

PRESENTAZIONE

Questo nuovo libro del Professor Paolo Piciocchi si inserisce nel filone di studio sulle crisi d'impresa che ha visto l'Autore già impegnato in passato con pubblicazioni in materia. Il volume è da considerarsi la naturale prosecuzione di un interessante mirato programma di ricerca, nel quale progressivamente si integrano e di fondono i temi di management con quelli della comunicazione aziendale, a motivo del lungo l'impegno di studio e didattico dell'Autore, in un primo periodo presso i Dipartimenti di Studi e Ricerche Aziendali e di Scienze della Comunicazione e, più di recente, presso il Dipartimento di Scienze Politiche, Sociali e della Comunicazione dell'Università degli Studi di Salerno.

Nella trattazione proposta nel volume, la confluenza dei temi di management e di comunicazione riflette, più in generale, la nuova tendenza, da parte degli Studiosi, ad abbandonare la tradizionale concezione della corporate communication come pseudo-disciplina manageriale, destinata ai practitioner, inquadrata in una funzione sostanzialmente operativa, tattica (gestionale), a favore di un orientamento emergente che porta a considerare la corporate comunicazione d'impresa un'autonoma disciplina di management, dotata di un suo corpus di principi, tecniche e strumenti, che integra saperi di molteplici filoni di studio delle scienze sociali.

In questa nuova prospettiva, la comunicazione d'impresa appare sempre più centrale ai fini del management delle organizzazioni imprenditoriali, in quanto se ne riconoscono anche le rilevanti implicazioni strategiche (di governo). Il contributo della comunicazione si mostra sempre più determinante per la competitività, la sopravvivenza e il successo delle organizzazioni, non solo sul piano della gestione (management operativo) ma anche, e soprattutto, su quello del governo (management strategico).

L'impostazione del libro di Paolo Piciocchi riflette chiaramente la natura manageriale delle decisioni di comunicazione d'impresa, suggerendo di integrare gli interventi di Crisis Management e di Crisis Communication nelle

situazioni di difficoltà e di emergenza. Per l'Autore lo studio delle crisi d'impresa va, infatti, affrontato da questo duplice punto di vista, che ha il vantaggio di permettere una migliore comprensione dei fenomeni di crisi e di individuare un più efficace percorso di turnaround. I benefici dell'azione sinergica tra questi due momenti, centrale nell'analisi e nella proposta di Piciocchi, possono conseguirsi solo se le iniziative di comunicazione di crisi, in presenza di eventi avversi all'organizzazione, vengono inquadrare, decise ed implementate in una prospettiva manageriale a tutto tondo (a livello strategico ed operativo), in linea con le decisioni di gestione della crisi.

Il terreno su cui muoversi per sviluppare efficacemente questa prospettiva e, di conseguenza, per saldare proficuamente Crisis Management e Crisis Communication è, secondo l'Autore, l'Approccio Sistemico Vitale. Grazie alle azioni delle due componenti qualificanti il sistema d'impresa (l'organo di governo e la struttura operativa), l'ASV consente, da un lato, di leggere ed interpretare la complessità del contesto esterno ed interno all'organizzazione d'impresa, da cui può derivare la percezione in tempo utile di segnali deboli connessi a fattori di crisi esogeni o endogeni, e, dall'altro, di interagire e stabilire una fitta rete di rapporti fiduciari con i sovra-sistemi (resource-holder), soprattutto con quelli rilevanti. L'alta densità di relazioni costituisce un patrimonio relazionale assai prezioso soprattutto nei momenti sfavorevoli, quando si rende necessaria la comunicazione di crisi che favorisca il dialogo costruttivo con i pubblici e la tutela della corporate reputation.

Oltre che per la solida e innovativa cornice teorico-concettuale, di tipo multidisciplinare, nell'ambito della quale Paolo Piciocchi ben inquadra la problematica trattata, il libro si fa apprezzare anche per lo sforzo di proporre una specifica originale metodologia di base per un percorso che va dal fronteggiamento della crisi (anche in via preventiva), alla valutazione, alla gestione, al monitoraggio e al superamento della crisi stessa, fino al risanamento. Centrale in questo percorso è la pianificazione di programmi di gestione (anche di comunicazione) flessibili e adattabili alle diverse situazioni d'emergenza che possono presentarsi, l'impiego di metodi simulativi, l'analisi della vulnerabilità, lo studio degli scenari.

