



CONTROLLO

Perché oggi il business plan è uno strumento decisivo per ottenere credito e guidare l'impresa

di Denis Dainese

Seminario di specializzazione

Business plan: strumento essenziale di pianificazione strategica

[Scopri di più](#)

In un contesto economico e sociale in continua evoluzione, caratterizzato da volatilità dei mercati, ripresa dei tassi d'interesse e crescente selettività del credito, il **business plan assume un ruolo centrale e imprescindibile**. Non si tratta più di un documento accessorio o di un adempimento richiesto solo alle start-up innovative: oggi rappresenta un vero e proprio **pilastro della gestione d'impresa**. Qualunque realtà, dalla PMI alla società più strutturata, deve essere in grado di **dimostrare solidità, capacità di adattamento e visione strategica** attraverso un **piano industriale chiaro**, credibile e coerente.

Quanto accaduto dal 2008 in avanti, in tema di legislazione europea, ha cambiato profondamente l'approccio degli istituti bancari all'analisi del rating d'azienda. I principi introdotti da **Basilea II** e, soprattutto, **Basilea III e Basilea IV**, con un progressivo **irrigidimento dei requisiti patrimoniali** e delle metodologie di valutazione del rischio, hanno portato il sistema finanziario a spostare il baricentro della propria analisi: non più solo garanzie reali e dati storici, ma sempre **più attenzione alla capacità prospettica di generare cassa**. Anche le linee guida dell'**EBA (European Banking Authority)** in materia di concessione e monitoraggio del credito (EBA/GL/2020/06) sottolineano come le banche debbano **valutare in profondità il modello di business, la sostenibilità finanziaria e la governance aziendale**.

In questo scenario, il business plan smette di essere un documento “*una tantum*” e diventa uno **strumento dinamico di pianificazione continua**, utile non solo a ottenere finanziamenti, ma soprattutto a guidare **l'impresa nelle decisioni quotidiane**, anticipando rischi e opportunità. Un piano ben costruito trasforma l'imprenditore o il management in una **guida consapevole del proprio futuro**.

Parlare la lingua del credito: sostenibilità, visione e fiducia

Saper costruire e interpretare un business plan significa **saper dialogare efficacemente con**



banche, investitori e partner industriali. Nel linguaggio del credito moderno, infatti, i numeri non bastano più: ciò che conta è la sostenibilità delle scelte, la credibilità della strategia e la capacità del management di attuarla. Le stesse normative europee sulla trasparenza informativa (come la **CRR – Capital Requirements Regulation** e la **CRD IV – Capital Requirements Directive**) richiedono agli istituti di basare le proprie valutazioni su elementi sia quantitativi sia qualitativi.

Come risaputo, il bilancio d'esercizio (disciplinato dagli [att. 2423 ss., c.c.](#)) presenta una **fotografia del passato**: racconta ciò che l'impresa ha fatto, quanto ha guadagnato e quali risorse ha impiegato. Il **business plan**, invece, deve essere una **narrazione sul futuro dell'azienda, una proiezione supportata da dati, ipotesi e strategie che dimostri dove l'impresa vuole andare e come intende arrivarci**. È il documento che permette all'interlocutore finanziario di **comprendere la visione aziendale**, la sua capacità di presidiare il **mercato e il potenziale di crescita**.

Non sorprende, quindi, che gli investitori – siano essi banche, fondi di private equity o soggetti pubblici – prestino crescente attenzione al piano industriale: **vogliono leggere non solo conti in ordine**, ma una prospettiva credibile di sviluppo. Il finanziatore non “compra” la storia dell'impresa, ma il suo futuro. Non finanzia il passato, ma la **capacità prospettica di generare cassa**, restituire il credito e crescere in modo sostenibile.

La valutazione del merito creditizio: oltre i numeri

I **criteri adottati dagli istituti** negli ultimi anni sono diventati più sofisticati e **orientati a una valutazione multidimensionale**. Le proiezioni economico-finanziarie continuano a essere fondamentali, ma non rappresentano più l'unico elemento di giudizio. I numeri, infatti, possono essere “governati” dal proponente, soprattutto nei **margini di redditività o nei flussi di cassa prospettici**.

Per questo motivo l'attenzione degli analisti si concentra sempre più su elementi qualitativi come:

- **qualità della governance** (es. **competenza del management**, sistemi di controllo interno, trasparenza decisionale);
- **solidità dell'organizzazione interna** (es. chiarezza dei processi, **adeguatezza delle risorse**, cultura aziendale);
- **posizionamento competitivo** (es. analisi strategiche, **barriere all'ingresso**, differenziazione del prodotto, strategie di marketing);
- **resilienza strategica** (es. **capacità di adattamento a shock esterni**, analisi dei rischi, flessibilità produttiva o commerciale);
- **coerenza del modello di business** (es. compatibilità tra obiettivi, risorse, mercati e strumenti).



Strumenti come le analisi **SWOT, PESTEL** e le valutazioni di scenario diventano essenziali per dimostrare robustezza e consapevolezza. In questo senso, la **capacità di rimborso** nasce prima dei numeri: si costruisce nella coerenza interna del documento, **nell'allineamento tra strategia, risorse e visione**.

Le caratteristiche di un business plan efficace

Concludendo, un piano efficace deve possedere alcune **caratteristiche fondamentali**. In particolare, deve essere:

1. **chiaro nella struttura:** la chiarezza espositiva è un requisito essenziale, soprattutto in un contesto dove i tempi di valutazione sono compressi, spesso affidati a meccanismi automatici e l'attenzione degli analisti è risulta limitata. Una **struttura ordinata**, con sezioni logiche e ben definite, **facilita la comprensione e aumenta la credibilità**;
2. **credibile nelle ipotesi di base:** le proiezioni devono poggiare su dati realistici, confrontabili con benchmark di settore, coerenti con **l'andamento macroeconomico e con le capacità produttive verificabili dell'impresa**;
3. **coerente temporalmente:** le strategie descritte devono essere compatibili con l'orizzonte temporale del piano e con il contesto stimato. Ogni obiettivo deve avere una sua timeline chiara e misurabile;
4. **equilibrato nel dialogo tra strategia e numeri:** le scelte strategiche devono riflettersi nei conti economici e nei flussi finanziari. Viceversa, i numeri devono sostenere la strategia, senza apparire forzati o scollegati.