

**Elisa Giacosa**

# **Il fenomeno della crisi aziendale**

Un modello di percezione del fenomeno  
della crisi aziendale nel sistema impresa

Accounting  
& Business  
Studies

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



The Series publishes research concerning two wide and interwoven fields: Theories of Firm and Organizations, Company Strategy, Corporate Governance, Business Ethics, Corporate Social Responsibility; Financial Accounting, Managerial Accounting, Social Reporting, Company Valuation, Internal and External Auditing, Financial Statement Analysis, Fundamental Analysis and Security Valuation, Accounting History, Corporate Disclosure and Communication to Financial Market.

The Series is open to contributions based on: different methodologies and methods; theoretical, empirical or experimental research; positive, interpretive, and critical approaches. Nevertheless, only rigorous, original, contributive and clear pieces of research that will make a contribution to the above mentioned fields of study will be published. Purely normative or descriptive works will not be accepted as well as inappropriate subject matter.

The Editor in Chief, the Co-Editors and the Editorial Board will insure that the Editorial Policy will be respected. They make a first appraisal of the publication proposals, considering their coherence with the aims and scope of the Series. The Editor in Chief and the Co-Editors, assisted by the Editorial Board, choose the reviewers, and guarantee a transparent and correct application of a double blind review process.

The members of the Scientific Committee, and other valuable scholars, contribute as reviewers, on the basis of their specific competency. Each member of the Scientific Committee can also select and address publication proposals to the Editor. In this case, the member cannot be involved in the reviewing process.

Our Series also hosts collected volumes. In this case, if the volume has a responsible editor and contains many chapters concerning different topics, a single blind review process is applied.

*This Series is supervised by AIDEA  
Collana accreditata AIDEA*



*Editor in Chief*

Francesco Giunta (Florence University)

*Co-Editors*

Luciano Marchi (Pisa University)

Lucio Potito (Federico II Naples University)

*Editorial Board*

Marco Allegrini (Pisa University)

Alessandro Lai (Verona University)

Roberto Maglio (Federico II Naples University)

Michele Pisani (L'Aquila University)

Ugo Sosterò (Venice University)

*Italian Scientific Committee*

Paolo Andrei (Parma University)  
Luca Anselmi (Pisa University)  
Elio Borgonovi (Bocconi Milan University)  
Fabrizio Cerbioni (Padua University)  
Lino Cinquini (Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa)  
Paolo Collini (Trento University)  
Stefano Coronella (Parthenope Naples University)  
Luciano D'Amico (Teramo University)  
Vittorio Dell'Atti (Bari University)  
Antonio Del Pozzo (Messina University)  
Enrico Laghi (La Sapienza Rome University)  
Giovanni Liberatore (Florence University)  
Riccardo Macchioni (Federico II Naples University)  
Stefano Marasca (Marche University)  
Antonio Matacena (Bologna University)  
Pietro Mazzola (IULM Milan University)  
Luciano Olivotto (Venice University)  
Antonella Paolini (Macerata University)  
Giuseppe Paolone (Pescara University)  
Angelo Riccaboni (Siena University)  
Stefano Pozzoli (Parthenope Naples University)  
Alberto Quagli (Genoa University)  
Paolo Tartaglia Polcini (Salerno University)  
Claudio Teodori (Brescia University)  
Riccardo Viganò (Federico II Naples University)  
Stefano Zambon (Ferrara University)

*International Scientific Committee*

David Alexander (The Birmingham Business School, UK)  
Bruce Behn (University of Tennessee, Usa)  
Garry Carnegie (RMIT University, Australia)  
Pablo Fernandez (IESE Business School, University of Navarra)  
Günther Gebhardt (Johann Wolfgang Goethe Universität, Frankfurt am Main)  
Richard Slack (Northumbria University, Newcastle, UK)  
Maria Shtefan (Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, Russia)

**Elisa Giacosa**

# **Il fenomeno della crisi aziendale**

Un modello di percezione del fenomeno  
della crisi aziendale nel sistema impresa

**FrancoAngeli**

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Ai miei genitori,  
vicini seppur lontani*





# INDICE

<b>Inquadramento del lavoro e metodologia della ricerca</b>	pag.	11
1. L'inquadramento del lavoro	»	11
2. La metodologia della ricerca	»	15
3. Il campione analizzato	»	22

