



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Il controllo di gestione per la crisi d'impresa e il turnaround

Silvia Gordano

Pavia, March 31, 2026
Volume 17 – N. 1/2026

DOI: 10.13132/2038-5498/17.1.125-144

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Il controllo di gestione per la crisi d'impresa e il turnaround

Silvia Gordano, PhD

Post-Doc Research Fellow
Dipartimento di Economia e
Statistica "Cognetti de
Martini", Università degli
Studi di Torino, Torino, Italia.

Corresponding Author:

Silvia Gordano

silvia.gordano@unito.it

Cite as:

Gordano, S. (2026). Il controllo di gestione per la crisi d'impresa e il turnaround. *Economia Aziendale Online*, 17(1), 125-144.

Section:

Refereed Paper

Received: October 2025

Published: 31/03/2026

ABSTRACT - SOMMARIO

Il presente lavoro si propone di discutere il ruolo dei sistemi di Controllo di Gestione (CdG) nella fase antecedente e conseguente la crisi d'impresa. Dopo una rassegna della letteratura sul tema della crisi d'impresa e del *turnaround*, l'articolo esamina il ruolo, le potenzialità e gli strumenti del CdG funzionali a prevenire l'insorgere di uno stato di crisi e a supportare il processo di *turnaround*, anche alla luce delle novità normative introdotte dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza (CCII), come modificato dal D.L. n. 118/2021.

The aim of this paper is to discuss the role of Management Control Systems in the phase before and after the business crisis. After a review of the literature on the topic of business crisis and *turnaround*, the article examines the role, potential and tools of the Management Control functional to prevent the onset of a state of crisis and to support the turnaround process, also in light of the regulatory changes introduced by the Crisis and Insolvency Code (Codice della Crisi e dell'Insolvenza, CCII), as amended by Legislative Decree no. 118/2021.

Keywords: crisi d'impresa, codice della crisi, corporate turnaround, risanamento, controllo di gestione

1 – Introduzione

La crisi d'impresa rappresenta un tema centrale e ricorrente nella letteratura economico-aziendale, sia nazionale che internazionale. Le questioni oggetto di studio e dibattito nel tempo hanno riguardato la definizione della nozione di crisi, l'elaborazione di modelli di previsione, lo studio di misure efficaci di prevenzione, nonché l'identificazione di adeguati interventi correttivi per porvi rimedio.

Oggi, il tema della crisi risulta particolarmente sentito in relazione al mutato contesto in cui le imprese operano rispetto al passato. Lo scenario di mercato attuale si caratterizza infatti per una dinamicità senza precedenti, alimentata da rapidi e frequenti cambiamenti nell'ambiente

politico, economico, sociale e tecnologico, che rendono sempre più difficile per le imprese difendere e sostenere nel tempo i vantaggi competitivi acquisiti. A questa crescente volatilità, si aggiunge l'elevato grado di incertezza ed aleatorietà legato alle prospettive dell'economia mondiale. Queste circostanze danno luogo ad un'accelerazione dei processi all'interno del ciclo di vita di un'impresa, portando la realtà aziendale a dover affrontare, sempre più frequentemente, repentini cambiamenti: da situazioni di crescita ed espansione, a situazioni di contrazione e crisi. A partire dagli anni '70, e con maggiore intensità dagli anni 2000, la crisi d'impresa ha cessato di presentarsi come un fenomeno sporadico, divenendo un evento diffuso e ricorrente, «una componente del sistema industriale, della quale occorre tenere conto come di un dato permanente» (Guatri, 1986, p. 3). Un'impresa deve considerare la crisi come un evento con cui confrontarsi costantemente, imparare a convivere e, persino, sfruttare come opportunità per innovare e ripristinare condizioni migliori nella gestione: «la crisi non è solo evento negativo da evitare ad ogni costo, ma si inserisce quasi costruttivamente nel ciclo dell'impresa [...] nel quale anche situazioni tipicamente patologiche trovano collocazione utile seppure atipica» (Libonati, 1985, p. 234). La crisi, dunque, può fungere da catalizzatore per un processo di recupero del valore e crescita, ossia di *turnaround*.

Parallelamente all'evoluzione del fenomeno della crisi d'impresa, si è assistito in Italia ad un'evoluzione del sistema normativo, che ha progressivamente abbandonato la finalità sanzionatorio-liquidatoria cui era improntato, orientandosi sempre maggiormente alla salvaguardia della continuità aziendale. La Riforma della disciplina della crisi e dell'insolvenza attuata attraverso l'introduzione del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII) (D.lgs. n. 14/2019) rappresenta la compiuta realizzazione di questo passaggio da legge fallimentare a legge della crisi d'impresa, ponendosi come principale obiettivo quello di fornire strumenti utili alla sua tempestiva emersione e risoluzione. In particolare, tra gli strumenti di allerta della crisi, è stato previsto l'obbligo per l'imprenditore che operi in forma societaria (o collettiva) di «istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale» (art. 2086 c.c., come modificato dall'art. 375 CCII). L'obbligo di porre in essere adeguati assetti amministrativi si traduce in un dovere sostanziale di adottare, con soluzioni calibrate alle singole fattispecie aziendali, sistemi e strumenti di pianificazione e controllo finalizzati ad una gestione efficace ed efficiente dell'impresa, ivi inclusa la tempestiva rilevazione di uno stato di crisi.

Alla luce dell'importanza attribuita dall'ordinamento giuridico, in tema di crisi d'impresa, al Controllo di Gestione (CdG), il presente articolo si propone di esaminare, sulla base della letteratura economico-aziendale, il ruolo del CdG nella gestione della crisi, in una prospettiva di recupero della continuità aziendale e *turnaround*, anche alla luce delle novità normative introdotte dal CCII e dal D.L. n. 118/2021 (Capo I – Misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale).

2 – La crisi d'impresa

2.1 – La nozione di crisi d'impresa nella scienza aziendalistica

La crisi d'impresa rappresenta uno stato patologico della vita di un'azienda, caratterizzato da una condizione di squilibrio economico e finanziario che perdura nel tempo, con la conseguente difficoltà di ripristinare la corretta funzionalità della gestione aziendale (Guatri, 1986; Fazzini,

2009). Tale stato non si configura come un evento improvviso o puntuale, bensì come l'esito di un processo degenerativo che si sviluppa progressivamente nel tempo, a partire da disfunzioni non adeguatamente rilevate o governate (Guatri, 1986, 1995). Nella dottrina aziendalistica, le *disfunzioni* possono essere definite come alterazioni nel funzionamento di singoli sottosistemi aziendali, riferibili alla struttura, al sistema delle operazioni o alle relazioni con l'ambiente esterno (Savioli, 2019). Il funzionamento dell'impresa è caratterizzato da un continuo processo di scostamento e successiva ricomposizione degli equilibri che interessano i diversi sottosistemi; tale dinamica costituisce una componente fisiologica della vita aziendale. Le disfunzioni, tuttavia, se non corrette, possono avviare un processo degenerativo capace di intaccare gli equilibri aziendali.

Come evidenziato da autorevole dottrina, infatti, nella vita di un'impresa si distinguono fasi negative di tipo ciclico e fasi negative di tipo strutturale (Guatri, 1986). Fasi *cicliche* negative si alternano a fasi di ciclo positive (successi e insuccessi), manifestandosi nel tempo con un ritmo periodico, ricorrente, al punto che le imprese sono abituate a queste oscillazioni. Si tratta di squilibri derivanti dalla continua mutevolezza dell'ambiente esterno e interno, connaturati al rischio d'impresa cui l'imprenditore è ontologicamente esposto. Tali disfunzioni possono essere fronteggiate mediante interventi di gestione ordinaria, senza compromettere in modo significativo gli equilibri fondamentali. Al contrario, esse possono apportare benefici al sistema aziendale, agendo da propulsori verso livelli di equilibrio migliore.

Per fare questo, l'impresa dispone di meccanismi interni deputati, da un lato, all'individuazione dei segnali di deviazione rispetto alle condizioni di equilibrio e, dall'altro, all'attivazione di interventi correttivi finalizzati al loro ripristino. La funzione di rilevazione e interpretazione delle informazioni è attribuita al sistema informativo aziendale, il cui compito consiste nel raccogliere i dati rilevanti, elaborarli e renderli disponibili a supporto del processo decisionale. La funzione di valutazione e di intervento compete, invece, al sistema delle decisioni, o sistema del *management*, chiamato a giudicare la significatività degli scostamenti emersi e a porre in essere le azioni necessarie per ricondurre il sistema verso condizioni di equilibrio soddisfacenti (Savioli, 2019). Il CdG si innesta sul sistema informativo aziendale e ne rappresenta l'utilizzo direzionale, orientato alla verifica del conseguimento degli obiettivi aziendali e al presidio degli equilibri economico-finanziari nel tempo. Attraverso il CdG, le informazioni prodotte dal sistema informativo vengono selezionate, interpretate e utilizzate dal *management* per valutare gli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati e attivare eventualmente interventi correttivi.

