai sistemi competitivi. In particolare, il ruolo dell'azienda rispetto ai clienti, ai fornitori e ai concorrenti può essere stato definito in modo confuso, oppure irrispettoso dei suoi punti di

<sup>143</sup> L. Giovanelli (1996), “Gli strumenti per programmare la gestione”, in L. Anselmi (a cura di), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, cit., p. 95.

<sup>144</sup> P.E. Cassandro (1978), *La pianificazione aziendale*, Cacucci, Bari, pp. 35 ss.

<sup>145</sup> P. Bastia (2001), *Sistemi di pianificazione e controllo*, cit., p. 20.

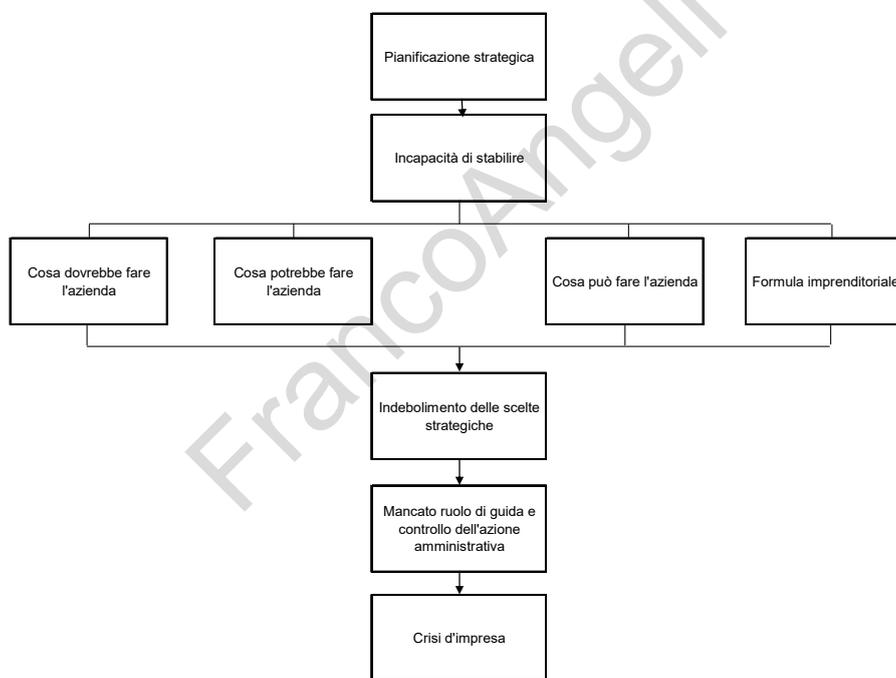
<sup>146</sup> V. Coda (2008), “La valutazione della formula imprenditoriale”, in G. Invernizzi (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, cit., pp. 54 ss. Coda V. (1984), “La valutazione della formula imprenditoriale”, *Sviluppo e organizzazione*, 82, marzo-aprile. V. Coda (1989), *L'orientamento strategico dell'impresa*, cit., pp. 72 ss. V. Coda (2012), “Editorial Reprinting Classics – Vittorio Coda and the Entrepreneurial Formula”, *European Management Review*, 9, pp. 63 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

forza e di debolezza, oppure l'azienda non è coinvolta da quella mutazione genetica nel suo DNA necessaria per affrontare efficacemente il contesto competitivo<sup>147</sup>. In tal caso, il confronto tra l'azienda ed il suo contesto competitivo può diventare alquanto complesso e improduttivo.

L'inadeguatezza della formula imprenditoriale è stata moderatamente considerata come una causa della crisi (50% dei casi). Ciò può essere dovuto ad una scarsa conoscenza del concetto teorico di formula imprenditoriale. Al di là delle questioni meramente teoriche, il management e/o la proprietà devono essere sensibilizzati sulla necessità di attribuire all'azienda una corretta collocazione sul mercato, definendo il proprio ruolo rispetto ai clienti, ai fornitori ed ai concorrenti. La debolezza, inadeguatezza e mancata flessibilità della formula imprenditoriale può esporre maggiormente l'azienda ad alcune circostanze critiche che, con il loro consolidarsi, accrescono il rischio di una crisi<sup>148</sup>.

Fig. 6.13 – Le cause della crisi nell'ambito della Pianificazione strategica



Fonte: elaborazione personale

<sup>147</sup> B. Campedelli (1998), *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, cit., pp. 14 ss.

<sup>148</sup> A. Boccia (2006), "L'analisi della crisi d'impresa", *Scuola Superiore dell'economia e delle finanze*, 3(5), pp. 1 ss. V. Coda (1977), "Crisi d'impresa e comportamento direzionale", in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas Libri, Milano, pp. 4 ss.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

### 6.3.2. L'amministrazione e controllo

L'area dell'Amministrazione e Controllo ha il compito di produrre l'informazione aziendale, che rappresenta una risorsa indispensabile affinché il business aziendale possa essere condotto in modo consapevole. Tali flussi informativi aziendali permettono la misurazione dei fenomeni aziendali<sup>149</sup>: essi supportano l'operato del management e/o della proprietà nel processo decisionale e nel valutare periodicamente l'andamento dell'attività economica, attraverso il bilancio d'esercizio<sup>150</sup> ed altri documenti contabili o misurazioni extracontabili.

Il suo operato è interfunzionale<sup>151</sup>. Infatti, ogni area funzionale produce dati grezzi di natura qualitativo-quantitativa, che vengono trasmessi all'area Amministrazione e Controllo. Essa si occupa della loro trasformazione ed elaborazione, nell'intento di produrre l'informazione richiesta per soddisfare le molteplici esigenze aziendali.

Il modello individua alcune cause della crisi contestualizzabili all'attività di Amministrazione e controllo. La suddetta individuazione deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dall'indagine empirica. Le cause più frequenti individuate dal modello sono le seguenti:

- incapacità di gestire ed elaborare l'informazione prodotta da altre aree;
- incapacità di individuare gli obiettivi della gestione ed i comportamenti che le aree funzionali debbono seguire per raggiungerli;
- incapacità di porre in essere un'attività di controllo in modo globale, ossia riferita all'azienda nel suo complesso.

Tali cause sono di seguito analizzate. Inoltre, la tabella seguente riassume i risultati dell'indagine empirica, stimolata anche dall'analisi della letteratura (Tabella 6.11), di seguito rappresentati (Figura 6.14).

Tab. 6.11 – Cause della crisi nell'indagine empirica

Tipologie di cause	%
Incapacità di gestire ed elaborare l'informazione prodotta da altre aree	100
Incapacità di individuare gli obiettivi della gestione ed i comportamenti che le aree funzionali debbono seguire	95
Incapacità di porre in essere un'attività di controllo in modo globale	70

Fonte: elaborazione personale

<sup>149</sup> M. Saita (2005), *I fondamentali dell'economia e strategia aziendale*, cit., p. 37.

<sup>150</sup> C. Devecchi (1995), "La funzione Amministrazione-Controllo-Finanza", in S. Baraldi, C. Devecchi, *I sistemi di pianificazione programmazione e controllo*, cit., p. 17. E. Giacosa (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, cit., pp. 181 ss.

<sup>151</sup> G. Meloni (1999), "Il processo di budgeting", in S. Beretta, A. Dossi, G. Meloni, F. Miroglio, *Il benchmarking dei processi amministrativi*, cit., p. 293.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

In primo luogo, se l'area Amministrazione e Controllo non è in grado di gestire ordinatamente l'informazione prodotta dalle altre aree e di porre in essere un'attenta elaborazione della stessa, viene meno la capacità di supportare il processo decisionale dell'azienda e di realizzare quelle informazioni necessarie al mantenimento corretto dei rapporti con una molteplicità di controparti (quali clienti, fornitori, dipendenti, istituti finanziari e pubblica amministrazione). A titolo esemplificativo, essa diventa incapace di occuparsi della contabilità generale, della contabilità di magazzino, della gestione monetaria e finanziaria, dei rapporti bancari, di ottemperare agli adempimenti legali e fiscali ecc.

Tale aspetto è stato considerato come una causa della crisi da tutte le aziende del campione (100% dei casi). Ciò dimostra la necessità di produrre quel bagaglio informativo necessario per una serie di ragioni: con riferimento alla comunicazione interna, l'assenza di un adeguato bagaglio di informazioni può danneggiare la produzione dell'informativa utile a supportare il processo decisionale<sup>152</sup>; con riferimento alla comunicazione esterna, quando il documento di bilancio e altri documenti destinati all'esterno diventano uno strumento debole di comunicazione verso l'esterno, l'azienda riduce la possibilità di ottenere il consenso da parte degli stakeholders<sup>153</sup>.

In secondo luogo, l'Amministrazione e Controllo ha il compito di produrre quegli strumenti di governo (quali programmi e budget) che permettono al management sia di guidare l'azienda verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati, sia di controllarne i risultati conseguiti nell'ambito dell'attività del controllo di gestione. In particolare, l'attività di controllo<sup>154</sup>

<sup>152</sup> M. Elefanti (1990), "Il processo di introduzione della contabilità dei costi presso una unità sanitaria locale della regione Emilia Romagna", in E. Borghonovi (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, Egea, Milano, p. 217.

<sup>153</sup> P. Bastia (1989), *Il bilancio d'impresa*, cit., p. 7. E. Laghi (1995), *La nota integrativa e l'informazione esterna d'impresa*, cit., p. 9.

<sup>154</sup> F. Amigoni (1979), *I sistemi di controllo direzionale. Criteri di programmazione e di impiego*, cit., p. 3. F. Amigoni (2003), "Sistemi di misure di controllo di gestione, fabbisogni d'integrazione ed evoluzione delle tecnologie", in F. Amigoni, P. Miolo Vitali (a cura di), *Misure multiple di performance*, Egea, Milano, pp. 13 ss. L. Anselmi (1988), "Controllo di gestione ed attività di programmazione: un approccio aziendale", in S. Marasca (a cura di), *Il controllo di gestione negli enti locali*, Giappichelli, Torino, pp. 5 ss. M. Bergamin Barbato (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino, pp. 1 ss. G. Brunetti (1989), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, FrancoAngeli, Milano, p. 9. L. Brusa (1983), "Il controllo di gestione e il budget", in L. Brusa, F. Dezzani, *Budget e controllo di gestione*, Giuffrè, Milano, pp. 49 ss. L. Brusa (2012), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Milano, Giuffrè. G. Collier, P. Collini, M.L. Frigotto (2012), "Strategia e design dei sistemi di controllo", *Management Control*, 2, pp. 15 ss. P. Collini (2001), *Controllo di gestione e processi aziendali*, cit., pp. 180 ss. P. Collini, M.L. Frigotto (2001), "Management Control Systems for exploration? A paradox and a challenge for research", *Management Control*, 1, pp. 27 ss. P. Collini, M.L. Frigotto, G. Collier (2013), "The Strategy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

è volta ad indirizzare l'attività decisionale dei soggetti che in essa operano e ad occuparsi di previsione aziendale (attraverso lo strumento del budget e quello del reporting<sup>155</sup>), fornendo una visione unitaria dell'insieme degli elementi derivanti dai processi aziendali. Inoltre, l'attività di controllo si occupa di verificare che la gestione realizzi i piani, di modificare eventualmente i piani predefiniti e di perseguire un utilizzo consono delle risorse aziendali, nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi aziendali<sup>156</sup>.

Al contrario, quando l'attività di controllo non riesce in questo intento, l'unitarietà del sistema azienda può non essere garantita. Ne consegue una incompleta padronanza e conoscenza della gestione<sup>157</sup>. Diventa così difficile verificare a priori la fattibilità dei piani e la compatibilità dei valori in essi contenuti, ossia verificare antecedentemente il grado di raggiungimento degli equilibri di gestione. Tale aspetto è stato considerato come una causa della crisi dalla quasi totalità delle aziende del campione (95% dei casi).

Come ultimo, quando l'attività di controllo non si riferisce all'intera azienda, ma viene posta in essere in modo settoriale, l'azienda corre il rischio di creare dei budget parziali riferiti a singoli fenomeni ristretti dell'azienda

and Management Control System relationship as emerging dynamic process”, *The Journal of Management and Governance*, 17(3), pp. 631 ss. G. Lombardi Stocchetti (1996), *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, Egea, Milano, p. 19. S. Marasca (1998), “Fabbisogno informativo e variabili organizzative: il “valore aggiunto” dei processi implementativi”, in Marasca S. (a cura di), *Il controllo di gestione negli enti locali*, Giappichelli, Torino, p. 13. S. Marasca, L. Marchi, A. Riccaboni (2009), *Controllo di gestione: metodologie e strumenti*, Arezzo, Knowita. K.A. Merchant, A. Riccaboni (2001), *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano, p. XXI. A. Paolini (a cura di) (2004), *Il controllo di gestione nelle imprese: recenti considerazioni e quattro esperienze a confronto*, Giuffrè, Milano.

<sup>155</sup> M. Bergamin Barbato, *Il controllo di gestione nelle imprese italiane*, cit., pp. 10 e 55. L. Brusa (1979), *Contabilità dei costi*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 3. F. Cerbioni (2000), *Il budget nel sistema di controllo di gestione*, Giappichelli, Torino, pp. 1 ss. L. Del Bene, “Dalla contabilità analitica al budgeting ed al reporting”, in L. Anselmi, N. Lattanzi, *Elementi di management e dinamica aziendale*, cit., p. 105. F. Fortuna, *Il segmental reporting nel processo informativo d'impresa*, cit., pp. 36 ss. G. Gandini (2000), *Obiettivi e misure prospettiche nel sistema di controllo della gestione*, Giappichelli, Torino, pp. 99 ss. R. Giannetti, A. Marelli (2003), “I percorsi di integrazione delle misure nel sistema di reporting direzionale”, in F. Amigoni, P. Miolo Vitali (a cura di), *Misure multiple di performance*, cit., pp. 178 ss. C. Teodori (2002), “L'orientamento temporale nelle analisi dei risultati gestionali a fini di controllo”, in D.M. Salvioni (a cura di), *Introduzione all'analisi dei costi*, cit., p. 479.

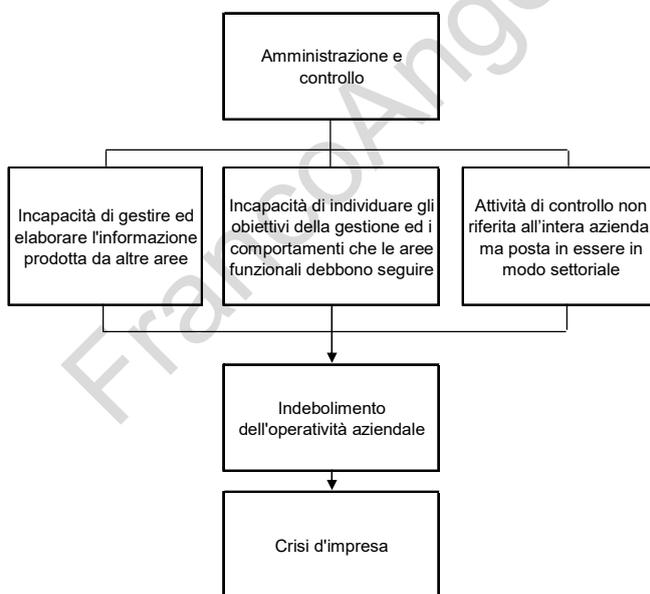
<sup>156</sup> G. Farneti (2007), *Economia d'Azienda*, cit., p. 69. P. Onida (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino, pp. 491 ss.

<sup>157</sup> A. Caldarelli (1991), *Gli strumenti del controllo di gestione nelle aziende di credito*, Cedam, Padova, 1991, p. 3. F. Amigoni (1977), “Il controllo di gestione e le crisi d'impresa”, in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, cit., p. 116. P. Pisoni (1979), *Il sistema informativo dell'impresa*, cit., p. 9. M. Morelli, L. Zoni (2013), *Innovare i sistemi di controllo: affrontare la crisi e sostenere la crescita*, Egea, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

stessa<sup>158</sup>. Inoltre, quando la gestione non è supportata da un adeguato sistema di controllo che consideri l'azienda nel suo complesso, viene meno la possibilità di verificare a priori il grado di raggiungimento delle performance e degli equilibri di gestione. Tale aspetto è stato moderatamente considerato come una causa della crisi (70% dei casi). Secondo l'opinione di chi scrive, ciò riflette la necessità di sensibilizzare il management e/o la proprietà nel porre in essere un'attività di controllo riferita all'intero sistema azienda, evitando ogni ragionamento settoriale dal quale deriva una informazione incompleta. Tale necessità è particolarmente evidente a causa della dinamicità sia del contesto aziendale, sia del contesto esterno nel quale si sviluppano le tendenze della moda: tali condizioni predispongono l'azienda ad una serie di situazioni di disordine<sup>159</sup>, le quali possono favorire il verificarsi di condizioni di crisi. Soltanto una attenta e robusta attività di controllo favorisce una visione completa del sistema azienda, facendo emergere criticità ed aspetti positivi dello stesso e favorendo il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Fig. 6.14 – Le cause della crisi nell'ambito dell'Amministrazione e controllo



Fonte: elaborazione personale

<sup>158</sup> P. Capaldo (1965), *La programmazione aziendale, con particolare riferimento alla programmazione pluriennale*, cit., p. 75.

<sup>159</sup> S. Terzani (1999), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, p. 201.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

#### 6.4. Riflessioni emergenti dalla terza parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”

La terza parte del modello proposto è di estrema utilità, in quanto essa effettua una mappatura delle principali cause della crisi di origine interna. La suddetta individuazione deriva sia dall'analisi della letteratura, sia dall'indagine empirica.

Le suddette cause sono state individuate a seconda dell'oggetto di osservazione:

- in primo luogo, i soggetti imputabili della crisi (prima sezione);
- in secondo luogo, le principali cause di crisi di origine interna riferite ai momenti che caratterizzano il modello “input-output” (seconda sezione);
- come ultimo, le principali cause di crisi di origine interna riferite alle aree funzionali che compongono il sistema aziendale (terza sezione).

Questa parte del modello ha confermato che il fenomeno della crisi aziendale deriva da un connubio di cause interne, caratterizzate da un diverso grado di rilevanza, che genera o alimenta una circostanza di crisi.