## **PARTE PRIMA LA CONTESTUALIZZAZIONE DEL FENOMENO DELLA CRISI NEL SISTEMA AZIENDA**

<b>1. Il fenomeno della crisi nel sistema d'impresa</b>	»	31
1.1. L'azienda come luogo della crisi aziendale	»	31
1.2. La crisi nel sistema azienda	»	40
1.3. Gli orientamenti nella letteratura avente per oggetto la crisi aziendale	»	52
<b>2. Il manifestarsi della crisi nel ciclo di vita dell'azienda</b>	»	59
2.1. Il fenomeno della crisi nel ciclo di vita aziendale	»	59
2.2. Lo stato di crisi strutturale oggetto di indagine	»	64
2.3. La relazione tra cause e sintomi della crisi	»	69

## **PARTE SECONDA IL "MODELLO DI PERCEZIONE DEL FENOMENO DELLA CRISI AZIENDALE"**

<b>3. La prima parte del "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale": "i sintomi della crisi"</b>	»	75
--	---	----

3.1. I sintomi dello stato di crisi patologica	pag.	75
3.2. I sintomi della crisi di natura qualitativa	»	79
3.3. I sintomi di natura quantitativa	»	82
3.4. Riflessioni emergenti dalla prima parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”	»	88
<b>4. La seconda parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”: “le cause esterne della crisi”</b>	»	92
4.1. Gli approcci di osservazione del fenomeno della crisi nel sistema azienda	»	92
4.2. L’illustrazione dell’approccio esterno adottato nella seconda parte del modello	»	98
4.3. La prima sezione della seconda parte del modello: l’influenza del contesto esterno sull’azienda	»	101
4.4. La seconda sezione della seconda parte del modello: l’influenza del mercato sul sistema azienda	»	108
4.4.1. Gli input	»	109
4.4.2. Gli output	»	124
4.5. Riflessioni emergenti dalla seconda parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”	»	137
<b>5. La terza parte del “modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale”: “le cause interne della crisi” (prima e seconda sezione)</b>	»	141
5.1. L’illustrazione dell’approccio interno adottato nella terza parte del modello	»	141
5.2. La prima sezione della terza parte del modello: i soggetti imputabili della crisi	»	142
5.3. La seconda sezione della terza parte del modello: le cause della crisi di origine interna secondo il modello “input-output”	»	152
5.3.1. Gli input	»	153
5.3.2. Il processo di trasformazione	»	159
5.3.3. Gli output	»	162
<b>6. La terza parte del modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale: “le cause interne della crisi” (terza sezione)</b>	»	167
6.1. L’approccio di studio del sistema azienda impiegato nella terza sezione della terza parte del modello	»	167

6.2. Le aree funzionali operazionali esaminate nella terza sezione della terza parte del modello	pag.	174
6.2.1. Le aree funzionali caratteristiche esaminate nella terza sezione della terza parte del modello	»	174
6.2.1.1. La ricerca e sviluppo	»	175
6.2.1.2. La produzione e logistica	»	180
6.2.1.3. Il marketing	»	190
6.2.2. Le aree funzionali integrative esaminate nella terza sezione della terza parte del modello	»	207
6.2.2.1. L'organizzazione e personale	»	207
6.2.2.2. La finanza	»	221
6.3. Le aree funzionali di controllo e di informazione esaminate nella terza sezione della terza parte del modello	»	235
6.3.1. La Pianificazione strategica	»	236
6.3.2. L'amministrazione e controllo	»	239
6.4. Riflessioni emergenti dalla terza parte del modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale	»	243
<b>Conclusioni</b>	»	249
<b>Bibliografia</b>	»	257
<b>Appendice</b>	»	289



# INQUADRAMENTO DEL LAVORO E METODOLOGIA DELLA RICERCA

## 1. L'inquadramento del lavoro

Il tema del fenomeno della crisi aziendale è divenuto di estrema attualità a causa del contesto attuale nel quale le aziende operano, caratterizzato da un numero crescente di realtà economiche in crisi. Inoltre, la rapidità con la quale avviene il passaggio dal declino alla crisi ha indotto gli studiosi a ragionare in modo più approfondito sul fenomeno della crisi aziendale.

