

IL BUSINESS PLAN E LA GESTIONE DEL DEBITO

GUIDA PRATICA ALLA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA

MANUALE OPERATIVO

Dalla teoria alla pratica della pianificazione aziendale. Costruisci, presenta e gestisci il tuo Business Plan con metodo, numeri e visione.

COSA TROVI IN QUESTO MANUALE:

- Il metodo completo per costruire un Business Plan efficace.
- Gli strumenti di pianificazione e controllo della tesoreria aziendale.
- Le logiche di Financial Management e di Debt Strategy.
- Schemi, modelli e checklist operative per l'uso quotidiano.
- Box esplicativi "in parte semplici" e casi pratici reali.
- Le tecniche di comunicazione finanziaria per presentare il piano a banche e investitori.



PROGETTO EDITORIALE DI:
SIMONE CANESI



Consulente aziendale, manager e formatore in pianificazione strategica e finanza d'impresa.

Autore del progetto **Il Ragioniere - L'economia spiegata semplice.**



www.ilragioniere.com

*Nessuna impresa cresce per caso. Cresce perché pianifica, misura, comunica.
Questo libro insegna come farlo — con metodo, numeri e consapevolezza.*

Guida la tua impresa con la sicurezza dei numeri e la forza di una visione chiara. Questo manuale ti accompagna nella costruzione di un **Business Plan professionale** e nella gestione strategica del debito, trasformando le tue idee in un progetto chiaro, sostenibile e credibile agli occhi delle banche e degli investitori. Attraverso un metodo passo dopo passo, strumenti operativi ed esempi tratti dall'esperienza reale, imparerai a leggere la tua azienda con maggiore consapevolezza, pianificare la crescita in modo sostenibile e prendere decisioni basate su dati solidi.

È uno strumento essenziale per chi vuole governare l'impresa con metodo, trasformando i numeri in scelte strategiche e la pianificazione in un'abitudine di lavoro quotidiana.

IN QUESTE PAGINE IMPARERAI A:

- Costruire un Business Plan realistico, utile e convincente.
- Leggere e collegare dati economici, finanziari e patrimoniali.
- Gestire la tesoreria e prevenire tensioni di liquidità.
- Applicare le logiche di cash flow management e di gestione del debito.
- Usare storytelling e comunicazione strategica per banche e investitori.
- Trasformare i numeri in strategie e decisioni consapevoli.

PER CHI È QUESTO LIBRO

- Imprenditori e manager che vogliono governare la crescita con metodo.
- Professionisti della consulenza aziendale e della pianificazione finanziaria.
- Studenti e giovani laureati che vogliono passare dalla teoria alla pratica.

*"Il Business Plan non serve solo a ottenere credito.
Serve a costruire fiducia — dentro e fuori l'impresa."*



SIMONE CANESI

Economista d'impresa e formatore.
Autore del progetto Il Ragioniere -
L'economia spiegata semplice.



CANESI SIMONE

IL BUSINESS PLAN E LA GESTIONE DEL DEBITO

GUIDA PRATICA ALLA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA

MANUALE OPERATIVO

Dalla teoria alla pratica della pianificazione aziendale.

Costruisci e presenta il tuo business Plan con metodo, numeri e visione.



Titolo: Il Business Plan e la gestione del debito.

© **Simone Canesi** – www.simonecanesi.com

© **Il ragioniere** – www.ilragioniere.com

Prima edizione: Dicembre 2025

© 2025 - Tutti i diritti riservati all'Autore

Quest'opera è protetta dalla Legge sul diritto d'autore.

Nessuna parte di questo libro può essere pertanto riprodotta senza il preventivo assenso dell'Autore.

Nessuna parte di questo libro può essere utilizzata o riprodotta in alcun modo allo scopo di addestrare tecnologie o sistemi di intelligenza artificiale.

ISBN | 979-12-24040-75-0

Youcanprint

Via Marco Biagi 6, 73100 Lecce

www.youcanprint.it

*A chi costruisce ogni giorno, con coraggio e
consapevolezza, la propria impresa e sé stesso.
Perché dietro ogni numero ci sono sempre persone,
scelte e sogni.*

RINGRAZIAMENTI

Scrivere questo libro è stato, prima di tutto, un percorso di gratitudine. Un ritorno alle persone, alle esperienze e ai luoghi che hanno reso possibile non solo il mio lavoro, ma la mia crescita professionale e umana.