Con riferimento alle principali categorie di soggetti imputabili della crisi, il modello ha individuato, nella prima sezione, le seguenti tipologie di soggetti come responsabili di una situazione di crisi:

- il management;
- i lavoratori;
- gli shareholders senza ruoli manageriali.

La tabella seguente schematizza la responsabilità delle differenti categorie di soggetti imputabili della crisi, nell'ambito dell'indagine empirica (Tabella 6.12).

Tab. 6.12 – I soggetti responsabili della crisi nell'indagine empirica

Categorie di soggetti	%
Management	82
Dipendenti	60
Shareholders senza ruoli manageriali	5

Fonte: elaborazione personale

Emerge che un *bad management* o *poor management* è stato considerato il principale soggetto il cui atteggiamento può provocare o aggravare una circostanza di crisi. Tale causa non è stata evidenziata da tutte le aziende del

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

campione (oppure non è stata volutamente evidenziata, dal momento che i soggetti destinatari del questionario hanno differenti ruoli manageriali).

Con riferimento alle principali cause di crisi di origine interna, il modello ha evidenziato, nella seconda sezione, diversi fattori o eventi riferiti ai momenti che caratterizzano il modello "input-output", i quali possono generare o alimentare una situazione di crisi. Tali eventi riguardano:

- l'acquisizione dei fattori produttivi (o input);
- il processo di trasformazione degli stessi;
- la cessione dei prodotti finiti (o output).

La tabella seguente schematizza le cause della crisi più rilevanti per le aziende del campione, relative ai differenti momenti del modello input-output (Tabella 6.13).

*Tab. 6.13 – Cause della crisi relative al modello input-output nell'indagine empirica*

<b>1) Input</b>	<b>%</b>
Mancata disponibilità relativa dei fattori produttivi	100
Errata quantificazione dei fabbisogni specifici di fattori produttivi	95
Errata quantificazione dei fabbisogni di fattori produttivi in un'ottica dinamica	85
Errata quantificazione dei fabbisogni di fattori produttivi in un'ottica sistemica	20
<b>2) Processo di trasformazione</b>	<b>%</b>
Mancato rispetto della struttura produttiva dell'azienda	98
Insufficiente dotazione di investimenti produttivi	95
Incapacità da parte delle risorse umane di gestire il processo di trasformazione	92
Limitata o inadeguata innovazione	85
Mancata elasticità agli stimoli derivanti dall'esterno	65
<b>3) Output</b>	<b>%</b>
Errata definizione delle caratteristiche delle variabili di marketing mix	100
Assenza di atteggiamenti mirati ad un corretto target	85

*Fonte:* elaborazione personale

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Emerge che le cause della crisi di natura interna maggiormente rilevanti per le aziende indagate sono state le seguenti:

- con riferimento agli input: è la mancata disponibilità qualitativa e quantitativa dei fattori produttivi, intesa in senso relativo (ossia riferita all'azienda oggetto di analisi) ad essere considerata unanimemente una causa di crisi. Infatti, essa può compromettere il raggiungimento di una adeguata dimensione aziendale, generando un sottodimensionamento o sovradimensionamento della stessa rispetto alle esigenze aziendali;
- con riferimento al processo di trasformazione: il mancato rispetto della struttura produttiva dell'azienda è stato considerato, quasi unanimemente, una fonte di crisi, a causa delle inefficienze produttive che possono venirsi a creare;
- con riferimento agli output: l'errata definizione delle caratteristiche delle variabili del marketing mix è stata intesa unanimemente come una causa di crisi, in quanto essa genera un atteggiamento non mirato nei confronti dei consumatori.

Come ultimo, il modello ha individuato diverse cause interne della crisi, riferite alle aree funzionali che compongono il sistema azienda. Grazie ad un'analisi sistemica di natura funzionale, il modello ha distinto le aree funzionali nelle seguenti categorie:

- aree funzionali operazionali, ulteriormente classificate in aree funzionali caratteristiche e aree funzionali integrative;
- aree funzionali di controllo e di informazione.

Per ognuna di esse, il modello ha evidenziato una serie di cause della crisi più rilevanti, che possono alimentare o aggravare la situazione di crisi. Grazie al modello, il management e/o la proprietà possono diagnosticare più facilmente la situazione aziendale, individuando situazioni di criticità e supportando il processo decisionale successivo.

La tabella seguente schematizza le cause più rilevanti per le aziende del campione, distinte a seconda dell'area funzionale presa in esame (Tabella 6.14).

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Tab. 6.14 – Cause della crisi relative alle aree funzionali dell'azienda

<b>1) Ricerca e sviluppo</b>	<b>%</b>
Assenza o insufficiente atteggiamento innovativo	100
Assenza del progresso tecnologico	100
Mancato o insoddisfacente ritorno economico	98
Mancato connubio tra innovazione e creatività	75
Mancata forma mentis trasversale a favore dell'innovazione	55
<b>2) Produzione e logistica</b>	<b>%</b>
Errata programmazione produttiva	100
Disallineamento della gamma produttiva alla struttura produttiva	100
Mancata flessibilità delle attività logistiche	98
Scelte produttive disallineate alle attitudini logistiche	95
Carenze e incapacità dei responsabili	90
Assenza di collaborazione di filiera	80
Mancata interazione tra le aree del nucleo caratteristico	50
Mancata interazione con le aree integrative	40
<b>3) Marketing</b>	<b>%</b>
<b>Prodotto</b>	<b>%</b>
Contenuto intrinseco del prodotto	100
Scelta di posizionamento del prodotto	100
Gamma dei servizi e privilegi offerti al consumatore in fase di vendita e post-vendita	85
<b>Prezzo</b>	<b>%</b>
Prezzo non adeguato	100
Mancata contestualizzazione della variabile prezzo alla tipologia di brand	90
<b>Promozione</b>	<b>%</b>
Inefficace comunicazione in merito all'esistenza del prodotto sul mercato	100
Mancato stimolo della domanda	80
Mancato rafforzamento dell'immagine aziendale	78
<b>Distribuzione</b>	<b>%</b>
Ruolo del punto vendita	100
Ruolo del venditore	100
Modalità distributiva scelta	85
<b>4) Organizzazione e personale</b>	<b>%</b>
<b>Organizzazione</b>	
Mancato conferimento di ordine e razionalità all'operato delle risorse umane	100
Mancata interdipendenza tra organizzazione e gestione	85
Mancato coordinamento tra l'elemento umano e quello materiale	70

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

<b>Gestione del personale</b>	<b>%</b>
Errori nell'attività di reclutamento delle risorse umane	100
Errori nell'attività di inserimento delle risorse umane in azienda	100
Errori nella formazione ed addestramento delle risorse umane	100
Errori nella valutazione e incentivazione delle risorse umane	90
<b>5) Finanza</b>	<b>%</b>
Mancata ponderazione delle esigenze del sistema azienda nel suo complesso	100
Mancata ricerca dell'equilibrio nel binomio fonti-impieghi del sistema azienda	85
Assenza o incompleta valutazione congiunta in chiave statica e dinamica della questione finanziaria	70
Mancata considerazione del rapporto tra sfera finanziaria, sfera economica e sfera patrimoniale	60
<b>6) Pianificazione strategica</b>	<b>%</b>
Incapacità di stabilire cosa dovrebbe fare/cosa potrebbe fare/cosa può fare l'azienda	70
Incapacità di stabilire una corretta formula imprenditoriale	50
<b>7) Amministrazione e controllo</b>	<b>%</b>
Incapacità di gestire ed elaborare l'informazione prodotta da altre aree	100
Incapacità di individuare gli obiettivi della gestione ed i comportamenti che le aree funzionali debbono seguire	95
Incapacità di porre in essere un'attività di controllo in modo globale	70

*Fonte:* elaborazione personale

Emerge che le cause della crisi di natura interna, analizzate nell'ambito della terza sezione del modello, ritenute maggiormente rilevanti nell'ambito dell'indagine empirica sono state le seguenti:

- con riferimento all'area Ricerca e sviluppo: in modo unanime, l'assenza o l'insufficiente atteggiamento innovativo e la mancanza di progresso tecnologico sono state considerate cause della crisi. Infatti, l'assenza di atteggiamento innovativo rischia di limitare la creatività della gamma produttiva, riducendo la desiderabilità del brand ed il suo successo commerciale. In aggiunta, l'assenza di progresso tecnologico può ridurre il rendimento del lavoro umano ed incrementare i costi produttivi;
- con riferimento all'area Produzione e Logistica: tutte le aziende del campione hanno evidenziato, come causa di crisi, un'errata programmazione produttiva e un disallineamento della gamma produttiva alla struttura produttiva, le quali possono generare una discordanza tra le potenzialità produttive e le esigenze aziendali;
- con riferimento all'area Marketing: le cause della crisi sono state distinte a seconda delle variabili del marketing mix. Per quanto riguarda il prodotto, tutte le aziende del campione hanno evidenziato, in modo

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

unanime, che le cause della crisi sono collegate al contenuto intrinseco del prodotto e alla scelta di posizionamento del prodotto stesso, in quanto esse possono ridurre il grado di attrattività dell'offerta. Per quanto concerne il prezzo, la mancata adeguatezza del prezzo è stata considerata una causa di crisi da tutte le aziende. Analizzando la promozione, l'inefficacia del messaggio è stata considerata una causa della crisi in modo unanime, poiché essa riduce il grado di persuasione del consumatore. Per quanto riguarda la distribuzione, il ruolo del punto vendita e del venditore è stato considerato una causa rilevante di crisi da tutte le aziende del campione, poiché essi influenzano direttamente il momento di contatto tra l'azienda e i consumatori;

- con riferimento all'area Organizzazione e Personale: le cause della crisi sono state distinte a seconda che le stesse fossero legate all'attività dell'Organizzazione e a quella di gestione del Personale. In merito all'Organizzazione, la causa di crisi più rilevante è stata il mancato conferimento di ordine e razionalità all'operato delle risorse umane, che può generare un certo caos organizzativo. In merito alla gestione del Personale, sono emerse differenti cause della crisi individuate da tutte le aziende del campione, quali gli errori nell'attività di reclutamento delle risorse umane, gli errori nell'attività di inserimento delle risorse umane in azienda, nonché gli errori nella formazione e addestramento delle risorse umane;
- con riferimento all'area della Finanza: la mancata ponderazione delle esigenze del sistema azienda nel suo complesso è stata considerata una causa rilevante della crisi, poiché essa può compromettere l'operatività del sistema azienda;
- con riferimento alla Pianificazione strategica: l'incapacità di stabilire cosa dovrebbe fare/cosa potrebbe fare/cosa può fare l'azienda costituisce la causa più rilevante emersa nel questionario (seppur essa non sia stata individuata da tutte le aziende del campione), in quanto i vari passaggi della pianificazione strategica possono venire compromessi, perdendo efficacia nella loro delineazione ed esecuzione;
- con riferimento all'Amministrazione e Controllo: la causa di crisi rilevante, individuata da tutte le aziende del campione, è rappresentata dall'incapacità di gestire ed elaborare l'informazione prodotta da altre aree funzionali, in quanto essa fa venire meno la capacità di supportare il processo decisionale dell'azienda.

A questo punto della trattazione, il "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale" è stato ultimato.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## CONCLUSIONI

La situazione di crisi strutturale, sulla quale il testo si è focalizzato, costituisce una fase di natura patologica nella vita aziendale. Essa non deriva da un repentino cambiamento del contesto aziendale, ma è il risultato di una evoluzione graduale dello stato di salute dell'azienda, dovuto ad eventi esterni ed interni all'azienda. La situazione che viene a crearsi può provocare una circostanza irreversibile e mettere a repentaglio la sopravvivenza dell'azienda, se non contrastata in modo tempestivo ed efficace.

Data l'elevata frequenza della crisi nel ciclo di vita dell'azienda, la tendenza (sia negli studi teorici sia nella prassi aziendale) è quella di adottare un approccio di normalizzazione della suddetta crisi. Se, in passato, la crisi costituiva un momento episodico e inconsueto nella vita dell'azienda, essa viene intesa come un evento ricorrente e non straordinario, dovuto alla perdita della vitalità aziendale a causa di ragioni interne ed esterne.

Quando viene a manifestarsi, la crisi può coinvolgere l'azienda nel suo complesso, compromettendo la sopravvivenza della stessa. Infatti, il deterioramento di un singolo elemento o parte del sistema azienda può autoalimentarsi, generando una sorta di spirale viziosa che va ad influenzare le restanti parti del sistema azienda. Viene a crearsi una perturbazione acuta, ossia un pericoloso processo degenerativo che va ad interessare l'intero sistema azienda.

Pertanto, la crisi influenza l'esplicarsi dei due principi fondamentali di funzionamento dell'azienda:

- con riferimento all'"unitarietà pur nella sua molteplicità", il coinvolgimento di un elemento componente del sistema azienda tende ad influenzare anche gli altri fattori, compromettendo l'unità del sistema;

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- con riferimento alla “permanenza nella sua mutabilità”, quando una relazione tra i componenti del sistema azienda viene coinvolta dal fenomeno della crisi, è fortemente probabile che vengano a crearsi delle fratture in tale relazione, compromettendo la continuità del sistema.

Dall'analisi della letteratura, è emersa un'area lacunosa riguardante la schematizzazione delle principali ragioni della crisi, la quale potrebbe coadiuvare una diagnosi accurata della situazione aziendale. Nell'ottica di contribuire a colmare il suddetto gap, il “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale” proposto effettua una mappatura dei sintomi più frequenti e delle principali cause della crisi, sfruttando sia la letteratura in materia, sia le risultanze di un'indagine empirica.

Il “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale” proposto è suddiviso in tre parti:

- la prima parte, denominata “Sintomi della crisi”;
- la seconda parte, denominata “Cause della crisi di origine esterna”;
- la terza parte, denominata “Cause della crisi di origine interna”.

La *prima parte del modello* è di grande utilità, in quanto essa identifica i sintomi più frequenti che possono precedere lo stato di crisi. Essa coadiuva il management e/o la proprietà nell'individuare in modo tempestivo eventuali condizioni di incapacità dell'azienda, supportando il processo decisionale successivo. Tali sintomi sono stati individuati attraverso l'analisi della letteratura. Dall'indagine empirica, è emerso che tutti i sintomi individuati nella letteratura sono stati riscontrati dalle aziende del campione, seppur con differente frequenza. In una logica di schematizzazione, il modello articola i sintomi della crisi nelle seguenti tipologie:

- a) sintomi di natura qualitativa: essi possono riguardare i seguenti aspetti (elencati in ordine di frequenza per le aziende del campione):
  - il rapporto di fornitura, che può essere coinvolto sia da un inasprimento delle condizioni di approvvigionamento e da una difficoltà nell'ottenere nuove forniture, sia dal mancato consenso al progetto aziendale da parte dei fornitori;
  - l'offerta aziendale, che viene interessata dalla riduzione della sua attrattività;
  - le risorse umane operanti in azienda, coinvolte da un clima non disteso e di sfiducia, e da un elevato turnover (soprattutto ad alti livelli);
  - la strategia aziendale, interessata da una mancata flessibilità alle mutevoli esigenze dell'azienda, e da una scarsa condivisione degli obiettivi tra le risorse umane;

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- b) sintomi di natura quantitativa: essi possono riguardare i seguenti aspetti (elencati in ordine di frequenza per le aziende del campione):
- la sfera economica, nella quale può emergere una riduzione della redditività;
  - la sfera finanziaria, i cui sintomi sono rappresentati sia da un appesantimento della struttura finanziaria, sia da una riduzione dei flussi di liquidità;
  - la sfera commerciale, nella quale possono emergere sia una riduzione del fatturato, sia maggiori perdite sui crediti commerciali;
  - la sfera tecnica, che può essere interessata sia da una riduzione dell'efficienza nell'area della Produzione e Logistica, sia da una diminuzione delle risorse investite nella Ricerca e sviluppo.

La mappatura dei sintomi della crisi effettuata nella prima parte del modello ha permesso di identificare la presenza di molteplici eventi o fattori, di natura esterna oppure interna all'azienda, che possono influenzare negativamente l'attività dell'azienda, generando o alimentando una situazione di crisi. Pertanto, la prima parte del modello costituisce la premessa per le due parti successive dello stesso.

Anche la *seconda parte del modello* è di assoluta importanza, poiché essa effettua una mappatura delle principali cause della crisi di origine esterna. In una logica di schematizzazione, le principali cause della crisi di natura esterna sono state contestualizzate ai seguenti ambiti:

- l'ambiente generale;
- il settore economico di appartenenza;
- il mercato di approvvigionamento dei fattori produttivi e di sbocco dei prodotti finiti.

Dal momento che il mercato rappresenta il contesto più direttamente collegato all'operato aziendale, la seconda parte del modello si focalizza marcatamente sulle relazioni tra l'azienda ed il suo mercato, riguardanti i momenti che caratterizzano il modello "input-output". Ognuna di queste relazioni può influenzare l'azienda, generando o alimentando una situazione di crisi:

- osservando il mercato come luogo di approvvigionamento e di condizionamento dell'attività aziendale, esso può creare sia delle minacce, sia delle opportunità. Con riferimento alle minacce, l'assenza di adeguate forze interne all'azienda, capaci di contrastare i condizionamenti negativi in modo tempestivo ed efficace, può erodere il suo vantaggio competitivo. Con riferimento alle opportunità, quando l'azienda è poco elastica per sfruttare i vantaggi e i condizionamenti positivi, essa non riesce ad ottenere un beneficio economico, perdendo parte del suo vantaggio competitivo;

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- osservando il mercato come luogo di sbocco della gamma produttiva, il livello delle caratteristiche intrinseche del prodotto può ridurre la soddisfazione del cliente, arrecando la riduzione del fatturato. In aggiunta, è emersa la rilevanza sia di una comunicazione commerciale efficace, sia di una comunicazione istituzionale trasparente e completa. Infatti, l'esistenza di una asimmetria informativa tra l'azienda ed i suoi interlocutori non permette di ristabilire quel vincolo di fiducia indispensabile per ottenere un consenso positivo, anche nei confronti della gamma produttiva;
- osservando la possibilità dell'azienda di influenzare il mercato attraverso la sua attività, è emerso che il comportamento dell'azienda può, in prima battuta, influenzare la sua immagine all'esterno, compromettendo il consenso sociale da parte degli interlocutori. Ciò può aver luogo quando l'azienda non è in grado di trasmettere, con la sua collezione, dei messaggi positivi, rispettosi sia della clientela già acquisita, sia di tutta la collettività. In aggiunta, quando l'azienda non riesce ad imporre una moda o una tendenza di mercato, essa perde la possibilità di ottenere dei benefici economici e di aumentare il suo ruolo sul mercato.