Si parla, invece, di fasi negative di tipo *strutturale*, quando la fase di ciclo negativa dipende da carenze e disfunzioni persistenti e diffuse, radicate negli assetti fondamentali dell'impresa, quali l'efficienza operativa, il posizionamento competitivo, la redditività e la capacità di generare flussi finanziari adeguati e sostenibili nel tempo; fenomeni, questi, che vanno ben al di là degli "alti" e "bassi" di natura fisiologica. Questa condizione si realizza quando le disfunzioni, inizialmente circoscritte, non vengono tempestivamente intercettate o adeguatamente fronteggiate dal *management*, perdendo così il loro carattere fisiologico e trasformandosi in fattori strutturali di compromissione della capacità dell'impresa di operare in condizioni di continuità.

In questo quadro, la crisi d'impresa può essere ricondotta al progressivo deterioramento delle condizioni di fisiologico funzionamento del sistema aziendale e dei relativi equilibri, configurandosi come un processo involutivo articolato in stadi, la cui manifestazione è generalmente preceduta da fenomeni di *declino* (Guatri, 1995).

Il declino si caratterizza per una perdita sistematica di flussi reddituali, rilevabile non solo in termini storici, ma anche in chiave prospettica sulla base dei risultati attesi. Se la vitalità dell'impresa può essere valutata in termini di capacità prospettica di accrescimento del valore del capitale economico, per converso la persistente distruzione di valore segnala l'instaurarsi di una condizione di declino (Guatri, 1995). La perdita della condizione di equilibrio economico compromette, infatti, la capacità dell'azienda di perseguire quella finalità di ordine generale che ne giustifica l'esistenza nell'ambiente sociale in cui opera, ossia la creazione di ricchezza nel tempo. Al fine di intercettare l'insorgere di fenomeni patologici, la valutazione dell'economicità aziendale deve pertanto assumere una dimensione temporale, coerente con una visione di funzionamento dinamico dell'impresa. In questo contesto, la variabilità dell'ambiente esterno e interno rappresenta un importante fattore di rischio con cui ponderare i flussi reddituali prospettici, la cui rilevanza risulta particolarmente evidente in presenza di eventi esogeni imprevedibili e difficilmente anticipabili, come dimostrato, in tempi recenti, dalla crisi pandemica da Covid-19 (Fellegrà *et al.*, 2023).

Qualora non vengano intraprese tempestivamente azioni di fronteggiamento del declino, o esse siano state attuate senza successo, il processo di graduale degenerazione continua, cosicché esso raggiunge una certa intensità, trasformandosi in *crisi*. La crisi rappresenta quindi uno sviluppo ulteriore rispetto alla fase di declino, che si sostanzia in gravi e crescenti ripercussioni sui flussi finanziari, da cui derivano a cascata carenze di cassa, perdita di credito e di fiducia. Le crisi, infatti, sono generalmente riferibili a squilibri economici che successivamente si traducono anche in squilibri finanziari e patrimoniali (Fellegrà *et al.*, 2023).

Si tratta della fase acuta, conclamata e visibile del declino, durante la quale le forti tensioni in termini di redditività e di liquidità interne all'impresa trapelano inevitabilmente all'esterno, coinvolgendo e intaccando l'insieme degli *stakeholders* aziendali, sicché si tratta di un fenomeno difficilmente reversibile senza consistenti interventi dall'esterno (Guatri, 1995). In un contesto di crisi, gli squilibri finanziari cessano di avere carattere episodico e assumono una natura sistematica.

L'illiquidità, pertanto, non assume rilievo tanto come condizione patologica in sé, quanto come segnale dell'inadeguatezza strutturale dei flussi finanziari attesi a sostenere la gestione nel tempo (Sottoriva, 2012). Con il protrarsi e l'intensificarsi degli squilibri, la crisi può evolvere fino all'*insolvenza*, consistente nell'incapacità manifesta dell'impresa di far fronte regolarmente agli impegni assunti con mezzi normali. Oltre questa condizione, si apre lo stadio finale del *dissesto*, inteso come incapacità permanente dell'attivo di fronteggiare il passivo (Guatri, 1995).

In linea con l'inquadramento teorico che colloca la crisi in una fase antecedente all'insolvenza, sul piano giuridico la crisi d'impresa è stata delineata nel CCII come una condizione di "insolvenza prospettica", definendola «lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi» (art. 2, c. 1, lett. a).

Ne deriva che l'interpretazione della crisi, tanto secondo la dottrina aziendalistica quanto sotto il profilo giuridico, non possa limitarsi ad una lettura consuntiva delle *performance* aziendali, bensì richieda una valutazione prospettica della sostenibilità economico-finanziaria della gestione. In questo contesto, il ruolo dei sistemi di CdG, in quanto strumenti deputati a intercettare tempestivamente segnali di squilibrio e orientare i processi decisionali verso la salvaguardia della continuità aziendale, assume carattere centrale nella prevenzione di situazioni di crisi irreversibili.

2.2 – Le cause scatenanti della crisi

Tanto la possibilità di anticipare, quanto quella di superare una crisi già manifesta, non possono prescindere da un'attenta individuazione delle cause alla base delle difficoltà aziendali, preconditione essenziale per la definizione di efficaci interventi di prevenzione o risanamento (Fazzini & Ambriani, 2011). Pertanto, le cause delle crisi sono state oggetto di studio sin dagli anni '70. Nei primi contributi sul tema è ravvisabile un approccio squisitamente soggettivo, che riconduce l'origine di una situazione di crisi alle scarse capacità o errate decisioni del *management*, superabile, pertanto, attraverso la rimozione e sostituzione dello stesso (Guatri, 1986). A questo approccio, se ne è affiancato, nel corso del tempo, uno di tipo più oggettivo, che attribuisce alla complessità dell'ambiente esterno un ruolo altrettanto determinante nell'originare la crisi: «*In the 1980s [...] a number of presentations (were) based on the idea that what separated success full business from failed business were two key features – management and luck. The simplistic answer may be to change management, but that is far from the whole story*» (Slatter & Lovett, 1999, p. 20). Situazioni di crisi possono infatti essere innescate da eventi e forze che sfuggono alla sfera di controllo dei soggetti che operano all'interno dell'impresa, tra cui la diminuzione della domanda globale di un prodotto, l'aumento dei prezzi di alcuni fattori produttivi, le dinamiche concorrenziali, una catastrofe naturale.

È oggi ampiamente riconosciuto il carattere multidimensionale della crisi d'impresa, alla cui determinazione concorrono sovente una pluralità di fattori. Raramente le crisi aziendali sono riconducibili ad un'unica causa, bensì derivano da una concatenazione di elementi, che si alimentano reciprocamente ed unitariamente contribuiscono alla genesi, nonché al progredire, della crisi medesima (Andrei *et al.*, 1996). Dunque, l'insorgere di una situazione di crisi è, nella maggior parte dei casi, causata da una combinazione di fattori, sia di natura endogena (cause interne) che esogena (cause esterne) (Slatter, 1984; Slatter & Lovett, 1999; Taylor, 1982). D'altro canto, è possibile affermare che anche le crisi indotte da fenomeni di turbolenza ambientale possano essere primariamente imputabili ad errori del fattore umano. In particolare, l'impatto negativo dei fattori esogeni risulta tanto più elevato quanto più l'azione del *management* si riveli inefficace e inadeguata: «*[...] environmental changes would not have made the downturn impact they did unless management's inaction had not left the corporate body in a weakened state*» (Schendel *et al.*, 1976, p. 11).

In un contesto di dinamismo e instabilità come quello attuale, la sopravvivenza di un'azienda si lega pertanto indissolubilmente alla propria capacità di adottare meccanismi di adeguamento-evoluzione delle condizioni gestionali che le consentano di attuare risposte efficaci ai cambiamenti esterni. La crisi, acquisendo carattere di evento normale, è da fronteggiarsi tramite un approccio sistematico e con strumenti standardizzati (Guatri, 1986). In altre parole, è necessario per l'impresa sviluppare una vera e propria "cultura della crisi", al fine di interpretare e governare scenari di crescente complessità che emergono al di fuori del proprio perimetro di azione.

3 – Il turnaround aziendale

Sebbene risulti complesso delineare un iter ideale per affrontare le crisi aziendali, a causa delle caratteristiche peculiari di ogni crisi e della valutazione soggettiva delle vie percorribili per fronteggiarla, nel corso del tempo un'ampia letteratura (Arogyaswamy *et al.*, 1995; Bibeault, 1982; Chowdhury, 2002; Hambrick & Schecter, 1983; Hofer, 1980; Hoffman, 1989; O'Neil, 1986; Robbins & Pearce, 1992; Schendel *et al.*, 1976; Slatter, 1984), si è posta come obiettivo quello di

elaborare dei modelli che potessero supportare il *management* nella gestione ottimale della crisi. Le prime opere sviluppate sul tema del *turnaround* risalgono agli anni '70 e primi anni '80 (Bibeault, 1982; Hofer, 1980; Schendel & Patton, 1976; Schendel *et al.*, 1976), a seguito dello choc petrolifero del 1973-74. È a partire da questo periodo che iniziano a delinearsi e svilupparsi, da un lato, nuovi approcci allo studio della crisi, incentrati sull'elaborazione di una teoria del declino e della crisi aziendale (Guatri, 1986); dall'altro, gli studi sui processi di risanamento. Il tema del *turnaround*, tuttavia, ha suscitato, almeno inizialmente, una minore risonanza nella letteratura economico-aziendale, apparendo di esclusiva competenza tecnica del *management*. In una fase iniziale, infatti, la maggior parte degli studi ha assunto la forma di casi aziendali, spesso raccontati dai *manager* stessi protagonisti del processo di risanamento – cd. «turnaround champions» (Brandes & Brege, 1993; Dolan, 1995; Dumaine, 1990). Successivamente, la ricerca si è orientata verso le determinanti di un *turnaround* di successo (Daily & Dalton, 1995; Grinyer *et al.*, 1990; Tichy & Ulrich, 1984), le strategie implementabili (Arogyaswamy *et al.*, 1995), nonché le fasi del processo (Bibeault, 1982; Chowdhury, 2002).