Desidero innanzitutto ringraziare i miei **maestri e colleghi dello studio professionale**, con cui ho mosso i primi passi tra bilanci, numeri e storie d'impresa. In quegli anni ho imparato che dietro ogni conto economico ci sono persone vere, decisioni, sogni, sacrifici. Molti di quei professionisti — commercialisti, consulenti, revisori — mi hanno trasmesso il valore della precisione, dell'etica e dell'ascolto, insegnandomi che la competenza senza empatia non genera fiducia.

Un grazie sincero va poi ai **professionisti e ai manager con cui ho condiviso la mia esperienza aziendale**. Durante gli anni in cui ho ricoperto ruoli gestionali e dirigenziali, ho avuto la fortuna di lavorare accanto a persone straordinarie: tecnici, direttori finanziari, imprenditori e collaboratori che, ogni giorno, mi hanno ricordato che la vera leadership nasce dal confronto e dalla collaborazione. Da ciascuno di loro ho imparato qualcosa di diverso — la visione strategica, la pazienza nei momenti di incertezza, *il coraggio delle scelte difficili*.

Ringrazio anche i **clienti e gli imprenditori** che mi hanno permesso di entrare nelle loro aziende, di osservare da vicino le sfide quotidiane e di contribuire, nel mio piccolo, ai loro progetti di crescita. Molti di loro mi hanno inconsapevolmente insegnato che la consulenza più efficace non è quella che offre risposte, ma quella che genera consapevolezza.

Infine, un ringraziamento speciale alla mia famiglia, per la pazienza, il sostegno e la fiducia costante: la base silenziosa su cui poggia ogni mia scelta.



“Ogni progetto nasce da una somma di incontri. Questo libro è il risultato di tutte le persone che, in momenti diversi, hanno creduto nel valore di costruire con metodo e con cuore.”



Prefazione

I numeri sono diventati il linguaggio fondamentale del business. In un'epoca di rapidi cambiamenti e crescente incertezza, la capacità di un'impresa di prosperare dipende dalla sua abilità di leggere e interpretare questo linguaggio con lucidità. Ogni imprenditore possiede una visione chiara e una profonda conoscenza del proprio settore, ma spesso si trova disorientato di fronte a bilanci, flussi di cassa e piani finanziari, percepiti come un mondo tecnico e distante.

Questo disorientamento espone a rischi invisibili: una crescita che consuma liquidità, un debito che diventa insostenibile, decisioni prese sull'istinto anziché sull'analisi. Questo manuale nasce per colmare tale distanza, offrendo un metodo per tradurre l'intuizione in strategia e la strategia in numeri sostenibili. Il suo scopo è fornire gli strumenti per costruire una consapevolezza manageriale profonda, dove il Business Plan diventa una bussola per orientare le scelte quotidiane.

Il percorso che affronterai in queste pagine è un allenamento pratico. Imparerai a costruire il tuo piano come un racconto coerente, dove ogni numero ha una storia e ogni scelta una conseguenza misurabile. Scoprirai come dialogare con le banche e gli investitori non come un semplice richiedente, ma come un partner strategico che conosce a fondo il proprio progetto e sa come governarne i rischi.

Questo libro è una guida per governare l'impresa con metodo. Offre un approccio per prendere decisioni migliori, basate sulla comprensione e sul controllo dei dati. È un invito a diventare architetti del proprio futuro aziendale, costruendolo con la sicurezza dei numeri e la forza di una visione chiara e condivisa.

CHI SONO E PERCHÉ NASCE QUESTO LIBRO

Dare valore per crescere
di Simone Canesi

Ci sono momenti, nella vita professionale, in cui capisci che la differenza non la fanno i numeri, ma il modo in cui li leggi. Il mio percorso è cominciato così: tra faldoni, bilanci, dichiarazioni dei redditi e giornate passate a parlare con imprenditori che, dietro la scrivania, avevano occhi stanchi ma pieni di sogni.

Dallo studio professionale alla consapevolezza

Lavoravo in uno studio professionale, e ogni giorno incontravo aziende diversissime tra loro: il piccolo artigiano che faceva miracoli con le mani, il negoziante che viveva del proprio rapporto con i clienti, il titolare di una PMI che aveva costruito la sua impresa pezzo dopo pezzo. Tutti avevano una cosa in comune: **un enorme potenziale, ma pochissima consapevolezza del suo valore.**

Le analisi si fermavano quasi sempre al bilancio fiscale: quanto si è guadagnato, quanto si deve pagare, quanto resta. Numeri importanti, certo, ma freddi. Nessuno si chiedeva *perché* quei numeri fossero tali, o *come* potessero cambiare. Il bilancio era la fotografia di ciò che era successo — non la bussola di ciò che sarebbe potuto accadere.

