



Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

Il Dottore commercialista nella redazione e attestazione dei Piani industriali: l'analisi strategica come nuovo paradigma e *standard*?

Gian Matteo Ciampaglia

Pavia, March 31, 2026
Volume 17 – N. 1/2026

DOI: 10.13132/2038-5498/17.1.171-181

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

Il Dottore commercialista nella redazione e attestazione dei Piani industriali: l'analisi strategica come nuovo paradigma e *standard*?

Gian Matteo Ciampaglia

Dottore Commercialista e
Revisore Legale.

Ricercatore Confermato di
economia aziendale.

Corresponding Author:

Gian Matteo Ciampaglia

matteo@ciampaglia.net

Cite as:

Ciampaglia, G. M. (2026). Il Dottore commercialista nella redazione e attestazione dei Piani industriali: l'analisi strategica come nuovo paradigma e *standard*? *Economia Aziendale Online*, 17(1), 171-181.

Section:

Refereed Paper

Received: December 2025

Published: 31/03/2026

SOMMARIO - ABSTRACT

Il presente articolo vuole indagare sugli standard e *best practices* professionali in tema di piani industriali. L'obiettivo, inoltre, è quello di fornire una visione critica e insieme innovativa per una riforma degli standard in tema di piani industriali, che vada nella direzione del controllo strategico e della verifica *ex ante* e *ex post* circa la validità della strategia aziendale, alla base dei dati quantitativi stimati nei piani industriali. In sostanza la domanda da porsi è se gli standard per i piani industriali oggi riescono a verificare l'adequatezza della strategia d'impresa delineata alla base delle proiezioni quantitative conseguenti, esplicitate nel Piano.

This article explores the professional standards and best practices regarding business plan, while advancing a critical and forward-looking perspective on how these standards should evolve. It argues for a stronger focus on strategic oversight and on both ex-ante and ex-post validation of the corporate strategy that underlies the quantitative assumptions embedded in business plan. The essential question is whether current standards for business plans can assess the adequacy of the corporate strategy underpinning the resulting quantitative projections set out in the Plan."

Keywords: strategia, previsione, piano, standard, controllo

1 – Introduzione

Il professionista Dottore Commercialista, il quale è sempre più specializzato, alla luce anche delle recenti riforme dell'ordinamento professionale e la nascita dei veri e propri sotto albi e sezioni specializzate, si trova, in esclusiva, a svolgere l'attività professionale della redazione e attestazione dei piani industriali. Ciò sia su impulso normativo che nell'interesse della clientela *corporate* impegnata in operazioni straordinarie nella vita aziendale (*start up, M&A, restructuring, turnaround, re-organization, acquisition, etc.*). Come per gli altri ambiti della professione, tale specializzazione necessita di competenze sulla

normativa di riferimento, civilistica, sia, in particolare della conoscenza tecnica degli *standard* nazionali e internazionali per la redazione dei Piani, siano essi industriali nelle fasi *start up*, consolidamento e crescita e ristrutturazione. Il presente lavoro vuole offrire una panoramica sull'attività di redazione e attestazione dei piani industriali, sia fornire un *focus* sulle fasi della redazione nonché sui principali riferimenti da utilizzare da parte del professionista incaricato. Infine si vuole offrire una visione critico-costruttiva e delle proposte affinché gli standard di redazione dei piani industriali vengano integrati con quelle regole e strumenti tecnico aziendalistici necessari per costruire Piani effettivamente attendibili e verificabili, possibilmente e quanto più possibile ex ante e anche ex post.

In sostanza la domanda da porsi è se gli standard dei piani industriali oggi riescono a verificare l'adeguatezza dalla strategia d'impresa delineata alla base delle proiezioni quantitative conseguenti, esplicitate nel Piano.

2 – Il Dottore commercialista nella redazione e attestazione dei piani industriali

Sono sicuramente diversi gli ambiti nei quali il dottore commercialista può intervenire per svolgere l'attività professionale della redazione e attestazione dei Piani industriali. Questi essenzialmente, in ambito civilistico sono: fusioni, composizione negoziata della crisi, trasformazione e altre operazioni straordinarie. A tale proposito occorre precisare che con l'introduzione del dispositivo dell'art. 2086 del Codice Civile, che disciplina che l'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale, deve essere intesa come preservazione dell'equilibrio economico, economicità e quindi del valore aziendale. Appare pertanto ovvio che ne deriva l'obbligo di redazione del Piano, per monitorare la gestione e la continuità aziendale.