3.1 – La definizione di turnaround aziendale

Se la crisi si configura come un processo cumulativo a stadi che conduce al progressivo deterioramento del sistema aziendale, specularmente, il *turnaround* può essere definito come un processo sistematico di risanamento e di rilancio dell'impresa volto al ritorno allo sviluppo e alla creazione di valore nel tempo (Guatri, 1995). Secondo una più ampia accezione, tuttavia, il confine definitorio del *turnaround* non si limita al complesso di azioni volte ad arginare il declino della *performance* (Grinyer *et al.*, 1990) o a superare uno stato di crisi, bensì si estende ad una nozione di risanamento permanente e perpetuo, imposto dalla continua evoluzione dell'impresa e dell'ambiente in cui essa opera. In quest'ottica, il *turnaround* abbraccia tutti i processi orientati a promuovere un cambiamento radicale all'interno dell'impresa che siano in grado di consentirle la vitalità attraverso la continua creazione di valore (Sciarelli, 1995; Sicca e Izzo, 1995). Di conseguenza, possono essere ricondotte ad un processo di *turnaround* tutte le situazioni in cui un generico *trigger event* (evento scatenante) – di cui la crisi costituisce certamente quello più estremo ed evidente – spinge l'impresa a ridefinire i propri obiettivi e caratteristiche gestionali, in una prospettiva di medio-lungo periodo.

Ogni processo di *turnaround*, tuttavia, si caratterizza per la presenza di due elementi distintivi, su cui la dottrina appare unanimemente concorde (Gilardoni & Danovi, 2000; Sicca & Izzo, 1995): 1) un salto quantico rispetto al passato, ossia una modificazione radicale nella configurazione dell'impresa; 2) un focus ampio degli interessi coinvolti, cioè un coinvolgimento esteso a tutti gli *stakeholders*, interni ed esterni. Il primo aspetto è ciò che differenzia il *turnaround* da un processo di ristrutturazione. Quest'ultimo si caratterizza per una logica di cambiamento incrementale, incentrata sugli aspetti finanziari, la cui implementazione può risultare adeguata in una fase di declino iniziale (*early recovery*, nel linguaggio di Grinyer *et al.*, 1990). Il *turnaround*, invece, implica una riconfigurazione profonda dell'impresa, che investe anche le dimensioni intangibili dell'organizzazione (ad esempio strategia e strutture organizzative): «il *turnaround* mira ad attivare processi di creazione del valore su basi nuove» (Gilardoni & Danovi, 2000, p. 43). Il secondo profilo consente di distinguere il *turnaround* da un generico processo di cambiamento organizzativo e di adattamento alle esigenze degli *stakeholders* posto in essere in condizioni non traumatiche, ossia al di fuori dell'operare di un evento trauma. Il processo di *turnaround*, al contrario, origina sovente una rottura nella rete di relazioni con gli *stakeholders*, comportando

spesso la sostituzione del *management*, il riassetto della proprietà, la rinegoziazione del debito con i creditori, nonché contrattazioni con le associazioni sindacali.

In Figura 1, si propone una rappresentazione della logica sottesa al concetto di *turnaround*.



Fig. 1 – La logica del *turnaround* (Fonte: elaborazione personale)

3.2 – Le strategie di *turnaround*

Un primo assunto alla base degli studi sul *turnaround* è che l'analisi delle cause della crisi (vedi paragrafo 2.2) assuma rilevanza prodromica rispetto all'elaborazione e attuazione di risposte efficaci per la fuoriuscita dell'impresa dalla crisi. Questo assunto si pone alla base della dicotomica categorizzazione, supportata anche dalla letteratura più recente (Trahms, 2013), degli interventi di *turnaround* in operativi (*efficiency-oriented*) e strategici (*entrepreneurial*) (Hambrick & Schecter, 1983; Hofer, 1980; Schendel *et al.*, 1976). I primi vengono posti in essere qualora la crisi sia stata determinata prevalentemente da fattori interni (ad esempio inefficienze nella gestione, errori del *management*) e, pertanto, sono volti in primis a migliorare il livello di efficienza operativa. I secondi, invece, vengono attuati in risposta a situazioni di crisi riconducibili alla sfavorevole evoluzione delle interazioni del sistema aziendale con l'ambiente esterno (ad esempio errori di posizionamento strategico, innovazioni tecnologiche, intensificazione della competizione). Di conseguenza, le azioni sono volte a ripristinare l'adequatezza della strategia competitiva rispetto al dinamismo ambientale attraverso una riformulazione della strategia di *business*. In particolare, il riposizionamento dell'impresa può essere attuato tramite lo spostamento verso un raggruppamento strategico più ampio, l'accrecimento della competitività nel raggruppamento strategico attuale attraverso un cambiamento nelle "armi competitive", o lo spostamento verso un raggruppamento strategico meno ampio (Hofer, 1980). Nei *turnaround* operativi, invece, il focus è il raggiungimento di obiettivi di *performance* già nel breve periodo, in un'ottica di fronteggiamento del declino e, al contempo, di miglioramento stabile della *performance* economico-finanziaria (Cefis & Marsili, 2005). Le linee di azione possono comprendere interventi incisivi di ridimensionamento del personale (*downsizing*) (Robbins & Pearce, 1992), taglio dei costi (*cost-cutting*) (Hofer, 1980; Robbins e Pearce, 1992), dismissione di *asset* improduttivi (*asset reduction*) (Hambrick & Schecter, 1983; Hofer, 1980; Robbins e Pearce, 1992; 2008; Schendel *et al.*, 1976), ristrutturazione finanziaria (Robbins & Pearce, 2008; Sudarsanam & Lai, 2001), selezione del portafoglio prodotto/mercato più redditizio (*selective product/market pruning*) (Hambrick & Schecter, 1983; Sudarsanam & Lai,

2001), aumento delle vendite (*revenue-generating*) agendo sulle linee di prodotti esistenti e attuando politiche aggressive di *price-cutting* e *advertising* (Hambrick & Schechter, 1983; Hofer, 1980).

Sovente, la strategia dominante all'interno di un processo di *turnaround* non è rappresentata da una *gestalt* (insieme unitario e strutturato di azioni), bensì consiste in azioni frammentarie (*piecemeal moves*) (Hambrick & Schechter, 1983) che variano da impresa a impresa sulla base di una serie di fattori contingenti. Tra questi, l'intensità della crisi, la debolezza strategica e/o operativa dell'impresa, la sua posizione competitiva, la quota di mercato, il grado di utilizzo della capacità produttiva, gli atteggiamenti ed aspettative degli *stakeholders*, il settore, la fase di ciclo di vita del prodotto e lo stadio di sviluppo organizzativo (Hambrick & Schechter, 1983; Hofer, 1980; O'Neil, 1986; Slatter, 1984).

3.3 – Il processo di *turnaround*

Nel tempo, l'attenzione degli studiosi si è diretta verso l'analisi del processo all'interno del quale le strategie di *turnaround* debbano essere declinate (Arogyaswamy *et al.*, 1995; Bibeault, 1982; Chowdhury, 2002; Robbins e Pearce, 1992). Un tratto comune ai diversi modelli sviluppati è rappresentato dall'enfasi posta su due fasi del processo (*two-stage model*): la fase di contrazione (*retrenchment*) e quella di rilancio (*recovery*) (Arogyaswamy *et al.*, 1995; Bibeault, 1982; Hoffman, 1989; Smith & Graves, 2005). La prima è orientata al conseguimento di obiettivi di breve termine, volti ad arginare il declino e a tamponare le emorragie finanziarie proprie di uno stato di crisi. Essa è stata definita fase di *retrenchment* in virtù della primaria importanza attribuita da molti autori alle attività di drastica riduzione dei costi e/o degli *assets* (Pearce & Robbins, 1994; Robbins & Pearce, 1992), sentiero obbligato per un'impresa che non disponga di risorse sufficienti rispetto ai fabbisogni della gestione (Lohrke *et al.*, 2012; Morrow *et al.*, 2004; Pearce & Robbins, 1994; Robbins & Pearce, 2008). La seconda fase, invece, è finalizzata al raggiungimento di una redditività stabile e di uno sviluppo sostenibile nel lungo periodo. È nello stadio di *recovery* che si delinea il volto prevalentemente operativo o strategico del *turnaround* (Robbins & Pearce, 1992). In questa prospettiva, la fase di rilancio può essere concettualizzata lungo un continuum ai cui estremi si collocano rispettivamente la prosecuzione dell'attività in una forma ridimensionata avendo ad obiettivo il mantenimento dell'efficienza (*turnaround* operativo), e il radicale riorientamento strategico dell'impresa finalizzato a conferirle una nuova veste (*turnaround* strategico) (Robbins & Pearce, 2008).

