



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra di Controllo di gestione*

**“IL CONTROLLO DI GESTIONE A PREVENZIONE  
DELLA CRISI D’IMPRESA”**

*RELATORE  
PROF.SSA ADRIANA ROSSI*

*CANDIDATO  
PASQUALE FIORILLO  
MATRICOLA: 263811*

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

*Al mio migliore amico, che mi guarda da lassù*

## Indice

<i>Introduzione</i> .....	4
<i>Capitolo 1 - La crisi aziendale: un fenomeno complesso</i> .....	6
1.1 <i>La definizione di crisi aziendale</i> .....	6
1.2 <i>Stadi del ciclo di vita dell'impresa</i> .....	10
1.3 <i>Gli stadi evolutivi della crisi aziendale e principali cause della crisi aziendale</i> .....	15
1.4 <i>Sintomi e segnali anticipatori della crisi e interventi ad opera di un efficiente controllo di gestione</i> .....	19
<i>Capitolo 2- Il sistema di controllo di gestione</i> .....	25
2.1 <i>Definizione del sistema di CdG</i> .....	25
2.2 <i>Gli attori del sistema di CdG</i> .....	27
2.3 <i>Obiettivi, benefici e distorsioni del sistema di CdG</i> .....	29
2.4 <i>Gli strumenti del controllo di gestione:</i> .....	30
2.4.1 <i>La contabilità analitica</i> .....	30
2.4.2 <i>Il budget</i> .....	32
<i>Capitolo 3- Il contributo degli strumenti di controllo di gestione nella prevenzione della crisi d'impresa</i> .....	37
3.1 <i>Il ruolo del controllo di gestione nella prevenzione delle crisi aziendali</i> .....	37
3.2 <i>Il modello tradizionale: l'analisi di bilancio</i> .....	37
3.2.1 <i>Le tecniche di analisi</i> .....	38
3.2.2 <i>La riclassificazione del bilancio</i> .....	39
3.3 <i>Il ruolo degli indicatori qualitativi nella rilevazione della crisi d'impresa</i> .....	55
3.3.1 <i>Sistema di analisi strategica</i> .....	55
3.3.2 <i>La Balanced Scorecard a supporto dell'interpretazione dei segnali di difficoltà</i> .....	57
<i>Conclusioni</i> .....	60
<i>Bibliografia:</i> .....	62

## Introduzione

La tematica relativa alla crisi d'impresa rappresenta, da sempre, oggetto di particolare attenzione da parte della letteratura economico-aziendale nazionale ed internazionale, sia per quanto riguarda l'elaborazione di opportuni modelli interpretativi, sia per quanto concerne l'implementazione di efficaci ed efficienti misure di previsione, prevenzione e gestione del fenomeno. A tal proposito, quindi, il fine del presente elaborato di tesi è quello di approfondire l'analisi relativamente a tale tematica accostandola al controllo di gestione, strumento reputato utile al fine dell'individuazione e del superamento delle difficoltà legate alla crisi d'impresa.

La tesi è strutturata in tre capitoli, nei quali verranno trattate le seguenti tematiche:

- nel primo l'attenzione sarà dedicata all'analisi della crisi d'impresa, inquadrando il fenomeno preliminarmente secondo i dettami dell'ordinamento legislativo e poi della dottrina economico-aziendale. Successivamente l'analisi proseguirà soffermandosi sugli stadi del ciclo di vita dell'impresa e sul modello di Greiner, che affronta gli stadi evolutivi delle crisi aziendali e le principali cause, mentre nella parte finale del capitolo l'analisi si incentrerà sui sintomi e segnali anticipatori di situazioni di crisi e sull'opera di identificazione di quest'ultimi e di conseguenti interventi correttivi da parte di un efficace ed efficiente sistema di controllo di gestione;
- nel secondo si affronta in maniera approfondita il sistema di controllo di gestione, definibile come un sistema direzionale attraverso il quale i manager, ai vari livelli aziendali, si accertano che la gestione si stia svolgendo in condizioni di efficacia ed efficienza tali da permettere il raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione stessa, stabiliti in sede di pianificazione strategica. La parte iniziale del capitolo focalizzerà la propria attenzione sulla definizione del controllo di gestione e sugli attori che sono coinvolti in tale processo, per poi proseguire la trattazione soffermandosi sugli obiettivi, benefici e distorsioni di tale sistema e sugli strumenti utilizzati dal controllo di gestione quali la contabilità analitica e il budget;
- nel terzo ed ultimo capitolo l'attenzione sarà focalizzata sull'utilità dell'elaborazione di un idoneo sistema di controllo di gestione da parte delle

aziende, al fine di poter individuare tempestivamente situazioni di difficoltà ed intervenire prontamente con degli interventi di natura correttiva prima che si inneschi il fenomeno della crisi d'impresa, attraverso l'utilizzo di appositi strumenti. Tra gli strumenti analizzati, il primo esaminato è l'analisi di bilancio che, attraverso il calcolo ed interpretazione degli indici e dei flussi, permette di giungere ad una valutazione sullo stato di salute delle società, ottenendo informazioni adeguate ai fini dell'esame delle situazioni per reddituale patrimoniale e finanziaria di un'azienda. Proseguendo la trattazione, verranno esaminati poi altri strumenti ritenuti utili dai manager per prevenire, o quanto meno leggere in anticipo, la situazione di crisi, così da adottare in maniera tempestiva iniziative necessarie per invertire il trend negativo e rilanciare l'impresa verso un nuovo ciclo. In particolare, ci si soffermerà sulla *balanced scorecard* e sul sistema di analisi strategica, meglio conosciuto come analisi di Porter.

# Capitolo 1 - La crisi aziendale: un fenomeno complesso

## 1.1 La definizione di crisi aziendale

La crisi è un fenomeno un tempo considerato straordinario, ma oggi più che mai classificato come un evento normale e ricorrente. L'azienda deve essere in grado di prevenire questo stato ricorrendo a strumenti adeguati, in grado di evidenziare anticipatamente una possibile crisi in maniera tale da poter intervenire immediatamente prima che venga avviato un processo degenerativo, che possa portare alla cessazione dell'attività d'impresa.<sup>1</sup>

Il fenomeno della crisi d'impresa è da anni oggetto di dibattiti da parte della letteratura manageriale italiana ed internazionale, l'interesse è tuttavia acuito a seguito della crescente frequenza dell'insolvenza ed indebolimento di numerose imprese, che in diversi casi hanno portato alla perdita della vitalità di queste e, nei casi più gravi, al fallimento.<sup>2</sup> Nell'ordinamento giuridico italiano non è mai stata fornita da parte del legislatore, una definizione puntuale di crisi d'impresa.

L'unica nozione riscontrabile è quella sullo stato di crisi, la quale costituisce il presupposto per l'attivazione delle procedure volte a scongiurare il fallimento.<sup>3</sup> Tale nozione è rinvenibile dai seguenti articoli della Legge Fallimentare:

*-Articolo 160 Legge fallimentare, (R.D. 16 marzo 1942, n. 267):*  
«L'imprenditore che si trova in stato di crisi può proporre ai creditori un concordato preventivo sulla base di un piano che può prevedere:

a) la ristrutturazione dei debiti e la soddisfazione dei crediti attraverso qualsiasi forma, anche mediante cessione dei beni, accollo, o altre operazioni straordinarie, ivi compresa l'attribuzione ai creditori, nonché a società da questi partecipate, di azioni, quote, ovvero

---

<sup>1</sup>BAZZERLA M., *Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi, Metodi e Strumenti*, p. 23, 2018.

<sup>2</sup>PENCARELLI T., *Le crisi d'impresa: diagnosi, previsione e procedure di risanamento*, p. 7, Angeli, 2013.

<sup>3</sup>QUAGLI A., *Il concetto di crisi d'impresa come incontro tra la prospettiva aziendale e quella giuridica, Il Caso*, p.1, 2016.

obbligazioni, anche convertibili in azioni, o altri strumenti finanziari e titoli di debito [...]».<sup>4</sup>

- *Articolo 182-bis Legge fallimentare, (R.D. 16 marzo 1942, n. 267):*

«L'imprenditore in stato di crisi può domandare, depositando la documentazione di cui all'articolo 161, l'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti stipulato con i creditori rappresentanti almeno il sessanta per cento dei crediti, unitamente ad una relazione redatta da un professionista, designato dal debitore, in possesso dei requisiti di cui all'articolo 67, terzo comma, lettera d) sulla veridicità dei dati aziendali e sull'attuabilità dell'accordo stesso con particolare riferimento alla sua idoneità ad assicurare l'integrale pagamento dei creditori estranei [...]».<sup>5</sup>

I due articoli citati mostrano come l'ordinamento dia per scontato il concetto crisi, senza fornire una definizione di essa. La legislazione italiana sul fallimento (regio decreto 16 marzo 1942, n. 267) è stata oggetto di radicali cambiamenti nel corso degli anni con l'introduzione della nuova disciplina del concordato preventivo (art.160 L.F), dell'accordo della ristrutturazione del debito (art. 182-bis, L.F), del trattamento dei crediti tributari e contributivi (art. 182-ter, L.F.), dell'accordo di ristrutturazione ad efficacia estesa con intermediari finanziari (art. 182-septies, L.F.) e del piano attestato di risanamento (art. 67, comma 3, lettera d, L.F.).<sup>6</sup> La modifica dell'intera disciplina è mossa in linea della Raccomandazione della Commissione europea del 12 marzo 2014 e del Regolamento UE 2015/848<sup>78</sup>. Nonostante la normativa sia stata ampiamente oggetto di modifica da parte del legislatore, quest'ultimo non ha mai fornito una vera e propria definizione di "crisi", causa forse di un implicito rinvio alle discipline aziendali.<sup>9</sup> La letteratura economica-aziendale ha invece dato diverse definizioni di crisi e a titolo di esempio, si riportano di seguito le seguenti citazioni:

---

<sup>4</sup>Articolo 160 Legge fallimentare, Titolo III, Art. 160., *presupposti per l'ammissione alla procedura.*

<sup>5</sup>Articolo 182 bis Legge fallimentare, Titolo III, Art. 182-bis., *Accordi di ristrutturazione dei debiti.*

<sup>6</sup>NOCERA I. L., *Riforma crisi d'impresa: la tabella riepilogativa dell'entrata in vigore delle nuove disposizioni*, articolo disponibile su [www.altalex.com](http://www.altalex.com), 2021.

<sup>7</sup>Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, *Raccomandazione della commissione su un nuovo approccio al fallimento delle imprese e all'insolvenza*, 12/3/2014.

<sup>8</sup>Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, *Regolamento (UE) del parlamento europeo e del consiglio relativo alle procedure di insolvenza*, 20/04/2015.

<sup>9</sup>QUAGLI A., *Il concetto di crisi d'impresa come incontro tra la prospettiva aziendale e quella giuridica*, Il Caso, p.1, 2016.

- «La crisi raffigura lo stato di grave perturbazione delle condizioni di salute aziendale, che solitamente si associa alla perdita perdurante di valore economico del capitale e alla incapacità di sopravvivenza»;<sup>10</sup>
- «La crisi d'impresa rappresenta una particolare situazione patologica che pone in pericolo la continuità dell'attività aziendale. Essa si caratterizza, in generale, per gli effetti gravi che produce sull'equilibrio economico e finanziario di gestione e per la necessità di adottare, senza indugio, le contromisure necessarie per evitare il dissolvimento dell'organizzazione»;<sup>11</sup>
- «Rappresenta uno stato contraddistinto da forte incertezza le cui cause e i cui effetti sono però sconosciuti»;<sup>12</sup>
- «Quel processo degenerativo che rende la gestione aziendale non più in grado di seguire condizioni di economicità a causa di fenomeni di squilibrio o di inefficienza, di origine interna o esterna, che determinano appunto la produzione di perdite di varia entità che, a loro volta, possono determinare l'insolvenza che costituisce più che la causa, l'effetto, la manifestazione ultima del dissesto».<sup>13</sup>

Le varie definizioni proposte presentano elementi di similarità ma, al contempo, si mostrano come troppo generiche. Le discipline aziendalistiche, come si può notare, trattano molto diffusamente il tema della crisi evidenziandone e mettendo in risalto quello che è il tratto dinamico, andamentale.<sup>14</sup> Il fenomeno in questione è quindi visto come un processo che può derivare e trarre i propri motivi da diversi fattori, che possono aggravarsi più o meno facilmente per poi nell'atto finale trasformarsi in insolvenza. Con il termine "insolvenza" si intende quello stato in cui il debitore non è più in grado di soddisfare le proprie obbligazioni e gli impegni presi.<sup>15</sup>

Come afferma A. Quagli nel suo articolo "Il concetto di crisi d'impresa come incontro tra la prospettiva aziendale e quella giuridica": "Il concetto di crisi oscilla tra l'estremo fin troppo generico di sistematici "andamenti negativi" dell'impresa tali da richiedere un

---

<sup>10</sup>PENCARELLI T., *Crisi d'impresa: diagnosi, previsioni e procedure di risanamento*, p. 12, 2013

<sup>11</sup>SCIARELLI S., *Comunicazione e gestione della crisi*, Sinergie Italian Journal of Management, p. 64 2011.

<sup>12</sup>DUTTON J.E., *The processing of crisis and non-crisis strategic issue*, Journal of Management Studies, p. 509, 1986.

<sup>13</sup>GUATRI L., *Crisi e risanamento delle imprese*, Milano, Giuffrè, 1986.

<sup>14</sup>QUAGLI A., *Il concetto di crisi d'impresa come incontro tra la prospettiva aziendale e quella giuridica*, Il Caso, p.2, 2016.

<sup>15</sup>Articolo 5 Legge fallimentare, Titolo II, Art. 5., stato di insolvenza.



intervento energetico, all'altro estremo, abusato nella prassi imprenditoriale, professionale ed anche giudiziaria, fin troppo specifico e, direi anche, lapalissiano e tardivo, che la crisi si identifica con una insolvenza finanziaria".<sup>16</sup>

Si deduce quindi facilmente la possibile sovrapposizione che si potrebbe creare tra uno stato di crisi e uno stato di insolvenza, dove il primo costituisce il presupposto per quelli che sono gli istituti prefallimentari ed il secondo rappresenta il presupposto per l'avvio della procedura di fallimento. È necessario ed opportuno quindi tenere ben distanti i due fenomeni, poiché l'insolvenza rappresenta una fotografia di una condizione precisamente individuabile, che si manifesta ex-post mentre, viceversa, lo stato di crisi si presenta come un processo dinamico scaturito da diversi fattori.<sup>17</sup>

Secondo il Quagli risulta necessario fornire una definizione di crisi che sia "operativa", in grado di agevolare il ruolo dei professionisti. Tale definizione dovrebbe avere due caratteristiche fondamentali, presentando i seguenti "caratteri":

- 1) puntualità, ovvero temporalmente identificabile con una certa precisione, in modo da permettere l'identificazione del momento di inizio;
- 2) verificabilità, ossia riscontrabile dai soggetti terzi all'azienda e diversi dall'imprenditore.

Definire con precisione il momento in cui l'azienda entra in uno stato di crisi è fondamentale, in quanto potrebbe sensibilizzare imprenditori ed esperti sulla necessità di adottare adeguati provvedimenti e responsabilizzare gli organi di controllo della società ad interrogare i relativi amministratori sulle possibili strategie di risanamento.<sup>18</sup> Si deduce che la mancata definizione da parte del legislatore di una precisa definizione di crisi d'impresa, possa essere una delle sue cause scatenanti.

A questa mancanza del Codice civile si lega il fatto che spesso l'incombere di una crisi non è legata ad eventi e cause facilmente riscontrabili, come cospicue uscite di flussi di cassa, decadimento dei prodotti o dinamiche settoriali, ma possa essere la risultante di situazioni latenti, che possono andare a compromettere la capacità di risposta da parte

---

<sup>16</sup>QUAGLI A., *Il concetto di crisi d'impresa come incontro tra la prospettiva aziendale e quella giuridica*, Il Caso, p.3, 2016.

<sup>17</sup>PODDIGHE F. e MADONNA S., *I modelli di previsione delle crisi aziendali: possibilità e limiti*, p. 16, Giuffrè, 2006.