Con riferimento alle caratteristiche degli adeguati assetti, è possibile affermare che un assetto organizzativo è considerato adeguato se include:

A – un'organizzazione gerarchica: chiare definizioni di funzioni, compiti e responsabilità;

B – procedure di controllo: sistemi di gestione del rischio e controllo interno per garantire l'efficacia e l'efficienza dei flussi informativi.

Da ciò si evince che le imprese anche piccole e medie, le c.d. PMI, escluse le microimprese, e includendo sicuramente le imprese con un fatturato di oltre 10/15 milioni di euro, devono predisporre un sistema che preveda il controllo strategico della gestione e della continuità, che non può prescindere dalla redazione e in alcuni casi dalla attestazione e dalla certificazione dei Piani industriali dell'impresa. Pertanto, l'art. 2086 c.c. sostanzialmente impone la predisposizione del *business plan*, il Piano industriale. Risulta pertanto necessario analizzare e conoscere tutti gli *standard* che devono essere applicati per far sì che un Piano sia adeguato, attendibile e certificabile. A maggior ragione in mercati sempre più globalizzati, che di conseguenza aprono la strada a operazioni di *M&A*, *start up*, *re-organization*, *turnaround* è necessario predisporre Piani che possono passare le verifiche di adeguatezza e attendibilità degli *stakeholder* e dei relativi

consulenti incaricati nelle diverse fasi delle operazioni straordinarie che vengono via via sviluppate.

A questo proposito, il controllo dei rischi e, più in particolare, la verifica del rischio che la strategia tracciata non sia efficace, necessita di continui controlli. Tale punto, vedremo nel prosieguo, risulta fondamentale affinché si possa giungere a *standard* adeguati di redazione e attestazione dei Piani industriali dell'impresa. Tale aspetto peraltro merita di essere ulteriormente apprezzato al fine di adeguare gli standard in argomento con procedure di controllo più mirate alla verifica dell'efficacia della strategia aziendale.

3 – Gli aspetti civilistici dell'attività di advisor e attestatore dei piani industriali

È noto che

... per esperienza comune a tutto il mondo capitalistico, la vita delle imprese si svolge con un'alternanza di periodi di successi e di insuccessi, o se vogliamo di fasi positive e negative. Ciò avviene talvolta con un ritmo di tipo periodico, cioè secondo una certa ciclicità: a questi alti e bassi le aziende di vari settori sono abituate e, almeno quelle solide, non se ne allarmano più di tanto..." (Guatri, 1995, p, 15).

Ma ciò non basta per consentire di rimanere passivi di fronte a questi cambiamenti; infatti, occorre "governare" il cambiamento – con adeguati "cruscotti" e strumenti di controllo – di tutti i processi aziendali e della strategia, in quanto in mercati sempre più globalizzati e internazionalizzati, i mutamenti sono veloci e i cambiamenti dei gusti dei consumatori repentini; pertanto occorre, in particolare, controllare la strategia, e, se necessario, modificarla e monitorarla con adeguati strumenti.

Quanto agli aspetti relativi alle disposizioni civilistiche che impongono la redazione o l'attestazione di un Piano industriale o di risanamento, un *business plan*, oltre a quelli previsti nei casi di sviluppo e maturità dell'impresa – in caso di fusioni, scissioni, scorpori d'azienda, ai sensi degli artt. 2501 bis e segg. del cod. civ. – e nei casi del Piano attestato di risanamento ex artt. 85 e segg. del C.C.I.A.A. – nei casi di declino e crisi dell'impresa – deve ritenersi che anche nella fase di *start up* e crescita dell'impresa – con la valutazione dei conferimenti ex art. 2464 cod. civ. e nell'ambito della continuità ex art. 2423 bis punto 1 e secondo lo Ias n. 1, – tali disposizioni presuppongono, nella sostanza, la verifica del Piano industriale predisposto con un arco temporale superiore all'anno, che deve essere redatto o valutato e analizzato dal dottore commercialista.

Quanto poi, più nello specifico, alla declinazione di tale principio e riferimento nei principi contabili nazionali Oic e nei principi contabili internazionali Ifrs, occorre notare che l'Oic n. 11 prevede che:

nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare una valutazione prospettica della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio. Nei casi in cui, a seguito di tale valutazione prospettica, siano identificate significative incertezze in merito a tale capacità, nella nota integrativa dovranno essere chiaramente fornite le informazioni relative ai fattori di rischio, alle assunzioni effettuate e alle incertezze identificate, nonché ai piani aziendali futuri per far fronte a tali rischi ed incertezze. Dovranno inoltre essere esplicitate le ragioni che qualificano come significative le incertezze

esposte e le ricadute che esse possono avere sulla continuità aziendale. Ove la valutazione prospettica della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito, porti la direzione aziendale a concludere che, nell'arco temporale futuro di riferimento, non vi sono ragionevoli alternative alla cessazione dell'attività, ma non si siano ancora accertate ai sensi dell'art. 2485 del codice civile cause di scioglimento di cui all'art. 2484 del codice civile (...). (l'Oic n. 11, p. 8).