L'*obiettivo* del lavoro è quello di elaborare un "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale". Esso costituisce una sorta di mappatura schematica dei sintomi più frequenti e delle principali cause della crisi, individuati dalla letteratura ed avvertiti da una serie di soggetti direttamente o indirettamente coinvolti dal fenomeno. Al contrario, il lavoro non si è concentrato sull'analisi tecnica e specifica di tutti i momenti essenziali del fenomeno di crisi aziendale, quali la previsione dello stato di crisi, l'accertamento dello stato di crisi e il risanamento dell'azienda.

Le *motivazioni* del presente lavoro sono molteplici. In primo luogo, l'attualità del fenomeno della crisi aziendale rende alquanto rilevante il suo approfondimento; in secondo luogo, la crisi è spesso caratterizzata da una certa gravità, che può compromettere la sopravvivenza dell'azienda; come ultimo, il processo decisionale in merito alle azioni da intraprendere in una situazione di crisi deve avvenire in condizioni di urgenza. Emerge, quindi, l'utilità di un modello di ragionamento del fenomeno della crisi aziendale in forma schematica. Esso può coadiuvare il management e/o la proprietà sia nell'effettuare una diagnosi precoce della situazione aziendale prima che la crisi si manifesti completamente, sia nel porre in essere un'azione tempestiva ed appropriata alle reali condizioni aziendali.

Analizzando la letteratura in materia, è emerso quanto potesse essere interessante esaminare la tematica in oggetto. L'autorevole studio di Roux-Dufort e Lalonde (2013)<sup>1</sup> ha evidenziato un'area lacunosa della letteratura, rappresentata da una schematizzazione approfondita e concettuale dei fattori che hanno causato la crisi. Una schematizzazione potrebbe favorire la diagnosi precoce della situazione esistente e permettere un migliore processo decisionale da parte del management e/o della proprietà. Anche facendo riferimento allo studio di Penrose (2000) e di Yin e Jing (2014)<sup>2</sup>, è emerso che gli studi aventi per oggetto la tematica del *crisis management* si sono concentrati prevalentemente sulla strategia di risoluzione della crisi e sulla modalità di implementazione della suddetta strategia, senza focalizzarsi approfonditamente e in modo schematico sui sintomi e sulle cause della crisi. Pertanto, il *valore aggiunto di questo lavoro* è rappresentato dai seguenti aspetti:

- esso si basa sulla creazione di un modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale in forma schematica, dal quale emergono i sintomi più frequenti e le principali cause di crisi. In tal senso, il modello può contribuire a colmare il gap emerso dal citato studio di Roux-Dufort e Lalonde (2013);
- inoltre, la mappatura dei sintomi e delle cause della crisi che ne deriva è supportata sia da un'analisi teorica in materia, sia da un'indagine empirica avente molteplici fonti informative;
- come ultimo, le condizioni di incertezza della circostanza da gestire, il grado di minaccia più o meno marcato alla sopravvivenza dell'azienda, e la necessità di diagnosticare la reale condizione aziendale in modo tempestivo, incrementano il valore del suddetto modello.

Il *framework teorico* adottato in questo lavoro è rappresentato dal cosiddetto "*sensemaking view of crisis management*"<sup>3</sup>. Si tratta di una logica di per-

<sup>1</sup> C. Roux-Dufort, C. Lalonde (2013), "Editorial: Exploring the Theoretical Foundations of Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(1), pp. 1 ss.

<sup>2</sup> J. Penrose (2000), "The Role of Perception in Crisis Planning", *Public Relations Review*, 26(2), pp. 155 ss. S. Yin, R. Jing (2014), "A Schematic View of Crisis Threat Assessment", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), pp. 97 ss.

<sup>3</sup> R.S. Billings, T.W. Milburn, M.L. Schaalman (1980), "A Model of Crisis Perception: A Theoretical and Empirical Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 25(2), pp. 300 ss. A.D. Brown, P. Stacey, J. Nandhakumar (2008), "Making Sense of Sensemaking Narratives", *Human Relations*, 61(8), pp. 1035-1062. S.J. Ray (1999), *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*, Quorum Books, London. S. Taneja, M. Pryor, S. Sewell, A. Recuero (2014), "Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention", *Journal of Management Policy & Practice*, 15(1), pp. 78 ss. K.E. Weick

cezione di una serie di fattori legati al fenomeno della crisi, da parte dei soggetti direttamente o indirettamente coinvolti dalla crisi, che hanno permesso di identificare i principali sintomi e cause della crisi. Questa logica permette una diagnosi precoce della situazione aziendale, senza attendere il completo manifestarsi della crisi. Tale framework teorico è alquanto diffuso nello studio del *crisis management*<sup>4</sup>, in quanto esso favorisce la schematizzazione delle percezioni provenienti dal contesto interno ed esterno all'azienda, sviluppando una consapevolezza condivisa sul fenomeno della crisi.