<sup>18</sup>QUAGLI A., *ibidem*.

dell'azienda. Il deterioramento può continuare nel tempo senza emergere con chiarezza, per poi dare sua manifestazione a causa di un evento scatenante, c.d. “*trigger event*”, come una scongiura economica o altri eventi interni ed esterni.<sup>19</sup>

## 1.2 Stadi del ciclo di vita dell'impresa

Si può immaginare come il fattore temporale nella gestione e soluzione della crisi sia un elemento determinante. La crisi, presentando un andamento degenerativo, se intercettata in anticipo aumenta la possibilità di essere positivamente fronteggiata.<sup>20</sup> Il declino non necessariamente si manifesta in concomitanza di flussi negativi di reddito, ma al contrario può presentarsi anche nel caso di presenza di flussi reddituali positivi.<sup>21</sup>

Ulteriori aspetti da considerare al fine di prevenire uno stato di crisi sono la crescita aziendale e i cambiamenti organizzativi. Questi elementi rappresentano due aspetti da monitorare e tenere sotto controllo e costituiscono il concetto di “ciclo di vita di un'organizzazione” con il quale si ipotizza che l'impresa alla stregua di un essere umano nasce, cresce ed infine muore. Gli stadi del ciclo di vita, che sono consecutivi l'uno all'altro, seguono un percorso di crescita naturale, in particolar modo si hanno delle caratteristiche tipiche dei diversi stadi, le quali rendono prevedibile la struttura dell'organizzazione, lo stile di leadership ed i sistemi amministrativi, nelle diverse fasi.<sup>22</sup>

Tramite il modello del ciclo di vita di Greiner (1972) vengono discussi lo sviluppo e la crescita organizzativa, nonché il riconoscimento di dove si possa collocare una particolare organizzazione nel suo sviluppo e crescita. L'età, le dimensioni e lo stadio di sviluppo di un'organizzazione sono importanti per scoprire i problemi all'interno di essa stessa. Per l'autore le imprese attraversano diverse fasi di sviluppo, ciascuna delle quali contiene un periodo relativamente calmo di crescita che si conclude con una crisi di gestione. L'autore sostiene inoltre che, poiché ogni fase è fortemente influenzata dalla precedente, un Management ben organizzato può anticipare e prepararsi correttamente alla successiva

---

<sup>19</sup>PENCARELLI T., *Crisi d'impresa: diagnosi, previsioni e procedure di risanamento*, p. 12, 2013.

<sup>20</sup>BAZZERLA M., *Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi*, Metodi e Strumenti, p. 23, 2018.

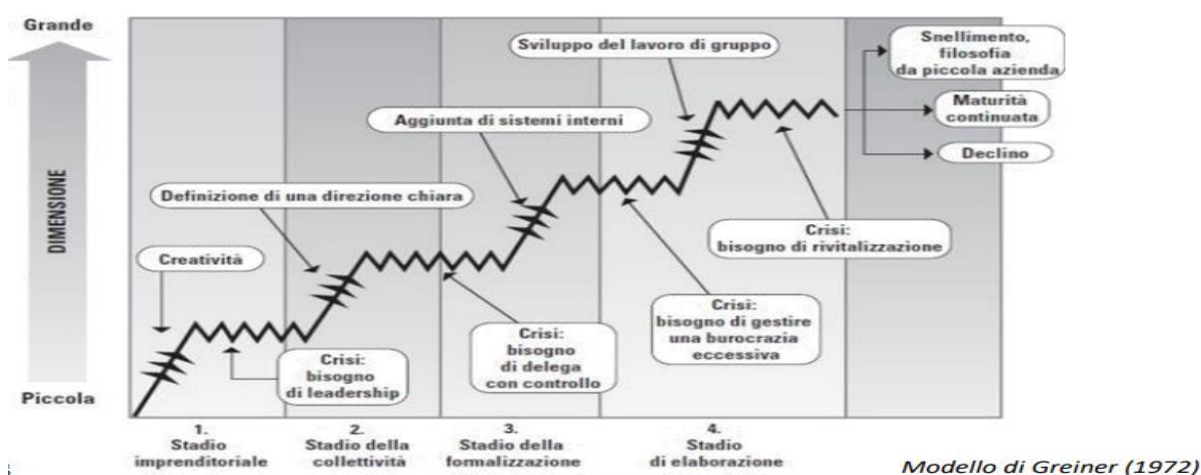
<sup>21</sup>QUAGLI A., CORSI K., TRUCCO S., *Bilancio ed informativa economico sociale*, p. 153, Giappichelli 2021.

<sup>22</sup>DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, edizione italiana a cura di Baldizzoni D. e Nacamulli R.C.D., p. 327, Maggioli, 2013.

crisi evolutiva. L'obiettivo di Greiner è fornire un modello adeguato di risposta per ciascuna delle fasi, trasformando la crisi in opportunità di crescita.<sup>23</sup>

Tale modello mostra come lo sviluppo organizzativo è caratterizzato da quattro stadi principali, ognuno di essi caratterizzato da un pericolo di crisi, diverso dallo stadio precedente.

Figura 1: Modello di Greiner



Fonte: Il Modello Del Ciclo Di Vita (Greiner 1972)

La crescita dell'impresa è un percorso lungo e difficoltoso. Ogni qual volta si assiste all'ingresso da parte di un'organizzazione in un nuovo stadio del proprio ciclo di vita, si verifica l'entrata in un mondo differente, normato da regole diverse che disciplinano le funzioni interne e le interazioni con l'ambiente esterno della stessa.<sup>24</sup>

Gli stadi del modello, di seguito presentati, sono così classificabili e possiedono le seguenti peculiarità:

#### 1) Stadio Imprenditoriale

Nelle prime fasi in cui l'organizzazione prende vita l'enfasi si concentra sulla creazione del prodotto/servizio e della propria sopravvivenza sul mercato. In questa fase i fondatori

<sup>23</sup>GRAINER L. E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success*, Harvard Business Review, p. 37, 1972.

<sup>24</sup>DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, edizione italiana a cura di Baldizzoni D. e Nacamulli R.C.D., p. 328, Maggioli, 2013.

sono imprenditori e concentrano tutte le loro forze nelle varie attività tecniche di produzione e di marketing. L'organizzazione in questo stadio è caratterizzata da poca e limitata burocrazia e prevale l'informalità. Le ore di lavoro sono lunghe ed il controllo viene gestito direttamente dai proprietari. Questo stadio è caratterizzato dalla creatività dei fondatori, da una loro idea e grazie al loro lavoro l'organizzazione può esistere ed operare sul mercato. Nella crescita dell'impresa, i proprietari potrebbero trovare diverse difficoltà a causa delle loro scarse competenze gestionali e tecniche di leadership, può infatti accadere che essi siano maggiormente concentrati su questioni tecniche o all'ideazione di nuovi tipi di prodotti e servizi, tralasciando i bisogni di pianificazione, controllo e coordinamento delle attività. Per evitare che questo stato di crisi dilaghi, i fondatori devono modificare la struttura dell'organizzazione assecondando quello che è il processo continuo di crescita oppure, in via alternativa, delegando a manager capaci lo svolgimento di questi particolari tipi di compiti.<sup>25</sup>

## 2) Stadio della collettività

Se la crisi dello stadio precedente viene superata, nell'impresa si configura quella che prende il nome di "leadership forte" e si delineano degli obiettivi ben definiti. In questa fase vengono stabilite le unità organizzative, i diversi gradi gerarchici, vengono creati e formalizzati sistemi di coordinamento, avviene la definizione dei compiti e può avere luogo una prima divisione del lavoro. In questa fase svolgono un ruolo particolarmente centrale i dipendenti, i quali si sentono parte di un gruppo, di un collettivo, si identificano nella missione dell'impresa e sono disposti a contribuire attivamente al successo organizzativo. La comunicazione ed il controllo rimangono di tipo informale anche se cominciano a nascere i primi sistemi formali. Se il management ha lavorato con successo, i dipendenti ai più bassi livelli gerarchici si troveranno man mano limitati dalla forte leadership imposta dai livelli superiori. I manager di livello inferiore avranno maggior fiducia delle priorie aree funzionali ed esigeranno un maggior grado di discrezionalità. Viene a crearsi una crisi di autonomia, che si manifesta nel momento in cui i manager al vertice non intendono delegare ed affidare ad altri le loro mansioni e responsabilità di gestione. Questi ultimi vogliono assicurarsi che tutte le varie figure professionali lavorino

---

<sup>25</sup>DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, edizione italiana a cura di Baldizzoni D. e Nacamulli R.C.D., p. 328, Maggioli, 2013.

nella maniera corretta. Nel tempo l'impresa aumenta il suo bisogno di delegare ad altri soggetti il lavoro svolto unicamente dai leader, necessitando quindi l'impresa di trovare meccanismi di controllo e coordinamento che colleghino il complesso delle varie unità senza la supervisione diretta del vertice.<sup>26</sup>

### 3) Stadio della formalizzazione

Nel terzo stadio l'impresa entra nella fase di "mezz'età" ed è caratterizzata dall'introduzione e dall'utilizzo di regole e procedure, la crescita viene sostenuta ampliando i sistemi di pianificazione e di controllo, coordinando il maggior numero di membri tramite la formalizzazione di procedure di lavoro e delle norme di comportamento. La comunicazione inizia a diminuire e diventa più informale, seguendo schemi gerarchici ben definiti. In linea con la crescita dell'impresa, la direzione generale delega gli aspetti produttivi al middle management per occuparsi maggiormente degli interessi strategici e di pianificazione. Aumenta la specializzazione verticale e nascono la tecnostruttura, le unità di staff e la linea intermedia. Se la crescita avviene in maniera corretta, l'introduzione di questi nuovi sistemi di coordinamento e controllo permettono all'impresa di continuare la propria crescita, realizzando strumenti di collegamento tra il vertice e le unità operative. Un'eccessiva formalizzazione e burocratizzazione potrebbe risultare d'intralcio e compromettere la crescita dell'impresa. In questa fase di sviluppo dell'impresa la nascita delle varie gerarchie potrebbe soffocare i manager dei livelli intermedi. Il middle management può non sopportare ed accettare benevolmente le varie "intrusioni" da parte del personale di staff, nonché la spinta all'innovazione può risentirne ed esser frenata. L'impresa può sembrare troppo grande e complessa per essere gestita attraverso programmi formali. Per passare allo stato finale e superare questa fase di crisi, l'organizzazione deve accettare e prevedere nuove modalità di coordinamento burocratiche di gestione.<sup>27</sup>

### 4) Stadio dell'elaborazione:

La soluzione alla crisi di burocrazia consiste in una nuova visione dell'impresa come un complesso organizzato, fatto di collaborazione e lavoro di squadra, dove all'interno i

---

<sup>26</sup>DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, edizione italiana a cura di Baldizzoni D. e Nacamulli R.C.D., p. 329, Maggioli, 2013.

<sup>27</sup>DAFT R. L., *Ibidem*, p. 330.

manager spingono alla nascita di sinergie per affrontare problemi e lavorare insieme. In questa fase la burocrazia può aver raggiunto il suo apice e l'autodisciplina dei dipendenti riduce la necessità di istituire ulteriori controlli, i manager cercano quindi di sviluppare un orientamento al gruppo per evitare di appesantire maggiormente la burocrazia. In questo stadio i sistemi formali possono essere sostituiti da gruppi di manager e *task force* e per ottenere il livello di coordinamento necessario i gruppi sono spesso trasversali alle funzioni o alle divisioni aziendali così da favorirne la comunicazione. Nel momento in cui l'impresa ha raggiunto la sua maturità, può entrare in periodi di temporale declino. L'organizzazione ciclicamente ha bisogno di un rinnovamento in periodi che possono ricoprire un arco temporale tra i dieci ed i venti anni, ed è in questa fase che l'impresa si distacca rispetto all'ambiente esterno iniziando a non rispondere velocemente ai vari input esterni; è necessario, quindi, uno snellimento ed una fase di innovazione. Solitamente questa fase combacia con una sostituzione del vertice.<sup>28</sup>

L'84% delle aziende che superano il primo anno di vita falliscono nel giro di cinque anni a causa dell'incapacità di entrare nello stadio di vita successivo a quello imprenditoriale. L'enorme numero di imprese che falliscono negli anni, fa capire come la crisi sia sempre un fenomeno presente ed incombente.<sup>29</sup> Il passaggio da uno stadio all'altro del ciclo di vita diviene sempre più difficile man mano che le imprese attraversano i diversi stadi. Tutte le organizzazioni che non prevedono, monitorano e risolvono positivamente i problemi associati ad ognuna delle transizioni, si ritroveranno sempre limitate nella loro crescita, potendo anche fallire. Il fenomeno del ciclo di vita è un concetto importante, spesso sottovalutato, che può essere utilizzato per prevenire e comprendere i problemi che le imprese dovranno affrontare e come i dirigenti possano successivamente rispondere, affinché l'azienda passi allo stadio successivo percorrendo il suo naturale ciclo di vita.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup>DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, edizione italiana a cura di Baldizzoni D. e Nacamulli R.C.D., p. 331, Maggioli, 2013.

<sup>29</sup>DAFT R. L., *Ibidem* p. 331.

<sup>30</sup>DAFT R. L., *Ibidem* p. 331.

### 1.3 Gli stadi evolutivi della crisi aziendale e principali cause della crisi aziendale

Arrivate all'ultimo stadio del ciclo di crescita (c.d. stadio di elaborazione) le imprese che non hanno saputo rispondere in maniera adeguata ai problemi esistenti, entrano in una fase di declino. Per declino organizzativo si intende "una fase in cui in un determinato periodo di tempo l'impresa riscontra una riduzione sia in termini assoluti, sia in termini sostanziali, di risorse".<sup>31</sup> Il declino dell'impresa può essere associato ad un contestuale declino ambientale, manifestabile in una diminuzione della domanda o nell'erosione della base imponibile di una regione (c.d. riduzione della dimensione), oppure ad un generale cambiamento delle preferenze dei consumatori (c.d. riduzione di forma). Il declino passa attraverso varie fasi ed è compito del controller e dei manager individuare i vari segnali ed attuare i diversi provvedimenti necessari per invertirne la rotta. Al termine di uno studio di ricerca sul declino organizzativo condotto presso l'Università di Oklahoma da William Weitzel ed Ellen Jonsson, intitolato "Decline in Organizations, A Literature Integration and Extension", è stato proposto un modello degli stadi del declino dell'impresa, il quale mostra come il declino, se non risulti essere correttamente gestito, possa attraversare cinque stadi prima di portare alla liquidazione della stessa.<sup>32</sup>

Figura 2: Stadi del declino



Fonte: Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension

<sup>31</sup>DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, edizione italiana a cura di Baldizzoni D. e Nacamulli R.C.D., p. 347, Maggioli, 2013.

<sup>32</sup>DAFT R. L., *Ibidem* p. 349.

## 1. Stadio della cecità o non percepito

Il primo stadio è costituito dai problemi sia interni che esterni sussistenti e non percepiti dall'impresa, i quali richiedono manovre adeguate a non compromettere la sopravvivenza della stessa nel lungo termine. L'impresa potrebbe trovarsi in una situazione di personale in eccesso, mancanza di armonia con i clienti e procedure lente e macchinose. In questa fase solitamente i manager non avvertono l'avvio del declino ed i vari segnali ad esso collegati pertanto l'intervento in questa fase non risulta semplice, dato che il problema potrebbe non essere percepito. La soluzione affinché la crisi non dilaghi negli stadi successivi consiste nel creare sistemi di monitoraggio e controllo efficaci, i quali hanno il compito di segnalare problematiche interne. Prima che queste possano degenerare ed avere diverse ricadute, i leader possono riportare l'impresa ad uno stato ottimale.<sup>33</sup>

## 2. Stadio dell'inattività

La seconda fase è caratterizzata dall'inazione da parte del top management, nonostante si manifestino chiari segnali del deterioramento delle performance aziendali, quali ad esempio calo dei profitti, delle vendite e scorte in eccesso. Vengono intraprese poche o non sufficienti azioni per risolvere i problemi. In questa fase si negano le condizioni correnti, malgrado la diminuzione delle prestazioni sia evidente.<sup>34</sup> I dirigenti possono convincere i vari stakeholder che le performance dell'impresa siano comunque positive, creando un divario tra le performance accettabili e quelle reali, tralasciando segnali di declino spesso evidenti come, ad esempio, il crollo del prezzo del titolo e la diminuzione delle vendite. In alcuni casi i manager possono ricorrere ad una modifica e ad una falsa interpretazione del reale andamento contabile, mascherando la reale situazione in cui

---

<sup>33</sup>WEITZEL W e JONSSON E., *Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension*, p. 10, Sage Publications, Inc. 1989.