Ciò denota che appare ineludibile la presenza, *rectius* predisposizione, di un *Piano pluriennale prospettico* redatto secondo gli *standard* per i Piani industriali, in ogni fase della vita aziendale, per impulso civilistico.

Dalla lettura del dettato appena riportato, a parere di chi scrive, occorre senz'altro dare enfasi e precisi riferimenti al monitoraggio della strategia tracciata, da valutare al mutare dell'ambiente di riferimento in cui opera l'impresa. Ciò anche tramite la ripetizione periodica dell'analisi SWOT, che meglio verrà rappresentata nel prosieguo.

Anche il principio contabile internazionale Ias n. 1, al par. 26, dispone in sostanza l'esigenza in argomento, in quanto

il concetto di continuità aziendale presuppone che la direzione aziendale valuti la sua "esistenza operativa" in un futuro prevedibile. A tal proposito, gli amministratori devono tenere conto di tutte le informazioni disponibili sul futuro, relativo almeno (ma non limitato) a dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio. Il grado di analisi delle informazioni dipende dalle specifiche situazioni in cui si trova ciascuna impresa. In alcuni casi, può essere necessario considerare una vasta gamma di fattori riguardanti la redditività attuale ed attesa, i piani di rimborso dei debiti e le potenziali fonti di finanziamento alternative, prima di ritenere che sussista il presupposto delle continuità aziendale (Ias n. 1, par. 26, p. 14.).

Da ciò si deduce che l'entità aziendale non può prescindere dalla predisposizione del Piano industriale che va redatto o valutato dal professionista contabile incaricato per lo svolgimento degli incarichi di riferimento. Anche in questo caso lo *standard* in commento tralascia di dare enfasi e precisi riferimenti al monitoraggio della strategia tracciata, da valutare al mutare dell'ambiente di riferimento in cui opera l'impresa. Inoltre, nei casi tipici delle fasi di vita dell'impresa e delle interlocuzioni con gli *stakeholder* che ciascuna volta interfacciano con l'impresa, vanno applicati e verificati i corretti *standard* per la redazione del Piano industriale. È proprio tale analisi – per un quadro generale e selettivo dei principi *standard* che devono essere via via applicati – che occorre di seguito rappresentare gli strumenti più utili e imprescindibili da utilizzare per la redazione dei Piani industriali. È pertanto evidente che la disciplina civilistica e i principi a cui questa rimanda, impongono la predisposizione del Piano anche per le piccole e medie imprese PMI, escluse solo le microimprese.

È appena il caso, quindi, di dedurre che, visto che il Piano industriale si compone di varie fasi, e che di queste la parte quantitativa rappresenta soltanto l'ultima fase di un processo di programmazione e controllo pluriennale, i disposti sopra rappresentati nella sostanza impongono anche procedure di implementazione e verifica della strategia, con tutti gli strumenti di controllo della stessa affinché questa possa essere considerata attendibile. Bisogna notare che un *business plan*, Piano industriale, composto esclusivamente dalla parte quantitativa e dagli schemi del Piano, senza alcun riferimento alle analisi propedeutiche allo stesso, rimane uno strumento sostanzialmente autoreferenziale, che non offre alcuna possibilità al lettore, attestatore o *stakeholder* di effettuare una verifica sull'attendibilità dello stesso strumento.

È sufficiente, inoltre, ribadire che il bilancio d'esercizio è uno strumento consuntivo che legge soltanto il passato della gestione, sebbene presupponga la verifica del principio della

continuità, unico baluardo per avere una visione futura della vita aziendale. Ma ciò in sé non può bastare, visto che tale sguardo al futuro deve essere regolato, standardizzato e certificato secondo le *best practices* in uso, e non solo.

A questo proposito proprio i requisiti minimi che nella stesura del Piano industriale vengono disciplinati da Borsa Italiana nelle proprie *Guide Lines*, che tracciano la linea per redigere un Piano adeguato e attendibile. Nel prossimo paragrafo tali indicazioni saranno declinate in maniera più descrittiva e analitica. In particolare, l'attenzione verrà soffermata sull'esigenza, che oggi appare carente, di dare enfasi al monitoraggio della strategia tracciata, da valutare, come già detto, al mutare dell'ambiente di riferimento in cui opera l'impresa.