La *struttura del lavoro*, suddiviso in due parti, è di seguito analizzata.

La *prima parte* ha per oggetto la contestualizzazione del fenomeno della crisi nel sistema azienda. Essa si compone di due capitoli.

Nel *capitolo 1*, di natura teorica, viene effettuata un'analisi del concetto di "azienda", finalizzata a contestualizzare l'ambito nel quale la crisi aziendale ha luogo. Seppur in modo non esaustivo, sono state riprese alcune teorie economico-aziendali dalle quali deriva il significato di "azienda", ripercorrendo alcuni aspetti che risultano particolarmente funzionali all'illustrazione del fenomeno della crisi d'impresa. Successivamente, il fenomeno della crisi aziendale è stato contestualizzato all'azienda nel rispetto della teoria sistemica, scelta per maggiore aderenza agli obiettivi della ricerca. L'intento è quello di comprendere come l'azienda, intesa in un'ottica di sistema, venga influenzata dal verificarsi della crisi. Come ultimo, sono stati delineati i diversi approcci di studio proposti dalla letteratura per definire il fenomeno della crisi aziendale.

Nel *capitolo 2*, di natura teorica, il fenomeno della crisi è stato contestualizzato al ciclo di vita aziendale. Dopo aver distinto le circostanze negative a seconda del loro grado di intensità, nel proseguo del capitolo (e dell'intero lavoro) si è fatto riferimento alla crisi di natura strutturale (o patologica), che costituisce una fase di natura patologica nella vita aziendale. Il "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale" proposto farà riferimento alla crisi di natura patologica.

(1993), "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38(4) pp. 628 ss. K.E. Weick (2009), *Making Sense of the Organization*, Blackwell, Malden, p. 125.

<sup>4</sup> E. James, L. Wooten, K. Dushek (2011), "Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda", *Academy of Management Annals*, 5, pp. 455 ss. S. Maitlis, S. Sonenshein (2010), "Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988)", *Journal of Management Studies*, 47(3), pp. 551 ss.

La *seconda parte* del lavoro ha per oggetto l'illustrazione del "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale" proposto. Essa è composta da quattro capitoli.

Il *capitolo 3*, di natura teorica ed empirica, delinea la prima parte del "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale", denominata "I sintomi della crisi". Essa effettua la mappatura dei principali sintomi della crisi di natura qualitativa e quantitativa, individuati attraverso il supporto della letteratura e dell'indagine empirica come sarà illustrato nella metodologia della ricerca (paragrafo 2). Tale mappatura favorisce una individuazione precoce del fenomeno della crisi, prima che essa si manifesti completamente.

Nel *capitolo 4*, di natura teorica ed empirica, sono stati, in primo luogo, illustrati due approcci teorici di osservazione della crisi, ossia l'"approccio esterno" o "oggettivo", che osserva le cause della crisi di natura esterna, e l'"approccio interno" o "soggettivo", che osserva le cause della crisi di natura interna. In secondo luogo, adottando l'approccio esterno, è stata predisposta la seconda parte del "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale", denominata "Le cause della crisi di natura esterna", che effettua la mappatura delle cause della crisi derivanti dall'esterno che generano o alimentano una circostanza di crisi. L'analisi è stata condotta con riferimento a differenti ambiti del contesto, a seconda della loro ampiezza: l'ambiente, inteso nel suo complesso, il settore economico di appartenenza ed il mercato nel quale l'azienda opera. Le principali cause di natura esterna della crisi individuate dal modello sono state individuate e illustrate attraverso il supporto della letteratura e dell'indagine empirica.

Il *capitolo 5*, di natura teorica ed empirica, delinea la prima e la seconda sezione della terza parte del "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale", denominata "Le cause della crisi di natura interna". Tali sezioni sono state realizzate attraverso il supporto della letteratura e dell'indagine empirica. Utilizzando l'approccio interno, in primo luogo, sono state individuate le principali categorie di soggetti imputabili della crisi, quali il management, i lavoratori e gli shareholders senza ruoli manageriali. In secondo luogo, l'utilizzo del modello "input-output" ha permesso di individuare alcune cause che, con riferimento all'approvvigionamento dei fattori produttivi, al processo di trasformazione degli stessi e alla cessione degli output, generano o alimentano una circostanza di crisi.

