

Il ruolo del piano alla luce della riforma

# Il piano industriale come strumento di prevenzione e gestione della crisi

Ferrara, 5 novembre 2019

Andrea Panizza

Presidente A.P.R.I. – Incaricato di Strategia e Politica Aziendale Università di Ferrara – CEO AP & Partners

La prospettiva di  
**continuità  
aziendale** può essere  
considerato come  
l'**elemento centrale**  
e caratterizzante  
del Codice della Crisi  
d'impresa e  
dell'Insolvenza

Art. 2086, c. 2

*«L'imprenditore che operi in forma  
societaria o collettiva ha il dovere di  
istituire un assetto organizzativo,  
ammnistrativo e contabile adeguato alla  
natura e alle dimensioni dell'impresa,  
anche in funzione della*

**rilevazione**  
**tempestiva della crisi**  
*d'impresa e della perdita della*  
**continuità aziendale»**

**continuità aziendale** che va, pertanto, garantita anche tramite un governo dell'impresa svolto con **approccio realmente preventivo**

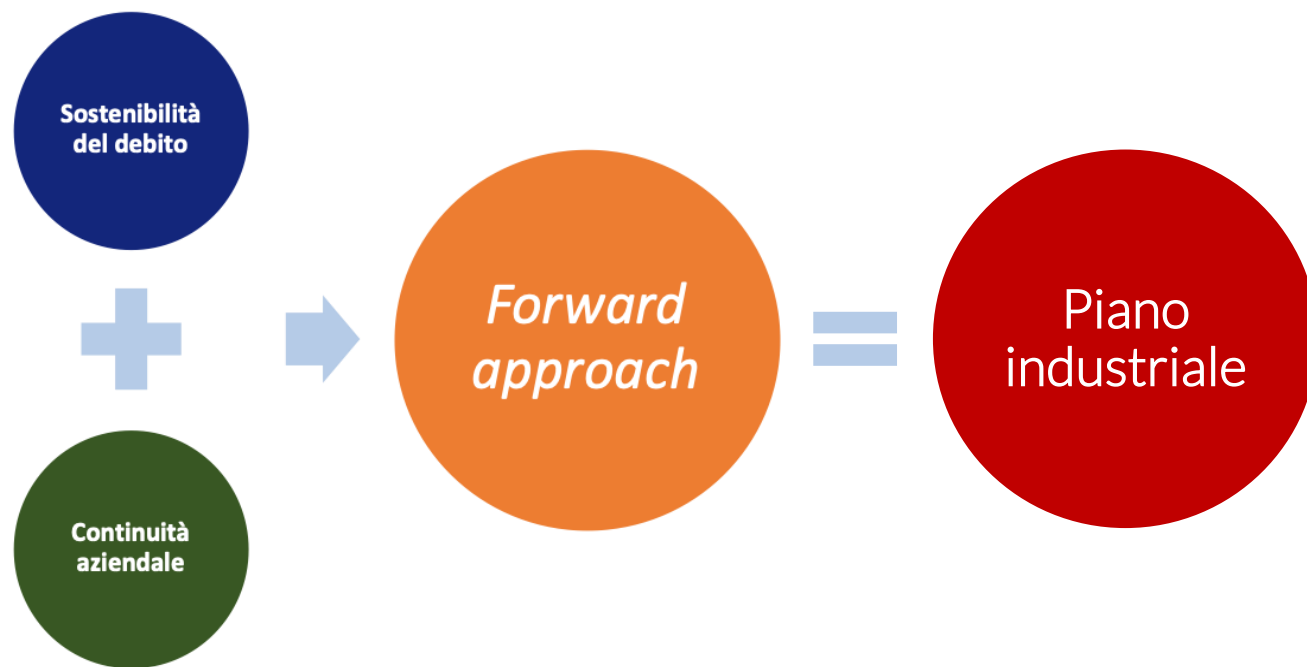
Oggi deve ritenersi concluso il tempo in cui le **performance** aziendali venivano analizzate sulla base dei **dati consuntivi**

Il generalizzato **appiattimento dei margini**,  
conseguenza dell'**incremento della**  
**complessità ambientale**, nel quale si trovano ad  
operare le imprese, in particolare quelle di ridotta  
dimensione, rendono **complicata la gestione**  
**aziendale svolta senza un minimo di**  
**programmazione** economica, finanziaria e  
patrimoniale

Gli strumenti di allerta previsti all'art. 12 del Codice devono essere « [...]finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore dal Codice Civile, alla **tempestiva rilevazione degli indizi di crisi** dell'impresa ed alla **sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione**»

L'art. 13 del Codice, nel definire gli indicatori da prendere come riferimento per individuare gli indicatori da prendere come riferimento per definire lo stato di crisi ed evidenziare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale, li individua negli «squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, [...] rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della **sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi** e delle **prospettive di continuità aziendale** per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi»

La «cornice normativa» fa emergere l'attuale esigenza di una configurazione del sistema del sistema di programmazione e controllo interno fondata sulla **pianificazione** e **monitoraggio** per la produzione di un'informativa orientata al futuro



Il piano industriale “*dovrebbe rappresentare una* **fase di un processo**, *tutto interno all’azienda, in cui si fissano gli obiettivi e le strategie di medio/lungo periodo, si verifica in corso d’opera* *il grado di raggiungimento delle eventuali variazioni rispetto agli obiettivi prefissati, se ne interpretano le motivazioni per* **correggere il tiro**”.

Fonte: Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (a cura del Gruppo di Lavoro Area Finanza Aziendale) “Sottolineare l’aspetto culturale del Business Plan - Doc. 8 “Criticità nella elaborazione del Business Plan”, in Linee guida alla redazione del business plan, Roma, 2011, pag. 72



L'elaborazione del piano, realmente **rappresentativo della strategia aziendale**, nonché la sua **applicazione** e il suo **periodico aggiornamento**, dovrebbero garantire l'informativa sufficiente a **individuare e prevenire situazioni di difficoltà**.

Orientare la costruzione del piano a una **configurazione** che ne valorizzi i contenuti realmente predisposti alla **prevenzione delle criticità** potrebbe rappresentare importante **elemento di solidità** dell'intero documento.

Al fine di prevenire, prevedere, evitare o gestire un'evoluzione negativa della gestione è necessario che il *management* aziendale implementi, anche tramite il piano, opportune azioni sia di tipo **diagnostico**, finalizzate a verificare se le strategie possano considerarsi in grado di perseguire i risultati attesi, sia di tipo **strategico**, volte ad individuare ed attuare i necessari cambiamenti per il miglioramento dei risultati.

Sotto un profilo dinamico, è possibile scomporre, secondo una sequenza logica temporale, la strategia in quattro fasi interconnesse tra di loro:

- 1) Strategia **in atto**
- 2) **Intenzioni** strategiche (visioning, benchmarking, planning, ex post rationalisation)
- 3) **Azioni realizzative**
- 4) Strategie **emergenti** (modelli di equilibrio di tipo bottom-up)

*Grazie*