

# La crisi nel pensiero di Paolo Emilio Cassandro: una prospettiva d'indagine rovesciata\*

Prof. FABIO CAPUTO – Prof. STEFANO CORONELLA –  
Dott.ssa ROSSELLA LEOPIZZI – Prof. ANDREA VENTURELLI

**ABSTRACT: (THE CRISIS IN THE THOUGHT OF PAOLO EMILIO CASSANDRO: A REVERSED PERSPECTIVE OF INVESTIGATION).** *In the last years the evolution and the sudden changes of economic scenarios have led to the necessity to investigate more and more the conditions of business functionalities to be able to orient the behaviours of the companies towards effective and efficient use of the resources. This circumstance is essential to obtain acceptable and adequate results in all respects. The assessment of operating conditions and equilibrium (economic, patrimonial, and financial) in close symbiosis and consistency with the system of objectives is central; all aimed at achieving the ends for which an economic institution was established. In this sense, the crisis would be a process of involution of the conditions of existence of the company. In light of the general considerations carried out so far and the contribution that the study of Economia Aziendale discipline can make to these issues since its origins, the purpose of this work is to explore the scientific contribution of Paolo Emilio Cassandro concerning the issue of the critical assessment of how to conduct business management, in close correlation with the need to avoid the occurrence of business crises. This reflection is closely connected with the profiles of investigation and study conducted by the Scholars of Economia Aziendale about the existence and dynamism of the company balances to monitor trends and avoid the emergence of crises of various kinds, which could compromise the sustainability of the system over time. The Economia Aziendale Scholars, including Cassandro, have focused on the conditions of existence and business balance that guarantee the sustainability and survival of the company in the long term, thus avoiding the crisis. Cassandro, however, in addition, devotes a specific part of his works to the business crisis and the possibilities of solving it. Therefore, with the present work we want, after review and analysis of the positions of the Scholar on the subject under investigation, to represent the actuality of his thought about the current scientific and professional debate.*

KEYWORDS: *Cassandro, funzionalità aziendale, crisi aziendale*  
DOI 10.17408/RIRE.AFCSCRLAV091011122023 – ISSN1593-9154

## 1. Introduzione

Negli ultimi anni l'evoluzione ed i mutamenti repentini degli scenari economici hanno determinato la necessità di indagare sempre di più le condizioni di funzionalità aziendale al fine di poter orientare i propri comportamenti ed il proprio operato verso un uso delle risorse efficace ed efficiente, circostanza, questa, da cui non poter prescindere per l'ottenimento di risultati accettabili ed adeguati sotto tutti i punti di vista.

L'impresa costituisce il centro motore e propulsore del sistema economico e da essa si promanano le differenti forme di remunerazione dei vari fattori della produzione che concorrono alla realizzazione delle finalità istituzionali della stessa. È, conseguentemente, necessario realizzare tutte quelle misure organizzative e gestionali che conducano l'impresa verso sentieri di crescita quali/quantitativa, evitando il generarsi di "elementi patologici" che possano determinare l'avvio del sistema aziendale verso il fenomeno della crisi.

Centrale risulta essere l'accertamento delle condizioni di funzionamento e degli stati di equilibrio (economico, patrimoniale e finanziario) in stretta simbiosi e coerenza con il

---

(\*) Articolo ad invito.

sistema degli obiettivi; il tutto teso al raggiungimento dei fini per i quali una data Istituzione economica è stata costituita. In tal senso, la crisi andrebbe a configurarsi quale processo involutivo delle condizioni di esistenza dell'azienda (CESTARI et al., 2019).

Sul punto, risulta utile la costruzione di un sistema di indicatori, che possa indagare i vari aspetti, le varie attività ed i connessi profili di performance in cui si esplica l'operatività dell'impresa, compresi gli aspetti sociali e politici, andando a privilegiare gli indicatori che meglio possano esprimere tali circostanze in termini di capacità segnaletica significativa.

Emerge, in sintesi, l'importanza attribuita anche all'approfondimento dello studio quali-quantitativo dei vari aspetti e momenti dell'articolata e complessa dimensione operativa, per poter giungere tramite l'utilizzo di indicatori riassuntivi a formulare giudizi riguardanti le condizioni di funzionalità nel senso più ampio del termine di una determinata Istituzione; questa esigenza di misurazione dei risultati è strettamente legata al problema del controllo sulle attività svolte (CORONELLA, 2009).

Alla luce delle considerazioni generali sin qui svolte e del contributo che a tali questioni può fornire lo studio della disciplina economico-aziendale sin dalle sue origini (ZAPPA, 1956; ADAMO, 2021), la finalità del presente lavoro è quella di esplorare il contributo scientifico di Paolo Emilio Cassandro con riferimento al tema dell'accertamento critico delle modalità di svolgimento della gestione d'impresa, in stretta correlazione con l'esigenza di evitare l'insorgenza di crisi aziendali. Tale riflessione trova stretto collegamento rispetto ai profili d'indagine ed approfondimento condotti dallo Studioso, sul solco di Aldo Amaduzzi, sull'esistenza e sulla dinamicità degli equilibri aziendali al fine di monitorare gli andamenti ed evitare l'insorgere di situazioni di crisi di vario genere, che potrebbero compromettere la perdurabilità del sistema nel tempo (AMADUZZI, 1953).

La scelta di focalizzare il presente lavoro su Cassandro discende dal fatto che il tema della crisi aziendale, effettivamente, ai tempi di Cassandro (1910-2004), non era affrontato in maniera autonoma e specifica dagli studiosi di Economia aziendale, essendo maggiormente appannaggio dei giuristi con riferimento alla speciale materia del fallimento (CALDARELLI, 2019).

Al contrario, gli economisti aziendali, tra i quali Cassandro, si sono concentrati sulle condizioni di esistenza e di equilibrio aziendale che garantiscono la perdurabilità e la sopravvivenza dell'azienda nel lungo periodo, evitandone pertanto la crisi (CASSANDRO, 1958).

