

Corso di laurea magistrale in Economia, Finanza e Impresa
Corso di laurea magistrale in Gestione strategica e marketing digitale

Crisi e ristrutturazione di impresa

L'analisi delle cause della crisi

Prof. Anna Lucia Muserra

Anno Accademico 2025-2026

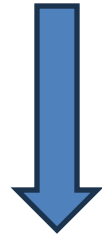
L'analisi delle cause della crisi

L'analisi delle cause della crisi : il percorso

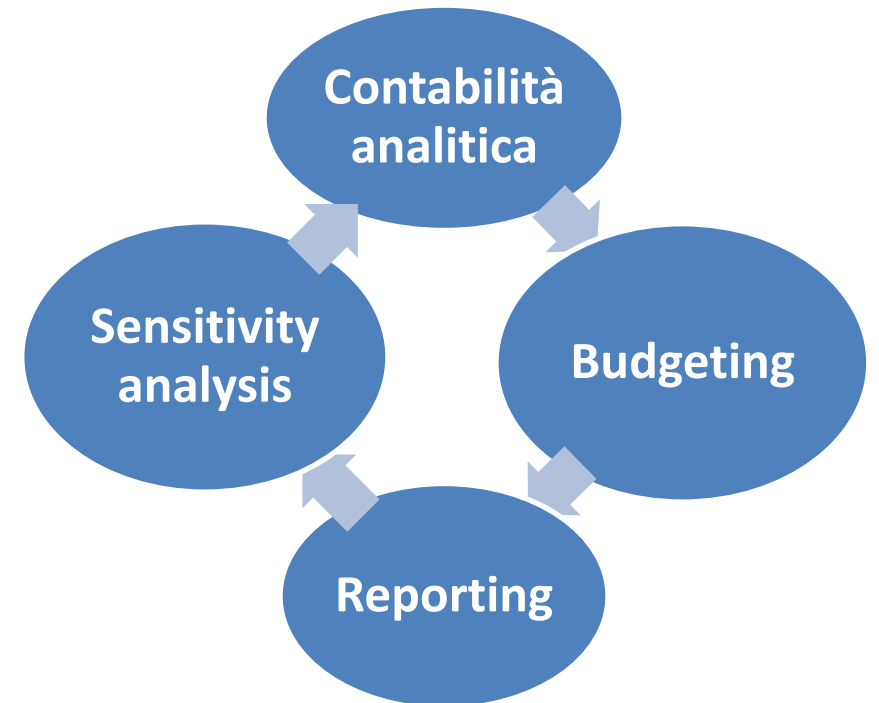
- ❑ Come si è detto più volte, la possibilità di superamento della crisi dipende fortemente dalla capacità di prevedere la crisi in una fase precoce e di adottare tempestivamente interventi correttivi prima che il declino si trasformi in crisi, insolvenza o dissesto.
- ❑ A tali fini predittivi, un primo strumento è senz'altro rappresentato dall'analisi di bilancio: è la lettura dei dati sintetici contenuti in tale documento che, in prima battuta, segnala la perdita degli equilibri fondamentali per la salute aziendale ed il deterioramento delle condizioni di economicità.
- ❑ Il bilancio, tuttavia, **non è dotato di una capacità segnaletica tempestiva**: quando il bilancio mette in evidenza una circostanza di crisi, le cause della stessa potrebbero essere già in una fase degenerativa di difficile salvataggio; peraltro il bilancio può presentare **limiti di attendibilità ed intelligibilità**.
- ❑ Il bilancio, quindi, è solo una base di partenza che per portare alla **diagnosi** ed alla **prognosi** della crisi necessita del supporto di altri strumenti conoscitivi che consentano di acquisire altre imprescindibili informazioni di carattere gestionale.

Una volta rilevati i segnali della crisi, passaggio indispensabile per l'individuazione del percorso di risanamento è l'accertamento delle cause della crisi.