<sup>34</sup>Uno dei fattori che contribuiscono all'inazione organizzativa è la tendenza dei leader ad aumentare l'impegno per il corso d'azione attuale. I successi passati sono usati per giustificare presente politiche e procedure, portando le organizzazioni verso azioni conservatrici. Infine, all'attuale leadership possono semplicemente mancare le conoscenze, l'intuizione o il know-how per affrontare condizioni nuove o mutevoli (Thompson, 1967).



versa l'impresa.<sup>35</sup> Il riconoscimento del declino e la tempestività d'azione per riportare l'andamento dell'impresa a standard ottimali sono le due soluzioni che i manager possono intraprendere. Le azioni dell'impresa possono quindi includere maggiore partecipazione al processo decisionale dei leader, ricerca di nuovi approcci alla risoluzione del problema e invogliare i dipendenti ed i clienti nel manifestare l'insoddisfazione con lo scopo di comprendere quali siano le reali criticità.<sup>36</sup>

### 3. Stadio dell'errore o azione difettosa

In questa fase l'impresa riscontra i problemi più gravi ed i vari indicatori dalla quale risultano evidenti prestazioni non ottimali non possono essere trascurati. I manager potrebbero non aver agito correttamente, prendendo decisioni sbagliate a causa di un'ipotetica situazione di conflitto all'interno del top management o agendo in maniera carente o in ritardo per timore che una consistente modifica e riorganizzazione avrebbe potuto portare maggior danni che benefici. In questo stadio la mancata reazione al declino può portare alla liquidazione dell'impresa stessa, costringendo quindi i leader a considerare cambiamenti drastici al fine di evitare il fallimento. Le possibili azioni da intraprendere, a titolo di esempio, possono essere una riduzione dei costi, tagli al personale e ridimensionamenti. I leader hanno il compito di ridurre l'incertezza dei dipendenti ricordando i valori aziendali e fornendo sempre le dovute informazioni. Un errore conseguito in questo stadio diminuisce drasticamente la possibilità di ripresa dell'organizzazione.<sup>37</sup>

### 4. Stadio della crisi

In questo stadio l'impresa non è stata ancora in grado di arginare il declino, ritrovandosi in una situazione di forte crisi e caos. L'unica soluzione in questa fase è una radicale

---

<sup>35</sup>Il piano aziendale in questa fase fornirà indicazioni scarse e basate su proiezioni e obiettivi irrealisticamente ottimistici che non sono "sincronizzati" con la realtà. I dipendenti che stanno osservando questi problemi e che non sono a conoscenza dei tentativi di ripresa iniziano a mostrare una diminuzione dell'impegno nei confronti dell'organizzazione (es. fatturato, impegno ridotto, scarsa qualità delle prestazioni), che si aggiunge ai problemi di performance di questa fase (WEITZEL W e JONSSON E.).

<sup>36</sup>WEITZEL W e JONSSON E., *Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension*, p. 12, Sage Publications, Inc. 1989.

<sup>37</sup>WEITZEL W e JONSSON, *Ibidem*, p. 12.

riorganizzazione. L'impresa subisce un processo di erosione interno ed è necessario intervenire attivamente e con azioni straordinarie come sostituzione del vertice, cambiamenti nella strategia o cambiamenti nella cultura.<sup>38</sup>

## 5. Stadio della dissoluzione

Differentemente dagli altri stadi, l'ultima fase del declino è inarrestabile ed è pertanto difficile che la realizzazione di una qualsiasi strategia possa riportare l'impresa a livelli di performance standard che le diano la possibilità di recuperare. In questa fase l'impresa subisce notevoli perdite della sua quota di mercato, nonché di capitali e la sua reputazione nei confronti diretti competitors va a mano a mano diminuendo. In questo stadio l'unica strategia conseguibile dall'impresa consiste nella cessazione dell'attività in maniera ordinata adempiendo ai vari obblighi presi ed evitando il crearsi di uno stato di caos interno.<sup>39</sup>

Sono tre le principali cause del declino organizzativo:

- Atrofia organizzativa, condizione tipica delle aziende che nel loro naturale percorso di crescita diventano col tempo inefficienti e sovra-burocratizzate. È una situazione molto pericolosa per l'azienda perché iniziano a venire meno tutte le capacità che la rendono in grado di adattarsi al contesto ambientale di riferimento. L'impresa si trova infatti in una vera e propria situazione di atrofia, spesso riconducibile ad un lungo periodo di crescita positivo che la porta a considerare il successo come un fatto ovvio.<sup>40</sup> Quest'ultima si fossilizza in quelle che sono pratiche e strutture che hanno portato al successo in passato, ma che non più si adattano ormai all'attuale contesto. Esempi di campanelli d'allarme di atrofia organizzativa sono: la mancanza di comunicazione, di un efficace struttura di coordinamento, eccessivo personale amministrativo, ingombranti procedure amministrative e una superata struttura organizzativa interna. In una tale situazione spesso i manager non sono capaci di accettare l'inefficienza attuale della loro strategia, un tempo di successo, ma ormai diventata obsoleta e l'azienda

---

<sup>38</sup>DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, edizione italiana a cura di Baldizzoni D. e Nacamulli R.C.D., p. 350, Maggioli 2013.

<sup>39</sup>DAFT R. L., *Ibidem*.

<sup>40</sup>MILLER D. *What appen afer succes: The perils of excellence*, Journal of management studies, 1994.

è incapace di adeguarsi ai cambiamenti.<sup>41</sup> Rientra in questa casistica il caso Borders, ex impresa fiore all'occhiello della distribuzione libraria quando, nel 2006, venne soppiantata dalla nuova strategia di vendita di Amazon e di altri rivenditori online.<sup>42</sup>

- Vulnerabilità, che rispecchia la mancata capacità dell'impresa di prosperare all'interno del suo contesto ambientale. Questa situazione è tipica di imprese di piccole dimensioni ancora non completamente stabili e strutturate, vulnerabili ai cambiamenti dei gusti dei consumatori o del trend positivo/negativo del contesto economico in cui si trovano. Alcune imprese versano in uno stato di difficoltà a causa della mancata capacità di elaborare una corretta strategia di adattamento all'ambiente economico e, in genere, le stesse tendono a preferire il cambiamento di contesto competitivo, entrando così in nuovi settori ed in nuovi mercati.<sup>43</sup>
- Declino ambientale o competizione: si riferisce a una riduzione nell'energia e nelle risorse disponibili a supporto dell'impresa. In una situazione in cui l'ambiente ha minori disponibilità per sostenere l'impresa, quest'ultima è costretta a diminuire progressivamente la propria attività oppure a cambiare ambiente competitivo di riferimento.<sup>44</sup> Esempio tipico di questo declino sono attualmente le imprese di produzione dell'energia attraverso i combustibili fossili, oppure le piccole imprese di utensili e strumenti, oggi abbattute dalla nuova competizione orientata sulla produzione a basso costo, delle analoghe imprese cinesi.<sup>45</sup>

## **1.4 Sintomi e segnali anticipatori della crisi e interventi ad opera di un efficiente controllo di gestione**

Individuare in tempo lo stato di crisi è fondamentale, ma spesso intercettare le cause scatenanti non è una procedura semplice, non essendo queste sempre facilmente

---

<sup>41</sup>DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, edizione italiana a cura di Baldizzoni D. e Nacamulli R.C.D., p. 347, Maggioli 2013.

<sup>42</sup>BARDAZZI M., *Il caso borders e i giornali*, La stampa, articolo disponibile su [www.lastampa.it](http://www.lastampa.it), 2011.

<sup>43</sup>DAFT R. L., *Ibidem*, p. 347.

<sup>44</sup>CAMERON K. e ZOMMUTO R., *Matching managerial strategies to conditions of decline*, Human Resource Management, 1983.

<sup>45</sup>DAFT R. L., *Ibidem*, p. 348.

rintracciabili. Le cause possono, in uno stato iniziale, non manifestarsi esplicitamente e comportare una serie di discordanze all'interno dell'azienda. I c.d. "campanelli di allarme" di uno stato di crisi possono essere di natura qualitativa (ad esempio le dimissioni amministratori e dirigenti) oppure di natura quantitativa ed entrambi variano a seconda dell'impresa (tipo di business dell'impresa, contesto competitivo, mission ecc.)<sup>46</sup>; si possono avere sintomi palesi o occulti, che producono lo stesso effetto, o separati, che riguardano elementi oggettivi o soggettivi, esprimibili numericamente o suscettibili di mera descrizione qualitativa. Da trattare con attenzione sono gli elementi soggettivi e oggettivi nel riconoscimento di uno stato di crisi. I primi sono inerenti a tutti i soggetti coinvolti nella quotidianità aziendale: oltre al comportamento dei singoli sono importanti anche i segnali che arrivano tra l'azienda ed i vari stakeholder. Possono, a titolo di esempio, rappresentare uno stato di crisi di questo tipo, mutamenti dei rapporti tra manager, dipendenti o fornitori. Gli elementi oggettivi fanno capo, invece, alle vicende che interessano la gestione organizzativa ed il settore di riferimento a cui appartiene l'organizzazione. Sono inclusi in questa categoria la caduta della domanda del settore, l'appartenenza dell'impresa ad un settore maturo o in fase di decrescita, carenze di programmazione e controllo, perdite della quota di mercato, inefficienze commerciali, organizzative, produttive e finanziarie ed altro.<sup>47</sup> Per ricercare i segnali più importanti che possono ricondurre ad uno stato di crisi ed effettuare un'analisi delle sue manifestazioni finanziarie ed operative è possibile far riferimento ai dati e agli indicatori desumibili dal bilancio. L'analisi di bilancio può infatti rappresentare un ottimo strumento per la rilevazione di uno stato crisi, d'aiuto in particolar modo è ciò che risulta dai bilanci previsionali dei periodi successivi a quello d'esercizio. Dalla riclassificazione dello SP e del CE possono emergere segnali importanti che evidenziano uno stato di crisi, come la contrazione dei ricavi o del fatturato. Il peggioramento del risultato operativo innesca una serie di conseguenze "a catena" che possono far sprofondare l'impresa nello stato di crisi, come ad esempio l'incapacità dell'azienda nel coprire gli oneri finanziari o i costi fissi.<sup>48</sup> Gli elementi risultanti dal bilancio di esercizio sono segnali anticipatori di uno stato di crisi, ma non costituiscono gli unici. La tabella presentata di seguito propone vari altri

---

<sup>46</sup>QUATTROCCHIO L. M., *Diritto ed economia dell'impresa*, p. 131, G. Giappichelli, 2017.

<sup>47</sup>PROPSEI S., *Il governo economico della crisi aziendale*, p. 48, Giuffrè, 2003.

<sup>48</sup>GASBARRO D., *Informazione contabile (prospettica) e prevenzione della crisi d'impresa: un binomio indissolubile?* articolo disponibile su [www.dirittoeconomiaimpresa.it](http://www.dirittoeconomiaimpresa.it), 2020.

segnali premonitori di un possibile stato di crisi, l'unità di misura con cui misurare quest'ultimi ed alcune possibili cause scatenanti.<sup>49</sup>

Figura 3: Segnali, misure e cause della crisi

<b>Segnale Anticipatore</b>	<b>Misura</b>	<b>Causa scatenante</b>
Declino delle performance <sup>50</sup>	Margine operativo lordo, Flussi di cassa	Crescita troppo rapida, Struttura di costo non più adatta
Bassa utilizzazione/Sovraccapacità macchinari <sup>51</sup>	Utilizzazione macchine, Produttività del personale	Investimenti superiori alle necessità, previsioni di crescita sbagliate
Aumento dei magazzini <sup>52</sup>	Livelli magazzino, Rotazione	Crescita troppo rapida, Obsolescenza dei prodotti
Problemi presentati dai clienti e diminuzione della clientela <sup>53</sup>	Lamentele dei clienti	Qualità prodotto/servizio, Nuovi concorrenti, Management non focalizzato sulla clientela

<sup>49</sup>Con misura si intende il driver di riferimento tramite cui andare a misurare il segnale anticipatore di uno possibile stato di crisi.

<sup>50</sup>DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, edizione italiana a cura di Baldizzoni D. e Nacamulli R.C.D., Maggioli, 2013.

<sup>51</sup>BERTA G., *La Fiat dopo la Fiat*, p.22, Il mulino 2003.

<sup>52</sup>HORNGREN C. T., SUNDEM G.L., BURGSTAHLER D., SCHATZBERG J., AGLIATI M, DITILLO A., *Programmazione e controllo*, Pearson, 2016.

<sup>53</sup>KOTLER P., KELLER K. L., ANCARANI F., *Marketing Management*, Pearson, 2014.

Aumento rischio di credito <sup>54</sup>	Rating agenzie, Costo del debito	Debito eccessivo, Organizzazione finanziaria inadeguata
Contraazione dei ricavi <sup>55</sup>	Analisi di trend della voce ricavi di vendita, % di vendita dei prodotti	Nuovi concorrenti, Prodotti superati, Diminuzione dei clienti, Trasformazione del settore
Aumento volatilità azione <sup>56</sup>	Volume di scambio del titolo, Report analisti finanziari	Strategie poco convincenti, Piano industriale poco chiaro
Dimissioni alta dirigenza e soggetti in posizione apicale <sup>57</sup>	Ricambio dirigenti	Mancanza di fiducia nei prodotti/servizi, Frustrazione a seguito dei risultati ottenuti
Aumento del ciclo circolante <sup>58</sup>	Tempo medio incasso crediti, Tempo medio giacenze scorte, Tempo medio pagamento debiti	Crescita troppo rapida, Gestione cassa, Scarso rendimento capitale investito

<sup>54</sup>MISHKIN, FREDERIC S., STANLEY G. EAKINS e BECCALLI E. *Istituzioni e Mercati Finanziari*, Pearson, 2019.

<sup>55</sup>KOTLER P., KELLER K. L., ANCARANI F., *Marketing Management*, Pearson, 2014.

<sup>56</sup>BREALEY R. A., MYERS S.C., SANDRI S., *Principi di finanza aziendale*, McGraw-Hill, 2019.

<sup>57</sup>DAFT R. L., *Organizzazione aziendale*, edizione italiana a cura di Baldizzoni D. e Nacamulli R.C.D., Maggioli, 2013.

<sup>58</sup>HORNGREN C. T., SUNDEM G.L., BURGSTAHLER D., SCHATZBERG J., AGLIATI M, DITILLO A., *Programmazione e controllo*, Pearson, 2016.

Mancanza di chiarezza nelle informazioni contabili e tardività di quest'ultime <sup>59</sup>	Comprensibilità documenti contabili, Tempo formazione dei documenti	Problemi di performance interne
--	---	---------------------------------

Fonte: Propria Elaborazione

In una fase iniziale solitamente qualunque situazione di crisi può essere considerata reversibile e tramite un'attenta valutazione da parte del controller dei diversi squilibri, diretta ad individuare le possibili cause, è possibile ottenere un quadro esatto delle diverse modalità con cui andare a risolvere la situazione di crisi. Esistono diversi fattori che possono influenzare il ciclo di vita dell'impresa e trascinare quest'ultima verso la crisi. Tra questi si possono citare il settore merceologico in cui opera l'azienda, i fattori macroeconomici, la dimensione e la cultura dell'impresa, le caratteristiche del sistema finanziario nazionale e il passaggio generazionale.<sup>60</sup> I suddetti fattori devono essere costantemente monitorati e tenuti sotto controllo, soprattutto in un momento in cui le recenti esperienze hanno mostrato come nelle imprese ci sia stato un notevole accorciamento dei tempi, decretando il passaggio da una fase di normalità ad una situazione di crisi. Mentre in passato il ciclo normalità-declino-crisi poteva richiedere anche anni, oggi la crisi può presentarsi in maniera molto più rapida e veloce e in particolar modo senza che si presentino dei segnali premonitori che un tempo caratterizzavano il processo. La colpa di questa riduzione dei tempi è stata addossata all'avvento delle tecnologie e alla digitalizzazione di diversi business. Oggi viene chiamato "*Big Bang Disruption*", ossia un fattore che ha una conseguenza devastante in diversi settori, dove le aziende considerate tradizionali vengono attaccate da imprese con prezzi più bassi, qualità più elevata e in alcuni casi con un maggior grado di personalizzazione. Dall'avvento di questo fenomeno si può intuire come tutto l'approccio alla crisi deve essere fortemente cambiato; quest'ultima deve essere considerata come un fenomeno "normale" e non più "straordinario". Le aziende devono sviluppare la capacità di prevenire la crisi, mediante l'utilizzo di strumenti e attività tipiche del controllo di

<sup>59</sup>HORNGREN C. T., *Ibidem*.

<sup>60</sup>BAZZERLA M., *Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi*, Metodi e Strumenti, p. 23, n. 4, 2018.

gestione. Affinché sia possibile monitorare lo stato di salute dell'azienda e si possano prevedere le possibili cause di crisi è necessario creare un sistema articolato che dia la possibilità all'impresa di monitorare sia l'ambiente esterno che interno. Tra gli elementi che possono aiutare il controller nel valutare lo stato dell'attività e se essa sia attualmente o si troverà in futuro in una situazione di crisi, risultano importanti i seguenti:

- Un sistema articolato di analisi di bilancio;
- Un sistema di Analisi strategica;
- Un sistema di programmazione e controllo strutturato;
- La Balance scorecard.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup>BAZZERLA M., *Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi*, Metodi e Strumenti, p. 23-24, n. 4, 2018.