La *terza parte del modello* effettua una mappatura delle principali cause interne della crisi. Essa è suddivisa in tre sezioni, ognuna con un determinato oggetto di osservazione.

La *prima sezione della terza parte del modello* identifica le seguenti categorie di soggetti imputabili della crisi, in ordine di rilevanza per le aziende del campione:

- il management, che è stato ritenuto la principale causa interna di crisi;
- i lavoratori, in quanto essi rivestono un ruolo particolarmente rilevante nell'ambito del sistema azienda;
- come ultimo, gli shareholders senza ruoli manageriali, ai quali è stato attribuito un modesto ruolo di responsabilità.

La *seconda sezione della terza parte del modello* effettua la mappatura delle principali cause della crisi di natura interna, contestualizzandole ai momenti del modello "input-output". In particolare, sono stati individuati alcuni fattori che, con riferimento all'approvvigionamento dei fattori produttivi, al processo di trasformazione degli stessi e alla cessione dei prodotti finiti, possono generare o alimentare una situazione di crisi.

Come ultimo, la *terza sezione della terza parte del modello* effettua la mappatura delle principali cause della crisi di natura interna, contestualizzandole alle aree funzionali che compongono il sistema azienda. In particolare, la trattazione è avvenuta distinguendo le aree funzionali in due categorie:

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- le aree funzionali operazionali, all'interno delle quali si collocano le aree funzionali caratteristiche (la Ricerca e sviluppo, la Produzione e Logistica, ed il Marketing) e le aree funzionali integrative (l'Organizzazione e Personale, e la Finanza);
- le aree funzionali di controllo e di informazione (la Pianificazione strategica e l'Amministrazione e controllo).

Dall'analisi di ogni singola area funzionale, esaminata sotto il profilo teorico ed empirico, è stato possibile individuare una serie di fattori o elementi interni all'azienda il cui andamento può generare o alimentare una situazione di crisi.

Osservando il contenuto del modello, emerge che le cause della crisi, esterne e interne all'azienda, sono molteplici, e influenzabili a vicenda. In genere, esse derivano da un connubio di eventi concatenati l'uno all'altro e capaci di generare un effetto congiunto, creando un innesco di cause della crisi. La situazione di crisi non è mai riconducibile ad una singola causa definita, ma i vari fattori di crisi si uniscono e si sommano provocando crisi di tipo complesso.

Il modello ha effettuato una schematizzazione delle molteplici tipologie di cause della crisi di natura esterna ed interna all'azienda. In un'ottica conclusiva, le cause della crisi possono riguardare i seguenti aspetti di osservazione:

- il contesto esterno, in quanto l'ambiente generale, il settore economico e il mercato di riferimento possono influenzare il business aziendale;
- il contesto interno, poiché l'attività aziendale viene influenzata da molteplici forze interne, quali:
- l'atteggiamento di alcuni soggetti interni (si pensi al management, ai lavoratori e agli shareholders senza ruoli manageriali);
- la presenza di alcuni fattori o elementi interni, che coinvolgono i momenti caratterizzanti del modello "input-output";
- la presenza di alcuni fattori o elementi interni, che coinvolgono le aree funzionali del sistema azienda.

Si è detto che un percorso virtuoso dell'azienda deve comprendere, in modo strutturato, una serie di azioni consecutive, quali l'identificazione dei sintomi della crisi, l'individuazione delle cause, nonché l'intervento efficace e tempestivo sulle medesime al fine di ripristinare condizioni normali di operatività. Il modello proposto ha sviluppato le prime due azioni, rientranti tra gli obiettivi del lavoro<sup>1</sup>. Pertanto, il contributo del modello proposto è duplice: in primo luogo, esso individua i sintomi della crisi, che permettono di

<sup>1</sup> Al contrario, come ribadito negli obiettivi del lavoro, la ricerca non si è focalizzata sugli opportuni interventi correttivi da porre in essere in modo efficace e tempestivo affinché possano essere ripristinate le condizioni normali di operatività.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

diagnosticare tempestivamente la situazione aziendale; dall'altro, esso favorisce l'individuazione di una serie di cause che possono aver generato o alimentato la crisi d'impresa, stimolando opportuni interventi correttivi.

Tale lavoro si caratterizza per una serie di implicazioni teoriche e pratiche. Per quanto concerne le *implicazioni teoriche*, lo sforzo concettuale è stato quello di schematizzare i sintomi più frequenti della crisi e le molteplici tipologie di cause della crisi. La suddetta schematizzazione, particolarmente apprezzata dagli studi di *crisis management*, ha permesso di individuare una serie di fattori o elementi, il cui andamento può generare o alimentare una situazione di crisi. Inoltre, l'adozione del framework teorico adottato (basato sul "*sensemaking view of crisis management*") ha favorito la schematizzazione delle percezioni provenienti dai soggetti direttamente o indirettamente coinvolti dalla crisi.

Le *implicazioni pratiche*, collegate a quelle teoriche, sono indirizzate al management e/o alla proprietà:

- il modello favorisce una diagnosi precoce della situazione aziendale, prima che la crisi si manifesti completamente;
- il modello valuta l'effetto di una serie di possibili decisioni, assunte all'interno delle diverse aree funzionali, che possono aver causato il fenomeno della crisi. Conseguentemente, le future scelte di gestione possono essere maggiormente consapevoli;
- inoltre, la mappatura dei sintomi più frequenti e delle principali cause della crisi permette l'identificazione degli eventuali soggetti o organi, operanti in una particolare area, responsabili del manifestarsi della crisi;
- come ultimo, il modello favorisce la creazione di una eventuale strategia di risanamento successiva, mirata a quelle aree funzionali più colpite dalla crisi. L'elaborazione della strategia di risanamento può avvenire in modo più tempestivo, grazie alla diagnosi della situazione aziendale resa possibile dal modello.

Nonostante le implicazioni teoriche e pratiche, tale indagine si caratterizza per una serie di *limitazioni* legate alla metodologia utilizzata:

- con riferimento alla costruzione e alla numerosità del campione: in merito alla costruzione del campione, non sono state prese in esame alcune variabili che possono avere una certa rilevanza informativa. In questa fase iniziale della ricerca, si è scelto di non distinguere le aziende familiari da quelle non familiari; in aggiunta, il campione non è stato differenziato in relazione alla numerosità dei dipendenti. Data la rilevanza dei suddetti criteri distintivi, essi saranno tenuti in considerazione nel proseguo della ricerca;

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- in merito alla numerosità del campione, esso è senza dubbio limitato sotto il profilo assoluto. A tal proposito, si è detto che non esistono informazioni riguardanti la numerosità totale delle aziende italiane operanti nei settori economici del tessile/abbigliamento e pelletteria/calzature/accessori che, nel periodo considerato, hanno fatto ricorso ad un progetto di risanamento. Ciononostante (anche su giudizio dei due istituti di credito coinvolti e degli advisor finanziari intervistati), il correlato empirico è stato ritenuto sufficientemente attendibile della realtà italiana nei settori esaminati, sia in termini di problematiche riscontrate sia di criticità emerse;
- in merito al settore economico indagato, è possibile affermare che l'indagine empirica è stata influenzata dall'appartenenza delle aziende ad un certo settore economico, il quale è contraddistinto da specifiche criticità. Una successiva applicazione del modello ad altri settori – aventi certe caratteristiche – potrebbe accrescere la varietà sia di sintomi sia di cause della crisi, che andrebbero ad aggiungersi a quelli già identificati dal modello proposto;
- con riferimento alla modalità di somministrazione del questionario alle aziende: si è detto che il questionario è stato indirizzato al CEO o al proprietario dell'azienda. Anche le percezioni di altre figure interne all'azienda avrebbero potuto fornire utili indicazioni: si pensi ai responsabili delle diverse aree funzionali ed al personale operante nelle stesse;
- con riferimento alle interviste agli advisor finanziari: si è detto che le interviste sono state effettuate ai referenti dei dipartimenti di *restructuring* di quattro delle principali banche d'affari italiane, particolarmente impegnate nel *debt restructuring* negli anni a partire dal 2011. Le società intervistate hanno assunto il ruolo di *advisor* finanziario durante il progetto di risanamento nell'80% delle aziende del campione. Al contrario, non è stato possibile intervistare gli *advisor* finanziari che hanno seguito i rimanenti casi del campione, data la loro indisponibilità entro i termini temporali della ricerca. Per il proseguo della ricerca, è opportuno incrementare la numerosità delle interviste agli advisor finanziari coinvolti;
- con riferimento agli strumenti impiegati per l'analisi dei dati emersi dal questionario: l'analisi condotta è stata basata su strumenti statistici semplici (quali le percentuali di composizione del campione in relazione alle differenti domande del questionario). Nonostante l'analisi condotta abbia permesso di generalizzare il fenomeno osservato, in

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

questa fase della ricerca non sono stati, altresì, impiegati altri strumenti econometrici che avrebbero potuto verificare l'esistenza di una relazione non lineare tra variabili indipendenti e variabili dipendenti;

- con riferimento agli aspetti indagati, non è stata evidenziata la relazione tra singoli sintomi e singole cause, così come non è stata accertata la relazione esistente tra l'intensità della causa della crisi e l'intensità del fenomeno della crisi che ne deriva. Secondo l'opinione di chi scrive, infatti, i destinatari del questionario non sono stati giudicati sufficientemente preparati per valutare e quantificare tali aspetti.

