

# CRISI AZIENDALI E CONTROLLO DI GESTIONE: L'IMPORTANZA DEGLI STRUMENTI DI CONTROLLO NELLA PREVENZIONE DELLA CRISI

**L**a crisi è un fenomeno che un tempo veniva giudicato straordinario mentre oggi è classificato spesso come un evento normale o ricorrente. L'azienda deve quindi sviluppare la capacità di prevenire questo stato ricorrendo a strumenti adeguati. Questi sistemi possono permettere di avere una tempestiva percezione di una possibile crisi così da poter intervenire immediatamente prima che si avvii un processo degenerativo. La degenerazione della crisi può sfociare, infatti, in situazioni problematiche come i piani di risanamento o, peggio ancora, nella chiusura dell'impresa. Spesso la crisi non rappresenta un fatto inevitabile e improvviso quanto piuttosto deriva dall'accumulo di errori commessi nel tempo. Il controllo di gestione attraverso i suoi strumenti e le sue attività rappresenta un valido aiuto per comprendere se esistono o meno i sintomi di una possibile crisi. Questi devono poi essere correttamente interpretati dal management in modo da poter avviare gli opportuni interventi correttivi.

## Crisi aziendale: un fenomeno complesso

La vita di un'impresa è caratterizzata dall'alternarsi di fasi di successo e di difficoltà. In passato il passaggio da una situazione positiva ad una negativa era, normalmente, accompagnata da segnali che potevano definirsi "premonitori", il cui manifestarsi poteva essere rapido o lento. Le fasi che generalmente un'impresa attraversa durante la sua vita si possono classificare in tre macro - categorie (Tavola 1):

- successo;
- declino;
- crisi.

La fase che precede la crisi viene definita declino e rappresenta comunque una situazione in cui l'impresa non crea valore ma lo distrugge. La crisi può, invece, essere definita come lo stadio successivo a quello del declino e si può manifestare attraverso diversi fenomeni come ad esempio: rilevanti perdite economiche, riduzione del valore d'impresa, assorbimento di cassa, riduzione della

capacità di credito e conseguente perdita di fiducia da parte delle istituzioni finanziarie. Il fattore temporale nella gestione e soluzione della crisi è un elemento determinante in quanto un ritardo o, peggio ancora, la mancata volontà di riconoscere lo stato di crisi può sfociare in una situazione irreversibile che può portare l'impresa verso il dissesto.

La crisi d'impresa presenta elementi che riguardano diversi ambiti:

- quello economico - finanziario, in cui si manifestano perdite economiche e problemi di natura patrimoniale (valore capitale dell'impresa) e/o finanziario (flussi negativi);
- quello organizzativo, in cui spesso si assiste a situazioni di demotivazione, di aumento della conflittualità e di perdita del personale più capace;
- quello gestionale, in cui si riduce sia la capacità dell'impresa di operare in modo proficuo sul mercato che la sua competitività.

La crisi aziendale può, in funzione del tempo, essere in una fase iniziale o in una fase acuta e può quindi presentare diversi gradi di reversibilità e/o irreversibilità. Quando un'impresa si trova in una situazione irreversibile opera in una situazione di dissesto che porta verso il fallimento o la liquidazione volontaria. In partenza comunque ogni situazione di crisi può essere considerata reversibile e solo un'attenta valutazione degli squilibri presenti e delle cause possono dare un quadro esatto della possibilità di risoluzione della situazione di difficoltà creatasi.

Esistono diversi fattori che possono influenzare il ciclo di vita dell'impresa e trascinarla verso la crisi. Tra questi si possono citare:

- il settore merceologico in cui l'azienda si trova ad operare;
- i fondamentali di un'economia (fattori macroeconomici);
- la dimensione e/o la cultura dell'impresa che spesso determina una difficoltà al confronto con realtà globali;
- le caratteristiche del sistema finanziario nazionale che, soprattutto in periodi come quello attuale, e a seguito delle politiche di erogazione del credito sempre più stringenti possono

**di Marco Bazzlerla**  
Partner di Studio  
Temporary manager

impedire l'accesso al credito da parte di imprese poco strutturate;

- il passaggio generazionale. Molte sono le imprese italiane che oggi o nei prossimi anni dovranno affrontare il tema molto delicato del trasferimento delle leve del comando dal fondatore alla generazione successiva.