4 – Gli standard per l'attività di advisor e attestatore di Piani industriali

L'esplicitazione delle scelte strategiche e delle azioni realizzative rappresenta il primo passo per tracciare poi il percorso aziendale in un Piano industriale. Pertanto...

una volta definita la strategia, la redditività di un business può essere scissa in due componenti: il livello medio di rendimento del settore industriale e lo scostamento del suddetto livello medio, attribuibile al vantaggio (o svantaggio) competitivo conseguente alla strategia dell'azienda nell'ambito del settore... (Collis, (2012, p. 86).

È possibile, quindi, osservare che un Piano è rappresentato dalla strategia che contiene, che va declinata in "numeri economico finanziari", dopo aver effettuato adeguati studi e analisi sul vantaggio competitivo che l'impresa ritiene di avere rispetto alla c.d. media del settore a livello di competitor, e non solo. Certo è che al vantaggio competitivo vanno abbinati corretti processi, per non dispendere le opportunità di redditività, a causa di carenze a livello di gestione dei costi, dovuti a una inadeguata gestione dei processi interni, che può ripercuotersi nel Piano sulla parte della programmazione dei costi e delle uscite. Occorre pertanto porre attenzione sia sul lato delle entrate che dei ricavi – tramite proprio il vantaggio competitivo, e sui *driver* sui quali questo si fonda – ma contemporaneamente raggiungere un'efficienza nel processo di produzione dei beni e servizi, che consenta risultati soddisfacenti in termini di EBIT, EBITDA, *gross margin*, dividendi e *free cash flow*, adeguati al vantaggio competitivo che l'impresa ritiene di poter avere nel proprio mercato di riferimento. Non è da tralasciare poi, nella redazione del Piano, l'aspetto dei costi e delle attività di marketing e commerciali, che hanno poi un impatto diretto sui flussi positivi. Infatti, la strategia e il vantaggio competitivo, nelle economie avanzate attuali, non possono essere disgiunte da adeguate attività della direzione commerciale e marketing. Ciò vale in qualsiasi settore, con le differenze che ciascuno di questi ha rispetto agli altri. Nel Piano vanno indicate chiaramente tali azioni, sia da un punto di vista descrittivo sia nell'aspetto quantitativo. È utile sottolineare che...

riconoscendo l'esigenza di rivendicare la distinzione logica tra decisioni strategiche e decisioni operative, laddove queste ultime hanno per oggetto le azioni da compiere, mentre le prime le modalità ed i mezzi con cui decidere. In questo senso quella strategica è decisione sovra-ordinata, ossia "meta-decisione" volta a dare un orientamento, delimitare il campo e stabilire criteri di valutazione e controllo per le decisioni operative... (Ruisi, 2022, p. 27).

4.1 – Gli standard da utilizzare per svolgere correttamente l'attività di advisor

Prima di analizzare aspetti più patiti sulla redazione dei Piani, bisogna sottolineare che ...

il ripristino di una visione orientata ad equilibri di lungo periodo non possa essere risolto con la semplice elencazione di “buone intenzioni” per indirizzare il comportamento delle organizzazioni. Occorre aie la discussione su temi di grande respiro (condizionamenti dell’ambiente competitivo globale, funzionamento dei mercati da cui provengono le risorse finanziarie, e dai quali dipendono i giudizi di valore sulle performance e sulla solidità aziendale, assetti societari e modelli di governance), che non sono facilmente gestibili dalle singole imprese, in quanto richiedono riflessioni ed interventi che coinvolgono il modo di essere del sistema economico...” (Cavalieri & Fazzari, 2022, p. 22)

Pertanto, oltre alla mera strategia e al suo controllo, l’impresa è oramai interessata da molteplici fattori esogeni sempre più complessi.

Quanto agli *standard* da utilizzare per svolgere correttamente l’attività di *advisor* e attestatore di Piani industriali, occorre *in primis* osservare che la strutturazione del Piano industriale dovrebbe permettere:

1 – La focalizzazione sulla creazione di valore nell’ambito di una visione di lungo periodo. Il piano industriale, all’interno del processo di pianificazione, rappresenta per i manager, insieme ai consulenti *advisor* dottori commercialisti, il momento per focalizzarsi sulla definizione di strategie intenzionali che consentano di massimizzare la creazione di valore.

