

# Ristrutturazione aziendale e pianificazione strategica aziendale: la crisi le vuole!

Oggi il cambiamento necessario nelle imprese deve riguardare un modello di pianificazione strategica aziendale. Per non aggravare lo stato di crisi, è fondamentale cogliere i segnali e adottare misure preventive ispirate alla pianificazione e controllo di gestione. Da qui parte la ristrutturazione aziendale, da non confondersi con la sola ristrutturazione dei debiti.



**Autore:** Ciro Persiano

**Posizione:** Managing Partner

**Azienda:** 4ESSE & Partners

**Città:** Rho

**Tel:** +39 02 93909382

**Cell:** +39 331 1958197

**Sito Web:** <http://www.strategyconsulting.it>

**Email:** [info@strategyconsulting.it](mailto:info@strategyconsulting.it)

**Competenze:** Business analyst, financial audit, budgetting & controlling, asset protection

## INDICE DEGLI ARGOMENTI:

[Lo scenario attuale della pianificazione strategica aziendale: criticità e rischi](#)

[Analisi: segnali e scenari futuri della pianificazione strategica aziendale](#)

[Pianificazione strategica aziendale: soluzioni e proposte](#)

Charles Darwin disse: "Non è la specie più forte a sopravvivere e nemmeno la più intelligente. Sopravvive la specie più predisposta al cambiamento". Da questo concetto vogliamo ricavare una analogia importante che si inserisce nel contesto economico e sociale odierno: **sopravvivono le imprese più predisposte al cambiamento.**

La *vision* vincente in realtà sempre più complesse, dinamiche e imprevedibili è: **portare managerialità nelle *piccole medie imprese*.** Cosa significa concretamente?

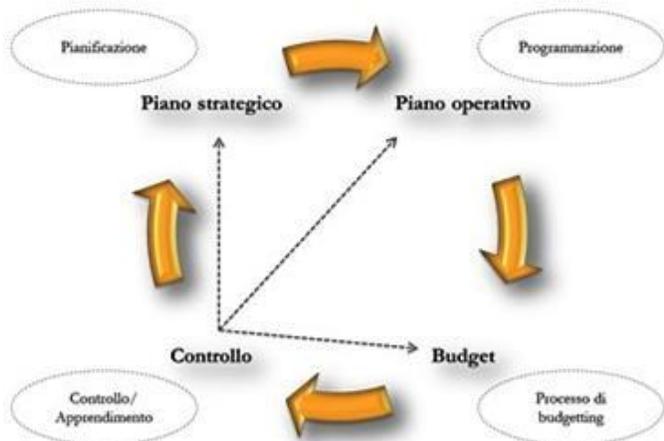
# LO SCENARIO ATTUALE DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA AZIENDALE: CRITICITA' E RISCHI

Quando incontriamo per la prima volta un cliente, soprattutto se la sua azienda manifesta segnali di criticità, la prima domanda che gli rivolgiamo è la seguente: "Lei conosce come va la sua azienda?". I più orgogliosi ci rispondono: "Certo!".

La seconda: "Quali report direzionali utilizza per valutare l'andamento della sua azienda?". L'interlocutore, sempre sicuro di essere pronto: "Mi faccio mandare dal mio commercialista un bilancino provvisorio".

In questo caso è opportuno "mortificarlo" un po', facendogli presente che il c.d. *bilancino* si compone di un conto economico e di uno stato patrimoniale. In altri termini, e parlando per metafore, è utile fargli notare che sta guardando da una parte un filmino che gli mostra cosa è avvenuto fino a quel momento (il conto economico), dall'altra una fotografia che gli rappresenta quanto solida e quanto solvibile è la sua azienda in quel momento (lo stato patrimoniale).

L'ultima domanda nasce spontanea: "Ha un documento che mostra come andrà l'azienda nei prossimi mesi ed in un orizzonte temporale di almeno un triennio?" Evidentemente non ce l'ha, altrimenti non si sarebbe rivolto a dei Professionisti competenti di  **pianificazione strategica aziendale**.



