RB CONSULTING — FRACTIONAL CFO & BUSINESS PLAN

Come si costruisce un Business Plan affidabile, voce per voce, numero per numero

Guida al metodo, per imprenditori e management di PMI italiane

Perché un Business Plan affidabile fa la differenza

Un Business Plan serve per decidere: quanto puoi permetterti di investire, quando avrà bisogno di nuova liquidità, se il progetto regge anche in uno scenario meno favorevole. Se anche solo una di quelle cifre è stata inserita per far tornare i conti — un numero "tappabuchi", messo lì senza una vera origine — la decisione che ci costruisci sopra poggia su una base che in realtà non c'è.

Il metodo descritto in queste pagine nasce per eliminare questo rischio alla radice: ogni euro che compare nel piano ha un'origine tracciabile, nessuna cifra è inserita solo per pareggiare un totale, e il risultato è un piano su cui puoi davvero contare — in azienda, in banca, con un investitore.

Le garanzie per chi legge il piano

- **Per una startup, si parte da ipotesi dettagliate e documentate —** In assenza di uno storico aziendale, le assunzioni su ricavi costi e risorse (headcounts, spazi, capitali investiti, etc) vengono prodotte e fornite dal Cliente.
- **Per un'azienda consolidata, si parte da ciò che ha già dimostrato —** dove possibile, un parametro si deduce da un dato già esistente (es. la rotazione di magazzino dal costo medio storico) invece di stimarlo a priori; su questo verrà innestata la dinamica prevista dal Cliente.
- **Puoi fidarti dei numeri di partenza —** ogni ipotesi è ancorata a un valore verificabile — un bilancio ufficiale, uno storico dell'azienda — mai a una cifra dichiarata e basta. Chi legge il piano sa da dove viene ogni numero.
- **Sai fin da subito su cosa puoi contare di più —** prima di iniziare si dichiara quali ipotesi sono più solide e quali più incerte: non è una revisione contabile, è un lavoro fatto con metodo, che ti mette in condizione di decidere consapevolmente.
- **Nessuna sorpresa nascosta in fondo al foglio —** il modello dimostra la propria tenuta mese per mese, non solo a consuntivo: se qualcosa non torna, emerge subito e si corregge, non si copre con un aggiustamento dell'ultimo momento.

Il modello a margini a cascata

Il conto economico si legge a cascata, un livello alla volta: ogni margine toglie una categoria di costo omogenea rispetto al livello precedente. Il vantaggio per chi legge è concreto: vedi subito dove nasce il valore e dove si disperde.

1° margine	Fatturato core + riaddebiti estemporanei − Costo del venduto
2° margine	1° margine − costi diretti (premi clienti, provvigioni agenti)
3° margine	2° margine − trasporto − logistica di magazzino
EBITDA	3° margine − spese di struttura (ammortamenti esclusi fino a qui)
Utile netto	**EBITDA − ammortamenti − oneri finanziari − partite straordinarie − imposte**

Gli ammortamenti restano fuori fino a dopo l'EBITDA: prima si guarda la marginalità operativa corrente, poi si sottraggono le poste non monetarie e quelle straordinarie.

Come si costruisce, fase per fase

1. **Raccolta assumptions —** fatturato atteso, struttura di costo, ipotesi di investimento e di finanziamento — sempre ancorate a dati reali dell'azienda, mai a cifre inserite per far quadrare i conti.
2. **Conto economico e Stato Patrimoniale costruiti insieme —** seguendo la logica della partita doppia: ogni valore che entra nel conto economico o nello Stato Patrimoniale ha sempre una contropartita tracciata altrove nel modello — mai un numero isolato.
3. **La cassa ne è la conseguenza diretta —** non è una stima messa lì giusto per quadratura, ma il risultato naturale dell'incontro tra conto economico e Stato Patrimoniale, mese per mese: se il resto del piano è coerente, anche la cassa lo è, senza bisogno di aggiustamenti a posteriori.
4. **Verifica su tutti i mesi, non solo a fine periodo —** prima di consegnare qualsiasi output, si controlla che il modello torni in ogni singolo mese dell'orizzonte: nessuna sorpresa lasciata in fondo al foglio.
5. **Indici, cruscotto e sensitivity —** DSO, DPO, rotazione di magazzino, PFN, indici di bilancio, e un'analisi di sensitività sulle leve principali — per capire quanto regge il piano se cambia un'ipotesi.

L'errore che rovina davvero un Business Plan

Il fondamento del metodo è la partita doppia. Ogni valore che compare da una parte — un investimento, una scorta, un debito — deve avere un'origine tracciata

dall'altra: un capitale, un finanziamento, un movimento di cassa. Non è un dettaglio tecnico: è la garanzia che il piano non possa "dimenticare" un pezzo di realtà.

- **Una posta senza contropartita —** l'errore più insidioso di un Business Plan fatto in autonomia: una voce di attivo o di passivo — un investimento, una scorta iniziale, un debito — inserita come ipotesi isolata, senza un capitale, un finanziamento o una cassa che la spieghi dall'altra parte.

Cosa si ottiene, in sintesi

L'output non è un file Excel da interpretare da soli, ma un report di presentazione già pronto per essere letto e discusso:

Cosa ricevi	In sintesi
Executive summary	sintesi a punti, non un blocco discorsivo unico
Cascata dei margini	1°/2°/3° margine, EBITDA e utile netto, mese per mese
Andamento di cassa	orizzonte a 36 mesi, con la cassa minima evidenziata
Indici di bilancio	DSO, DPO, rotazione magazzino, PFN, ROE, ROI, ROS, liquidità
Cruscotto KPI	vista annuale + primo mese stabilmente positivo

Il modello di calcolo completo — assumptions, formule, sensitivity — resta uno strumento di lavoro professionale: il livello di dettaglio su foglio Excel potrà essere reso disponibile a seguito di un confronto diretto, oppure come servizio a pagamento per chi vuole gestirlo in autonomia. RB Consulting rimarrebbe a disposizione per qualsiasi ulteriore supporto professionale si rendesse necessario.

Come iniziare

Questo documento descrive il metodo, non sostituisce un Business Plan costruito sui dati reali della tua azienda. Se vuoi capire se e come applicarlo alla tua situazione, il primo passo è un confronto diretto — senza impegno.

Roberto Bonfanti
roberto.bonfanti1@tin.it
+39 334 118 9748
linkedin.com/in/roberto-bonfanti-171a553a