Nel processo di *turnaround*, le fasi di *retrenchment* e *recovery* rappresentano stadi tra loro complementari e interdipendenti (Arogyaswamy *et al.*, 1995; Barker & Duhaime, 1997; Liou & Smith, 2007; Morrow *et al.*, 2004; Schmitt & Raisch, 2013). Da un lato, la fase di fronteggiamento del declino (*decline-stemming*) (Arogyaswamy *et al.*, 1995) risulta funzionale alla creazione delle condizioni economico-finanziarie e organizzative necessarie per l'attuazione delle strategie di rilancio, contribuendo al ripristino, all'esterno, della fiducia degli *stakeholders* e, all'interno, dell'efficienza operativa e dei processi decisionali. Dall'altro, le decisioni assunte nella fase di *retrenchment* devono essere orientate da una visione di medio-lungo periodo, nella quale gli obiettivi di *recovery* guidano la selezione e l'intensità degli interventi di breve termine. In una prospettiva dualistica (*duality perspective*) (Schmitt & Raisch, 2013), il *turnaround* si configura, pertanto, come un processo articolato in stadi interrelati, caratterizzati dalla compresenza e integrazione di componenti operative e strategico-organizzative. La Figura 2 illustra il processo di *turnaround* così delineato, sulla base di un riadattamento di Arogyaswamy *et al.* (1995).

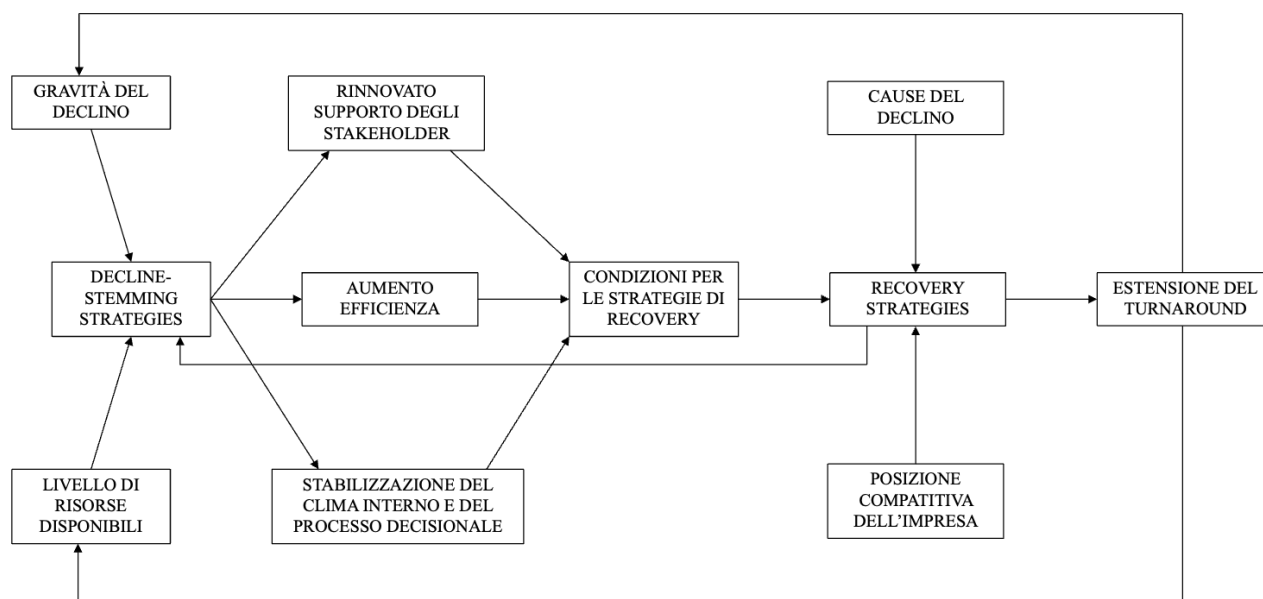


Fig. 2 – Il modello di turnaround a due stadi integrato

(Fonte: Adattata da Arogyaswamy *et al.*, 1995)

4 – Il ruolo del controllo di gestione

Il CdG può essere definito come un sistema direzionale con cui i *manager* ai vari livelli si accertano che la gestione aziendale si stia svolgendo in condizioni di efficienza e di efficacia tali da permettere il raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione stessa, stabiliti in sede di pianificazione strategica (Brusa, 2012). La predisposizione di un sistema di CdG presuppone, sotto un primo profilo, la definizione delle caratteristiche strutturali che il sistema deve possedere per poter efficacemente supportare il controllo. Ciò implica l'individuazione dell'*oggetto* del controllo, ossia di specifiche aree di risultato (ad esempio prodotti, clienti, zone geografiche, processi, aree funzionali) e di centri di responsabilità (soggetti all'interno della struttura organizzativa cui è attribuita la responsabilità dei risultati), e la definizione di una struttura informativa coerente con la complessità strutturale dell'impresa e con il dinamismo e la discontinuità dell'ambiente in cui essa opera (Amigoni, 1979). Quest'ultima si sostanzia, fondamentalmente, nella definizione delle metodologie di misurazione contabile ed extra-contabile e dei relativi supporti tecnico-informativi, volti alla quantificazione dei risultati conseguiti dai sub-sistemi precedentemente individuati. Tali supporti devono essere in grado di produrre e disseminare, tempestivamente e selettivamente, le informazioni contabili ed extra-contabili, di carattere sia preventivo che consuntivo, rilevanti per l'attività di controllo.

La seconda componente, "dinamica" rispetto alla prima, che caratterizza il sistema di controllo attiene al *processo* di controllo, ossia alle attività manageriali volte all'acquisizione ed utilizzo delle informazioni prodotte dal sistema di controllo predisposto, finalizzate ad orientare le azioni e i comportamenti dei soggetti interni verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Anthony, 1965). Il processo di controllo si articola in tre fasi fondamentali: preventiva, concomitante e consuntiva rispetto al momento in cui ci si attende che gli obiettivi aziendali siano conseguiti. Il controllo preventivo (o *ex ante*) è il momento della pianificazione, consistente nella formulazione di programmi di gestione di breve periodo (*budget* annuale) e la verifica dei risultati ottenibili rispetto agli obiettivi dei piani strategici. Il secondo momento,

concomitante (o in itinere) si sostanzia nel controllo periodico (ad esempio mensile) volto a verificare l'andamento della gestione rispetto agli obiettivi prefissati dal budget. Infine, il controllo conseguente (o ex post) consiste nel controllo sui risultati finali, volto ad alimentare il sistema informativo aziendale con dati utili alla programmazione futura e a valutare l'operato dei *manager*.

In coerenza con gli obiettivi del presente lavoro, volto ad evidenziare il contributo dei sistemi di CdG alla prevenzione della crisi e al supporto dei processi di *turnaround*, il ruolo del CdG viene analizzato distinguendo due momenti tra loro logicamente e temporalmente connessi. Un primo momento è rappresentato dalla fase di *allerta*, antecedente il manifestarsi di uno stato di crisi. Il secondo momento si colloca, invece, successivamente all'emersione della crisi, qui esaminata nella prospettiva del suo superamento attraverso un processo di *turnaround*. Nei paragrafi che seguono si analizzano pertanto in modo sistematico il ruolo, le potenzialità e gli strumenti del CdG nelle due fasi considerate, mettendone in luce le implicazioni teoriche e applicative.

4.1 – Il controllo di gestione nella fase di allerta

Il CdG, quale strumento informativo-gestionale di guida e di monitoraggio, rappresenta un pilastro fondamentale nella previsione e prevenzione di uno stato di crisi dell'impresa. La presenza di un sistema di CdG adeguato può consentire una diagnosi precoce dei segnali di allarme che anticipano l'insorgere di una condizione di crisi, contribuendo alla tempestiva identificazione dei sintomi prodromici, delle cause delle disfunzioni aziendali e dei possibili ambiti di intervento correttivo.

In condizioni di normale funzionamento, l'*adeguatezza* del CdG può essere ricondotta alla capacità del sistema di supportare in modo tempestivo e sistematico la valutazione dell'andamento economico-finanziario della gestione e dei relativi effetti sulla situazione patrimoniale dell'impresa. Essa si sostanzia, pertanto, nella capacità del CdG di generare informazioni idonee a sostenere una corretta, efficace ed efficiente gestione dell'impresa. Proprio nell'esercizio di tale funzione, il CdG deve consentire altresì l'individuazione tempestiva di segnali di crisi, permettendo una risposta proattiva alle difficoltà diagnosticate. In questa prospettiva si colloca la previsione contenuta all'art. 2086, comma 2, del Codice civile, come modificato dall'art. 3 del CCII, che impone all'imprenditore l'istituzione di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo (ivi incluso il sistema di CdG) e contabile *anche* ai fini della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale.

