



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

---

**RUOLO E SUPPORTO**

**DEL DOTTORE COMMERCIALISTA E DELL'ESPERTO CONTABILE**

**COME CONSULENTE DI DIREZIONE**

**NEI MOMENTI DI CRISI DELL'IMPRESA**

DICEMBRE 2009





A cura della Commissione “Consulenza direzionale”

Presidente

*Nicola Esposito*

Componenti

*Gaetano Ambrogio*

*Andrea Baldini*

*Aldo Bovi*

*Anna Florio*

*Michele Fortunato*

*Daniele Manenti*

*Giorgio Mocci*

*Stefano Petrucci*

*Giacomo Trivellone*

e con il contributo dei dottori Carmine Santangelo e Gianmauro Dell’Olio

Mandato 2008-2012

Area di delega: Consulenza direzionale e organizzazione aziendale

Consigliere delegato: *Giovanni Parente*

Consigliere co-delegato: *Domenico Piccolo*



## INDICE

<b>PREMESSA</b>	<b>4</b>
<b>1. SQUILIBRIO E CRISI</b>	<b>5</b>
<b>2. PROCESSI DI DECLINO E DI CRISI: FATTORI INFLUENTI</b>	<b>8</b>
2.1 FATTORI ESTERNI ED INTERNI	8
2.2 FASE RICOGNITIVA	10
<b>3. PIANO DI RISANAMENTO</b>	<b>12</b>
3.1 PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO	14
<b>3.2 AREE CRITICHE DELLA GESTIONE</b>	<b>14</b>
<b>4. GESTIONE DELLA CRISI E ATTIVITÀ DI CONTROLLO</b>	<b>16</b>
4.1 GESTIONE DELLA CRISI DA INEFFICIENZA	16
4.2 GESTIONE DELLA CRISI DA SOVRACAPACITÀ	17
4.3 GESTIONE DELLA CRISI DA CARENZA DI PROGRAMMAZIONE	18
4.4 GESTIONE DELLA CRISI DA DECADIMENTO DEI PRODOTTI	18
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>19</b>



## Premessa

L'attuale periodo di crisi economica, in cui operano oggi le imprese italiane, richiede che le stesse imprese, in particolare quelle di medie e piccole dimensioni, valutino le possibili ripercussioni sulla propria attività di eventuali carenze strutturali latenti, rese manifeste o generate proprio dalla crisi, e, ove necessario, compiano le opportune scelte strategiche per affrontare e superare tali criticità. L'analisi propedeutica all'elaborazione di un piano strategico di questo tipo dovrebbe essere impostata secondo specifiche competenze tecniche, parte integrante del bagaglio di conoscenze dei professionisti economico-contabili; occorre, in altri termini, un esperto che sappia valutare se l'organizzazione attraversi una fase di semplice squilibrio, per definizione momentaneo, o una crisi strutturale più profonda, generata o accentuata da variabili imprevedibili connesse alle dinamiche della crisi economica generale.

Il presente documento propone un sintetico excursus delle diverse fattispecie di "crisi" aziendale, e vuole costituire un supporto al professionista che si avvicini alle tematiche inerenti alla crisi e al risanamento dell'impresa; le attività e procedure relative ai disposti della legge fallimentare e di tutti gli istituti previsti dalla predetta legge non sono quindi prese in esame, in quanto (a) le attività approfondite nel documento si realizzano generalmente prima di pervenire all'attivazione del fallimento e degli altri istituti previsti dalla legge fallimentare (proprio al fine di evitare all'impresa – e al professionista – di dover imboccare tali "sentieri normativi") e (b) poiché tutte le casistiche previste dalla legge fallimentare sono oggetto di studio di altre specifiche Commissioni del Cndcec.

Il documento in oggetto rappresenta peraltro un primo elaborato di carattere generale, cui ne seguiranno altri dedicati all'analisi aziendalistica della crisi e del risanamento delle diverse e specifiche tipologie dimensionali e societarie.