La metodologia individuata, che, è bene ribadirlo, è resa possibile dalla cornice teorico-concettuale costruita a monte dall'Autore, consente di operationalizzare l'accennato processo di integrazione della gestione della crisi e della comunicazione di crisi. Di tale processo necessitano fortemente le imprese per trovare una possibile soluzione alle situazioni di difficoltà, come chiaramente dimostrano le criticità emerse dei casi study analizzati nella parte finale del volume.

La constatazione che sono ancora poche le imprese che portano avanti programmi sinergici di Crisis Management e di Crisis Communication, fa comprendere l'originalità della ricerca svolta da Piciocchi e il valore della proposta metodologica contenuta nel presente volume.

ALFONSO SIANO
Ordinario di Economia e gestione delle imprese
presso l'Università degli Studi di Salerno

Fisciano, Università, febbraio 2018.

Ringraziamenti

Il presente volume è frutto di un lavoro di ricerca personale.

Desidero ricordare tutti coloro che mi hanno aiutato nella stesura con suggerimenti, critiche ed osservazioni: a loro va la mia gratitudine, anche se a me spetta la responsabilità per ogni errore contenuto di questo lavoro.

Ringrazio anzitutto il professor Gaetano Maria Golinelli, riferimento accademico di disciplina il prof. Alfonso Siano con cui ho avuto interessanti confronti che hanno permesso l'arricchimento del lavoro, il professor Sergio Barile, fonte sempre di spunti critici e di riflessioni attente: senza il loro supporto e la loro guida sapiente questa tesi non esisterebbe.

Infine ringrazio la dott.ssa Azzurra Trani per il contributo all'analisi delle crisi applicato al caso Volkswagen.

INTRODUZIONE

In tempi recenti abbiamo sentito spesso parlare di crisi, un fenomeno complesso e vasto con cui le imprese e la loro capacità di sopravvivere hanno dovuto fare i conti. Sin dal 2008, l'attuale contesto socio-economico ci ha mostrato che coloro che sono incapaci di adattarsi all'ambiente circostante, sempre più in divenire, sono inevitabilmente destinati ad attraversare un periodo critico nel medio-lungo termine.

In ambienti sempre più dinamici e competitivi a livello globale cresce il rischio per l'impresa di imboccare un sentiero involutivo che vada a minarne la stabilità e quindi la vitalità¹. Durante il suo ciclo di vita essa può incorrere in situazioni di squilibrio, imputabili sia all'azione delle variabili esterne, sia ad inefficienze operative che possono determinare il progressivo deterioramento della sanità economica, finanziaria e patrimoniale, fino a sfociare nel temuto stato di crisi. Questa situazione va fronteggiata con interventi di Crisis Management² e Crisis Communication³. Solo l'azione sinergica di questi due approcci può far sì che l'impresa torni a prosperare perché “quasi ogni crisi ha in sé i germi del successo e le radici del fallimento; trovare, coltivare, raccogliere quel successo potenziale è l'essenza della gestione della crisi⁴”.

Va posta, quindi, l'attenzione sia sulla capacità dell'Organo di Governo (OdG) di individuare la situazione di squilibrio e gestire adeguatamente le pressioni interne ed esterne, sia sul Chief Communication Officer (CCO) che deve tutelare ed eventualmente, ripristinare i fattori “intangibili” ma

¹ FRAME J.D., *Managing risk in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003.

² ALBRECHT S., “Crisis management for corporate self-defense: how to protect your organization in a crisis – how to stop a crisis before it starts”, *American Management Association*, New York, 1996.

³ ULMER R.R., SELLSNOW T.L., SEEGER M.W., *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*, Sage Publications, 2017.

⁴ AUGUSTINE N.R., *Come trasformare la crisi in un successo*, in Harvard Business Review, 1996.

sempre più importanti per l'impresa, quali il brand e la reputation⁵.

Lo scopo di questo lavoro è finalizzato proprio allo studio delle crisi d'impresa da questo duplice punto di vista per cercare di comprenderne appieno le peculiarità e fornendo una metodologia di base per l'avvio di un percorso efficace di turnaround.