La diagnosi implica che siano analizzate correttamente la realtà culturale e sociale dell'impresa, le sue dinamiche concorrenziali, i suoi profili organizzativi e strategici.

### Il ruolo del controllo di gestione nella prevenzione della crisi

Le recenti esperienze mostrano come il tradizionale percorso dell'impresa che, dalla situazione di normalità volge verso una situazione di crisi, preceduta da una fase di declino, abbia subito una evidente riduzione in termini temporali. Mentre nel passato il passaggio da una fase all'altra richiedeva anche anni, oggi la crisi si può presentare in modo molto veloce e senza che si verifichino quei segnali "premonitori" che nel passato caratterizzavano invece il processo. L'avvento della tecnologia e la conseguente digitalizzazione di molti *business* è uno dei fattori che contribuisce alla riduzione dei tempi di passaggio dalla normalità alla crisi. Si parla oggi di *Big Bang disruption* come di un fattore che ha un effetto devastante in molti settori per cui le aziende "tradizionali" vengono attaccate dalle nuove imprese che presentano prezzi più bassi, qualità più elevata e spesso con un più elevato livello di personalizzazione.

Ne consegue, quindi, che l'approccio al fenomeno della crisi deve cambiare in quanto non è più un fenomeno straordinario ma piuttosto un elemento di normalità che quindi si può presentare anche in modo ricorrente.

Le imprese devono quindi sviluppare una capacità di prevenire la crisi anche mediante l'utilizzo di strumenti e di attività tipiche del controllo di gestione. Non è ovviamente sufficiente che il problema o l'opportunità sia compresa dal *management* di secondo livello e quindi a più diretto contatto con il mercato. È fondamentale che fin dal momento della diagnosi vi sia una forte volontà da parte di tutti gli attori - chiave dell'impresa: proprietà e *management* di primo livello.

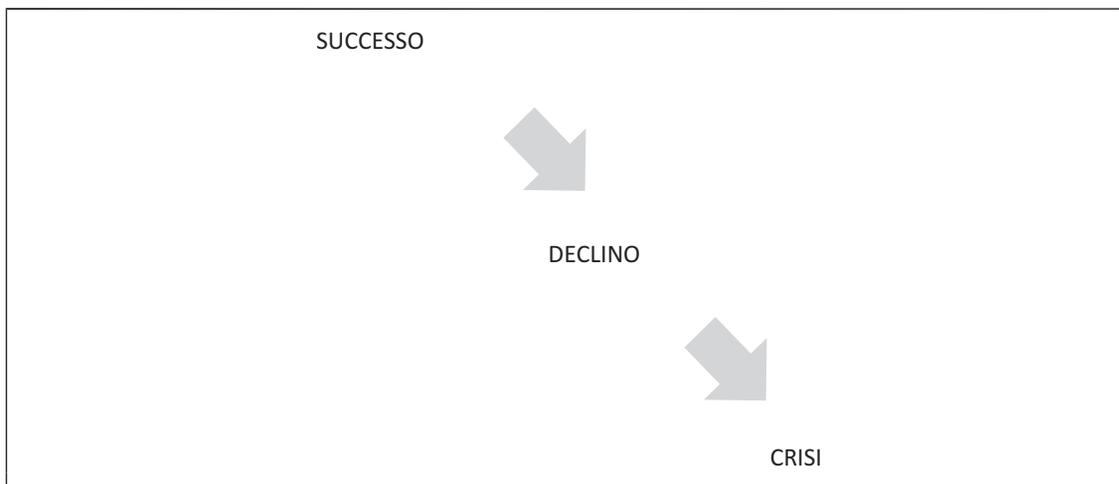
### Gli strumenti per prevenire la crisi

In materia di prevenzione della crisi inizialmente la letteratura si è soffermata principalmente sulla comprensione degli elementi di natura economica e finanziaria. Per un attento monitoraggio dello stato di salute dell'impresa, per prevenire le possibili cause di una crisi e, se possibile, trasformare un problema in un'opportunità occorre oggi creare un vero e proprio sistema articolato. Un sistema che consente di analizzare sia l'ambiente interno che quello esterno all'impresa.

Tra gli elementi in grado di agevolare la comprensione della situazione aziendale e il rischio che essa sia di fronte a una potenziale minaccia di una situazione di crisi si possono indicare la presenza di:

- un sistema articolato di analisi di bilancio;
- un sistema di analisi strategica;

Tavola 1 - Le macro - fasi della vita d'impresa



- un sistema di programmazione e controllo strutturato;
- la *Balanced scorecard*.