Il *capitolo 6*, di natura teorica ed empirica, delinea la terza sezione della terza parte del "modello di percezione del fenomeno della crisi aziendale". In esso, vengono mappate le principali cause di crisi di origine interna, riferite alle aree funzionali che compongono il sistema azienda, delineate attraverso un'analisi sistemica di natura funzionale. L'obiettivo dell'analisi per



aree funzionali è stato quello di individuare una serie di fattori o elementi interni all'azienda presenti in ogni funzione, il cui andamento genera o alimenta una circostanza di crisi. Tali fattori o eventi interni sono stati individuati attraverso il supporto della letteratura e dell'indagine empirica.

La *parte finale* è dedicata alle conclusioni, alle implicazioni teoriche e pratiche, nonché alle limitazioni della ricerca.

## 2. La metodologia della ricerca

L'*approccio metodologico* seguito è articolato nelle seguenti fasi successive:

- una prima fase della ricerca di natura teorica;
- una seconda fase della ricerca di natura empirica;
- un'ultima fase della ricerca, di natura conclusiva.

La *prima fase della ricerca* è rivolta ad un'analisi teorica del fenomeno della crisi aziendale, con particolare riferimento ai seguenti aspetti di osservazione:

- la definizione del fenomeno della crisi aziendale;
- la sua contestualizzazione nell'ambito del sistema azienda;
- l'individuazione dei sintomi della crisi, di natura qualitativa e quantitativa;
- l'approccio esterno e quello interno di osservazione del fenomeno della crisi aziendale;
- l'analisi dell'azienda, condotta per sub-sistemi, seguendo i criteri alternativi dell'analisi sistemica di natura operativa e dell'analisi sistemica di natura funzionale.

La fonte di riferimento impiegata nella prima fase della ricerca è rappresentata dalla letteratura, nazionale ed internazionale, avente per oggetto le suddette tematiche.

In particolare, l'analisi teorica del fenomeno della crisi aziendale avrebbe potuto essere condotta seguendo differenti criteri di osservazione, tra i quali si collocano i seguenti:

- l'applicazione delle teorie d'impresa al fenomeno di crisi aziendale, con particolare riferimento ad alcune teorie ampiamente riconosciute e diffuse nella letteratura, ed accomunate dal medesimo settore scientifico di derivazione;
- i momenti essenziali del fenomeno di crisi aziendale, distinti tra: previsione dello stato di crisi, accertamento dello stato di crisi, processo di risanamento aziendale.

Nel presente lavoro, si è scelto di adottare il primo criterio di osservazione, ossia di contestualizzare il fenomeno della crisi aziendale nell'ambito di una teoria d'impresa. In particolare, è stata adottata la teoria sistemica, in quanto essa si è mostrata quella maggiormente funzionale agli scopi del lavoro (come sarà motivato nel capitolo 1). La scelta del primo criterio di osservazione è dovuta alle seguenti ragioni:

- in primo luogo, essa rispetta l'oggetto della ricerca: infatti, il lavoro è focalizzato sull'individuazione dei sintomi e delle cause del fenomeno della crisi dell'azienda. Al contrario, esso non è incentrato sull'analisi tecnica e specifica dei momenti essenziali del fenomeno di crisi aziendale (ossia la previsione dello stato di crisi, l'accertamento dello stato di crisi e il processo di risanamento aziendale);
- in secondo luogo, tale criterio ha permesso di ricavare dei riferimenti concettuali utili per comprendere il fenomeno della crisi aziendale e contestualizzarlo al sistema azienda.

Analizzando la letteratura in materia, l'obiettivo di fondo della prima fase della ricerca è stato quello di creare una "bozza teorica di percezione del fenomeno della crisi aziendale", che permettesse di schematizzare, sotto il profilo teorico, i principali e più significativi sintomi e le differenti tipologie di cause della crisi.

