

# Il Piano quale strumento per il risanamento strategico

Pier Luigi Marchini



CONVEGNO NAZIONALE APRI  
20 – 21 NOVEMBRE 2025

# Principi per la redazione dei piani di risanamento

## Indice

### Premessa

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 5.3. L'assetto industriale | 31 |
| 5.4. L'assetto finanziario | 32 |

### Presentazione

### 6. L'impatto specifico della strategia di risanamento

33

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 6.1. Vendite e commercializzazione | 33 |
|------------------------------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| 6.2. Produzione | 33 |
|-----------------|----|

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 6.3. Organizzazione e personale | 34 |
|---------------------------------|----|

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 6.4. Investimenti/diinvestimenti | 35 |
|----------------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| 6.5. Shock macro-economici e incertezza nella formulazione delle previsioni | 35 |
|---|----|

### 1. Natura e obiettivi del Piano di risanamento

### 7. La manovra finanziaria

37

|  |    |
|--|----|
| 7.1. Definizione e obiettivi della manovra finanziaria | 37 |
|--|----|

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 7.2. Patrimonio netto | 38 |
|-----------------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 7.3. Debito | 38 |
|-------------|----|

|   |    |
|---|----|
| 7.4. Gestione della fiscalità nella manovra finanziaria | 39 |
|---|----|

### 2. Principi generali del Piano

### 8. L'Action plan

40

### 9. I dati prospettici

41

|                   |    |
|-------------------|----|
| 9.1. Introduzione | 41 |
|-------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 9.2. Il modello economico, finanziario e patrimoniale previsionale | 41 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 9.3. Scansione temporale del modello economico-finanziario previsionale | 42 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 9.4. Contenuto e forma del conto economico | 42 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 9.5. Contenuto e forma dello stato patrimoniale | 43 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 9.6. Contenuto e forma del piano finanziario | 44 |
|--|----|

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 9.7. Piano di tesoreria | 44 |
|-------------------------|----|

|   |    |
|---|----|
| 9.8. Le analisi di sensitività e definizione di scenari alternativi | 45 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 9.9. Indicatori di sostenibilità (ESG) | 48 |
|--|----|

### 3. Il processo di elaborazione del Piano

### 10. Esecuzione e monitoraggio del piano

50

|  |    |
|--|----|
| 10.1. Governo del processo di esecuzione del Piano | 50 |
|--|----|

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 10.2. Sistemi di controllo | 50 |
|----------------------------|----|

### 4. Il quadro generale di partenza

### 11. Il ruolo dei consulenti

52

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 11.1. La preparazione del Piano | 52 |
|---------------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 11.2. L'advisor industriale/strategico | 52 |
|--|----|

### 5. La strategia generale di risanamento

### 12. I piani di risanamento nel gruppi di imprese

55

|  |    |
|--|----|
| 5.1. L'identificazione delle intenzioni strategiche di risanamento | 29 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 12.1. Premessa e inquadramento generale | 55 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 5.2. L'identificazione della strategia di risanamento | 31 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 12.2. Modalità di predisposizione dei piani di gruppo | 56 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 12.3. Definizione del perimetro di gruppo ai fini del Piano | 56 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 12.4. Le società di diritto estero appartenenti al gruppo | 56 |
|---|----|

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 12.5. Tecniche di consolidamento | 56 |
|----------------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 12.6. Situazione di partenza: riconoscimento dei rapporti contrattuali | 56 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 12.7. Analisi dell'assetto partecipativo del gruppo ed opportunità di semplificazione | 57 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 12.8. Rapporti economici, finanziari e patrimoniali | 57 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 12.9. Piano unitario di gruppo e sua ripartizione tra le singole imprese del gruppo | 58 |
|---|----|

### 13. Le peculiarità dei piani sottostanti gli accordi di ristrutturazione dei debiti, i concordati preventivi con continuità aziendale e la composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa prevista dall'art. 3 del D.L. 118/2021

