

Manuale operativo

[Modello Business Plan Excel](#)

Guida pratica all'utilizzo del modello: dalle assumptions ai prospetti, dagli indici alla redazione del documento finale.

Come leggere questo manuale

Questo manuale non è pensato come una semplice legenda del file Excel. L'obiettivo è accompagnare l'utente nella costruzione di un Business Plan credibile: prima si raccolgono i dati, poi si definiscono le ipotesi, si verificano i numeri e solo alla fine si scrive il documento da consegnare a banca, investitore, socio o direzione aziendale.

Il foglio Excel, [acquistabile qui](#), fa la parte meccanica: calcola prospetti, indici, scenari e controlli. La parte professionale resta però nelle mani di chi compila il modello: scegliere assumptions ragionevoli, spiegare il perché dei numeri, leggere gli indici e trasformare le tabelle in un racconto economico-finanziario coerente.

Nota del professionista - Il punto di partenza

Un Business Plan non deve sembrare perfetto. Deve sembrare ragionato. Chi legge deve capire da dove arrivano i dati, quali ipotesi sono state fatte, quali rischi sono stati considerati e quali azioni sono previste se il piano non procede come atteso.

Percorso consigliato di lavoro

1. Salvare una copia del file originale e lavorare su una versione dedicata al cliente o al progetto.
2. Raccogliere bilanci, situazioni contabili, scadenziari, contratti, preventivi, piani di investimento e informazioni commerciali.
3. Compilare l'anagrafica, il periodo di piano e lo scenario base nel foglio 01_Inputs.
4. Inserire lo storico nel foglio 02_Historical, verificando che le voci siano riclassificate in modo coerente.
5. Definire ricavi, costi, investimenti, capitale circolante e debito nel foglio 01_Inputs.
6. Controllare conto economico, stato patrimoniale, cash flow, tesoreria mensile, debito e DSCR.
7. Costruire almeno uno scenario prudenziale nel foglio 08_Scenari.
8. Leggere il foglio 09_Checks e correggere alert, squadrature o ipotesi incoerenti.
9. Redigere il Business Plan scritto usando numeri, commenti e sezioni discorsive del foglio 11_Testo_BP.
10. Chiudere con una checklist finale: coerenza numerica, sostenibilità finanziaria, chiarezza delle assumptions e qualità del testo.

Suggerimento operativo - Prima di iniziare

La qualità del Business Plan dipende più dalla qualità delle ipotesi che dalla bellezza delle tabelle. Prima di modificare una percentuale, chiedersi sempre: posso spiegarla? Esiste un documento, un dato storico o una scelta operativa che la giustifica?

Documenti utili da avere a portata di mano

Documento	Perché serve	Uso nel modello
Bilanci o situazioni contabili degli ultimi anni	Permettono di costruire lo storico e normalizzare il punto di partenza.	02_Historical, ricavi base, margini, patrimonio, debito.
Estratti conto, centrale rischi, piani di ammortamento	Consentono di verificare debito esistente, tassi, rate e liquidità.	07_Debito_DSCR, cash flow, tesoreria.
Contratti, ordini, preventivi, pipeline commerciale	Danno sostanza alle ipotesi di ricavo.	01_Inputs, ricavi, crescita volumi e prezzi.
Listini fornitori, distinte base, storico acquisti	Servono a stimare costo del venduto e margini.	COGS, margine lordo, scenari.
Piano investimenti e preventivi capex	Rende difendibile il fabbisogno finanziario.	Capex, ammortamenti, debito, cash flow.
Scadenziario clienti e fornitori	Aiuta a stimare incassi, pagamenti e capitale circolante.	DSO, DPO, tesoreria mensile.
Organigramma e piano assunzioni	Chiarisce costi di struttura e capacità esecutiva.	Opex fissi, piano operativo, KPI.

1. Metodo professionale: cosa deve dimostrare il Business Plan

Un Business Plan ben redatto deve rispondere a tre domande semplici ma decisive: il progetto genera margini? genera cassa? dispone delle risorse operative e finanziarie per arrivare ai risultati indicati? Le tabelle del modello aiutano a rispondere, ma il manuale suggerisce anche come commentare i risultati in modo professionale.

Nella pratica, un piano non viene giudicato solo per il valore finale dell'utile o per il livello del DSCR. Viene giudicato per la coerenza complessiva: ricavi compatibili con il mercato, margini coerenti con il settore, investimenti proporzionati, capitale circolante realistico, liquidità sufficiente nei mesi critici e capacità di reagire agli scostamenti.

Profilo	Domanda da porsi	Evidenza nel modello
Economico	Il progetto produce margini adeguati?	Ricavi, margine lordo, EBITDA, EBIT, utile netto.
Finanziario	Il progetto genera cassa sufficiente?	Cash flow, FCF, tesoreria mensile, cassa minima.
Bancario	Il debito è sostenibile?	Servizio del debito, DSCR, PFN/EBITDA, stress tassi.
Patrimoniale	La struttura è equilibrata?	Stato patrimoniale, debiti, patrimonio netto, capitale circolante.
Operativo	L'azienda può realizzare il piano?	Azioni, KPI, owner, timing, rischi e mitigazioni.

Attenzione - La differenza tra previsione e desiderio

Una previsione è un numero costruito su elementi verificabili. Un desiderio è un numero inserito per far tornare il risultato. Il manuale aiuta a evitare questa seconda situazione: ogni crescita, riduzione di costo o miglioramento di liquidità deve avere una spiegazione operativa.

1.1 Dato storico, ipotesi e obiettivo

Una delle regole più importanti consiste nel distinguere tre livelli di informazione. Il dato storico viene da bilanci, situazioni contabili o gestionali. L'ipotesi è una stima ragionata di ciò che accadrà. L'obiettivo è il risultato che l'impresa vuole raggiungere. Nel Business Plan professionale questi tre livelli non devono confondersi.

Livello	Esempio	Come trattarlo nel BP
Dato storico	Ricavi 2025 pari a 1.000.000 euro.	Riportarlo nello storico e, se necessario, normalizzarlo spiegando componenti non ricorrenti.
Ipotesi	Crescita ricavi 2026 pari al 6%.	Spiegare driver: nuovi clienti, aumento prezzi, nuovi canali, ordini già acquisiti.
Obiettivo	Raggiungere EBITDA margin del 15%.	Collegarlo a misure operative: contenimento costi, efficienza, mix di vendita, pricing.

Frase pronta - Frase pronta per il documento

Le previsioni economico-finanziarie sono state costruite partendo dai dati storici disponibili, opportunamente riclassificati, e da assumptions operative riferite a ricavi, marginalità, investimenti, capitale circolante e struttura finanziaria. Le ipotesi sono state successivamente sottoposte a scenario prudenziale per verificarne la tenuta.

1.2 Come rendere più credibili le assumptions

Le assumptions devono essere poche, chiare e spiegabili. Un errore frequente è utilizzare molte percentuali senza chiarire da cosa derivano. Chi legge il piano non ha bisogno di vedere solo la formula: ha bisogno di capire il ragionamento sottostante. Per questo, accanto alle tabelle, il Business Plan deve contenere parti discorsive che descrivono le scelte effettuate.

