# #7 NUOVI EQUILIBRI E RESILIENZA

## I tre consigli di Stefano Milani*

**Primo consiglio**: un nuovo equilibrio

Negli ultimi anni mi preoccupa che si sia pensato di poter gestire le aziende spostando le risorse economiche dal futuro al presente. È sbagliato perché si fa debito caricando l'onere delle debolezze attuali sugli esercizi futuri.

Cambiare il paradigma e porre al centro dell'azione d'impresa la sostenibilità sociale, economica e finanziaria ci fa uscire da un'impasse di modelli aziendali che vede aziende sempre più deboli, sempre più in cerca di un'improbabile crescita, sempre più in cerca di capitali, sempre più in cerca di tagli lineari di costi e sempre più indebitate.

Un eccesso di debito unito a scarse disponibilità di liquidità in condizione di non crescita è pericolosissimo per il futuro delle imprese: il PRIMO CONSIGLIO è quello di porre al centro del processo decisionale non la crescita continua ma la marginalità dell'azienda unitamente al cosiddetto "Burn Rate" - tasso di assorbimento della liquidità.

**Secondo consiglio**: Resilienza

La crisi dovuta alla diffusione del Covid-19 ha innescato condizioni di elevata incertezza e volatilità, con le aziende in difficoltà nella realizzazione di piani affidabili per gli investimenti.

I tradizionali strumenti contabili e aziendali – i c.d. Piani Industriali, i Budget annuali, le semestrali - non forniscono più risposte. Ora è il momento di considerare quindi un diverso stile di management, uno stile resiliente e in grado di:

1. Comprendere e rispondere velocemente al cambio di contesto;
2. Mantenere le operations core e la liquidità;
3. Affrontare il contesto di evoluzione continua con i collaboratori

UN SECONDO CONSIGLIO è quello di introdurre unicità, sistematicità e velocità nel processo decisionale per compensare l'incertezza esterna con una chiara linea di azione interna costantemente condivisa e monitorata.

**Terzo consiglio:** cambio di visione

In questo contesto in rapida evoluzione è necessario poter disporre di un navigatore intelligente - i cosiddetti analytics, gli strumenti di rolling forecast - che svolga il ruolo del secondo pilota nei rally: avvertire il pilota del pericolo prima e non dopo la curva in una condizione in rapida evoluzione.

Oggi le aziende hanno l'opportunità di utilizzare tutti i dati di dettaglio aziendali che ogni azienda possiede – molto spesso senza neppure saperlo - per guidare l'azienda verso profittabilità, sostenibilità.

UN TERZO CONSIGLIO è quello di concentrarsi sull'azzeramento del tempo che intercorre tra la pianificazione e l'azione adottando Analytics e Strumenti di Rolling Forecast.

*__Stefano Milani__ è amministratore di Milani & Partners con una profonda esperienza nella consulenza di direzione e nella pianificazione strategica e manageriale per multinazionali europee e micro imprese locali, anche sul fronte innovativo.
Tra le sue specifiche competenze vi è il supporto ad aziende italiane per lo sviluppo di strumenti di pianificazione, gestione e budgeting, con una metodologia che mira a integrare financial data analytics e lean strategy per ottimizzare sostenibilità e profittabilità.
Dal 2011 insegna Business Plan presso Università di Trento. Già professore a contratto in Management dell'Innovazione presso l'Università di Pavia e Visiting Professor presso l'Università Cattolica, Parma e Federico II Napoli.
Partecipa come speaker in numerosi convegni internazionali e dal 2018 è presidente della Fondazione per la Valorizzazione della Ricerca Trentina.

Stefano Milani | Nuovi equilibri e resilienza