59

|  |    |
|--|----|
| 13.1. Le peculiarità dei piani sottostanti agli accordi di ristrutturazione dei debiti | 59 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| 13.2. Le peculiarità dei Piani elaborati nell'ambito dei concordati con continuità aziendale | 60 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 13.3. Le peculiarità dei Piani elaborati nell'ambito della composizione negoziata della crisi | 62 |
|---|----|

### 14. I piani di risanamento per le MPMI (Micro, Piccole e Medie Imprese)

89

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 14.1. Inquadramento generale | 89 |
|------------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 14.2. Il piano di risanamento delle MPMI | 89 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| 14.3. Profili generali sui contenuti dei piani di risanamento delle MPMI | 91 |
|--|----|

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 14.4. Semplificazioni per le MPMI | 92 |
|-----------------------------------|----|



Associazione  
Nazionale dei  
Consulenti  
e degli Esperti Consulenti

Consulenti  
Nazionali dei  
Commercialisti

# La Strategia all'interno del Piano di Risanamento

|   |    |
|---|----|
| <b>5. La strategia generale di risanamento</b>                              | 29 |
| 5.1. L'identificazione delle intenzioni strategiche di risanamento          | 29 |
| 5.2. L'identificazione della strategia di risanamento                       | 31 |
| 5.3. L'assetto industriale  | 31 |
| 5.4. L'assetto finanziario  | 32 |
| <br>  |    |
| <b>6. L'impatto specifico della strategia di risanamento</b>                | 33 |
| 6.1. Vendite e commercializzazione  | 33 |
| 6.2. Produzione   | 33 |
| 6.3. Organizzazione e personale   | 34 |
| 6.4. Investimenti/disinvestimenti   | 35 |
| 6.5. Shock macro-economici e incertezza nella formulazione delle previsioni | 35 |

# Cosa è la **Strategia** (aziendale)?

**Michael E. Porter** – “What Is Strategy?” (Harvard Business Review, 1996)

«L'essenza della strategia consiste nello scegliere **una posizione unica e di valore**, fondata su un sistema di attività che si sostengono reciprocamente e che risultano difficili da imitare»

**Henry Mintzberg** – “The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy” (California Management Review, 1987)

**Perspective (Prospettiva)**: la visione o mentalità condivisa che orienta le decisioni.

**Position (Posizione)**: il collocamento dell'impresa nel mercato e nell'ambiente competitivo;

**Pattern (Schema)**: la coerenza dei comportamenti nel tempo;

**Ploy (Astuzia)**: una manovra per superare o anticipare la concorrenza;

**Plan (Piano)**: una linea d'azione deliberata, progettata intenzionalmente.

# La strategia di risanamento (par. 5)

## Il Piano come espressione di strategia

- **Analizza le cause della crisi** e fornisce una **visione prospettica**
- Tale visione si fonda su «**previsioni**» e «**proiezioni**»
- Non è solo un documento tecnico, ma un **processo di cambiamento**
- Il piano di risanamento è la **traduzione operativa di una strategia**

*“Non basta fare di più: occorre pensare di più per “fare” diversamente”*

# La strategia di risanamento (par. 5)

## L'impresa che «si ripensa»

- Il risanamento come **processo di apprendimento organizzativo**
- Il piano deve ristabilire equilibrio tra **strategia industriale** (competitività, efficienza, selezione aree sostenibili) e **sostenibilità economico-finanziaria** (sostenibilità del debito e adeguata patrimonializzazione)
- **Ridefinizione** di prodotti, mercati, ma soprattutto....
- ...ridefinizione della **cultura aziendale** e del **modello di business**