Cassandro, tuttavia, in aggiunta, dedica specificatamente un lavoro alla crisi d'impresa e alle possibilità di risolverla (CASSANDRO, 1981).

In tale contesto, il contributo del Maestro è stato anticipatore di quelle che oggi sembrano considerazioni dominanti nel dibattito tecnico e politico che da alcuni anni si dipana sugli assetti normativi in tema di crisi d'impresa.

Cassandro, infatti, sviluppò interessanti posizioni e riflessioni sull'accertamento della funzionalità aziendale quale modalità predittiva dei sintomi di crisi aziendale (CASSANDRO, 1986a), sull'importanza del sistema delle rilevazioni (Cassandro, 1956), sulla centralità dei processi di pianificazione (CASSANDRO, 1962, 1964, 1966, 1977, 1986a, 1986b, 1986c), in un momento storico in cui lo scenario economico di riferimento vedeva quale elemento caratterizzante la funzione di produzione e quella di consumo.

Si era in presenza di beni e servizi di massa assorbiti ampiamente dal mercato; la principale preoccupazione era quella di rispondere a tali crescenti richieste da parte del mercato.

I portatori del fattore lavoro erano interessati ad ottenere forme di occupazione nell'ambito del settore industriale, accettando condizioni di significativo sacrificio pur di ottenere il menzionato inserimento.

Il livello di industrializzazione si caratterizzò per ritmi difficilmente riscontrabili nelle fasi precedenti. L'occupazione nel settore dell'industria crebbe in maniera significativa ed il tasso di accumulazione del capitale vide raggiungere punte massime mai registrate in precedenza.

I fattori che spiegavano tale importante crescita erano sia riferibili a circostanze internazionali (solo a titolo esemplificativo le principali erano fase della congiuntura economica positiva, diverse forme di aiuto provenienti dai paesi "amici", disallineamento tra il livello dei prezzi interni e quelli internazionali), sia interne spiegabili in particolar modo con la disponibilità di masse ingenti di manodopera a basso costo.

Quest'ultima particolarità era in linea con le caratteristiche tendenzialmente semplici delle principali produzioni industriali nazionali.

Cassandro con non poca lungimiranza ebbe a dedicare parte del suo tempo all'analisi e lo sviluppo del suo pensiero rispetto alle categorie concettuali ed ai temi ora tratteggiati.

Quanto sopra riteniamo giustifichi di per sé il perché della scelta di investigare il pensiero del Maestro sul punto, considerato che le riflessioni da Lui condotte potrebbero fornire, non solo in chiave storica, elementi di interesse alla luce di quanto oggi è previsto dal punto di vista normativo in tema di crisi aziendale e di modalità di prevenzione attraverso il sistema di indicatori elaborati dagli Organismi rappresentativi del mondo delle professioni, quali elementi predittivi della crisi.

Pertanto, con il presente lavoro si vuole, previa rassegna ed analisi delle posizioni del Maestro sul tema indagato, rappresentare l'attualità del Suo pensiero in relazione al dibattito scientifico e professionale attuale.

## **2. Metodologia e obiettivi di ricerca**

L'elaborato, partendo dall'analisi delle condizioni di esistenza e sopravvivenza delle aziende, come espresse dai Maestri dell'Economia Aziendale, si sofferma su quanto analizzato e descritto da Cassandro nelle sue opere sul punto, nonché sul lavoro che Egli dedicò alla crisi di impresa (CASSANDRO, 1981), soffermandosi, in particolare sull'originalità e lungimiranza del pensiero del Maestro, letto altresì in chiave attuale.

In particolare, punto di partenza è l'analisi del contenuto delle opere di Paolo Emilio Cassandro. Dal punto di vista metodologico, infatti, si è proceduto ad analizzare le fonti primarie dell'autore (Tabella 1) e le fonti secondarie relativamente alla figura di Cassandro in relazione al binomio funzionalità aziendale-crisi aziendale.

Tabella 1

FONTI PRIMARIE	ANNO
Le riserve occulte	1946
Metodologia contabile ed economica d'azienda	1953
Metodologia contabile e metodologia statistica	1956
Ragioneria applicata	1957
I gruppi aziendali – II edizione	1957
Le aziende: principi di ragioneria	1958
Contenuto e forma degli Studi di Ragioneria	1960
La pianificazione aziendale	1962
La pianificazione dentro e fuori l'azienda	1964
Piani e programmi nell'azienda assicuratrice	1966
Il profitto dell'impresa e la sua determinazione	1967
L'equilibrio dell'impresa e la politica dei redditi	1967
Il profitto dell'impresa: mezzo e non fine	1969
Le rilevazioni aziendali	1971
Sul contenuto degli studi di "accounting"	1973
Sulla pianificazione strategica delle imprese	1977
Sul concetto di impresa come comunità	1978
Sul concetto di economicità aziendale	1980
Sulla crisi di impresa e sulle possibilità di risolverla	1981
Trattato di ragioneria: l'economia delle aziende e il suo controllo	1982
Sulla funzionalità delle imprese e sulla sua misurazione	1986
Sull'analisi aziendale	1986
Sulle comparazioni aziendali	1986

La metodologia adottata è sviluppata mediante un approccio di tipo deduttivo-induttivo, che non si basa su una semplice riproposizione del pensiero dell'Autore sul tema in maniera narrativa e descrittiva ma approda, attraverso l'analisi critica dei contenuti delle opere inerenti al tema, all'interpretazione ed alla ricostruzione del pensiero dell'Autore sulla tematica oggetto di indagine. In tal senso, si è proceduto ad un'analisi, che, partendo dalla scelta delle Opere del Maestro che potessero inerire direttamente o indirettamente il tema indagato è pervenuta alla ricostruzione del pensiero e all'evidenziazione degli aspetti pionieristici anche alla luce del dibattito attuale.