La prospettiva utilizzata è multidisciplinare e va dagli strumenti di analisi richiesti dal monitoraggio delle situazioni critiche alla costruzione dei piani di risanamento. Quest'ultimo si evolve in cinque sottoprocessi quali la prevenzione e la protezione dagli eventi di difficoltà (prevention e protection); l'individuazione e la valutazione dello stato di difficoltà (decline and crisis assessment); la gestione della crisi (decline and crisis management); il controllo (monitoring) e la comunicazione (communication)⁶. Tutti questi aspetti verranno ampiamente analizzati in questo lavoro.

Si tratterà del concetto di "crisi d'impresa" ad ampio respiro, cercando di offrire una panoramica generale del fenomeno, i possibili sviluppi e la poliedricità delle sue manifestazioni. Verranno presi in considerazione diversi approcci teorici e diverse classificazioni del fenomeno per avere un inquadramento complessivo con più chiavi di lettura. Lo studio dei processi di degenerazione porterà, inoltre, all'individuazione dei segnali e all'analisi delle cause che comportano la perdita dell'omeostasi dell'impresa e il conseguente passaggio dallo stato fisiologico allo stato patologico.

È chiaro che l'impresa per assicurarsi sopravvivenza e sviluppo ha bisogno di creare una fitta rete di relazioni che serviranno per ottenere le risorse necessarie dall'ambiente esterno. Difatti, molti sono i filoni di studio che considerano l'impresa non più solo come un'entità economica ma anche sociale.

L'Approccio Sistemico Vitale si sviluppa proprio sulla base di queste considerazioni⁷. La finalità del sistema impresa vitale è la sopravviven-

⁵ BENNETT R., KOTTASZ R., "Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: an Empirical Investigation", in *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 5, n. 4, 2000, pp. 224-234.

⁶ SCIARELLI S., "Comunicazione e gestione della crisi", in *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 59, 2011, pp. 63-75. BRONDONI S., *Pubblicità, comunicazione integrata, Global Corporate Communication. Product Management, Brand Management, Global Business Management*, Relazioni di Collaborazione Università-Impresa, 2013, pp. 7-30. BRONDONI S.M., "Comunicazione, performance e sistema delle risorse immateriali d'impresa", in *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 59, 2011, pp. 41-52.

⁷ BARILE S., *Management sistemico vitale. Decidere in contesti complessi*, Vol. I., Giappichelli, Torino, 2009. BARILE S., SAVIANO M., "Foundations of systems thinking: the Structure-System paradigm", in AA.VV., *Contributions to theoretical and practical advances in management. A Viable Systems Approach (vSa)*, International Printing Srl Editore, Avellino, 2011.

za⁸, che dipende dalle azioni delle due componenti che costituiscono l'impresa stessa, ossia organo di governo e struttura operativa. La vitalità richiede pertanto la capacità del primo di leggere e interpretare la complessità del contesto in cui si trova ad operare⁹, ma ha bisogno anche della capacità relazionale della struttura operativa. Questi caratteri possono essere indicativi dell'idoneità del sistema di generare valore per gli stakeholders e della sintomaticità degli stati di crisi. L'organizzazione non va considerata come un soggetto a sé stante ma piuttosto come un'entità caratterizzata dalla partecipazione. Già Saraceno sosteneva che "il sistema può esistere solo per il fatto che le parti che lo compongono sono legate da reciproche connessioni in virtù delle quali esso ha modo di adattarsi all'ambiente con il quale interagisce e, se ne ha la forza, lo modifica a proprio vantaggio al fine di sopravvivere¹⁰".

L'azienda, quindi, analizzata nella sua concezione sistemica, dalla natura dinamica e complessa, inserita in una realtà incerta e mutevole, è chiamata a stabilire condizioni di risonanza e consonanza. Verranno inoltre analizzati vari approcci teorici riguardanti l'interdipendenza sistemica e i diversi rapporti con i sovra sistemi (stakeholders/resource holders¹¹), i quali, esercitando pressioni e attese sull'impresa sistema-vitale (in base al loro grado di rilevanza¹²) possono condizionarne il percorso evolutivo portando anche a situazioni di crisi. Il concetto dei resource holders è fondamentale per il buon equilibrio sistemico¹³, per la competitività e per rafforzare o ricostruire una buona corporate reputation¹⁴. Quest'ultima, infatti, pur essendo un asset intangibile, è un grande valore (se positiva), in grado di ribaltare anche situazioni di difficoltà.

⁸ BADINELLI R., BARILE S., NG IRENE C.L., POLESE F., SAVIANO M., DI NAUTA P. (2012), "Viable Service Systems and Decision Making in Service Management", in *Journal of Service Management*, vol. 23, n. 4, pp. 498-526.