La creazione della suddetta bozza teorica è stata possibile grazie all'impiego congiunto dei seguenti approcci di osservazione del sistema azienda:

- un "approccio esterno" o "oggettivo", con il quale sono state osservate le cause della crisi di natura esterna: si è cercato di comprendere se le relazioni tra l'azienda ed il suo contesto possono generare o alimentare una situazione di crisi. A tal fine, è stato impiegato il modello "input-output", che permette di indagare le relazioni tra l'azienda ed il suo contesto, riferendosi all'acquisizione di certi input ed alla cessione di certi output;
- un "approccio interno" o "soggettivo", con il quale sono state osservate le cause della crisi di natura interna: l'intento è stato quello di esaminare una serie di fattori o elementi interni all'azienda, il cui andamento può generare o alimentare una situazione di crisi. L'adozione dell'approccio interno ha permesso di individuare alcune cause della crisi, riferite ai vari momenti che caratterizzano il modello "input-output", da un lato, e alle varie aree funzionali dell'azienda, dall'altro.

La "bozza teorica di percezione del fenomeno della crisi aziendale" ha permesso di schematizzare quali siano i sintomi più rappresentativi della crisi, e quali le cause più frequenti, come emergenti dall'analisi della lettera-

tura. La logica della schematizzazione adottata è mutuata da alcuni studi precedenti<sup>5</sup>, i quali attribuiscono ad un'ottica schematica (*schematic view*) una serie di vantaggi:

- essa permette di semplificare in modo efficace le problematiche della gestione, sfruttando ogni informazione derivante dal contesto esterno e dall'esperienza del management e/o della proprietà, e guidando la comprensione e l'interpretazione della situazione aziendale;
- essa permette ai destinatari di elaborare una serie di validi spunti di riflessione prima che il fenomeno della crisi aziendale si manifesti completamente, maturando una percezione della situazione aziendale e permettendo un fronteggiamento anticipato della crisi<sup>6</sup>;
- lo schema che ne deriva permette l'individuazione di una serie di questioni chiave e facilita il ragionamento successivo.

La suddetta “bozza teorica di percezione del fenomeno della crisi aziendale” è stata utilizzata nell'indagine empirica, durante la seconda fase della ricerca.

Nella *seconda fase della ricerca*, il fenomeno della crisi aziendale è stato analizzato sotto il profilo empirico. Identificando un certo campione<sup>7</sup> di aziende, è stata verificata l'eshaustività e la correttezza della “bozza teorica di percezione del fenomeno della crisi aziendale” (creata nella prima fase della ricerca). A tal fine, si è scelto di impiegare un connubio di differenti fonti informative, che ha permesso di individuare molteplici ragioni del fenomeno della crisi aziendale:

- in primo luogo, un dossier contenente la documentazione relativa al progetto di risanamento di alcune aziende del campione. Tale documentazione, messa a disposizione dall'area rischi e crediti deteriorati di due istituti bancari italiani coinvolti, ha permesso di evidenziare alcune cause che hanno alimentato il fenomeno della crisi nell'azienda interessata. L'ottenimento del suddetto materiale ha naturalmente

<sup>5</sup> C.M. Lau, R.W. Woodman (1995), “Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective”, *Academy of Management Journal*, 38(2), pp. 537 ss. E.A. Locke (2002), “The Epistemological Side of Teaching Management: Teaching Through Principles”, *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), pp. 195 ss. S. Ranson, B. Hinings, R. Greenwood (1980), “The Structuring of Organizational Structures”, *Administrative Science Quarterly*, 25(1), pp. 1 ss. S. Yin, R. Jing (2014), “A Schematic View of Crisis Threat Assessment”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), pp. 97 ss.

<sup>6</sup> J.P. Walsh (1988), “Selectivity and Selective Perception: An Investigation of Managers' Belief Structures and Information Processing”, *Academy of Management Journal*, 31(4), pp. 873 ss.