FrancoAngeli

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (1977), *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas Libri, Milano.
- AA.VV. (1998), *Ricordo di Giovanni Ferrero*, Giuffrè, Milano.
- AA.VV. (a cura di G. Fabris) (2003), *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Aaker D.A. (1997), *Brand equity. La gestione del valore della marca*, FrancoAngeli, Milano.
- Adrot A., Moriceau J.L. (2013), "Introducing Performativity to Crisis Management Theory: An Illustration from the 2003 French HeatWave Crisis Response", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(1), pp. 26-44.
- Aguilera R.V. (2005), "Corporate governance and director accountability", *British Journal of Management*, 16, pp. S39-S53.
- Ahn B.S., Cho S.S., Kim C.Y. (2000), "The Integrated Methodology Rough Set Theory and Artificial Neural Network for Business Failure Prediction", *Expert Systems with Applications*, 18, pp. 65-74.
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1989), *Lezioni di economia aziendale*, il Mulino, Bologna.
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1994), *Economia aziendale*, il Mulino, Bologna.
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (2005), *Corso di Economia aziendale*, il Mulino, Bologna.
- Akgün A.E., Lynn G.S., Byrne J.C. (2003), "Organizational learning: A socio-cognitive framework", *Human Relations*, 56, pp. 839-868.
- Alas R., Gao J. (2010), "The impact of crisis on enterprise life-cycle", *Problems and Perspectives in Management*, 8(2), pp. 9-21.
- Alas, R., Gao J., Vanhala S. (2010), "The crisis management in Chinese and Estonian organizations", *Chinese Management Studies*, 4(1), pp. 3-33.
- Allegrini M. (2003), *L'informativa di periodo nella comunicazione economico-finanziaria*, Giuffrè, Milano.
- Allegrini M. (2008), "Lo studio dei flussi di cassa", in A. Danovi, A. Quagli A. (a cura di), *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento*, Ipsoa, Milano.
- Altman E.I. (1968), "Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy", *Journal of Finance*, 23(4), pp. 589-609.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Altman E.I. (1983), *Corporate Financial Distress: a complete guide to predict and avoid bankruptcy*, Wiley, New York.
- Alvesson M. (2003), "Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research", *Academy of Management Review*, 28(1), pp. 13-33.
- Alvesson M., Deetz S. (2000), *Doing critical management research*, Sage, London.
- Amaduzzi A. (1949), *Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa*, Cacucci, Bari.
- Amaduzzi A. (1949), *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Signorelli, Roma.
- Amaduzzi A. (1953), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Amaduzzi A. (1967), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Amaduzzi A. (1968), *Manuale di contabilità aziendale*, Utet, Torino.
- Amaduzzi A. (1972), "Il sistema aziendale ed i suoi sottosistemi", *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 72(1), pp. 3-8.
- Amaduzzi A. (1976), *I bilanci di esercizio delle imprese*, Utet, Torino.
- Amaduzzi A. (1978), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Amaduzzi A. (1986), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Amaduzzi A. (1993), *Manuale di Economia aziendale*, Cacucci, Bari.
- Amatulli C. (2005), *Moda Marketing Linguaggi Segni*, Cacucci, Bari.
- Ambrosini S., Andreani G., Tron A. (2013), *Crisi d'impresa e restructuring*, Gruppo24Ore, Milano.
- Amietta P.L. (1988), "La comunicazione nelle organizzazioni", *L'Impresa*, 2, pp. 16-28.
- Amigoni F. (1977), "Il controllo di gestione e le crisi d'impresa", in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas Libri, Milano.
- Amigoni F. (1979), *I sistemi di controllo direzionale. Criteri di programmazione e di impiego*, Giuffrè, Milano.
- Amigoni F. (2003), "Sistemi di misure di controllo di gestione, fabbisogni d'integrazione ed evoluzione delle tecnologie", in Amigoni F., Miolo Vitali P. (a cura di), *Misure multiple di performance*, Egea, Milano.
- Amoroso G., Bagaglia D., Bramieri M., Rubboli G. (2009), *La crisi d'impresa nelle PMI*, Egea, Milano.
- Andreas M., Andrei P. (2009), "La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali: strumento di governance allargata?", in Maggioni V., Potito L., Viganò R., *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, il Mulino, Bologna.
- Andrei P. (1996), "La prevenzione dei dissesti aziendali: alcuni spunti di riflessione", in AA.VV., *Crisi di impresa e procedure concorsuali*, Giuffrè, Milano.
- Andrei P. (2003), "La struttura e il contenuto del bilancio di esercizio", in Andrei P., Azzali S., Fellegara A.M., Orlandoni E., *Il bilancio di esercizio d'impresa*, Giuffrè, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Anheier H.K. (Ed.) (1999), *When things go wrong: Organizational failures and breakdowns*, Sage, Thousand Oaks.
- Anselmi L. (1988), "Controllo di gestione ed attività di programmazione: un approccio aziendale", in Marasca S. (a cura di), *Il controllo di gestione negli enti locali*, Giappichelli, Torino.
- Anselmi L. (a cura di) (1996), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Ansoff H.I. (1979), *Strategic Management*, MacMillan, London.
- Antonacopoulou E.P., Sheaffer Z. (2014), "Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management", *Journal of Management Inquiry*, 23(1), pp. 5-21.
- Antonelli V. (1997), *Il costo delle strategie*, Giuffrè, Milano.
- Antonelli V. (2001), *Andamenti e valori nel sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Arcari A. (2004), *Prevenire la crisi e gestire il turnaround nelle PMI attraverso le analisi economiche*, Università degli Studi dell'Insubria, Varese.
- Argenti J. (1983), "Predicting Corporate Failure: some empirical evidence from the UK", *Accountants Digest, Institute of Chartered Accountants in England and Wales*, 138, pp. 1-25.
- Arnold D. (1992), *The Handbook of Brand Management*, Perseus Books.
- Atkinson A.A., Shaffir W. (1998), "Standards for field research in management accounting", *Journal of management accounting research*, 10, pp. 41-68.
- Avi M.S. (1990), *Il bilancio come strumento di comunicazione verso l'esterno*, Cedam, Padova.
- Avi M.S. (1995), *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, Giappichelli, Torino.
- Baginski S.P., Hassel J.M. (2004), *Management decision and financial accounting reports*, Thomson South-Western, Mason.
- Bandettini A. (1987), *Finanza aziendale. Le fonti*, Cedam, Padova.
- Barnett C.K., Pratt M.G. (2000), "From threat rigidity to flexibility: Toward a learning model of autogenic crisis in organizations", *Journal of Organizational Change Management*, 13, pp. 74-88.
- Bastia P. (1989), *Il bilancio d'impresa*, Clueb, Bologna.
- Bastia P. (1996), *Pianificazione e controllo dei risanamenti aziendali*, Giappichelli, Torino.
- Bastia P. (2001), *Sistemi di pianificazione e controllo*, il Mulino, Bologna.
- Bebchuk L.A., Fried J. (2004), *Pay Without Performance. The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Harvard University Press, Cambridge.
- Belcredi M. (1995), *Crisi d'impresa e ristrutturazione aziendale*, Vita e Pensiero, Milano.
- Beretta S. (2001), "Struttura, processi, meccanismi di governo", in Favotto F., *Economia aziendale*, McGraw-Hill, Milano.
- Beretta Zanoni A. (1999), *Pianificazione, controllo e bilancio del valore*, Giuffrè, Milano.
- Beretta Zanoni A. (2008), *Strategia aziendale*, Cedam, Padova.
- Bergamin Barbato M. (1974), "Il valore segnaletico degli indici di bilancio in rapporto ai criteri seguiti per la loro determinazione", in Coda V., Brunetti G., Bergamin Barbato M., *Indici di bilancio e flussi finanziari*, Etas Libri, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Bergamin Barbato M. (1983), *Il controllo di gestione nelle imprese italiane*, Etas, Milano.
- Bergamin Barbato M. (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino.
- Bernstein L., Wild J.J. (1998), *Financial Statement Analysis*, McGraw-Hill, New York.
- Bertinetti G. (1996), *Comunicazione finanziaria aziendale e teoria della finanza*, Egea, Milano.
- Bertini (1990), *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Bertoli G. (2000), *Crisi d'impresa, ristrutturazione e ritorno al valore*, Egea, Milano.
- Besta F. (1922), *La Ragioneria*, vol. I, Vallardi, Milano.
- Beynon M.J., Peel M.J. (2001), "Variable Precision Rough Set Theory and Data Discrimination: An Application to Corporate Failure Prediction", *OMEGA: The International Journal of Management Science*, 29(6), pp. 561-576.
- Bianchi C. (1993), *Il modello aziendale come modello di economicità*, Edizioni Kappa, Roma.
- Bianchi Martini S., Quagli A. (1998), "I processi di finanziamento", in L. Marchi (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, 2ª ed., Giappichelli, Torino.
- Bianchi S. (1997), "La comunicazione economico-finanziaria nelle operazioni straordinarie d'impresa", in Corvi E., *Economia e gestione della comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, Egea, Milano.
- Bianchi T. (1975), "La finanza aziendale", in Ardemani E. (a cura di), *Manuale di Amministrazione Aziendale*, Isedi, Milano.
- Bianchi T. (1979), *La fondazione dell'economia aziendale: il pensiero di Gino Zappa*, Giuffrè, Milano.
- Bianchi T. (2002), "L'etica nelle gestioni bancarie", in Cavalieri E. (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bibeault D.B. (1982), *Corporate Turnaround*, McGraw-Hill, New York.
- Bibeault D.B. (1999), *Corporate Turnaround: how managers turn losers into winners*, Beard Books, Washington.
- Billings R.S., Milburn T.W., Schaalman M.L. (1980), "A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 25(2), pp. 300-316.
- Black B.S. (1992), "Agents Watching Agents: The Promise of Institutional Investors Voice", *UCLA Law Review*, 39, pp. 811-893.
- Bloch O. (2014), *Corporate Identity and Crisis Response Strategies: Challenges and Opportunities of Communication in Times of Crisis*, Springer, Fachmedien, München.
- Blundell R., Griffiths R., Van Reenen J. (1999), "Market share, market value and innovation in a panel of British manufacturing firms", *Review of Economic Studies*, 66(3), pp. 529-554.
- Bocchino U. (1993), *L'economia delle imprese dolciarie*, Giuffrè, Milano.
- Boccia A. (2006), *L'analisi della crisi d'impresa*, Scuola Superiore dell'economia e delle finanze, Rivista on line, Roma.
- Boin A., 't Hart P. (2003), "Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?", *Public Administration Review*, 63(5), pp. 544-553.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Boin A., Lagadec P. (2000), "Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), pp. 185-191.
- Borden N.H. (1964), "The Concept of the Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, 24(4), pp. 7-12.
- Boulder J.N., Michel G. (2000), *La stratégie d'extension de marque*, Vuibert, Paris.
- Bozzolan S. (2001), *Bilancio e valore*, McGraw-Hill, Milano.
- Bradley G. (1978), "Self-serving biases in the attribution process: a reexamination of the fact or fiction question", *Journal of Personality & Social Psychology*, 36(1), pp. 56-71.
- Branciani S. (2003), "Integrazione e differenziazione della comunicazione economico-finanziaria verso gli stakeholder internazionali", in Branciani S. (a cura di), *La comunicazione economico-finanziaria degli intermediari finanziari*, FrancoAngeli, Milano.
- Brealey R.A., Myers S.C. (1988), *Principi di finanza aziendale*, McGraw-Hill, Milano.
- Bresciani S., Vrontis D., Thrassou A. (2013), "Change through Innovation in Family Businesses: Evidence from an Italian Sample", *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9(2), pp. 195-215.
- Brooks J. (1964), *The fate of the Edsel and other business adventures*, Gollancz, London.
- Brown A.D., Stacey P., Nandhakumar J. (2008), "Making Sense of Sensemaking Narratives", *Human Relations*, 61(8), pp. 1035-1062.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M. (1995), "Product development: Past research, present findings, and future directions", *Academy of Management Review*, 20(2), pp. 343-378.
- Bruce M., Hines T. (2007), *Fashion Marketing. Contemporary Issues*, Elsevier, Riverport.
- Brugger G. (1982), "Le decisioni finanziarie", in Pivato G. (a cura di), *Trattato di finanza aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- Brugger G. (1984), "Gli interventi professionali nelle situazioni di crisi d'impresa", *Finanza marketing e produzione*, 2, pp. 43-66.
- Bruner G.C. (1988), "The marketing mix: A retrospective and evaluation", *Journal of Marketing Education*, 10, pp. 29-33.
- Brunetti G. (1989), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, FrancoAngeli, Milano.
- Brunetti G. (1995), "Le riclassificazioni delle sintesi di bilancio", in Brunetti G., Coda V., Favotto F., *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas Libri, Milano.
- Brunetti G., Coda V., Favotto F. (1984), *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas Libri, Milano.
- Brunetti G., Coda V., Favotto F. (1990), *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas, Milano.
- Bruni G. (1998), "L'azienda come sistema convertitore di valori economici in valori culturali", in AA.VV., *Atti del XXI Convegno annuale Accademia italiana di Economia Aziendale, "La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale"*, Aidea, Siena 30-31 ottobre 1998.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Brusa L. (1979), *Contabilità dei costi*, Giuffrè, Milano.
- Brusa L. (1983), "Il controllo di gestione e il budget", in Brusa L., Dezzani F., *Budget e controllo di gestione*, Giuffrè, Milano
- Brusa L. (1986), *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Brusa L. (1996), "Le aree funzionali dell'azienda: introduzione", in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Brusa L. (1999), "Modello base di pianificazione e controllo e tendenze evolutive", in Brusa L., Zamprognà L., *Pianificazione e controllo di gestione*, Etas, Milano.
- Brusa L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.
- Brusa L. (2004), *Dentro l'azienda. Organizzazione e management*, Giuffrè, Milano.
- Brusa L. (2012), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.
- Brusa L. (a cura di) (2014), *Lezioni di Economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Buchanan D.A., Denyer D. (2013), "Researching Tomorrow's Crisis: Methodological Innovations and Wider Implications", *International Journal of Management Reviews*, 15, pp. 205-224.
- Bures I. (1995), *Marketing for the company in crisis*, Management press, Praha.
- Burns T., Stalker G. (1961), *The management of innovation*, Tavistock, London.
- Burton L. (1993), *Crisis in organizations: Managing and Communication in the Heat of Chaos*, South-Western Publishing, Cincinnati.
- Cacia C. (2010), *Comunicazione economico-finanziaria, investor relations e creazione di valore*, Giappichelli, Torino.
- Cafaro R. (2013), *La crisi d'azienda e i rapporti con le banche*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Caglio A., Ditillo A., Madini P.M. (2006), "Controllare la supply chain nel settore moda: quale ruolo per il management accounting", *Economia & Management*, 1, pp. 59-74.
- Caldarelli A. (1991), *Gli strumenti del controllo di gestione nelle aziende di credito*, Cedam, Padova.
- Camacho-Miñano M., Segovia-Vargas M.J., Pascual-Ezama D. (2015), "Which Characteristics Predict the Survival of Insolvent Firms? An SME Reorganization Prediction Model", *Journal of Small Business Management*, 53(2), pp. 340-354.
- Campedelli B. (1998), *Analisi aziendale: strumenti concettuali, metodologici e di valutazione dell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Camussone P.F. (1998), *Il sistema informativo aziendale*, Etas, Milano.
- Canziani A. (1977), "Le strategie d'impresa", in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas, Milano.
- Canziani A. (1984), *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Canziani A. (1986), "Le circostanze di crisi nelle recenti esperienze delle imprese industriali italiane", in Cattaneo M., Cesarini F., Provasoli A., Quattraro B. (a cura di), *Crisi di impresa e amministrazione controllata*, Giuffrè, Milano.
- Capaldo P. (1965), *La programmazione aziendale, con particolare riferimento alla programmazione pluriennale*, Giuffrè, Milano.
- Capaldo P. (1968), *L'autofinanziamento nell'economia dell'impresa*, Giuffrè, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Capaldo P. (1997), "Crisi d'impresa e suo risanamento", *Banche e Banchieri*, 5, pp. 315-329.
- Capaldo P. (1998), *Reddito, capitale e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano.
- Caperchione E. (2000), *Sistemi informativo-contabili nella pubblica amministrazione: profili comparati, evoluzione e criteri per la progettazione*, Egea, Milano.
- Capizzi V. (2014), *Crisi d'impresa e ristrutturazione del debito: procedure, attori, best practice*, Egea, Milano.
- Cappetta R., Cillo P., Ponti A. (2001), "L'innovazione nel pret-à-porter: un'analisi longitudinale di Vogue Italia (1984-1999)", *Economia & Management*, 3, pp. 85-94.
- Caramiello C. (1968), *L'azienda nella sua fase terminale*, Corsi, Pisa.
- Caramiello C. (1988), *Programmi e piani aziendali*, Ipsoa Informatica, Milano.
- Caramiello C. (1989), *L'azienda. Operazioni di gestione e "dinamica dei valori"*, Giuffrè, Milano.
- Caramiello C. (1993), "L'equilibrio economico della gestione. Alcune riflessioni sulla proiezione nel "tempo prospettico"", in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, Egea, Milano.
- Caramiello C. (1993), *Indici di bilancio*, Giuffrè, Milano.
- Caramiello C. (1993), *L'azienda. Alcune brevi riflessioni introduttive*, Giuffrè, Milano.
- Carcano L., Rovetta B. (2009), "Strategia multi-brand per i beni simbolici", *Economia & Management*, 5, pp. 47-64.
- Carmeli A., Sheaffer Z. (2009), "How leadership characteristics affect organizational decline and downsizing", *Journal of Business Ethics*, 86, pp. 363-378.
- Carney M., Gedajlovic E., Sujit S. (2011), "Corporate governance and stakeholder conflict", *Journal of Management and Governance*, 15, pp. 483-507.
- Carù A., Cugini A. (2000), *Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile*, Egea, Milano.
- Cascioli E., Provasoli A. (1986), "La previsione delle insolvenze aziendali. Un metodo quantitativo", in Cattaneo M., Cesarini F., Provasoli C., Quattraro B. (a cura di), *Crisi di impresa e amministrazione controllata*, Giuffrè, Milano.
- Casiccia A. (2008), *Lusso e potere*, Bruno Mondadori, Milano.
- Cassandro P.E. (1962), *Le aziende. Principi di ragioneria*, Cacucci, Bari.
- Cassandro P.E. (1978), *La pianificazione aziendale*, Cacucci, Bari.
- Castellano N. (2008), "L'uso dell'analisi di bilancio", in Danovi A., Quagli A. (a cura di), *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento*, Ipsoa, Milano.
- Cattaneo C. (1994), "Il bilancio d'esercizio: sua riclassificazione, lettura e interpretazione", in AA.VV. (a cura di Rossi C.), *Temi e applicazioni di Economia Aziendale*, Cisalpino, Bologna.
- Catturi G. (1987), "La scrittura in partita doppia come mezzo di comunicazione tra operatori economici di differenti aree territoriali", in AA.VV., *Saggi di Economia Aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano.
- Catturi G. (1984), *Lezioni di economia aziendale*, II vol., Cedam, Padova.
- Catturi G. (2003), *L'azienda universale*, Cedam, Padova.
- Catturi G. (2009), *L'armonia della complessità dalla crescita allo sviluppo aziendale*, Cedam, Padova.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Catuogno S. (1997), "Cenno alle teorie interpretative del concetto di azienda", in Vigano' E. (a cura di), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova.
- Catuogno S. (2012), *Economia aziendale e ragioneria generale: analisi delle variazioni economiche e finanziarie, contabilità generale, bilancio e analisi di bilancio*, Simone, Napoli.
- Cavalieri E. (2002), "Intervento introduttivo", in Cavalieri E. (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Cavenago D. (1990), *Scelte aziendali ed economicità*, Giuffrè, Milano.
- Cazdyn E. (2007), "Disaster, Crisis, Revolution", *South Atlantic Quarterly*, 106(4), pp. 647-662.
- Ceccherelli A. (1923), *Introduzione allo studio della Ragioneria Generale*, Le Monnier, Firenze.
- Cerbioni F. (1998), "I processi di acquisizione/utilizzo del fattore lavoro", in Marchi L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, 2<sup>a</sup> ed., Giappichelli, Torino.
- Cerbioni F. (2000), *Il budget nel sistema di controllo di gestione*, Giappichelli, Torino.
- Cerboni G. (1886), *La Ragioneria scientifica*, vol. I, Ermanno Loescher & C., Roma.
- Cerboni G. (1948), *Enciclopedia di amministrazione e contabilità*, vol. I, Vallardi, Milano.
- Ceriani G. (1996), *Lezioni di Economia aziendale*, Cedam, Padova, p. 32.
- Ceriani G. (2004), *Il marketing moving: l'approccio semiotico*, FrancoAngeli, Milano.
- Cescon F., Garlatti A. (a cura di) (2005), *Economia aziendale. Casi e studi*, Cedam, Padova.
- Charreaux G., Desbrières P. (2001), "Corporate Governance: Stakeholder Value Versus Shareholder Value", *Journal of Management and Governance*, 5, pp. 107-128.
- Cheng Yu Sum, Chi Leung Hui (2009) "Salespersons' service quality and customer loyalty in fashion chain stores: A study in Hong Kong retail stores", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13(1), pp. 98-108.
- Chevalier M., Mazzalovo G. (2008), *Luxury brand management*, FrancoAngeli, Milano.
- Chisholm-Burns M.A. (2010), "A Crisis Is a Really Terrible Thing to Waste", *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(2), pp. 1-4.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Bergiel E.B. (2009), "An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm", *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(2), pp. 355-372.