⁹ CRAVERA A., *Competere nella complessità – Il Management tra ordine e caos*, ETAS Rizzoli, Milano, 2008.

¹⁰ BEER S., *L'azienda come sistema cibernetico*, Isedi, Milano, 1973.

¹¹ FREEMAN R.E., MCVEA J., *A stakeholder approach to Strategic management*, Darden Graduate School of Business Administration, vol. 1/2, University of Virginia, Charlottesville, VA, 2002.

¹² BARILE S., NIGRO C., TRUNFIO M., "Un modello per la valutazione della rilevanza dei sovra-sistemi", in *Esperienze d'impresa*, Serie Speciale S/1, 2003, pp. 90-91.

¹³ BRONN P.S., BRONN C., "A reflective resource-holder approach: co-orientation as a basis for communication and learning", in *Journal of Communication Management*, vol. 7, n. 4, 2003, pp. 291-303.

¹⁴ BLACK E., CARNES T.E., RICHARDSON V., "The market value of corporate reputation", in *Corporate Reputation Review*, vol. 3, n. 1, 2000, pp. 31-42.

La crisi richiede, quindi, un'adeguata attività di analisi e di identificazione dei rischi che attraverso la costruzione di una scala di priorità porta ad una soluzione immediata del problema. Da qui, il bisogno di sistemi di prevenzione e allerta o, qualora fosse tardi, di una corretta diagnosi da parte dell'OdG per mettere in atto gli interventi sanatori più appropriati.

È il management che deve assicurare il continuo e tempestivo adattamento dell'impresa al mutamento delle circostanze interne ed esterne poiché un eventuale ritardo nel capire e, di conseguenza, nell'avviare i cambiamenti necessari per affrontare eventi difficili, può portare l'impresa a soccombere agli eventi. Pertanto, il manager o l'OdG deve essere in grado di anticipare i rischi e cogliere le opportunità, tenendo salde le redini dell'organizzazione.

Detto ciò, la crescente diffusione di crisi riguardanti le piccole e medie imprese (PMI) ma anche le aziende di grandi dimensioni ha stimolato la ricerca di soluzioni in grado di fronteggiare con maggiore efficienza ed efficacia tali problematiche. Dire che un'impresa vive una situazione di crisi non significa comunicare un momento di sbandamento per l'impresa, ma si prende atto che la formula imprenditoriale esistente non ha più ragione di essere e quindi va prontamente modificata. I cambiamenti possono essere vari e più o meno incisivi: dal cambio della proprietà alla cessione di alcune parti dell'azienda a terzi, dalla ristrutturazione dei siti produttivi alla riformulazione/rilancio del prodotto, dal cambio del management ad una nuova strategia di comunicazione¹⁵. Lo strumento a cui fare ricorso è il piano di risanamento, un percorso articolato in alcune fasi fondamentali, all'interno del quale gli obiettivi sono rappresentati dalla volontà di fronteggiare la crisi, di riequilibrare l'azienda e di avviare un processo di sviluppo e di espansione.

Contestualmente, si analizzerà la gestione della crisi dal punto di vista della comunicazione. Un'attività che può essere considerata come un vero e proprio investimento in termini di valore aziendale. Non sempre si possono evitare i problemi connessi agli eventi critici ma è vitale imparare a fronteggiarli seguendo una precisa strategia, senza lasciare nulla al caso, evitando ogni tipo di divagazione e cercando di coordinare le informazioni¹⁶.

La comunicazione di crisi, a questo punto, deve essere un processo interattivo di scambio che non può limitarsi a diffondere una corretta informa-

¹⁵ BRONDONI S.M., GNECCHI F., "La comunicazione di corporate governance", in *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 73-74, 2011, pp. 169-190; BRONDONI S.M., "La comunicazione integrata in eccesso di offerta", *Il Sole 24 Ore*, vol. 1, n. 10, 2002.

¹⁶ STUBBÉ H.E., VAN EMMERIK M.L., KERSTHOLT J.H., "Helping behavior in a virtual crisis situation: effects of safety awareness and crisis communication", in *Journal of Risk Research*, vol. 20, n. 4, 2017, pp. 433-444.

zione sul rischio ma creare un rapporto di fiducia e di colloquio fra chi il rischio deve gestirlo e chi vi è esposto¹⁷. Paradossalmente, in alcune situazioni, subire momenti di crisi può rivelarsi un vantaggio poiché se ben gestiti possono diventare delle vere opportunità di sviluppo dalle quali uscire più forti e consapevoli delle proprie capacità¹⁸.