## 1.SQUILIBRIO E CRISI

La vita delle aziende è caratterizzata da un'alternanza di periodi di successo e di insuccesso, ai quali le imprese solide sono peraltro abituate, senza che ciò generi allarmismi particolari, laddove la fase negativa risulti adeguatamente prevista nel normale processo di programmazione aziendale di lungo termine. E' normale, peraltro, che ogni specifica attività economica, dopo un periodo più o meno lungo di funzionamento, giunga, per motivi di vario tipo, alla fase di cessazione.

A caratterizzare precipuamente tali cessazioni possono concorrere ragioni di vario genere, riconducibili sia all'andamento tecnico-economico dell'azienda (motivi aziendali) sia a circostanze non direttamente correlate all'andamento aziendale (ad esempio, eventi extra-aziendali di tipo legale o politico).

In questa prospettiva è possibile distinguere:

- cause aziendali fisiologiche di cessazione;
- cause aziendali patologiche di cessazione.

Con riguardo all'ambito amministrativo-gestionale, tra le varie cause di cessazione, assumono particolare rilevanza le tematiche legate alla disfunzione aziendale, cui ci si riferisce più comunemente con la locuzione "crisi di impresa". Generalmente, con tale espressione s'intende fare riferimento a una manifestazione di tipo patologico che, partendo da fenomeni di squilibrio e/o di inefficienza interni o esterni, genera la perdita di valore economico dell'impresa.

Può affermarsi, pertanto, che l'impresa si trova in una situazione di crisi irreversibile allorquando non sia in grado di operare secondo condizioni di economicità, con relativa incapacità di perseguire equilibri di natura economica, finanziaria e patrimoniale.

La mancata produzione di utili, pur essendo un elemento significativo circa lo stato dell'impresa, deve essere considerata unitamente ad altri indicatori. Solo quando le cause da cui deriva un processo di crisi siano tali da impedire il ritorno ad una condizione di equilibrio, gli squilibri in atto si tramutano in vere e proprie criticità strutturali, sulle quali occorre intervenire ricorrendo a specifici strumenti correttivi.

In definitiva, la crisi può essere definita come una manifestazione di tipo patologico, originata da squilibri ed inefficienze di origine interna o esterna all'azienda, manifestazione che si sviluppa progressivamente passando attraverso vari stadi di declino



e di deterioramento delle condizioni aziendali. Il perdurare di tali condizioni provoca necessariamente uno squilibrio economico che si manifesta con la generazione di perdite d'esercizio. La produzione di perdite protratta nel tempo genera prima insolvenza, ovvero incapacità di fronteggiare gli impegni assunti, poi dissesto, e quindi incapacità dell'attivo, in un'ottica di lungo periodo, di fronteggiare il passivo.

Tabella 1: stadi della crisi e manifestazioni gestionali

STADI DELLA CRISI	PROCESSO DI DETERIORAMENTO	MANIFESTAZIONI
<i>Primo stadio</i>	INCUBAZIONE	SQUILIBRI IN ATTO
<i>Secondo stadio</i>	MATURAZIONE	PERDITE ECONOMICHE
	(DECLINO)	
<i>Terzo stadio</i>	FLUSSI FINANZIARI NEGATIVI	CARENZA DI LIQUIDITA' PERDITA DI CREDITO
<i>Quarto stadio</i>	INASPIMENTO DEI RAPPORTI CON I TERZI	INSOLVENZA
	(CRISI)	DISSESTO

E' opportuno distinguere il semplice squilibrio dalla crisi vera e propria, in quanto, mentre lo stato di crisi comporta sicuramente una grave condizione patologica di squilibrio estremo, un'impresa può vivere una situazione di temporanea difficoltà economico-finanziaria (squilibrio, appunto) senza che ciò sfoci necessariamente in crisi strutturale.

In effetti, uno squilibrio aziendale può assumere differenti dimensioni:

- squilibrio temporaneo: derivante dalla naturale oscillazione degli andamenti aziendali, o comunque connesso a fenomeni episodici, è normalmente reversibile;
- squilibrio pronunciato: seppur riconducibile ad uno stadio più o meno avanzato di deterioramento conseguente ad inefficienze interne o esterne, presenta, tuttavia, ragionevoli margini di recupero (crisi reversibile);
- squilibrio permanente: rappresenta uno stato irreversibile, e cioè la perdita di valore economico con costante conseguimento di perdite e condizione di insolvenza, ossia un dissesto e, quindi, l'incapacità permanente di fronteggiare gli impegni aziendali operando secondo condizioni di funzionalità.



