



CONTROLLO

Business plan e pianificazione del fabbisogno finanziario non solo per compliance con gli adeguati assetti

di Giulio Bassi

OneDay Master

Business Plan e pianificazione del fabbisogno finanziario e delle sue coperture

Scopri di più



Introduzione

Troppi spesso si commette l'errore di considerare il **business plan** come un documento statico, redatto *una tantum* per soddisfare le **richieste di finanziatori, investitori** o, nella peggiore delle ipotesi, per garantire la **compliance con la normativa degli adeguati assetti**. Questo approccio riduttivo ne svilisce la **natura profondamente strategica**, trasformandolo in un adempimento formale privo di reale utilità operativa.

Il **business plan**, lungi dall'essere un mero documento formale o un adempimento burocratico, costituisce la **bussola che orienta l'impresa** nel suo percorso di crescita, fornendo una **visione chiara degli obiettivi, delle strategie e delle risorse** necessarie per raggiungerli. La pianificazione finanziaria, in particolare, rappresenta il cuore pulsante di questo processo: definire con precisione il **fabbisogno finanziario** e identificare le **fonti di copertura** più adeguate significa **porre le basi per la sostenibilità dell'impresa** nel lungo periodo, prevenendo crisi di liquidità e ottimizzando la struttura del capitale.

In realtà, un **business plan** efficace è uno **strumento dinamico**, in costante evoluzione, che accompagna l'impresa nelle diverse fasi del suo **ciclo di vita**. Esso rappresenta:

- un **processo di riflessione strategica** che costringe l'imprenditore a definire con chiarezza la propria *vision* e *mission*;
- una *roadmap* che delinea il **percorso di sviluppo dell'impresa**;
- uno **strumento di comunicazione** verso *stakeholder* interni ed esterni;
- un **meccanismo di controllo** per monitorare i progressi e identificare tempestivamente eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati.

Nell'era della *“digital transformation”*, inoltre, il **business plan** ha assunto una dimensione ancora più complessa, dovendo integrare **aspetti tecnologici, innovativi e di sostenibilità** che richiedono competenze trasversali e multidisciplinari.



Il fabbisogno finanziario: dimensionamento corretto e analisi dinamica

La determinazione del fabbisogno finanziario costituisce una delle **sfide più ardue nella predisposizione di un *business plan***. Questo processo richiede un'analisi approfondita di molteplici variabili, quali:

- investimenti necessari in **capitale fisso** (immobilizzazioni materiali e immateriali);
- fabbisogno di **capitale circolante** (scorte, crediti commerciali, debiti commerciali);
- **costi di start-up e di struttura**;
- **previsioni di crescita** e relative necessità finanziarie.

Un errore comune consiste nel **sottostimare il fabbisogno finanziario**, soprattutto nelle fasi iniziali del progetto imprenditoriale. Questo può **determinare crisi di liquidità** che, in molti casi, portano al fallimento di iniziative potenzialmente valide. D'altro canto, una sovrastima del fabbisogno può comportare **un'inefficiente allocazione delle risorse**, con conseguente riduzione della redditività.

La pianificazione del fabbisogno finanziario deve, inoltre, **adottare un approccio dinamico**, considerando diversi scenari (ottimistico, pessimistico, realistico) e prevedendo **meccanismi di adattamento** in funzione dell'evoluzione delle condizioni di mercato e dei risultati conseguiti. In questo senso, le tecniche di *“stress testing”* e di **analisi di sensitività** rappresentano strumenti fondamentali per valutare la robustezza del piano finanziario e la sua capacità di resistere a *shock* esterni.

Le fonti di copertura: un *mix* equilibrato per una struttura finanziaria ottimale

Una volta definito il fabbisogno finanziario, la sfida successiva consiste nell'identificare le **fonti di copertura più adeguate**. Questa decisione influenza profondamente la struttura finanziaria dell'impresa e, di conseguenza, la sua **capacità di generare valore** nel lungo periodo.