Così, quasi naturalmente, ho iniziato a dare una consulenza “diversa”. Non volevo limitarmi a dire “quanto si paga di tasse”, ma spiegare **come l'azienda poteva crescere, migliorarsi, pianificare, valorizzarsi**. Molti clienti mi chiedevano supporto per ottenere finanziamenti, ma pochissimi sapevano davvero cosa stessero chiedendo. Nessuno conosceva concetti come *Cash Flow Matching*, *Amount Matching*, *Duration Matching* o *Quality Matching*: eppure erano questi i pilastri della salute finanziaria.

Spesso mi trovavo davanti a situazioni paradossali: imprese con tanto lavoro, ma senza liquidità. Aziende che producevano ricchezza, ma si bloccavano per mancanza di respiro finanziario. Capivo che il problema non era “fare di più”, ma **capire meglio**. Il vero bisogno non era un nuovo prestito, ma una nuova consapevolezza.

Dal bilancio al Business Plan come strumento di vita

In quelle consulenze ho compreso che serviva qualcosa di più di un file Excel o di un prospetto da banca. Serviva una *guida*. Un Business Plan che non fosse solo un documento da presentare per ottenere un finanziamento, ma **un piano di vita per l'impresa**, una bussola capace di orientare decisioni, investimenti, scelte e cambiamenti.

Il Business Plan, in fondo, è un esercizio di consapevolezza: ti costringe a guardare dentro la tua azienda, a chiederti dove vuoi andare, con quali mezzi, e in quanto tempo. E quando inizi a farlo seriamente, scopri che non riguarda solo i numeri — riguarda le persone.

L'esperienza manageriale: imparare dall'interno

Dopo anni di consulenza, ho voluto vedere il “dietro le quinte”. Ho accettato il ruolo di responsabile amministrativo e finanziario in una PMI. È stata un'esperienza trasformativa.

Ho potuto vivere in prima persona ciò che avevo sempre osservato da consulente: la pressione quotidiana della liquidità, i rapporti con le banche, la gestione del debito, la pianificazione del cash flow. Mi sono trovato a dover non solo *scrivere* un Business Plan, ma *difenderlo, spiegarlo e negoziarlo*.

È lì che ho imparato il valore della **trasparenza** nei rapporti con gli istituti di credito. Ho visto come la fiducia si costruisce non con parole, ma con coerenza e metodo.

Ogni volta che presentavo un piano, sapevo che il documento non doveva solo “funzionare” tecnicamente: doveva *convincere umanamente*.

Ho redatto diversi Business Plan e Piani Industriali, riuscendo ad ottenere finanziamenti importanti destinati a investimenti reali: nuovi macchinari, riorganizzazione della struttura, digitalizzazione dei processi, formazione del personale. Uno di questi progetti, in particolare, mi ha segnato profondamente.

Il caso reale: quando il Business Plan diventa rinascita

L'azienda stava attraversando una fase difficile. Non era un problema di mercato o di prodotto: il lavoro c'era, e anche tanto. Il problema era **finanziario**: un indebitamento mal gestito, scadenze troppo ravvicinate, poca liquidità per sostenere la crescita. Era una situazione apparentemente senza via d'uscita: un'impresa sana, ma sull'orlo del collasso.

Il lavoro che abbiamo fatto è stato molto più di un semplice “piano di ristrutturazione”. Abbiamo ripensato tutto: durata dei debiti, scadenze, piani di rimborso, relazioni con le banche. Abbiamo applicato logiche di equilibrio tra tempi di incasso e tempi di pagamento, ricostruito un flusso di cassa sostenibile, migliorato la qualità del debito e la percezione dell'azienda agli occhi del sistema creditizio.

In parallelo, abbiamo avviato **un restyling patrimoniale e organizzativo profondo**: nuovi processi, nuovi ruoli, nuovi strumenti digitali, formazione del personale e un cambio generazionale nella leadership.