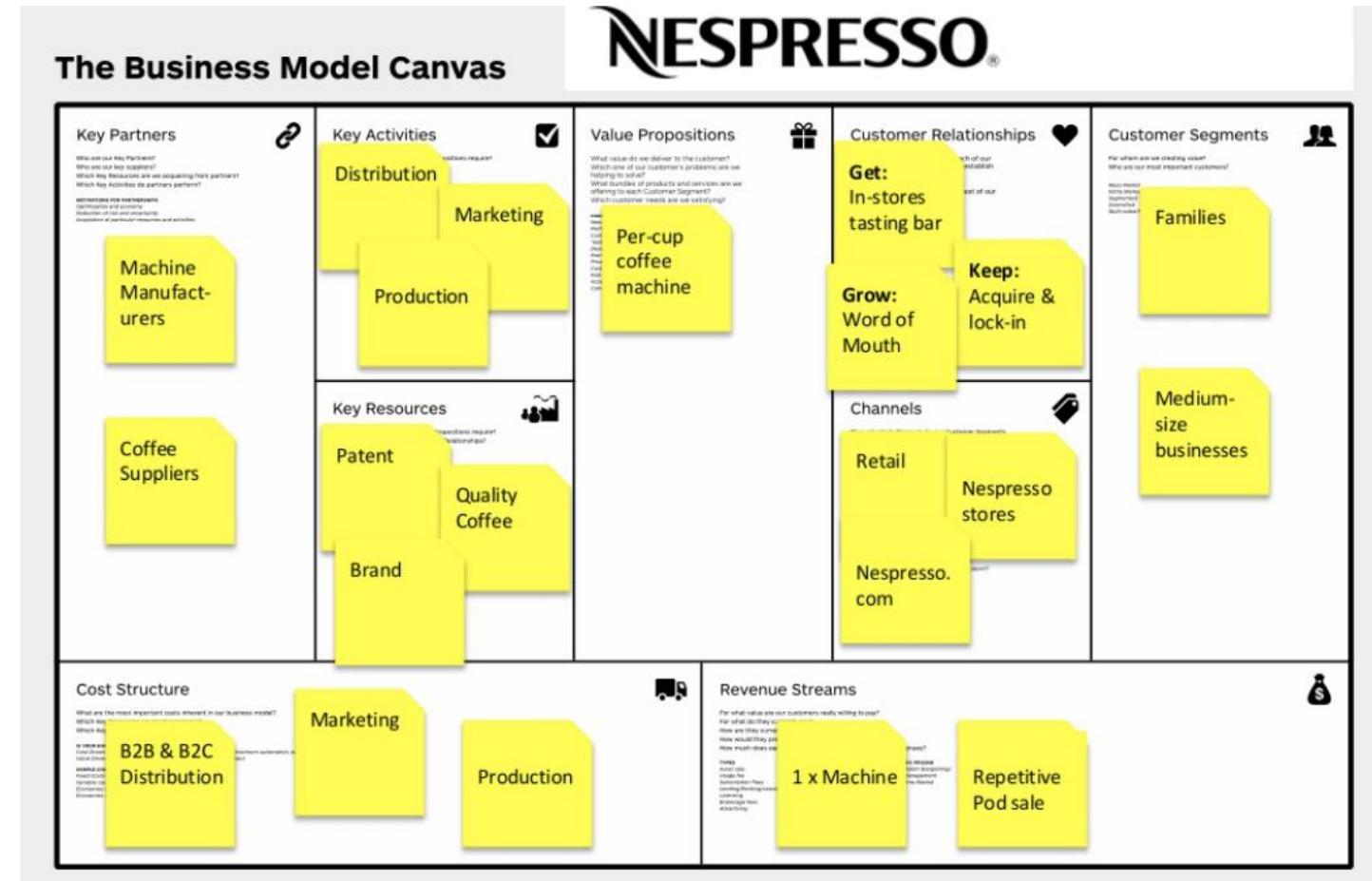
*“La vera sfida è specializzarsi nella comprensione dei business model”*

# La strategia di risanamento (par. 5)

## Il modello di business (business model)

*“Il business model descrive la logica secondo cui un’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”*

(Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, “Business Model Generation”, 2010)