Le principali **fonti di copertura finanziaria** includono:

- **capitale proprio (equity)**: apporto dei soci, autofinanziamento, *venture capital*, *private equity*;
- **capitale di debito**: finanziamenti bancari, emissione di obbligazioni, *leasing*, *factoring*;
- **forme ibride**: *mezzanine finance*, strumenti finanziari partecipativi;
- **finanza pubblica agevolata**: contributi a fondo perduto, finanziamenti agevolati, crediti d'imposta.



La definizione del *mix* ottimale tra queste diverse fonti rappresenta un **elemento cruciale della pianificazione finanziaria**. Tale scelta deve **considerare molteplici fattori**, tra cui:

- stadio del **ciclo di vita dell'impresa**;
- **settore di appartenenza** e relative peculiarità;
- **profilo di rischio** del progetto;
- **costo** delle diverse **fonti di finanziamento**;
- flessibilità richiesta;
- **impatto sulla governance** aziendale.

Un approccio equilibrato alla struttura finanziaria consente di **massimizzare il valore dell'impresa**, ottimizzando il **costo del capitale** e mitigando i rischi finanziari.

Il sistema finanziario ha conosciuto, negli ultimi anni, una profonda trasformazione che ha modificato significativamente il **panorama delle opportunità di finanziamento** per le imprese. Fenomeni come la digitalizzazione dei servizi finanziari, l'emergere di piattaforme di *crowdfunding* e *peer-to-peer lending*, lo **sviluppo della fintech** e la crescente attenzione verso la finanza sostenibile hanno **ampliato e diversificato le possibilità di accesso al capitale**, moltiplicando le possibili scelte di priorità nella scelta delle fonti finanziarie.

Queste innovazioni offrono alle imprese, soprattutto a quelle di piccole e medie dimensioni, **nuove opportunità** per superare i vincoli finanziari che tradizionalmente ne limitano lo sviluppo. Al contempo, esse richiedono **competenze specifiche** per navigare in un ecosistema finanziario sempre più complesso e frammentato.

In questo contesto, la **capacità di costruire un business plan solido e convincente diventa ancora più determinante** per accedere alle diverse fonti di finanziamento, tradizionali e innovative. Un piano ben strutturato, che evidensi chiaramente il **potenziale di crescita** e la **sostenibilità economico-finanziaria** del **progetto**, rappresenta un passaporto indispensabile nel dialogo con potenziali investitori e finanziatori.

Nuove competenze dell'era digitale

In un contesto così dinamico e complesso, l'aggiornamento professionale continuo rappresenta una necessità ineludibile per chiunque sia coinvolto nella predisposizione di **business plan** e nella **pianificazione finanziaria**. Le competenze tradizionali, pur rimanendo fondamentali, devono essere costantemente integrate con **nuove conoscenze** relative a:

- innovazioni nel **campo della finanza strutturata**;
- evoluzione degli **strumenti finanziari**;
- trasformazione digitale dei servizi finanziari;
- nuovi modelli di *business* e relative implicazioni finanziarie;



- innovazioni informatiche e digitali (*Business Intelligence*);
- evoluzione della normativa fiscale e contabile;
- integrazione di criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*) nella pianificazione finanziaria

La capacità di **combinare conoscenze tecniche approfondite** con una visione strategica d'insieme rappresenta il valore aggiunto che distingue il professionista qualificato. Questo approccio integrato consente di elaborare *business plan* che non siano meri esercizi numerici, ma **autentici strumenti strategici al servizio dell'impresa**.

Conclusione

In un'epoca caratterizzata da incertezza e complessità crescenti, la **capacità di elaborare *business plan* solidi** e di **pianificare strategicamente il fabbisogno finanziario** e le relative coperture rappresenta un **fattore critico di successo** per qualsiasi iniziativa imprenditoriale. I professionisti che padroneggiano queste competenze possono offrire un **contributo determinante al successo delle imprese** che assistono, guidandole attraverso le sfide della crescita e dello sviluppo.

In un mercato dei servizi professionali sempre più competitivo, la specializzazione in ambito di pianificazione finanziaria consente di **differenziarsi e di offrire servizi a maggior valore aggiunto**, rispondendo efficacemente alle esigenze di imprese che operano in contesti sempre più complessi e dinamici.