- Cianciotta S.M. (2014), *Comunicare e gestire la crisi: strategie, strumenti e azioni per tutelare la reputazione aziendale*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Ciappei C., Surchi M. (2008), *Il lusso nel dettaglio*, Firenze University Press, Firenze.
- Cinquini L., Quagli A. (1998), "La combinazione dei fattori ed i processi di produzione", in L. Marchi (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Claeys A.S., Cauberghe V. (2015), "The role of a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises", *Public Relations Review*, 41(1), pp. 64-71.
- Coda V. (1976), "Aree critiche e rischio del finanziatore", *Ricerche economiche*, 1, pp. 3-20.
- Coda V. (1977), "Crisi d'impresa e comportamento direzionale", in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas Libri, Milano.
- Coda V. (1984), "La valutazione della formula imprenditoriale", *Sviluppo e organizzazione*, 82, marzo-aprile.
- Coda V. (1987), "Le tappe critiche per il successo dei processi di ristrutturazione aziendale", in AA.VV., *Crisi d'impresa e strategie di superamento*, Giuffrè, Milano.
- Coda V. (1989), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Coda V. (1989), *La comunicazione economica nella strategia aziendale*, in AA.VV., *Atti del Convegno "La comunicazione economica: valore aziendale o sociale?"*, Egea, Milano.
- Coda V. (1990), "Strategia d'impresa e comunicazione: il legame mancante", in AA.VV., *La comunicazione nella strategia dell'impresa: dal mercato nazionale al mercato unico*, Egea, Milano.
- Coda V. (1990), "Strategie d'impresa e comunicazione: il legame mancante", *Finanza, Marketing e Produzione*, 1, pp. 67-100.
- Coda V. (1991), *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Coda V. (1991), *Creatività e sviluppo dell'impresa*, in AA.VV., *Creatività e sviluppo dell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Coda V. (2002), "Etica e valori imprenditoriali", in Cavalieri E. (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Coda V. (2008), "La valutazione della formula imprenditoriale", in G. Invernizzi (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Milano.
- Coda V. (2012), "Editorial Reprinting Classics – Vittorio Coda and the Entrepreneurial Formula", *European Management Review*, 9, pp. 63-74.
- Coda V., Brunetti G., Bergamin Barbato M. (1974), *Indici di bilancio e flussi finanziari. Strumenti per l'analisi della gestione*, Etas, Milano.
- Coller G., Collini P., Frigotto M.L. (2012), "Strategia e design dei sistemi di controllo", *Management Control*, 2, pp. 15-41.
- Collini P. (2001), *Controllo di gestione e processi aziendali*, Cedam, Padova.
- Collini P., Frigotto M.L. (2001), "Management Control Systems for exploration? A paradox and a challenge for research", *Management Control*, 1, pp. 27-44.
- Collini P., Frigotto M.L., Coller (2013) G., "The Strategy and Management Control System relationship as emerging dynamic process", *The Journal of Management and Governance*, 17(3), pp. 631-656.
- Connor J.O'. (1987), *The Meaning of Crisis*, Basil Blackwell, New York.
- Constantinides E. (2006), "The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing", *Journal of Marketing Management*, 22(3), pp. 407-438.
- Coombs J.E., Deeds D.L., Ireland R.D. (2009), "Placing the choice between exploration and exploitation in context: A study of geography and new product development", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), pp. 261-279.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Coombs T. (2013), "Situational Theory of Crisis: Situational Crisis Communication Theory and Corporate Reputation", in Carroll C.E. (Eds.), *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*, Blackwell Publishing Ltd., Oxford, UK.
- Coombs W.T. (2006), *Code Red in The Boardroom: Crisis Management as Organizational DNA*, Greenwood Publishing Group, Abingdon.
- Coombs W.T. (2015), "What Equivocality Teaches Us about Crisis Communication", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(3), pp. 125-128.
- Corbellini E., Saviolo S. (2007), *L'esperienza del lusso*, Etas, Milano.
- Corbetta P. (2003), *La ricerca sociale: metodologie e tecniche, le tecniche qualitative*, il Mulino, Bologna.
- Corno F., Lombardi Stocchetti G. (a cura di) (1995), *Il bilancio di esercizio: lettura e interpretazione*, Guerini, Milano.
- Coronella S. (2003), *Il credito commerciale nell'economia dell'azienda: profili gestionali e di bilancio*, Giuffrè, Milano.
- Corticelli R. (1979), *La crescita dell'azienda: armonie e disarmonie di gestione*, Giuffrè, Milano.
- Corticelli R. (1987), "L'elasticità dei fattori produttivi e dell'azienda: interrelazioni", in AA.VV., *Scritti di Economia Aziendale per Egidio Giannessi*, vol. I, Pacini, Pisa.
- Corvi E. (1997), *Economia e gestione della comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, Egea, Milano.
- Corvi E. (2000), *Comunicazione d'impresa e investor relation. La gestione della comunicazione economico-finanziaria*, Egea, Milano.
- Cowen S.S., Ferreri L.B., Parker L.D. (1987), "The impact of corporate characteristics on social responsibility disclosure: a typology and frequency-based analysis", *Accounting, Organizations and Society*, 12(2), pp. 111-122.
- Cricchio S. (1980), *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macro-economici*, Giuffrè, Milano.
- Cricchio S. (1997), *Il sistema informativo del bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano.
- Crossan M.M., Apaydin M. (2010), "A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature", *Journal of Management Studies*, 47(6), pp. 1154-1191.
- Culasso F. (1999), *Sistema-impresa e gestione per processi*, Giappichelli, Torino.
- D'Alessio L. (2002), *Il budget nel sistema di bilancio dello Stato*, Giappichelli, Torino.
- D'Alessio L. (2005), "La comunicazione etico-sociale nella piccola e media impresa", in Migliaccio L.G. (a cura di), *Le "rivoluzioni" contabili di inizio millennio*, FrancoAngeli, Milano.
- D'Amico L. (2011), "I principi dell'economia aziendale pura: la teoria dell'equilibrio aziendale", in Paolone G., D'Amico L. (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino.
- D'Aveni R. (1989), "Dependability and organizational bankruptcy: an application of agency and prospect theory", *Management Science*, 35(9), pp. 120-138.
- Danovi A. (2013), *Crisi d'impresa e risanamento finanziario nel sistema italiano*, Giuffrè, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Danovi A. (a cura di) (2013), *Crisi di impresa e processi di risanamento: letture*, Egea, Milano.
- Danovi A., Indizio G. (2008), "La letteratura in materia di crisi", in Danovi A., Quagli A. (a cura di), *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento*, Ipsoa, Milano.
- Danovi A., Indizio G. (2008), "Verso una definizione di crisi e risanamento", in Danovi A., Quagli A. (a cura di), *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento*, Ipsoa, Milano.
- Danovi A., Quagli A. (a cura di) (2015), *Gestire la crisi d'impresa: processi e strumenti di risanamento*, Wolters Kluwer, Milanofiori, Assago.
- Davis S.M. (1984), *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Mass.
- De Chernatony L. (2001), *From Brand Vision to Brand Evaluation. Strategically Building and Sustaining Brands*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- De Cicco R. (2009), *L'informativa esterna nei sistemi di governo economico dell'impresa: influenza delle variabili ambientali sui paradigmi di corporate governance e di bilancio*, Egea, Milano.
- De Massis A., Frattini F., Lichtenthaler U. (2013), "Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions", *Family Business Review*, 26(1), pp. 10-31.
- De Sarno M. (1982), *Equilibrio e crisi delle imprese*, Cedam, Padova.
- De Sarno M. (1992), *Gli equilibri d'impresa nei loro diversi riflessi contabili*, Cedam, Padova.
- De Wolf D., Mejri M. (2013), "Crisis communication failures: The BP Case Study", *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2 (2), pp. 45-56.
- Deeson A.F. (1972), *Great company disaster*, W. Foulsham, London.
- Del Bene L. (2006), "Dalla contabilità analitica al budgeting ed al reporting", in Anselmi L., Lattanzi N., *Elementi di management e dinamica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Dell'Atti V. (2003), *L'evoluzione della comunicazione d'azienda alla luce della stakeholder's theory: dal bilancio d'esercizio al bilancio sociale*, Cacucci, Bari.
- Della Corte V. (1995), "Analisi della bibliografia sulla 'crisi d'impresa'. Appendice", in S. Sciarelli (1995), *La crisi d'impresa*, Cedam, Padova.
- Demartini P. (2005), "La comunicazione economico-finanziaria delle piccole imprese che operano sui mercati internazionali. Profili generali", in Paoloni M., Cesaroni F.M., Demartini P. (a cura di), *Internazionalizzazione e comunicazione economico-finanziaria delle piccole imprese*, FrancoAngeli, Milano.
- Demattè C. (2001), "Modello di gestione e ciclo di vita delle imprese", *Economia e Management*, 3, pp. 5-7.
- Depperu D. (2004), *Crescere all'estero: come progettare e costruire un piano di sviluppo internazionale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Depperu D. (2006), *Competitività internazionale delle imprese: determinanti, misure, percorsi di successo*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Dess G.G., Beard D.W. (1984), "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, 29(1), pp. 52-73.
- Devecchi C. (1979), *I costi di ricerca e sviluppo*, Giuffrè, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Devecchi C. (1995), "La funzione Amministrazione-Controllo-Finanza", in Baraldi S., Devecchi C., *I sistemi di pianificazione programmazione e controllo*, Giappichelli, Torino, Vol. I.
- Di Cagno N., Adamo S. (2000), *Amministrazione e controllo delle imprese di assicurazione*, Giappichelli, Torino.
- Di Lazzari F. (2003), "Il problema dell'effetto di 'leva finanziaria'", in Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G., *Indici di bilancio*, Giuffrè, Milano.
- Di Meo W. (2005), *Il rendiconto finanziario delle imprese*, Giappichelli, Torino.
- Di Meo W., Tommasetti A., Bisogno M. (2005), *Il rendiconto finanziario delle imprese*, Giappichelli, Torino.
- Di Pietra R. (1996), *Analisi di bilancio e simulazioni di decisioni gestionali: un caso aziendale*, Copinfax, Siena.
- Di Stefano G. (1990), *Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*, Giuffrè, Milano.
- Di Stefano G. (1998), "La composizione delle forze interne ed esterne", in Marchi L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Di Toro P. (1996), *I flussi informativi nelle imprese: note introduttive sulla loro circolazione*, Stamperia della Facoltà di economia-scienze economiche e bancarie, Siena.
- Dimitras A.I., Slowinski R., Susmaga R., Zopounidis C. (1999), "Business Failure Prediction Using Rough Sets", *European Journal of Operational Research*, 114, pp. 263-280.
- Dixon D.F., Blois K.J. (1973), "Some Limitations of the 4 Ps as a Paradigm of Marketing", in Blois K.J. (Eds.), *Proceedings of the Marketing Education Group*.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications", *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65-91.
- Donna G. (1992), *L'impresa competitiva. Un approccio sistemico*, Giuffrè, Milano.
- Donna G. (1999), *La creazione di valore nella gestione dell'impresa*, Carocci, Roma.
- Drucker P. (1985), *Innovation and entrepreneurship*, Harper & Row, New York.
- Dubini P., Schillaci C.E. (1988), "L'influenza delle variabili ambientali nella decisione di avviare una nuova impresa", in Lorenzoni G., Zanoni A. (a cura di), *Gli studi sull'imprenditorialità in Italia*, Bulzoni, Roma.
- Dubois B., Czellar S. (2001), "Prestige Brands or Luxury Brands? An Exploratory Inquiry on Consumer Perceptions", *Marketing in a Changing World: Scope, Opportunities and Challenges: Proceedings of the 31st EMAC Conference*, University of Minho, Portugal, 28-31 May.
- Dutton J.E. (1986), "The processing of crisis and non-crisis strategic issues", *Journal of Management Studies*, 23, pp. 501-517.
- Dutton J.E., Jackson S.E. (1987), "Categorizing strategic issues: Links to organizational action", *Academy of Management Review*, 12(1), pp. 76-90.
- Eccles R.G., Mavrinac S.C. (1995), "Improving the corporate disclosure process", *Sloan Management Review*, 36(4), pp. 11-25.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Elefanti M. (1990), "Il processo di introduzione della contabilità dei costi presso una unità sanitaria locale della regione Emilia Romagna", in E. Borgonovi (a cura di), *Il controllo economico nelle aziende sanitarie*, Egea, Milano.
- Elliott D., Smith D. (1993), "Football Stadia Disasters in the United Kingdom: Learning from Tragedy", *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(3), pp. 205-229.
- Erickson G.M., Johansson J.K. (1995), "The Role of Price in Multi-Attribute Product Evaluations", *Journal of Consumer Research*, 12(2), pp. 195-199.
- Evans W., Freeman E. (1998), "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism", in T.L. Beauchamp, N.E. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business*, Prentice-Hall, Sydney.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano.
- Fabris G., Minestrone L. (2004), *Valore e valori della marca*, FrancoAngeli, Milano.
- Facchinetti I. (2002), *Rendiconto finanziario e analisi dei flussi*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Fadda L., Ferrando P.M., Fontana F., Zuccardi Merli M. (1995), *Complementi di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Farneti G. (1993), *I flussi monetari nell'indagine patrimoniale-finanziaria*, Giappichelli, Torino.
- Farneti G. (2007), *Processi e strumenti di programmazione d'impresa: i flussi economico-finanziari*, Giappichelli, Torino.
- Farneti G. (2007), *Economia d'Azienda*, FrancoAngeli, Milano.
- Fatima Oliveira M. (2013), "Multicultural Environments and Their Challenges to Crisis Communication", *Journal of Business Communication*, 50(3), pp. 253-277.
- Favotto F., Bozzolan S. (1997), "Evoluzione degli approcci per l'analisi economico-finanziaria d'impresa: alla ricerca di una sintesi in chiave decisionale", in AA.VV., *Economia e finanza aziendale. Scritti in onore di Edoardo Ardemani*, Giuffrè, Milano.
- Favotto F. (2001), *Economia aziendale*, McGraw-Hill, Milano.
- Fazzini M. (2006), *Aggregazioni, accordi e alleanze tra imprese*, FrancoAngeli, Milano.
- Fazzini M., Abriani N. (2011), *Turnaround management: affrontare, gestire e risolvere la crisi d'impresa*, Ipsoa, Milano.
- Feltham T.S., Feltham F., Barnett J.J. (2005), "The dependence of family businesses on a single decision-maker", *Journal of Small Business Management*, 17(1), pp. 258-270.
- Ferraris Franceschi R. (1995), "L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico", in Cavalieri E., Ferraris Franceschi R., *Economia aziendale*, Vol. I, Giappichelli, Torino.
- Ferraris Franceschi R. (2002), "Etica ed economicità", in Cavalieri E. (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Ferrero G. (1967), *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Ferrero G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Ferrero G. (1972), *Le analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano.
- Ferrero G. (1981), *Finanza aziendale*, Giuffrè, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Ferrero G. (1984), *Il controllo finanziario nelle imprese*, Giuffrè, Milano.
- Ferrero G. (1987), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- Ferrero G., Dezzani F. (1979), *Manuale delle analisi di bilanci: Indici e flussi*, Giuffrè, Milano.
- Ferrero G., Dezzani F., Pisoni P., Puddu L. (2003), *Le analisi di bilancio. Indici e flussi*, Giuffrè, Milano.
- Ferrero G., Dezzani F., Pisoni P., Puddu L. (2006), *Analisi di bilancio e rendiconti finanziari*, Giuffrè, Milano.
- Fink S. (2013), *Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message*, McGraw-Hill, New York.
- Fiori G. (2003), "Finalità, metodologie e limiti delle analisi di bilancio tramite indici", in Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G., *Indici di bilancio*, Giuffrè, Milano.
- Fishman D.A. (1999), "ValuJet Flight 592: Crisis Communication Theory Blended and Extended", *Communication Quarterly*, 47(4), pp. 345-375.
- Fiume R. (2004), *Lorenzo De Minico. Maestro della scuola napoletana*, Giappichelli, Torino.
- Fluck Z. (2000), *Capital structure decisions in small and large firms: a lifetime cycle theory of financing*, working paper, Stern School of Business, New York.
- Fontana F. (2001), *Le risorse immateriali nella comunicazione aziendale: problemi di valutazione e di rappresentazione nella prospettiva del valore*, Giappichelli, Torino.
- Forte F., Mantovani M. (2005), *Lezioni di economia della moda*, Giappichelli, Torino.
- Fortuna F. (2001), *Corporate Governance. Soggetti, modelli e sistemi*, FrancoAngeli, Milano.
- Fortuna F. (2004), *Il segmental reporting nel processo informativo d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Foster G. (1986), *Financial Statement Analysis*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs.
- Foster G. (1998), *Financial statement analysis*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Foster H.D. (1980), *Disaster Planning: The Preservation of Life and Property*, Verlag, New York.
- Fradeani A. (2005), *La globalizzazione della comunicazione economico-finanziaria. IAS/IFRS e XBRL*, Giuffrè, Milano.
- Freeman C. (1976), *Economics of industrial innovation*, Pinter, London.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield, Mass.
- Freeman E.R., Risconi G., Dorigatti M. (2007), *Teoria degli stakeholder*, FrancoAngeli, Milano.
- Fridson M.S. (1995), *Financial statement analysis*, Wiley & Sons, New York.
- Froli M., Giusepponi K., Quagli A. (1994), *Analisi di bilancio. Indici e flussi finanziari*, Clua, Anconas.
- Fronz C. (2011), *Strategic Management in Crisis Communication: A Multinational Approach*, Diplomica Verlag, Hamburg.
- Gabrovec Mei O. (1985), *Le analisi di bilancio condotte con le tecniche dei rapporti e dei flussi*, Cluet, Trieste.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Galbiati P. (1999), *La struttura finanziaria delle imprese*, Egea, Milano.
- Gandini G. (2000), *Obiettivi e misure prospettiche nel sistema di controllo della gestione*, Giappichelli, Torino.
- Garzella S. (2000), *I confini dell'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Garzella S. (2008), "Il risanamento strategico", in Danovi A., Quagli A. (a cura di), *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento*, Ipsoa, Milano.
- Garzoni A. (2008), "Risorse e competenze aziendali nella sostenibilità del vantaggio competitivo", in Invernizzi G. (a cura di), *Strategia aziendale e vantaggio competitivo*, McGraw-Hill, Milano.
- Gcaza W., Urban B. (2015), "Beyond the crisis: corporate entrepreneurship in the South African mining industry", *Journal of Contemporary Management*, 12, pp. 20-39.
- Gephart R.P. Jr., Maanen J.V., Oberlechner T. (2009), "Organizations and Risk in Late Modernity", *Organization Studies*, 30(2-3), pp. 5-20.
- Gephart R.R. (1984), "Making Sense of Organizationally Based Environmental Disasters", *Journal of Management*, 10(2), pp. 205-225.
- Geroski P., Machin S., Van Reenen J. (1993), "The profitability of innovating firms", *The RAND Journal of Economics*, 24(2), pp. 198-211.
- Giacosa E. (2011), *L'economia delle aziende di abbigliamento*, Giappichelli, Torino.
- Giacosa E. (2012), *La comunicazione economico-finanziaria d'impresa. Finalità, strumenti e comportamenti attuali e teorici in un modello "ideale" di comunicazione*, Giappichelli, Torino.
- Giacosa E. (2012), *Mergers and Acquisitions (M&As) in the Luxury Business*, McGraw-Hill, Milano.
- Giacosa E. (2015), *Fabbisogno finanziario e indebitamento nelle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, Milano.
- Giacosa E., Guelfi S. (2003), *L'economia delle aziende della net economy*, Giappichelli, Torino.
- Giacosa E., Mazzoleni A. (2011), "Survival and Recovery Planning of Crisis in Firm: The Recent Italian Experience", *EBS Review*, 28, pp. 7-21.
- Giacosa E., Mazzoleni A. (2012), *Il progetto di risanamento dell'impresa in crisi*, Giappichelli, Torino.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria, Volume primo - Le aziende agricole*, Colombo Cursi, Pisa.
- Giannessi E. (1969), *L'equazione del fabbisogno del finanziamento*, Cursi, Pisa.
- Giannessi E. (1970), *Lezioni di economia aziendale*, Libreria Scientifica Giordano Pellegrini, Pisa.
- Giannessi E. (1982), *L'equazione del fabbisogno di finanziamento nelle aziende di produzione e le possibili vie della sua soluzione*, Giuffrè, Milano.
- Giannetti R., Marelli A. (2003), "I percorsi di integrazione delle misure nel sistema di reporting direzionale", in Amigoni F., Miolo Vitali P. (a cura di), *Misure multiple di performance*, Egea, Milano.
- Giannini M. (1990), *Le risorse umane come fattore strategico ed organizzativo*, Giappichelli, Torino.
- Gilmour C., Sheehan G. (1978), "The Effect of Crises on Organizational Planning", *Journal of General Management*, 4(2), pp. 50-59.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Giovanelli L. (1996), "Gli strumenti per programmare la gestione", in Anselmi L. (a cura di), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Giroux G. (2003), *Core concepts of Financial Analysis. A User Approach*, Wiley, Hoboken.
- Giunta F. (1992), *L'impiego dei nuovi schemi di bilancio di derivazione comunitaria per le analisi economico-finanziarie d'impresa*, Cedam, Padova.
- Giunta F. (1993), *La creazione di nuove imprese*, Cedam, Padova.
- Giunta F. (2007), *Analisi di bilancio. Riclassificazioni, indici e flussi*, Centro Stampa Il Prato, Firenze.
- Giunta F. (2008), *Economia aziendale*, Cedam, Padova.
