ORDINE
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
BRESCIA | E DEGLI ESPERTI CONTABILI

FORUM DOMANI LAVORO 2026 · BRESCIA, 7 NOVEMBRE

Il business plan non si scrive, si conversa

Dalla persona ai numeri, dal giudizio di un terzo alla revisione del piano



Dott. Francesco Panni

UNA DOMANDA PER COMINCIARE

Cosa ti spaventa di più nel mettere un'idea sui numeri?

La paura di sbagliare? Il timore di essere giudicati inadeguati? La paura che la tua idea non regga ai numeri?

Un cerchio, non una linea

1
La persona

Motivazioni
Competenze
Paure

2
I numeri

Ogni dato
nasce dal precedente
a servizio del successivo

3
Il giudizio

di un Terzo
ma anche
«PROVA di ONESTÀ verso se stessi»

4
La revisione

Se il giudizio è dubbio si riparte meglio informati e con maggior consapevolezza

Da queste tre direttrici portiamo a casa tre idee:
- prima l'approccio, poi la tecnica;
- i numeri sono una catena, non un elenco;
- il piano deve reggere lo sguardo e l'analisi impersonale di un terzo.

PARTE I · L'APPROCCIO

Due domande, prima dei numeri

1 Perché predisporre un business plan?

Funzione interna

Serve all'imprenditore per prendere coscienza delle sue scelte future in presenza di determinati presupposti.

Il primo beneficiario del piano è chi lo scrive: è «il racconto del futuro di un'idea», dove le persone sono il punto centrale del successo.

Funzione esterna

Ha lo scopo di comunicare il proprio progetto ai terzi.

2 Con quale testa lo scrivo?

Il rischio è psicologico prima che tecnico.

Con quale testa lo scrivo?

I rischi

- Ottimismo: costi e tempi sottostimati
- Ricerca dei soli dati che danno ragione
- Difesa delle spese già fatte
- Ancoraggio ai numeri che confortano

Quattro antidoti

- Almeno due scenari (prudenziale e favorevole): varianti dello stesso piano
- Punti di abbandono dichiarati in origine
- Un piano B: le azioni correttive se emergono scostamenti
- Un «auditor» esterno che dica dove esagero

Essere disclosure non è una debolezza, è un segno di maturità.

Ordine Dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili Brescia

UN'IDEA DA GUATRI

Tre postulati sull'errore

1

L'errore è un ospite indesiderato

Non si elimina negando che esista: va cercato, classificato, dichiarato, misurato e rimosso se la sua misura è irragionevole.

2

Approssimazione ed errore non sono la stessa cosa

L'approssimazione governata e dichiarata è tollerabile; quella generata da errori di convenienza mai.

3

Falsa esattezza e avvicinamento opportunistico

Un numero con molte cifre sembra preciso: meglio un intervallo onesto che un numero esatto ma falso.

Il pericolo: «ritoccare gli input» perché i prospetti «tornino». Un piano neutrale non è influenzato da obiettivi non dichiarati.

Fonte: L. Guatri, La qualità delle valutazioni

ESEMPIO · UN NUMERO ESATTO PUÒ ESSERE FALSO

I ricavi settimanali sono 49.500 euro?

Dati elementari

- 10 stanze
- 8 ore di apertura al giorno
- 6 giorni di apertura a settimana
- 15 fisioterapisti
- 60 sedute a settimana ciascuno
- 45 minuti a seduta
- 55 euro a seduta

Il calcolo dei ricavi

15 fisioterapisti × 60 sedute × 55 € =

49.500 € a settimana

Il dato è esatto => **SI**

La verifica sulle ore

Ore disponibili: 10 stanze × 8 ore × 6 giorni = 480 ore a settimana.

Ore necessarie: 15 × 60 sedute × 45 minuti ÷ 60 = 675 ore a settimana.

€ 49.500 è Esatto, ma Falso

servono più ore di quelle disponibili per raggiungere quel ricavo settimanale

PARTE TECNICA · BUSINESS MODEL CANVAS

Prodromico al Business Plan
Sei domande per capire come l'idea crea valore

Mercato

A chi creiamo valore con la mia idea?

Proposta di valore

Qual è la mia proposta di valore?
Quali sono le attività chiave?

Risorse chiave

Quali asset (fisici, umani, intellettuali, finanziari) sono indispensabili?

Partner chiave

Chi sono i partner strategici?

Ricavi e cash flow

Come l'azienda genera i ricavi,
e quindi il cash flow?

Struttura dei costi

Qual è la mia struttura dei costi?

Il Canvas è la «Mappa sintetica" che definisce la «Logica di creazione del valore": non sostituisce il business plan, spesso lo precede e lo affianca.
Il Piano la traduce in numeri.

PARTE TECNICA · PRINCIPI DI REDAZIONE

Sei principi per un piano leggibile e giudicabile

1. Chiarezza

Di facile lettura anche per i non addetti ai lavori: misure complesse e fonti dei dati elementari vanno citate e allegate.

2. Completezza

Identificare e studiare le interferenze significative con il sistema impresa nel suo complesso.

3. Trasparenza

Ogni elaborazione si può ripercorrere a ritroso, dal risultato di sintesi al singolo elemento di analisi.

4. Neutralità

Criteri oggettivi: nessun obiettivo non dichiarato.

5. Affidabilità

Riguarda il metodo: dati dimostrabili, documentati e dichiarati.

6. Attendibilità

Gli elementi del piano sono
- Compatibili
- Coerenti
- Ragionevoli.

IL GIUDIZIO ESTERNO

Come legge il piano chi deve giudicarlo

I Terzi e fra essi la banca

EBA = European Banking Authority, Autorità bancaria europea · LOM = loan origination and monitoring

- Il piano non espone solo gli elementi economici: riporta la loro evoluzione finanziaria
- Cash flow futuro, realistico e sostenibile: la garanzia è la «seconda via d'uscita»
- Proiezioni «realistiche e ragionevoli»
- Tenuta in condizioni avverse – analisi di «SENSITIVITA'»: calo dei ricavi, tassi più alti
- Le persone: conoscenze, esperienza e capacità di gestire l'attività

La legge

- Art. 2086 c.c.
  assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato
- Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza:
  flussi di cassa prospettici inadeguati nei successivi dodici mesi (art. 2 CCII)
- Pianificare i dodici mesi NON è «prudenza facoltativa» è al contrario un DOVERE
- I dati del piano alimentano indicatori e test su continuità aziendale e risanamento

Nella prassi la capacità di rimborso si misura con il DSCR (Debt Service Coverage Ratio, indice di copertura del servizio del debito).

Dopo il credito,
il piano diventa il metro con cui misuri la realtà

Gli istituti di credito, ricevuto il business plan, monitorano gli «scostamenti significativi» dei risultati effettivi rispetto alle previsioni, o un ritardo significativo nel piano.

DA PORTARE A CASA

1. Il business plan serve prima a voi che ai terzi.
2. Un numero senza fonte e senza scenario alternativo è un'opinione.
3. Se un terzo non riesce a leggerlo e a giudicarlo, il piano non è finito.

Cosa farete da domani con la vostra idea?