### Sistema articolato di analisi di bilancio

Impostare un sistema articolato di analisi è un'attività chiave nell'ambito del controllo strategico - direzionale che deve portare con costanza e profondità verso la comprensione della situazione aziendale e del contesto competitivo così da poter fronteggiare per tempo le eventuali minacce. L'analisi deve essere condotta nel tempo (più periodi) e nello spazio (settore). Essa deve contenere le informazioni che consentono di apprezzare sia aspetti generali (l'intera azienda) che specifici (singole aree di *business*). È altresì importante integrare tutte le informazioni numeriche con quelle di natura qualitativa che normalmente non risiedono nei bilanci aziendali.

Il bilancio rappresenta il primo documento da utilizzare per valutare la *performance* di un'azienda e costituisce lo specchio della capacità dell'impresa di realizzare gli obiettivi conseguenti alla strategia sia essa esplicita che implicita. L'analisi deve essere condotta sia su bilanci d'esercizio che su bilanci infrannuali più o meno approfonditi (ad esempio bilanci gestionali con articolazione per cliente/mercato/prodotto).

Dal bilancio d'esercizio si utilizzano tre prospetti: lo stato patrimoniale, il conto economico e il rendiconto finanziario. Questi documenti vengono sottoposti ad un'attività di riclassificazione e valutazione (ad esempio presenza di politiche di bilancio e/o di fattori esterni) da cui è possibile ricavare gli indici e i flussi. Trattandosi di un'analisi interna è possibile sia utilizzare il bilancio CEE che quello generato direttamente dal piano dei conti aziendale. In questo modo, ad esempio, è possibile ricavare due prospetti di conto economico: quello a valore aggiunto e quello a margine di contribuzione.

Gli elementi dell'analisi possono essere così riassunti:

- conto economico (riclassificati a valore aggiunto e margine di contribuzione) sia in valore assoluto che percentuale;
- stato patrimoniale riclassificato (a valore e percentuale);
- rendiconto finanziario (analisi dei flussi);

- sistema di indici di liquidità, redditività, solidità e sviluppo.

Per sviluppo si intende la valutazione attraverso i numeri del posizionamento dell'azienda all'interno del proprio ciclo di vita (quale stadio sta attraversando, come, ecc.).

Gli indicatori di bilancio consentono di valutare il grado di rischio di un'azienda e la sua tendenza verso una crisi futura. Per poter svolgere questo genere di attività è necessario anche confrontarsi con le medie di settore (ove disponibili) o con i risultati ottenuti dai propri concorrenti.

In questa sede, non potendo trattare in modo esaustivo il tema delle analisi di bilancio data la vasta letteratura presente a cui si rimanda il lettore, si ritiene opportuno concentrare l'attenzione su tre dei numerosi elementi che possono essere utilizzati ai fini della valutazione della crisi d'impresa: l'analisi del ROE, la valutazione di solvibilità e la coerenza reddituale.

In questi ultimi anni sia a seguito delle crisi che hanno investito l'economia mondiale che dei sempre maggiori vincoli a cui le banche sono sottoposte nell'erogazione del credito è diventata fondamentale l'analisi interna ai fini della valutazione della probabilità di *default*. Tra i diversi indicatori possibili, in questo ambito, è interessante l'utilizzo del ROE (utile netto/patrimonio netto) in quanto:

- rappresenta il rendimento del patrimonio e quindi si collega alla soddisfazione della proprietà;
- esprime il massimo livello di crescita dei debiti senza utilizzo della leva finanziaria;
- il numeratore (utile netto) risente di tutte le scelte effettuate in ogni area gestionale.

È quindi opportuno che il ROE venga valutato non tanto per il livello puntuale raggiunto quanto piuttosto per la *trend* che mostra l'analisi nel tempo ed è ancor più importante verificarne i singoli componenti, soprattutto quando vengono confrontati i propri risultati con quelli dei concorrenti.

A titolo di esempio si propone il caso di un'azienda che, attraverso l'analisi e la comparazione dei propri risultati con quelli di un concorrente, verifica la sostanziale parità in termini di ROE. Ad un'analisi più attenta emergono profonde differenze tra i componenti diversi che fanno comprendere all'impresa come debba migliorare (Tavola 2).