- Ricavi: indicare se la crescita deriva da più volumi, prezzi più alti, nuovi clienti, nuove linee o nuovi canali.
- Costi variabili: collegare la percentuale a storico, distinta base, preventivi fornitori, scontistica e logistica.
- Costi fissi: spiegare se aumentano per assunzioni, struttura, consulenze, marketing, affitti o sistemi informativi.
- Investimenti: indicare cosa si acquista, quando, con quale finalità e come l'investimento genera ricavi o efficienza.
- Capitale circolante: motivare giorni di incasso, magazzino e pagamento fornitori in base a contratti e prassi operative.
- Debito: spiegare importo, durata, tasso, preammortamento e coerenza con il fabbisogno.

2. Mappa del modello Excel

Il file è costruito come un percorso guidato. Alcuni fogli sono da compilare, altri sono prospetti calcolati, altri ancora servono per controllare il modello e scrivere il Business Plan. La regola pratica è semplice: compilare le celle di input, leggere i prospetti calcolati, correggere gli alert e utilizzare le sezioni testuali per spiegare i numeri.

Foglio	Funzione	Cosa fare
MENU	Pagina di navigazione.	Usarlo come punto di accesso rapido ai fogli principali.
INFO	Legenda e indice del modello.	Leggere prima di iniziare per distinguere input, formule, link e alert.
01_Inputs	Assumptions principali.	Compilare anagrafica, scenario, ricavi, costi, capex, circolante, debito e soglie.
02_Historical	Dati storici.	Inserire conto economico e stato patrimoniale degli ultimi tre anni.
03_Forecast_PL	Conto economico prospettico.	Non compilare: leggere ricavi, margini, EBITDA, EBIT, utile.
04_Forecast_BS	Stato patrimoniale prospettico.	Non compilare: leggere cassa, crediti, magazzino, debito, patrimonio.
05_CashFlow_Annual	Rendiconto finanziario.	Non compilare: leggere CFO, FCF, cassa finale.
06_Tesoreria_Mensile	Tesoreria anno 1.	Compilare distribuzioni mensili e leggere picchi di liquidità.
07_Debito_DSCR	Debito e sostenibilità.	Non compilare salvo input già in 01_Inputs: leggere DSCR e servizio del debito.
08_Scenari	Stress test.	Definire shock su ricavi, margini, circolante, tassi e capex.
09_Checks	Controlli.	Verificare che alert e quadrature siano risolti.
10_Dashboard	Sintesi KPI.	Usare per lettura direzionale e grafici.
11_Testo_BP	Traccia del documento.	Scrivere o preparare i testi da riportare nel https://commercialistatelematico.net/prodotto/business-plan-excel/ .
12_Azioni_KPI	Piano operativo.	Collegare obiettivi, KPI, owner, iniziative e tempi.
13_Stampa_Sintesi	Sintesi pronta per stampa.	Esportare o allegare come scheda numerica di riepilogo.

Attenzione - Regola di sicurezza

Prima di modificare il file, duplicarlo. Le formule consentono al modello di funzionare: se una cella è calcolata, non va sovrascritta. Se occorre modificare una logica, farlo solo su una copia di lavoro e annotare la modifica.

2.1 Celle input, formule, link e alert

Nel modello le celle hanno funzioni diverse. Le celle di input sono quelle da compilare. Le formule sono da proteggere. I link richiamano dati da altri fogli. Gli alert servono a intercettare errori, squadrature o criticità del piano. Prima di valutare i risultati, il foglio 09_Checks deve essere letto con attenzione.

Tipo di cella	Comportamento corretto	Errore da evitare
Input	Inserire o modificare il dato richiesto.	Usare valori non documentati o incoerenti con il caso concreto.
Formula	Non sovrascrivere.	Digitare un numero sopra una formula per far tornare un risultato.
Link	Verificare la fonte del dato richiamato.	Cambiare il link senza controllare l'effetto sugli altri fogli.
Alert	Analizzare e correggere la causa.	Ignorare un alert perché il risultato finale sembra comunque positivo.

3. Compilazione del foglio 01_Inputs

Il foglio 01_Inputs è il cuore del modello. Qui si impostano le ipotesi che guidano conto economico, stato patrimoniale, cash flow, tesoreria, debito, DSCR e scenari. Un errore in questo foglio si propaga in tutto il piano; per questo è preferibile compilarlo lentamente, una sezione alla volta, commentando le scelte principali.

Suggerimento operativo - Come lavorare sugli input

Non compilare il foglio come se fosse un questionario. Ogni riga deve rispondere a una domanda economica: da dove arrivano i ricavi? Quanto costa produrli? Quanta cassa si assorbe prima di incassare? Quali investimenti servono? Quanto debito è sostenibile?

3.1 Dettaglio celle da compilare

Foglio	Cella / intervallo	Voce	Cosa inserire	Perché è importante
01_Inputs	C3	Azienda	Inserire la denominazione dell'impresa o del progetto.	Serve a intestare dashboard, sintesi e testo del piano. Utilizzare la denominazione completa, coerente con visura o documenti societari.
01_Inputs	G3	Valuta	Indicare la valuta del modello, normalmente EUR.	Evita ambiguità nella lettura dei prospetti e consente di presentare correttamente tabelle e KPI.
01_Inputs	C4	Settore / modello di business	Descrivere in poche parole l'attività e il modello di ricavo.	Aiuta chi legge a capire subito da dove nascono i ricavi: vendita prodotti, servizi ricorrenti, commesse, canoni, e-commerce, produzione, ecc.
01_Inputs	C7	Scenario selezionato	Scegliere BASE, STRESS o WORST dal menu.	Il modello applica automaticamente gli shock definiti nel foglio 08_Scenari. Prima si lavora sul BASE, poi si verifica la tenuta con STRESS.
01_Inputs	C8	Primo anno di previsione	Inserire il primo esercizio oggetto di piano.	Determina le intestazioni annuali dei prospetti previsionali. Deve seguire l'ultimo anno storico disponibile.
01_Inputs	C9	Orizzonte del piano	Indicare il numero di anni da considerare.	Un orizzonte troppo breve non mostra il rientro degli investimenti; uno troppo lungo rischia di diventare poco attendibile.
01_Inputs	C10	Anno storico di riferimento	Cella calcolata: non modificare salvo esigenze particolari.	Collega lo storico all'anno di partenza del piano.
01_Inputs	D:H14	Inflazione	Inserire il tasso annuo atteso per ciascun anno.	Consente di adeguare prezzi e costi. Usare ipotesi ragionevoli, non necessariamente identiche per tutti gli anni.
01_Inputs	D:H15	Aliquota fiscale effettiva	Inserire la percentuale di imposizione stimata.	Serve a calcolare le imposte prospettiche. Non sempre coincide con la sola aliquota nominale: considerare deducibilità, perdite fiscali, agevolazioni.
01_Inputs	D:H16	Giorni anno	Lasciare 365 salvo casi particolari.	È utilizzato per i calcoli basati sui giorni medi di incasso, giacenza e pagamento.
01_Inputs	D19	Metodo previsione ricavi	Scegliere tra crescita percentuale e volume x prezzo.	La crescita percentuale è più rapida; volume x prezzo è più robusto quando si possono stimare unità vendute e prezzo medio.
01_Inputs	D20	Ricavi base	Cella collegata allo storico, eventualmente sovrascrivibile.	È il punto di partenza dei ricavi previsionali. Se lo storico contiene componenti non ricorrenti, normalizzare il dato.
01_Inputs	D:H21	Crescita ricavi YoY	Indicare la crescita annua dei ricavi.	Deve essere coerente con mercato, portafoglio ordini, capacità produttiva, canali commerciali e risorse disponibili.
01_Inputs	D22	Volumi base	Inserire le unità iniziali se si usa volume x prezzo.	Permette di separare l'effetto quantità dall'effetto prezzo.
01_Inputs	D23	Prezzo base	Inserire il prezzo medio unitario.	Utile per modelli con prodotti o servizi relativamente standardizzati. Se esistono più linee, usare un prezzo medio ponderato.
01_Inputs	D:H24	Crescita volumi	Inserire la variazione attesa delle quantità.	Risponde alla domanda: venderemo più pezzi, più ore, più abbonamenti, più commesse?