- Giusepponi K., Bartolacci F. (2003), "Le riclassificazioni e l'analisi di bilancio per indici e flussi nell'affidamento alla clientela", in Glaser B., Strauss A. (1967), *The discovery of Grounded Theory*, Aldine Publishing Company, Chicago.
- Gobé M. (2001), *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press, New York.
- Golzio L. (1977), "Strutture e processi organizzativi", in AA.VV., *Crisi di impresa e sistemi di direzione*, Etas Libri, Milano.
- Gomez-Mejia L., Haynes K., Nunez-Nickel M., Jacobson K., Moyano-Fuentes J. (2007), "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills", *Administrative Science Quarterly*, 52(1), pp. 106-137.
- Grassini F. (1977), "Crisi di imprese industriali: anatomia di un fenomeno", *Rivista di economia e politica industriale*, 3(1), pp. 5-37.
- Greening D.W., Johnson R.A. (1996), "Do Managers and Strategies Matter? A Study in Crisis", *Journal of Management Studies*, 33, pp. 25-51.
- Greenwood R., Miller D. (2010), "Tackling design anew: Getting back to the heart of organizational theory", *Academy of Management Perspectives*, 24(4), pp. 78-88.
- Greve H.R. (2007), "Exploration and exploitation in product innovation", *Industrial and Corporate Change*, 16(5), pp. 945-975.
- Grinyer P., Mayes D., McKierman P. (1988), *Sharpbenders: the secrets of unleashing corporate potential*, Basil Blackwell, Oxford.
- Grinyer P., McKierman P. (1990), "Generating major change in stagnating companies", *Strategic Management Journal*, 11, pp. 131-146.
- Guatri L. (1985), "Il fronteggiamento delle crisi aziendali", *Finanza marketing e produzione*, 3(1).
- Guatri L. (1986), *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè, Milano.
- Guatri L. (1991), *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano.
- Guatri L. (1995), *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, Egea, Milano.
- Guatri L., Vicari S. (1986), *Il marketing*, Giuffrè, Milano.
- Gundel S. (2005), "Towards a New Typology of Crises", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3), pp. 106-115.
- Hambrick D.C., Cho T.S., Chen M.J. (1996), "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves", *Administrative science quarterly*, 41(4), pp. 659-684.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Hambrick D.C., Mason P.A. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *The Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193-206.
- Harrison J.S., van der Laan Smith J. (2015), "Responsible Accounting for Stakeholders", *Journal of Management Studies*, doi: 10.1111/joms.12141.
- Harrison, J.S., St. John, C.H. (1996), "Managing and Partnering with External Stakeholders", *The Academy of Management Executive*, 10(2), pp. 46-60.
- Hawkins J.A. (1997), "Why investors push for strong corporate boards", *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 144-148.
- Heath R. (1998), *Crisis Management*, Financial Times Professional, London.
- Heath R., O'Hair H.D. (2009), *Handbook of Risk and Crisis Communication*, Routledge, New York.
- Hedberg B.L.T., Nystrom P.C., Starbuck W.H. (1976), "Camping on seesaws: prescriptions for a self-designing organizations", *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 41-65.
- Helfert E.A. (1997), *Techniques of Financial Analysis*, McGraw-Hill, New York.
- Helm S., Tolsdorf J. (2013), "How Does Corporate Reputation Affect Customer Loyalty in a Corporate Crisis?", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21, pp. 144-152.
- Herbane B. (2013), "Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized Enterprises", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21, pp. 82-95.
- Hermann C.F. (1963), "Some consequences of crisis which limit the viability of organizations", *Administrative Science Quarterly*, 8, pp. 61-82.
- Higgins R.C. (2007), *Analysis for Financial Management*, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Hilb M. (2011), "Redesigning corporate governance: lessons learnt from the global financial crisis", *Journal of Management and Governance*, 15, pp. 533-538.
- Hillman A.J., Dalziel T. (2003), "Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives", *Academy of Management Review*, 28(3), pp. 383-396.
- Holbrook M.B., Hirschman E.C. (1982), "The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun", *Journal of Consumer Research*, 9(2), pp. 32-40.
- Holmgren F., Johansson K.R. (2015), *Crisis Management: The nature of managing crises*, JIBS, Business Administration, Jönköping University, Jönköping International Business School, Torba, Sweden.
- Huang M.H. (2001), "The theory of emotions in marketing", *Journal of Business and Psychology*, 16(2), pp. 239-247.
- Hülsbeck M., Wirsching K. (2014), Types of Family Firm Governance and Innovation in Family Firms', in Conference Proceedings, 10<sup>th</sup> Workshop on Family Firm Management Research 'Innovation, Family Firms and Economic Development', May 22-24, 2014, Bergamo, Italy, pp. 1-3.
- Hult G.T.M., Hurley R.F., Knight G.A. (2004), "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, 33(5), pp. 429-438.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Huse M., Rindova V. (2001), "Stakeholders' expectations of boards of directors: The case of subsidiary boards", *Journal of Management and Governance*, 5, pp. 153-178.
- Ingley C., Mueller J., Cocks G. (2011), "The financial crisis, investor activists and corporate strategy: will this mean shareholders in the boardroom?", *Journal of Management and Governance*, 15, pp. 557-587.
- Ingley C., van der Walt N. (2005), "Do board processes influence director and board performance? Statutory and performance implications", *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), pp. 632-653.
- Ingram R.W., Albright T.L., Baldwin B.A. (2002), *Financial Accounting. Information for decisions*, Thomson South-Western, Mason.
- Invernizzi G. (1990), "Strumenti per una diagnosi strategica", in Invernizzi G., Molteni M., *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etas Libri, Milano.
- Isenberg D.J. (1981), "Some Effects of Time Pressure on Vertical Structure and Decision-Making Accuracy in Small Groups", *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(1), pp. 119-134.
- James E., Wooten L., Dushek K. (2011), "Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda", *Academy of Management Annals*, 5, pp. 455-493.
- Jefferson T. (2006), "Evaluating the Role of Information Technology in Crisis & Emergency Management", *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 36(3), pp. 261-264.
- Jirasek J. (1995), *Turnaround*, Grada Publishing, Praha.
- Joachimsthaler E., Aaker D.A. (1999), "Building brands without Mass Media", in AA.VV., *Harvard Business Review on Brand Management*, Harvard Business School Press, Harvard.
- Jönsson S., Lukka K. (2005), *Doing interventionist research in management accounting*, GRI-rapport, Handelshögskolan vid Göteborgs universite.
- Joo T.W. (2003), "A trip through the maze of 'corporate democracy: Shareholder voice and management composition", *St John's Law Review*, 77, pp. 735-767.
- Kadarova J. (2010), "Contemporary Business Crisis", *Annals of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering*, 3(8), pp. 65-67.
- Kadarova J. (2010), "Contemporary Business Crisis", *International Journal of Engineering*, 3(8), pp. 65-67.
- Kadarova J., Markovic J., Mihok J. (2015), *Corporate Management in the Conditions of Crisis*, Panova, Gliwice.
- Kapferer J.N. (2002), *Ce qui va changer les marques*, Editions d'Organisation, Paris.
- Kapferer J.N. (2002), *Les marques à l'épreuve de la pratique*, Editions d'Organisation, Paris.
- Kapferer J.N. (2004), *The new strategic brand management*, Kogan Page, London.
- Kapferer J.N., Bastien V. (2009), *Luxury Strategy*, FrancoAngeli, Milano.
- Kapferer N.J., Laurent G. (1992) *La sensibilité aux marques. Marchés sans marques. Marchés à marques*, Editions d'Organization, Paris.
- Kharbanda O.P., Stallworthy E.A. (1983), *How to learn from project disasters: True-life stories with a moral for management*, Gower, Aldershot.
- Kienzle J., Guelfi N., Mustafiz S. (2010), *Crisis management systems: a case study for aspect-oriented modelling*, *Transactions on aspect-oriented software development*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- King S. (1990), "Brand building in the 1990's", *Journal of Marketing Management*, 7(1), pp. 3-13.
- Kotler P. (1987), "Le quattro P? Ora sono sei parola di Kotler", *Marketing Espansione*, 8.
- Kotler P., Armstrong G. (2006), *Principi di marketing*, Pearson, Milano.
- Kouzes V. (2008), "Crisis management in crisis?", *Administrative Theory & Praxis*, 30, pp. 155-183.
- Kovoor-Misr, S., Zammuto R.F., Mitroff I.I. (2000), "Crisis preparation in organizations: Prescription versus reality. *Technological Forecasting & Social Change*, 63, pp. 43-62.
- Kovoor-Misra S., Zammuto R.F., Mitroff I.I. (2000), "Crisis preparation in organizations: Prescription versus reality", *Technological Forecasting & Social Change*, 63, pp. 43-62.
- Kraus S., Pohjola M., Koponen A. (2012), "Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success", *Review of Managerial Science*, 6(3), pp. 265-286.
- Lacchini M. (1988), *Strategia aziendale. Elementi di teoria*, Giappichelli, Torino.
- Lagadec P. (1991), *La gestion des crises: outils de décision à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, Paris.
- Laghi E. (1995), *La nota integrativa e l'informazione esterna d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Lai A. (1997), *Le situazioni di equilibrio economico-finanziario di gruppo*, FrancoAngeli, Milano.
- Lai A. (2004), *Paradigmi interpretativi dell'impresa contemporanea*, FrancoAngeli, Milano.
- Lattanzi N. (2002), "Fenomeno aziendale e dinamica ambientale", in Anselmi L., Lattanzi N., *Elementi di management e dinamica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Lau C.M., Woodman R.W. (1995), "Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective", *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 537-554.
- Lazzarini G., Gianmarco P., Montrucchio P. (2014), *Creatività e innovazione in azienda: elementi per aggredire la crisi*, Gruppo24Ore, Milano.
- Lerbinger O. (1997), *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Lev B. (1992), "Information disclosures strategy", *Californian Management Review*, 34(Summer), pp. 9-32.
- Lichtenstein D., Block P., Black W. (1988), "Correlates of Price Acceptability", *Journal of Consumer Research*, 15(2), pp. 243-252.
- Locke E.A. (2002), "The Epistemological Side of Teaching Management: Teaching Through Principles", *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), pp. 195-205.
- Lombardi M. (a cura di) (2000), *Il dolce tuono. Marca e pubblicità nel terzo millennio*, FrancoAngeli, Milano.
- Lombardi Stocchetti G. (1996), *Il controllo di gestione nella piccola impresa*, Egea, Milano.
- Lombardi Stocchetti G. (2013), *Valutazione e analisi di bilancio*, Pearson, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Lucianetti L. (1988), *Sul sistema informativo aziendale. Caratteri, funzioni e logica del piano dei conti*, Lint, Trieste.
- Lucianetti L. (2006), "Le misure di performance nelle aziende manifatturiere italiane. Prime evidenze empiriche", *Budget*, 48, pp. 59-79.
- Luoma P., Goodstein J. (1999), "Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure", *Academy of Management Journal*, 43(5), pp. 553-563.
- Maggiolini P. (1981), *Costi e benefici di un sistema informativo*, Etas, Milano.
- Maggioni V., Potito L., Viganò R. (a cura di) (2009), *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, il Mulino, Bologna.
- Maitlis S., Sonenshein S. (2010), "Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988)", *Journal of Management Studies*, 47(3), pp. 551-580.
- Mancini D. (1999), *L'azienda nella "rete" di imprese*, Giuffrè, Milano.
- Marasca S. (1998), "Fabbisogno informativo e variabili organizzative: il "valore aggiunto" dei processi implementativi", in Marasca S. (a cura di), *Il controllo di gestione negli enti locali*, Giappichelli, Torino.
- Marasca S., Marchi L., Riccaboni A. (2009), *Controllo di gestione: metodologie e strumenti*, Knowita, Arezzo.
- March J.G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- Marchi L. (1989), *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Marchi L. (1998), "I processi di orientamento delle attività commerciali e vendita di prodotti/servizi", in Marchi L., *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Marchi L. (2003), "Caratteri generali dell'analisi economico-finanziaria riferita al profilo strategico", in Marchi L., Paolini A., Quagli A., *Strumenti di analisi gestionale*, 4<sup>a</sup> ed., Giappichelli, Torino.
- Marchi L., Mancini D. (a cura di) (1999), *Gestione informatica dei dati aziendali*, FrancoAngeli, Milano.
- Marchi L., Marasca S. (1994), *Il bilancio civilistico-fiscale. I nuovi principi di classificazione e valutazione*, 2<sup>a</sup> ed., EBC Ergon Business Communication, Milano.
- Marchi L., Marasca S. (1998), "Il sistema delle operazioni e la dinamica dei processi", in Marchi L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Marchi L., Paolini A., Quagli A. (2003), *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino.
- Marens R., Wicks A. (1995), "Getting real: Stakeholder theory, managerial practice, and the general irrelevance of fiduciary duties owed to shareholders", *Business Ethics Quarterly*, 9(2), pp. 273-293.
- Mariani G. (2012), *Dalla crisi alla creazione di valore: il processo di Turnaround*, Pisa University Press, Pisa.
- Mariniello L.F. (1993), *La solvibilità nelle imprese di assicurazione*, Cedam, Padova.
- Mascheretti S., Merusi S. (1992), *Guida all'analisi di bilancio*, Etas, Milano.
- Masciocchi M., *Il turnaround management*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Masini C. (1960), *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, Giuffrè, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Masini C. (1974), *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino.
- Massari M. (1988), "Le politiche finanziarie aziendali", in Guatri L. (a cura di), *Trattato di economia delle aziende industriali*, Egea, Milano.
- Matacena A. (1984), *Impresa e ambiente. Il bilancio "sociale"*, Clueb, Bologna.
- McCharty E.J. (1964), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 2<sup>nd</sup> ed., Irwin, Homewood.
- McDonald M., Rogers B. (1998), *La gestione dei clienti strategici*, FrancoAngeli, Milano.
- McDonald, L.M., Sparks, B., Glendon, A.I. (2010), "Stakeholder Reactions to Company Crisis Communication and Causes", *Public Relations Review*, 36, pp. 263-271.
- Meigs R.F., Williams J.R., Haka S.F., Bettner M.S. (2001), *Financial Accounting*, Irwin McGraw-Hill, New York.
- Melis G. (2001), *Elementi di Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Mella P. (1987), *Il rendiconto finanziario*, Isedi, Torino.
- Mella P. (1992), *Economia Aziendale*, Utet, Torino.
- Mella P. (1998), *Indici di bilancio*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Mella P. (1998), *Indici di bilancio: guida alla procedura per l'analisi e il controllo di gestione aziendale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Mella P., Navaroni M. (2012), *Analisi di bilancio: indici e flussi*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Meloni G. (1999), "Il processo di budgeting", in Beretta S., Dossi A., Meloni G., Miroglio F., *Il benchmarking dei processi amministrativi*, Egea, Milano.
- Merchant K.A., Riccaboni A. (2001), *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano.
- Meyers G.C. (1986), *When it hits the fan. Managing the nine crises of business*, Houghton Mifflin, Boston.
- Meyers G.C. (1988), *Gestire le crisi: come affrontare e risolvere le difficoltà dell'azienda*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Migliori S. (2013), *Crisi d'impresa e corporate governance*, FrancoAngeli, Milano.
- Miller D., Friesen P.H. (1984), "A longitudinal study of the corporate life cycle", *Management Science*, 30(10), pp. 1161-1183.
- Mintzberg H. (1987), "Crafting strategies", *Harvard Business Review*, 65(4), pp. 66-75.
- Mintzberg H. (1994), *The rise and fall of strategic planning*, Free Press, New York.
- Mintzberg H. (1996), *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Isedi, Torino.
- Miolo Vitali P. (1978), *Problemi ecologici nella gestione delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- Miolo Vitali P. (a cura di) (2000), *Corso di Economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), "Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), "Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.
- Mitroff I.I. (1991), "Crisis Management", *Sviluppo e Organizzazione*, 120, pp. 61-79.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Mitroff I.I. (2005), *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis, 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*, Amacom, New York.
- Mitroff I.I., Alpaslan M.C. (2003), "Preparing for evil", *Harvard Business Review*, 81(4), pp. 109-115.
- Mitroff I.I., Pearson C.M. (1993), "From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management", *The Executive*, 7(1), pp. 48-59.
- Mitroff I.I., Shrivastava P., Udwadia F.E. (1987), "Effective crisis management", *Academy of Management Executive*, 1, pp. 283-292.
- Mitroff I.I., Shrivastava P., Udwadia F.E. (1987), "Effective crisis management", *Academy of Management Executive*, 1, pp. 283-292.
- Moliterni R. (1999), *Dalla fisiologia alla crisi d'impresa*, Cedam, Padova.
- Montrone A. (2005), *Il sistema delle analisi di bilancio per la valutazione dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Moody W., Kinderman P., Sinha P. (2010), "An exploratory study: Relationships between trying on clothing, mood, emotion, personality and clothing preference", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 14(1), pp. 161-179.
- Morelli M., Zoni L. (2013), *Innovare i sistemi di controllo: affrontare la crisi e sostenere la crescita*, Egea, Milano.
- Nencini C. (2002), *Moda e innovazione tecnologica*, FrancoAngeli, Milano.
- Netten N., van Someren M. (2011), "Improving Communication in Crisis Management by Evaluating the Relevance of Messages", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), pp. 75-85.
- Nobolo A. (1983), *Variabile fiscale e gestione finanziaria in tempi di inflazione*, Giuffrè, Milano.
- Normann R., Ramirez R. (1994), "Lavorare insieme per produrre valore", *Harvard Business Review*, ed. italiana, marzo-aprile, pp. 66-75.
- Nystrom P.C., Starbuck W.H. (1984), "To avoid organizational crisis, unlearn", *Organizational Dynamics*, 12, pp. 53-64.
- Ogunleye J. (2014), "Contrasting cases of corporate crisis management systems: a research report", *International Journal of Knowledge, Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), pp. 109-116.
- Okonkwo U. (2007), *Luxury Fashion Branding*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Olivotto L. (1987), *La dinamica finanziaria d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Onida P. (1960), *Economia d'Azienda*, Utet, Torino.
- Onida P. (1962), *Economia d'Azienda*, Utet, Torino.
- Onida P. (1965), *Economia d'Azienda*, Utet, Torino.
- Onida P. (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Orlandoni E. (2003), "Il bilancio di gruppo", in Andrei P., Azzali S., Fellegara A.M., Orlandoni E. (2003), *Il bilancio di esercizio d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Orrigan J.O. (1968), "A Short History of Financial Ratio Analysis", *Accounting Review*, XLIII April, pp. 284-294.
- Ossola G. (1996), *L'economia delle aziende di gestione aeroportuale*, Giappichelli, Torino.
- Osterloh M., Frey B.S. (2006), "Shareholders Should Welcome Knowledge Workers as Directors", *Journal of Management and Governance*, 10, pp. 325-345.
- Pajunen K. (2006), "Stakeholder Influences in Organizational Survival", *Journal of Management Studies*, 43, pp. 1261-1288.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Palumbo R., Paolone G., D'Amico L. (2001), *Le analisi di bilancio*, Cacucci, Bari.
- Paolini A. (1997), "Il monitoraggio ambientale", in Marchi L., Paolini A., Quagli A., *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino.
- Paolini A. (1998), "Le condizioni di equilibrio aziendale", in Marchi L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Paolini A. (a cura di) (2004), *Il controllo di gestione nelle imprese: recenti considerazioni e quattro esperienze a confronto*, Giuffrè, Milano.
- Paolini A., *Banche e comunicazione economico-finanziaria delle imprese*, Giappichelli, Torino.
- Paolone G. (2011), "La concezione sistemica dell'azienda", in G. Paolone, L. D'Amico (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino.
- Paolone G. (1987), "Il deterioramento del sistema delle condizioni di equilibrio dell'azienda: dalla disfunzione perturbatrice alla crisi irreversibile", in AA.VV., *Scritti di Economia Aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, tomo III, Cedam, Padova.
- Paolone G. (1997), "Il deterioramento del sistema delle condizioni di equilibrio dell'azienda: dalla disfunzione perturbatrice alla crisi irreversibile", in AA.VV., *Scritti di Economia Aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, tomo II, Cedam, Padova.
- Paolone G. (2008), *Gli istituti della cessazione aziendale. Cause originatrici e forme di manifestazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Paolucci G. (2013), *Analisi di bilancio*, FrancoAngeli, Milano.
- Paquot T. (2007), *Elogio del lusso. Ovvero l'utilità dell'inutile*, Castelvecchi, Roma.
- Parnell, J. A. (2014), "Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), pp. 69-85.
- Parsons A.G. (2011), "Atmosphere in fashion stores: do you need to change?", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(4), pp. 428-445.
- Passaponti B. (1983), *Premesse all'indagine sulle cause della fase terminale d'azienda*, Servizio Editoriale Universitario, Pisa.
