FRANCESCO RACCICHINI
Studio di Consulenza di Direzione Aziendale
Dottore Commercialista e Revisore Legale

Dott. Francesco Raccichini
Dottore Commercialista - Revisore Legale
Economista d'Impresa

Assetti organizzativi, Controllo di Gestione e Crisi d'impresa: il concetto di crisi.

Che cosa s'intende per "crisi d'impresa"?

In termini giuridici, il nuovo codice della crisi definisce la crisi d'impresa (sostanzialmente) come quello stato in cui la stessa non riesce a far fronte alle proprie obbligazioni (pagamenti).
Le nuove norme (e la maggior parte degli addetti ai lavori) individuano alcuni strumenti e delle variabili finanziarie espressione del deterioramento dell'equilibrio economico/finanziario, che l'imprenditore ha l'obbligo di monitorare al fine di rilevare tempestivamente lo stato di crisi, adottare conseguentemente azioni correttive ed eventualmente attivare gli strumenti giuridici previsti dal codice della crisi.

Tuttavia, se partiamo dal concetto di fondo che l'attività aziendale si estrinseca nel compimento di:
- numerosi fatti amministrativi che implicano:
- transazioni giuridico/commerciali (acquisti, vendite, assunzioni e licenziamenti, prestiti, rimborsi, ecc.);
- che generano costi, ricavi e margini economici;
- che generano corrispondenti crediti e debiti;
- che generano corrispondenti flussi di cassa in entrata e in uscita;
dobbiamo anche ricordare che per effetto di tale meccanismo di funzionamento del sistema azienda, lo stesso può essere scomposto in tre cicli fondamentali che, idealmente, si susseguono in un processo di sequenza temporale, dal tempo t_1, al tempo t_3 :

t_1 : ciclo delle decisioni (scelte: acquisti, vendite, assunzioni, investimenti, ecc)
t_2 : ciclo economico (transazioni commerciali, fatture di acquisto e di vendita)
t_3 : ciclo finanziario (incassi e pagamenti, entrate e uscite monetarie)

Il primo ciclo relativo al tempo t_1 è rappresentabile come l'insieme delle scelte imprenditoriali riguardanti gli obiettivi aziendali e le strategie per raggiungerli. Fase questa della vita aziendale che nelle PMI **non viene quasi mai formalizzata e codificata**, cioè **non viene rappresentata in un documento vero e proprio**, **tantomeno condivisa all'interno della direzione e con la struttura organizzativa ed operativa aziendale,** la quale dovrà implementare le strategie. Il tutto con pregiudizio dell'azione di direzione aziendale, della produttività e dell'efficienza, nonché dei risultati economico finanziari.

Il secondo ciclo relativo al tempo t_2 è rappresentabile nel Conto Economico aziendale, dove confluiscono i costi e i ricavi afferenti le decisioni assunte nel tempo t_1. Il ***conto economico esprime il risultato della gestione*** in termini di differenza tra ricavi e costi di esercizio, rilevando quindi l'utile o la perdita, cioè ***l'entità della ricchezza creata o distrutta dall'attività aziendale***.

PORTO SAN GIORGIO (FM) Via XX Settembre, 44 (63822) - Tel. 0734.677610 - Fax 0734.672381 –
francescoraccichini@studioraccichini.it - **www.studioraccichini.it**

Il terzo ciclo relativo al tempo t_3 è rappresentabile nello Stato Patrimoniale e nel Rendiconto Finanziario della gestione. Nel primo sono evidenziate le attività e le passività **conseguenti l'attività di gestione avvenuta nel tempo t_1 e t_2;** mentre nel secondo sono rilevate le variazioni delle poste finanziarie che hanno generato al variazione della liquidità aziendale e delle variabili finanziarie.

La crisi d'impresa, in termini economico aziendali, si ha quando l'attività aziendale nel suo complesso, o singole attività aziendali, DISTRUGGONO RISORSE ECONOMICHE. **L'azienda è in crisi quando le sue attività generano una differenza negativa tra Ricavi e Costi, cioè perdite a conto economico**. La crisi può riguardare anche singole aree strategiche d'affari e non intaccare l'equilibrio economico complessivo aziendale: ma pur sempre di crisi si tratta, cioè di distruzione di risorse economiche da parte di un ramo di attività aziendale.

Alla luce del fatto che l'entità dei Ricavi, dei Costi e dei Margini economici derivano dalle scelte assunte nel tempo t_1 , possiamo assumere che:
la genesi della crisi d'impresa si ha in sede di scelte strategiche e in particolare in sede di redazione del budget e del piano industriale, qualora la direzione non adotti decisioni correttive in presenza di budget con risultati in perdita.

Una cosa è certa:
la ***crisi d'impresa non nasce in sede di manifestazione degli squilibri delle variabili finanziarie*** che si manifestano, a valle e molto tempo dopo, al tempo t_3 , ***ma molto tempo prima in sede assunzione delle scelte strategiche e di programmazione, cioè al tempo t_1.***

Corollario fondamentale a tale assunzione, è che:
la crisi d'impresa non si previene monitorando le variabili finanziare ancorché previsionali a 12 mesi, ma si previene soltanto con il Sistema del Controllo di Gestione, cioè con il metodo di conduzione dell'attività aziendale che, dopo aver ***analizzato il sistema azienda*** nel complesso dei suoi processi, ***riprogetta se stessa***, ***redige il budget e il piano industriale*** basato su scelte che consentano con ragionevole certezza il conseguimento di risultati economici positivi e che, infine ***gestisce il controllo aziendale*** con un sistema di reporting non appiattito sulle variabili finanziarie ma costruito soprattutto sui kpi collocati più a monte del processo aziendale, cioè sulle variabili riguardanti la R&S, i prodotti/servizi, l'innovazione, i processi aziendali, la produttività, la comunicazione, il mercato, le vendite. In tal modo la direzione è in grado di adottare in ogni momento (fine tuning) le scelte necessarie che incidano sui processi aziendali orientandoli verso gli obiettivo qualitativi e economico/finanziari prefissati.
Evitando così la crisi.

Porto San Giorgio 20 luglio 2023

Francesco Raccichini

20 luglio 2023 - **All rights reserved - © copyright - Francesco Raccichini**

PORTO SAN GIORGIO (FM) Via XX Settembre, 44 (63822) - Tel. 0734.677610 - Fax 0734.672381 – Mobile 335 8256574
e-mail: francescoraccichini@studioraccichini.it - **www.studioraccichini.it**