Nel momento in cui, a causa del perdurare di tale squilibrio, le risorse aziendali siano interamente “consumate” e non “sostituite”, lo squilibrio può assumere i connotati della crisi. La crisi è dunque generata da uno squilibrio correlato con gli altri eventi/parametri dell’attività aziendale, cui non è possibile rimediare con la genesi di nuovi fattori produttivi.



## **2.PROCESSI DI DECLINO E DI CRISI: FATTORI INFLUENTI**

### **2.1 Fattori esterni ed interni**

Tipicamente, i fattori esterni di crisi vanno ricercati sia in fenomeni macro-economici sia in cambiamenti inerenti all'attività economica dell'azienda.

Tra i primi possono rinvenirsi :

- le crisi di settore;
- le crisi economiche generali;
- le turbative imprevedibili del contesto di riferimento,

Tra i secondi possono rinvenirsi :

- un elevato tasso di innovazione tecnologica;
- il rincaro del costo del lavoro;
- il rincaro delle materie prime e dei prodotti energetici;
- un elevato tasso di accelerazione di processi innovativi.

Ulteriori aspetti di carattere generale che possono originare situazioni di crisi sono costituiti anche da problemi strutturali del territorio in cui le imprese operano, ossia carenza o assenza:

- di infrastrutture;
- del sistema bancario;
- dei mercati finanziari;
- delle capacità imprenditoriali e manageriali.

I fattori interni che principalmente influiscono sull'innesco di una crisi aziendale sono rappresentati essenzialmente da:

- inefficienze di tipo organizzativo;
- inefficienze di tipo produttivo;
- inefficienze di gestione manageriale;
- squilibri patrimoniali e della gestione finanziaria.





Tutti i fattori precedenti, interni ed esterni, possono evidentemente rappresentare concause di un processo di crisi, quantunque uno di tali fattori sia in genere predominante rispetto agli altri nel dare origine al processo di crisi.

Sotto un diverso profilo d'analisi, i fattori interni possono distinguersi secondo cinque tipi di cause generative di processi di crisi, tenendo presente che nelle fattispecie concrete tali fattori non sono tra loro alternativi bensì, spesso, concomitanti:

1. inefficienza;
2. sovracapacità/rigidità;
3. carenza di programmazione;
4. decadimento di prodotti;
5. squilibrio finanziario.

Indipendentemente dai fattori di crisi testè citati, occorre rimarcare il preminente rilievo che in ogni situazione riveste la componente umana, e nello specifico gli organi decisionali, e le scelte strategico/operative adottate: molte inefficienze trovano origine in carenze di tipo imprenditoriale/manageriale, rese manifeste da situazioni negative di accentramento, di rigidità organizzativa, di management non sufficientemente qualificato, ecc.

La ricerca e l'individuazione dei sintomi di crisi può essere attuata con un esame interno e/o esterno all'azienda:

- a. l'esame **interno** ha lo scopo di ridurre o eliminare i fattori negativi in modo tempestivo, prima che i medesimi possano tradursi in perdite; lo scopo di un esame interno è quindi la prevenzione della crisi attraverso la realizzazione di interventi mirati a correggere le inefficienze e gli errori gestionali;
- b. l'esame **esterno** risponde all'esigenza di rendersi conto in anticipo del probabile avvento della crisi, al fine di essere pronti ad intervenire quando essa si verifichi; scopo dell'esame esterno è quindi la previsione della crisi.

I sintomi di crisi si riconoscono considerando sia gli aspetti oggettivi, cioè fenomeni attinenti alla gestione e alla organizzazione dell'azienda ed al settore in cui essa opera, sia gli aspetti soggettivi, intesi come capacità e comportamenti del management e della proprietà.



Di seguito si riporta un elenco di fattori oggettivi, con l'intento di agevolarne il riconoscimento e supportare l'individuazione di possibili azioni correttive alla gestione.