Foglio	Cella / intervallo	Voce	Cosa inserire	Perché è importante
01_Inputs	D:H25	Crescita prezzi	Inserire la variazione del prezzo medio.	Da usare con prudenza: aumentare i prezzi senza considerare concorrenza e domanda rende il piano poco credibile.
01_Inputs	D:H28	COGS / costi variabili	Inserire l'incidenza dei costi variabili sui ricavi.	Misura la marginalità industriale o commerciale. Deve essere coerente con storico, listini fornitori, distinta base, costo del venduto.
01_Inputs	D:H29	Opex fissi	Inserire i costi fissi annuali di struttura.	Include costi generali, amministrativi, commerciali e di struttura. Valutare se crescono con l'organizzazione.
01_Inputs	D:H30	Opex variabili	Inserire i costi operativi variabili in percentuale dei ricavi.	Comprende provvigioni, logistica variabile, commissioni incasso, costi marketing variabili, ecc.
01_Inputs	D:H33	Capex	Inserire gli investimenti previsti per anno.	Il capex deve essere collegato a preventivi, piani di acquisto, impianti, software, macchinari, arredi o altre immobilizzazioni.
01_Inputs	D:H34	Vita utile media	Inserire la vita utile media degli investimenti.	Serve a stimare ammortamenti prospettici. Utilizzare una media coerente con la natura dei beni.
01_Inputs	D:H37	DSO - giorni incasso crediti	Inserire i giorni medi di incasso clienti.	Trasforma i ricavi in flussi di cassa. Un DSO troppo ottimistico migliora artificialmente la liquidità.
01_Inputs	D:H38	DIO - giorni giacenza magazzino	Inserire i giorni medi di permanenza delle rimanenze.	Rappresenta il capitale assorbito dal magazzino. E' rilevante per commercio, produzione e imprese con scorte.
01_Inputs	D:H39	DPO - giorni pagamento fornitori	Inserire i giorni medi di pagamento fornitori.	Allungare troppo il DPO può migliorare la cassa, ma deve essere sostenibile contrattualmente e commercialmente.
01_Inputs	D42	Importo finanziamento iniziale	Inserire il nuovo finanziamento richiesto o previsto.	Alimenta il foglio debito, la tesoreria e la sostenibilità finanziaria.
01_Inputs	D43	Tasso annuo base	Inserire il tasso annuo atteso.	Deve riflettere condizioni bancarie, rischio, Euribor/IRS, spread e possibili shock di scenario.
01_Inputs	D44	Durata finanziamento	Inserire la durata in anni.	Incide sulla quota capitale annua e quindi sul DSCR. Durate troppo brevi comprimono la sostenibilità.
01_Inputs	D45	Preammortamento	Inserire eventuali mesi di preammortamento.	Da usare quando l'investimento richiede tempo prima di produrre ricavi e cassa.
01_Inputs	D48	DSCR minimo	Inserire la soglia minima desiderata.	Rappresenta il livello minimo di copertura del servizio del debito. Spesso è una soglia rilevante per analisi bancaria.
01_Inputs	D49	PFN/EBITDA massimo	Inserire il multiplo massimo accettabile.	Misura la sostenibilità dell'indebitamento rispetto alla capacità di generare margine operativo.
01_Inputs	D50	Cassa minima	Inserire la soglia minima mensile di liquidità.	Serve a intercettare tensioni di tesoreria anche quando il risultato annuale appare positivo.

3.2 Come commentare le assumptions nel Business Plan

Dopo aver compilato le celle, il passo successivo è trasformare le assumptions in una spiegazione leggibile. Una tabella senza commento lascia il lettore solo davanti ai numeri; un commento professionale chiarisce invece quali sono i driver, il livello di prudenza e i principali rischi.

Frase pronta - Esempio - ricavi

La previsione dei ricavi è stata costruita partendo dal fatturato storico dell'ultimo esercizio disponibile. La crescita attesa deriva principalmente dall'ampliamento del portafoglio clienti e dal progressivo incremento del prezzo medio, mantenuto entro valori coerenti con il posizionamento commerciale dell'impresa. Nello scenario stress è stata applicata una riduzione dei ricavi e della crescita annua, al fine di verificare la sostenibilità del piano in presenza di vendite inferiori alle attese.

Frase pronta - Esempio - costi e margini

I costi variabili sono stati stimati in percentuale dei ricavi sulla base della marginalità storica e delle condizioni di acquisto previste. I costi fissi includono le spese di struttura necessarie al funzionamento dell'attività e sono stati mantenuti coerenti con l'organizzazione aziendale prevista nel periodo di piano.

Frase pronta - Esempio - investimenti

Gli investimenti previsti riguardano beni e strumenti necessari alla realizzazione del progetto e sono stati distribuiti temporalmente in funzione del loro effettivo utilizzo operativo. L'impatto economico degli investimenti è riflesso negli ammortamenti, mentre l'impatto finanziario è considerato nel rendiconto e nella tesoreria mensile.

4. Compilazione del foglio 02_Historical

Lo storico serve a dare credibilità al futuro. Un Business Plan senza storico, quando lo storico esiste, rischia di apparire come un esercizio astratto. Inserire correttamente i dati consuntivi permette di confrontare ricavi, margini, circolante, debito e patrimonio con le previsioni.

Prima di inserire i dati, è opportuno riclassificarli. Non sempre il bilancio civilistico è già perfettamente allineato alle logiche gestionali del modello. Ad esempio, costi non ricorrenti, componenti straordinarie, ricavi occasionali o partite non operative possono richiedere una normalizzazione. Se si normalizza, occorre spiegare il criterio adottato nel documento finale.

