

# 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 9

Presentazione 10

1. Natura e obiettivi del Piano di risanamento 11

1.1. Introduzione 11

1.2. Natura del Piano 12

1.3. Destinatari e obiettivi del Piano 13

2. Principi generali del Piano 14

2.1. Principi generali di redazione del Piano 14

2.2. Principi generali sui contenuti del Piano 15

2.3. Principi generali sulla forma del Piano 17

3. Il processo di elaborazione del Piano 19

3.1. L'utilizzo del supporto consulenziale 19

3.2. Profili generali del processo di elaborazione del Piano 19

3.3. Il modello economico-finanziario e patrimoniale 19

4. Il quadro generale di partenza 21

4.1. La parte introduttiva del Piano 21

4.2. La descrizione dell'azienda 21

4.3. Le strategie applicate e in atto 22

4.4. Dati economici e finanziari 23

4.5. L'organizzazione attuale 23

4.6. Descrizione dell'attività 25

4.7. Analisi del prodotto/servizio 25

4.8. Analisi del settore/mercato 25

4.9. La tecnologia impiegata 26

4.10. La diagnosi della crisi 26

5. La strategia generale di risanamento 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

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/disinvestimenti 35

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

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

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 46

9.9. Indicatori di sostenibilità (ESG) 48

10. Esecuzione e monitoraggio del piano 50

10.1. Governo del processo di esecuzione del Piano 50

10.2. Sistemi di controllo 50

11. Il ruolo dei consulenti 52

11.1. La preparazione del Piano 52

11.2. L'advisor industriale/strategico 52

11.3. L'advisor finanziario

11.4. Altri consulenti

12. I piani di risanamento nei gruppi di imprese

12.1. Premessa e Inquadramento generale

12.2. Modalità di predisposizione dei piani di gruppo

12.3. Definizione del perimetro di gruppo ai fini del Piano

12.4. Le società di diritto estero appartenenti al gruppo

12.5. Tecniche di consolidamento

12.6. Situazione di partenza: ricognizione dei rapporti contrattuali

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

12.8. Rapporti economici, finanziari e patrimoniali

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

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

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

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

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

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

14.1. Inquadramento generale

14.2. Il piano di risanamento delle MPMI

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

14.4. Semplificazioni per le MPMI

Principi per la redazione  
dei piani di risanamento



Fondazione  
Nazionale del  
Commerciante

# 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
 <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**

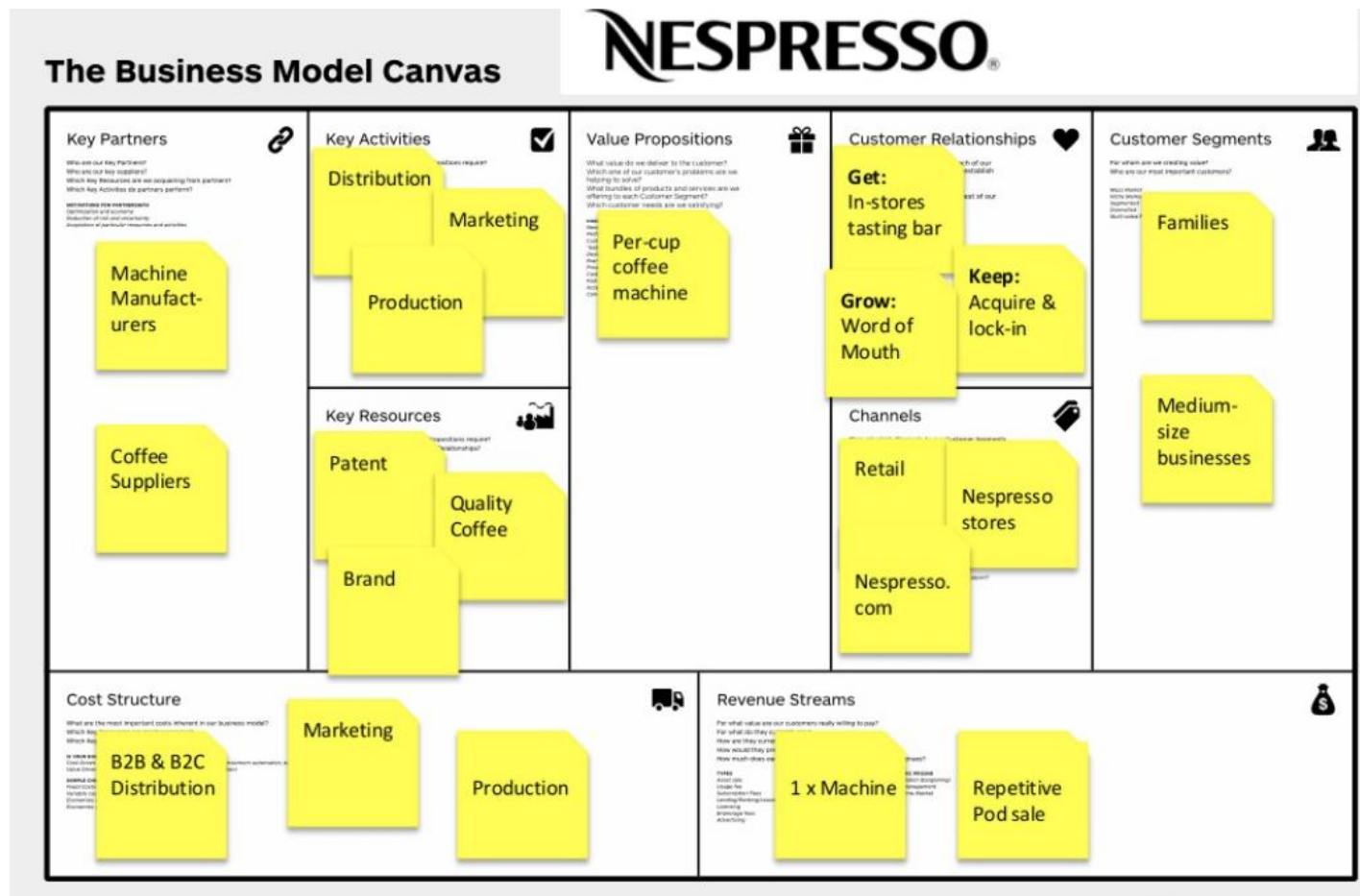
*“La vera sfida è specializzarsi nella comprensione dei business model”*

# 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"), orchestrandole **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



ELSEVIER

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

ScienceDirect



**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\*\*

### 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 Puumalainen<sup>1</sup>  · Helena Sjögrén<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