Per risollevarsi e rilanciare l'impresa, il messaggio da promuovere è quello che nonostante le difficoltà, le organizzazioni che hanno ripensato l'intero modo di competere e il loro modello di business senza snaturarsi ma solo per acquisire unicità nei mercati, sono quelle che hanno accolto la sfida della crisi, vincendola. Garbellano¹⁹, in una ricerca sulle PMI italiane, spiega come quelle che vincono la sfida della crisi sono le imprese ad alta densità di relazioni, in cui la vision costituisce la guida e il legame tra i vari stakeholders. Gli aspetti comuni a queste imprese leader sono:

- arricchiscono il valore per il cliente ottenendo così un'adeguata remunerazione;
- gestiscono ogni tipo di contatto con gli stakeholders;
- investono notevolmente nei processi produttivi e nel settore di ricerca e sviluppo;
- vanno ad integrare innovazione e internazionalizzazione;
- creano una governance solida e autorevole fondata su alleanze strategiche con altri imprenditori o team manageriali;
- sviluppano il know how dando spazio a nuove competenze e talenti; sono aperti a diversi tipi di collaborazioni anche a livello globale.

Certo, non sempre le organizzazioni sono preparate ad affrontare tutto questo. Non è semplice decidere che da quel momento in poi qualcosa nella propria azienda deve essere rivisto e non tutti sono capaci di gestire questo cambiamento nel modo più opportuno. Anche grandi multinazionali con manager preparati si sono ritrovate, talvolta, a sbagliare approccio in queste situazioni inaspettate e caotiche.

Passando così dalla teoria alla pratica, si analizzeranno se e come sono stati gestiti alcuni scandali che hanno colpito Volkswagen, Barilla, IKEA, Geymonat e Takata.

¹⁷ SIANO A., "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", in *Sinergie*, n. 89, 2012, pp. 3-23.

¹⁸ CROCKFORD N., *An Introduction to Risk Management*, 2nd ed., Woodhead-Faulkner, Cambridge, 1986; CROUHY M., GALAI D., MARK R., *Risk Management*, McGraw-Hill, New York, 2001.

¹⁹ GARBELLANO S., *Come le medie imprese di successo hanno superato la crisi*, FrancoAngeli, Milano, 2015.

Si evidenzieranno le criticità dei casi e si valuterà l'applicazione di piani di Crisis Management e Crisis Communication come possibile soluzione, attraverso la prevenzione e il monitoraggio ma anche tramite programmi di risanamento economico e reputazionale, al fine di un efficace turnaround aziendale.

Capitolo Primo

LA CRISI D'IMPRESA: UNA PANORAMICA

Sommario: 1.1. I diversi approcci di studio del fenomeno della crisi d'impresa. – 1.2. Un inquadramento delle questioni legate al fenomeno della crisi d'impresa e analisi di alcune tipologie di crisi. – 1.3. Lo sviluppo della crisi: dallo stato fisiologico allo stato patologico.

1.1. I diversi approcci di studio del fenomeno della crisi d'impresa

Il fenomeno delle crisi d'impresa è stato, e continua ad essere, ampiamente studiato, considerato anche l'attuale contesto socio-economico. Negli ultimi decenni un numero sempre più elevato di aziende, anche storiche, si sono trovate in situazioni di difficoltà che non sempre sono state affrontate con prontezza e raggiungendo risultati positivi.

Dall'inizio della crisi nel 2008 sono fallite in Italia circa 82.000 imprese, con la conseguente perdita di un milione di posti di lavoro. Questo è quanto emerge dai dati raccolti dal Cerved¹ che individua nel 2014 un picco di fallimenti aziendali, oltre 15.000: con le liquidazioni volontarie e le procedure concorsuali non fallimentari il dato sale a 104.000.

La crisi ha particolarmente indebolito soprattutto le piccole-medie imprese (PMI), che non riescono a recuperare terreno con la stessa capacità delle imprese più grandi in uno scenario economico ancora critico. In queste realtà, i fallimenti restano ben sopra la media degli anni precedenti e in molti paesi continuano a crescere. Le maggiori criticità permangono in relazione: alla struttura finanziaria, che risente di una liquidità fortemente deteriorata,

¹ Il Cerved Group S.p.a. è un gruppo con sede a Milano che opera come Information Provider. Valuta la solvibilità e il merito creditizio delle imprese, monitorando il rischio di credito durante tutte le fasi strategiche. Si veda www.cerved.com.

alla riduzione del fatturato, all'allungamento dei tempi di pagamento e a un complicato accesso al credito.