<sup>7</sup> Il campione è illustrato nel par. 3 dell'Introduzione.

comportato l'assunzione di un impegno di riservatezza da parte dell'autore: da un lato, è stata concessa la possibilità di sviluppare un'analisi per informazioni aggregate, dall'altro è stata preclusa la possibilità di fare riferimento a singoli casi o situazioni che permettesero di individuare il caso in esame;

- in secondo luogo, un questionario sottoposto alle aziende del campione. Il questionario, indirizzato al CEO o al proprietario dell'azienda, ha avuto l'obiettivo di comprendere i sintomi più diffusi e le principali cause della crisi, di natura interna ed esterna, in ogni singola azienda. Il questionario è stato creato dall'autore nel 2014 ed è stato inviato alle quaranta aziende del campione nel mese di gennaio 2015. Il questionario si compone di due parti<sup>8</sup>:
  - la prima parte è di natura introduttiva, ed è focalizzata su informazioni generali che riguardano l'azienda;
  - la seconda parte è orientata al fenomeno della crisi aziendale, ed è volta ad indagare i sintomi e le cause esterne ed interne della crisi. A tal proposito, sono doverose due precisazioni, l'una riferita all'analisi dei sintomi, l'altra a quella delle cause:
    - a. con riferimento ai sintomi: i suddetti sintomi non sono stati distinti a seconda del periodo di manifestazione degli stessi rispetto alla formalizzazione del progetto di risanamento (ad esempio, un anno prima, due anni prima ecc.). Tale scelta dell'autore è riconducibile alla volontà di non indagare aspetti particolarmente delicati (legati all'attività del management e/o delle persone adibite alle singole aree funzionali), con la quasi certezza che questi non solo non sarebbero stati illustrati dai diretti interessati, ma avrebbero anche ridotto la collaborazione dell'intervistato nei confronti della ricerca. Infatti, il mancato intervento dopo la percezione dei segnali della crisi (soprattutto se percepiti anni prima rispetto all'emersione della stessa) avrebbe implicitamente ammesso una responsabilità del management, con riferimento all'incapacità dello stesso di porre in essere le opportune azioni correttive<sup>9</sup>;

<sup>8</sup> Il questionario è allegato nell'Appendice 1.

<sup>9</sup> Si consideri, infatti, che il consapevole ritardo (da parte degli amministratori della società) nell'adozione di misure per rimediare ad una situazione di crisi potrebbe comportare la progressiva riduzione del patrimonio aziendale, con conseguenti responsabilità sia in ambito civile, sia in ambito penale.

- b. con riferimento alle cause della crisi: nella fase illustrativa dell'indagine, è stato precisato alle aziende quale fosse uno degli obiettivi del questionario, ossia l'individuazione delle cause che hanno generato o alimentato la crisi stessa. Nonostante la piena disponibilità delle aziende nel partecipare all'indagine empirica, è emersa fin da subito l'incapacità (o la mancata volontà) nel distinguere quali fossero le cause primarie della crisi (ossia quelle che avessero generato la crisi, con un rapporto causa-effetto chiaro e diretto) e quali fossero le cause secondarie della crisi (ossia quelle che avessero alimentato la situazione di crisi, senza averla innescata). È stata, pertanto, condivisa la seguente interpretazione delle domande riferite alla "predisposizione" di un fattore alla crisi: nell'ambito delle risposte, il riferimento sarebbe andato sia ai fattori intesi come causa della crisi in senso stretto (ossia una causa primaria della crisi, avente un rapporto causa-effetto chiaro e diretto con il fenomeno della crisi), sia ai fattori intesi come causa secondaria della crisi (ossia che hanno alimentato la crisi, senza averla innescata).

I questionari totali raccolti sono stati quaranta. Tutte le risposte emerse dal questionario hanno avuto validità informativa. Inoltre, data l'articolazione del questionario, nelle domande aperte non sono emerse ulteriori informazioni in aggiunta alle varie alternative di risposta già individuate nello stesso.

Le risultanze del questionario si sono mostrate allineate al contenuto del dossier relativo ai progetti di risanamento delle aziende del campione. Ciò era prevedibile, poiché i soggetti destinatari del questionario sono i medesimi che, anche con differenti ruoli manageriali, hanno contribuito all'avvio del risanamento dell'impresa, le cui caratteristiche (nonché le peculiarità del fenomeno di crisi ad esso collegato) sono formalizzate nel progetto di risanamento oggetto di analisi.

Il questionario è stato un utile strumento di indagine. In un primo luogo, l'invio del questionario ad ogni azienda del campione ha rispettato il connotato di unicità del sistema azienda, poiché il ragionamento sui sintomi e sulle cause della crisi è stato riferito ad ogni caso aziendale preso in esame. In secondo luogo, il questionario ha permesso di disporre di una certa quantità di informazioni, che è stata opportunamente elaborata mediante alcuni strumenti statistici semplici (quali le percentuali di composizione del campione, in relazione alle differenti domande del questionario).