2 – L’esplicitazione delle scelte strategiche e delle azioni realizzative in un documento, le cui linee guida saranno comunicate anche a terzi, implica un preliminare vaglio critico da parte del *management* insieme ai consulenti *advisor*, dottori commercialisti; in questa maniera, il processo di strutturazione del Piano diventa uno strumento di apprendimento che consente di verificare la qualità di certe intuizioni manageriali e di ridurre quindi i rischi correlati. La redazione e il vaglio critico del Piano industriale rappresentano un modo per prepararsi a spiegare e difendere le scelte strategiche nei confronti degli stakeholder e del mercato finanziario, al fine di limitare il rischio che esse non siano adeguatamente comprese.

3 – Il piano industriale, e in particolare gli obiettivi economico-finanziari e competitivi in esso contenuti, rappresenta anche la base di riferimento per la definizione del piano degli incentivi e della remunerazione.

A tale proposito Borsa Italiana, in materia di ammissione alla quotazione di azioni, fissa indirettamente i requisiti minimi che nella stesura del piano industriale occorre rispettare:

- I) la sostenibilità finanziaria, ossia l’assenza di gravi squilibri finanziari;
- II) la coerenza, vale a dire l’assenza di “fattori di incoerenza” nei Piani;
- III) l’attendibilità, che fa riferimento alla fondatezza delle ipotesi.

4.2 – L’esigenza del management aziendale di essere affiancati da consulenti, advisor

Un Piano industriale si basa, pertanto, su elementi sia qualitativi sia quantitativi che non possono essere separati senza pregiudicarne la fondatezza: l’assenza di un’adeguata illustrazione delle strategie e dell’*action plan* rende, infatti, i risultati economico-finanziari delle semplici estrapolazioni degli andamenti passati, la cui credibilità non è in alcun modo verificabile (Borsa Italiana, 2014). Ciò denota ancor di più l’esigenza da parte del *management* aziendale di essere affiancati da consulenti, *advisor*, dottori commercialisti nell’attività in commento. In tale attività infatti occorre rappresentare e controllare che nella parte descrittiva del Piano, vengano indicati

chiaramente le strategie future, analisi dei *competitor* e dei mercati geografici nei quali l'impresa ha in programma di operare l'attività.

Qui, infatti, si declina il dettato di Borsa Italiana in tema di attendibilità, che fa riferimento alla fondatezza delle ipotesi. Questa, infatti, non può prescindere dagli strumenti di analisi SWAT e tutte le procedure *best* per valutare *ex ante* la validità della strategia ideata. Inoltre, risulta essenziale, ai fini dell'applicazione dei corretti *standard*, effettuare analisi di ipotesi future alternative nel caso di un eventuale accadimento di fattori esogeni e endogeni la cui prevedibilità può essere stimabile con adeguata attendibilità.

Nei confronti del lettore del Piano, questo deve presentarsi in forma chiara e con la rappresentazione di tutti i passaggi e le fasi propedeutici alla costruzione di un *business plan* solido e attendibile. Pertanto, la strategia va spiegata adeguatamente, con l'indicazione di tutti i riferimenti di mercato utilizzati per individuare i target di clientela da raggiungere, con un prodotto o servizio offerto ai mercati che possa avere un vantaggio competitivo effettivo rispetto ai diversi *player* di mercato.

Nella tavola che segue vengono rappresentate le fasi e gli elementi sia qualitativi sia quantitativi che non possono essere dimenticati, senza pregiudicare la fondatezza di un Piano industriale.



Fig. 1 - Fasi ed elementi qualitativi quantitativi per il Piano industriale

4.3 – Fasi del Piano industriale

Al fine di sviluppare le fasi e gli elementi qualitativi e quantitativi utili per la predisposizione del Piano, bisogna sottolineare che la prima fase indicata nella tavola che precede, le INTENZIONI STRATEGICHE, deve oggi essere approfondita in maniera da delineare effettivamente gli obiettivi e i vantaggi che l'impresa si propone di raggiungere, a seguito di un'analisi anche SWAT, e con particolare attenzione al mercato di riferimento e ai *competitor*. Pertanto, l'impresa, e il professionista incaricato della predisposizione del Piano, devono indicare due aspetti fondamentali:

- i. il *mercato di riferimento* inteso come spazio di clientela disponibile;
- ii. il *vantaggio competitivo*, ovvero quanto di quel mercato di riferimento l'impresa ritiene di essere in grado di catturare.