Tavola 2 - Caso di aziende con ROE uguale

Esempio	Roe	[Roa	+ [Roa	- C] x	D/E]	(1 - T)
Azienda X	19,00%	21,50%	21,50%	5,00%	1,00	1 - 50%
Azienda Y	19,00%	13,00%	13,00%	8,00%	5,00	1 - 50%

In questa accezione il ROE è il risultato di:

$$[ROA + (ROA - C) \times D/E] \times (1 - T)$$

Dove:

- il ROA è il rendimento delle attività;
- C rappresenta il costo dei debiti;
- D/E è il *debt equity ratio*;
- 1 - T rappresenta l'incidenza della tassazione (stimato per semplicità nel 50%).

Dall'analisi del caso emerge quindi come le due aziende abbiano realizzato lo stesso valore di ROE (19%) ma i singoli componenti divergono. L'azienda Y (quella che ha effettuato l'analisi) denota una situazione di maggior rischio rispetto al proprio concorrente dovuto ai minori livelli di ROA, al maggior costo del debito e a una situazione debitoria peggiore. Il secondo elemento su cui si vuole porre l'attenzione è rappresentato da una variante del test denominato *Z-score* che permette di dare indicazioni sullo stato di solvibilità dell'impresa.

Per la sua costruzione sono necessari alcuni aggregati di bilancio come:

- totale delle attività correnti (AC);
- risultato di esercizio (R);
- totale impieghi (I);
- reddito operativo (RO);
- patrimonio netto (PN);
- passività correnti e consolidate (P);
- fatturato.

Sulla base di questi elementi vengono costruiti i seguenti indici:

- AC/I (indice di flessibilità);
- R/I (indice di autofinanziamento);
- RO/I (redditività degli investimenti);
- PN/P (indice di indipendenza patrimoniale);
- F/I (indice di rotazione dell'attivo).

Successivamente a questi indici vengono attribuiti dei pesi che permettono nell'insieme di dare un'indicazione della probabilità che l'azienda vada in *default*. La formula utilizzata è la seguente:

$$\text{Valore} = 1,5 (AC/I) + 1,44 (R/I) + 3,64 (RO/I) + 0,7 (PN/P) + 0,64 (F/I)$$

Qualora il valore che risulta dall'applicazione dei parametri sia minore di 1,8 significa che la situazione è critica, mentre con valori maggiori o uguali a 3 la situazione viene definita ottimale.

Un terzo interessante elemento è rappresentato dalla valutazione della coerenza reddituale che si può verificare mediante l'applicazione di un *benchmark* di mercato (denominato *r*, che a titolo di esempio può essere rappresentato dal tasso dei BTP a 5 anni con l'aggiunta di un premio di rischio compreso tra 4 - 5%). La formula quindi è la seguente:

$$(ROI - r) > 0$$

Il verificarsi quindi dalla condizione permette di esprimere un giudizio positivo.

All'interno delle analisi di bilancio riveste, inoltre, una particolare importanza anche l'analisi di

sensività che può essere condotta nell'ambito della gestione caratteristica reddituale e finanziaria. Obiettivo dell'analisi è comprendere come possono variare i risultati aziendali per effetto del modificarsi di una o più variabili. Essa rappresenta quindi la risposta alla domanda: cosa succede se, a parità di condizioni, si modifica un determinato elemento?

Svolgere questo genere di analisi consente di determinare il coefficiente di sensibilità che viene calcolato come rapporto tra: componente del reddito operativo/ reddito operativo. È possibile quindi determinare diversi coefficienti e la rilevanza del singolo coefficiente va vista in funzione della tipologia d'impresa. L'individuazione di questi valori permette anche di fissare delle soglie al di sopra - sotto delle quali i risultati passano da positivi a negativi.

Ai fini della valutazione della situazione d'impresa è importante considerare un sistema di elementi e non procedere a considerazioni rischiose valutando un unico parametro.

### Sistema di analisi strategica

L'analisi strategica può essere condotta utilizzando diverse tecniche e strumenti. Una delle modalità è rappresentata dall'utilizzo della verifica della formula imprenditoriale (V. Coda). Si tratta di un modello esplicativo che può essere utilizzato facilmente anche dalle PMI. Questo modello aiuta ad esprimere una valutazione del grado di successo di un'idea di *business* (Tavola 3).