Per la diagnosi preventiva degli stati di crisi e per il monitoraggio del risanamento, l'azienda deve poter disporre di un **sistema di controllo di gestione per l'analisi delle disfunzioni economiche**



sottoinsieme del sistema di controllo aziendale basato su dati contabili ed extracontabili



Il controllo di gestione per l'analisi delle disfunzioni economiche

Impiego a preventivo, del budget e, a consuntivo, della contabilità analitica

Analisi economiche basate sulla determinazione **di costi, di ricavi e di margini analitici**, riferiti a specifici oggetti di riferimento:



le produzioni, le fasi e funzioni della gestione, le attività, le unità organizzative e i centri di responsabilità, le aree geografiche, i gruppi di clienti, i mercati serviti, le aree strategiche.

Le cause della crisi

crisi generate "internamente"

- Insufficienti capacità manageriali
- Controllo finanziario inadeguato
- Struttura dei costi rigida
- Strategie di vendita non corrette
- Acquisizioni fallite

Fattori endogeni

Le crisi aziendali sorgono per l'effetto esplosivo di una miscela di diverse concause per la quale agiscono da detonatore anche eventi esterni che intervengono come fenomeni di accentuazione

crisi generate "esternamente"

- Mutamenti strutturali del settore
- Calo della domanda, maturità o declino del settore
- Competizione
- Cambiamenti radicali della tecnologia
- Cambiamenti normativi

Fattori esogeni

Le cause della crisi

- ❑ crisi da **decadimento dei prodotti o errori di marketing**: mancanza di rinnovamento del prodotto o errate politiche di vendita, decadimento del marchio, ecc.
- ❑ crisi da **sovracapacità/rigidità**: situazioni in cui alla contrazione della domanda o alla perdita di quote di mercato non corrisponde un tempestivo ridimensionamento (o conversione) della capacità produttiva
- ❑ crisi da **inefficienze**: incapacità di determinate aree o funzioni aziendali di operare con rendimenti e costi in linea con i principali concorrenti (motivi: obsolescenza dei macchinari; mancanza di preparazione del personale; sottodimensionamento degli impianti; disorganizzazione)
- ❑ crisi da **squilibrio finanziario/patrimoniale**: errato mix delle fonti di finanziamento; eccessivo peso degli oneri finanziari, ecc.

N.B: ad una delle precedenti forme di crisi si perviene anche a seguito della **incapacità di programmazione** nel medio/lungo periodo, **da errori di strategia e/o da** scarsa propensione e carenza di ricerca e innovazione

Se la crisi deriva dall'area prodotto/mercato tecnologia

- Prodotto non più attraente sul mercato con conseguente perdita di fatturato e quote di mercato
- Mix di elementi del sistema di prodotto errato rispetto alle esigenze della clientela target;
- Perdita di immagine dell'impresa; non riconoscibilità del produttore, delle marche e dei prodotti; errori nella scelta dei mercati, del target di clientela o delle nicchie;
- Decadimento dei servizi offerti alla clientela e carenze dell'apparato distributivo

Se la crisi deriva dalla struttura dei costi

- La crisi da sovracapacità e rigidità sono determinate da un eccesso di capacità produttiva, collegato all'impossibilità di adattamento nel breve termine dei costi fissi, quali i costi delle immobilizzazioni tecniche, i costi della tecnologia e quelli per la manodopera, che vanno pertanto parzialmente sprecati.
- La sovracapacità può collegarsi all'incapacità di ottenere economie di scala, dall'ingresso nel mercato di riferimento di nuove correnti d'importazione, da errori di previsione della domanda, dall'esistenza di elevate barriere all'uscita o da politiche manageriali inadeguate
- La rigidità può essere dovuta anche a un aumento dei costi non controbilanciato da corrispondenti variazioni dei prezzi, soprattutto se soggetti a controllo pubblico

Se la crisi deriva dalla inefficienza

Le inefficienze possono essere localizzate in funzioni, specifiche aree strategiche d'affari, reparti, punti vendita, singole risorse oppure possono riguardare l'intera azienda, consistendo, in quest'ultimo caso in appesantimento di spese generali e costi di struttura