Foglio	Cella / intervallo	Voce	Cosa inserire	Perché è importante
02_Historical	F:H7	Ricavi	Inserire i ricavi degli ultimi tre esercizi.	Sono la base per capire la dimensione attuale e valutare se la crescita prospettica è ragionevole.
02_Historical	F:H8	COGS / costi variabili	Inserire i costi variabili o costo del venduto.	Consente di calcolare il margine lordo storico e confrontarlo con il piano.
02_Historical	F:H10	Opex	Inserire costi operativi e di struttura.	Serve a comprendere quanto costa mantenere la struttura aziendale.
02_Historical	F:H12	Ammortamenti	Inserire ammortamenti storici.	Permette di ricostruire EBIT e capire il peso degli investimenti passati.
02_Historical	F:H14	Oneri finanziari	Inserire gli interessi passivi storici.	Aiuta a misurare il costo del debito e la struttura finanziaria esistente.
02_Historical	F:H16	Imposte	Inserire le imposte storiche.	Consente di verificare aliquota effettiva e coerenza fiscale del piano.
02_Historical	F:H21	Cassa	Inserire liquidità di fine anno.	Collega il punto di partenza dello stato patrimoniale alla tesoreria futura.
02_Historical	F:H22	Crediti clienti	Inserire crediti commerciali.	Serve per stimare il DSO storico e confrontarlo con le ipotesi prospettiche.
02_Historical	F:H23	Magazzino	Inserire rimanenze.	Misura il capitale assorbito dalle scorte.
02_Historical	F:H24	Immobilizzazioni nette	Inserire immobilizzazioni al netto fondi.	Base patrimoniale da cui parte il piano investimenti.
02_Historical	F:H25	Altre attività	Inserire eventuali attività non classificate sopra.	Da usare con attenzione e possibilmente documentare cosa contiene.
02_Historical	F:H27	Debiti fornitori	Inserire debiti commerciali.	Serve per stimare il DPO e il fabbisogno di circolante.
02_Historical	F:H28	Debito finanziario	Inserire debiti verso banche e finanziatori.	Punto di partenza per la sostenibilità del debito.
02_Historical	F:H29	Altre passività	Inserire debiti tributari, previdenziali o altre passività.	Evita di sottostimare il fabbisogno complessivo.
02_Historical	F:H31	Patrimonio netto	Inserire il patrimonio netto storico.	Necessario per quadratura patrimoniale e analisi della struttura finanziaria.

Nota del professionista - Normalizzazione dello storico

Se l'ultimo anno contiene un ricavo eccezionale, un costo una tantum, una perdita non ripetibile o una variazione straordinaria del magazzino, il piano non dovrebbe ripartire automaticamente da quel dato grezzo. È preferibile indicare e commentare la normalizzazione.

Frase pronta - Frase pronta - storico

I dati storici sono stati utilizzati come base di partenza per la costruzione del piano. Ove necessario, alcune grandezze sono state riclassificate o normalizzate per renderle coerenti con la rappresentazione prospettica e con la natura ricorrente della gestione caratteristica.

5. Lettura dei prospetti calcolati

I fogli previsionali non vanno compilati manualmente: devono essere letti. La loro funzione è mostrare l'effetto delle assumptions inserite. Quando un risultato non convince, non bisogna correggere la formula: bisogna tornare agli input e capire quale ipotesi produce quel risultato.

5.1 Conto economico prospettico - foglio 03_Forecast_PL

Il conto economico prospettico risponde alla domanda: il progetto genera redditività? La lettura professionale non si ferma all'utile netto. Occorre osservare la progressione dei ricavi, l'incidenza dei costi variabili, l'andamento dell'EBITDA, il peso degli ammortamenti, gli oneri finanziari e le imposte.

Voce	Cosa osservare	Domanda professionale
Ricavi	Trend e crescita anno su anno.	La crescita è sostenuta da driver concreti?
COGS	Incidenza sui ricavi.	La marginalità è coerente con storico e settore?
EBITDA	Valore assoluto e margin.	La gestione operativa genera margine sufficiente?
Ammortamenti	Peso rispetto agli investimenti.	Il capex previsto è coerente con il risultato operativo?
Oneri finanziari	Impatto del debito.	Il finanziamento appesantisce troppo il conto economico?
Utile netto	Risultato finale.	Rimane capacità di autofinanziamento?

Frase pronta - Frase pronta - conto economico

Il conto economico previsionale evidenzia una progressiva evoluzione dei ricavi accompagnata da una marginalità operativa coerente con le assumptions adottate. L'andamento dell'EBITDA costituisce il principale indicatore della capacità del progetto di generare risultato dalla gestione caratteristica, prima degli effetti derivanti da investimenti, struttura finanziaria e imposizione fiscale.

5.2 Stato patrimoniale prospettico - foglio 04_Forecast_BS

Lo stato patrimoniale prospettico mostra come il progetto modifica la struttura dell'impresa. In molti Business Plan questa parte viene trascurata, ma è essenziale: crescita dei ricavi, investimenti e tempi di incasso generano fabbisogno patrimoniale e finanziario. Il piano deve quindi essere letto anche in termini di attivo, passivo, capitale circolante, debito e patrimonio netto.

Attenzione - Da guardare con attenzione

Se i ricavi crescono molto, è normale che aumentino anche crediti, magazzino o fabbisogno di cassa. Se invece il piano mostra forte crescita senza assorbire capitale circolante, verificare se DSO, DIO e DPO sono realistici.

5.3 Rendiconto finanziario - foglio 05_CashFlow_Annual

Il rendiconto finanziario è spesso il prospetto più importante. Un progetto può chiudere in utile e, nello stesso tempo, consumare cassa. Questo accade quando incassi lenti, aumento del magazzino, investimenti e rimborsi del debito assorbono più liquidità di quanta ne produca la gestione operativa.

Area	Significato	Lettura
CFO	Cassa generata dalla gestione operativa.	Verifica se il margine si trasforma in liquidità.
Capex	Investimenti pagati.	Spiega l'assorbimento di cassa per crescita o rinnovo.
FCF	Cassa libera dopo investimenti.	Misura quanta cassa resta prima o dopo la struttura finanziaria, a seconda della logica del modello.
Cassa finale	Liquidità a fine anno.	Va confrontata con la tesoreria mensile: il dato di dicembre non basta.

Frase pronta - Frase pronta - cash flow

L'analisi dei flussi finanziari evidenzia la capacità del progetto di trasformare la marginalità operativa in liquidità disponibile. Particolare attenzione è stata posta all'assorbimento di capitale circolante e agli investimenti, poiché tali componenti rappresentano spesso le principali cause di fabbisogno finanziario anche in presenza di risultati economici positivi.

6. Tesoreria mensile - foglio 06_Tesoreria_Mensile

La tesoreria mensile rende il piano più concreto. Il conto economico ragiona per competenza; la tesoreria ragiona per cassa. Per questo motivo è possibile avere un piano annuale apparentemente positivo e, nello stesso tempo, mesi intermedi con tensione finanziaria. La verifica mensile aiuta a individuare picchi di fabbisogno, stagionalità e momenti critici.