Il modello qui rappresentato mette in relazione il successo reddituale esprimibile attraverso opportuni indicatori di redditività e il successo competitivo che può essere espresso anche secondo semplici modalità (ad esempio tasso di crescita del proprio fatturato in rapporto a quello dei concorrenti). Il posizionamento dell'impresa nel primo quadrante esprime una situazione ottimale mentre il trovarsi all'interno del terzo o del quarto quadrante denota problemi legati alla necessità di ripensare la propria formula imprenditoriale. La presenza o meno del piano strategico e/o l'assenza di una strategia esplicita non rappresentano elementi che impediscono di utilizzare questa tipologia di analisi.

Un secondo elemento che è possibile utilizzare per svolgere un'analisi strategica è quello dell'effettuazione dell'analisi del settore. Questa può essere svolta applicando due semplici metodologie:

- l'analisi di Porter;
- la comparazione dei propri risultati di bilancio rispetto a quanto ottenuto dai propri concorrenti. Il modello di Porter permette di capire attraverso l'analisi di alcuni elementi quale/i di questi influenza

maggiormente la competizione sui mercati attuali e offre interessanti spunti di riflessione sulla strategia attuale dell'impresa (Tavola 4).

Gli elementi da analizzare sono: la concorrenza tra le imprese esistenti, la minaccia di nuovi entranti, il potere contrattuale degli acquirenti, la minaccia di prodotti e/o servizi sostitutivi e il potere contrattuale dei fornitori. Queste forze determinano la redditività del settore in cui opera l'impresa perché influenzano i prezzi, i costi e gli investimenti che la stessa dovrà sostenere. Questo tipo di analisi può essere svolta sia per comprendere le dinamiche attuali che, con opportuni accorgimenti, quelle future.

L'altro elemento con cui è possibile effettuare un'analisi del settore è rappresentato dalla comparazione dei propri risultati con quelli realizzati dai concorrenti. Questa attività permette di dare un giudizio più mirato a quanto realizzato dalla propria impresa in un determinato lasso di tempo. Si tratta quindi di comparare i propri indici (ROE, ROI, PFN/Ebitda, PFN/PN, ecc.) con i risultati ottenuti nello stesso periodo dai propri concorrenti. L'inserimento dei dati dei propri concorrenti

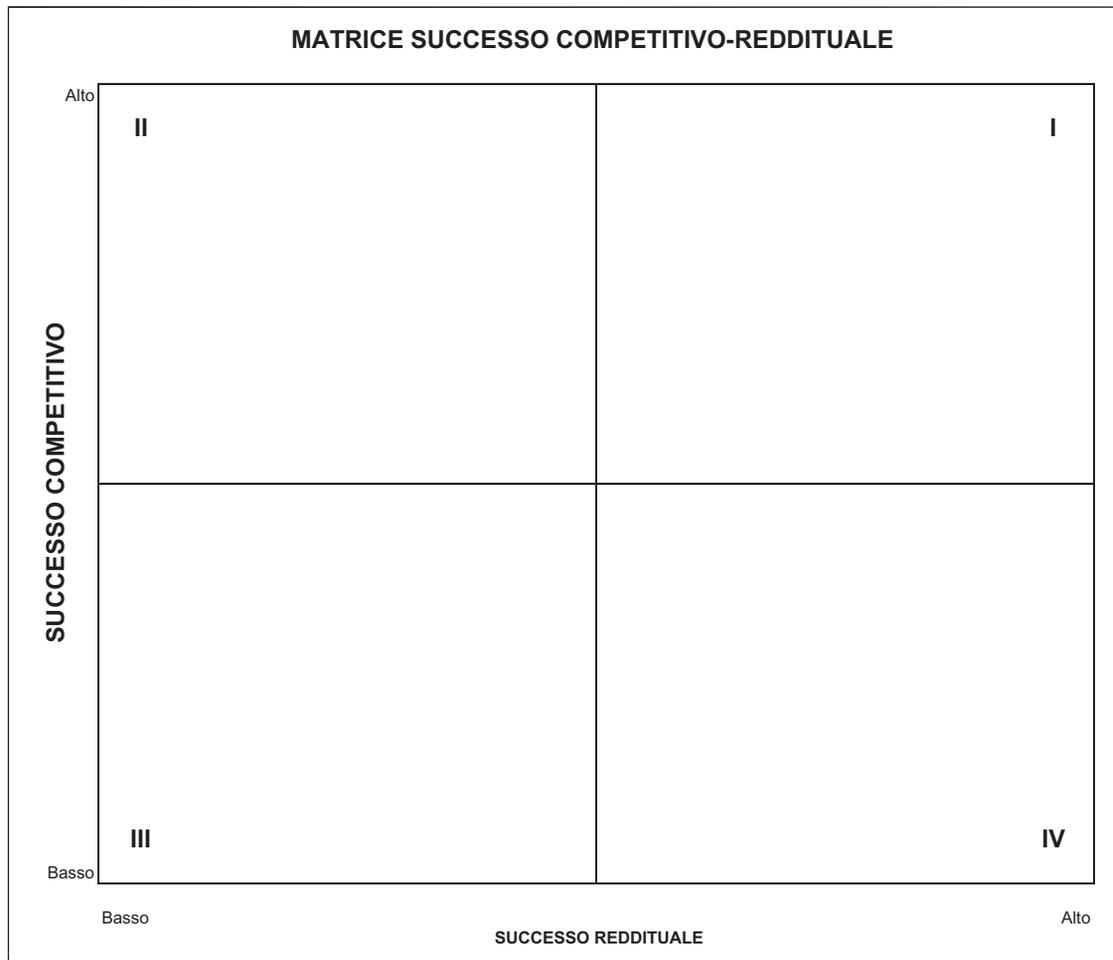
all'interno della matrice del successo competitivo - reddituale consente anche di effettuare un primo confronto della rispettiva idea imprenditoriale. Gli elementi qui indicati offrono un aiuto nel processo di valutazione circa l'esistenza o meno di una situazione di crisi reale e/o potenziale.