In particolare, dall'analisi delle fonti primarie, in combinazione con quelle secondarie, si è potuto ricostruire il pensiero dello Stesso in relazione al tema indagato.

Pertanto, il lavoro si inquadra nell'ambito del filone di ricerca storica che riguarda l'analisi di singoli Autori, sia in termini di lavori biografici che non focalizzandosi su un determinato tema o oggetto di indagine e/o analizzando il complesso del contributo scientifico che i suddetti Autori hanno apportato per la crescita e lo sviluppo della disciplina, nonché gli insegnamenti e gli spunti per il dibattito scientifico in corso (CARNEGIE, NAPIER, 1996; 2012; GALASSI, 1984).

Lo spunto di riflessione cui questo lavoro di ricerca vuole tendere è quello di propor-

re un'analisi della crisi aziendale rovesciata sulla base di quanto indagato ed analizzato da Paolo Emilio Cassandro con riferimento alla funzionalità aziendale, alle condizioni necessarie per garantire una maggiore o minore funzionalità ed agli strumenti per monitorare, verificare, controllare tali condizioni. La lettura, pertanto, che si intende dare è che la mancanza di funzionalità apre le porte ad uno stato di crisi e che tra gli strumenti che consentono di verificare il grado di funzionalità sono compresi indicatori di natura tecnica, economica, patrimoniale e finanziaria, che consentono quindi un'analisi completa ed approfondita dello stato di salute dell'azienda e non si fermano, al contrario, ad un'analisi parziale, solitamente prettamente di natura finanziaria, che potrebbe essere fuorviante e intempestiva per l'evidenziazione di una situazione di disfunzione ormai irreversibile dell'azienda (ALBERICI, 1975).

Ciò permette di individuare l'angolo di analisi con riferimento all'insieme degli studi che affrontano le tematiche dell'accertamento critico delle modalità di gestione, in connessione con gli strumenti e le tecniche di verifica delle stesse. Questa visuale consente di indagare il tema della crisi rispetto a ciò che "si deve fare per evitare" la stessa; in altre parole, in chiave predittiva che si ritiene meglio possa esprimere il contributo attivo dell'economia aziendale all'argomento qui trattato.

In tal senso, la disciplina economico-aziendale con le sue direttrici e i suoi pilastri fondamentali indubbiamente può fungere da faro per individuare in maniera tempestiva i processi di deterioramento prima che diventino crisi.

L'obiettivo del presente lavoro è, pertanto, quello di mettere in evidenza la lungimiranza del pensiero di Cassandro rispetto al dibattito attuale sul tema.

### **3. L'importanza degli strumenti di rilevazione e di pianificazione nell'ottica della funzionalità aziendale e della prevenzione della crisi nel pensiero di Paolo Emilio Cassandro**

La letteratura sul tema della crisi aziendale si è sviluppata nel corso del tempo su più filoni ed ambiti, ed in particolare: un primo filone sulle cause che possono generare la crisi ed un secondo sull'importanza di prevenire la crisi attraverso strumenti adeguati di pianificazione e previsione (MARCELLO, CAFARO, 2020).

Con specifico riferimento all'evoluzione della tematica ai tempi di Cassandro, come già anticipato nel paragrafo 1, si ribadisce che il tema della crisi aziendale era una tematica scarsamente affrontata dagli economisti aziendale e oggetto, al contrario, di approfondimento da parte dei giuristi, per tutta la disciplina relativa al fallimento. Gli economisti aziendali, si concentravano, al contrario sulle condizioni di sopravvivenza dell'azienda nel lungo periodo e quindi sul rispetto proprio di quelle condizioni che evitano il verificarsi di crisi. Ed in particolare, Cassandro, soffermandosi per gran parte della sua opera scientifica sulla tematica della pianificazione e dell'importanza di implementare adeguati strumenti di controllo preventivo (CASSANDRO, 1958), al fine di prevenire il verificarsi ed il perdurare di stati di disequilibrio e di conseguente crisi, si inserisce nel secondo filone di cui sopra.

Negli studi e nel pensiero del Maestro è rintracciabile con forza l'esigenza di porre grande attenzione alle condizioni di funzionamento del sistema aziendale, al fine di evitare l'insorgere di criticità gestionali di vario genere, che potrebbero determinare l'avvio di processi di distruzione del valore, portando progressivamente alla dissoluzione dell'azienda.

È necessario condurre in modo razionale e adeguato una sistematica indagine dei fatti aziendali e sull'insieme dei nessi logici che avvincono gli stessi.

In tal senso, nel Suo pensiero si coglie l'importanza della pianificazione, quale strumento razionale predittivo delle future condizioni di funzionamento aziendale e, come tale, utile all'individuazione di disfunzioni operative ed organizzative della combinazione d'impresa. In effetti, Egli sempre ritenuto la stessa quale mezzo per poter intercettare in tempo utile possibili scenari futuri negativi, determinando le premesse per poter anticipare e rimuovere criticità, evitando l'insorgere di crisi non più risolvibili. (CASSANDRO, 1986b).

Significativi, infatti, sono i Suoi studi sulla predisposizione di appositi e sistematici piani di analisi del sistema aziendale, affiancati dall'importanza attribuita all'approfondimento delle comparazioni spaziali e temporali (CASSANDRO, 1964).

Egli dedica ben sette lavori al tema della pianificazione aziendale ed all'importanza dell'utilizzo di comparazioni e di analisi: la "Pianificazione aziendale" nel 1962, la "Pianificazione dentro e fuori l'azienda" nel 1964, "Piani e programmi nell'azienda assicuratrice" nel 1966, "Sulla pianificazione strategica delle imprese" nel 1977, "Sulla funzionalità delle imprese e sulla sua misurazione" del 1986, "Sull'analisi aziendale" del 1986, "Sulle comparazioni aziendali" sempre del 1986, ritenendo appunto che la pianificazione strategica *"correttamente costruita e sagacemente applicata, fornisce alla direzione aziendale uno strumento che rende più consapevole la sua azione e più fondata la sua politica"* (CASSANDRO, 1977).