Foglio	Cella / intervallo	Voce	Cosa inserire / leggere	Perché è importante
06_Tesoreria_Mensile	D:O6	Distribuzione vendite mensili	Distribuire il 100% dei ricavi anno 1 sui dodici mesi.	Permette di riflettere stagionalità, picchi commerciali e mesi deboli.
06_Tesoreria_Mensile	D:O7	Distribuzione pagamenti imposte	Indicare in quali mesi si pagano le imposte.	Il default prevede giugno e novembre; modificare se il caso concreto lo richiede.
06_Tesoreria_Mensile	D8	Check somma vendite	Verificare che sia pari al 100%.	Se non torna, la tesoreria mensile non rappresenta correttamente il fatturato annuale.
06_Tesoreria_Mensile	D23:O23	Cassa finale mensile	Non compilare: leggere il risultato mese per mese.	È il controllo più concreto sulla tenuta finanziaria nel primo anno.

Esempio pratico - Esempio pratico

Un'impresa stagionale può realizzare il 50% dei ricavi tra settembre e dicembre ma sostenere costi e acquisti già nei mesi precedenti. Se la distribuzione mensile viene lasciata piatta, il modello non intercetta il vero fabbisogno di cassa.

Frase pronta - Frase pronta - tesoreria

La tesoreria mensile del primo anno consente di evidenziare eventuali picchi di fabbisogno finanziario non immediatamente visibili nella lettura annuale. La distribuzione dei ricavi e dei pagamenti è stata impostata tenendo conto della stagionalità del business e dei tempi medi di incasso e pagamento previsti.

6.1 Suggerimenti per una tesoreria più realistica

- Non distribuire i ricavi in parti uguali se l'attività è stagionale.
- Collocare imposte, tredicesime, premi, canoni, maxi-rate e investimenti nei mesi effettivi.
- Verificare se gli incassi seguono davvero i tempi medi indicati nel DSO.
- Controllare i mesi in cui cassa finale si avvicina alla soglia minima.
- Usare lo scenario stress per capire se il fabbisogno diventa strutturale o solo temporaneo.



[ACQUISTA IL MODELLO QUI](#)

7. Debito, servizio del debito e DSCR - foglio 07_Debito_DSCR

Il foglio 07_Debito_DSCR è centrale quando il Business Plan serve per una richiesta bancaria, per valutare un investimento o per misurare la sostenibilità di una nuova struttura finanziaria. Il modello considera debito iniziale, nuovo finanziamento, tasso, durata, quota capitale, interessi, servizio del debito e DSCR.

La lettura professionale non consiste nel cercare un DSCR alto a tutti i costi. Consiste nel capire se il cash flow disponibile è coerente con la rata, se il piano regge in scenario stress e se esistono misure correttive nel caso in cui ricavi o incassi siano inferiori alle attese.

Voce	Significato	Lettura professionale
Debito iniziale	Debito finanziario già esistente.	Va considerato perché riduce la capacità di nuovo indebitamento.
Nuovo finanziamento	Importo immesso nel primo anno.	Deve essere coerente con fabbisogno, investimenti e liquidità iniziale.
Tasso annuo effettivo	Costo del debito più shock scenario.	Verificare sensibilità a tassi più alti.
Quota capitale	Rimborso del finanziamento.	Incide direttamente sul servizio del debito e sulla cassa.
Interessi	Costo finanziario del periodo.	Impatta conto economico e servizio del debito.
Servizio del debito	Capitale + interessi.	E' il denominatore del DSCR.
CFADS / FCF proxy	Flusso disponibile per servire il debito.	E' il numeratore del DSCR.
DSCR	Copertura del servizio del debito.	Misura il margine di sicurezza finanziaria.

Frase pronta - Frase pronta - debito e DSCR

La sostenibilità del debito è stata valutata attraverso il rapporto tra flussi disponibili e servizio del debito. Il DSCR evidenzia la capacità del progetto di coprire quota capitale e interessi nel periodo di piano. La lettura è stata effettuata sia nello scenario base sia in ipotesi prudenziale, al fine di verificare la presenza di un adeguato margine di sicurezza finanziaria.

Attenzione - Attenzione al falso equilibrio

Un DSCR superiore alla soglia non basta se la cassa mensile va sotto zero. Il DSCR è un indicatore annuale; la tesoreria mensile mostra quando la liquidità serve davvero.

8. Scenari e stress test - foglio 08_Scenari

Lo scenario base rappresenta la migliore stima ragionata. Ma un piano credibile deve mostrare anche cosa accade se le cose vanno meno bene: ricavi inferiori, margini più bassi, clienti che pagano più tardi, fornitori meno dilazionati, tassi più alti o investimenti rimodulati. Lo stress test non serve a demolire il progetto, ma a misurarne la resistenza.

Foglio	Cella / intervallo	Parametro	Cosa modificare	Perché è importante
08_Scenari	D:F6	REV_MULT	Moltiplicatore ricavi.	Riduce o aumenta il livello dei ricavi rispetto allo scenario base.
08_Scenari	D:F7	REV_GROWTH_ADD	Delta sulla crescita dei ricavi.	Simula crescita più lenta o accelerata anno su anno.
08_Scenari	D:F8	COGS_ADD	Delta sui costi variabili.	Simula peggioramento dei margini, aumento materie prime, logistica o acquisti.
08_Scenari	D:F9	OPEX_VAR_ADD	Delta sugli opex variabili.	Simula aumento di provvigioni, commissioni o costi commerciali variabili.
08_Scenari	D:F10	DSO_ADD	Aumento dei giorni di incasso.	E uno stress molto importante per la cassa: clienti che pagano più tardi assorbono liquidità.
08_Scenari	D:F11	DPO_ADD	Variazione dei giorni di pagamento.	Ridurre i giorni fornitori peggiora la cassa; aumentarli deve essere realistico.
08_Scenari	D:F12	RATE_SHOCK	Shock tassi.	Misura l'effetto di un costo del denaro più elevato su interessi e DSCR.
08_Scenari	D:F13	CAPEX_CUT	Moltiplicatore investimenti.	Serve a verificare un piano alternativo con investimenti ridotti o rinviati.

8.1 Come costruire uno scenario stress credibile

Uno scenario stress credibile non deve essere catastrofico. Deve rappresentare un peggioramento plausibile. Ad esempio: ricavi inferiori del 10%, crescita più lenta, aumento dei costi variabili, incassi più lunghi e tassi più alti. Se anche in questo scenario il progetto mantiene liquidità e DSCR accettabili, il Business Plan risulta più solido.

Frase pronta - Frase pronta - scenario stress

Oltre allo scenario base è stato predisposto uno scenario stress, costruito applicando una riduzione dei ricavi, un peggioramento della marginalità e un allungamento dei tempi di incasso. Tale verifica consente di valutare la capacità del progetto di mantenere equilibrio finanziario anche in presenza di scostamenti sfavorevoli rispetto alle ipotesi iniziali.

8.2 Se lo scenario stress non regge

Se nello scenario stress emergono alert, cassa negativa o DSCR insufficiente, non bisogna nascondere. Il valore del Business Plan sta anche nella capacità di indicare azioni correttive. In un documento professionale è preferibile scrivere che il progetto richiede una determinata soglia minima di vendite, un certo capitale proprio o una rimodulazione del debito, piuttosto che presentare uno scenario artificialmente ottimistico.