A tal fine, la funzionalità del CdG si esplica soprattutto nei momenti di controllo preventivo e concomitante. Durante il controllo ex ante, il CdG svolge una funzione squisitamente previsionale e anticipatoria della crisi d'impresa. Esso deve consentire una lettura prospettica degli equilibri aziendali, capace di rilevare segnali di squilibrio economico-finanziario in una fase anticipata, ossia prima che tali squilibri evolvano in disfunzioni strutturali. Come evidenziato nel paragrafo 2.1, la letteratura economico-aziendale interpreta la crisi d'impresa come un processo progressivo di deterioramento degli equilibri aziendali, nel quale i segnali di declino emergono inizialmente sotto forma di squilibri di natura economica e si traducono successivamente in squilibri monetari, che rappresentano una delle manifestazioni più rilevanti dello stato di crisi. Coerentemente, l'art. 3 del CCII, come modificato dal D.lgs. 83/2022, indica che, al fine di prevedere tempestivamente l'emersione di uno stato di crisi dell'impresa, gli assetti istituiti dall'imprenditore debbano consentire di «rilevare eventuali

squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore» (art. 3, c. 3, lettera a). Inoltre, esso deve essere in grado di consentire di «verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4 (lettera b)».

L'obbligo normativo di disporre di un assetto amministrativo che consenta di rilevare condizioni di squilibrio economico-finanziario e di valutare prospetticamente la sostenibilità dell'indebitamento sancisce l'importanza per tutte le imprese di disporre di un sistema di CdG che, strutturato in base alle caratteristiche aziendali, permetta di anticipare il passaggio da situazioni di declino o di crisi facilmente reversibile a condizioni di crisi strutturale, che possono, in ultima istanza, sfociare nell'insolvenza. Questo si sostanzia nella necessità di predisporre un sistema di CdG prospettico (*forward-looking*), basato sulla programmazione economico-finanziaria e sulla valutazione della gestione d'impresa in chiave previsionale (Panizza, 2024). Ciò richiede l'adozione di una metodologia strutturata basata sull'analisi di dati storici, cui si affiancano l'esperienza dell'imprenditore nella lettura del proprio mercato e la considerazione dei fattori esterni che possono influenzare le previsioni, come le variazioni nei costi delle materie prime o l'ingresso di nuovi *competitors*. In questo senso, un sistema di CdG che privilegi strumenti previsionali e prospettici e che sia integrato in modo proattivo nelle strutture organizzative dell'impresa in condizioni di normale funzionamento si configura come uno strumento essenziale per interpretare l'andamento corrente e futuro della gestione e, conseguentemente, per anticipare l'insorgere di difficoltà economico-finanziarie. Tali strumenti includono sistemi di pianificazione economico-finanziaria (*budget* economico, finanziario, patrimoniale, di tesoreria); strumenti di previsione e aggiornamento delle stime (*forecasting* economico-finanziario); analisi prospettica dei rischi e delle ipotesi gestionali (analisi di scenario, *what-if analysis* su variabili critiche, *sensitivity analysis* su indicatori economico-finanziari chiave, *stress test* sui flussi di cassa) volte a valutare l'impatto di shock esogeni e discontinuità ambientali sulla sostenibilità della gestione; strumenti di previsione della sostenibilità finanziaria (proiezioni dei flussi di cassa, analisi della capacità di servizio del debito, simulazioni di fabbisogno finanziario e fonti di copertura) per intercettare precocemente rischi di illiquidità; e sistemi di indicatori prospettici di allerta (*early warning system*) per segnalare in anticipo il deterioramento degli equilibri.

La funzione anticipatoria del CdG non si esaurisce nella fase di previsione ex ante, ma trova il proprio completamento nel monitoraggio in itinere, che consente di verificare costantemente la coerenza tra traiettorie previste e risultati effettivamente conseguiti. Attraverso il monitoraggio in itinere, l'analisi preventiva viene integrata con un confronto periodico (es. mensile o trimestrale) tra dati previsionali e risultati effettivi, favorendo l'individuazione di eventuali scostamenti negativi significativi e l'immediata attivazione di interventi correttivi per arginare gli errori. In questo senso, il controllo concomitante ha una funzione reattiva, ma ancora orientata all'intercettazione tempestiva e preventiva, in grado di contenere le inefficienze gestionali prima che si traducano in effetti destabilizzanti. Pertanto, un *adeguato* sistema di CdG deve essere in grado di monitorare a scadenze infrannuali il raggiungimento degli obiettivi previsti e di fornire le informazioni necessarie a supportare la determinazione delle cause che hanno generato gli eventuali scostamenti e, di conseguenza, le potenziali strategie di intervento per correggere la rotta in tempi rapidi. In particolare, l'analisi degli scostamenti e delle relazioni causa-effetto permette di collegare le disfunzioni intervenute alla responsabilità di specifici soggetti o unità organizzative e ai processi gestionali posti in essere dalle unità organizzative, nonché di evidenziare le variabili critiche per il successo dell'azienda.

È opportuno sottolineare, tuttavia, che la presenza di adeguati sistemi di CdG non è condizione sufficiente a prevenire uno stato di crisi. L'efficacia del sistema di CdG non dipende esclusivamente dalla sua architettura o dalla qualità dei dati raccolti. Un elemento critico riguarda il ruolo del *management* nella definizione degli obiettivi da monitorare e nell'utilizzo delle informazioni raccolte dal CdG. Nella fase di controllo ex ante, possono essere commessi degli errori da parte dei *manager* nella corretta traduzione dei piani d'azione in obiettivi annui e nella traduzione, a sua volta, degli obiettivi di breve periodo dei vari centri di responsabilità in attività quotidiane, che coinvolgano tutti i livelli dell'organizzazione. Pertanto, in presenza di un *management* incapace di perseguire nella gestione corrente gli obiettivi pianificati e di indurre l'organizzazione intera a fare altrettanto, i sistemi di controllo non possono dispiegare la propria anima direzionale. Inoltre, anche i sistemi più evoluti rischiano di perdere efficacia se il vertice aziendale non è in grado, o non è disposto, ad accettare la realtà che tali strumenti evidenziano. Spesso, nelle imprese familiari o in quelle con governance accentrata, esiste una certa resistenza all'adozione di logiche di controllo formale, percepite come una limitazione dell'autonomia imprenditoriale. In simili contesti, il CdG rischia di rimanere sulla carta, privando l'organizzazione di un'importante leva gestionale. In ogni caso, esso non può, per sua natura, "confezionare" soluzioni definitive ai problemi rilevati, la cui pianificazione richiede un'attenta valutazione da parte del *management*. Neanche il più sofisticato sistema di monitoraggio e controllo, da solo, è in grado di assicurare la bontà dei risultati (Brusa, 2012).

Specularmente, l'assenza o inadeguatezza del sistema di CdG può costituire di per sé una potenziale causa di crisi (Arcari, 2018; Coda, 1987). Tale inadeguatezza è da intendersi come incapacità a produrre informazioni rilevanti per il controllo stesso e tali da consentire all'imprenditore di gestire la complessità strutturale dell'impresa e le sue relazioni con l'ambiente. Ciò può manifestarsi in presenza di sistemi di controllo non sufficientemente strutturati o non coerenti con il dinamismo e la discontinuità del contesto competitivo (sistemi non proattivi). In simili circostanze, il rischio che uno stato di declino sfoci in crisi aumenta, non disponendo l'impresa di strumenti che le consentano di governare la sfavorevole evoluzione delle dinamiche aziendali.

4.2 – Il controllo di gestione nella fase di turnaround

Nella circostanza in cui l'impresa rilevi uno stato di crisi, il CdG riveste un ruolo centrale nel processo di *turnaround*. Una prima fondamentale funzione da attribuire al CdG è quella di strumento diagnostico a supporto del *management*. Soprattutto in una fase iniziale del processo, il CdG fornisce un supporto interpretativo e informativo al *management* volto a verificare le condizioni operative dell'impresa e comprendere la natura, l'intensità e le cause profonde della crisi, distinguendo i sintomi osservabili dai fattori strutturali che ne sono all'origine. In particolare, in un contesto di crisi conclamata, il CdG consente un controllo ex post sui dati consuntivi finalizzato all'analisi della sintomatologia della crisi (flussi di cassa operativi negativi, contrazione del fatturato, perdita di quote di mercato, incremento dell'indebitamento e deterioramento della redditività) e di pervenire ad una diagnosi delle cause attraverso l'utilizzo di indicatori economico-finanziari, l'analisi degli scostamenti rispetto ai dati previsionali e l'indagine dei centri di responsabilità.

Tale attività diagnostica consente di individuare le aree critiche della gestione e i processi decisionali che hanno contribuito all'innescio e alla propagazione del fenomeno di crisi. Questa fase preliminare di ricostruzione della fenomenologia e delle determinanti della crisi

rappresenta un passaggio imprescindibile per la definizione di interventi di risanamento efficaci. Qualora venissero confusi i sintomi con le cause, limitandosi ad implementare interventi finalizzati a riportare in equilibrio i valori di bilancio senza rimuovere i fattori all'origine della spirale degenerativa, l'azione correttiva produrrebbe effetti solo nel breve termine, non riuscendo ad arrestare l'avanzamento della crisi.