Con riferimento ai *mercati di riferimento* occorre osservare che l'impresa ...

si troverà ad affrontare alcuni importanti temi strategici che vanno dalla scelta del Paese in cui entrare per produrre e/o vendere, all'alternativa di crescita o modalità di ingresso all'estero (cosiddetta entry mode), alla scelta delle attività da localizzare in altri Paesi, al grado di autonomia da dare alle filiali estere e alla relazione tra CH e filiali estere. Per "globalizzazione" s'intende l'integrazione delle singole economie nazionali in un unico grande mercato globale..." (Corbetta & Morosetti, 2018, p. 31).

È appena il caso di rilevare che le analisi e le indicazioni per la predisposizione del Piano rappresentate fino ad ora non possono essere meglio utilizzate in una fase della vita dell'impresa piuttosto che in un'altra. Infatti, sia nella fase di start up che in quella di maturità e crescita e in quella del declino, risulta sempre importante il monitoraggio, l'azione e il controllo della strategia. Questa attività deve essere una costante che accompagna tutto il percorso di vita dell'impresa.

Oggi, inoltre, la strategia aziendale e il suo controllo, ai fini della corretta predisposizione dei piani industriali, non può non tener conto dei *driver* attualmente più dinamici e sensibili. In particolare, occorre far riferimento ai c.d. *rischi esistenziali* d'impresa derivanti dalla robotica, dall'intelligenza artificiale (AI) e dalla concorrenza sempre più aggressiva conseguente alle barriere d'ingresso che si abbassano a causa dei due driver appena citati. (ASSONIME, 2026).

Alcune grandi imprese, quali Poste Italiane, ai fini del controllo del Piano Industriale e della strategia creano un "gemello digitale" dell'impresa in Cloud, sul quale fanno simulazioni e stress test, a testimonianza dell'attenzione sul controllo della programmazione anche strategica. Inoltre, altri driver da attenzionare per la verifica strategica di un piano, da inserire in uno standard ad oggetto della strategia nel piano, sono senz'altro gli aspetti geopolitici, la difesa e la disruption tecnologica e dell'IA. A tal proposito, proprio per verificare tali aspetti, in particolare nelle imprese di dimensioni medie e grandi, con l'internazionalizzazione, è necessario nominare alcuni membri del board internazionale, anche per favorire l'attrattività dei private equity e Fondi che possono aiutare lo sviluppo e scorrimento corretto della strategia. (Assonime, 2026).

Il Consulente e/o il *manager* che redige il Piano deve considerare che il vantaggio competitivo di una società deriva dal modo con cui nel proprio *Business Model* le funzioni/processi si combinano e completano tra loro, dai fattori critici di successo che vengono presidiati in ogni fase e dalle risorse e competenze distintive di cui la società dispone. Ciò è la base di un *business plan* adeguato e di qualità. A tale proposito, con riferimento alla prima fase, occorre precisare che "*strategia è un termine militare usato per descrivere l'arte del generale nel posizionare e manovrare le forze militari al fine di abbattere il nemico...*" (Bove, 2019, p.11) Ciò lascia intendere che occorre posizionare le risorse o fonti nella maniera di azionare strategie volte a superare i *competitor* e guadagnare la fiducia dei clienti e quindi generare fatturato e *cash flow* adeguati a creare valore per tutti gli *stakeholder*. Prima di soffermarci sull'analisi di sensitività, da effettuare dopo aver sviluppato il Piano, occorre rilevare, a monte, che l'analisi SWOT (Strenght, Weakness, Opportunities and Threats) è un modello utile per valutare la strategia prima di declinarla in piani di azione e di flussi che da questi piani derivano.

Il Piano adeguato deve essere composto dai seguenti step o parti:

- A. Executive summary
- B. Descrizione dell'azienda
- C. Prodotto o servizio

- D. Analisi del mercato e piano commerciale e marketing
- E. Posizione competitiva, milestones e rischi
- F. Organizzazione e risorse umane
- G. Proiezioni finanziarie.

Solo l'ultima fase riguarda, quindi, i valori quantitativi, che non possono essere disallineati dall'esplicitazione delle strategie e risorse a disposizione per applicarle, nonché i rischi e analisi di mercato e dei *competitor*. Pertanto, l'effettiva analisi e applicazione dell'analisi SWOT, e quindi delle Strength, delle Weakness, delle Opportunities e delle Threats, devono essere espressamente elencate, analizzate e su queste vanno effettuate le opportune deduzioni e considerazioni. Infatti, i risultati positivi di creazione di valore finanziario economico futuro declinati nel Piano, non possono non essere il frutto di un "*cambiamento strategico che rende possibile perseguire la ricerca del successo se il nuovo disegno imprenditoriale conduce a condizioni di vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti...*" (Galeotti & Garzella, (2020, p. 330). Inoltre, è opportuno chiarire che oggi la capacità innovativa si afferma sempre più come un fattore chiave per accrescere le possibilità dell'azienda di acquisire un vantaggio competitivo nell'ambiente attuale. Prima di passare a valutare e testare con la sensibilità fattori esterni che possono inficiare gli obiettivi finanziari economici stimati in futuro, occorre in primis offrire una visione strategica innovativa e visionaria che dia al cliente un prodotto servizio distintivo rispetto ai *competitor* di riferimento.