- Rivedere importo e durata del finanziamento.
- Valutare un apporto di mezzi propri o una maggiore riserva di liquidità iniziale.
- Rinviare o ridurre parte degli investimenti non essenziali.
- Prevedere acconti da clienti o condizioni di incasso più protette.
- Ridurre costi fissi o trasformarli in costi variabili.
- Definire soglie di attenzione e azioni correttive nel foglio 12_Azioni_KPI.

9. Controlli, dashboard e sintesi

Dopo aver compilato input, storico e scenari, il foglio 09_Checks deve essere letto prima di qualsiasi consegna. E' il foglio che aiuta a capire se il modello è coerente: quadratura dello stato patrimoniale, coerenza della cassa, DSCR rispetto alla soglia, cassa minima mensile e distribuzione vendite.

Controllo	Dove si trova	Cosa deve risultare	Cosa fare se non torna
Numero alert	09_Checks riga 6	Idealmente zero.	Aprire i controlli sottostanti e individuare la causa.
Quadratura SP	09_Checks riga 9	Differenza pari a zero.	Verificare storico, formule e voci patrimoniali.
Coerenza cassa	09_Checks riga 10	Differenza pari a zero.	Confrontare cash flow è stato patrimoniale.
DSCR vs soglia	09_Checks riga 11	Valore non negativo.	Rivedere debito, durata, tasso, FCF o assumptions operative.
Cassa minima	09_Checks riga 15	Valore non negativo.	Intervenire su tesoreria, incassi, capex, finanziamento o costi.
Somma vendite mensili	09_Checks riga 16	100%.	Correggere la distribuzione mensile nel foglio 06.

9.1 Dashboard e sintesi di stampa

Il foglio 10_Dashboard è utile per una lettura direzionale: mostra ricavi, EBITDA, utile netto, Free Cash Flow, cassa finale, debito finale e DSCR. Il foglio 13_Stampa_Sintesi consente invece di preparare una pagina di riepilogo da allegare o stampare. In un documento professionale, questi output dovrebbero essere accompagnati da una breve lettura discorsiva.

Frase pronta - Frase pronta - sintesi KPI

La dashboard riepiloga i principali indicatori economico-finanziari del piano. La lettura congiunta di ricavi, EBITDA, Free Cash Flow, cassa finale e DSCR consente di valutare non solo la redditività del progetto, ma anche la sua capacità di generare liquidità e sostenere gli impegni finanziari previsti.

10. Gli indici calcolati: significato, formula e lettura professionale

Gli indici non devono essere letti come numeri isolati. Ogni indicatore assume significato se confrontato con lo storico, con lo scenario, con il settore, con il fabbisogno finanziario e con la qualità delle ipotesi. Nel Business Plan scritto è preferibile non appesantire il testo con troppe formule: le formule servono a chiarire il metodo, ma il commento deve spiegare cosa racconta il numero.

Nota del professionista - Come usarli nel documento

Nel testo del Business Plan gli indici vanno collegati alla storia del progetto. Non scrivere solo che il DSCR è pari a 1,35 o che l'EBITDA margin è del 14%. Scrivere anche perché quel livello è sostenibile, quali assumptions lo generano e cosa accade se lo scenario peggiora.

10.1 Indicatori economici: ricavi, margini e redditività

Gli indicatori economici misurano se il progetto crea valore a livello di conto economico. Sono i primi numeri che l'utente tende a guardare, ma non devono essere letti da soli. Una crescita dei ricavi è interessante solo se mantiene margini coerenti; un EBITDA elevato è utile solo se si trasforma in cassa; un utile netto positivo deve essere verificato insieme a investimenti, capitale circolante e debito.

Indice	Formula logica	Lettura pratica	Cosa scrivere nel BP
Ricavi	Ricavi anno corrente / ricavi anno precedente - 1	Misurano la crescita dimensionale del progetto.	Spiegare i driver: nuovi clienti, prezzi, volumi, canali, contratti, capacità produttiva.
Margine lordo	Ricavi - COGS	Evidenzia la marginalità prima dei costi di struttura.	Collegare la percentuale a storico, costo del venduto, fornitori e mix prodotti.
EBITDA	Margine lordo - Opex	Misura il margine operativo della gestione caratteristica.	Commentare se la gestione ordinaria produce risorse sufficienti prima di ammortamenti e finanza.
EBITDA margin	EBITDA / Ricavi	Mostra l'efficienza operativa in percentuale dei ricavi.	Confrontarlo con storico e scenario stress, spiegando eventuali miglioramenti.
EBIT	EBITDA - Ammortamenti	Considera anche il consumo economico degli investimenti.	Usarlo per valutare se gli investimenti sono proporzionati ai risultati.
Utile netto	Risultato ante imposte - imposte	E il risultato finale dopo finanza e imposte.	Leggerlo insieme a cash flow e patrimonio netto, evitando di confonderlo con la liquidità.

Frase pronta - Commento discorsivo - redditività

Nel periodo di piano la crescita dei ricavi deve essere letta insieme all'andamento della marginalità. Un incremento del fatturato, se accompagnato da margini stabili o in miglioramento, segnala una crescita più ordinata; al contrario, ricavi in aumento con margini in calo richiedono un commento specifico sui costi, sul mix di vendita o sulle politiche commerciali adottate.

10.2 Indicatori di cassa: CFO, Free Cash Flow e cassa minima

La cassa è il punto in cui il piano diventa concreto. L'utile segue la competenza economica; il cash flow segue incassi, pagamenti, investimenti e debito. Per questo motivo un piano professionale commenta sempre la differenza tra redditività e liquidità.

Indice	Formula logica	Lettura pratica	Cosa scrivere nel BP
CFO	Flussi generati dalla gestione operativa dopo variazioni del circolante	Misura se il business trasforma margini in cassa.	Se CFO è più debole dell'EBITDA, spiegare crediti, magazzino o pagamenti.
Free Cash Flow	CFO - Capex	Indica la cassa libera dopo gli investimenti.	Spiegare se è negativo nei primi anni per effetto del piano investimenti e come viene coperto.
Cassa finale	Cassa iniziale + flussi del periodo	Mostra la liquidità di fine esercizio.	Confrontarla sempre con la tesoreria mensile.
Cassa minima	Minimo cassa mensile - soglia impostata	Evidenzia possibili tensioni nel corso dell'anno.	Indicare eventuali mesi critici e le misure di copertura.

Frase pronta - Commento discorsivo - cassa

Il piano deve evidenziare non solo la capacità di generare margini, ma anche la capacità di trasformare tali margini in liquidità. La verifica del Free Cash Flow e della cassa mensile consente di individuare eventuali fabbisogni temporanei collegati a investimenti, crescita del capitale circolante o rimborso del debito.