In tale prospettiva, il CdG risulta altresì indispensabile per la produzione dei flussi informativi necessari a valutare le strade percorribili per il risanamento e a supportare la pianificazione strategica del *turnaround*. Ciò trova riscontro anche sul piano giuridico nei doveri informativi previsti per l'accesso alla procedura volontaria extra-giudiziale di composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, introdotta dal D.L. n. 118/2021. A tal fine, il sistema di controllo deve essere idoneo a fornire le informazioni necessarie all'utilizzo della lista di controllo particolareggiata e all'effettuazione del test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento, previsti dall'art. 13, comma 2, del CCII.

Il test pratico, disciplinato nella sezione I dell'allegato al Decreto Ministeriale del 28 settembre 2021, è finalizzato a una valutazione preliminare della complessità del risanamento e si fonda sull'analisi del rapporto tra l'entità del debito da ristrutturare e i flussi finanziari prospettici che possono essere destinati annualmente al suo servizio. Esso consente di formulare un giudizio preliminare in merito allo sforzo richiesto per il risanamento e alla sua ragionevole perseguibilità, distinguendo tra soluzioni basate sulla continuità diretta, sulla continuità indiretta o su iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione d'impresa (Manzi & Gordano, 2022). La lista di controllo (o *check-list*) svolge, invece, una funzione di supporto sia per l'imprenditore nella redazione del piano di risanamento, sia per l'esperto indipendente di cui all'art. 3 del D.L. n. 118/2021 nella valutazione della coerenza e attendibilità delle ipotesi sottostanti al piano stesso. Tuttavia, come osservato da recente dottrina, essa risulta uno strumento prevalentemente orientato a una verifica procedurale e non pienamente idoneo a cogliere la natura discontinua e talvolta *disruptive* dei processi di *turnaround*, che implicano cambiamenti radicali nelle scelte strategiche e organizzative dell'impresa (Ciampaglia, 2023). Ne discende che la sua efficacia risulti fortemente dipendente dalla qualità delle informazioni a supporto del piano e dalla capacità del *management* di integrare tali verifiche con una visione strategica di lungo periodo. In tale contesto, la disponibilità di un sistema di CdG adeguato riveste un ruolo decisivo, fornendo informazioni aggiornate e prospettiche indispensabili per valutare non solo la sostenibilità del piano, ma anche la sua effettiva capacità di generare un percorso di risanamento e rilancio.

Nella fase di implementazione del piano, assume particolare rilevanza l'oggetto del controllo. Il CdG, inteso unitariamente come controllo operato sia sui risultati della gestione corrente sia sulle variabili critiche di successo della gestione strategica (Brusa, 2012), consente di programmare e monitorare, da un lato, la gestione corrente e il flusso di cassa da esso generato, su cui poggia la sopravvivenza giorno per giorno dell'impresa; dall'altro, di valutare il raggiungimento degli obiettivi fissati nel piano strategico, seppur limitatamente al periodo di tempo coperto dai programmi di gestione, al fine di assicurare una continuità aziendale (Arcari, 2018).

Nel senso delineato, il CdG possiede quindi le potenzialità per realizzare compiutamente l'integrazione tra azioni volte all'arresto del declino (*decline-stemming*) ed intenzioni strategiche (*recovery*). All'interno di un processo di *turnaround*, pertanto, il controllo direzionale deve soddisfare contestualmente due esigenze. La prima è rappresentata dalla gestione dell'equilibrio monetario di breve periodo, programmando azioni per agire sulle variabili

economiche e temporali che consentano di ottenere un flusso monetario ritenuto soddisfacente e sicuro, in modo tale da ridurre al minimo il prevedibile scostamento tra risultati attesi e risultati conseguiti. La seconda è costituita dalla realizzazione dei progetti di cambiamento in attuazione del piano di riorientamento strategico dell'impresa (Brunetti, 1985). Nell'assolvere questa funzione, il CdG svolge un ruolo non solo di supporto, ma di guida ed orientamento della gestione. Attraverso il meccanismo di retroazione proprio del CdG, esso consente di ottenere informazioni di ritorno per il processo decisionale, configurando un ciclo continuo di definizione degli obiettivi, azione, misurazione, analisi degli scostamenti tra risultati attesi ed effettivi ed utilizzo delle informazioni così ottenute per l'eventuale ridefinizione degli obiettivi. La fluidità ed aleatorietà delle dinamiche aziendali caratterizzanti un processo di *turnaround* richiedono una revisione costante dei *budget* sulla base degli scostamenti portati alla luce dall'attività di misurazione e monitoraggio svolta in itinere, andando, in tal modo, a delineare un processo reiterato e inseparabile di pianificazione, programmazione e controllo, indispensabile soprattutto qualora il piano preveda radicali cambiamenti strutturali (Arcari, 2018). Spesso, tuttavia, nelle aziende in via di risanamento il CdG non è progettato in modo efficace (Giacosa & Mazzoleni, 2012), rendendo pertanto necessaria l'introduzione di sistemi informativi che soddisfino le esigenze fondamentali dell'attività di direzione.

Il CdG svolge altresì un ruolo attivo nel condurre il processo di riorganizzazione, grazie alla potenziale capacità di allineare i comportamenti dei singoli a quelli dell'organizzazione nel suo complesso (Anthony, 1965), nonché di facilitare i processi di apprendimento organizzativo e la creazione di un clima aziendale favorevole al cambiamento attraverso l'accumulazione e diffusione di conoscenze in azienda (Barnabé *et al.*, 2014). È in questa accezione che si può fare riferimento al CdG come ad un controllo organizzativo, ossia come ad un sistema avente risvolti psicologici, sociali e culturali, e pertanto capace di indirizzare le condotte individuali attraverso elementi, non strettamente tecnici, idonei a motivare i soggetti coinvolti (Brusa, 2012). Alla luce di quanto detto, dunque, si può affermare che un altro importante profilo del CdG confacente alla realizzazione di un processo di *turnaround* sia quello che attiene alla filosofia direzionale insita in tale meccanismo operativo e, in termini più generali, quella che può essere definita come la dimensione immateriale del controllo (Riccaboni, 2003), legata al ruolo intimamente assegnato al sistema da parte del *management* e alla sua capacità di modellare obiettivi, azioni e comportamenti.

Accanto alla funzione interna di guida della *governance* aziendale e del comportamento dei singoli, il CdG svolge anche una funzione di apertura informativo-gestionale verso l'esterno (Marchi, 2011), che risulta centrale in un'azione di *turnaround*. Da un lato, gli strumenti del CdG (programmi, *budget*, *report*) consentono all'impresa di disporre di un'informativa economico-finanziaria che facilita la gestione dei rapporti con i propri *stakeholders* e la ricostruzione di un clima di fiducia, migliorando le condizioni di accesso al credito e agevolando il raggiungimento di accordi per la ristrutturazione del debito con i creditori sociali attraverso la comunicazione e la trasparenza. Dall'altro, l'integrazione degli scenari esterni nella formulazione degli obiettivi della gestione e nella predisposizione di un sistema di indicatori, di natura contabile ed extra-contabile, per la misurazione e valutazione dei risultati conseguiti, consente di costruire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, allontanando lo spettro di future situazioni di crisi. In questo senso, al di là degli strumenti operativi disegnati per essere rimossi una volta realizzate le azioni di gestione straordinaria, ciò che risulta di maggiore importanza è che l'impresa inserisca durevolmente all'interno delle proprie strutture organizzative, e quindi della propria attività di gestione ordinaria, nuovi o migliorati sistemi di controllo (Arcari, 2018) capaci

di tenere in debita considerazione l'evoluzione dell'ambiente esterno e pertanto indispensabili a garantire all'impresa uno sviluppo sostenibile nel tempo.

Alla luce di quanto detto sinora, si propone in Tabella 1 una rappresentazione schematica del ruolo, obiettivi e strumenti del CdG nelle diverse fasi di gestione della crisi (allerta e *turnaround*).