Peraltro, la pianificazione è giustamente vista dal Maestro non solo quale uno strumento di previsione e programmazione futura ma anche e, soprattutto ai fini del presente lavoro, un costante confronto tra dati preventivati e dati effettivamente realizzati, un confronto che consente di verificare costantemente se le condizioni di funzionalità aziendale siano sempre rispettate nell'ottica della perdurabilità.

Specificata attenzione viene poi posta alla necessità di dotarsi di un adeguato procedimento di rilevazione dei fatti e degli accadimenti, atteso che solo la conoscenza approfondita degli stessi può determinare una condotta gestionale consapevole; circostanza, questa, spesso trascurata dal management con tutti gli effetti negativi immaginabili dell'operare e decidere senza la comprensione del quadro di riferimento entro cui si agisce.

Al tema delle rilevazioni Cassandro dedica numerosi scritti sia monografici tra i quali "Ragioneria applicata", "Le aziende. Principi di Ragioneria", "Le rilevazioni aziendali" e il "Trattato di Ragioneria", sia articoli, quali, "Metodologia contabile e metodologia statistica", "Metodologia contabile ed economia d'azienda", "Contenuto e forme degli studi di Ragioneria", "Il contenuto della Ragioneria ed in particolare della ragioneria privata", "Sul contenuto degli studi di Accounting".

Egli colloca la metodologia contabile in posizione subordinata rispetto allo studio dei fatti aziendali attribuendole la qualifica di strumento per *"percepire quantitativamente la realtà aziendale"* (CASSANDRO, 1960). Nello stesso tempo, tuttavia, Cassandro attribuisce alla rilevazione una centralità nell'ambito della dimensione aziendale (organizzazione e gestione) (ADAMO, 2018) in quanto *"... se si riguarda l'azienda obiettivamente come sistema di forze, l'organizzazione ci appare come una delle forze che danno vita al sistema ... e in essa vanno comprese altresì le rilevazioni, la cui attuazione più o meno razionale, più o meno sistematica, contribuisce a rendere la stessa più o meno efficiente"* (CASSANDRO, 1964, p. 50)

Il pensiero dell'illustre Studioso sulla funzione dell'impresa nel circuito economico è di assoluta chiarezza: la stessa può attuare la sua funzione di produzione e distribuzione di ricchezza solo allorché tende all'ottenimento del profitto, circostanza, questa, ineludi-

bile per rafforzare le condizioni di funzionamento e preservare il sistema aziendale dai vari profili di rischio rinvenienti dagli andamenti congiunturali (CASSANDRO, 1958; CASSANDRO, 1967a; 1967b, 1969).

Particolarmente interessante ai nostri fini è l'approfondimento che il Maestro svolge in tema di funzionalità dell'azienda, la cui valutazione scaturisce da una completa analisi aziendale che non si ferma all'analisi di bilancio (DI CAGNO e CAPUTO, 2008).

In tal senso va letta la prospettiva rovesciata di studio della crisi aziendale: le aziende che non rispettano le condizioni di equilibrio e i principi di funzionalità sono inevitabilmente destinate alla crisi. D'altronde, Cassandro sostiene che l'azienda non è un organismo perfetto ma *"deve costantemente tendere a raggiungere gli obiettivi di volta in volta stabiliti, nel modo più conforme a quel principio"* (CASSANDRO, 1986).

Il concetto di funzionalità aziendale è definito da Cassandro come la maggiore o minore capacità delle aziende in genere a svolgere il proprio processo operativo rispettando le condizioni di economicità (CASSANDRO, 1980).

Sotto questo punto di vista, appare chiaro che se un'azienda non ha una struttura ed una gestione che le consente il pieno raggiungimento dei suoi fini, collocando prodotti e servizi sul mercato con un'adeguata remunerazione di tutti i fattori produttivi impiegati e/o non ha la possibilità di svilupparsi e rinnovarsi, in corrispondenza delle mutevoli esigenze di mercato (CASSANDRO, 1986a), non potrà perdurare nel tempo e sarà destinata alla crisi.

È necessario per il Maestro usare strumenti che possano quantificare il grado di funzionalità di un'azienda. Tali strumenti riguardano congiuntamente aspetti tecnici, economici, finanziari e patrimoniali; aspetti che sono apparentemente distinti ma che in realtà devono essere considerati in maniera sistemica, come sistemico è lo studio dell'azienda. A tal proposito, infatti, Egli testualmente afferma che *"pur esprimendo ciascuno degli indici di funzionalità aziendale uno specifico aspetto della funzionalità medesima, sono collegati tra loro come i singoli aspetti della vita aziendale"* (CASSANDRO, 1986a).

Cassandro, pur consapevole che gli indici sono determinati su fatti già avvenuti e che rappresentano appunto quantità effetto di quei fatti già avvenuti e che pertanto sono espressione del passato e del presente, sostiene fermamente che non sia possibile procedere ad adeguate previsioni per il futuro senza un'adeguata e consapevole conoscenza dei risultati cui si è pervenuti, punto di partenza per adeguate congetture sulla funzionalità futura. Egli, infatti sostiene che *"un'attenta considerazione della funzionalità attuale dell'impresa, attraverso l'esame di alcuni degli indici più significativi che la esprimono, può servire a formulare adeguate congetture sulla funzionalità futura"* (CASSANDRO, 1986a).

Anzi, con estrema lungimiranza, il Maestro richiama alcuni studi statunitensi del tempo (Beaver, 1966; Altman, 1968; Argent, 1977) che hanno dimostrato come grazie all'utilizzo di indicatori di funzionalità *"sarebbe stato possibile prevedere il dissesto di quelle imprese un congruo numero di anni prima"* (CASSANDRO, 1986a).

Ed in tal senso va la riflessione odierna.