- Passaponti B. (1990), *Il bilancio dell'azienda elettrica nel quadro dei bilanci a contenuto obbligatorio*, Giuffrè, Milano.
- Passeri R. (2009), *Finanza straordinaria per la crisi d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Pastore A. (1984), *La funzionalità economica dell'impresa*, Cacucci, Bari.
- Pauchant T.C., Douville R. (1993), "Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991", *Industrial Environment Crisis Quarterly*, 7, pp. 43-66.
- Pavan A. (2008), *L'amministrazione economica delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- Pearson C., Clair J. (1998), "Reframing Crisis Management", *Academy of Management Review*, 23(1), pp. 59-76.
- Pearson C.M., Clair J.A. (1998), "Reframing crisis management", *Academy of Management Review*, 7, pp. 18-57.
- Pearson C.M., Clair J.A. (1998), "Reframing crisis management", *The Academy of Management Review*, 23(1), pp. 59-76.
- Pellicelli G. (2005), *Il marketing*, Wolters Kluwer, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Pellicelli G. (2010), *Strategie d'impresa*, Egea, Milano.
- Pencarelli T. (a cura di) (2013), *Le crisi d'impresa: diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, FrancoAngeli, Milano.
- Penrose J. (2000), "The Role of Perception in Crisis Planning", *Public Relations Review*, 26(2), pp. 155-171.
- Perrow C. (1984), *Normal accidents*, Basic Books, New York.
- Peters T., Waterman R. (1982), *Search of Excellence: Lesson from America's Best-Run Companies*, Harper Business.
- Pezzani F. (1993), "L'economia d'azienda e le determinazioni quantitative. L'evoluzione dell'informativa di bilancio", in Andrei P., Azzali S., Bisaschi A., Felleghara A.M., Pezzani F., *Il bilancio di esercizio nell'informativa esterna d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Pezzani F. (1996), "Le crisi aziendali e le procedure concorsuali: il contributo all'analisi delle discipline economico aziendale", in AA.VV., *Crisi di impresa e procedure concorsuali*, Giuffrè, Milano.
- Piciocchi P. (2003), *Crisi d'impresa e monitoraggio di vitalità*, Giappichelli, Torino.
- Pisoni P. (1979), *Il sistema informativo dell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Pisoni P. (1996), "Le caratteristiche del sistema azienda", in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Pisoni P., Puddu L. (1996), "La finanza", in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Pizzo M. (1996), *Natura economica e funzione informativa dei conti d'ordine*, Cedam, Padova.
- Pizzo M. (2010), *La dimensione d'azienda e la comunicazione economico-finanziaria: analisi teorica ed empirica nel contesto delle pmi*, Giappichelli, Torino.
- Poddighe F. (a cura di) (2004), *Analisi di bilancio per indici: aspetti operativi*, Cedam, Padova.
- Pollio M. (a cura di) (2009), *Gli accordi per gestire la crisi d'impresa e la predisposizione del piano stragiudiziale di risanamento*, Euroconference, Verona.
- Ponzanelli G. (1977), *Lezioni di Ragioneria generale*, Tipografia Ticci, Siena.
- Porter M.E. (1990), *The competitive advantage of nations*, Macmillan, London.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Possieri L. (2014), *Organizzazione Aziendale e Crisi di Impresa*, Libellula Edizioni, Tricase.
- Potito L. (1980), *Il rendiconto finanziario nelle imprese*, Giannini, Napoli.
- Potter J., Wetherell M. (1987), *Discourse and social psychology; beyond attitudes and behavior*, Sage, London.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.
- Prencipe A. (2011), *Bilancio consolidato: tecniche di redazione e di analisi*, Egea, Milano.
- Prosperi S. (2003), *Il governo economico della crisi aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Provasoli A. (1989), "Il bilancio nel processo di comunicazione", in AA.VV., *Atti del Convegno "La comunicazione economica: valore aziendale o sociale"*, Egea, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Provasoli A. (2007), "Prefazione", in Provasoli A., Viganò A., *Bilancio. Valutazioni, lettura, analisi*, Egea, Milano.
- Pucci S. (2003), *Alcune riflessioni sull'economicità, efficacia ed efficienza negli enti locali*, Giappichelli, Torino.
- Puddu L. (1980), *La ricerca e sviluppo nel sistema d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Puddu L. (1996), "La ricerca e sviluppo", in AA.VV., *Lezioni di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Quagli A. (1995), *Introduzione allo studio della conoscenza in Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Quagli A. (1997), "Il comportamento strategico delle piccole imprese", in Marchi L., Paolini A., Quagli A., *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino.
- Quagli A. (2004), *Comunicare il futuro. L'informativa economico-finanziaria di tipo previsionale delle società quotate italiane*, FrancoAngeli, Milano.
- Quagli A. (2013), *Bilancio di esercizio e principi contabili*, 6ª ed., Giappichelli, Torino.
- Quarantelli E.L. (1988), "Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings", *Journal of Management Studies*, 25(4), pp. 373-385.
- Ranalli F. (1988), *Considerazioni sul tema dell'economicità aziendale*, Clua Editrice, Pescara.
- Ranalli F. (1999), "Un breve profilo della funzione di produzione", in Cavaliere E., Ranalli F., *Economia aziendale*, 2ª ed., Giappichelli, Torino.
- Ranson S., Hinings B., Greenwood R. (1980), "The Structuring of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, 25(1), pp. 1-17.
- Ray S.J. (1999), *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*, Quorum Books, London.
- Rea M. (2008), *L'analisi di bilancio per il controllo della gestione*, Giappichelli, Torino.
- Rebora G. (1981), *Comportamento d'impresa e controllo sociale*, Etas Libri, Milano.
- Reilly B.J., Di Angelo J.A. (1990), "Communication: a cultural system of meaning and value", *Human Relations*, 43(2), pp. 129-140.
- Ricchetti M., Cietta E. (2006), *Il valore della moda*, Bruno Mondadori, Milano.
- Rike B. (2003), "Prepared or Not? That is the Vital Question", *Information Management Journal*, 37(6), pp. 25-33.
- Riparbelli A. (1950), *Il contributo della Ragioneria nell'analisi dei dissesti aziendali*, Vallecchi, Firenze.
- Riparbelli A. (1962), *Correlazioni ed interdipendenze fra organismi aziendali*, Colombo Corsi, Pisa.
- Rosenthal U., Charles M.T., 't Hart P. (1989), *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Charles CThomas Publishers, Springfield.
- Rosenthal U., Kouzmin A. (1993), "Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management: An Editorial Statement", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1(1), pp. 1-12.
- Rosenthal U., Pijenburg B. (1991), *Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios*, Kluwer, Dordrecht.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Ross J., Harradine R. (2011), "Fashion value brands: the relationship between identity and image", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(3), pp. 306-325.
- Ross J.E., Kami M.J. (1973), *Corporate management in crisis; why the mighty fall*, Prentice-Hall, Upple Saddle River.
- Rossi C. (1988), *Indicatori di bilancio, modelli di classificazione e previsione delle insolvenze aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Rossi C. (1994), "Il sistema aziendale e le sue condizioni prospettiche di equilibrio", in Rossi C. (a cura di), *Temi e applicazioni di Economia Aziendale*, Cispalino, Bologna.
- Roux-Dufort C. (2005), *A passion for imperfections: revisiting crisis management*, Academy of Management Meetings, Organization and Management Theory Division, Hawai, August 5th-10th 2005.
- Roux Dufort C. (2007), "Is crisis management (only) a management of exceptions?", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2), pp. 105-114.
- Roux-Dufort C., Lalonde C. (2013), "Editorial: Exploring the Theoretical Foundations of Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(1), pp. 1-3.
- Roux-Dufort C., Vidaillet B. (2003), "The Difficulties of Improvising in a Crisis Situation – A Case Study", *International Studies of Management & Organization*, 33(1), pp. 86-115.
- Rugiadini A. (1970), *I sistemi informativi d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Rugiadini A. (1979), *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Rullani E. (1988), "La finanza e gli investimenti", in M. Rispoli (a cura di), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, il Mulino, Bologna.
- Sabovic S., Miletic S., Sabovic S. (2010), "The impact of the crisis on financial reporting, accounting and auditing", *Journal of Technics Technologies Education Management*, 5(3), pp. 613-620.
- Sacerdote E. (a cura di) (2006), *La strategia retail nella moda e nel lusso*, FrancoAngeli, Milano.
- Saita M. (2005), *Ifondamentali dell'economia e strategia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Salvioni D.M. (1983), *Il controllo finanziario della gestione*, Giuffrè, Milano.
- Salvioni D.M. (1992), *Il bilancio di esercizio nella comunicazione integrata d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Salvioni D.M. (1997), *Il sistema di controllo della gestione*, Giappichelli, Torino.
- Salvioni D.M. (2003), "La comunicazione economico-finanziaria nell'evoluzione telematica dei flussi informativi", in Salvioni D.M., Teodori C. (a cura di), *Internet e comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Sarcone S. (1997), *L'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Savioli G. (1996), *Gli indicatori di bilancio, Gli indicatori per l'analisi dell'efficienza*, Giappichelli, Torino.
- Saviolo S., Testa S. (2005), *Le aziende del sistema moda*, Etas, Milano.
- Schendel D., Patton G. (1976), "Corporate stagnation and turnaround", *Journal of Economics and Business*, 28(3), pp. 236-241.
- Sciarelli S. (1982), *Il sistema d'impresa*, Cedam, Padova.
- Sciarelli S. (1991), *Il sistema d'impresa: strategie, politiche e tecniche di gestione dell'impresa industriale*, Cedam, Padova.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Sciarelli S. (1995), *La crisi d'impresa*, Cedam, Padova.
- Scott R.W. (1994), *Le organizzazioni*, il Mulino-Prentice Hall International, Bologna.
- Segre S. (1999), *Made in Italy*, Guerini, Milano.
- Selleri L. (1990), *I budget a lungo termine*, Etas, Milano.
- Shannon C.E., Weaver W. (1971), *La teoria matematica delle comunicazioni*, Etas Compas, Milano.
- Shrivastava P. (1993), "Crisis Theory/Practice: Towards a Sustainable Future", *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), pp. 23-42.
- Shuchman M.L., White J.S. (1995), *The Art of the Turnaround*, Amacon, New York.
- Sibilio Parri B. (1977), *Sistema informativo e ricerca operativa*, Arti grafiche Il Torchio, Firenze.
- Sinatra A. (1988), "Da manager a imprenditore interno", in G. Invernizzi, M. Molteni, A. Sinatra, *Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Etas, Milano.
- Sirleo G. (2009), *La crisi d'impresa e i piani di ristrutturazione*, Aracne, Roma.
- Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp. 339-359.
- Slatter S. (1984), *Corporate recovery: successful turnaround strategies and their implementation*, Penguin, London.
- Slatter S., Lovett D. (1999), *Corporate Turnaround*, Penguin, London.
- Slatter S., Lovett D. (2004), *Corporate Recovery*, BeardBooks, Washington.
- Slatter S., Slatter S.P., Barlow L. (2005), *Leading Corporate Turnaround: how Practitioners provide leadership*, John Wiley & Sons, New York.
- Sloma R.S. (2000), *The Turnaround manager's handbook*, BeardBooks, Washington.
- Sohn Y.J., Lariscy R.W. (2014), "Understanding Reputational Crisis: Definition, Properties, and Consequences", *Journal of Public Relations Research*, 26(1), pp. 23-43.
- Sostero U. (2014), *L'analisi economico-finanziaria di bilancio*, Giuffrè, Milano.
- Sostero U., Buttignone F. (2001), *Il modello economico finanziario: introduzione alla costruzione e analisi del bilancio, al calcolo economico e alla valutazione dell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Sottoriva C. (2012), *Crisi e declino dell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Sottoriva C. (2014), "Lo stato di crisi dell'impresa: lineamenti della fattispecie", in Franceschi L.F., Tedeschi G., *Crisi d'impresa e ristrutturazione del debito*, Vita e Pensiero, Milano.
- Starbuck W.H., Greve A., Hedberg B.L.T. (1978), "Responding to crises", *Journal of Business Administration*, 9(2), pp. 111-137.
- Staw B., Dutton J. (1981), "Threat rigidity effects in organizational behaviour: a multilevel analysis", *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-524.
- Stephens K.K., Malone P.C., Bailey C.M. (2005), "Communicating with Stakeholders during a Crisis", *Journal of Business Communication*, 42(4), pp. 390-419.
- Superti Furga F. (1991), *Reddito e capitale nel bilancio di esercizio*, 2<sup>a</sup> ed., Giuffrè, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- 't Hart P., Heyse L., Boin R.A. (2001), "New Trends in Crisis Management Practice and Crisis Management Research: Setting the Agenda", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9(4), pp. 181-188.
- Tagliagambe S., Usai G. (1999), *Organizzazioni, soggetti umani e sviluppo economico*, Giuffrè, Milano.
- Taneja S., Pryor M., Sewell S., Recuero A. (2014), "Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention", *Journal of Management Policy & Practice*, 15(1), pp. 78-85.
- Tanzi A. (1982), "Le forze esogene nell'ordinamento economico-ambientale", in Tanzi A., Andrei P., Azzali S. (a cura di), *Saggi vari di Economia Aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Tartaglia F. (2013), *Il marketing al tempo della crisi: dalle transazioni fra operatori economici alle relazioni fra persone*, Libreriauniversitaria.it, Padova.
- Taylor B. (1982), "Turnaround, Recovery and Growth: The Way Through Crisis", *Journal of General Management*, 8(2), pp. 5-13.
- Tedeschi Toschi A. (1993), *Crisi d'impresa tra sistema e management*, Egea, Milano.
- Teodori C. (2000), *L'analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino.
- Teodori C. (2002), "L'efficacia della comunicazione di bilancio e l'analisi dei concorrenti", in Salvioni D.M. (a cura di), *L'efficacia della comunicazione economico-finanziaria e l'analisi della concorrenza*, Giappichelli, Torino.
- Teodori C. (2002), "L'orientamento temporale nelle analisi dei risultati gestionali a fini di controllo", in Salvioni D.M. (a cura di), *Introduzione all'analisi dei costi*, Giappichelli, Torino.
- Teodori C. (2002), *La costruzione e l'interpretazione del rendiconto finanziario*, Giappichelli, Torino.
- Teodori C. (2008), *L'analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino.
- Teodori C. (2009), *Il rendiconto finanziario: caratteristiche, ruolo informativo ed interpretazione*, Giappichelli, Torino.
- Terzani S. (1978), *Le comparazioni di bilancio*, Padova, Cedam.
- Terzani S. (1993), *Introduzione al bilancio di esercizio*, Cedam, Padova.
- Terzani S. (1999), *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova.
- Terzani S. (2007), *Controllo di gestione nelle imprese di alta moda*, FrancoAngeli, Milano.
- Tessitore A. (2006), "Documenti predisposti a supporto del gruppo di lavoro sulla cultura aziendale", in AA.VV., *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*, Sidrea, Firenze.
- Thompson A.V. (1965), "Bureaucracy and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 10(1), pp. 1-20.
- Tichy N., Ulrich D.O. (1984), "The Leadership Challenge: A Call for the Transformational Leader", *Sloan Management Review*, 26(1), pp. 59-68.
- Tidd J., Bessant J.R. (2009), *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, John Wiley, New York.
- Tiscini R. (2014), *Economia della crisi d'impresa*, Egea, Milano.
- Topper B., Lagadec P. (2013), "Fractal Crises – A New Path for Crisis Theory and Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21, pp. 4-16.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Torcivia S. (1990), *Le determinazioni del R.O.E.: i differenti scopi conoscitivi in ambiti aziendali differenziati*, Giuffrè, Milano.
- Torcivia S. (2010), *L'analisi di bilancio per indici delle aziende vitivinicole siciliane grandi*, ISI, Palermo.
- Travaglini C. (2001), *Il sistema informativo-contabile dell'azienda non profit*, Nautilus, Bologna.
- Ulmer R. (2006), *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*, Sage Publications, London.
- Ulmer R.R., Sellnow T.L., Seeger M.W. (2014), *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*, Sage Publications, Los Angeles.
- Urick M.A. (2014), "Theorizing Crisis Communication by Timothy L. Sellnow and Matthew W. Seeger John Wiley & Sons, Inc., Malden, MA, 2013, 271 pp. Journal of Contingencies and Crisis Management, 22, pp. 241-242.
- Vaid H. (2003), *Branding*, Cassel Illustrated, London.
- Van Horne J.C. (1972), *Financial management and policy*, Prentice Hall International, London.
- Veblen T. (1970), *The Theory of the Leisure Class*, Gallimard, Paris.
- Veneziani M. (2015), *Previsione, interpretazione e soluzione della crisi d'impresa: analisi dell'economia lombarda*, Giappichelli, Torino.
- Venturelli F. (1998), *La crisi d'impresa. Diagnosi, gestione e modelli di risanamento*, Cacucci, Bari.
- Vergara C. (1984), *Le determinazioni del capitale circolante*, Giuffrè, Milano.
- Vergara C. (1988), *Disfunzioni e crisi d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Vermiglio F. (1984), *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema di impresa*, Grafo, Messina.
- Vicari S. (1991), *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Etas, Milano.
- Viganò A. (1986), "Le crisi di impresa e l'amministrazione controllata nell'esperienza del tribunale di Milano", in AA.VV. (a cura di), *Crisi di impresa e amministrazione controllata*, Giuffrè, Milano.
- Viganò E. (1996), *L'economia aziendale e la ragioneria*, Cedam, Padova.
- Viganò E. (a cura di) (1997), *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova.
- Visconti F., Valentini G. (2008), "L'innovazione nella dinamica strategica" in Invernizzi G. *Strategia aziendale e vantaggio competitive*, McGraw-Hill, Milano.
- Volli U. (1988), *Contro la moda*, Bompiani, Milano.
- Volontè P. (2003), *La creatività diffusa*, FrancoAngeli, Milano.
- Von Bertalanffy L. (1983), *Teoria generale di sistemi*, edizione italiana, Ame, Milano.
- Walsh J.P. (1988), "Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing", *Academy of Management Journal*, 31(4), pp. 873-896.
- Wang C.H., Ha S. (2011), "Store attributes influencing relationship marketing: a study of department stores", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15(3), pp. 326-344.
- Weetman P. (1999), *Financial & Management Accounting*, Financial Times/Prentice Hall, London.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Weick K.E. (1988), "Enacted sense-making in crisis situations", *Journal of Management Studies*, 25, pp. 305-317.
- Weick K.E. (1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38(4), pp. 628-652.
- Weick K.E. (2009), *Making Sense of the Organization*, Blackwell, Malden.
- Westley F.R. (1990), "Middle Managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion", *Strategic Management Journal*, 11(5), pp. 337-351.
- Weston J.F., Brigham E.F. (1978), *Managerial Finance*, The Dryden Press, Hinsdale.
- Whitney J.O. (1999), *Taking Charge. Management Guide to Troubled Companies and Turnarounds*, BeardBooks, Washington.
- Wynarczyk P., Pieperopoulos P., McAdam M. (2013), "Open innovation in small and medium-sized enterprises: an overview", *International Small Business Journal*, 31(3), pp. 240-255.
- Xu X., Wang Y. (2009), "Financial Failure Prediction Using Efficiency as a Predictor", *Expert Systems with Applications* 36, pp. 366-373.
- Yin S., Jing R. (2014), "A Schematic View of Crisis Threat Assessment", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), pp. 97-107.
- Zaghi K. (2003), "La distribuzione nel sistema moda", *Economia & Management*, 5, pp. 61-80.
- Zaghi K. (2009), "La pianificazione del concept di punto vendita", *Economia & Management*, 5, pp. 83-100.
- Zahra S.A., Bogner W.C. (1999), "Technology Strategy and Software New Venture's Performance: Exploring Effect of the Competitive Environment", *Journal of Business Venturing*, 15(2), pp. 135-173.
- Zambon S. (1996), *Entità e proprietà nei bilanci di esercizio*, Cedam, Padova.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.
- Zappa G. (1946), *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano.
- Zappa G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano.
- Zappa G. (1962), *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano.
- Zara C. (a cura di) (1997), *La valutazione della marca*, Etas Libri, Milano.
- Zavani M. (2000), *Il valore della comunicazione aziendale. Rilevanza e caratteri dell'informativa sociale e ambientale*, Giappichelli, Torino.
- Zech N. (2015), "The Role of Stakeholder Relationship Management – Crisis Management Processes within the Hotel Industry in a Tourism Context", *Expert Journal of Business and Management*, 3(1), pp. 27-37.
- Zellweger T.M., Astrachan J.H. (2008), "On the emotional value of owning a firm", *Family Business Review*, 21(4), pp. 347-363.
- Zimmerman B.J. (2001), "Achieving academic excellence: A self-regulatory perspective", in M. Ferrari (Ed.), *The pursuit of excellence through education*, Erlbaum, Mahwah.
- Zito M. (1999), *Fisiologia e patologia delle crisi d'impresa*, Giuffrè, Milano.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Zuccardi Merli M. (1996), "Il sistema informativo contabile per la determinazione dell'equilibrio economico", in Anselmi L. (a cura di), *L'equilibrio economico nelle aziende sanitarie*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Zuckerman M. (1979), "Attribution of success and failure revisited or: the motivational bias is alive and well in attribution theory", *Journal of personality & social Psychology*, 47(2), pp. 245-287.