Tabella 2: fattori di crisi, riconoscibilità e possibilità d'intervento

Fattori riconoscibili	Riconoscibilità esterna	Possibilità d'intervento
Inefficienze finanziarie	XX	XX
Rigidità dei costi	XX	XX
Carenze di programmazione	X	XXX
Scarsi costi di ricerca	XX	XXX
Scarso numero di prodotti	XX	XX
Squilibri finanziari	XXX	XX
Squilibri patrimoniali	XXX	XX
Blocco dei prezzi	XXX	X

Fattori riconoscibili	Riconoscibilità esterna	Possibilità d'intervento
Appartenenza a settori maturi o decadenti	XXX	X
Appartenenza a settori in difficoltà per caduta della domanda	XXX	X
Perdita di quote di mercato	XX	XX
Inefficienze produttive	X	XXX
Inefficienze commerciali	XX	XXX
Inefficienze amministrative	X	XXX
Inefficienze organizzative	X	XXX

**Legenda:** X: minima (nulla) – XX: media - XXX = elevata

## 2.2 Fase ricognitiva

L'attività ricognitiva sintetizzata nella Tabella 2 è quindi anche finalizzata a delineare le cause e la natura della crisi in essere, evidenziandone gli elementi determinanti da condividere con l'imprenditore e il management interessato allo sviluppo di un "piano di risanamento".



In tale contesto è determinante l'identificazione dello stadio di evoluzione della crisi aziendale analizzata: spesso, infatti, la ricerca da parte dell'imprenditore di un professionista in grado di "risanare" la propria azienda avviene tardivamente, quando gli equilibri finanziari e patrimoniali risultano ormai compromessi; tale ritardo riduce evidentemente le probabilità di procedere ad un efficace risanamento dell'azienda.

Esaurita la fase ricognitiva, di cui si sono tracciati gli elementi principali, il professionista deve valutare se e con quali margini sia possibile ricondurre l'azienda in una dinamica di equilibrio economico e finanziario, se, in altre parole, sia ragionevole attendersi che un possibile piano di risanamento abbia successo. Da tale valutazione emergerà uno dei seguenti scenari alternativi:

- a. si concorderanno con il committente le modalità di stesura e formalizzazione del piano di risanamento a partire dagli elementi raccolti nella fase ricognitiva;
- b. si informerà il committente dell'inopportunità di procedere nell'attività di risanamento, in quanto non se ne ravvisano le giustificazioni economiche.

Qualora ci si trovi nella seconda alternativa, il professionista dovrà valutare con attenzione le conseguenze derivanti dalla conclamazione definitiva dello stato di insolvenza.