### Sistema di programmazione e controllo strutturato

Nelle aziende esistono spesso dei sistemi di programmazione (*budgeting*) e controllo imperniati sulla sola variabile economica e sulla misurazione dei risultati ottenuti. Le attività svolte in termini di controllo si limitano spesso alla sola analisi degli scostamenti. In un'ottica di prevenzione è quindi necessario introdurre dei sistemi più articolati e/o evoluti che permettano di:

- svolgere non solo le attività di analisi degli scostamenti ma anche l'effettuazione delle analisi delle varianze;
- passare dalla sola dimensione economica a quella finanziaria;

Tavola 3 - Matrice del successo competitivo - reddituale



• orientare il sistema al futuro attraverso l'utilizzo del *forecasting* e degli scenari.

In un'ottica economica la contemporanea presenza della possibilità di effettuare l'analisi degli scostamenti e l'analisi delle varianze permette alle imprese di conoscere non solo le aree aziendali che devono essere oggetto di un approfondimento, bensì di effettuarlo andando ad individuare elementi come: gli effetti prezzo, quantità e di *mix* che possono essere indici di "problemi".

Il passaggio da un processo di programmazione e controllo che, oltre ai fattori economici, prende in esame anche gli aspetti finanziari si traduce nell'introduzione di elementi come:

- il *budget* di tesoreria;
- lo stato patrimoniale e il rendiconto finanziario previsionali.

L'utilità di questi strumenti è legata in particolare alla possibilità di verificare la sostenibilità finanziaria delle politiche economiche che l'azienda intende perseguire. Il processo di *budgeting* diventa, quindi, più articolato e, una volta definito il dato economico previsionale, è possibile verificarne l'impatto in termini di struttura patrimoniale e finanziaria anche con l'ausilio degli indicatori definiti in fase di analisi di bilancio.

La previsione finanziaria serve a diversi soggetti e per diversi motivi:

- al *management*, perché consente di valutare e guidare le scelte rendendo compatibili scelte economiche e finanziarie così da contenere i rischi di crisi;