Le PMI sono infatti più esposte dei grandi gruppi agli effetti negativi di una crisi.

La maggiore vulnerabilità discende da numerose cause:

– le minori dimensioni rendono più difficile assorbire imprevisti, di fatti, un calo del volume d'affari può a volte pregiudicare la prosecuzione dell'attività stessa;

– le PMI operano generalmente in pochi o in un solo comparto economico, spesso di nicchia. Non riescono quindi a diversificare rischi, clienti e fornitori e sono frequentemente collegate al destino di un settore o di un'azienda di maggiore dimensione.

Ci troviamo, quindi, a trattare un tema di forte attualità² che ha attirato e stimolato molti studiosi e teorici.

Non è raro che questo termine, sia stato utilizzato, nella sua accezione più ampia e indefinita, come “alibi” dietro al quale si nascondono circostanze contingenti e legate ad un'azione imprenditoriale non rispondente ai tempi. Dicendo questo non si intende sminuire la portata del fenomeno (che di certo ha prodotto effetti significativi) ma la si vuole contestualizzare al meglio, puntualizzando che possono esistere (o coesistere) cause non sempre imputabili a variabili macro-economiche.

Diciamo, quindi, che la crisi non è inquadrabile come fenomeno unitario e definibile a priori, ma è il prodotto di una serie di circostanze. Occorre analizzare le sue componenti fondamentali e le sue cause in base ai diversi contesti e approcci teorici.

A tal proposito uno dei primi lavori in merito risale agli anni '20 del '900 ed è di stampo macro-economico: la crisi viene vista come condizione essenziale per “giustificare” la ripresa e l'espansione. Un evento ineluttabile e necessario in quanto parte della ciclicità tipica del modello economico-capitalistico che alterna fasi espansive a fasi restrittive. Secondo vari manuali di economia politica in questa alternanza dinamica ci sarebbero essenzialmente quattro fasi: la ripresa, l'espansione, la crisi e la depressione³. Nella ripresa si assiste ad una crescita dell'occupazione, del reddito e dei

²La breve analisi svolta conferma l'importanza degli interventi di policy, che hanno influito su impatti, tempi e modalità della crisi. L'UE ha suggerito alcune linee di azione comune, ma gli interventi sono stati differenziati, sin dal recepimento e applicazione delle più rilevanti direttive comunitarie.

³SANNA A., *Manuale di economia politica*, Tramontana, Milano, 1989.

consumi alla quale segue la necessità di espansione e di produzione causata dall'aumento della domanda. Si arriva però ad un momento in cui la domanda è satura e arresta la sua crescita; questo porta le imprese a frenare la loro produzione. È qui che le imprese più solide, pur subendo molte perdite riescono a rimanere in piedi, a differenza delle più instabili e fragili che molte spesso si vedono costrette alla chiusura. L'abbassamento della domanda e l'elevata offerta porta a ridurre i prezzi e a rilanciare la fase di ripresa facendo ripartire l'intero ciclo. In quest'ottica la crisi può essere considerata: "un evento positivo in quanto foriero, secondo la teoria della selezione naturale, dell'espulsione dal mercato di quelle imprese meno efficienti"⁴.

Perno di questi studi è anche la figura dell'imprenditore come chiave di volta della situazione di emparse. Egli è il primo soggetto chiamato a fronteggiare la crisi di impresa e a gestire i cambiamenti che questo fenomeno comporta, identificando tempestivamente i segnali, utilizzando al meglio gli strumenti a sua disposizione ed essendo aperto all'innovazione. Schumpeter in un suo contributo chiave afferma "designiamo con il termine impresa le attività consistenti nella realizzazione di innovazioni; chiamiamo imprenditori coloro che le realizzano". Impresa significa dunque innovazione; e innovazione implica in sé un cambiamento. Per questo motivo affermiamo che la crisi, se affrontata e superata nel modo corretto, può essere la svolta positiva di cui l'impresa aveva bisogno.