## Capitolo 2- Il sistema di controllo di gestione

### 2.1 Definizione del sistema di Cdg

Con il termine “controllo di gestione” si intende quel sistema composto di strumenti, processi, ruoli e soluzioni informali che mira ad indirizzare i vari comportamenti individuali e organizzativi, allo scopo del raggiungimento degli obiettivi aziendali. Quest’ultima finalità viene perseguita principalmente tramite misurazione analitiche e la responsabilizzazione su parametri-obiettivo.<sup>62</sup> Si considera quindi il controllo di gestione come un tutt’uno di mezzi utilizzati dal controller o dai manager, con lo scopo di definire i piani d’azione per il raggiungimento degli obiettivi strategici di medio/lungo periodo. Il fine del controllo di gestione è quindi, oltre ad aiutare il personale ad indirizzare il proprio comportamento verso gli obiettivi aziendali (fine che risiede nella parola “controllo”), quello di analizzare le performance ottenute dall’organizzazione stessa, ossia la ricerca delle cause che possono aver originato degli scostamenti dagli obiettivi prefissati con il fine di rimuovere il gap originatosi.<sup>63</sup> Inoltre, il controllo di gestione è strettamente connesso sia dal punto di vista teorico che pratico, al sistema di pianificazione aziendale, con il quale dà vita al c.d. “sistema di pianificazione e controllo” che permette di fornire una valutazione dei flussi informativi, i quali danno la possibilità all’organizzazione di prendere delle decisioni e di valutare lo stato attuale dell’azienda (efficienza ed efficacia), permettendo all’azienda comunicare e trasmettere informazioni sia internamente che esternamente ai vari stakeholder. Attraverso una corretta organizzazione dei dati, si può valutare l’andamento dell’azienda, valutazione che è indirizzata agli stakeholder interni, i quali, mediante i risultati forniti dai vari strumenti, possono valutare decisioni strategiche e tattiche, da intraprendere in futuro. Organizzazioni che operano in contesti simili probabilmente avranno dei sistemi di management e accounting simili, ma mai

---

<sup>62</sup>KENNETH A. MERCHANT, RICCABONI A., *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill 2001.

<sup>63</sup>MODINA S., *Controllo di gestione: contabilità analitica, budget e analisi varianti*, p.6, Giuffrè, 2021.

identici perché questi ultimi sono strettamente connessi agli obiettivi strategici della singola azienda<sup>64 65</sup>.

Le attività ed i processi del controllo di gestione variano a seconda della realtà aziendale oggetto di analisi, ma si possono identificare alcune macrocategorie tipiche svolte dalla figura del controller.

Figura 4: Attività del controllo di gestione



Fonte: IGC – International Group of Controlling<sup>66</sup>

Si hanno quindi due dimensioni di attività che vengono svolte: la prima si interessa dei processi del cdg “core” in senso stretto (budgeting, investment controlling, contabilità analitica, reporting, business partnering), i quali vengono suddivisi in base alla loro attività; la seconda dimensione invece si interessa all’applicazione di questi processi alle diverse funzioni aziendali.<sup>67</sup>

<sup>64</sup>MODINA S., *Controllo di gestione: contabilità analitica, budget e analisi varianti*, p.7, Giuffrè, 2021.

<sup>65</sup>Il controlling è un’attività manageriale e come tale richiede lo sviluppo di un pensiero che parta dall’obiettivo che si vuole raggiungere. Esso è un concetto che dovrebbe essere applicato ogni qual volta ci sia un obiettivo da raggiungere.

<sup>66</sup>Fonte disponibile su [www.simonevazza.it](http://www.simonevazza.it).

<sup>67</sup>GANBLEN S., LOSBICHLER H., NIEDERMAYR R., RIEDER L., SCHAFFER U., WEBER J, *Gli elementi chiave del controlling – la posizione di ICV e IGC*, traduzione in italiano di Biasi T., International Group of Controlling, 2012.

## 2.2 Gli attori del sistema di CdG

La figura principale che si occupa del controllo di gestione è il controller, definito dall'*international group of controlling* come il c.d. "business partner" del manager o dell'imprenditore, dove con business partner si intende il "consulente interno per tutte quelle indicazioni di tipo economico, che possono portare a supportare il manager affinché quest'ultimo possa prendere delle decisioni il più possibile razionali dal punto di vista economico e finanziario".<sup>68</sup> Il controller deve avere un'ampia conoscenza del business in cui opera l'azienda, non limitandosi all'applicazione dei vari strumenti di controllo di gestione, ma conoscendo nel profondo come l'organizzazione possa creare il più possibile valore. Il controller è la figura che si occupa di progettare l'intero impianto di programmazione e controllo.<sup>69</sup> Esso deve quindi avere elevate capacità di analisi, conoscenza approfondita dei processi operativi, manageriali e aziendali, spiccate capacità relazionali, capacità di utilizzo degli strumenti di analisi e fermezza delle decisioni.<sup>70</sup> Deve intrattenere un rapporto costante con i vari responsabili di funzione; pertanto, risulta necessario che sia capace di creare buone relazioni intrapersonali e sappia lavorare in gruppo.

Compiti del controller sono ad esempio:

- Implementazione e integrazione della struttura informativa del controllo di gestione;
- Garanzia della coerenza della struttura organizzativa di controllo, l'articolazione dell'azienda in subsistemi oggetti di monitoraggio;
- È il responsabile del sistema di controllo nella fase di funzionamento;

Il controller attua tutte le procedure tecniche, con l'obiettivo di misurare i risultati raggiunti, per poter capire concretamente l'effettivo rendimento dell'impresa. Di sua competenza sono a titolo di esempio l'analisi della contabilità aziendale, la supervisione dei documenti contabili, il monitoraggio e la creazione del budget, la creazione di rapporti

---

<sup>68</sup>GANBLEN S., LOSBICHLER H., NIEDERMAYR R., RIEDER L., SCHAFFER U., WEBER J, *Gli elementi chiave del controlling – la posizione di ICV e IGC*, traduzione in italiano di Biasi T., International Group of Controlling, 2012.

<sup>69</sup>MODINA S., *Controllo di gestione: contabilità analitica, budget e analisi varianti*, p. 17, Giuffrè, 2021.

<sup>70</sup>GANBLEN S., *Ibidem*, p. 7.

sulla gestione, l'identificazione di eventuali margini di miglioramento ecc. Le mansioni, così come gli strumenti del controllo di gestione, possono variare a seconda dell'organizzazione. All'interno dell'organigramma aziendale, il grado di responsabilità del controller varia a seconda della dimensione della funzione stessa e del valore che viene dato all'organo di controllo. La figura del controller però non è l'unica ad occuparsi del controllo, in quanto risulta essere un'attività diffusa tutti i livelli aziendali.<sup>71</sup> Generalmente all'interno delle attività aziendali altre due figure in particolare affiancano il controller: l'imprenditore ed i responsabili/manager.

Secondo il dettato dell'art. 2082 del Codice civile, «è imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi»<sup>72</sup>, ossia il soggetto su cui ricade il rischio d'impresa e che investe attività e risorse finanziarie, in sostanza il primo soggetto che si interessa della buona gestione e del buon andamento aziendale. Unitamente all'imprenditore, con i suoi collaboratori viene valutata la gestione aziendale ed i possibili interventi, nonché vengono fissati gli obiettivi da raggiungere e le modalità di realizzazione degli stessi. I manager dei vari reparti aziendali definiscono insieme alla figura dell'imprenditore gli obiettivi da conseguire, per poi successivamente assegnarli alle varie unità operative. I manager insieme al controller valutano, in una fase successiva, i risultati ottenuti dalle strategie implementate e gli eventuali scostamenti da quanto previsto inizialmente.<sup>73</sup> Il risultato finale è quello di indirizzare e modificare la strategia per portare l'azienda al raggiungimento dei suoi obiettivi.<sup>74</sup> I controller supportano i manager in diversi modi, i primi indirizzano e sostengono il lavoro dei secondi, lavorando su attività specifiche (esempio predisponendo le informazioni economiche o organizzando la pianificazione). Inoltre, i controller supportano i manager nella loro attività di leadership, fornendo supporto su strategie, organizzazione e cultura aziendale: per questo motivo viene considerato il c.d. “supporter olistico” del manager. La collaborazione tra manager e controller deve avvenire alla pari, nell'ottica di una business-partnership efficace, nella quale i manager decideranno la direzione ed i controller avranno una corresponsabilità

---

<sup>71</sup>MODINA S., *Controllo di gestione: contabilità analitica, budget e analisi varianti*, p. 18, Giuffrè, 2021.

<sup>72</sup>Nozione di imprenditore articolo 2082 c.c., Cassazione civile, sez. III, sentenza 19/06/2008 n° 16612.

<sup>73</sup>Il controlling, dunque, si realizza efficacemente nell'interazione tra manager e controller.

<sup>74</sup>CODA R. e SCLAVI R., *Un decalogo per rafforzare il sistema di pianificazione e controllo in presenza di turbolenze ambientali*, rivista dei dottori commercialisti, 2010.

nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.<sup>75</sup> Il tema della partnership tra le due figure risulta fondamentale, sia nelle scelte quotidiane che in quelle di maggior importanza, per la creazione di un valore durevole nel tempo.<sup>76</sup>

## 2.3 Obiettivi, benefici e distorsioni del sistema di CdG

Il primo scopo del controllo di gestione è quello di indirizzare i comportamenti sia individuali che organizzativi verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Nel fare ciò la funzione CdG crea un fondamentale meccanismo che guida ed indirizza le attività dell'alta direzione, dando un valido supporto ad i processi decisionali. Ulteriore scopo consiste nel monitorare costantemente le attività, valutando le prestazioni manageriali e coordinandole sia orizzontalmente che verticalmente. Oltre ai due obiettivi appena illustrati ne viene presentato un terzo, ossia quello di «mantenere le attività dell'organizzazione all'interno di uno spazio ritenuto accettabile dai diversi stakeholder»<sup>77</sup>, configurandosi, in questa accezione, come uno strumento di garanzia, di trasparenza e correttezza delle azioni del management nei confronti degli stakeholder. Un controllo di gestione efficiente ed efficace crea importanti implicazioni culturali, affermando una cultura meritocratica (basata su risultati e riconoscimento dei meriti del singolo). La cultura meritocratica favorisce la crescita della motivazione individuale, stimolando i dipendenti ad un maggior impegno, nonché contribuisce nel valorizzare ed apprezzare maggiormente i singoli "talenti". Unitamente alla valenza motivazionale, il controllo di gestione ha un'importante funzione comunicativa, facendo risaltare le priorità aziendali attraverso i meccanismi propri del controllo. Attraverso questi ultimi si evidenziano problemi che devono essere affrontati in modo più urgente rispetto ad altri. Inoltre, il controllo di gestione può essere utilizzato per comunicare modifiche su traiettorie strategiche ed operative, instaurando una reazione positiva ed un più forte allineamento tra obiettivi strategici ed attività operative. Ulteriore beneficio del controllo

---

<sup>75</sup>I controller devono però agire in maniera proattiva, affiancando il manager nelle decisioni.

<sup>76</sup>GANBLEN S., LOSBICHLER H., NIEDERMAYR R., RIEDER L., SCHAFFER U., WEBER J, *Gli elementi chiave del controlling – la posizione di ICV e IGC*, traduzione in italiano di Biasi T., International Group of Controlling, p. 5, 2012.

<sup>77</sup>AMIGONI F., *Misurazioni d'azienda. Programmazione e controllo*, Giuffrè, 1995.

è dato dalla maggior partecipazione ai meccanismi di controllo da parte di tutti gli attori aziendali, di cui lo strumento del budget ne è la conferma<sup>78</sup>. Insieme alla serie di effetti positivi del controllo di gestione possono risultare alcune criticità ad esso connesse. Se il meccanismo, infatti, non è applicato e gestito nella maniera corretta, possono crearsi alcune distorsioni.

Esempi di alcune criticità possono essere:

- Eccessivo orientamento al breve periodo: la pressione per migliorare risultati infrannuali, potrebbe far perdere di vista ai manager l'obiettivo di medio lungo termine - c.d. miopia manageriale-;
- Scostamento da variabili centrali: l'introduzione di specifiche misurazioni su determinate variabili aziendali spostano l'attenzione del management su quest'ultime, con il rischio di concentrare l'interesse solo su quelle introdotte, trascurando per errore altre aree o variabili;<sup>79</sup>
- Introduzione dei c.d. trucchetti contabili: con l'obiettivo di dimostrare il raggiungimento dell'obiettivo, i manager potrebbero modificare i risultati ottenuti con il fine di mostrare risultati maggiormente in linea con quelli prefissati;
- Eccessivi livelli di competizione interna: il controllo di gestione se non eseguito correttamente può creare uno status di eccessiva competizione interna, scostando l'interesse solo sul fatturato, trascurando altri aspetti fondamentali.<sup>80</sup>

## **2.4 Gli strumenti del controllo di gestione:**

### **2.4.1 La contabilità analitica**

Tra gli strumenti utilizzati dal controller nell'ambito del sistema di controllo, è possibile nominare la contabilità analitica, che rappresenta uno strumento di fondamentale importanza utilizzabile dell'alta direzione per verificare che tutte le risorse a disposizione

---

<sup>78</sup>Il budgeting verrà ulteriormente analizzato nei paragrafi successivi, stimola gli stakeholder ad una maggiore conoscenza delle strategie aziendali, del modello di business, degli obiettivi attesi, delle responsabilità dei singoli dipendenti e del comportamento del contesto competitivo.

<sup>79</sup>Il rischio può essere mitigato con un attento bilanciamento delle misurazioni e delle grandezze gestionali.

<sup>80</sup>MARASCA S., MARCHI L., RICCABONI A., Controllo di gestione metodologie e strumenti, Nowita, 2013.

dell'impresa siano utilizzate nel modo più efficiente ed efficace possibile per il proseguimento degli obiettivi stabiliti.<sup>81</sup> La co.an. nasce con il fine di controllare i costi, soprattutto quelli di produzione ed è definibile come lo strumento che è in grado di stabilire alla natura del costo e di ricavo (qualsiasi esso sia) la singola destinazione (prodotto, cliente, commessa, ecc.) ovvero l'attribuzione all'oggetto di costo o ricavo che ha determinato effettivamente quell'entrata o quell'uscita. Il fine della contabilità analitica è quello della conoscenza della situazione economica dell'impresa e, nello specifico, viene utilizzata per perseguire i seguenti obiettivi:

- Determinazione del costo di prodotto;
- Analisi di redditività;
- Determinazione dei vari costi per segmenti dell'impresa;
- Controllo dell'efficienza aziendale;
- Formulazione di un risultato economico infra-annuale;
- Supporto alle decisioni.<sup>82</sup>

L'elaborazione del costo di prodotto è indispensabile affinché si possa determinare il relativo prezzo di vendita ed inoltre tramite la sua conoscenza è possibile stabilire il margine aziendale<sup>83</sup> e tramite il quale vengono influenzate le politiche d'investimento e commerciali adottate dall'azienda.

Si può giungere al calcolo del costo di prodotto, mediante l'utilizzo della tecnica del "full cost", attribuendo ad ogni prodotto i relativi costi.

---

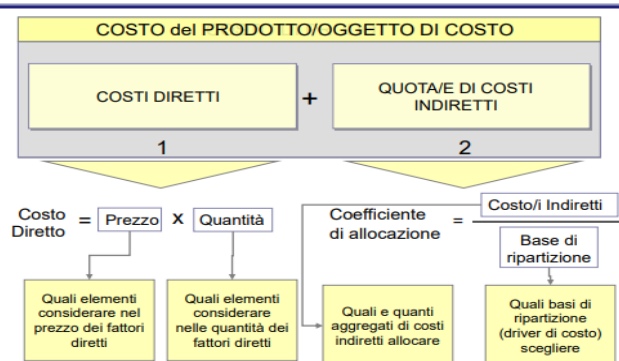
<sup>81</sup>La co.an. ha l'obbiettivo di fornire alla direzione d'impresa le informazioni per valutare i costi sostenuti rispetto ad i costi programmati, valutando gli scostamenti ottenuti e le azioni correttive per migliorare i risultati economici futuri (SELLARI L., *Contabilità dei costi e contabilità analitica*, p. 26, Etaslibri, 1990).

<sup>82</sup>MODINA S., *Controllo di gestione: contabilità analitica, budget e analisi varianti*, p. 27, Giuffrè, 2021.

<sup>83</sup>Dato dalla differenza tra il prezzo di vendita finale e il costo di produzione del prodotto.

Figura 5: Calcolo del costo di prodotto con il metodo del Full Cost

### Determinazione del **costo di prodotto ("full cost")**



Fonte: Programmazione e Controllo, Pearson Prentice Hall 2016

Il full cost (costo della linea) è dato dalla somma del raggruppamento dei costi diretti e di quelli indiretti, dove quest'ultimi vengono allocati calcolando il c.d. coefficiente di allocazione (dopo aver identificato una specifica base di ripartizione). Il coefficiente calcolato dal rapporto viene successivamente sommato alla quota di costi diretti.<sup>84</sup>

## 2.4.2 Il budget

Dal punto di vista del controllo di gestione il budget risulta uno strumento di fondamentale importanza. A livello aziendale esso rappresenta il punto di collegamento tra gli obiettivi strategici ed i vari aspetti collegati alla pianificazione.