### **3.PIANO DI RISANAMENTO**

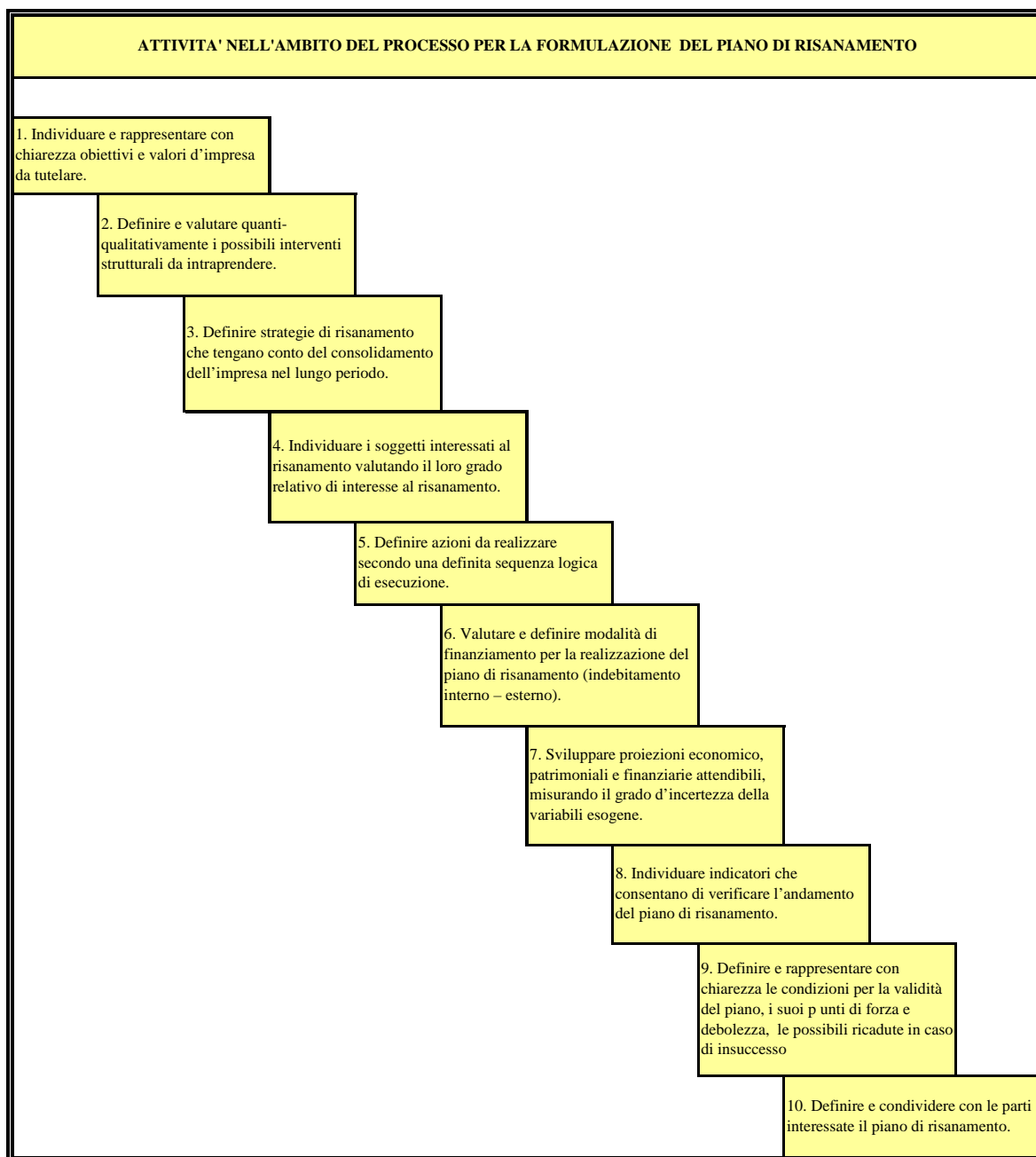
Una volta accettato il mandato e avendo pienamente compreso, nell'ambito della fase di ricognizione, la tipologia e l'entità della crisi, il professionista può procedere allo sviluppo del piano di risanamento. Il relativo documento dovrebbe rappresentare accuratamente:

- a. la situazione in cui si trova l'impresa;
- b. le azioni da intraprendere per il risanamento dell'impresa;
- c. gli effetti attesi dagli interventi e dalle attività realizzate nell'ambito del piano di risanamento;
- d. i prerequisiti e le condizioni essenziali per l'attuazione del piano di risanamento.

Il documento in questione illustra, quindi, la prima analisi tecnica effettuata dal professionista che, attraverso la fase di redazione, dichiara le condizioni imprescindibili per il successo del piano di risanamento e individua eventuali soluzioni alternative. Al tempo stesso, il documento rappresenta la base su cui si fondano le azioni successive da porre in essere, azioni vincolanti per tutti i soggetti che del documento condividono e approvano il contenuto.

Naturalmente, l'efficacia del piano di risanamento è subordinata alla circostanza che lo stesso sia attuabile, tanto sul piano gestionale quanto sul piano procedurale: il piano deve essere finalizzato alla soluzione della crisi, tenendo conto degli aspetti tecnici, gestionali e finanziari della soluzione proposta e, al tempo stesso, delle modalità procedurali da proporre al management e agli altri soggetti interessati al risanamento.

Il processo di redazione del piano di risanamento presuppone lo svolgimento di alcune determinate attività. Il seguente diagramma offre una visione di sintesi delle attività da svolgere.



Nella redazione del piano di risanamento è opportuno contemplare anche la possibilità che non si riesca a realizzare talune delle attività indicate nel diagramma (ovvero che le si realizzi solo parzialmente) e ipotizzare l'impatto di tali limitazioni rispetto al successo del piano. Anche in questo caso è utile confrontare gli effetti di un eventuale insuccesso del piano di risanamento rispetto agli effetti di una rinuncia immediata. Non sempre, infatti, un tentativo di risanamento inefficace è da valutare in modo totalmente negativo: ad esempio nei casi in cui, in virtù del piano di risanamento, l'imprenditore riesca a riacquisire una certa credibilità con i propri fornitori o con operatori del sistema bancario, laddove abbia la possibilità di intraprendere altre attività tramite nuovi capitali o strutture.