# L'impatto specifico della **strategia di risanamento** (par. 6)

## Il Piano come «processo»

- Il piano deve produrre **effetti visibili e misurabili**
- Non solo documento, ma **processo/strumento di governance aziendale**
- **Coinvolge** management, advisor e stakeholder
- Obiettivo finale: ristabilire capacità di **creare e comunicare valore**

*“Il risanamento è completo quando genera valore e senso condiviso.”*

# La Strategia all'interno del Piano di Risanamento: alcune evidenze empiriche

European Business Review, Volume 25, Issue 3, 2013, Pages 243-262

This article is © Emerald Group Publishing and permission has been granted for this version to appear here (<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/index.jsp>). Emerald does not grant permission for this article to be further copied/distributed or hosted elsewhere without the express permission from Emerald Group Publishing Limited.

[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

## Strategies for Business Turnaround and Recovery: A Review and Synthesis

Richard Schoenberg, Nardine Collier, Cliff Bowman  
Cranfield University School of Management

Sintetizza la **letteratura empirica sui turnaround** per capire quali strategie funzionano e in quali condizioni:

- **Retrenchment** (razionalizzazione)
- **Repositioning** (ripensamento di mercato/prodotto)
- **Reorganisation** (riassetto interno)

La review conclude che i turnaround più efficaci **combinano** le tre leve (“3R”), orchestrando **nel tempo**: **retrenchment** per fermare l’emorragia, quindi **repositioning** e **reorganisation** per creare un **vantaggio sostenibile**.

# La Strategia all'interno del Piano di Risanamento: alcune evidenze empiriche

Business Horizons (2008) 51, 121–130



Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)



Ψ

KELLEY SCHOOL OF BUSINESS  
INDIANA UNIVERSITY

[www.elsevier.com/locate/bushor](http://www.elsevier.com/locate/bushor)

**Strategic transformation as the essential last step  
in the process of business turnaround**

John A. Pearce II <sup>a,\*</sup>, D. Keith Robbins <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Villanova School of Business, Villanova University, 800 Lancaster Avenue, Villanova, PA 19085, USA

<sup>b</sup> College of Business Administration, Winthrop University, Rock Hill, SC 29733, USA

**The success in reorganization: Decision of Board Dependent\***

Tomáš Moravec <sup>\*\*</sup>

## Abstract

The paper empirically investigates whether the success in the reorganization is contingent on the decision of the statutory body to provide specific measurements according to insolvency law in the dataset of 236 insolvency reorganizations in the Czech Republic conducted between 2009 and the end of 2021. It focuses on the dependence between success in the reorganization and the decision of the statutory board of the company about measurement in the insolvency proceeding. The author assumes that the decision to propose a reorganization plan involving measurement realized immediately after its acceptance leads to a higher probability of success of this plan in an insolvency proceeding. It takes into account the time, size and ratio of creditor's satisfaction as an indirect variable.

# La Strategia all'interno del Piano di Risanamento: alcune evidenze empiriche

International Entrepreneurship and Management Journal (2023) 19:1527–1559  
<https://doi.org/10.1007/s11365-023-00847-4>

Crisis response strategies and entrepreneurial orientation of SMEs: A configurational analysis on performance impacts

Kaisu Puimalainen<sup>1</sup>  · Helena Sjögren<sup>1</sup>  · Juha Soininen<sup>1</sup>  · Pasi Syrjä<sup>2</sup>  ·  
Sascha Kraus<sup>3,4</sup> 

Accepted: 23 February 2023 / Published online: 22 March 2023  
© The Author(s) 2023



Analizzare come **l'intensità della crisi, le strategie di risposta alla crisi (retrenchment, pivoting, persevering) e l'orientamento imprenditoriale (Entrepreneurial Orientation, EO)** influenzino la **performance delle PMI** nei periodi di crisi.

# GRAZIE

Pier Luigi Marchini

CONVEGNO NAZIONALE APRI  
20 – 21 NOVEMBRE 2025