#### 4. Il superamento della crisi aziendale nel pensiero di Cassandro

Dallo studio dell'ampia produzione scientifica del Prof. Cassandro, emerge con estrema chiarezza come quanto sopra rappresentato abbia costituito il filo conduttore delle Sue indagini sulle condizioni di svolgimento dell'attività economica d'impresa

nell'ambito di una solida e coerente costruzione teorica di riferimento.

Cassandro, inoltre, dedica specificatamente un lavoro alla crisi d'impresa e alle possibilità di risolverla (CASSANDRO, 1981).

In particolare, nel suddetto scritto Egli mette in evidenza come l'orientamento alle finalità aziendali di creare durevolmente ricchezza e la dimensione aziendale siano le chiavi per evitare *"disfunzioni e conflitti"*. Sul punto, Egli sottolinea l'importanza del modello di piccola e media azienda che rende più agevole l'efficace funzionamento del sistema aziendale anche grazie ai rapporti (molto più stretti) tra *"i protagonisti della vicenda produttiva aziendale"* (CASSANDRO, 1981).

Egli, infatti, intravede nella dimensione piccola e media e quindi in una struttura organizzativa snella, poco burocratizzata e caratterizzata da un clima di fiducia reciproca fra tutti i componenti della comunità aziendale, le condizioni ideali per un efficace funzionamento del sistema aziendale.

In tal senso, Egli afferma infatti che nelle piccole imprese è maggiormente presente il senso di comunità aziendale (CASSANDRO, 1978) di cui parlava il Nicklisch (1932), *"che significa un complesso di persone fra cui intercorrono rapporti di sentita ed organica collaborazione"* (CASSANDRO, 1981).

Emerge la prevalenza e l'importanza del fattore umano, dati anche il numero limitato di dipendenti e collaboratori, tra i quali i rapporti sono continui e stretti, così come tra loro ed il soggetto aziendale.

Proprio in questa direzione, nel lavoro del 1981, appunto, Cassandro scriveva che la via per rendere più efficiente l'attività produttiva e conseguire, pertanto, i presupposti della funzionalità aziendale di cui si è detto nel precedente paragrafo è quella degli stretti rapporti tra i protagonisti della vicenda produttiva aziendale al fine di *"creare quel clima di fiducia reciproca fra tutti i componenti della comunità aziendale, necessario per l'efficace funzionamento del sistema"* (CASSANDRO, 1981).

La piena comprensione della portata e dello spessore scientifico del Suo pensiero avrebbe consentito un corretto inquadramento delle caratteristiche tecniche che dovrebbero tipizzare la gestione d'impresa, consentendo di evitare lo spreco significativo di risorse conseguenti alla dissoluzione del sistema aziendale.

In sintesi, dalla lettura del lavoro che Cassandro ha specificatamente dedicato alla crisi, emerge un altro importante contributo del Maestro al dibattito attuale sul tema. Ed infatti, oltre a già quanto ampiamente argomentato in tema di rispetto delle condizioni di funzionalità e misurazione della stessa attraverso opportuni e coerenti indicatori che, al pari dello studio dell'azienda, vanno letti in chiave sistemica e non parziale, il Maestro suggerisce un modello di azienda (quello della piccola e media impresa) che più delle altre è in grado, per le sue caratteristiche, di garantire il rispetto di quelle condizioni che consentono all'azienda di allontanare ed evitare lo stato di crisi.

Peraltro, questa Sua posizione appare particolarmente interessante se letta congiuntamente agli approfondimenti che il Maestro ha condotto sui gruppi aziendali, trattandosi di una forma di crescita che consente di pervenire a nuove e più ampie dimensioni senza rinunciare ai lati positivi della piccola e media impresa intesa appunto in termini di snellezza e "sburocratizzazione" dei processi. Cassandro evidenzia, tra l'altro, come la scelta di far nascere un gruppo possa essere funzionale proprio all'ipotesi di mantenimento delle condizioni di equilibrio aziendale e, ancora di più, a quella di ripristino dell'equilibrio perduto (CASSANDRO, 1957, pp. 127 e ss.).

Inoltre, il legame che l'Illustre Autore pone tra l'incertezza dell'agire economico e la generazione di crisi aziendali emerge dall'analisi della produzione scientifica, in particolar modo rispetto al concetto di profitto ed al tema delle riserve di bilancio.

Sul secondo, il suo approccio è quello di considerare le stesse quale elemento centrale di rafforzamento del capitale di rischio e di difesa delle condizioni di equilibrio.

L'Illustre Studioso sul tema così esprime *“la costituzione di una riserva non è un fatto finanziario, ma un fatto economico come la formazione del reddito di esercizio. Al pari del reddito di esercizio e al pari del capitale netto, le riserve non sono somme di denaro accantonate ma trovano indistinta contropartita nel complesso di beni che formano l'attività di un'impresa”* (CASSANDRO, 1946).

In definitiva, per il Maestro, rafforzando un pensiero già presente in dottrina, la costituzione e l'implementazione delle riserve rappresenta un fatto economico a presidio dell'integrità operativa del capitale e quale fattore di mitigazione del sistema dei rischi d'impresa.

In questo contesto, di particolare interesse risulta la Sua posizione e il Suo approccio al tema delle cosiddette “riserve occulte”, che possono rappresentare elemento di “garanzia” per le aziende nella misura in cui le stesse possono consolidare positivamente il sistema di impresa, per metterla al riparo da situazioni di difficoltà; in sostanza, lo Studioso indica la loro creazione addirittura come un *“opportuno strumento di razionale condotta d'impresa”* (CASSANDRO, 1946, p. 49).

Continuando sul profitto, lo stesso viene considerato quale remunerazione spettante all'impresa come soggetto distinto dai vari portatori d'interesse, in stretta adesione rispetto a quanto appena detto circa le riserve. In sintesi, lo stesso fortifica le prospettive condizioni di operatività, divenendo la più importante “barriera” per scongiurare disfunzioni gestionali, che potrebbero incanalare l'azienda verso situazioni patologiche di crisi.

