

Cosafare e cosa non fare per ottenere credito e costruire una narrativa d'impresa credibile

Data Stampa 6901-Data Stampa 6901

Prestiti al test del business plan

Quattro elementi chiave per ridurre le richieste di garanzie

Molti business plan hanno tre difetti: 1) non sono considerati pienamente credibili; 2) non sono vincolanti in sede di monitoraggio del credito; 3) non sono supportati da una narrativa d'impresa professionale

Commercialisti, avvocati di affari e advisor che assistono l'impresa hanno un ruolo cruciale nella predisposizione della narrativa d'impresa e nel supporto all'imprenditore in sede di definizione delle linee di credito

Pagina a cura

DI ALBERTO BALESTRERI

Il business plan è il primo, immediato e severo banco di prova per una impresa che voglia ottenere credito dalle banche. Se l'imprenditore non sa rappresentare in modo credibile alla banca, tramite una narrativa d'impresa professionale, la capacità di organizzare la creazione di valore che possiede la sua impresa, tanto meno nessun analista di banca potrà mai ridurre i costi e le garanzie del credito. Molti dei business plan che arrivano sui tavoli degli analisti delle banche hanno purtroppo tre difetti: 1) non sono considerati pienamente credibili; 2) non sono vincolanti in sede di monitoraggio del credito; 3) non sono supportati da una narrativa d'impresa professionale. Conseguentemente le banche sempre più spesso chiedono garanzie (personali e reali) anche a imprese solide (si veda *ItaliaOggi Sette* del 10 agosto 2026).

Il business plan non è un adempimento, ma uno strumento. Il business plan non è un documento da consegnare alla banca per conseguire un finanziamento, ma è uno strumento di analisi e gestione dell'impresa le cui funzioni divengono cruciali dopo l'erogazione di una linea di credito. In base agli "Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti" (Abe/GI/2020/06) rilasciati dall'Autorità bancaria europea, le banche sono tenute a effettuare un controllo del rischio d'impresa e del merito

di credito sia al momento dell'istruttoria che per tutto il successivo periodo nel quale sono in essere linee di credito.

Questo significa che l'imprenditore capace di redigere una narrativa di impresa credibile, aggiornata e coerente nel tempo, all'interno della quale il business plan riveste un ruolo centrale, può ridurre tempi e garanzie richieste sia in sede di concessione del credito che nelle successive fasi della relazione creditizia (monitoraggio, revisione del fido, richiesta di informazioni, rinnovi).

I quattro elementi che una narrativa professionale deve contenere. Ecco quali sono i fattori a cui non si può rinunciare nel comunicare il valore dell'azienda.

1. Coerenza tra narrativa e numeri. Le proiezioni economiche e finanziarie non devono essere un esercizio contabile fatto per convincere le banche, ma debbono rappresentare seriamente le scelte strategiche esplicitate nella narrativa. Mercati, investimenti, mix produttivo, strategie di implementazione dell'AI, sostenibilità: ogni voce previsionale di ricavo e di costo dovrebbe essere riconducibile a un'azione descritta nella parte qualitativa della narrativa.

2. Centralità dei flussi di cassa. Ciò che una banca richiede a una impresa è la capacità di generare margini operativi lordi e flussi cassa sostenibili nel tempo. È necessario un piano di tesoreria con orizzonte almeno triennale, che espliciti le fonti e gli impieghi di Mol e di

cassa, e la relativa capacità di servizio del debito attraverso una molteplicità di indicatori.

3. Valorizzazione degli asset intangibili. Portafoglio clienti, relazioni dell'imprenditore, modelli di governance, brevetti e know-how, contratti pluriennali in essere o attesi, certificazioni acquisite dall'impresa: sono solo alcuni dei molti elementi che non compaiono nei bilanci o nelle dichiarazioni fiscali, ma che incidono in modo determinante sulla capacità prospettica dell'impresa di generare valore. Descrivere come ciascuno di questi fattori contribuisce alla creazione di valore, con informazioni verificabili, aiuta la banca a meglio comprendere elementi che vanno ben oltre alle tradizionali analisi economico-finanziarie.

4. Scenari. Una narrativa di impresa che presenta solo lo scenario "atteso" risulta meno credibile di una che affianca uno scenario più prudentiale mostrando come l'impresa reagirebbe a nuovi rischi geopolitici o ambientali, a un calo del fatturato o a un aumento dei costi. Questo tipo di narrativa comunica maturità gestionale e riduce fortemente la percezione del rischio e, quindi, la richiesta di garanzie.