In Italia, appaiono in declino proprio gli investimenti nel campo dell'innovazione. Alla radice di tale circostanza, c'è un modello produttivo e di specializzazione scarsamente innovativo e che ha pensato di riuscire a competere sui mercati globali "semplicemente" contraendo i costi.

In questi casi il cambiamento richiesto alle imprese è spesso notevole e difficile da attuare. L'esigenza da ricercare è soprattutto la sopravvivenza (totale o parziale) e la continuità imprenditoriale. Occorre mantenere il giusto equilibrio tra la necessità di favorire il risanamento e la tutela degli operatori ed interessi coinvolti. Non solo prestando attenzione agli stakeholders. Possiamo notare, infatti, che negli ultimi decenni si è diffusa l'idea di impresa come bene comune⁵. Essa – pur essendo un bene di proprietà privata – persegue anche obiettivi di rilievo generale quale l'occupazione, lo sviluppo economico, la crescita della produttività del paese. Si rende opportuna pertanto una mediazione tra le varie esigenze tenendo sempre presente che comunque la crisi è il segnale che la formula imprenditoriale va modificata e messa al passo con i tempi.

⁴ PICIOCCHI P., *Crisi d'impresa e monitoraggio di vitalità*, Giappichelli, Torino, 2003.

⁵ GRASSELLI P., *L'impresa e la sfida del bene comune*, FrancoAngeli, Milano, 2011.

Negli studi successivi condotti negli anni '70 ci si soffermò soprattutto sul carattere imponderabile della crisi, come evento patologico, eccezionale e inevitabile che non poteva essere governato dalla singola impresa. In questi anni le crisi venivano imputate soprattutto alla componente umana, al management o ad altri soggetti della catena produttiva, “persino ai detentori del capitale, troppo – o troppo poco – propensi al rischio, avidi di dividendi o avversi a qualsiasi tentativo di fronteggiamento del dissesto⁶”.

Vanno però fatte delle considerazioni. Gli scenari che si manifestano in questi anni sono frutto del cosiddetto “boom economico” degli anni '50-'60. Parliamo di un arco temporale della storia d'Italia che ha visto una forte crescita sia economica che tecnologica. Potremmo addirittura supporre che più che l'intraprendenza e l'abilità lungimirante degli imprenditori italiani, a favorire questa espansione fu l'incremento del commercio internazionale.

Grazie a questa apertura, il mercato italiano riprese a respirare spinto verso un ammodernamento. Vennero scoperte nuove fonti di energia che portò al conseguente abbassamento del costo delle materie prime.

Va osservato, inoltre, che il cosiddetto “miracolo economico” non sarebbe stato reso possibile senza il basso costo del lavoro. Gli alti livelli di disoccupazione negli anni cinquanta furono la condizione perché la domanda di lavoro eccedesse abbondantemente l'offerta, con le prevedibili conseguenze in termini di andamento dei salari.

Alla fine degli anni sessanta, però, questa prosperità smisurata cominciò ad avere le prime ripercussioni: cominciò a ridursi l'offerta di lavoro con il conseguente aumento del costo della manodopera; alle rivoluzioni studentesche che scossero il paese si aggiunsero le lotte sindacali operaie che furono il preludio dell'autunno caldo, il periodo storico conosciuto come gli anni di piombo. Questo comportò per le imprese: aumento dei costi del lavoro, delle materie prime, del capitale, dell'inflazione, con una contrazione della produttività. A partire dagli anni '50, presso l'Università di Harvard, nell'ambito dell'economia industriale venne sviluppato un interessante teorema economico il paradigma SCP (Struttura-Condotta-Performance) che lega i risultati (performance) delle imprese al loro comportamento (condotta) e, indirettamente, alla struttura del settore industriale di appartenenza. In base a questo approccio le caratteristiche della struttura di un settore industriale determinano in modo esogeno e univoco il comportamento delle imprese che

⁶ VARVELLI R., “La crisi d'azienda. Tentativi tecnici di risposta”, in *Sviluppo e organizzazione*, 1974.

vi fanno parte. Le imprese dovrebbero così sottostare alle regole esterne e adattare la propria condotta per ottenere una buona performance⁷. Secondo il paradigma SCP il comportamento delle imprese è determinato dalla struttura del settore industriale (ossia impianti, numero imprese, differenziazione di prodotto, barriere di ingresso, concentrazione).