«Il Budget è il piano annuale dettagliato, a quantità e a valori, che tiene conto di tutte le interconnessioni, allineato con le politiche aziendali e approvato dalla direzione»<sup>85</sup>. È uno strumento utilizzato dal controller per prendere decisioni più razionali, considerato un vero e proprio documento contabile amministrativo che, con riferimento ad un orizzonte

<sup>84</sup>HORNGREN C. T., SUNDEM G.L., BURGSTHALER D., SCHATZBERG J., AGLIATI M, DITILLO A., *Programmazione e controllo*, Pearson, 2016.

<sup>85</sup>SAITA M., *Il budget economico, finanziario, patrimoniale*, Giappichelli, 1986.



temporale di breve periodo, traduce in termini quantitativi – monetari i dati contenuti nel piano aziendale di medio-lungo termine.<sup>86</sup> Il budget risulta altresì uno strumento fondamentale di responsabilizzazione e incentivazione del management, poiché da un lato responsabilizza i manager dei vari centri di costo e dall'altro incentiva i manager nel raggiungere i vari obiettivi prefissati. Risulta uno strumento importante in quanto, sulla base degli obiettivi pianificati, identifica le risorse che si attribuiscono a ciascuno di essi, oltre che costringere i manager ad avere una visione prospettica di medio lungo termine.<sup>87</sup> Quanto realizzato con la predisposizione del budget risulta essere utile a diversi soggetti e per diversi motivi:

- Al management, poiché consente di valutare e indirizzare le scelte, rendendo così compatibili da un lato le scelte economiche e dall'altro quelle finanziarie, andando in tal modo a contenere i rischi di crisi;
- Ai finanziatori dell'impresa, consentendo loro di valutare maniera più attenta e corretta le prospettive dell'impresa, il suo andamento e le sue capacità di rimborsare i debiti.

I manager che redigono il budget devono avere una visione prospettica, considerando che gli obiettivi di breve termine fanno parte di una strategia di medio/lungo periodo, essendone la traduzione in chiave annuale. Tra i vantaggi di un budget ben strutturato emerge il fungere da “guida” tra le diverse unità aziendali ed aiuta a mettere a sistema e guidare le decisioni dei singoli. È uno strumento di management control,<sup>88</sup> attività svolta dai responsabili aziendali per assicurare l'efficiente utilizzo delle risorse, l'efficace perseguimento degli obiettivi aziendali e il miglioramento della qualità percepita dalla clientela, avvalendosi di idonei supporti sia formali che meccanismi informali.

Le aziende utilizzano varie tipologie di budget.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup>HORNGREN C. T., SUNDEM G.L., BURGSTAHLER D., SCHATZBERG J., AGLIATI M, DITILLO A., *Programmazione e controllo*, Pearson, 2016.

<sup>87</sup>Il budget riguarda un orizzonte temporale futuro.

<sup>88</sup>Controllo di gestione.

<sup>89</sup>HORNGREN C. T., SUNDEM G.L., BURGSTAHLER D., SCHATZBERG J., AGLIATI M, DITILLO A., *Programmazione e controllo*, Pearson, 2016.

- Piano strategico, che rappresenta il documento che stabilisce gli obiettivi generali dell'azienda;
- Pianificazione di lungo termine, ossia il piano che prefigura gli scenari economico-finanziari per periodi che intercorrono dai cinque ai dieci anni;
- Budget dei progetti d'investimento, che riporta nel dettaglio le spese programmate per strutture, attrezzature, nuovi prodotti e altri investimenti a lunga scadenza;
- Master budget, al cui interno sono inclusi tutti i budget di livello inferiore e riepiloga le attività pianificate di tutte le unità dell'azienda. Tale documento si compone di vari documenti (c.d. budget settoriali) relativi alle singole aree funzionali dell'azienda, che successivamente uniti, formano il master budget (esso è in grado di riassumere i dati relativi alle diverse aree aziendali);
- Budget mobili o a scorrimento, sono una forma molto comune di master budget, i quali aggiungono un mese nel futuro, eliminando il mese appena terminato;<sup>90</sup>

Nel sistema di budget operativi, i quali vanno a valutare le performance delle operazioni svolte internamente all'impresa, è possibile illustrare:

- Il budget delle vendite: rappresenta il totale programmato delle quantità che si è prefissati di vendere e quest'ultimo è considerato il punto di partenza aziendale per la definizione delle varie strategie che l'impresa adotterà successivamente. Esso fornisce gli incassi previsionali, obiettivo o target dell'impresa. Il budget delle vendite rappresenta la base per la costruzione del budget poiché esso impatta sulle rimanenze e sui costi di gestione. In particolare, quando il controller deve redigere il budget delle vendite, dovrà basarsi su una serie di stime quanto più veritiere e realistiche possibili;
- Budget degli approvvigionamenti: nel quale vengono rappresentate la quantità di materie prime e semilavorati di cui l'azienda ha bisogno, creato sulla base delle vendite previste;
- Budget del costo delle merci vendute: nel quale vengono calcolati i costi totali dei singoli prodotti che l'azienda produce;

---

<sup>90</sup>HORNGREN C. T., SUNDEM G.L., BURGSTAHLER D., SCHATZBERG J., AGLIATI M, DITILLO A., *Programmazione e controllo*, Pearson, 2016.

- Budget del costo di gestione: nel quale vengono calcolati i costi di gestione, come a titolo di esempio affitto, assicurazioni e stipendi;
- Budget di conto economico: nel quale vengono analizzati di tutti i costi e i ricavi che troveranno rappresentazione nel conto economico;

Nei sistemi di budget finanziari si hanno tutti i budget relativi ai progetti di investimento, nello specifico:

- Budget degli investimenti: riassume le previsioni di acquisizioni di immobilizzazioni per l'esercizio e gli esercizi successivi;
- Budget di cassa: rappresenta un bilancio delle entrate e delle uscite di cassa programmate e quindi previste. Esso è fortemente influenzato dalle operazioni riepilogate in conto economico e presenta quattro sezioni principali:
  - Saldo delle disponibilità liquide;
  - Entrate e uscite di cassa;
  - La liquidità necessaria per finanziamenti;
  - Saldo di cassa finale<sup>91</sup>.
- Budget dello stato patrimoniale: la fase finale della predisposizione del master budget è la costruzione del budget di Stato Patrimoniale e rifletterà nelle voci di attivo e passivo patrimoniale gli effetti delle politiche contemplate nel budget aziendale elaborato attraverso il budget di cassa.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup>Il saldo delle disponibilità liquide è dato dalla differenza tra saldo di cassa iniziale e saldo di cassa minimo desiderato. Le entrate e le uscite di cassa rappresentano la sommatoria delle entrate e delle uscite la cui impresa dovrà far fronte. La liquidità necessaria per finanziamenti esprime se l'impresa dovrà indebitarsi per far fronte alle spese. Quest'ultima voce è data da: disponibilità liquide + entrate e uscite nette di cassa. (Pearson 2016)

<sup>92</sup>HORNGREN C. T., SUNDEM G.L., BURGSTAHLER D., SCHATZBERG J., AGLIATI M, DITILLO A., *Programmazione e controllo*, Pearson, 2016.

Figura 6: Budget operativi e finanziari



Fonte: Programmazione e controllo, Pearson, 2016

Il master budget mette a sistema l'insieme dei budget operativi, strettamente focalizzati sui costi, con i budget finanziari che invece si concentrano sugli effetti che i budget operativi hanno sulla situazione finanziaria e patrimoniale dell'azienda. I budget finanziari semplicemente registrano gli effetti finanziari e patrimoniali della parte gestionale, legata ai costi.

Il budget può rappresentare un ottimo sistema di valutazione a prevenzione della crisi, ma solo nel caso in cui abbia un costante orientamento al futuro, essendo considerato come un vero e proprio sistema e non un semplice strumento. In tal modo è possibile valutare con un'ottica preventiva i possibili risultati raggiungibili.<sup>93</sup> Una volta che il sistema di budget è avviato, il controller deve vigilare su di esso e sulle sue possibili distorsioni e dovrà cercare sempre di tenere sempre aggiornato ed efficiente il modello. In conclusione, il budget deve essere considerato lo stimolo per il raggiungimento degli obiettivi, che devono essere accettati dai dipendenti anche tramite l'applicazione di un sistema di incentivazione. Il budget deve essere credibile affinché rappresenti effettivamente un'esortazione per l'alta direzione.<sup>94</sup>

<sup>93</sup>TULLIO A., *Dall'analisi di bilancio al budget*, Ipsoa 2004.

<sup>94</sup>MODINA S., *Controllo di gestione: contabilità analitica, budget e analisi varianti*, p. 98, Giuffrè, 2021.

## **Capitolo 3- Il contributo degli strumenti di controllo di gestione nella prevenzione della crisi d'impresa**

### **3.1 Il ruolo del controllo di gestione nella prevenzione delle crisi aziendali**

Nell'ambito dell'impostazione di un efficace sistema di controllo di gestione, che permetta di individuare in maniera immediata le situazioni di difficoltà ed adottare preventivamente le eventuali azioni correttive, la creazione di un articolato sistema di analisi di bilancio rappresenta un'attività imprescindibile. L'analisi deve essere svolta sia nel tempo (prendendo a riferimento più esercizi) che nello spazio (analisi di settore) e deve contenere le informazioni che permettono di apprezzare sia gli aspetti generali (riferiti all'azienda nel suo complesso) che quelli specifici (riferiti a singole aree di business). Inoltre, essa deve rappresentare anche l'integrazione tra tutte le informazioni quantitative e qualitative che di norma non risiedono nei bilanci aziendali<sup>95</sup>.

Il bilancio rappresenta il primo documento da utilizzare al fine della valutazione della performance di un'azienda e rappresenta l'indicatore della capacità dell'impresa di raggiungere gli obiettivi definiti dalla strategia aziendale, sia essa esplicita che implicita. Oltre al bilancio altri strumenti di natura qualitativa come l'analisi strategica e la *balanced scorecard* rappresentano validi strumenti a supporto di una efficace ed efficiente attività di controllo di gestione.

### **3.2 Il modello tradizionale: l'analisi di bilancio**

Come già accennato nel paragrafo precedente, l'analisi di bilancio costituisce uno strumento di controllo di gestione sufficientemente affidabile. In maniera più precisa, dall'esame degli indici e dei flussi, l'analista riesce a valutare il grado di rischiosità di

---

<sup>95</sup>BAZZERLA M., *Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi*, Metodi e Strumenti, p. 25, n. 4, 2018.

un'azienda e la tendenza all'emersione di futuri scenari di crisi. Per poter apprezzare la gestione economica e finanziaria di un'organizzazione aziendale in ottica sistemica, difatti, gli indicatori ed i flussi devono essere esaminati congiuntamente, come informazioni complementari e strettamente interdipendenti. L'utilizzo dello strumento permette al management di avere il controllo della conduzione aziendale, cosicché, in caso di necessità, è possibile avviare interventi correttivi in maniera immediata, al fine di scongiurare delle possibili situazioni di crisi aziendale. L'analisi di bilancio è anche uno strumento importante di indagine per gli *stakeholder* dell'azienda, ovvero di quei soggetti che sono influenti per le scelte aziendali. Rappresentano tale categoria le banche finanziatrici, i fornitori ed i clienti con cui l'azienda intrattiene rapporti commerciali, l'Amministrazione finanziaria per un esame della redditività aziendale e in generale a tutti coloro che hanno interesse ad intrattenere rapporti con l'impresa stessa<sup>96</sup>.

### **3.2.1 Le tecniche di analisi**

Le tecniche di analisi utilizzate possono essere suddivise in analisi per indici e analisi per flussi.

L'analisi per indici rappresenta una tecnica di tipo statico che si estrinseca attraverso il calcolo di una serie di indicatori (ratios) determinati mettendo in relazione grandezze provenienti dallo Stato Patrimoniale e dal Conto Economico. Lo scopo di tale tipologia di analisi è quella di controllare l'evoluzione delle dinamiche gestionali attraverso un confronto spazio-temporale dei valori assunti da specifici rapporti (indici quozienti) o margini (indici differenza) tra poste di bilancio.

L'analisi per flussi, invece, rappresenta una tecnica di tipo dinamico che si esplicita attraverso la redazione, la lettura e l'interpretazione del Rendiconto finanziario allo scopo di analizzare la dinamica finanziaria dell'azienda.

La procedura per la realizzazione di un'analisi di bilancio si articola in due fasi: una prima fase, di natura essenzialmente tecnica ed una seconda, di natura prettamente interpretativa<sup>97</sup>.

---

<sup>96</sup>POLLI G., *L'analisi di bilancio*, 2018, articolo disponibile su [www.commercialistatelematico.com](http://www.commercialistatelematico.com).

<sup>97</sup>FAZZINI M., *Analisi di bilancio: metodi e strumenti per l'interpretazione delle dinamiche aziendali*, p. 15, IPSOA, 2009.

La fase tecnica ha come obiettivo l'acquisizione di informazioni conoscitive sull'andamento della gestione aziendale. Si suddivide in varie azioni:

- Riclassificazione del bilancio, che rappresenta un processo avente come obiettivo la rielaborazione dei prospetti di bilancio in modo che si presentino secondo forme e strutture adatte allo scopo conoscitivo oggetto dell'analisi;
- Costruzione di indici e margini a seconda dello scopo conoscitivo, con l'obiettivo di fornire una panoramica dello stato di salute della gestione aziendale (analisi reddituale, patrimoniale e finanziaria);
- Determinazione dei flussi finanziari, al fine di consentire un'analisi finanziaria della situazione aziendale, attraverso la predisposizione del rendiconto finanziario<sup>98</sup>.

La fase interpretativa, invece, consiste nell'utilizzo dei dati ottenuti mediante la fase tecnica al fine di valutare la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda. In primis, devono essere valutate le informazioni contabili ottenute dalla fase di analisi, successivamente c'è necessità di interpretare tali dati e confrontarli con il contesto economico e competitivo di riferimento. Infine, è fondamentale evidenziare che tale fase è fortemente influenzata dalla correttezza delle informazioni che sono contenute nel bilancio di esercizio<sup>99</sup>.

### **3.2.2 La riclassificazione del bilancio**

La prima azione da attuare per realizzare un'analisi di bilancio è la riclassificazione del bilancio di esercizio, definibile come un processo che mira a rielaborare i prospetti di bilancio in modo che essi si presentino secondo forme e strutture adatte allo scopo conoscitivo, di volta in volta perseguito con l'indagine che interessa sia l'entità del patrimonio, la composizione e la correlazione degli elementi attivi e passivi che lo

---

<sup>98</sup>CARAMIELLO C., DI LAZZARO F., FIORI G., *Indici di bilancio: Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, 2003.

<sup>99</sup>FAZZINI M., *Analisi di bilancio: metodi e strumenti per l'interpretazione delle dinamiche aziendali*, p. 19, IPSOA, 2009.

compongono sia la consistenza del reddito e la dinamica che ha caratterizzato il suo processo di formazione.

Tale procedura è di fondamentale importanza poiché permette di ottenere una miglior comprensione ed interpretazione dei fatti gestionali che spesso non è possibile individuare dalla lettura degli schemi civilistici del bilancio di esercizio<sup>100</sup>.

L'attività di riclassificazione riguarda gli schemi di Stato Patrimoniale e Conto economico, secondo i criteri enunciati di seguito. Per ciò che attiene allo Stato Patrimoniale:

- Criterio finanziario;
- Criterio funzionale;

La riclassificazione del conto economico, invece, viene realizzata:

- A valore aggiunto;
- A costo complessivo del venduto;
- A margine di contribuzione;

Nella riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio finanziario le attività sono divise in due grandi classi e ordinate secondo la loro attitudine a tradursi in forma liquida (c.d. criterio di liquidità). Secondo un grado crescente di liquidità è possibile individuare:

- Attivo fisso (attività a medio-lungo termine), che ricomprende tutti gli investimenti potenzialmente destinati ad essere recuperati in un arco temporale superiore ad i 12 mesi;
- Attivo corrente (attività a breve termine), che comprende tutti gli investimenti potenzialmente trasformabili in forma liquida (future entrate) nell'arco di un periodo amministrativo pari a 12 mesi.<sup>101</sup>

Le passività ed il netto sono ordinati in relazione alla loro attitudine ad “uscire” dall'impresa sottoforma di moneta (cd. criterio di esigibilità). Disponendo gli elementi passivi dello SP secondo un grado di crescente esigibilità (future uscite), è possibile individuare le seguenti classi di valore:

---

<sup>100</sup>POLIDORO M. F., *Analisi di bilancio e decisioni strategiche*, Maggioli editore, 2011.

<sup>101</sup>L'attivo corrente “Disponibilità di magazzino” giacenze di materie prime, semilavorati, ecc.; “Liquidità differite” crediti ed altre attività caratterizzati da una prevedibile liquidabilità entro i successivi 12 mesi e “Liquidità immediate” il quale comprende denaro prontamente disponibile presso l'azienda o istituti finanziari.