Il ruolo dei professionisti. Commercialisti, avvocati di affari e advisor che assistono l'impresa hanno un ruolo cruciale nella predisposizione della narrativa d'impresa e nel supporto all'imprenditore in sede di definizione delle linee di credito. Questo significa:

- aggiornare la narrativa



anche in assenza di richieste esplicitate da parte della banca;

- agevolare il monitoraggio da parte della banca con analisi coerenti che spieghino eventuali scostamenti rispetto al business plan ed evidenzino le azioni adottate dall'impresa;

- calibrare il livello di dettaglio della narrativa in funzione della dimensione e della complessità dell'impresa. Una micro-impresa non ha bisogno della stessa articolazione della narrativa di una Pmi strutturata. Ma anche la narrativa più elementare dovrebbe essere pienamente coerente con tutta la documentazione contabile e fiscale messa a disposizione degli analisti della banca.

I principali errori da evitare. Quali sono gli errori più comuni nella redazione dei business plan?

- Ricavi non ancorati a dati reali, quali per esempio previsioni di crescita a doppia cifra senza riferimento a dati storici, a benchmark di settore o a contratti già acquisiti. Come evitarlo? Ogni voce di ricavo previsionale va collegata a un'evidenza verificabile (trend storico, ordine firmato, pipeline commerciale documentata).

- Nessun piano di cassa. Cash is King (letteralmente "il contante è il re"), ossia la

liquidità disponibile, e un Ebitda positivo e un utile a bilancio possono benissimo convivere con una grave crisi di liquidità. La banca non ha modo di verificarlo. Come evitarlo? Predisporre un piano di tesoreria autonomo, con orizzonte almeno triennale, che espliciti fonti e impieghi di cassa.

- Descrizioni qualitative senza dati a supporto. Espressioni quali "prodotto innovativo" o "mercato in forte crescita" senza dati o fonti vengono lette come slogan. Come evitarlo? Calibrare ogni affermazione qualitativa con un dato misurabile o una fonte esterna verificabile.

- Un solo scenario, ovviamente quello migliore, senza rete di sicurezza. L'assenza di una seconda ipotesi più prudentiale segnala che l'impresa è guidata da imprenditori e/o manager con rilevanti bias cognitivi (una distorsione, ndr). Come evitarlo? Affiancare allo scenario atteso almeno uno scenario più conservativo, dimostrando ex ante la tenuta dell'impresa.

Gli stress test sono utili, così come la predisposizione di voci di costo o di un capitale circolante netto sovradimensionati che rappresentano importanti buffer di liqui-

dità (riserva cuscinetto, ndr).

- Un piano abbandonato dopo l'erogazione del credito. Un business plan mai aggiornato è la più chiara testimonianza che, per l'impresa, esso non è mai stato uno strumento di gestione. Come evitarlo? Sviluppare la cultura di impresa e prevedere aggiornamenti periodici (trimestrali o semestrali) corredati da un breve commento sugli scostamenti rispetto alle previsioni iniziali e dalle azioni intraprese per raggiungere gli obiettivi che l'impresa si è posta.

Un livello di narrativa per ogni dimensione d'impresa. Possono essere distinti tre livelli di narrativa aziendale fondati sugli Orientamenti Eba prima citati, da adattare in base alla dimensione dell'impresa, alla sua complessità ed all'importo dei finanziamenti richiesti.

Per la banca lo spartiacque non è rappresentato dalle garanzie. Le differenze sono tra i pochi che sanno raccontare seriamente come funziona la loro impresa, con dati e informazioni credibili, e i tanti che sperano che i loro progetti trovino gradimento e garanzie esterne.

—● Riproduzione riservata—

I diversi modelli

Livello di narrativa	Impresa di riferimento	Contenuti essenziali	Beneficio atteso
Base	Micro e piccole imprese, richieste di importo contenuto	Descrizione sintetica del modello di business, bilanci storici, piano di impresa e di cassa semplificati	Istruttoria più rapida, riduzione di richieste di garanzie personali e reali
Evoluto	Piccole e medie imprese con operatività strutturata	Piano economico-finanziario a 3 anni, analisi degli asset intangibili, indicatori di sostenibilità del debito (es. Dscr)	Migliore apprezzamento del merito di credito, minore dipendenza dalle garanzie reali e personali
Integrato	Medie imprese o operazioni di importo rilevante	Piano strategico pluriennale, scenari e sensitivity analysis, reporting periodico concordato con la banca	Relazione bancaria continuativa, maggiore flessibilità nelle fasi di monitoraggio e rinnovo dei fidi