Tabella 1 – Ruolo, obiettivi e strumenti del CdG

	Fase	Ruolo del CdG	Obiettivi del CdG	Strumenti e meccanismi del CdG	Contributo alla gestione della crisi
Pre-crisi	Allerta	Funzione previsionale e anticipatoria (controllo ex ante)	Valutare in chiave prospettica la sostenibilità della gestione e dell'indebitamento; intercettare segnali di squilibrio economico-finanziario; anticipare situazioni di declino o crisi reversibile	Sistemi di pianificazione economico-finanziaria (<i>budgeting</i>); strumenti di previsione e aggiornamento delle stime (<i>forecasting</i>); strumenti di analisi prospettica dei rischi (es. analisi di scenario); proiezioni dei flussi di cassa e valutazioni di sostenibilità finanziaria; sistemi di indicatori prospettici di allerta (<i>early warning</i>)	Consente una lettura <i>forward-looking</i> degli equilibri aziendali; favorisce la diagnosi precoce dei segnali di crisi; riduce il rischio di emersione tardiva della crisi
		Funzione di monitoraggio e reazione precoce (controllo in itinere)	Verificare costantemente la coerenza tra traiettorie previste e risultati conseguiti; individuare in fase precoce scostamenti negativi significativi; attivare interventi correttivi tempestivi	Sistemi di <i>reporting</i> infrannuale; strumenti di confronto previsione-consuntivo; analisi degli scostamenti (es. analisi causa-effetto); aggiornamento dinamico delle previsioni (<i>rolling forecast</i>); monitoraggio della liquidità e variabili critiche	Consente decisioni correttive tempestive; contiene il passaggio da disfunzioni cicliche a squilibri strutturali; previene l'evoluzione del declino in crisi strutturale e potenzialmente irreversibile
		Presidio di <i>governance</i> e responsabilizzazione	Supportare il management nel governo della complessità aziendale; assicurare l'adequazione degli assetti ex art. 2086 c.c. e art. 3 CCII	Strumenti di responsabilizzazione: centri di responsabilità; sistemi di obiettivi e indicatori per unità organizzative; analisi causa-effetto e collegamento processi-risultati; meccanismi di <i>feedback</i> organizzativo	Rafforza la capacità decisionale del management; distingue i sintomi dalle cause della crisi; rende effettiva la funzione preventiva del CdG; la sua inadeguatezza può costituire fattore di rischio e causa di crisi

Crisi conclamata	Turnaround	Funzione diagnostica e di supporto interpretativo	Comprendere la natura, l'intensità e le cause profonde della crisi; distinguere i sintomi dalle cause	Strumenti per l'esame della sintomatologia della crisi (es. indicatori economico-finanziari); analisi degli scostamenti rispetto a <i>budget</i> e <i>forecast</i> ; analisi per centri di responsabilità e processi decisionali	Fornisce una diagnosi sulle cause della crisi; evita interventi correttivi limitati ai soli sintomi; costituisce la base informativa del <i>turnaround</i>
		Supporto direzionale alla pianificazione del risanamento	Valutare la ragionevole perseguibilità del risanamento; supportare la definizione del piano di <i>turnaround</i>	Strumenti di valutazione prospettica del risanamento e pianificazione strategico-finanziaria: proiezione dei flussi finanziari prospettici; <i>business plan</i> di <i>turnaround</i> ; informazioni per l'utilizzo della <i>check-list</i> e del test pratico CCII	Supporta la scelta delle strategie di risanamento; rende coerente la pianificazione con i vincoli finanziari; abilita l'accesso agli strumenti di composizione negoziata
		Guida e supporto all'implementazione del piano	Arrestare il declino (<i>decline-stemming</i>); assicurare la sopravvivenza <i>day-by-day</i> ; monitorare l'avanzamento delle azioni per il ritorno al valore (<i>recovery</i>)	Strumenti di monitoraggio dell'equilibrio monetario e avanzamento del piano: <i>cash-flow forecasting</i> di breve periodo; controllo della liquidità e del capitale circolante; KPI di progetto e <i>milestone</i> strategiche; revisione continua dei <i>budget</i>	Integra gestione corrente e obiettivi strategici; aiuta a ricostruire la fiducia degli <i>stakeholder</i> ; facilita le rinegoziazioni del debito e l'accesso al credito; riduce il rischio di insuccesso operativo del <i>turnaround</i>
		Controllo organizzativo e culturale	Allineare comportamenti individuali e organizzativi; favorire apprendimento e cambiamento	Strumenti di responsabilizzazione: meccanismi di incentivazione e <i>feedback</i> ; presidi di diffusione della cultura del controllo	Rafforza l'implementazione del <i>turnaround</i> ; favorisce la sostenibilità nel tempo delle soluzioni adottate

5 – Implicazioni manageriali

L'analisi svolta suggerisce rilevanti implicazioni manageriali, in particolare con riferimento alle piccole e medie imprese (PMI), che rappresentano la parte preponderante del tessuto imprenditoriale italiano e risultano particolarmente esposte al rischio di crisi. In tali realtà, la crisi d'impresa è spesso riconducibile all'assenza di strumenti strutturati di pianificazione e controllo, nonché a una limitata propensione del *management* a adottare un approccio sistematico e prospettico alla gestione.

In primo luogo, il lavoro evidenzia come, nelle imprese di minori dimensioni, l'adozione di un sistema di CdG non debba necessariamente tradursi in assetti organizzativi complessi o fortemente formalizzati, ma possa essere declinata secondo logiche di *adeguatezza* e

proporzionalità, coerentemente con quanto richiesto dall'art. 2086 c.c. e dal CCII. Nelle PMI, infatti, meccanismi di controllo semplificati possono risultare comunque adeguati – in virtù della limitata complessità organizzativa che consente spesso un controllo maggiormente diretto – a condizione, tuttavia, che l'organo amministrativo sia in grado di utilizzarli in modo consapevole e continuativo. In tale prospettiva, il valore del CdG risiede soprattutto nella sua capacità di rafforzare la *governance* aziendale. Nelle imprese familiari, in particolare, il CdG può svolgere una funzione di riequilibrio tra dimensione imprenditoriale e dimensione manageriale, favorendo una maggiore trasparenza informativa e una più chiara attribuzione delle responsabilità. Tuttavia, affinché tale funzione si realizzi, è necessario che il *management* sia disposto ad accettare le evidenze informative prodotte dal sistema e a utilizzarle come base per il processo decisionale. Per produrre valore e prevenire situazioni di crisi, il CdG necessita di competenze manageriali e dell'inserimento in una cultura organizzativa orientata al controllo, apprendimento, miglioramento continuo e adattamento. Solo in questo modo, esso può realmente fungere da barometro della salute aziendale e da strumento di guida verso la sostenibilità di lungo periodo.

Inoltre, l'analisi evidenzia l'importanza di adottare un approccio prospettico nel CdG. Per il *management* delle PMI, ciò implica la necessità di superare una visione meramente consuntiva del controllo e di abbracciare un orientamento *forward-looking*, fondato su strumenti previsionali essenziali – quali *budget*, *forecast* e proiezioni dei flussi di cassa – in grado di supportare una valutazione prospettica della sostenibilità della gestione e dell'indebitamento. La medesima logica prospettica assume rilievo anche nelle relazioni con l'ambiente esterno, in particolare nella fase di risanamento. In tale contesto, la disponibilità di informazioni economico-finanziarie attendibili e orientate al futuro risulta determinante per l'accesso al credito, la rinegoziazione del debito e l'utilizzo degli strumenti di composizione della crisi previsti dalla normativa vigente. In questa prospettiva, l'adozione di sistemi di CdG prospettici si configura come una leva strategica di resilienza e sostenibilità, capace di accompagnare le PMI non solo fuori dalla crisi, ma anche verso uno sviluppo duraturo nel tempo.

6 – Conclusione

Il CdG, in virtù delle proprie caratteristiche intrinseche, delle funzioni chiave cui assolve e degli strumenti operativi di cui dispone, si pone al centro dei processi di previsione e prevenzione della crisi d'impresa, nonché del processo di *turnaround* volto al suo superamento e ritorno alla creazione di valore. In una fase pre-crisi, il CdG svolge una funzione anticipatoria, principalmente attraverso il corretto funzionamento del normale operare del sistema. In particolare, esso consente l'identificazione tempestiva di segnali di allerta, l'individuazione precoce delle cause delle disfunzioni aziendali e dei possibili ambiti di intervento correttivo. L'adeguatezza del sistema è condizione abilitante di una gestione efficace ed efficiente funzionale anche alla prevenzione di uno stato di crisi, mentre sistemi inadeguati possono essere alla base o concausa della crisi stessa. In particolare, il CCII enfatizza l'esigenza che il CdG favorisca uno stile gestionale orientato al futuro, fondato su una lettura prospettica degli equilibri aziendali. Quando venga accertato uno stato di crisi, il CdG abilita la diagnosi *ex post*, consentendo l'analisi dei sintomi e delle cause profonde del malfunzionamento aziendale e fornendo le informazioni necessarie a supportare il processo decisionale di risanamento. Nello specifico, esso opera come strumento di supporto informativo e interpretativo per il *management* nella definizione delle strategie di *turnaround*, contribuendo altresì a soddisfare i requisiti

informativi previsti dalla normativa in materia di composizione negoziata della crisi (D.L. n. 118/2021). È nella fase di attuazione del piano, tuttavia, che esso esprime la propria funzione direzionale, fungendo da strumento di guida per i vertici aziendali nel percorso di risanamento e di cambiamento organizzativo che si intende realizzare. Da un lato, esso permette di presidiare il breve periodo, garantendo l'equilibrio finanziario e la generazione di flussi di cassa necessari alla continuità aziendale; dall'altro, supporta il monitoraggio del conseguimento degli obiettivi strategici di medio-lungo termine, alimentando un ciclo continuo di definizione degli obiettivi, azione, misurazione e correzione. Parallelamente, favorisce l'allineamento dei comportamenti individuali, l'apprendimento organizzativo e la creazione o consolidamento di una cultura del controllo. Infine, attraverso la propria apertura verso l'esterno del sistema, esso sostiene la gestione dei rapporti con gli *stakeholder* aziendali, contribuendo alla ricostruzione di un clima di fiducia, facilitando l'accesso al credito e la rinegoziazione delle posizioni debitorie e rafforzando la credibilità dell'impresa. In tal modo, il CdG non solo supporta il superamento dalla crisi, ma contribuisce al conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo.