- Mezzi propri (o patrimonio netto), che accolgono i capitali provenienti dal soggetto economico dell'impresa e sono caratterizzati da una permanenza solitamente a tempo indeterminato all'interno dell'impresa;
- Passività consolidate, nel quale rientrano debiti ed altre passività che genereranno esborso monetario oltre i 12 mesi;
- Passività correnti, nel quale corrispondono tutti i debiti il cui rimborso è almeno teoricamente ipotizzabile entro i 12 mesi.<sup>102</sup>

Figura 7: Lo stato patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario

IMPIEGHI	FONTI
Attività non correnti	Patrimonio netto
	Passività non correnti
Attività correnti	Passività correnti

Fonti: Analisi di Bilancio, Fazzini M, p.33, Ipsa, 2020.

Lo stato patrimoniale riclassificato secondo criterio funzionale si basa sul concetto secondo cui la solvibilità dell'impresa si regge sulla propria capacità di generare risorse necessarie e sufficienti, per quantità, qualità e tempo a far fronte ai propri fabbisogni finanziari.

<sup>102</sup>CORTESI A., MANCINI C., TETTAMANZI P., *Contabilità e bilancio. Scritture contabili – Determinazione dei valori di bilancio - Tecniche e analisi di interpretazione, capitolo 9*, Ipsa, 2017.

Viene realizzato un confronto tra il capitale raccolto all'esterno, costituito dal capitale proprio, dall'indebitamento finanziario a medio/lungo termine e dall'indebitamento finanziario netto a breve termine con gli Investimenti netti, comprendenti il capitale investito risultante dall'attivo dello Stato Patrimoniale depurato delle passività direttamente connesse all'esercizio dell'impresa (quali il TFR, debiti verso fornitori, ecc.) e, in quanto tali, non finanziarie e non generatrici di oneri finanziari espliciti. Tale riclassificazione presenta le seguenti finalità:

- riunire e contrapporre gli elementi patrimoniali e le fonti di finanziamento delle diverse aree in cui si può suddividere la gestione, così da evidenziare gli impieghi netti richiesti dalla gestione operativa a cui far fronte
- esporre in maniera analitica la dimensione e la composizione della struttura finanziaria dell'azienda, distinguendo, all'interno delle fonti di finanziamento, quelle derivanti dai prestiti ricevuti, da quelle "proprie" dell'azienda.<sup>103</sup>

*Figura 8: Lo stato patrimoniale riclassificato secondo criterio funzionale*

ATTIVO	PASSIVO
1. ATTIVO FISSO NETTO Imm. Immateriali Imm. Materiali (-) Passività operative consolidate	1. PATRIMONIO NETTO Capitale sociale Riserve Utile/Perdita di esercizio
2. CCN OPERATIVO Attività operative correnti (-) Passività operative correnti	2. POSIZIONE FINANZIARIA NETTA PFN di lungo periodo Debiti l/t di natura finanziaria (-) Crediti l/t di natura finanziaria
<b>(1+2) CAP. INVESTITO NETTO OPER.</b>	PFN di breve periodo Debiti b/t di natura finanziaria (-) Crediti b/t di natura finanziaria (-) Disponibilità liquide
3. ATTIVITA' NON OPERATIVE NETTE Imm. Finanziarie (-) Fondi di accantonamento	
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	<b>CAPITALE ACQUISITO NETTO</b>

Fonte: La riclassificazione di bilancio, immagine disponibile su [www.disag.unisi.it](http://www.disag.unisi.it)

La riclassificazione del conto economico ha invece l'obiettivo di pervenire ad una riallocazione delle voci di ricavo e costo che evidenzia la dinamica di processo di formazione del reddito di esercizio, secondo lo scopo conoscitivo dell'analisi. La riclassificazione del conto economico presenta due obiettivi fondamentali: in primis, la depurazione del risultato netto di periodo da componenti non attinenti al core business dell'impresa e, successivamente, l'evidenziazione di significativi risultati aggregati

<sup>103</sup>MARASCA S., MARCHI L., RICCABONI A., Controllo di gestione metodologie e strumenti, Knowita, 2013.

intermedi, che permettano di evidenziare le diverse fasi di formazione/assorbimento del risultato di periodo nell'ambito delle distinte aree aziendali.

La riclassificazione del CE a valore aggiunto si basa sulla distinzione tra ricavi e costi relativi, da un lato, a fattori produttivi esterni e, dall'altro, a fattori produttivi interni all'impresa. Attraverso tale riclassificazione emergono due margini indicativi dello stato di salute del soggetto esaminato:

- valore aggiunto, ottenuto sottraendo dal valore della produzione i costi operativi sostenuti per l'acquisto dei fattori produttivi (di origine esterna all'impresa), rappresenta il maggior valore imputabile al prodotto realizzato rispetto alla sommatoria dei valori dei fattori produttivi acquisiti esternamente da terze economie impiegati per produrlo.<sup>104</sup>
- margine operativo lordo (MOL o EBITDA), il quale fornisce una misurazione del risultato della gestione caratteristica al lordo di ammortamenti, accantonamenti e tasse.<sup>105 106</sup>

*Figura 9: Il conto economico riclassificato a valore aggiunto*

<b>Conto economico a valore aggiunto</b>	
	Ricavi operativi
±	Variazione delle rimanenze finali
-	Costi esterni (materie prime, semilavorati e servizi, ...)
=	<b>Valore aggiunto</b>
-	Costi per il personale
=	<b>Ebitda</b>
-	Costi non monetari (ammortamenti, accantonamenti, svalutazioni)
=	<b>Ebit</b>
+	Proventi da attività finanziarie
-	Oneri finanziari
=	<b>Risultato ante imposte</b>
-	Imposte
=	<b>Risultato di esercizio</b>

Fonti: Analisi di Bilancio, Fazzini M, p.84, Ipsos, 2020

<sup>104</sup>Esprime la capacità dell'impresa di creare, grazie ai propri processi trasformativi, nuova e maggiore ricchezza rispetto ai fattori produttivi acquistati da terzi e consumati. È dato da: Valore della produzione – Costi operativi esterni = Valore aggiunto.

<sup>105</sup>CORTESI A., MANCINI C., TETTAMANZI P., *Contabilità e bilancio. Scritture contabili – Determinazione dei valori di bilancio - Tecniche e analisi di interpretazione, capitolo 9*, Ipsos, 2017.

<sup>106</sup>Margine operativo lordo (EBITDA) = Valore aggiunto - Costo del lavoro.

Nella riclassificazione del conto economico a costo del venduto, i costi dell'area operativa vengono ordinati secondo un criterio per destinazione, mettendo a confronto i ricavi e i costi della produzione venduta nel corso dell'esercizio e si assiste alla determinazione dell'aggregato “costo del venduto” (ottenuto sommando rimanenze iniziali, acquisizioni di materie e semilavorati, energia, costo del lavoro, ammortamenti industriali, canoni di leasing per beni industriali, altri costi industriali, al netto delle rimanenze finali).<sup>107</sup> Attraverso tale riclassificazione, rilevante è l’analisi del margine chiamato “risultato lordo industriale”, utilizzato dalle aziende per misurare la quantità di risorse delle quali, una volta coperti i diversi costi di trasformazione, l'azienda può disporre per far fronte restanti costi operativi, non collegati in senso stretto al processo produttivo.<sup>108</sup>

*Figura 10: Il conto economico riclassificato a costi del venduto*

<b>Conto economico a costo del venduto</b>	
	Ricavi operativi
-	Costo del venduto (costi diretti)
	Var. di rimanenze finali di prodotti finiti e in corso di lavorazione
	Consumo di materie
	Mano d'opera diretta
	Lavorazioni esterne
	Trasporti
	Ammortamenti
	Manutenzioni
=	<b>Margine lordo industriale</b>
-	Costi indiretti
	Stipendi personale amministrazione
	Costi amministrativi
	Costi di gestione e coordinamento
=	<b>Risultato operativo</b>
<hr/>	
+	Proventi finanziari
-	Oneri finanziari
=	<b>Risultato ante imposte</b>
-	Imposte
=	<b>Utile di esercizio</b>

Fonti: Analisi di Bilancio, Fazzini M, p.81, Ipsoa, 2020

<sup>107</sup>CORTESI A., MANCINI C., TETTAMANZI P., *Contabilità e bilancio. Scritture contabili – Determinazione dei valori di bilancio - Tecniche e analisi di interpretazione, capitolo 9*, Ipsoa, 2017.

<sup>108</sup>MARASCA S., MARCHI L., RICCABONI A., *Controllo di gestione metodologie e strumenti*, Knowita, 2013.

Infine, la riclassificazione del conto economico a margine di contribuzione si basa sulla ripartizione dei costi della gestione operativa in costi fissi e costi variabili, consentendo un'analisi della variabilità di quest'ultimi. L'utilizzo di tale tipologia di riclassificazione è rilevante in sede di break even analysis, mentre risulta poco funzionale all'indagine dell'aspetto finanziario della gestione.

*Figura 10: Il conto economico riclassificato a margine di contribuzione*

<b>Conto economico a margine lordo di contribuzione</b>	
	Ricavi operativi
±	Var. di rimanenze finali di prodotti finiti e in corso di lavorazione
-	Costi variabili
	Consumo di materie prime
	Lavorazioni esterne
	Trasporti
	Costi commerciali
=	<b>Margine lordo di contribuzione</b>
-	Costi fissi
	Costi del personale
	Ammortamenti
	Costi amministrativi
	Manutenzioni programmate
	Costi generali
=	<b>Risultato operativo</b>
+	Proventi finanziari
-	Oneri finanziari
=	<b>Risultato ante imposte</b>
-	Imposte
=	<b>Utile di esercizio</b>

Fonti: Analisi di Bilancio, Fazzini M, p.79, Ipsosa, 2020

### 3.2.3 La costruzione di indici, margini e quozienti

In seguito allo svolgimento della prima fase relativa all'analisi di bilancio, ovvero quella della riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico, si procede all'analisi della situazione reddituale, patrimoniale e finanziaria dell'azienda. Lo scopo di tale operazione è quello di mettere in evidenza i collegamenti esistenti tra le variabili economiche e quelle finanziarie e di misurare gli effetti economici, patrimoniali e finanziari prodotti sul capitale dell'impresa dalle scelte effettuate dal management

dell'azienda stessa. La misurazione di tali effetti consente di esprimere un giudizio sulla capacità dell'azienda di<sup>109</sup>:

- saper produrre reddito nel tempo;
- essere capace di generare risorse finanziarie;
- essere in grado di mantenere un determinato di livello di autonomia dai terzi finanziatori;
- essere capace di mantenere nel tempo un adeguato livello di produttività delle risorse.

Il loro calcolo permette, inoltre, di ottenere dati che possono essere comparati nel tempo e nello spazio, ossia con bilanci degli anni precedenti dell'azienda e con bilanci di aziende concorrenti. Pertanto, tali parametri possono essere utilizzati anche come obiettivi in un'ottica di programmazione e controllo da parte dell'azienda<sup>110</sup>.

### **3.2.4 L'analisi della redditività**

L'analisi della redditività aziendale ha come scopo la valutazione della capacità di impresa di produrre risultati economici soddisfacenti. Gli indici, utilizzati per l'espletamento di tale analisi, vengono costruiti confrontando diverse configurazioni di reddito e capitale. Tra le configurazioni di reddito più utilizzate per la costruzione di indici di redditività è possibile riscontrare<sup>111</sup>:

- il reddito o margine operativo lordo, il quale misura la redditività della gestione caratteristica al netto dei costi non monetari;
- il reddito o margine operativo netto, il quale misura la redditività della gestione caratteristica ed accessoria;
- l'utile d'esercizio, il quale misura le redditività complessiva della gestione aziendale.

---

<sup>109</sup>GALEOTTI M., *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, 2006.

<sup>110</sup>SOSTERO U., FERRARESE P., *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, p. 61, Giuffrè, 2000.

<sup>111</sup>GALEOTTI M., *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Giappichelli, 2006.

Per quanto concerne le configurazioni di capitale utilizzate per la costruzione degli indici di redditività, esse sono essenzialmente due, ovvero il capitale investito ed il patrimonio netto.

Il capitale investito è rappresentato dal totale degli investimenti, quindi, esso corrisponde al totale delle attività esposte in bilancio<sup>112</sup>. Inoltre, poiché gli investimenti hanno bisogno di copertura finanziaria, essi possono essere indicati anche con il termine “fabbisogno finanziario”.

Il patrimonio netto è composto, invece, dal capitale sociale, riserve legali, statutarie e facoltative e dall’utile dell’esercizio non distribuito<sup>113</sup>.

Tra i principali indici utilizzati per analizzare la redditività di un’impresa è possibile annoverare il ROE (*return on equity*), che esprime la redditività del capitale apportato dai soci, dalla formula che prevede il rapporto tra l’utile dell’esercizio al numeratore ed il capitale proprio al denominatore.

$$ROE = \text{Utile dell'esercizio} / \text{Capitale proprio}$$

Altro indicatore è il ROI (*Return on Investment*), il quale esprime la remunerazione da parte della gestione aziendale del capitale investito. La sua formula è espressa dal rapporto tra reddito operativo e capitale investito<sup>114</sup>.

$$ROI = \text{Reddito operativo} / \text{Capitale investito}$$

Un ulteriore indicatore capace di esprimere giudizi sulla redditività di un’azienda è il ROS (*Return on sale*), il quale indica il reddito operativo medio generato da una unità di prodotto venduta ed è dato dalla seguente formula:

$$ROS = \text{Reddito operativo} / \text{Ricavi di vendita}$$

---

<sup>112</sup>SANTORI A., PICCARI P., *Analisi di bilancio*, Maggioli editore, 2017.

<sup>113</sup>*Ibidem*.

<sup>114</sup>DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L., *Le analisi di bilancio – Indici e flussi*, Giuffrè, 1998.

### 3.2.5 L'analisi della solidità patrimoniale

L'analisi di solidità patrimoniale si pone come obiettivo la valutazione delle condizioni di equilibrio della struttura aziendale nel medio/lungo periodo con un riferimento particolare alla composizione delle fonti di finanziamento in relazione agli impieghi. Quindi, un'azienda che ha una struttura patrimoniale solida ha una maggiore capacità di superare degli squilibri economici e finanziari di breve periodo. Tale capacità dipende principalmente da due fattori, quali: la correlazione tra gli impieghi e le fonti di finanziamento a lungo termine e la struttura dei finanziamenti. Per poter indagare su ciò, devono essere analizzate la composizione degli impieghi, delle fonti e la loro correlazione<sup>115</sup>.

L'analisi della composizione degli impieghi consente di verificare la struttura del capitale investito, evidenziando il peso dell'attivo fisso e dell'attivo circolante rispetto al totale del capitale investito. Gli indici utilizzati per potere effettuare tale indagine sono: l'indice di elasticità degli impieghi e l'indice di rigidità degli impieghi, di seguito rappresentati.

$$\text{Indice di elasticità} = \text{Attivo corrente} / \text{Totale attivo}$$

$$\text{Indice di rigidità} = \text{Attivo immobilizzato} / \text{Totale attivo}$$

La composizione delle fonti può essere indagata, invece, mediante i seguenti indici:

$$\text{Indice di consolidamento} = (\text{Mezzi propri} + \text{passivo consolidato}) / \text{Totale fonti}$$

$$\text{Indice di incidenza del passivo a breve} = \text{Passivo corrente} / \text{Totale fonti}$$

$$\text{Indice dipendenza finanziaria} = (\text{Passivo corrente} + \text{passivo consolidato}) / \text{Totale fonti}$$

$$\text{Indice di autonomia finanziaria: Patrimonio netto} / \text{Totale finanziamenti}$$

L'analisi della solidità patrimoniale di un'azienda si conclude poi con la valutazione dell'equilibrio esistente tra gli investimenti ed i finanziamenti, poiché “la fonte di finanziamento deve essere correlata alla tipologia di impiego da un punto di vista

---

<sup>115</sup>STOCCHETTI LOMBARDI G., *Valutazioni e analisi di bilancio*, Pearson editore, 2015.



*temporale*<sup>116</sup>. Quindi è preferibile finanziare l'acquisto di un bene strumentale con fonti a medio/lungo termine e, finanziare l'attivo corrente con debiti a breve scadenza.

L'aspetto della correlazione può essere analizzato facendo ricorso al margine di struttura ed all'indice di copertura delle immobilizzazioni.

