

DIPARTIMENTO  
DI MANAGEMENT



SAPIENZA  
UNIVERSITÀ DI ROMA



Prof. Giuseppe Sancetta

# Gli equilibri, i disequilibri e gli stati patologici

# Introduzione



- Crisi diffuse (settori) e particolari (singole imprese)
- Problemi derivanti da un orientamento a breve anziché a medio-lungo termine
- Complicazioni nei rapporti banca-impresa (pluriaffidamento e difficoltà di valutazione ex ante e di controllo ex post; modesta trasparenza dell'informazione economico-finanziaria)
- Crisi, salvataggi e conseguenze sul sistema economico

# L'equilibrio globale



- Assetto proprietario, imprenditoriale e operativo
- Equilibrio all'interno di ciascun assetto (coerenza interna)
- Equilibrio tra gli assetti (coerenza interna)
- Coerenze tra singoli assetti e contesto (coerenza esterna)

# Le coerenze interne ai singoli assetti



- Assetto proprietario (azionisti di maggioranza e di minoranza; visione finanziaria ed economico-tecnica)
- Assetto imprenditoriale (organo plurisoggettivo e diversità di prospettive)
- Assetto operativo (rapporti tra capacità di approvvigionamento, produzione e vendita; relazioni tra capacità umane e tecnologia; equilibrio tra entrate ed uscite; disponibilità, affidabilità, qualità e tempestività dell'informazione)

# Le coerenze interne tra gli assetti



- Rapporti tra assetto proprietario ed organo imprenditoriale
- Relazioni tra assetto imprenditoriale ed operativo  
Acquisizioni
- Coerenze tra assetto proprietario ed operativo  
(fornitura di mezzi da parte della proprietà)
- Grado di diffusione della cultura aziendale e sistema di valori condiviso

# Le coerenze esterne



- Coerenze generali (mission dell'impresa e bisogni della collettività; livello minimo di consenso sociale)
- Coerenze particolari (strategia e dinamismo ambientale; equilibrio finanziario e giudizio sulla capacità di credito; output processo produttivo, mercati di approvvigionamento e di sbocco; informazione diffusa all'esterno e grado di soddisfazione degli interlocutori)

# Fattori di decadenza



- **Fattori macro-economici** (insufficienza degli investimenti in R&S; debolezza sistema bancario; regolamentazione inadeguata; inefficienza mercati finanziari; instabilità politica; eccesso burocrazia; elevata pressione fiscale; carenze infrastrutturali; alto livello costo lavoro; variazioni prezzi materie prime; accelerazione progresso tecnologico)
- **Fattori settoriali** (maturità; ciclicità; pressione concorrenziale)
- **Fattori micro-economici** (riduzione investimenti per perdita redditività; riduzione vendite senza variazione prezzi; aumento perdite su crediti; peggioramento marginalità mix prodotti; peggioramento rapporti fornitura; deflusso migliori manager; tensioni rapporti dipendenti; forte aumento dei debiti; disomogeneità tra fonti ed impieghi; peggioramento rapporti comunità finanziaria)

# Rottura del sistema di coerenze



- Disfunzione temporanea, rottura e ricomposizione delle coerenze, flessibilità dell'impresa e ripristino delle condizioni di coerenza
- Natura dell'incoerenza (maggiore rilevanza incoerenza esterna)
- Origine dell'incoerenza (più importante incoerenza tra assetti)
- Livello di tensione (equilibrio, banda di tolleranza e soglia critica)
- Capacità di risposta sistema

# Declino dell'impresa



- Distruzione di valore (diminuisce  $W=R/i$ )
- Riduzione flussi reddituali sistematica ed irreversibile
- Accrescimento del rischio

# Stadi della crisi



- **DECLINO**
- Incubazione (squilibri ed inefficienze)
- Maturazione (perdite)
- **CRISI**
- Conseguenze finanziarie e sulla fiducia (carenze cassa, perdita capacità credito, perdita rilevante capitale, rischio sopravvivenza)
- Conseguenze sugli *stakeholder* (insolvenza temporanea con prospettive economiche favorevoli, insolvenza definitiva risolvibile in alcuni casi con rinunzie da parte dei creditori)

