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: l'azienda "fallisce per cassa"?

Dal 2019, anno in cui è entrato in vigore il Codice della Crisi, il dibattito sul tema degli Assetti Organizzativi, nella maggior parte dei casi, si è appiattito sugli aspetti finanziari della crisi d'impresa. In particolare ci si è focalizzati quasi sempre sull'individuazione, il monitoraggio e l'analisi delle sole variabili prettamente finanziarie esprimenti le performance aziendali e sulle capacità dei vertici aziendali di rilevare precocemente il deteriorarsi di tali parametri nel corso della gestione.

L'attenzione è sempre rivolta alla verifica della capacità dell'azienda di sostenere i propri impegni finanziari, alla capacità di generare flussi di cassa prospettici tali da garantire l'equilibrio finanziario di breve periodo (fino a 12 mesi), quindi alla verifica delle condizioni sufficienti al mantenimento della continuità aziendale (going concern).

Tale approccio appare tuttavia riduttivo e non sufficiente al fine di verificare l'esistenza di un assetto organizzativo aziendale adeguato. A tale fine il focus va spostato, in primis, **sulla gestione economico aziendale** e **non solo sui suoi aspetti finanziari, che ne sono soltanto una conseguenza**.

Poiché per assetto organizzativo deve intendersi il Sistema Azienda nel suo complesso, ciò che viene chiesto all'imprenditore da parte del legislatore da qualche anno, e da parte delle regole dell'economia aziendale **"da sempre",** è la conduzione dell'azienda secondo il metodo del Controllo di Gestione, cioè dell'Analisi e della Programmazione e Controllo.

Tale metodo consente di:

- individuare le scelte strategiche ed operative che hanno generato variazioni nelle grandezze del conto economico (Costi, Ricavi e Margini) tali da creare o distruggere risorse nelle varie aree strategiche d'affari;
- alla luce dei risultati per area strategica d'affari, costruire la Programmazione dell'attività aziendale, con cognizione di causa (budget e piano industriale);
- controllare i risultati consuntivi e gli scostamenti dal budget e dal piano industriale e assumere le decisioni conseguenti.

La crisi d'impresa o il suo sviluppo, si annidano e sono causati dalle scelte strategiche ed operative assunte dalla direzione durante l'attività di gestione.

Un frequente luogo comune afferma che l'azienda "fallisce per cassa": nel senso che la crisi irreversibile dell'azienda si ha quando l'azienda non riesce più a far fronte ai pagamenti presenti e futuri che deve onorare; e che, per contro, finché l'azienda riesce a far fronte ai propri impegni finanziari non sarebbe in crisi.

Tale assunto non è condivisibile in quanto **la crisi dell'impresa nasce dal momento in cui le scelte strategiche si trasformano in transazioni commerciali**, quindi in costi e ricavi. Cioè quando le scelte sono state assunte e, **presto o tardi, arriveranno nel conto economico.**

Le variabili da monitorare per la prevenzione della crisi, non sono quindi quelle finanziarie, ma quelle che individuano e descrivono le scelte strategiche dell'imprenditore e che sono "scritte" nel Sistema di Controllo di Gestione adottato (Management Control System), sistema che ha tutti gli strumenti previsionali e di simulazione necessari a verificare con largo anticipo l'economicità delle scelte strategiche che determinano la "combinazione produttiva aziendale".

In sostanza è dal budget e dal piano industriale che si può rilevare la crisi dell'impresa. In tale modo la crisi viene individuata PRIMA che pervada l'intero sistema aziendale e molto prima che si manifesti nelle variabili finanziarie.

In tal modo può essere evitata modificando le scelte strategiche.

In conclusione: l'azienda "non fallisce per cassa", ma "**fallisce in sede di budget**", se non si modificano le scelte strategiche che la causerebbero.

Porto San Giorgio 18 luglio 2023

Francesco Raccichini

18 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**