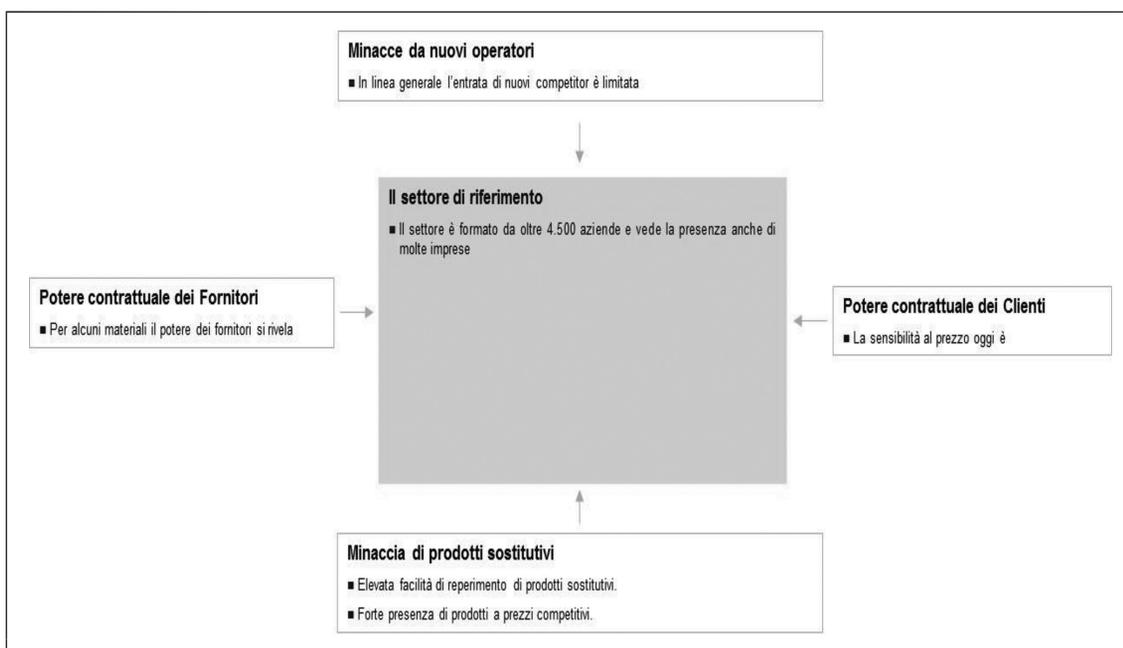
• ai finanziatori dell'impresa (banche in particolare), perché permette di valutare meglio le prospettive dell'impresa, la sua dinamica finanziaria e la sua capacità di rimborso.

Un modello di previsione al tempo stesso sintetico e facile da realizzare è quello che prevede di calcolare il fabbisogno finanziario esterno sulla base di poche variabili previsionali. Per il suo sviluppo sono infatti necessari la previsione economica e la determinazione dello stato patrimoniale previsionale in cui confluiscono gli investimenti e la determinazione del livello di capitale circolante (clienti, fornitori e magazzino). Sulla base di ciò è possibile, quindi, elaborare lo schema del fabbisogno finanziario (*Tavola 5*).

L'utilizzo congiunto anche di alcuni semplici indicatori di stampo finanziario (PFN/Ebitda e PFN/PN) consente di avere un quadro complessivo migliore sulla situazione attuale e previsionale così da poter meglio valutare lo stato di salute della propria impresa e la sua possibile evoluzione.

Il *budget* può quindi rappresentare un ottimo componente del sistema di valutazione e prevenzione delle possibili crisi a patto di avere un costante orientamento al futuro. Si tratta quindi di considerare il *budget* non più come uno strumento ma come un vero e proprio sistema. In quest'ottica si può quindi parlare di *budget* scorrevole (*rolling budget*) che permette di mantenere l'orizzonte temporale aperto senza soluzione di continuità. Oltre alla tecnica del *rolling budget* è possibile utilizzare la filosofia dello *steering control* o controllo della direzione di marcia in cui, periodicamente, vengono prodotte simulazioni e/o scenari con previsioni a

Tavola 4 - Analisi di Porter



finire. Tutto questo permette di comprendere meglio quali sono i possibili - probabili risultati raggiungibili con o senza l'effettuazione di azioni correttive e/o diverse dalle attuali. Qualora nel sistema di prevenzione sia utilizzata l'analisi di sensitività i suoi risultati possono anche contribuire alla creazione di modelli di analisi previsionale per capire e conoscere cosa può riservare il futuro.

### Balanced scorecard

La *Balanced scorecard* (BSC) rappresenta una parte importante all'interno del sistema informativo aziendale in quanto mette in evidenza sia informazioni monetarie che non. Serve quindi anche da strumento di comunicazione, di informazione e di apprendimento e non come sistema di puro controllo. In sintesi la BSC rappresenta quello strumento che traduce la missione e la strategia aziendale in un sistema di misurazione delle *performance* e che consente di collegare in un sistema di causa - effetto la strategia con i risultati. Il sistema si basa sulla misurazione dei risultati attraverso quattro prospettive: economico - finanziaria, cliente, processi aziendali, apprendimento e crescita (Tavola 6).