10.3 Capitale circolante: DSO, DIO, DPO e NWC

Il capitale circolante è spesso il punto più sottovalutato. Quando un'azienda cresce, normalmente aumentano crediti, magazzino e fabbisogno operativo. Se il piano non considera questo assorbimento, rischia di mostrare una liquidità più favorevole del reale.

Indice	Formula logica	Lettura pratica	Cosa scrivere nel BP
DSO	Crediti clienti / ricavi x 365	Misura i giorni medi di incasso.	Motivare tempi di incasso con contratti, prassi clienti, acconti o procedure di recupero.
DIO	Magazzino / COGS x 365	Misura i giorni medi di giacenza delle scorte.	Spiegare se il magazzino cresce per stagionalità, scorte minime o aumento volumi.
DPO	Debiti fornitori / acquisti o COGS x 365	Misura i giorni medi di pagamento fornitori.	Verificare che le dilazioni siano coerenti con condizioni contrattuali e rapporti commerciali.
NWC	Crediti + magazzino - debiti fornitori	Misura la cassa assorbita dal ciclo operativo.	Commentare l'impatto della crescita dei ricavi sul fabbisogno finanziario.

Suggerimento operativo - Nota pratica sul circolante

Se il piano prevede crescita importante dei ricavi ma DSO, DIO e DPO restano invariati o migliorano molto, il lettore potrebbe chiedere perché. Le risposte devono essere operative: nuovi sistemi di incasso, acconti, rotazione più veloce del magazzino, contratti fornitori già negoziati.

10.4 Debito e sostenibilità: servizio del debito, DSCR, PFN e PFN/EBITDA

Gli indicatori legati al debito sono particolarmente importanti quando il Business Plan è destinato a una banca o a un finanziatore. Qui il punto non è dimostrare solo che il progetto è redditizio, ma che genera flussi sufficienti per rispettare gli impegni finanziari nei tempi previsti.

Indice	Formula logica	Lettura pratica	Cosa scrivere nel BP
Servizio del debito	Quota capitale + interessi	Misura l'impegno annuo verso finanziatori.	Descrivere importo, durata, tasso e rimborso.
DSCR	Cash flow disponibile / servizio del debito	Misura quante volte il flusso copre il debito.	Confrontare con soglia e scenario stress.
PFN	Debiti finanziari - cassa	Misura l'indebitamento netto.	Commentare evoluzione del debito e liquidità disponibile.
PFN/EBITDA	PFN / EBITDA	Rapporta debito netto e margine operativo.	Spiegare se il multiplo rientra progressivamente grazie a margini e rimborso debito.

Frase pronta - Commento discorsivo - debito

La sostenibilità finanziaria è stata verificata confrontando i flussi disponibili con il servizio del debito. Il DSCR rappresenta l'indicatore principale di copertura, mentre PFN e PFN/EBITDA consentono di leggere l'evoluzione dell'indebitamento nel periodo di piano. La lettura congiunta di questi indicatori permette di valutare la coerenza tra fabbisogno, debito richiesto e capacità di rimborso.

10.5 Come non leggere gli indici

- Non usare un solo indice per giudicare tutto il piano.
- Non considerare EBITDA come sinonimo di cassa.
- Non presentare DSCR positivo senza controllare la tesoreria mensile.
- Non migliorare DSO, DIO o DPO senza spiegare azioni operative concrete.
- Non confrontare PFN/EBITDA con soglie astratte senza considerare settore, fase di crescita e volatilità dei margini.

Frase pronta - Esempio di commento integrato

Nel periodo di piano l'EBITDA evidenzia una progressiva crescita, sostenuta dall'incremento dei ricavi e dal mantenimento di una marginalità operativa coerente con lo storico. Il Free Cash Flow risente degli investimenti previsti nei primi esercizi, ma torna positivo in funzione della stabilizzazione del capitale circolante. Il DSCR si mantiene sopra la soglia indicata nello scenario base; nello scenario stress viene monitorato come principale indicatore di sostenibilità finanziaria.

11. Redazione delle parti discorsive del Business Plan

Il foglio Excel, [acquistabile qui](#), produce numeri. Il Business Plan scritto deve spiegare quei numeri. La parte discorsiva non deve essere un riempitivo: deve collegare mercato, strategia, assumptions, risultati economico-finanziari, rischi e azioni operative. Di seguito sono riportate sezioni e testi guida da adattare al caso concreto.

11.1 Executive Summary

L'Executive Summary deve essere scritto per ultimo, ma letto per primo. Deve dire in poche pagine cosa fa l'impresa, qual è il progetto, perché viene redatto il piano, quali sono i numeri chiave e quali condizioni rendono sostenibile l'iniziativa.

Frase pronta - Testo guida - Executive Summary

Il presente Business Plan è stato predisposto con l'obiettivo di rappresentare l'evoluzione economico-finanziaria attesa dell'impresa nel periodo di piano e di valutare la sostenibilità del progetto proposto. Le previsioni sono state costruite partendo dai dati storici disponibili e da assumptions operative riguardanti ricavi, marginalità, investimenti, capitale circolante e struttura finanziaria.

Il piano evidenzia i principali indicatori di redditività e sostenibilità finanziaria, con particolare attenzione alla generazione di cassa, alla tesoreria mensile del primo anno e alla capacità di servizio del debito. Oltre allo scenario base, è stata considerata un'ipotesi prudentiale per valutare la tenuta del progetto in presenza di scostamenti sfavorevoli.

11.2 Scenario e assumptions

Questa sezione serve a spiegare le ipotesi. Non bisogna elencare solo le percentuali: occorre raccontare il ragionamento. La domanda da tenere presente è: se il lettore mi chiedesse perché ho inserito questo valore, saprei rispondere?

Frase pronta - Testo guida - assumptions

Le assumptions utilizzate nel modello riflettono una stima prudente dell'evoluzione attesa dell'attività. La crescita dei ricavi è stata definita considerando il posizionamento attuale, le opportunità commerciali già individuate e la capacità operativa disponibile. La struttura dei costi è stata mantenuta coerente con i livelli storici, salvo gli adeguamenti necessari a sostenere lo sviluppo previsto.

Particolare attenzione è stata posta alle variabili finanziarie, quali tempi medi di incasso, giacenza delle rimanenze e pagamento dei fornitori, poiché tali elementi incidono direttamente sul fabbisogno di liquidità e sulla sostenibilità complessiva del piano.

11.3 Posizionamento attuale e obiettivi

Frase pronta - Testo guida - posizionamento

L'impresa opera in un contesto competitivo nel quale risultano determinanti la qualità dell'offerta, la capacità di presidiare il cliente e l'efficienza dei processi interni. Il piano muove dall'attuale posizionamento aziendale e individua un percorso di sviluppo fondato su obiettivi misurabili, iniziative operative e monitoraggio periodico dei risultati.

Gli obiettivi previsionali non sono stati considerati come valori autonomi, ma sono stati collegati alle azioni necessarie per realizzarli: sviluppo commerciale, investimenti, organizzazione, controllo dei costi e gestione del capitale circolante.

