
Come gestire l'incertezza nel Business plan in periodo di pandemia: Stress test e Analisi per scenari

di [Alessandro Scaranello](#)

Pubblicato il 9 Febbraio 2021

L'attività imprenditoriale è per sua natura governata dall'incertezza soprattutto in questo momento di emergenza. E' possibile strutturare business plan che riducano gli elementi di incertezza? Come va trattata l'emergenza Covid nel business plan?

L'incertezza in finanza aziendale

L'attività imprenditoriale è per sua natura governata dall'incertezza, e il rischio è senz'altro considerabile una componente inscindibile dell'impresa stessa.

I contesti in cui essa opera sono in costante evoluzione e legati a circostanze quasi sempre non controllabili: le innovazioni tecnologiche, i comportamenti degli acquirenti, i prezzi delle materie prime, l'ingresso di nuovi competitor, il regime normativo, solo per citarne alcuni.



Ed anche le stesse decisioni strategiche e gestionali sono gravate da aleatorietà.

Peraltro il livello di incertezza, negli ultimi decenni, è continuamente aumentato, per effetto della iperdinamicità dei contesti economici, sempre più complessi, variabili, imprevedibili e selettivi.

La pianificazione aziendale è uno degli strumenti a disposizione del management per gestire il livello dell'incertezza imprenditoriale.

Attraverso un'adeguata pianificazione l'imprenditore può controllare nel miglior modo la sua impresa ed è supportato nel processo decisionale.

Tramite la pianificazione il soggetto economico è facilitato nell'integrazione delle risorse disponibili con gli obiettivi aziendali e riesce ad identificare le competenze, le risorse e le informazioni che possono portare a questi obiettivi.

Tale processo, dal punto di vista dell'orizzonte temporale, si divide in pianificazione a breve termine e a lungo termine.

La pianificazione di lungo termine può essere sviluppata mediante lo strumento di previsione del **Business Plan**, mentre quella di breve termine si esprime con il **Budget** economico-finanziario.

Però gli stessi strumenti pianificatori utilizzati per ridurre l'incertezza gestionale sono a loro volta gravati da un certo livello di aleatorietà.

Ma anche in questo caso, mediante specifiche tecniche, è possibile contenere - entro limiti accettabili - l'incertezza delle stime previsionali, rendendole idonee al loro scopo.

Come mitigare l'incertezza nel Business Plan

In primo luogo è necessario che i Piani previsionali vengano elaborati mediante le più opportune tecniche e modalità.

Ad esempio osservando scrupolosamente i principi di redazione del Business Plan emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, che garantiscono un'elevata affidabilità ed attendibilità dei risultati cui si perviene.

Grande importanza, ad esempio, hanno:

- l'analisi di ragionevolezza e coerenza delle ipotesi base adottate nella redazione del documento programmatico;
- la validazione logico-matematica del modello di calcolo, preferendo specifici software basati su algoritmi sofisticati, piuttosto che fogli excel auto-costruiti;
- la verifica del grado di affidabilità delle previsioni effettuate in passato (verifica budget-*actual*).

Estremamente importante ai fini dell'argomento in esame, inoltre, sono l'**Analisi di sensitività** e le prove di resistenza (*stress test*).

Il Business plan, infatti, viene sviluppato assumendo delle **assunzioni base** scelte tra le diverse disponibili.

E' quindi importante analizzarle a fondo ed individuare quali sono le **variabili critiche**, competitive e gestionali, che sono in grado di influenzare maggiormente i risultati economico-finanziari del documento programmatico.

In genere si tratta, ad esempio, di agire sui volumi di vendita, sulla marginalità, sui tempi di incasso dei clienti e di pagamento ai fornitori, ma la scelta dei parametri su cui intervenire va valutata caso per caso.

L'analisi di sensitività è quindi finalizzata a capire l'impatto sui bilanci previsionali dovuto a variazioni, di natura conservativa e prudentiale, nelle principali ipotesi di fondo (*what-if analysis*), allo scopo di capire se il Piano conservi o meno la propria tenuta sotto il profilo sia economico che finanziario, e quale di queste due dimensioni risulti maggiormente sensibile al verificarsi di un peggioramento del contesto considerato.

Sarebbe anche opportuno, con le grandezze di maggiore rilevanza, quantificare quali sono i loro valori soglia oltre i quali il Piano perderebbe la sua fattibilità (scenario di rottura).

Gli effetti della pandemia in atto sul Business Plan

E' inutile ricordare che con l'emergenza sanitaria Covid-19 l'incertezza ha raggiunto livelli di straordinarietà, soprattutto in ordine alla capacità delle aziende di formulare delle previsioni attendibili.

L'intensità, l'ampiezza e la durata degli effetti della pandemia non sono ancora completamente prevedibili e comunque variano da settore a settore.

In contesti di straordinaria incertezza l'analisi di sensitività può presentare un *range* di variabilità troppo ampio da testare.

Pertanto, in caso di redazione Business plan da parte di aziende operanti i settori colpiti significativamente dagli effetti della pandemia, il ricorso alla sola analisi di sensitività non è sufficiente.

In tali casi il Piano va corredato e completato con un'opportuna analisi degli scenari.

In altre parole, non si tratta di assegnare valori più prudenti al set di variabili chiave relative allo scenario di base, ma di individuare, invece, veri e propri **scenari alternativi** rispetto a quello preso a base, mettendo in discussione, se necessario, anche le scelte strategiche e lo stesso modello di business.

Non ci si concentra, cioè, su un'unica visione del futuro, ma si prende in considerazione una pluralità di possibili scenari futuri che potrebbero verificarsi.

Oltre a ridurre l'incertezza che grava sul Business plan, l'analisi degli scenari permette di attuare in maniera strutturata e razionale una previsione dell'impatto di situazioni presenti sul futuro, e **rende l'impresa** più predisposta e pronta ad affrontare le incertezze che gravano sul futuro.

NdR: Potrebbe interessarti anche...

[Il Business Plan è morto. Viva il Business Plan!](#)

[Che cos'è davvero un Business Plan?](#)

A cura di Alessandro Scaranello

Martedì 9 febbraio 2021



Suite di software TOP

VALUE

La **Suite TOP VALUE** è un **potente strumento di lavoro** nato dall'esperienza e dalla competenza unita di Dottori Commercialisti, Analisti Finanziari e Ingegneri.

TOP VALUE si compone di **3 software distinti ma integrati tra loro** tramite procedure di **condivisione completa dei dati** che consentono di:

- supportare le **decisioni imprenditoriali**
- misurare, controllare e migliorare le **performance aziendali e il rating**
- favorire l'accesso al **credito**
- diagnosticare per tempo la **crisi aziendale** e individuare le soluzioni più efficaci
- **valutare aziende, rami, quote, partecipazioni** etc.

3 SOFTWARE DISTINTI ED INTEGRATI

La Suite è composta da **3 software** distinti ma integrati tra loro per unire la massima potenza di elaborazione alla massima comodità:

1. software [Budget e Business Plan](#);
2. software [Analisi di Bilancio, Rating e Allerta](#);
3. e software [Valutazione d'azienda](#).

SCOPRI DI PIU' >