Il margine di struttura di primo livello è una misura che consente di verificare le modalità di copertura dell'attivo immobilizzato, ossia degli impieghi a medio/lungo termine. La sua formula è espressa dalla differenza tra il capitale proprio e l'attivo immobilizzato.

$$MS = \text{Capitale proprio} - \text{Attivo immobilizzato}$$

Dal calcolo del margine la differenza può essere positiva, nulla o negativa. Se è positiva, ciò sta a significare che il capitale proprio ha finanziato per intero l'attivo fisso e per la parte eccedente finanzia l'attivo circolante. È questa una situazione ottimale, ma difficilmente riscontrabile nella realtà, che può consentire all'azienda di attuare una strategia di sviluppo degli impieghi senza dover ricorrere a finanziamenti esterni. Se la differenza è nulla significa che il capitale proprio copre per intero il fabbisogno finanziario relativo agli impieghi a medio/lungo termine. Infine, se la differenza è negativa si ha una situazione in cui il capitale proprio finanzia solamente in parte l'attivo immobilizzato, mentre la parte rimanente deve essere coperta con finanziamenti esterni<sup>117</sup>.

L'indice di copertura delle immobilizzazioni, specularmente al margine di struttura sopra presentato, indica la parte degli investimenti di medio/lungo periodo che è stata finanziata con il capitale proprio (espresso sottoforma di rapporto), ed è dato dalla seguente formula:

$$\text{Indice di copertura delle immobilizzazioni} = \text{Capitale proprio} / \text{Attivo immobilizzato}$$

### **3.2.6 Analisi della liquidità**

---

<sup>116</sup>FAZZINI M., *Analisi di bilancio: metodi e strumenti per l'interpretazione delle dinamiche aziendali*, p.137, IPSOA, 2009.

<sup>117</sup>D'AMICO U., *Manuale operativo per l'analisi di bilancio*, EPC editore, 2015.

Unitamente all'analisi reddituale e patrimoniale, l'analisi di bilancio per indici e per margini prosegue con la valutazione dell'aspetto finanziario della gestione aziendale, ovvero l'analisi della liquidità, che consente di indagare la capacità dell'azienda di far fronte alle passività correnti con l'attivo corrente, che si compone di liquidità immediate, liquidità differite e rimanenze di magazzino.

Un primo indicatore rientrante in tale categoria è rappresentato dal capitale circolante netto. La formula di tale margine è data da:

$$CCN = \text{Attività correnti} - \text{Passività correnti}$$

In un'azienda affinché vi sia un equilibrio finanziario è richiesto che tale valore sia sempre positivo. Infatti, un valore negativo del CCN esprime una situazione allarmante dal punto di vista della liquidità aziendale, poiché con liquidità immediate, differite e rimanenze non si riescono ad onorare gli impegni di breve termine.

Speculare al CCN appena illustrato ma espresso sottoforma di rapporto, l'indice di disponibilità o il cosiddetto *current ratio* pone in relazione l'attivo corrente ed il passivo corrente.

$$\text{Current ratio} = \text{Attività correnti} / \text{Passività correnti}$$

Quando l'indice presenta un valore superiore a 1, l'azienda ha un perfetto equilibrio finanziario di breve periodo, al contrario se il valore dell'indice è inferiore ad 1 si è in presenza di una situazione di tensione finanziaria che può portare ad una crisi di liquidità nel breve periodo.

I valori che compongono il CCN risentono di fattori interni ed esterni all'azienda. I primi sono rappresentati dall'età e dalla dimensione dell'impresa, infatti, le aziende più "giovani" avranno più difficoltà a negoziare un finanziamento e dovranno, allo stesso tempo, essere più permissive nella concessione dei crediti. I fattori esterni, invece, sono rappresentati dalle consuetudini, dalla deperibilità dei beni e dalla situazione competitiva del mercato di riferimento<sup>118</sup>.

---

<sup>118</sup>DALLOCCCHIO M., SALVI A., "Finanza d'Azienda", p. 665, Egea, 2004.

Altro indicatore è il margine di tesoreria, il quale permette di evidenziare la capacità dell'azienda di onorare gli impegni di breve periodo con le attività correnti senza compromettere la gestione aziendale. A differenza del CCN, nella determinazione dell'attivo corrente, utilizzato per far fronte ai debiti a breve, vengono escluse le rimanenze. Pertanto, la formula del margine di tesoreria è di seguito rappresentata<sup>119</sup>:

$$\text{Margine di tesoreria} = (\text{Attività correnti} - \text{Rimanenze}) - \text{Passività correnti}$$

Se il valore di tale margine è superiore allo 0, la situazione aziendale può essere definita soddisfacente in quanto l'impresa è capace nel breve periodo di far fronte ai suoi impegni con le attività correnti al netto delle rimanenze, ovvero con liquidità immediate e differite.

### **3.2.7 Analisi per flussi**

Dopo aver effettuato una disamina dell'analisi di bilancio per indici, la quale, come già detto in precedenza, risulta essere un'analisi di tipo statica in quanto riferita a valori contabili ottenuti alla data di chiusura dell'esercizio, per permettere lo svolgimento di un'analisi della gestione aziendale efficace ed efficiente c'è necessità di realizzare un'analisi di tipo dinamico riguardante i movimenti delle risorse finanziarie originate dalla gestione: la cosiddetta analisi per flussi. Con il termine "flusso" s'intende la variazione di valore che un elemento patrimoniale (fondo<sup>120</sup>) ha subito per effetto della gestione in un determinato periodo di tempo. Partendo dai valori espressi nello stato patrimoniale di due periodi amministrativi consecutivi bisogna porre attenzione alle variazioni che questi ultimi hanno avuto nel periodo considerato. Il documento che permette di ricostruire i flussi finanziari della gestione aziendale è il rendiconto finanziario, che dall'esercizio in chiusura al 31 dicembre 2016 è diventato documento obbligatorio dell'informativa di bilancio<sup>121</sup>. L'analisi per flussi rappresenta uno strumento

---

<sup>119</sup>FAZZINI M., *Analisi di bilancio: metodi e strumenti per l'interpretazione delle dinamiche aziendali*, p. 137, IPSOA, 2009.

<sup>120</sup>per "fondo" si intende una grandezza esistente in un determinato momento a prescindere da variazioni da essa subite in un determinato periodo di tempo.

<sup>121</sup>D.Lgs. n. 139, 18 agosto 2015, *Attuazione della direttiva 2013/34/UE relativa ai bilanci d'esercizio, ai bilanci consolidati e alle relative relazioni di talune tipologie di imprese, recante modifica della direttiva 2006/43/CE e abrogazione delle direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE, per la parte relativa alla disciplina*

utile per interpretare e individuare i fattori che hanno provocato dei mutamenti nella struttura finanziaria, andando a porre particolare attenzione alle modalità di approvvigionamento delle fonti e dell'impiego delle risorse, nonché all'apporto fornito dalla gestione economica<sup>122</sup>.

Gli aggregati contabili utilizzati per rappresentare le movimentazioni nei flussi finanziari sono: il capitale circolante netto e le variazioni di liquidità. In base a questi ultimi possono essere costruiti due differenti tipi di rendiconto per analizzare le movimentazioni finanziarie dei fondi<sup>123</sup>:

- Rendiconto finanziario delle variazioni di capitale circolante netto;
- Rendiconto finanziario dei flussi di cassa o cash flow.

#### *Rendiconto finanziario delle variazioni di capitale circolante netto*

Il capitale circolante netto, come analizzato nel paragrafo relativo alla liquidità aziendale, è dato dalla differenza tra le attività e le passività correnti ed esprime la capacità dell'azienda di generare liquidità per far fronte alle passività da rimborsare entro l'esercizio successivo. Le analisi dei flussi di CCN hanno come scopo la comprensione delle ripercussioni della gestione economica sulla situazione finanziaria dell'impresa<sup>124</sup>. Pertanto, tale analisi permette di conoscere le motivazioni per cui in un'azienda con risultati economici positivi si abbia un peggioramento della solvibilità aziendale. Questa situazione, infatti, è segnalata proprio da una diminuzione di capitale circolante netto<sup>125</sup>. Il flusso di CCN può essere misurato adottando due differenti procedimenti:

- Il procedimento sintetico;
- Il procedimento analitico.

---

*del bilancio di esercizio e di quello consolidato per le società di capitali e gli altri soggetti individuati dalla legge. (15G00153).*

<sup>122</sup>CANDIOTTO R., *Analisi di bilancio*, Apogeo, 2010.

<sup>123</sup>PASI F., *Il rendiconto finanziario metodiche di costruzione, contenuti e scopi*, Clueb, 1995.

<sup>124</sup>TORCIVIA S., *I prospetti dei flussi dei fondi quali strumenti di analisi della dinamica finanziaria d'impresa*, Giuffrè, 1990.

<sup>125</sup>FACCHINETTI I., *Analisi di bilancio. Obiettivi, metodologie e procedure per analisi di bilancio per indici, margini e flussi*, Il Sole 24 Ore, 2008.

Il procedimento sintetico misura il flusso di CCN del periodo considerato attraverso l'utilizzo della seguente formula:

$$\text{Utile di esercizio} + \text{Accantonamenti} + \text{Ammortamenti} + \text{Minusvalenze da svalutazione di attività} - \text{Plusvalenze da rivalutazione di attività}$$

La misurazione della variazione di CCN nel periodo considerato, attraverso l'utilizzo del procedimento sintetico, richiede solamente il confronto di due stati patrimoniali consecutivi. Tale procedimento, risulta essere la metodologia di misurazione della variazione di CCN più utilizzata poiché permette di fornire una valutazione immediata dell'equilibrio economico - finanziario del periodo considerato<sup>126</sup>.

La misurazione del flusso di CCN tramite il procedimento analitico richiede, invece, un procedimento molto più complesso, il quale prende in considerazione le voci del conto economico del periodo e la nota integrativa. La variazione si ottiene dal confronto dei soli ricavi e costi che, nel periodo considerato, abbiano trovato riflesso nei movimenti di cassa o negli altri elementi del capitale circolante. Quindi, a differenza del procedimento sintetico, quello analitico permette di misurare l'esatto flusso di CCN generato o assorbito nel periodo.

Le operazioni di gestione che comportano una modifica del CCN e vanno ad influire sull'equilibrio economico – finanziario del periodo sono molteplici.

#### *Rendiconto finanziario dei flussi di cassa*

Tale tipo di rendiconto ha per oggetto l'esame delle variazioni dei flussi di cassa o liquidità, ossia le modifiche che avvengono in alcuni fondi, quali denaro in cassa e c/c bancari e postali sia attivi che passivi, in un determinato periodo di tempo<sup>127</sup>.

Nella predisposizione del rendiconto finanziario dei flussi di cassa devono essere prese in considerazione solamente le entrate e le uscite monetarie mentre le variazioni non finanziarie, ovvero quelle che non hanno originato né un aumento, né una diminuzione di liquidità non devono essere prese in considerazione<sup>128</sup>.

---

<sup>126</sup>FERRERO G. – DEZZANI F. – PISONI P. – PUDDU L., *Le analisi di bilancio*, Giuffrè, 1998.

<sup>127</sup>DAIDOLA G., CRISTOFARI B., *Analisi di bilancio per flussi e per indici*, Tangram edizioni scientifiche, 2012.

<sup>128</sup>BALESTRI G., *Manuale di economia e gestione aziendale*, Hoepli, 2005.

Il flusso di cassa o cash flow ottenuto è dato, quindi, dalla differenza tra le entrate e le uscite monetarie che si sono verificate nel periodo amministrativo considerato.

Il flusso di cassa può essere suddiviso in due parti<sup>129</sup>:

- *Cash flow* operativo;
- *Cash flow* extra – operativo.

Il *cash flow* operativo rappresenta il flusso di cassa generato dall'attività caratteristica dell'impresa. Il suo calcolo ha inizio dal reddito operativo. A questo si devono sommare i costi non monetari come gli accantonamenti TFR o gli ammortamenti. Successivamente si sottrae la variazione dei debiti e dei crediti dell'anno.

Il *cash flow* extra operativo, invece, è il flusso di cassa generato da operazioni relative ad immobilizzazioni, ai finanziamenti, alle variazioni del capitale, al pagamento dei dividendi, ecc.

Il calcolo del *cash flow* può quindi essere determinato in tal modo:

Utile netto + Ammortamenti + Costo TFR -  $\Delta$ CCN = Flusso di Cassa Operativo (OCF)  
Flusso di Cassa Operativo - Investimenti (Flusso di Cassa per Investimenti) + Nuovi finanziamenti (Flusso di Cassa Finanziario) - Dividendi (Flusso di Cassa Finanziario) = Flusso di Cassa a disposizione dell'impresa (*Free Cash Flow*)

In conclusione, è possibile affermare che dall'analisi dei flussi di cassa si può ricavare quanto segue.

- Il flusso di cassa, calcolato come differenza tra entrate ed uscite monetarie, consente di determinare se nell'esercizio l'impresa ha generato liquidità;
- La determinazione dell'utile si basa sul principio di competenza, mentre quella del flusso di cassa fa riferimento al principio di cassa;
- L'utile mostra la capacità dell'impresa di generare reddito;
- Il flusso di cassa mostra la capacità dell'azienda di creare liquidità.<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup>BONI P., GHIGINI P., ROBECCHI C., *Telepass: Percorsi modulari in economia aziendale*, Scuola&azienda, 2005.

<sup>130</sup>FERRARA G., FERRARA L., *Il rendiconto finanziario e la dinamica dei flussi di cassa*, Cesi professionale, 2008.

### **3.3 Il ruolo degli indicatori qualitativi nella rilevazione della crisi d'impresa**

In tema di prevenzione della crisi la letteratura ha esposto, a partire dagli anni Sessanta del secolo scorso, una serie di strumenti utili al management delle imprese per individuare anticipatamente le situazioni di difficoltà ed adottare in maniera tempestiva delle azioni correttive, allo scopo di dare avvio ad un processo di risanamento aziendale.

Inizialmente, la focalizzazione della letteratura era incentrata sulla comprensione degli elementi di natura economica e finanziaria. In seguito, però, è stato evidenziato che al fine di attuare un adeguato monitoraggio dello stato di salute di un'azienda per evitare il manifestarsi di stati di crisi, fosse necessario creare un vero e proprio sistema articolato che consentisse di analizzare sia l'ambiente interno che quell'esterno all'impresa, pertanto al fianco di strumenti di natura quantitativa sono stati introdotti anche strumenti di natura qualitativa. Nei prossimi paragrafi pertanto verranno illustrati due degli strumenti rientranti in questa categoria, ossia il sistema di analisi strategica e il modello della *balanced scorecard*<sup>131</sup>.

#### **3.3.1 Sistema di analisi strategica**

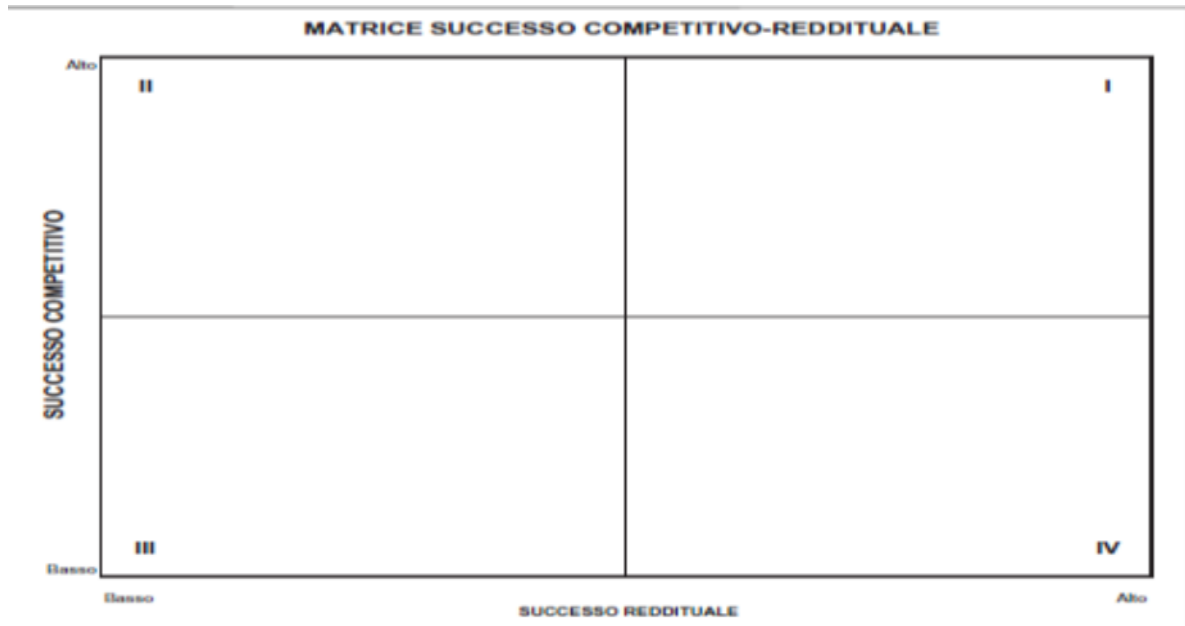
Uno strumento utile per la prevenzione di una situazione di crisi aziendale è l'utilizzo di tecniche di analisi strategica. Tra queste ultime, senza dubbio, una delle modalità maggiormente utilizzate è quella della verifica della formula imprenditoriale. Si tratta di un modello esplicativo che può essere utilizzato con facilità anche dalle piccole e medie imprese che, inoltre, aiuta a determinare la valutazione del grado di successo di un'idea imprenditoriale<sup>132</sup>.