### 3.1 Processo di redazione del piano di risanamento

Le principali fasi nel processo di redazione del piano di risanamento sono:

- a. piena identificazione e rappresentazione del problema da risolvere, della sua dimensione e delle sue cause;
- b. prima individuazione delle principali soluzioni per il risanamento dell'impresa;
- c. identificazione delle alternative procedurali;
- d. analisi costi/benefici, quantitativi e qualitativi, delle alternative procedurali identificate;
- e. identificazione del possibile percorso di risanamento;
- f. pre-verifica della fattibilità e della ragionevolezza del percorso individuato e identificazione di eventuali margini e limiti, con riferimento alla successiva attività di negoziazione<sup>1</sup>.
- g. definizione dettagliata del piano di risanamento, dopo la sua negoziazione e la sua condivisione con le controparti interessate.

### 3.2 AREE CRITICHE DELLA GESTIONE

Le crisi d'impresa si originano dai punti di debolezza aziendali, rappresentando il naturale processo di selezione attraverso il quale sopravvivono solo le imprese in grado di reagire e di evolversi dinamicamente nel tempo. In tale ottica, il fenomeno della crisi, pur rivelando una caratterizzazione patologica e pur distinguendosi dalle ricorrenti fluttuazioni degli andamenti aziendali, non deve considerarsi un evento episodico, bensì in parte connaturato al sistema economico di mercato. Ne discende, pertanto, la necessità di adottare opportune attività di controllo, mediante il ricorso ad adeguati strumenti di monitoraggio e di prevenzione su specifiche tematiche e aspetti tecnici, di seguito distinti in funzione di diverse aree gestionali:

#### 1. Area organizzativa:

- stile di direzione;
- politica del personale;
- pianificazione aziendale e sistemi di reporting;

---

<sup>1</sup> Si tratta di un'attività interna, nell'ambito della redazione del piano.



- orientamento al business e struttura operativa aziendale.

## **2. Area tecnico-produttiva:**

- obsolescenza degli impianti o della tecnologia;
- sovradimensionamento;
- logistica inadeguata;
- flussi e fasi di lavorazioni inutili;
- periodi di lavorazione e immagazzinamento inadeguati;
- inopportuna gestione delle scorte;
- assenza di controllo della qualità;
- insufficiente formazione del personale addetto;
- scarsi o inesistenti rapporti con le altre funzioni aziendali.

## **3. Area amministrativa:**

- programmazione aziendale;
- struttura amministrativo-contabile;
- processi direzionali decisionali.



## 4. GESTIONE DELLA CRISI E ATTIVITA' DI CONTROLLO

### 4.1 Gestione della crisi da inefficienza

L'inefficienza può riguardare l'area commerciale, l'area amministrativa, l'area organizzativa e l'area finanziaria, investendo:

- a) *il ciclo di magazzino;*
- b) *il ciclo di spesa;*
- c) *il ciclo dei ricavi;*
- d) *il ciclo finanziario.*

#### a) *Ciclo di magazzino*

Il ciclo di magazzino concerne i tempi di giacenza delle merci e dei fattori produttivi a fecondità semplice, tipici delle imprese industriali (materie prime, prodotti in corso di lavorazione, prodotti finiti).

In questo ciclo, le attività da monitorare con particolare attenzione sono:

- il ricevimento della merce e delle fatture;
- i controlli quantitativi e qualitativi;
- la verifica di ordini, bolle e fatture;
- il passaggio della merce ai reparti;
- la consegna della merce in uscita;
- i collegamenti con la contabilità analitica.

#### b) *Ciclo di spesa*

Nell'ambito del ciclo di spesa, l'attività di controllo va rivolta principalmente alle seguenti attività:

- acquisti di materie prime, semilavorati, ecc.;
- servizi per acquisti;
- servizi industriali;
- servizi commerciali;
- servizi amministrativi;
- acquisto immobilizzazioni.