## 5. Riflessioni conclusive

La riforma della crisi d'impresa ha ristrutturato in maniera importante la precedente legge fallimentare con particolare riferimento alla fase di crisi in cui si ritiene che sia ancora possibile un intervento a salvaguardia dell'esistenza del complesso aziendale.

In questa ottica, il D. Lgs. 14 del 12 gennaio 2019 ha introdotto alcuni indicatori della crisi tesi a segnalare squilibri di natura reddituale, patrimoniale e finanziaria, funzionali alla evidenziazione di una diagnosi preventiva e tempestiva di un eventuale stato di crisi (CNDCEC, 2019). In tal senso, tuttavia, autorevole dottrina ha già segnalato come la normativa vigente sia troppo concentrata sugli aspetti finanziari, ignorando le inefficienze aziendali che portano a squilibri di natura finanziaria (ADAMO, 2019). Emergerebbe, pertanto, una dissonanza tra dimensione codicistica della crisi e dimensione aziendalistica.

Consapevoli di tale premessa, il presente lavoro ha inteso approfondire e ricostruire il pensiero di Paolo Emilio Cassandro sulla tematica della crisi aziendale, al fine di metterne in evidenza la lungimiranza di alcune Sue riflessioni, che appaiono illuminate e anticipatrici ancora oggi, in cui il dibattito sulla crisi di impresa, la voce degli aziendalisti appare ancora non adeguatamente presa in considerazione, con le conseguenze che da ciò ne derivano.

Infatti, dallo studio della copiosa produzione scientifica del Maestro sul tema emerge con chiarezza il Suo pensiero lungimirante ed attuale (CATTURI, 2008; DI CAGNO N., CAPUTO, 2010; DI CAGNO P., CAPUTO 2008; FACCIA, 2007; TURCO, 2006, DI CAGNO, 2008; ADAMO, 2008; LEOPIZZI et al., 2018) con particolare riguardo all'esigenza e all'importanza

dei concetti di economicità, efficienza economica della gestione ed efficacia dell'azione di governo e, ancora, alla rilevanza degli aspetti organizzativi, all'importanza della pianificazione e del controllo al fine di monitorare costantemente i profili di equilibrio aziendale ed evitare l'insorgere di cause generatrici della crisi d'impresa.

L'attualità del suo pensiero è rintracciabile in diversi punti della Sua ampia produzione scientifica.

Prima circostanza è quella correlata alla formulazione dell'art 2086 del Codice civile, allorché si evidenzia l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile in relazione alla dimensione e natura dell'impresa; quanto detto funzionale alla rilevazione tempestiva della crisi ed alla esigenza di monitoraggio continuo e costante della sussistenza e del permanere del principio di continuità operativa.

In tale ambito, trova pieno accoglimento il Suo significativo contributo sul tema della verifica della presenza degli equilibri aziendali in stretta connessione con la centralità del sistema delle rilevazioni funzionale all'individuazione tempestiva di anomalie gestionali, che precedono l'inizio di una vera e propria crisi d'impresa.

Lo Studioso considera le stesse un processo vitale che si concretizza in una continua ponderazione circa quanto avviene e quanto potrà avvenire.

Il sistema delle rilevazioni riflette in chiave sistemica l'unità dei processi aziendali, costituendo fonte primaria di conoscenza degli andamenti, divenendo, conseguentemente, strumento di allerta circa la presenza di criticità nella conduzione dell'impresa.

In tal contesto, peraltro, il Maestro ritiene rilevante la questione della dimensione aziendale e di come il modello di piccola e media impresa sia quello che consente di perseguire le condizioni di funzionalità con maggiore efficacia, data la struttura snella ed i rapporti più stretti tra le persone del sistema aziendale.

Ancor più pertinente risulta il riferimento alla necessità di strutturare in modo idoneo un sistema di programmazione e controllo, teso al monitoraggio costante dello "stato di salute" del sistema aziendale.

La grande attenzione dedicata da Cassandro al tema del sistema dei controlli societari in quel determinato periodo storico, come specificato in premessa, dove il quadro economico di riferimento portava allo sviluppo d'indagini ed approfondimenti scientifici di altra natura, evidenzia, ancora una volta, il pensiero innovatore del Maestro.

Oggi nell'ambito delle strutture organizzative risultano sempre più presenti figure professionali funzionali alla realizzazione di idonei sistemi di controllo interno. In tal senso, la volontà attuale del Legislatore di ampliare il novero delle figure/organi con il compito di vigilare sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, nonché sull'esistenza di procedure ben definite e strutturate segnala la portata anticipatoria del contenuto dei suoi scritti.

Sul punto, appare inoltre utile evidenziare come solo in prossimità dell'emanazione di specifici provvedimenti sulla gestione della crisi si è assistito ad una "riscoperta" del fondamentale ruolo della programmazione e del controllo, oggi ridefiniti tramite il sistema degli "indicatori di allerta"; solita criticità, la pratica ed il Legislatore che perdono di vista la solida impostazione teorica con tutte le conseguenze del caso.

Sempre sull'argomento, la centralità delle Sue riflessioni circa gli equilibri si lega in maniera indissolubile rispetto al citato tema della permanenza del principio di continuità che, allorché minato, porta inevitabilmente alla disaggregazione del sistema aziendale.

Con riferimento all'attuale configurazione della disciplina avente ad oggetto "la crisi d'impresa", è utile osservare come un approccio maggiormente incentrato sugli studi e

sulla letteratura economico/aziendale avrebbe visto come principale fattore di analisi quello della dimensione tecnico/operativa e, conseguentemente, economica della gestione aziendale.

L'aver posto maggiore attenzione alle riflessioni di natura giuridica nella definizione del quadro complessivo delle norme sulla crisi, ha comportato una caratterizzazione finanziaria della stessa, senza entrare nel merito ed indagare circa la comprensione delle dinamiche tecniche ed economiche.