La struttura industriale, a sua volta, è determinata dalle condizioni di base del mercato, considerate variabili esogene⁸ non modificabili né dalle imprese, né dai policy maker. Il paradigma SCP analizza però soltanto un aspetto della realtà. La struttura industriale influenza e determina il comportamento delle imprese ma è anche vero che alcune imprese leader, di grandi dimensioni e con un forte potere di mercato, possono essere in grado di modificare a proprio vantaggio sia le regole del gioco che le caratteristiche stesse del settore industriale in cui operano⁹. Dagli anni '80 in poi, le crisi si trasformano da eventi episodici legati perlopiù all'incapacità o ai comportamenti colposi di imprenditori o manager a fenomeni più o meno periodici. Il fulcro del nuovo approccio ruota sull'idea che la crisi è un cambiamento necessario per introdurre innovazione, sostenendo addirittura che essa talvolta potrebbe essere "creata" dal management per spronare l'organizzazione ad una maggiore flessibilità e competitività. Un top manager italiano, Franco Tatò, a tal proposito si esprime dicendo: "bisogna fare di più e affermare un'attitudine generale al cambiamento che renda possibile modificare continuamente qualsiasi situazione"¹⁰.

⁷ È opportuno distinguere due diversi obiettivi (performance) delle politiche industriali: la performance aziendale e il surplus totale. La prima è il risultato economico della singola impresa, misurata in termini di fatturato, di profitto, di vendite e di quota di mercato. Il surplus totale è il benessere collettivo (o sociale) che tutti gli operatori economici traggono dal settore industriale.

⁸ Le principali condizioni sarebbero la tecnologia che determina l'andamento del costo medio di produzione delle imprese e le economie di scala della produzione; l'elasticità della domanda determinata dalla sostituibilità del bene economico con altri beni sostituti, e i fattori storico-ambientali. Ad esempio, l'imprenditorialità è generalmente ostacolata dall'instabilità politica del paese, dal livello di corruzione, dalla sindacalizzazione del lavoro, ecc.

⁹ PANATI G., GOLINELLI G.M., *Tecnica economica industriale e commerciale*, Nis, Roma, 1993.

¹⁰ TATÒ F., "Soluzioni innovative alla crisi", in *L'impresa - Quaderni II*, 1992.

1.2. Un inquadramento delle questioni legate al fenomeno della crisi d'impresa e analisi di alcune tipologie di crisi

Nei primi anni del nuovo millennio si cominciò a parlare di crisi sistemiche e/o di contestualizzazione: un evento patologico ma con un'accezione più ampia dei fattori scatenanti. Da qui nacquero due scuole di pensiero: il filone soggettivo– comportamentista e quello “obiettivo”. Se da una parte si sostiene che la crisi dipenda da errori manageriali e che, di conseguenza possa essere governabile dall'impresa in funzione delle capacità dell'OdG; dall'altra la responsabilità umana viene ridimensionata. Si tiene conto, infatti, dei molteplici fattori imponderabili che sfuggono al controllo umano e che rendono l'impresa vulnerabile, come l'aumento del costo delle materie prime, il crollo della domanda, l'ingresso nel mercato di nuovi competitor. Si giunge quindi ad una prima classificazione: crisi per cause oggettive e crisi per cause soggettive (vedi figura 1.1). Come cause soggettive possiamo individuare:

- comportamenti opportunistici¹¹ che portano a favorire gli interessi personali a discapito di quelli aziendali, e quindi conseguente mancanza di senso di appartenenza;
- inerzia o capacità inadeguate rispetto al ruolo che si ricopre (inesperienza o mancanza di requisiti);
- mancato rispetto di regole o procedure necessarie per scongiurare tali situazioni;
- ridotta capacità di previsione e reazione in queste situazioni rispetto alla concorrenza;
- rigidità strutturale, ovvero incapacità dell'azienda di far fronte ad eventi esterni;
- mancanza di innovazione e di capacità di cambiamento.

In base, poi, ai fattori scatenanti si avrà una seconda macro-classificazione:

- crisi interne – provocate da errori decisionali che creano inefficienze aziendali nell'ambito delle risorse umane
- crisi esterne – che traggono origine da cause ambientali, economiche, settoriali, legislative, solo per citare le più frequenti.

¹¹ Si pensi ai tanti scandali finanziari, italiani e americani, dove i manager pur di arricchirsi attraverso i compensi legati alle performance, hanno volutamente alterato i dati economici delle aziende in cui lavoravano portandole a crack finanziari.