- **Nell'area della produzione** disponibilità di strumenti totalmente o parzialmente obsoleti, mancanza di competenza della manodopera, utilizzo di tecnologie superate o allocazione non ottimale degli impianti, time to market inadeguato, elevati scarti di produzione(
- **Nell'area commerciale** sproporzione tra i costi di *marketing*, compresi quelli sostenuti per la creazione e la gestione delle reti di vendita e i risultati che ne derivano)
- **Nell'area amministrativa** eccessi di burocratizzazione, gravi carenze nel sistema informativo, carenza di know-how, ecc., tali da impedire o pregiudicare una corretta e piena informazione ai gestori dell'impresa

In questo caso l'azienda opera con costi maggiori di quelli sopportati dai concorrenti

Il controllo di gestione per l'analisi delle disfunzioni economiche

Obiettivo: indagare possibili cause di alterazione dell'equilibrio economico dovute a:

- declino dei prodotti, saturazione dei mercati, perdite di quote relative di mercato; eliminazioni di prodotti, di rami aziendali, di divisioni;
- inefficienze nei processi produttivi e nelle funzioni aziendali;
- crisi di capacità per sottoimpiego della capacità produttiva dovuta alla rigidità dei fattori di produzione a fronte di turbolenze dei mercati;
- valutazioni di ipotesi di cessione e di liquidazione totale o parziale dell'azienda o delle sue attività; ristrutturazione organizzativa; decentramento produttivo; fusioni, scorpori, scissioni;
- semplificazione e appiattimento della struttura organizzativa; eliminazione di funzioni e di strutture non produttive; tagli alle spese generali;
- perdite di competitività per difetti di qualità; deterioramento dell'immagine aziendale; riorientamento strategico dell'impresa.

Il controllo di gestione per l'analisi delle disfunzioni economiche

- a) L'analisi per l'accertamento delle crisi da decadimento del prodotto e da incoerenze nel mix produttivo
- b) L'analisi per l'accertamento delle inefficienze
- c) L'analisi per l'accertamento delle crisi di capacità produttiva
- d) L'analisi per l'accertamento delle crisi da costi di struttura
- e) L'analisi per l'accertamento delle crisi da difetti di qualità

c) L'analisi per l'accertamento delle crisi da decadimento del prodotto e da mix produttivo

Un prodotto nella fase di declino del suo ciclo vitale, anche se la capacità produttiva è pienamente utilizzata può presentare un **limitato utile operativo**.

Il fatto che l'impresa non sia in grado di sostituirlo o di rivitalizzarlo denota una crisi di innovazione

Ciò espone l'azienda ad un rischio in quanto una diminuzione delle vendite, anche non di grande entità, porta il prodotto in perdita.

L'eventualità di una crisi di mercato, con una caduta della domanda, manderà probabilmente in crisi il prodotto e, se questo assicura il fatturato principale, l'intera azienda; ma la crisi esterna è solo una causa secondaria: **quella primaria sta nella crisi imprenditoriale di innovazione e di decadimento del prodotto.**

a) L'analisi per l'accertamento delle inefficienze

Inefficienza:

- insorgenza di anomalie che aumentano il costo dei fattori produttivi, per sprechi, cali, perdite, sfridi, duplicazioni, danni, rotture, guasti, difetti; ma anche per errori di selezione dei fattori produttivi in base ai prezzi, stante il dinamismo dei mercati e le conseguenti oscillazioni, nel tempo, dei prezzi dei fattori, delle materie prime;
- può riguardare una fase, una funzione aziendale o l'intera organizzazione;
- È indagata prevalentemente attraverso l'analisi dei costi (classificazione/localizzazione/imputazione) e l'analisi dei rendimenti

b) L'analisi per l'accertamento delle crisi di capacità produttiva

Sottoimpiego della capacità produttiva

Fonte: fattori produttivi rigidi (*impianti non flessibili, personale dipendente molto specializzato e non versatile, locali e spazi attrezzati e dedicati, non riconvertibili ad altre destinazioni, mezzi di trasporto altamente specifici*)

Conseguenze: eccesso di giacenze di beni invenduti, capienza produttiva non utilizzata con riflessi sull'equilibrio economico (costi privi di correlativi ricavi) e sull'andamento finanziario, per le uscite anticipate connesse con la continuità della produzione, ma prive delle corrispondenti entrate.

d) L'analisi per l'accertamento delle crisi da costi di struttura

Le crisi da costi di struttura derivano da errori di definizione e di implementazione delle configurazioni organizzative adottate, non più coerenti con l'evoluzione del contesto che sempre più richiede assetti flessibili e capacità di garantire reattività all'impresa.