Quanto detto non parrebbe in linea rispetto ai tre pilastri alla base delle previsioni di Legge, ovverossia il superamento della crisi, il recupero della continuità aziendale, la creazione del valore d'impresa.

Non v'è dubbio che solo svolgendo un'analisi di tipo economico sul sistema degli accadimenti d'impresa è possibile individuare azioni e misure finalizzate al ripristino delle condizioni di equilibrio, superando il momento di crisi e salvaguardando il valore del capitale economico dell'impresa; al contrario, procedendo con un approccio di matrice finanziaria si tende alla fase liquidatoria, penalizzando proprio quelle caratterizzazioni concettuali che erano alla base delle statuizioni legislative.

L'operare in questi termini avrebbe potuto determinare come effetto positivo quello di consentire interventi precisi, puntuali e tempestivi in una logica anticipatoria dell'insorgenza della crisi, con una maggiore possibilità di ripristino di corrette condizioni di funzionalità aziendale, evitando la dissoluzione del sistema d'impresa.

Quanto appena rappresentato costituisce ulteriore prova dell'attualità e della lungimiranza del Suo pensiero nel momento in cui nelle Sue ricerche riguardanti l'analisi aziendale pone quale primo campo d'indagine proprio il momento tecnico, cioè la modalità di svolgimento delle operazioni sotto l'aspetto strettamente operativo/produttivo.

Riconosce fondamentale nell'analisi delle dinamiche aziendali il legame tra l'attuazione del processo produttivo e la continua modificazione del capitale d'impresa, nella misura in cui la sfera finanziaria e quella economica si interscambiano continuamente.

Ed è proprio la "qualità della dinamica dei mezzi" che incide in maniera significativa sulla realizzazione della condizione obiettivo dell'economicità, avviando l'impresa verso sentieri di crescita quali/quantitativa, divenendo lo scudo di difesa più forte verso l'insorgere di crisi aziendali.

FABIO CAPUTO

*Associato di Economia Aziendale*

Università del Salento - Dipartimento di Scienze Economiche

STEFANO CORONELLA

*Ordinario di Economia Aziendale*

Università di Pisa - Dipartimento di Economia e Management

ROSSELLA LEOPIZZI

*Ricercatore di Economia Aziendale*

Università degli Studi di Bari Aldo Moro -Dipartimento Jonico in Sistemi Giuridici ed Economici del Mediterraneo

ANDREA VENTURELLI

*Associato di Economia Aziendale*

Università del Salento - Dipartimento di Scienze Economiche

## Bibliografia

- ADAMO, S. (2021), Editoriale, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 2-2021, pp. 147-148.
- ADAMO, S. (2019), Il nuovo codice della crisi è già in crisi? in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 3-2019, pp. 262-281.
- ADAMO, S. (2008), Il sistema di rilevazioni secondo Paolo Emilio Cassandro. In *Giornata di studi in memoria di Paolo Emilio Cassandro*, Cacucci, Bari.
- ALBERICI, A. (1975), *Analisi dei bilanci e previsione delle insolvenze*. Isedi, Torino.
- ALTMAN, E.I. (1968), Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy, in *Journal of Finance*, pp. 589-609.
- AMADUZZI AL. (1953), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- ARGENT, J. (1977), *Corporate collapse: the cause and symptoms*, Nielson, US, 1977.
- BEAVER, W.H. (1966), Financial ratios as predictors of failure, in *Journal of accounting research*, vol. 4, pp. 71-111.
- CARDARELLI, M. C. (2019), Insolvenza e stato di crisi tra scienza giuridica e aziendalistica, in *Il Diritto Fallimentare e Delle Società Commerciali*, 1, pp. 11-31.
- CARNEGIE, G.D., NAPIER, C.J. (1996), Critical and interpretive histories: Insights into accounting's present and future through its past, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 9, vol. 3, pp. 7-39.
- CARNEGIE, G.D., NAPIER, C.J. (2012), Accounting past, present and future: The unifying power of history, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 25, vol. 2, pp. 328-69.
- CASSANDRO, P.E. (1946), *Le riserve occulte*, Andriola, Giovianazzo.
- CASSANDRO, P.E. (1949), Metodologia contabile ed economia d'azienda, *Proloquio al Corso di Ragioneria presso l'Aula Magna dell'Università di Bari*, 13 dicembre 1951.
- CASSANDRO, P.E. (1956), Metodologia contabile e metodologia statistica, in *Studi in memoria di Rodolfo Benini*, Università degli Studi di Bari, 1956.
- CASSANDRO, P.E. (1957), *I gruppi aziendali*, II ed., Cacucci, Bari.
- CASSANDRO, P.E. (1958), *Le aziende. Principi di ragioneria*, Cacucci, Bari.
- CASSANDRO, P.E. (1960), Contenuti e forma negli Studi di Ragioneria, in *Annali della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università degli Studi di Bari*, Vol. XVII.
- CASSANDRO, P.E. (1962), *La pianificazione aziendale*, Cacucci, Bari.
- CASSANDRO, P.E. (1964), La pianificazione dentro e fuori l'azienda, in *Rivista di politica economica* n. 12, pp.1085.
- CASSANDRO, P.E. (1966), Piani e programmi dell'azienda assicuratrice, in *Rassegna economica*, Vol. 5. Published later in *Scritti Vari (1929-1990)*. Ricerche a cura di Giuseppe Spallini, (1992), Cacucci, Bari, pp. 780-805.
- CASSANDRO, P.E. (1967a), Il profitto dell'impresa e la sua determinazione, in *Rassegna economica*, Vol. 5. Published later in *Scritti Vari (1929-1990)*. Ricerche a cura di Giuseppe Spallini, (1992), Cacucci, Bari, pp. 780-805.
- CASSANDRO, P.E. (1967b), L'equilibrio dell'impresa e la politica dei redditi, in *Rivista di Politica Economica*, Vol. 1. Published later in *Scritti Vari (1929-1990)*. Ricerche a cura di Giuseppe Spallini, (1992), Cacucci, Bari, pp. 661-681.
- CASSANDRO, P.E. (1969), Il profitto dell'impresa mezzo e non fine, in *Dirigenti Industria*, Vol. 11. Published later in *Scritti Vari (1929-1990)*. Ricerche a cura di Giuseppe Spallini, (1992), Cacucci, Bari, pp. 826-846.
- CASSANDRO, P.E. (1973), Sul contenuto degli studi di Accounting, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 5-6.
- CASSANDRO, P.E. (1977), Sulla pianificazione strategica delle imprese, in *Rassegna economica*, Vol. 5. Published later in *Scritti Vari (1929-1990)*. Ricerche a cura di Giuseppe Spallini, (1992), Cacucci, Bari, pp. 1165-1179.
- CASSANDRO, P.E. (1978), Sul concetto di impresa come comunità, in *Rassegna Economica*, Vol.1. Published later in *Scritti Vari (1929-1990)*. Ricerche a cura di Giuseppe Spallini, (1992), Cacucci, Bari, pp. 1199-1205.
- CASSANDRO, P.E. (1980), Sul concetto di "economicità" aziendale", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Vol. 5/6. Published later in *Scritti Vari (1929-1990)*. Ricerche a cura di Giuseppe Spallini, (1992), Cacucci, Bari, pp. 1281-1291.
- CASSANDRO, P.E. (1981), Sulla crisi dell'impresa e sulla possibilità di risolverla, in *Rivista di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Vol. 7/8. Published later in *Scritti Vari (1929-1990)*. Ricerche a cura di Giuseppe Spallini, (1992), Cacucci, Bari, pp. 1306-1315.
- CASSANDRO, P.E. (1982), *Trattato di Ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo*, Cacucci, Bari.
- CASSANDRO, P.E. (1986a), Sulla funzionalità delle imprese e sulla sua misurazione, in *Rivista Italiana di ragioneria e di economia aziendale*, Vol. 5. Published later in *Scritti Vari (1929-1990)*. Ricerche a cura di Giuseppe Spallini, (1992), Cacucci, Bari, pp. 1550-1569.
- CASSANDRO, P.E. (1986b), Sull'analisi aziendale, in *Rassegna economica*, Vol. 5. Published later in *Scritti Vari (1929-1990)*. Ricerche a cura di Giuseppe Spallini, (1992), Cacucci, Bari, pp. 1527-1538.