# Le cause della crisi



- Approccio soggettivo (top management; middle management; azionisti per dividendi, bassa propensione al rischio, contrarietà alla prestazione di garanzie; stakeholder esterni quali sindacati, creditori e fornitori)
- Approccio oggettivo (sviluppo non controllato, rigidità, decadimento prodotti, errori finanziari)

# Le tipologie di crisi



- Crisi da inefficienza
- Crisi da sovracapacità/produzione
- Crisi da decadimento prodotti
- Crisi da decadimento per carenze/errori marketing
- Crisi da carenza di programmazione, strategia, innovazione
- Crisi da squilibrio finanziario/patrimoniale

# Crisi da inefficienza



- Costi e/o rendimenti non allineati con concorrenti
- ***Area produttiva***
  - Dati costo industriale
  - Dati indici di efficienza (ore per unità prodotto, scarti per impianto, grado sfruttamento impianti)
  - Confronto concorrenti (difficoltà)
- ***Area commerciale*** (costi marketing e pubblicità e risultati raggiunti)
- ***Area amministrativa*** (eccesso burocratizzazione, carenze sistema informativo, scarsa produttività)
- ***Area finanziaria*** (costo credito)

# Crisi da sovracapacità/rigidità



- Eccesso capacità rispetto a possibilità di collocamento prodotti (mutamenti nei consumi, importazioni da altri Paesi, errori previsione domanda, barriere uscita, orientamento del management alla produzione) ed incapacità di adeguamento dei costi fissi (impianti, struttura, personale).
- Riduzioni domanda per perdita quote di mercato (problema specifico impresa; sacrifici difficilmente accettabili).
- Sviluppo dei ricavi inferiori alle attese.
- Aumento dei costi non bilanciato da aumento dei prezzi.

# Crisi decadimento prodotti



- Riduzione dei margini e delle quote di mercato (carenza innovazione, modesti investimenti in R&S, oscillazioni cicliche dei margini, maturità del prodotto, importazioni da altri Paesi)

# Crisi decadimento per errori marketing



- Mix prodotti errato (gamma incompleta, cannibalizzazione)
- Peggioramento immagine
- Errori scelta mercati, target clienti e nicchie
- Scadimento servizi offerti clientela
- Carenze apparato distributivo

# Carenza programmazione, strategia e innovazione



- Carenza programmazione (orientamento breve termine). Crisi può impattare su programmazione.
- Carenze strategia (mantenimento forzato in aree non redditizie; entrata in aree di mercato nelle quali non si hanno competenze; sviluppo non sostenibile; incapacità di sopportare perdite iniziali).
- Carenze innovazione (assenza di nuove idee, nuovi prodotti, nuovi mercati) ed effetti negativi soprattutto nel lungo termine. Richiamo al concetto di capitale intellettuale.

# Crisi da squilibrio finanziario/patrimoniale



- Carenza mezzi propri, prevalenza debiti a breve, squilibri tra investimenti e finanziamenti durevoli, insufficienza liquidità, modesta capacità contrattazione credito, difficoltà rispetto scadenze.
- Sovente, lo squilibrio finanziario è conseguenza di una crisi economica.

# Gestione della crisi: cenni



- Minaccia e pressione temporale
- Sottovalutazione della necessità di introdurre cambiamenti
- Stadi: crisi nascosta e management indifferente; crisi evidente e negazione di essa; disgregazione dell'organizzazione e intempestività interventi; collasso organizzativo
- Accettazione crisi, strutture preparate a fronteggiarla.
- Crisis management: individuazione tipologia crisi; identificazione segnali d'allarme, preparazione e prevenzione; contenimento dei danni; attuazione programmi intervento; apprendimento da errori compiuti.