7 – Referenze

- Amigoni, F. (1979). *I sistemi del controllo direzionale*. Milano: Giuffrè.
- Andrei, P., Bisaschi, A., Fellegara, A. M., Pezzani, F., & Zanichelli, V. (1996). *Crisi d'impresa e procedure concorsuali*. Milano: Giuffrè.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business School.
- Arcari, A. M. (2018). Preventing crises and managing turnaround processes in SMEs. The role of economic measurement tools. *Management Control*, 3, 131-155.
- Arogyaswamy, K., Barker, V. L., & Yasai-Ardekani, M. (1995). Firm turnarounds: an integrative two-stage model. *Journal of management studies*, 32(4), 493-525.
- Barker, V. L., & Duhaime, I. M. (1997). Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. *Strategic management journal*, 18(1), 13-38.
- Barker, V. L., & Mone, M. A. (1994). Retrenchment: cause of turnaround or consequence of decline?. *Strategic management journal*, 15(5), 395-405.
- Barnabé, F., Giorgino, M. C., Vaselli, F., & Petracca, A. (2014). Crisi aziendale, turnaround e controllo di gestione: un caso operativo. *Controllo di gestione*, 11(6).
- Bibeault, D. (1982). *Corporate turnaround: How managers turn losers into winners*. New York: McGraw Hill.
- Brege, S., & Brandes, O. (1993). The successful double turnaround of ASEA and ABB—twenty lessons. *Strategic Change*, 2(4), 185-205.
- Brunetti, G. (1985). *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*. Milano: Franco Angeli.
- Brusa, L. (2012). *Sistemi manageriali di programmazione e controllo* (2ª ed.). Milano: Giuffrè.
- Cefis, E., & Marsili, O. (2005). A matter of life and death: innovation and firm survival. *Industrial and Corporate change*, 14(6), 1167-1192.
- Chowdhury, S. D. (2002). Turnarounds: A stage theory perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 19(3), 249-266.
- Ciampaglia, G. M. (2025). Turnaround, risanamento e Composizione Negoziata della Crisi ai sensi del D. Lgs. n. 14/2019. *Economia Aziendale Online*, 16(2), 621-638.
- Coda, V. (1987). Le tappe critiche per il successo dei processi di ristrutturazione aziendale. AA. VV., *Crisi di impresa e strategie di superamento*. Milano: Giuffrè.

- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1995). CEO and director turnover in failing firms: An illusion of change?. *Strategic management journal*, 16(5), 393-400.
- Decreto Legge 24 agosto 2021, n. 118. *Misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale, nonché ulteriori misure urgenti in materia di giustizia*. (GU Serie Generale n.202 del 24-08-2021).
- Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14. *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza* Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155. (GU Serie Generale n.38 del 14-02-2019 - Suppl. Ordinario n. 6)
- Decreto Ministeriale 28 settembre 2021. *Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, previsto dal decreto-legge 24 agosto 2021 n. 118*.
- Dolan, R. (1995). Marketing turnarounds. *European Management Journal*, 13(3), 239-244.
- Dumaine, B. (1990). The new turnaround champs. *Fortune*, 122(2), 36-44.
- Fazzini, M. (2009). L'analisi di bilancio delle imprese in crisi. *Amministrazione & Finanza*, 24, 44-52.
- Fazzini, M., & Ambriani, N. (2011). *Turnaround management: affrontare, gestire e risolvere la crisi d'impresa*. Milano: IPSOA.
- Fellegara, A., Giunta, F., Paolini, A., & Teodori, C. (Eds.) (2023). *Le parole della crisi: la lettura degli aziendalisti italiani*. Milano: FrancoAngeli.
- Giacosa, E., & Mazzoleni, A. (2012). Recovery planning and management control system in company crisis. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(9), 1326-1337.
- Gilardoni, A., & Danovi, A. (2000). *Cambiamento, ristrutturazione e sviluppo dell'impresa*. Milano: Egea.
- Grinyer, P. H., Mayes, D., & McKiernan, P. (1990). The sharpbenders: Achieving a sustained improvement in performance. *Long Range Planning*, 23(1), 116-125.
- Guatri L. (1995). *Turnaround: declino, crisi e ritorno al valore*. Milano: Egea.
- Guatri, L. (1986). *Crisi e risanamento delle imprese*. Milano: Giuffré.
- Hambrick, D., & Schecter, S. (1983). Turnaround strategies in mature industrial-product business unites. *Academy of Mangement Journal*, 26, 231-248.
- Hofer, C. W. (1980). Turnaround strategies, *Journal of Business Strategy*, 1, 19-31.
- Hoffman, R. C. (1989). Strategies for corporate turnarounds: What do we know about them?. *Journal of General Management*, 14(3), 46-66.
- Libonati, B. (1985). La crisi dell'impresa, in AA.VV., *L'impresa*. Milano: Giuffré.
- Liou, D. K., & Smith, M. (2007). Financial distress and corporate turnaround: A review of the literature and agenda for research. *Accounting, Accountability & Performance*, 13(1), 74-114.
- Lohrke, F. T., Ahlstrom, D., & Bruton, G. D. (2012). Extending turnaround process research: Important lessons from the US civil war. *Journal of Management Inquiry*, 21(2), 217-234.
- Manzi, L. M., & Gordano, S. (2022). La sostenibilità del debito e il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento, ai sensi del DL 118/2021. *Diritto ed economia dell'impresa*, 6, 691-709.
- Marchi, L. (2011). L'evoluzione del controllo di gestione nella prospettiva informativa e gestionale esterna. *Management Control*, 3, 5-16.
- Morrow Jr, J. L., Johnson, R. A., & Busenitz, L. W. (2004). The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: The overlooked role of a firm's competitive environment. *Journal of management*, 30(2), 189-208.
- O'Neil, H. M. (1986). Turnaround and recovery: What strategy do you need?. *Long Range Planning*, 19, 80-88.

- Panizza, A. (2024). I segnali di allarme per la prevenzione della crisi. In A. Danovi & G. Acciaro (Eds.), *Crisi d'impresa* (pp. 8–13). Milano: Il Sole 24 ore. P. 8-13.
- Pearce, J. A., & Robbins, D. K. (1994). Retrenchment remains the foundation of business turnaround. *Strategic Management Journal*, 15(5), 407-417.
- Pearce, J. A., & Robbins, D. K. (2008). Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround. *Business Horizons*, 51(2), 121-130.
- Riccaboni, A. (2003). Controllo di gestione e comportamenti individuali. In G. Donna & A. Riccaboni (Eds.), *Manuale del controllo di gestione* (pp. 27–61). Milano: Ipsoa.
- Robbins, D. K., & Pearce, J. A. (1992). Turnaround: Retrenchment and recovery. *Strategic management journal*, 13(4), 287-309.
- Savioli, G. (2019). *Crisi e risanamento d'impresa. Gli strumenti giuridici ed economico-aziendali*. Milano: Giuffrè Francis Lefebvre.
- Schendel, D. E., & Patton, G. R. (1976). Corporate stagnation and turnaround. *Journal of Economics and Business*, 28(3), 236-241.
- Schendel, D., Patton, G. R., & Riggs, J. (1976). Corporate turnaround strategies: A study of profit decline and recovery. *Journal of General Management*, 3(3), 3-11.
- Schmitt, A., & Raisch, S. (2013). Corporate turnarounds: The duality of retrenchment and recovery. *Journal of Management Studies*, 50(7), 1216-1244.
- Sciarelli, S. (1995). *La crisi d'impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccole e medie imprese*. Padova: Cedam.
- Sicca, L., & Izzo, F. (1995). *La gestione dei processi di turnaround. Un caso esemplare: la Pirelli s.p.a.*. Milano: Edizioni scientifiche italiane.
- Slatter, S. (1984). *Corporate recovery: Successful turnaround strategies and their implementation*. Londra: Penguin.
- Slatter, S., & Lovett, D. (1999). *Corporate Turnaround*. Londra: Penguin.
- Smith, M., & Graves, C. (2005). Corporate turnaround and financial distress. *Managerial Auditing Journal*, 20(3), 304-320.
- Sottoriva, C. (2012). *Crisi e declino dell'impresa. Interventi di turnaround e modelli previsionali*. Milano: Giuffrè Editore.
- Sudarsanam, S., & Lai, J. (2001). Corporate financial distress and turnaround strategies: An empirical analysis. *British journal of management*, 12(3), 183-199.
- Taylor, B. (1982). Turnaround, recovery, and growth: The way through crisis. *Journal of General Management*, 8(2), 5-13.
- Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (1984). SMR forum: The leadership challenge—A call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26(1), 59.
- Trahms, C. A., Ndofor, H. A., & Sirmon, D. G. (2013). Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 39(5), 1277-1307.