11.4 Quadro economico-finanziario

Frase pronta - Testo guida - quadro economico-finanziario

Il quadro economico-finanziario prospettico evidenzia l'evoluzione attesa dei ricavi, della marginalità e della generazione di cassa. La lettura integrata di conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario consente di valutare la coerenza tra crescita, investimenti, fabbisogno di capitale circolante e struttura finanziaria.

La sostenibilità del piano è stata verificata non solo in termini di risultato economico, ma anche in termini di liquidità disponibile, cassa finale e capacità di far fronte agli impegni finanziari previsti.

11.5 Rischi e mitigazioni

Una parte molto professionale del Business Plan è la sezione sui rischi. Non indebolisce il piano; al contrario, dimostra consapevolezza. Il punto non è dire che non esistono rischi, ma indicare quali sono e come l'azienda intende gestirli.

Rischio	Esempio	Mitigazione da descrivere
Commerciale	Ricavi inferiori alle attese.	Pipeline clienti, contratti, diversificazione canali, scenario stress.
Marginalità	Aumento costo materie prime o servizi.	Listini aggiornabili, revisione prezzi, fornitori alternativi.
Finanziario	Incassi più lenti o tassi più alti.	Monitoraggio DSO, fidi, riserva di cassa, stress tassi.
Operativo	Ritardi nell'avvio o nella produzione.	Piano operativo, owner, milestone, fornitori qualificati.
Organizzativo	Risorse insufficienti per gestire la crescita.	Piano assunzioni, formazione, sistemi di controllo.

Frase pronta - Testo guida - rischi

I principali rischi del piano riguardano l'andamento dei ricavi, la tenuta della marginalità, i tempi di incasso e la capacità di realizzare gli investimenti nei tempi previsti. Tali rischi sono stati considerati attraverso la predisposizione di scenari alternativi e mediante l'individuazione di azioni di mitigazione, tra cui il monitoraggio periodico dei KPI, la verifica della tesoreria e l'eventuale rimodulazione degli investimenti non essenziali.

11.6 Monitoraggio e aggiornamento del piano

Frase pronta - Testo guida - monitoraggio

Il Business Plan dovrà essere monitorato con cadenza periodica mediante il confronto tra dati previsionali e dati consuntivi. I principali KPI da monitorare riguardano ricavi, marginalità, incassi, capitale circolante, cassa disponibile e DSCR. Eventuali scostamenti significativi dovranno essere analizzati tempestivamente e, se necessario, tradotti in azioni correttive sul piano commerciale, operativo o finanziario.

12. Foglio 12_Azioni_KPI: trasformare il piano in azioni

Un Business Plan professionale non si conclude con i numeri. Deve indicare chi fa cosa, entro quando e con quale indicatore di controllo. Il foglio 12_Azioni_KPI serve a collegare strategia, obiettivi e responsabilità operative. E la parte che rende il piano meno teorico e più gestibile.

Colonna	Cosa inserire	Esempio
Prospettiva	Area di lettura: finanziaria, clienti, processi, persone/innovazione.	Finanziaria
Obiettivo	Risultato operativo da raggiungere.	Ridurre i tempi medi di incasso.
KPI	Indicatore misurabile.	DSO
Target	Valore obiettivo.	Da 75 a 60 giorni entro 12 mesi.
Frequenza	Periodicità del controllo.	Mensile
Owner	Responsabile dell'azione.	Responsabile amministrativo / commerciale.
Iniziativa	Azione concreta.	Revisione condizioni di pagamento e solleciti strutturati.
Timing	Scadenza o periodo.	Q1-Q2
Note	Eventuali condizioni o criticità.	Priorità sui clienti con maggiore esposizione.

Esempio pratico - Esempio di azione collegata a un indice

Se il DSCR è debole perché il Free Cash Flow è assorbito dai crediti, l'azione non è aumentare artificialmente i ricavi. L'azione può essere ridurre il DSO: acconti, solleciti, revisione fidi clienti, condizioni di pagamento più brevi, factoring o incassi ricorrenti.

13. Checklist finale prima della consegna

Prima di consegnare il Business Plan, è consigliabile effettuare una verifica sia numerica sia qualitativa. La checklist seguente può essere usata come controllo finale.

Area	Controllo	Esito atteso
File	È stata conservata una copia originale non modificata?	Si
Input	Tutte le assumptions principali sono state motivate?	Si
Storico	I dati storici sono coerenti e riclassificati?	Si
Ricavi	La crescita è spiegata da driver concreti?	Si
Costi	Margini e costi sono coerenti con storico e settore?	Si
Capex	Gli investimenti sono documentati o ragionevoli?	Si
Circolante	DSO, DIO e DPO sono realistici?	Si
Debito	Importo, durata, tasso e rata sono coerenti?	Si
DSCR	Il DSCR è sopra soglia nello scenario rilevante?	Si o commentato
Tesoreria	La cassa mensile non scende sotto soglia?	Si o copertura prevista
Scenari	E presente almeno uno scenario stress?	Si
Controlli	Il foglio 09_Checks non presenta alert non spiegati?	Si
Testo	Le tabelle sono accompagnate da commenti discorsivi?	Si
Rischi	Sono indicati rischi e mitigazioni?	Si
Monitoraggio	Sono definiti KPI, owner e timing?	Si

13.1 Errori frequenti da evitare

- Compilare il file partendo dal risultato desiderato invece che dalle assumptions.
- Aumentare i ricavi per far migliorare il DSCR senza indicare driver commerciali concreti.
- Dimenticare che la crescita assorbe capitale circolante.
- Considerare solo il dato annuale e non i mesi di tensione finanziaria.
- Presentare tabelle senza commenti o commenti senza numeri.
- Trascurare lo scenario stress.
- Non spiegare investimenti, tassi, durata del debito e rimborso capitale.
- Usare un linguaggio troppo generico: il BP deve parlare del caso concreto.

Nota del professionista - Chiusura professionale

Un Business Plan ben fatto non promette che tutto andrà come previsto. Dimostra che il progetto è stato analizzato, che le ipotesi sono ragionevoli, che i numeri sono coerenti e che l'impresa ha un metodo per monitorare e correggere il percorso.

Appendice - Glossario essenziale

Termine	Significato
Assumptions	Ipotesi operative e finanziarie su cui si costruisce il piano.
COGS	Costo del venduto o costi direttamente collegati ai ricavi.
Opex	Costi operativi e di struttura.
Capex	Investimenti in beni durevoli, immobilizzazioni, software, impianti o attrezzature.
EBITDA	Risultato operativo lordo prima di ammortamenti, oneri finanziari e imposte.
EBIT	Risultato operativo dopo gli ammortamenti.
Cash Flow operativo	Cassa generata dalla gestione caratteristica.
Free Cash Flow	Cassa libera dopo investimenti e variazioni operative rilevanti.
DSCR	Indicatore di copertura del servizio del debito.
DSO	Giorni medi di incasso clienti.
DIO	Giorni medi di giacenza del magazzino.
DPO	Giorni medi di pagamento fornitori.
NWC	Capitale circolante netto operativo.
PFN	Posizione finanziaria netta.
Scenario stress	Ipotesi prudenziale con peggioramento controllato di alcune variabili.