---

<sup>131</sup>BAZZERLA M., *Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi*, Metodi e Strumenti, p. 24, n. 4, 2018.

<sup>132</sup>BUBBIO A., GULINO D., *Strategia aziendale: controllo, monitoraggio e valutazione*, Milano, Wolters Kluwer, 2017.

Figura 11: Matrice successo competitivo – reddituale



BAZZERLA M., *Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi*, p. 26, n. 4, *Metodi e Strumenti*, 2018.

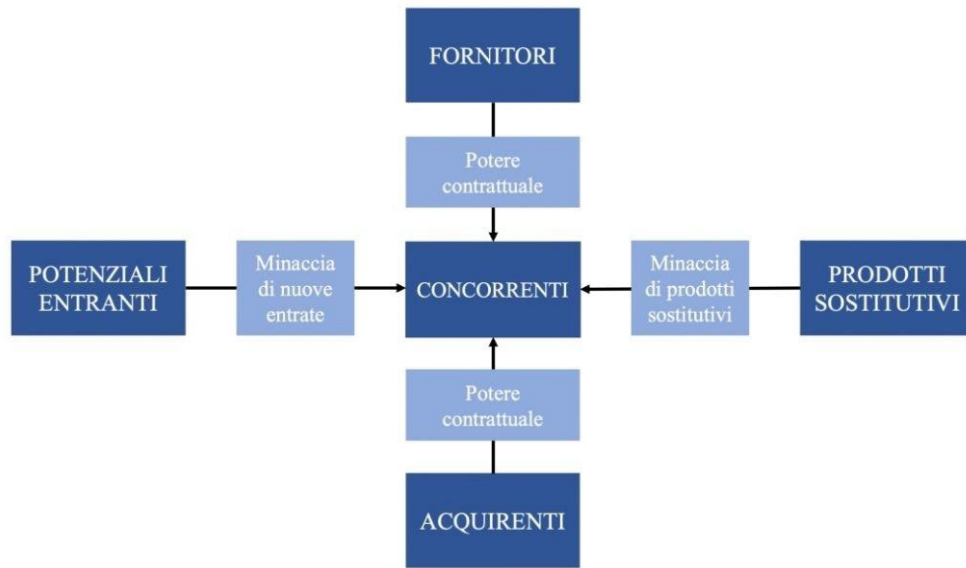
Il modello mette in relazione il successo reddituale, esprimibile mediante degli indicatori di redditività, e il successo competitivo, il quale può essere espresso attraverso indicatori quali il tasso di crescita del proprio fatturato in rapporto a quello dei concorrenti. Nel caso in cui l'azienda si posizioni nel primo quadrante, ci si trova in una situazione ottimale, mentre il posizionamento nel terzo o quarto quadrante esprime delle problematiche legate principalmente alla propria strategia imprenditoriale. Pertanto, in tali situazioni risulta opportuno per l'impresa un ripensamento della propria formula imprenditoriale<sup>133</sup>.

Altro strumento utile per lo svolgimento di un'analisi di tipo strategico è rappresentato dall'analisi di settore. Quest'ultima può essere svolta mediante l'utilizzo di due metodologie, ovvero l'analisi di Porter o la comparazione delle proprie performance di bilancio rispetto a quelle ottenute dai concorrenti.

<sup>133</sup>BAZZERLA M., *Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi*, p. 26, n. 4, *Metodi e Strumenti*, 2018.



Figura 12: Analisi di Porter



Fonte: Vezzoli M., *Modello delle cinque forze competitive di Porter*.

Il modello di Porter consente di comprendere mediante l'analisi di alcuni elementi, quale o quali di questi influenzino maggiormente la competizione sui mercati e offre riflessioni interessanti sulla strategia realizzata dall'impresa. Gli elementi da analizzare sono: la concorrenza tra le imprese presenti nel settore, il potere contrattuale dei fornitori, il potere contrattuale dei clienti, la minaccia di nuove imprese entranti nel settore e la minaccia di prodotti sostitutivi. Queste forze vanno a determinare la redditività del settore in cui opera l'impresa, poiché influenzano i prezzi, i costi e gli investimenti da sostenere. Pertanto, questa tipologia di analisi può risultare utile sia per capire le dinamiche attuali del settore, sia per formulare previsioni sul futuro.

### 3.3.2 La *Balanced Scorecard* a supporto dell'interpretazione dei segnali di difficoltà

Ulteriore strumento adatto per la prevenzione di una crisi aziendale è la *balanced scorecard*. Questa rappresenta una parte fondamentale del sistema informativo aziendale poiché riesce ad evidenziare sia informazioni di natura monetaria che informazioni non monetarie. Pertanto, essa non rappresenta uno strumento di puro controllo, ma svolge compiti di comunicazione, informazione ed apprendimento. In sintesi, la *balanced*

*scorecard* può essere intesa come uno strumento capace di tradurre la *mission* e la strategia aziendale in un sistema di misurazione della performance, il quale permette di collegare in una relazione causa – effetto la strategia con i risultati<sup>134</sup>.

Il sistema è basato sulla misurazione delle performance aziendali attraverso quattro diverse prospettive: quella economico – finanziaria, quella del cliente, quella dell’apprendimento e della crescita e quella dei processi aziendali.

*Figura 13: Le prospettive della balanced scorecard*



*Fonte: BUBBIO A., Attuazione della strategia e strumenti di pianificazione e controllo, Controllo di Gestione: la rivista di budget, reporting e strategia per l'azienda e il consulente, 2006.*

L’analisi delle prospettive viene effettuata mediante la realizzazione di una scheda di valutazione bilanciata, la quale non rappresenta un semplice insieme di indicatori, ma un vero e proprio strumento che consente di evidenziare le relazioni causa – effetto che vengono ad instaurarsi tra la strategia definita e i risultati ottenuti. L’utilità di questo strumento è particolarmente legata alla capacità di monitorare sia dati monetari che non

<sup>134</sup>BAZZERLA M., *Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi*, p.29, n. 4, Metodi e Strumenti, 2018.

monetari, pertanto, consente di individuare preventivamente delle situazioni di difficoltà sia in riferimento alla struttura organizzativa, sia in riferimento al modello di business adottato. In conclusione, è possibile affermare che l'utilizzo della *balanced scorecard*, associato alla presenza più o meno evoluta di sistemi di misurazione, permette di migliorare la capacità dell'azienda di interpretare ed analizzare i segnali di difficoltà<sup>135</sup>.

---

<sup>135</sup>BAZZERLA M., *Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi*, Metodi e Strumenti, p.29, n. 4, 2018.

## Conclusioni

Come analizzato nel corso dell'elaborato, la tematica relativa alle situazioni di crisi aziendali ha da sempre caratterizzato il dibattito dottrinario e giurisprudenziale in virtù della complessa e lacunosa disciplina legislativa. A tal riferimento, occorre segnalare come tutto ciò ha portato all'ultimo intervento del legislatore in materia, avvenuto mediante la riforma contenuta nel D. lgs n. 14 del 12 gennaio 2019, in cui l'intenzione è stata quella di prevedere l'introduzione di strumenti che permettano di rilevare nella maniera più anticipata possibile i segnali di difficoltà aziendale, al fine di consentire alle aziende di avere maggiori possibilità di evitare situazioni di *default*.

Il rischio relativo allo svolgimento dell'attività di impresa e la possibilità che l'azienda possa entrare in una situazione di crisi non costituisce, purtroppo, un elemento che può essere del tutto azzerato. A tal proposito, quindi, il rischio può e deve essere continuamente monitorato allo scopo di evitare che una situazione di difficoltà possa degenerare in crisi e si trasformi in uno stato di insolvenza vera e propria.

La tesi vuole rappresentare un contributo al fine di far comprendere come la presenza e il corretto utilizzo di strumenti tipici del controllo di gestione possano aiutare ad individuare in maniera tempestiva i segnali di difficoltà e/o crisi d'impresa. Lo svolgimento di queste attività implica però, come visto nel corso dell'elaborato, la presenza di sistemi che si presentino in maniera più o meno evoluti (anche in funzione della cultura interna) ma, in particolar modo, necessitano delle adeguate competenze.

L'importanza degli strumenti è data dal fatto che può manifestarsi uno sfasamento temporale tra il momento in cui si assiste ad un peggioramento dei valori aziendali e quello in cui la proprietà – management entra in possesso di quell'informazione. Purtroppo si assiste spesso al verificarsi di situazioni in cui è presente l'incapacità di interpretare i dati o, peggio ancora, manca completamente una presa di coscienza sulla reale situazione. La corretta e tempestiva individuazione ed interpretazione dei dati costituisce un fattore fondamentale per diminuire i rischi insiti in una situazione di crisi. Gli strumenti indicati nell'elaborato, pur rappresentando una parte di quelli utilizzabili ai fini della valutazione dello stato di salute di un'impresa, possono essere visti come un sistema che nel suo complesso può costituire un valido supporto per attuare un'analisi della situazione gestionale aziendale. Il controllo di gestione inteso, quindi, come uno

strumento per l'impostazione di un processo decisionale di qualità deve assumere un ruolo centrale nell'ambito dell'organizzazione aziendale. C'è bisogno che le aziende focalizzino la loro attenzione sui problemi - opportunità principali del proprio business. Tutto ciò però, al fine di ottenere dei successi, richiede che sia attuato uno sforzo di natura culturale da parte dell'intera organizzazione aziendale nei confronti di approcci di tipo sistemico e strategico.

## **Bibliografia:**

- AMIGONI F., Misurazioni d'azienda. Programmazione e controllo, Giuffrè, 1995.
- BALESTRI G., Manuale di economia e gestione aziendale, Hoepli, 2005.
- BARDAZZI M., Il caso borders e i giornali, La stampa, 2011.
- BAZZERLA M., Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi, Metodi e Strumenti, 2018.
- BAZZERLA M., Crisi aziendali e controllo di gestione: l'importanza degli strumenti di controllo nella prevenzione della crisi, Metodi e Strumenti, n. 4, 2018.
- BERTA G., La Fiat dopo la Fiat, Il mulino 2003.
- BONI P., GHIGINI P., ROBECCHI C., Telepass: Percorsi modulari in economia aziendale, Scuola&azienda, 2005.
- BREALEY R. A., MYERS S.C., SANDRI S., Principi di finanza aziendale, McGraw-Hill, 2019.
- BUBBIO A., GULINO D., Strategia aziendale: controllo, monitoraggio e valutazione, Milano, Wolters Kluwer, 2017.
- CAMERON K. e ZOMMUTO R., Matching managerial strategies to conditions of decline, Human Resource Management, 1983.
- CANDIOTTO R., Analisi di bilancio, Apogeo, 2010.
- CARAMIELLO C., DI LAZZARO F., FIORI G., Indici di bilancio: Strumenti per l'analisi della gestione aziendale, Milano, Giuffrè Editore, 2003.
- CNDCEC, Il controllo di gestione nelle PMI, documento n. 1, 2018.
- CODA R. e SCLAVI R., Un decalogo per rafforzare il sistema di pianificazione e controllo in presenza di turbolenze ambientali, rivista dei dottori commercialisti, 2010.
- CORTESI A., MANCINI C., TETTAMANZI P., Contabilità e bilancio. Scritture contabili – Determinazione dei valori di bilancio - Tecniche e analisi di interpretazione, Ipsoa, 2017.
- D'AMICO U., Manuale operativo per l'analisi di bilancio, EPC editore, 2015.
- DAFT R. L., Organizzazione aziendale, edizione italiana a cura di Baldizzoni D. e Nacamulli R.C.D., Maggioli, 2013.
- DAIDOLA G., CRISTOFARI B., Analisi di bilancio per flussi e per indici, Tangram edizioni scientifiche, 2012.

DALLOCCHIO M., SALVI A., “Finanza d’Azienda”, Milano, Egea, 2004.

DEZZANI F. – PISONI P. – PUDDU L., Le analisi di bilancio – Indici e flussi, Milano, Giuffrè editore, 1998.

DUTTON J.E., The processing of crisis and non-crisis strategic issue, 1986.

FACCHINETTI I., Analisi di bilancio. Obiettivi, metodologie e procedure per analisi di bilancio per indici, margini e flussi, Il Sole 24 Ore, 2008.

FAZZINI M., Analisi di bilancio: metodi e strumenti per l’interpretazione delle dinamiche aziendali, IPSOA, 2009.

FERRARA G., FERRARA L., Il rendiconto finanziario e la dinamica dei flussi di cassa, Cesi professionale, 2008.

FERRERO G. – DEZZANI F. – PISONI P. – PUDDU L., Le analisi di bilancio, Giuffrè, Milano, 1998.

FERRERO G., Le analisi di bilancio: indici e flussi, Milano, Giuffrè editore, 2003.

GALEOTTI M., Governo dell’azienda e indicatori di performance, Giappichelli, Torino, 2006.

GANBLEN S., LOSBICHLER H., NIEDERMAYR R., RIEDER L., SCHAFFER U., WEBER J, Gli elementi chiave del controlling – la posizione di ICV e IGC, traduzione in italiano di Biasi T., International Group of Controlling, 2012

GASBARRO D., Informazione contabile (prospettica) e prevenzione della crisi d’impresa: un binomio indissolubile?, 2020.

GAZZETTA UFFICIALE DELL’UNIONE EUROPEA, Raccomandazione della commissione su un nuovo approccio al fallimento delle imprese e all’insolvenza, 12/3/2014.

GAZZETTA UFFICIALE DELL’UNIONE EUROPEA, Regolamento (UE) del parlamento europeo e del consiglio relativo alle procedure di insolvenza, 20/04/2015.

GRAINER L. E., Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future succes, Harvard Business Review, 1972.

GUATRI L., Crisi e risanamento delle imprese, Giuffré, 1986.

HORNGREN C. T., SUNDEM G.L., BURGSTAHLER D., SCHATZBERG J., AGLIATI M, DITILLO A., Programmazione e controllo, Pearson, 2016.

KOTLER P., KELLER K. L., ANCARANI F., Marketing Management, Pearson, 2014.

MARASCA S., MARCHI L., RICCABONI A., Controllo di gestione metodologie e strumenti, Nowita, 2013.

MILLER D., What appen afer succes: The perils of excellence, Journal of management studies, 1994.

MISHKIN, FREDERIC S., STANLEY G. EAKINS e BECCALLI E. Istituzioni e Mercati Finanziari, Pearson, 2019.

MODINA S., Controllo di gestione: contabilità analitica, budget e analisi varianti, Giuffré, 2021.

NOCERA I. L., Riforma crisi d'impresa: la tabella riepilogativa dell'entrata in vigore delle nuove disposizioni, 2021.

PAOLUCCI G., Analisi di bilancio. Logica, finalità e modalità applicative, Angeli, 2016.

PASI F., Il rendiconto finanziario metodiche di costruzione, contenuti e scopi, Bologna, Clueb, 1995.

PAVARANI E., Analisi finanziaria, McGraw-Hill, 2003.

PENCARELLI T., Le crisi d'impresa: diagnosi, previsione e procedure di risanamento, Angeli, 2013.

PODDIGHE F. e MADONNA S., I modelli di previsione delle crisi aziendali: possibilità e limiti, Giuffrè, 2006.

POLIDORO M. F., Analisi di bilancio e decisioni strategiche, Maggioli editore, 2011.

POLLI G., L'analisi di bilancio, 2018, articolo disponibile su [www.commercialistatelematico.com](http://www.commercialistatelematico.com).

PROPSERI S., Il governo economico della crisi aziendale, Giuffré 2003.

QUAGLI A, CORSI K., TRUCCO S., Bilancio ed informativa economico sociale, Giappichelli 2021.

QUAGLI A., Il concetto di crisi d'impresa come incontro tra la prospettiva aziendale e quella giuridica, Il Caso, 2016.

QUATTROCCHIO L. M., Diritto ed economia dell'impresa, G. Giappicchelli, 2017.

SAITA M., Il budget economico, finanziario, patrimoniale, Giappicchelli, 1986.

SANTORI A., PICCARI P., Analisi di bilancio, Maggioli editore, 2017.

SCIARELLI S., comunicazione e gestione della crisi, Sinergie Italian Journal of Management, 2011.

SCIARELLI S., La crisi d'impresa, Cedam, 1995.



SOSTERO U., FERRARESE P., *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Milano, Giuffrè Editore, 2000.

STOCCHETTI LOMBARDI G., *Valutazioni e analisi di bilancio*, Pearson editore, 2015.

TORCIVIA S., *I prospetti dei flussi dei fondi quali strumenti di analisi della dinamica finanziaria d'impresa*, Milano, Giuffrè, 1990.

TULLIO A., *Dall'analisi di bilancio al budget*, Ipsoa 2004.

WEITZEL W e JONSSON E., *Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension*, Sage Publications, Inc. 1989.