Zugrav I. (2015), "Methods for Overcoming the Financial Crisis of Enterprises", *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 18(1), pp. 111-116.

FrancoAngeli

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

FrancoAngeli

ISBN: 9788891743251

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## APPENDICE

### 1. Il questionario indirizzato alle aziende del campione

Di seguito, viene riportato il questionario indirizzato alle aziende del campione. Esso è distinto in due parti:

- la prima parte è di natura introduttiva, ed è focalizzata su alcune informazioni generali che riguardano l'azienda;
- la seconda parte, orientata alla comprensione del fenomeno della crisi aziendale, è volta ad individuare i sintomi e le cause della crisi<sup>1</sup>.

In totale, il questionario è composto da venticinque domande, di cui tre a risposta chiusa e ventidue a risposta multipla (con possibilità di risposta aperta). I quesiti sottoposti all'attenzione delle aziende sono stati i seguenti.

<sup>1</sup> Nella fase illustrativa dell'indagine, è stato precisato alle aziende quale fosse uno degli obiettivi del questionario, ossia l'individuazione delle cause che hanno generato o alimentato la crisi stessa. Nonostante la piena disponibilità delle aziende nel partecipare all'indagine empirica, è emersa fin da subito l'incapacità (o la mancata volontà) nel distinguere quali fossero le cause primarie della crisi (ossia quelle che avessero generato la crisi, con un rapporto causa-effetto chiaro e diretto) e quali fossero le cause secondarie della crisi (ossia quelle che avessero alimentato la situazione di crisi, senza averla innescata). È stata, pertanto, condivisa la seguente interpretazione delle domande riferite alla "predisposizione" di un fattore alla crisi: nell'ambito delle risposte, il riferimento sarebbe andato sia ai fattori intesi come causa della crisi in senso stretto (ossia una causa primaria della crisi, avente un rapporto causa-effetto chiaro e diretto con il fenomeno della crisi), sia ai fattori intesi come causa secondaria della crisi (ossia che hanno alimentato la crisi, senza averla innescata).

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

## A) PARTE PRIMA “INTRODUZIONE”

### 1. *Dati generali sull'azienda*

- Nome dell'azienda \_\_\_\_\_
- Forma giuridica \_\_\_\_\_
- Anno di costituzione \_\_\_\_\_
- Settore economico di riferimento \_\_\_\_\_
- Numero di dipendenti \_\_\_\_\_
- Fatturato \_\_\_\_\_

## B) PARTE SECONDA “IL FENOMENO DELLA CRISI AZIENDALE”

### B1) I SINTOMI DELLA CRISI

2. *L'azienda ha avvertito dei sintomi di natura qualitativa e quantitativa, che hanno annunciato l'avvicinarsi della crisi?*

- Sì (rispondere anche alle domande 3 e 4)
- No (non considerare le domande 3 e 4)

3. *Quali sintomi di natura qualitativa sono stati avvertiti?*

- Continui e immotivati cambiamenti nella strategia
- Sfiducia del personale/Clima non disteso
- Turnover delle risorse umane
- Mancata condivisione degli obiettivi tra le risorse umane
- Tensione nel rapporto di fornitura
- Mancato consenso degli interlocutori
- Riduzione dell'attrattività dell'offerta
- Altri sintomi (da precisare) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

4. *Quali sintomi di natura quantitativa sono stati avvertiti?*

- Peggioramento della redditività
- Riduzione dei flussi di liquidità
- Appesantimento della struttura finanziaria

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Riduzione delle vendite
  - Riduzione della quota di mercato
  - Maggiori perdite sui crediti commerciali
  - Riduzione dell'efficienza nell'area della Produzione e Logistica
  - Riduzione delle risorse investite nell'Area Ricerca e sviluppo
  - Altri sintomi (da precisare) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## **B2) LE CAUSE ESTERNE DELLA CRISI**

5. *Quali contesti esterni hanno influenzato maggiormente il business aziendale?*

- Ambiente, inteso nel suo complesso
- Settore economico
- Mercato di riferimento

6. *Con riferimento al mercato, quali cause connesse ai fattori produttivi possono predisporre l'azienda alla crisi?*

- Mancata disponibilità quantitativa dei fattori produttivi (in termini relativi)
  - Mancata disponibilità qualitativa dei fattori produttivi (in termini relativi)
  - Incapacità remunerativa dei fattori produttivi
  - Altri sintomi (da precisare) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

7. *Con riferimento al mercato, quali sub-sistemi possono predisporre maggiormente l'azienda alla crisi?*

- Sub-sistema politico-legislativo
- Sub-sistema economico
- Sub-sistema culturale
- Sub-sistema sociale
- Sub-sistema tecnologico

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

8. *Con riferimento al mercato, perché i vincoli ed i condizionamenti possono predisporre l'azienda alla crisi?*

- Difficoltà nel contrastare una minaccia derivante dal mercato
- Difficoltà nello sfruttare un'opportunità derivante dal mercato
- Altro (da precisare) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. *Quali categorie di stakeholder condizionano maggiormente l'operato di un'azienda in crisi, attraverso un loro mancato sacrificio?*

- Dipendenti
- Azionisti
- Fornitori
- Finanziatori
- Amministrazione pubblica
- Collettività
- Altri stakeholder esterni

10. *Perché i prodotti aziendali possono predisporre l'azienda alla crisi?*

- Mancata attrattività del prodotto sul mercato
- Errata comunicazione della gamma produttiva
- Scarsa o non trasparente comunicazione dei fatti aziendali, che decrese l'entusiasmo per i prodotti aziendali
- Altro (da precisare) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. *Quando i condizionamenti dell'azienda al suo mercato possono predisporre l'azienda alla crisi?*

- Distruzione del consenso sociale
- Perdita di un possibile beneficio economico
- Altro (da precisare) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

### **B3) LE CAUSE INTERNE DELLA CRISI: I SOGGETTI IMPUTABILI DELLA CRISI**

12. *Quali sono le principali categorie di soggetti interni imputabili della crisi?*

- Management
- Dipendenti
- Altri shareholder

### **B4) LE CAUSE INTERNE DELLA CRISI NEL MODELLO “INPUT-OUTPUT”**

13. *Considerando i fattori produttivi, quali possibili errori dell'azienda sono imputabili della crisi?*

- Mancata disponibilità dei fattori produttivi
- Errata quantificazione dei fabbisogni specifici di fattori produttivi
- Errata quantificazione dei fabbisogni di fattori produttivi in un'ottica dinamica
- Errata quantificazione dei fabbisogni di fattori produttivi in un'ottica sistemica
- Altro (da precisare) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

14. *Considerando il processo di trasformazione, quali possibili errori dell'azienda sono imputabili della crisi?*

- Mancato rispetto della struttura produttiva dell'azienda
- Insufficiente dotazione di investimenti produttivi
- Incapacità da parte delle risorse umane di gestire il processo di trasformazione
- Limitata o inadeguata innovazione
- Mancata elasticità agli stimoli derivanti dall'esterno
- Altro (da precisare) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

15. *Considerando i prodotti finiti, quali possibili errori dell'azienda sono imputabili della crisi?*

- Errata definizione delle caratteristiche delle variabili di marketing mix
- Assenza di atteggiamenti mirati ad un corretto target
- Altro (da precisare) \_\_\_\_\_

---

---

---

## **B5) LE CAUSE INTERNE DELLA CRISI NELL'INDAGINE FUNZIONALE**

16. *Considerando l'Area Ricerca e sviluppo, quali errori possono predisporre l'azienda alla crisi?*

- Assenza o insufficiente atteggiamento innovativo
- Assenza progresso tecnologico
- Mancato o insoddisfacente ritorno economico
- Mancato connubio tra innovazione e creatività
- Mancata forma mentis trasversale a favore dell'innovazione
- Altro (da precisare) \_\_\_\_\_

---

---

---

17. *Considerando l'Area Produzione e logistica, quali errori possono predisporre l'azienda alla crisi?*

- Errata programmazione produttiva
- Disallineamento della gamma produttiva alla struttura produttiva
- Mancata flessibilità delle attività logistiche
- Scelte produttive disallineate alle attitudini logistiche
- Mancata efficacia ed efficienza nelle operazioni di gestione
- Carenze e incapacità dei responsabili
- Assenza di collaborazione di filiera
- Mancata interazione tra le aree del nucleo caratteristico
- Mancata interazione con le aree integrative
- Altro (da precisare) \_\_\_\_\_

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

---

---

---

18. *Considerando l'Area Marketing, quali fattori critici aventi per oggetto il prodotto possono predisporre l'azienda alla crisi?*

- Contenuto intrinseco del prodotto
- Scelta di posizionamento del prodotto
- Gamma dei servizi e privilegi offerti al consumatore in fase di vendita e post-vendita
- Altro (da precisare) \_\_\_\_\_

---

---

---

19. *Considerando l'Area Marketing, quali errori aventi per oggetto il prezzo possono predisporre l'azienda alla crisi?*

- Prezzo non adeguato
- Mancata contestualizzazione della variabile prezzo alla tipologia di brand
- Altro (da precisare) \_\_\_\_\_

---

---

---

20. *Considerando l'Area Marketing, quali fattori critici aventi per oggetto la promozione possono predisporre l'azienda alla crisi?*

- Inefficace comunicazione dell'esistenza del prodotto sul mercato
- Mancato stimolo della domanda
- Mancato rafforzamento dell'immagine aziendale
- Altro (da precisare) \_\_\_\_\_

---

---

---

21. *Considerando l'Area Marketing, quali errori aventi per oggetto la distribuzione possono predisporre l'azienda alla crisi?*

- Ruolo del punto vendita
- Ruolo del venditore

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Modalità distributiva scelta
- Altro (da precisare) \_\_\_\_\_

---

---

---

22. *Considerando l'Area Organizzazione e Personale, quali errori possono predisporre l'azienda alla crisi?*

- Mancato conferimento di ordine e razionalità all'operato delle risorse umane
- Mancata interdipendenza tra organizzazione e gestione
- Mancato coordinamento tra l'elemento umano e quello materiale
- Errori nell'attività di reclutamento delle risorse umane
- Errori nell'attività di inserimento delle risorse umane in azienda
- Errori nella formazione ed addestramento delle risorse umane
- Errori nella valutazione e incentivazione delle risorse umane
- Altro (da precisare) \_\_\_\_\_

---

---

---

23. *Considerando la Finanza, quali errori possono predisporre l'azienda alla crisi?*

- Mancata ponderazione delle esigenze del sistema azienda nel suo complesso
- Mancata ricerca dell'equilibrio nel binomio fonti-impieghi del sistema azienda
- Assenza o incompleta valutazione congiunta in chiave statica e dinamica della questione finanziaria
- Mancata considerazione del rapporto tra sfera finanziaria, sfera economica e sfera patrimoniale
- Altro (da precisare) \_\_\_\_\_

---

---

---

24. *Considerando la Pianificazione strategica, quali errori possono predisporre l'azienda alla crisi?*

- Incapacità di stabilire cosa dovrebbe fare/cosa potrebbe fare/cosa può

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- fare l'azienda
- Incapacità di stabilire una corretta formula imprenditoriale
  - Altro (da precisare) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

25. *Considerando l'Amministrazione e Controllo, quali errori possono predisporre l'azienda alla crisi?*

- Incapacità di gestire ed elaborare l'informazione prodotta da altre aree
  - Incapacità di individuare gli obiettivi della gestione ed i comportamenti che le aree funzionali debbono seguire
  - Attività di controllo non riferita all'intera azienda, ma posta in essere in modo settoriale
  - Altro (da precisare) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 2. L'intervista effettuata agli advisor finanziari

Di seguito, viene riportata la traccia dell'intervista effettuata agli advisor finanziari. Essa è strutturata in due parti:

- la prima parte è di natura introduttiva, ed è finalizzata ad acquisire alcune informazioni generali che riguardano l'attività dell'advisor;
- la seconda parte è orientata ad indagare le percezioni degli informants con riferimento al fenomeno della crisi che ha coinvolto i loro clienti. L'obiettivo è quello di raccogliere informazioni riguardanti i sintomi e le cause della crisi, anche sfruttando l'esperienza maturata nel corso degli anni dai soggetti intervistati.

In totale, l'intervista è composta da cinque domande, di cui due a risposta chiusa e tre a risposta aperta. I quesiti sottoposti all'attenzione degli advisor finanziari sono stati i seguenti.

1. *In quale settore siete specializzati?*

- Industria
- Commercio
- Servizi

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

- Altro (da precisare) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. *L'azienda ha avvertito dei sintomi di natura qualitativa e quantitativa, che hanno annunciato l'avvicinarsi della crisi?*

- Sì (rispondere anche alla domanda 3)  
 No (non considerare la domanda 3)

3. *Quali sono stati i principali sintomi che hanno annunciato l'avvicinarsi della crisi?*

4. *Quali sono state le principali cause interne che hanno portato alla crisi delle aziende clienti?*

5. *Quali sono state le principali cause esterne che hanno portato alla crisi delle aziende clienti?*

FrancoAngeli

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

---

*Accounting & business studies*  
diretta da F. Giunta

---

*Ultimi volumi pubblicati:*

ANNA MARIA FELLEGARA, CARLOTTA D'ESTE, DAVIDE GALLI, *Livelli di disclosure e scelte di integrated reporting nelle grandi imprese italiane*. L'informativa aziendale tra globalizzazione e identità territoriale (disponibile anche in e-book).

ELISA GIACOSA, *Fabbisogno finanziario e indebitamento nelle piccole e medie imprese* (disponibile anche in e-book).

PATRIZIA MODICA, *Sustainable tourism management and monitoring*. Destination, Business and Stakeholder Perspectives (disponibile anche in e-book).

CONCETTA CARNEVALE, *Stakeholder, Csr ed economie di mercato*. La complementarietà delle sfere economico-istituzionali (disponibile anche in e-book).

ALBERTO QUAGLI, FRANCESCO AVALLONE, *La comunicazione finanziaria delle imprese di gestione immobiliare* (disponibile anche in e-book).

ANDREA GIORNETTI, *Ifric 12 service concession arrangements and market disclosure quality*. Investigation amongst European listed companies in the more extensive scenario of accounting standardisation (E-book).

ANDREA GIORNETTI, *Ifric 12 Accordi per servizi in concessione e qualità dell'informativa al mercato*. Indagine tra le società quotate europee nel più ampio scenario della armonizzazione contabile (disponibile anche in e-book).

ROSA ALBA MIRAGLIA, ANTONIO LEOTTA, *Control in supply relations between businesses*. Theoretical perspectives and empirical evidence (E-book).

ROSA ALBA MIRAGLIA, ANTONIO LEOTTA, *Il controllo nelle relazioni di fornitura tra imprese*. Prospettive teoriche ed evidenze empiriche (disponibile anche in e-book).

*Collected Works*

BARBARA SIBILIO (a cura di), *I valori del museo*. Strumenti e prospettive manageriali (disponibile anche in e-book).

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

FrancoAngeli

ISBN: 9788891743251

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

FrancoAngeli

ISBN: 9788891743251

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

FrancoAngeli

ISBN: 9788891743251