Occorre inoltre rilevare che l'analisi di sensibilità dovrebbe essere presentata rispetto a scenari più ottimistici e più pessimistici, mostrando l'effetto sui principali dati economici, patrimoniali e finanziari (ad esempio fatturato, margine operativo, utile netto, posizione finanziaria netta, investimenti). Le simulazioni fatte dovranno essere supportate da ipotesi dettagliate e i risultati dovranno essere comparabili in termini di parametri/indici utilizzati. Non è pensabile la presentazione di un Piano credibile senza lo sviluppo di una puntuale analisi di sensibilità, la quale deve essere adeguatamente rappresentata.

Inoltre, nel caso in cui la logica sottostante il piano industriale sia di tipo *top down*, è opportuno effettuare un'analisi di tipo *what if* rispetto all'andamento della domanda di mercato, alle quote di mercato potenzialmente raggiungibili dalla società e all'incidenza percentuale dei principali costi operativi. Le società che seguono un approccio di tipo *bottom up* dovrebbero focalizzarsi invece su parametri gestionali quali il numero di punti di vendita di nuova apertura, il fatturato e i costi operativi per metro quadro/lineare. Invece, le aziende che operano su commessa dovrebbero concentrarsi sulle principali commesse da acquisire e in particolare sul coefficiente di successo nell'assegnazione delle commesse e sulla presunta marginalità delle stesse.

4.4 – Fattibilità e attestazioni del Piano industriale

Quanto poi all'orizzonte temporale del Piano è un aspetto risolto dai regolamenti che fanno esplicito riferimento all'esercizio in corso e ai due seguenti, per un minimo di tre anni. Laddove la società lo ritenga opportuno è possibile estendere l'orizzonte del Piano ad ulteriori esercizi: ciò risulta utile qualora sia necessario mostrare gli effetti di scelte strategiche che si realizzeranno in periodi di tempo più ampi (basti pensare alle società biotecnologiche), nel caso di Piani riferiti a società *start-up* quotabili.

Occorre inoltre rilevare che il par. 6 dei principi di attestazione dei piani di risanamento emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili è dedicato alla verifica della fattibilità del Piano e quindi anche all'analisi di sensitività. Questo nella sostanza, ma in ottica di *turnaround*, richiama e riflette i principi di redazione dei Piani industriali presenti nella Listing Guides di Borsa Italiana S.p.A. e London Stock Exchange Group. In particolare, il citato par. 6 riflette le fasi di implementazione del Piano, individuabili nella strategia realizzata, intenzioni strategiche, *action plan* e ipotesi di dati economico finanziari e prospettici.

In tema di principi di attestazione dei piani di risanamento emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili in generale, vista la nuova previsione delle specializzazioni nella professione, occorre prevedere maggiore attenzione agli aspetti richiamati nel presente lavoro sulla strategia mutata/in evoluzione e innovativa dell'impresa, dei fattori che influenzano le azioni strategiche, oltre alle analisi di sensitività. Infatti, a tali aspetti del Piano, e anche sulla posizione competitiva, i rischi, le *milestones*, non viene data un'adeguata previsione in termini di *standard* così da creare un *vulnus* tra adeguatezza delle strategie a livello qualitativo rispetto alle declinazioni quantitative poi riversate e esplicitate nel Piano pluriennale economico finanziario.

Anche l'aspetto della comunicazione del Piano assume caratteri distintivi, visto che essenzialmente, per partire con l'implementazione del Piano, il primo passo è indubbiamente quello relativo all'estensiva comunicazione del progetto, delle fasi e degli obiettivi che sono stati determinati dal management. Si intuisce così quanto sia fondamentale una formulazione e una spiegazione di obiettivi e azioni estremamente chiara e diretta, e questo non solo durante la presentazione, ma anche perché il piano diventa una "guida da consultare" durante tutto il periodo interessato allo sviluppo imprenditoriale intrapreso. La comunicazione, in sintesi, consente un allineamento dei membri dell'organizzazione verso i medesimi obiettivi... (Borello, p. 31).