In questo ciclo vanno ricercate:

- le migliori offerte di mercato;
- l'approvazione degli ordini di acquisto;





- il ricevimento e il controllo delle merci o dei servizi;
- il ricevimento e il controllo delle fatture dei fornitori;
- la rilevazione contabile delle operazioni di debito;
- l'autorizzazione al pagamento delle fatture;
- la comparazione tra ordini e offerte dei fornitori.

*c) Ciclo dei ricavi*

Nell'ambito del ciclo dei ricavi, l'attività di controllo va rivolta principalmente alle seguenti procedure:

- procedura d'inventario;
- rapporti di lavorazione con carichi di magazzino;
- procedura di evasione degli ordini.

*d) Ciclo finanziario*

Il ciclo finanziario riguarda tutte le operazioni finanziarie relative all'acquisizione di fondi, e in particolare:

- costituzione o aumento del capitale sociale;
- ottenimento/concessione di fidi;
- merito creditizio e portafoglio clienti;
- aumento di passività o diminuzione di attività;
- operazioni sul mercato finanziario;
- distribuzione di dividendi;
- cassa e disponibilità.

In questo ciclo, le fasi da assoggettare a un particolare controllo sono:

- il ricevimento e la custodia di contanti, assegni, effetti, ecc;
- la verifica e l'autorizzazione di pagamenti;
- le rilevazioni contabili;
- le riconciliazioni bancarie.

#### **4.2 Gestione della crisi da sovracapacità**

Nell'ambito delle crisi da sovracapacità la verifica delle inefficienze va rivolta principalmente:

- ai costi degli impianti;
- ai costi della struttura aziendale;



- alla diversificazione della produzione.

#### **4.3 Gestione della crisi da carenza di programmazione**

Nell'ambito delle crisi da carenza di programmazione la verifica delle inefficienze va rivolta principalmente ai settori :

- marketing;
- produzione;
- costi generali;
- ricerca e sviluppo;
- investimenti dell'esercizio;
- fonti-impieghi e budget di cassa.

#### **4.4 Gestione della crisi da decadimento dei prodotti**

Nell'ambito delle crisi da decadimento dei prodotti la verifica delle inefficienze va rivolta principalmente al posizionamento del prodotto, e in particolare alle seguenti fattispecie:

1. prodotto forte e in crescita, ma con quote di mercato limitate e investimenti elevati (*"wildcat"*);
2. prodotto in forte crescita con quote di mercato elevate (*"star"*);
3. prodotto che genera guadagni elevati con investimenti minimi e tendenti a zero (*"cashcow"*);
4. prodotto che perde quote di mercato a causa di nuovi prodotti concorrenti o di variazioni della domanda e non genera più utili se non a fronte di nuovi investimenti (*"dog"*).



## Conclusioni

Squilibrio e crisi possono essere due stati aziendali distinti e separati o, nel peggiore dei casi, fasi che si succedono: spesso uno squilibrio sfocia in una crisi a causa di una analisi poco lungimirante (quando non addirittura assente) della situazione aziendale, e soprattutto di decisioni e azioni inopportune rispetto alle situazioni concrete da affrontare.

Compito del professionista è quello di analizzare obiettivamente il reale “stato di salute” dell’impresa, comprendere il suo posizionamento e capire se ci si trovi di fronte a uno squilibrio momentaneo o a una crisi più profonda, e identificare le principali azioni da compiere per riportare sul giusto percorso l’azienda assistita.

Nei processi di declino e di crisi vanno individuati e analizzati i fattori interni ed esterni, attraverso un’attività di ricognizione e una elaborazione di un piano di risanamento, redatto e attuato secondo specifici e determinati criteri e modalità da adeguare caso per caso, al fine di pervenire al risanamento dell’azienda e, nel peggiore dei casi, alla preparazione della stessa ad avviare le procedure previste dalla legge fallimentare, incrementando le possibilità di uscita “*in bonis*”, sempre tenendo conto che, per le aziende che hanno la capacità di rinnovarsi ed investire, i periodi di crisi possono anche rappresentare, un’occasione di individuare nuove fonti di ricavo, di creare nuovi posti di lavoro e quindi di generare nuova ricchezza.