CASSANDRO, P.E. (1986c), Sulle comparazioni aziendali, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale*, Vol. 5. Published later in *Scritti Vari (1929-1990)*. Ricerche a cura di Giuseppe Spallini, (1992), Cacucci, Bari, pp. 1538-1549.

CATTURI, G. (2008). Il pensiero di Paolo Emilio Cassandro sul posizionamento scientifico e sulla ripartizione disciplinare degli studi aziendali: attualità e prospettive, in *Giornata di studi in memoria di Paolo Emilio Cassandro*, Cacucci, Bari, pp. 61-113.

CESTARI, G., MADONNA, S., MELIS, G. (2019). I modelli predittivi nelle politiche pubbliche di contrasto della crisi aziendale: un'indagine sulle conseguenze della recessione del 2008, in *Rivista Italiana Di Ragioneria e Di Economia Aziendale*, Gennaio-Febbraio-Marzo-Aprile., vol. 1-2-3-4, pp. 5-28.

CORONELLA, S. (2009). I modelli di previsione della crisi aziendali: alcune riflessioni, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale*, n. 9-10, 2009, 503-516.

CNDCEC. (2019). *Crisi D'impresa Gli Indici Dell'allerta.*, available at <https://commercialisti.it/documents/20182/1236821/codice+crisi+definizioni+indici+%28ott+2019%29.pdf/2072f95c-22a2-41e1-bd2f-7e7c7153ed84>

DI CAGNO, N. (2008). Il Bilancio di esercizio nella visione di Paolo Emilio Cassandro, in *Giornata di studi in memoria di Paolo Emilio Cassandro*, Cacucci, Bari.

DI CAGNO, P., CAPUTO, F. (2008). *La funzionalità aziendale nel pensiero di Paolo Emilio Cassandro*. Quaderno Monografico Rirea, No. 71, Rirea, Roma.

DI CAGNO, N., CAPUTO, F. (2010). La pubblica amministrazione e le sue modalità di funzionamento nel pensiero di Paolo Emilio Cassandro, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale*, No.5/6, pp. 352-364.

FACCIA, F. (2007). *Paolo Emilio Cassandro. Contributo scientifico all'evoluzione delle teorie aziendali*. Aracne, Roma.

GALASSI, G. (1984). Accounting research in Italy: Past, present and future. In A. G. Hopwood, & H. Schreuder (Eds.), *European contributions to accounting research: The achievement of the last decade* (pp. 163-187). Amsterdam: VU Uitgeverij/Free University Press.

LEOPIZZI, R. CORONELLA, S. VENTURELLI, A. CAPUTO, F. (2016), Corporate social responsibility in the thinking of Paolo Emilio Cassandro, in *Journal of Modern Accounting and Auditing*, Vol. 12, No. 9, 461-493, ISSN 1935-9683, DOI: 10.17265/1548-6583/2016.09.003

MARCELLO, R., CAFARO, E. M. (2020). Gli indici di allerta: dalla diagnosi alla emersione della crisi, in *Rivista Italiana Di Ragioneria e Di Economia Aziendale*, Maggio-Giugno-Luglio-Agosto, pp. 135-151.

NICKLISCH, H. (1932), *Die Betriebswirtschaft*, 5<sup>o</sup> edizione, Poeschel, Stoccarda.

TURCO, M. (2006). *La razionalità del bilancio di funzionamento secondo il pensiero di Paolo Emilio Cassandro*. Quaderno monografico RIREA, No. 39, Rirea, Roma.

ZAPPA, G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Tomo primo, Giuffrè, Milano.