Infatti, tale aspetto è necessario sia rispetto agli attori interni all'impresa, per condividere e rispettare il Piano formulato, e sia per gli stakeholder esterni.

5. Conclusioni

Nel presente articolo sono stati forniti e offerti spunti, strumenti e soluzioni per lo svolgimento dell'attività professionale della redazione e attestazione dei Piani industriali, secondo le *best practices*, i principi e gli *standard* professionali oggi a disposizione. Si è voluto, inoltre, rappresentare sia un elenco di fasi e principi ispiratori per lo svolgimento dell'incarico nel miglior modo possibile, ma anche chiarire le differenze nello svolgimento dell'incarico, a seconda che l'impresa sia interessata da una fase di start up, consolidamento e crescita o da quella del declino. Si è voluto anche porre l'accento sul necessario collegamento tra visione strategica di qualità, azioni strategiche conseguenti e declinazioni numeriche quantitative di queste ultime. Si sono voluti inoltre evidenziare taluni aspetti che meritano di essere introdotti, tramite l'emendamento agli attuali *standard*, al fine di rendere questi ultimi innovativi e adeguati ai mercati attuali in profondo mutamento.

Il lavoro pertanto ha fornito un contributo volto a fissare l'obiettivo di emanare standard dei piani industriali che aiutino l'impresa a verificare l'adeguatezza della strategia d'impresa delineata, che è alla base delle proiezioni quantitative contenute nel Piano, al fine di rendere queste ultime se non certe, perlomeno non concettualmente e praticamente non realizzabili.

Ciò in quanto oggi gli standard dei piani industriali non riescono adeguatamente a verificare la adeguatezza della strategia d'impresa delineata alla base delle proiezioni quantitative conseguenti, esplicitate nel Piano. Di conseguenza è necessario emendare tali standard per introdurre strumenti di verifica della strategia aziendale

6 – Referenze

- Andreani, G. (2020). *Il risanamento nelle crisi d'impresa*. IPSOA. Milano.
- Assonime. (2026). Speech by Vittorio Colao on the outcome of The New Frontiers For Corporate Governance of 12 february 2026. Palazzo Mezzanotte, Milan.
- Bianchi Martini, S. (2024). *Il sistema dei valori e la strategia aziendale*. Giappichelli. Torino.
- Bianchi Martini, S., & Rocchiciolli, E., & Forconi, E. (2019). *Il sistema dei valori e la strategia aziendale*. Giappichelli.
- Borello, A. *Il business plan*. McGraw-Hill. Milano.
- Borsa Italiana S.p.A. (2014). *Guida al Piano Industriale, Listing Guides*. London Stock Exchange Group.
- Bove, A. (2019). *Strategic Planning*. Hoepli. Milano.
- Cavalieri, M., & Fazzari, A., (2022). *Strategia, valore e qualità*. Giappichelli.
- Collis, D. (2012). *Corporate Level Strategy*. McGraw-Hill. Milano.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Fondazione Nazionale dei Commercialisti. 2024. *I principi di attestazione dei piani di risanamento*. Roma.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. (2019). *Principi per la redazione dei piani di risanamento*.
- Corbetta, G., & Morosetti, P. (2018). *Le vie della crescita*. Egea. Milano.
- Danovi, A. (2019). *Crisi d'impresa e risanamento*. Giuffrè. Milano.
- Galeotti, M., & Garzella, S. (2020). *Governo Strategico dell'azienda*. Giappichelli. Torino.
- Grant, R. (1999). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Il mulino. Bologna.
- Grant, R., & Jordan, J., & Walsh, P. (2015). *Foundations of strategy*. Wiley Global Education.
- Guatri, L. (1995). *Turnaround: declino, crisi e ritorno al valore*. Egea. Milano.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *L'impresa orientata dalla strategia*. Isedi. Torino.
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2012). *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*. Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. 32(1), 36–60. <https://doi.org/10.1177/0266242612455034>.
- Liebeskind, J. P. (1996). *Knowledge, strategy, and the theory of the firm*. Strategic Management Journal, 17(S2), 93–107. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171109>.
- Quagli, A. (2023/2024). *Analisi di bilancio e previsione finanziaria*. McGraw-Hill.
- Ranalli, R. (2024). *L'attestazione dei piani di risanamento, Quaderni della Fondazione Nazionale*. Fondazione Nazionale Commercialisti.
- Ruisi, M. (2022). *La strategia aziendale: valori, pensiero, strumenti, azione*. Giappichelli
- Sandro Sandri. *I piani di risanamento. Analisi, redazione e attestazione*. IPSOA.