Assetti strategico-strutturali inadeguati sono ad esempio quelli delle imprese che a fini di diversificazione hanno adottato una macrostruttura di tipo multidivisionale, o che comunque hanno incrementato eccessivamente il grado di formalizzazione interna con proliferazione di ruoli, procedure e costi organizzativi di struttura, sostenibili solo in periodi di prolungata espansione delle vendite.

Anche in questo caso i cali della domanda ai quali sembra collegata l'insorgenza della crisi sono solo dei detonatori, risiedendo la causa primaria nell'errore organizzativo di fondo.

e) L'analisi per l'accertamento delle crisi da difetti di qualità

Sintomi di crisi da qualità :

- ❖ i costi per difetti interni, dovuti a scarti, rilavorazioni, guasti, ritardi;
- ❖ i costi per difetti esterni, in quanto lamentati dalla clientela, quali resi di prodotti, abbuoni concessi per reclami, garanzie assolute per prodotti difettosi, riparazioni presso i clienti, spese legali per contenziosi su reclami della clientela

Indicatori non monetari e qualitativi quali:

- percentuali di scarti rispetto al totale della lavorazione;
- quantitativi di resi ai fornitori;
- numero di prodotti difettosi e la loro percentuale sul totale della produzione,
- numero delle ore di assenteismo;
- il numero delle ore impiegate per riparazioni e rilavorazioni;
- qualità e la percentuale dei resi da clienti rispetto al totale dei prodotti
- il tempo di erogazione dei servizi;
- il tempo di attesa allo sportello;
- il numero delle garanzie assolute rispetto al totale dei prodotti venduti.

Le possibili strategie di risanamento

strategie "conservative"

- ✓ **riqualificazione del fatturato e miglioramento della marginalità** (disinvestimento in mercati / clienti non redditizi e concentrazione su settori/prodotti già esistenti con maggiore marginalità)
- ✓ **riorganizzazione e riduzione del personale** (riorganizzazione delle funzioni aziendali; riduzione del personale mediante il ricorso ad ammortizzatori sociali o licenziamenti collettivi)
- ✓ **riduzione dei costi fissi e degli investimenti** (razionalizzazione della struttura dei costi; disinvestimento nei settori caratterizzati da una maggior rigidità negli investimenti; taglio delle spese discrezionali nei reparti; ecc.)
- ✓ **ottimizzazione del capitale circolante netto** (rimodulazione delle condizioni di riscossione dei crediti e di pagamento delle forniture; ottimizzazione delle rimanenze di magazzino per ridurre il capitale inutilizzati)
- ✓ **riequilibrio della struttura finanziaria** (rinegoziazione dei debiti e delle relative scadenze; accensione nuove linee di credito; ecc.)

strategie "innovative"

- ✓ **ricerca di nuovi mercati e/o nuovi prodotti** (riposizionamento competitivo)
- ✓ **inserimento in nuovi contesti imprenditoriali** (es. aggregazioni di azienda e sfruttamento di sinergie)

Il percorso di risanamento

Strategie

Leve economiche, finanziarie e patrimoniali

Risultati economici, finanziari e patrimoniali

Azioni strategiche

- ❖ strategie conservative
- ❖ strategie innovative

Interventi su:

- ❖ prezzi vendita / ricavi
- ❖ prezzi acquisti / costi variabili
- ❖ volumi di produzione
- ❖ rendimenti produttivi
- ❖ mix di produzione / vendita
- ❖ durata dei cicli operativi
- ❖ revisione della logistica

Effetti su:

- ❖ reddito d'esercizio
- ❖ patrimonio
- ❖ liquidità / flussi di cassa
- ❖ rendimento del capitale proprio



RISANAMENTO