Il cambiamento necessario oggi è rivolto innanzitutto ad **un modello di pianificazione strategica aziendale spesso insussistente**, con la logica conseguenza che le imprese e gli imprenditori in difficoltà tendono a sottovalutare la situazione e - quando un problema non si risolve - non sanno neppure cosa lo abbia originato...

## ANALISI: SEGNALI E SCENARI FUTURI DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA AZIENDALE

**Cogliere i segnali è fondamentale** per non aggravare lo stato di crisi. Ma è anche ora di adottare misure preventive che si ispirano alla **pianificazione e controllo di gestione** per fissare obiettivi e tradurli in risultati stabili e di lungo periodo.

Questo è anche **il punto di partenza per una ristrutturazione aziendale** troppo spesso confusa come fosse una ristrutturazione dei debiti. Una ristrutturazione aziendale non può considerarsi tale se non parte da **una corretta pianificazione strategica** (chi sono, cosa vendo, a chi lo vendo, che organizzazione mi occorre e quanto mi costa, che investimenti devo sostenere, quanto fatturerò, quanto guadagnerò).

Diceva Henry Ford: "Avere un'idea, è un'ottima cosa. Ma è ancora meglio sapere come portarla avanti".

Aiutare le imprese a **proiettare uno scenario futuro** che fissi obiettivi e agevoli risultati stabili e di

Il vero talento nella Complessità, infatti, non è prevedere, quanto invece **saper immaginare scenari possibili prima e meglio di altri**. lungo periodo: questo significa **portare managerialità nelle imprese**.

E' solo con questo talento che si può giocare la decisiva partita della **Competitività nel 2015 e oltre...** per chi non soccomberà.

E ora... **in pratica: cosa / come fare?** Quali **soluzioni** alle esigenze di **ristrutturazione aziendale** e di **pianificazione strategica aziendale?**

## **PIANIFICAZIONE STRATEGICA AZIENDALE. SOLUZIONI E PROPOSTE**

Sviluppare, diffondere e sfruttare proficuamente tale talento per le **esigenze** su condivise, richiede **un'azione preliminare** che possa guidare, come un faro, l'intero processo di **ristrutturazione aziendale**.

Azione che per noi coincide con la soluzione, dacché discende da un **audit interno** utile a comprendere lo stato dell'impresa e le criticità che questa manifesta. Laddove infatti si presenta una situazione di **sbilanciamento economico e finanziario** che perdura nel tempo, non sempre questa è diretta conseguenza di scelte sbagliate bensì - più verosimilmente - dell'incapacità delle aziende di interpretare i cambiamenti che discendono dall'evolversi del mercato in cui operano. L'imprenditore spesso **non coglie o accetta i segnali della crisi**, e questo comportamento rischia di ritardare le opportune azioni correttive, aumentando **le probabilità di default**.

Nell'analisi di una crisi aziendale, delle sue cause e dei possibili rimedi, l'audit deve dunque proporsi di:

1. **esaminare singoli fattori** che più frequentemente sono all'origine della crisi stessa:
  - crisi da inefficienza;
  - crisi della struttura aziendale;
  - crisi del prodotto (o servizio).
2. **aiutare l'imprenditore ad accettare la crisi** e le sue cause, in modo da poter pianificare e implementare le necessarie azioni correttive;
3. **favorire una migliore comunicazione interna** che diffonda "epidemicamente" una serie di messaggi coerenti tra loro e, soprattutto, con i comportamenti del **Top Management**, che inducano sempre maggiore apertura mentale verso situazioni imprevedibili e dinamiche, ossia complesse, con conseguenti flessibilità e capacità di operare anche in condizioni critiche.

***Il vero talento della Complessità è saper immaginare, accettandoli, scenari possibili prima e meglio di altri.***

Leggi l'articolo anche online <http://www.complexlab.it/progetti/gestione-crisi-impresa-e-immobiliari/articoli/ristrutturazione-aziendale-e-pianificazione-strategica-aziendale>