La scheda di valutazione bilanciata non è un semplice insieme di indicatori cruciali ma un vero e proprio meccanismo in grado di evidenziare il rapporto causa - effetto tra i risultati e la strategia definita. Data la sua capacità di monitorare sia elementi monetari che non, la BSC permette di evidenziare segnali premonitori di difficoltà sia in termini organizzativi che di modello di *business*. La combinazione di quanto evidenziato all'interno della BSC con la presenza di sistemi più o meno evoluti di simulazione migliora la capacità di interpretazione ed analisi dei segnali di difficoltà.

### Conclusione

Il rischio d'impresa e la possibilità che l'azienda entri in una situazione di crisi non è un fattore che può essere completamente azzerato. Il rischio può e deve essere continuamente monitorato al fine di evitare che una situazione difficile degeneri in crisi e si trasformi in uno stato di insolvenza vera e propria.

L'articolo vuole rappresentare un contributo per far comprendere come la presenza e il corretto utilizzo di strumenti tipici del controllo di gestione possa aiutare a cogliere i segnali di difficoltà e/o crisi d'impresa. Lo

Tavola 5 - Il fabbisogno finanziario

	Anno p - 1	Anno p	Bdgt	Piano	Piano
<b>Capitale Investito :</b>					
<u>Debiti non finanziari :</u>					
Fornitori					
Debiti Diversi					
Altri fondi					
Ratei e Risconti Passivi					
Fondi TFR					
<b>Totale Debiti non finanziari</b>					
<b>Fabbisogno Finanziario</b>					
<u>Mezzi Propri:</u>					
Capitale Sociale					
Riserve					
Utile					
Finanziamento soci					
<b>Totale Mezzi Propri</b>					
<b>Fabb. Fin. Coperto da M. di Terzi</b>					
<u>Mezzi di Terzi:</u>					
Banche					
Debiti a M/L Termine					
<b>Saldo</b>					

svolgimento di queste attività implica la presenza di sistemi più o meno evoluti (anche in funzione della cultura interna) ma, soprattutto, necessita delle adeguate competenze.

L'importanza degli strumenti si coglie dal fatto che spesso può esistere un divario tra il momento in cui i dati peggiorano e quello in cui la proprietà - *management* dispone di quell'informazione. Purtroppo si assiste spesso al verificarsi di situazioni in cui è presente l'incapacità di interpretare i dati o, peggio ancora, manca completamente una presa di coscienza sulla reale situazione.

La corretta e tempestiva evidenziazione e interpretazione dei dati rappresenta un fattore cruciale per ridurre i rischi insiti in una situazione di crisi.

Gli strumenti qui indicati, pur rappresentando una parte di quelli utilizzabili ai fini della valutazione dello stato di salute di un'impresa, possono essere visti come un sistema che nel suo insieme può rappresentare un valido ausilio alla conoscenza della situazione della propria azienda.

Il controllo di gestione inteso, quindi, come attività deve diventare una funzione centrale per impostare

un processo decisionale di qualità. Occorre che le imprese focalizzino la loro attenzione sui problemi - opportunità principali del proprio *business*.

Questo richiede uno sforzo culturale verso approcci sistemici e strategici. Si tratta quindi di creare le condizioni per interrogarsi su "dove ci troviamo" per pensare al futuro "dove vogliamo andare".

### Bibliografia

- Autori vari (2014), *Balanced scorecard rafforza il risanamento aziendale*, Wolters Kluwer, Milano.
- Bubbio A. - Gulino D. (2017), *Strategia aziendale: controllo, monitoraggio e valutazione*, Wolters Kluwer, Milano.
- Bubbio A. (2010), *Strategia aziendale e redditività d'impresa*, Academia Universa, Milano.
- De Laurentis G. (2011), *Il credito alle imprese dopo la crisi*, Bancaria Editrice, Roma.
- De Marco M. - Salvo V. - Lanzani W. (1999), *Balanced Scorecard: dalla teoria alla pratica*, F. Angeli, Milano.
- Di Diego S. - Micozzi F. (2014), *Finanza aziendale per le PMI*, Cesi Multimedia, Milano.

Tavola 6 - La Balanced scorecard