Il Business Plan è diventato il cuore di questo processo:

- un *mezzo di comunicazione* verso le banche,
- un *manuale gestionale* per i responsabili interni,
- e, soprattutto, **una guida per affrontare il cambiamento**.

Per la prima volta, il Business Plan non era solo un documento di numeri. Era un *patto di fiducia* tra l'impresa e sé stessa.

Dal vissuto alla visione: perché nasce questo libro

Dopo quell'esperienza, mi è stato chiaro che il Business Plan poteva — e doveva — diventare **uno strumento di consapevolezza diffusa**, non un adempimento tecnico. Da consulente e poi da manager, avevo visto troppe aziende limitarsi a “sopravvivere”, senza imparare a “leggersi”.

Questo libro nasce per loro: per gli **imprenditori e manager di PMI** che vogliono imparare a guardare la propria azienda con occhi nuovi; per chi desidera capire non solo *come ottenere un finanziamento*, ma *come costruire valore*; per chi vuole trasformare il Business Plan da “documento obbligatorio” a **strumento strategico di crescita**.

Ma nasce anche per un'altra categoria di lettori: i **giovani laureati e manager alle prime armi**, che escono dall'università con tanta teoria e poca pratica. Questo libro è pensato anche per loro: per dare forma concreta ai concetti, per far vedere come le formule diventano decisioni, come gli indicatori si traducono in scelte.

Il Business Plan come atto di consapevolezza

Ogni capitolo che leggerai in queste pagine è il frutto di anni di lavoro, errori, esperienze e successi vissuti sul campo. Non troverai un linguaggio accademico, ma la voce di chi ha visto i numeri trasformarsi in persone, progetti e cambiamenti.

In queste pagine non troverai formule miracolose, ma un filo logico che collega numeri, scelte e conseguenze. Troverai esempi, domande e schemi di lavoro nati dall'esperienza sul campo, pensati per aiutarti a mettere ordine tra debiti, investimenti, margini e prospettive di crescita.

Scrivere un Business Plan significa guardarsi allo specchio: capire chi sei, dove vuoi andare e se hai le risorse per farlo. E se serve, riscrivere la strada da percorrere.

Non importa se sei un piccolo artigiano o un manager di una PMI: ciò che conta è la volontà di **capire, crescere e dare valore**. Perché il valore non nasce dai numeri che scrivi — nasce dalla consapevolezza con cui li interpreti.

E questo, in fondo, è lo spirito che mi ha portato a scrivere questo libro: non per insegnare a “fare i conti”, ma per aiutarti a **dare un senso ai numeri**.

Perché solo chi dà senso ai numeri, può davvero guidare la propria impresa.

SOMMARIO

RINGRAZIAMENTI	1
Prefazione.....	3
CHI SONO E PERCHÉ NASCE QUESTO LIBRO Dare valore per crescere <i>di Simone Canesi</i>	5
SOMMARIO	9
INTRODUZIONE Perché imparare a costruire un Business Plan.....	17
APPROFONDIMENTO: La cultura della pianificazione delle PMI italiane	21
PARTE I: LE BASI DEL BUSINESS PLAN.....	25
CAPITOLO 1 CAPIRE LE BASI DEL BUSINESS PLAN	27
1.1 Introduzione	28
1.2 Cos'è un Business Plan	28
1.3 Perché è indispensabile	31
1.4 Le componenti fondamentali	32
1.5 Business Plan, Piano Industriale, Budget e PEF	33
1.6 Il processo di pianificazione	34
1.7 Le caratteristiche di un buon Business Plan	36
1.8 I sette principi di redazione del Business Plan	38
1.9 Business Plan e cultura manageriale	40
1.10 Errori più frequenti	41
 Conclusione – Dal metodo ai contenuti: il Business Plan che parla.....	42
SUGGERIMENTI DELL'ESPERTO Come costruire un Business Plan efficace	44

**PARTE II: COSTRUIRE LA PARTE QUALITATIVA *IL BUSINESS PLAN*
CHE PARLA47**

CAPITOLO 2 RACCONTARE IL PROGETTO: LA PARTE QUALITATIVA . 49

2.1 Introduzione 50

2.2 Vision, Mission e Valori: il DNA del progetto 50

2.3 Core Competencies: cosa rende unica la tua impresa 54

2.4 Analisi SWOT: comprendere la posizione strategica dell'impresa
..... 56

2.5 Storytelling aziendale: l'arte di rendere visibile il valore 61

2.6 Coerenza, credibilità e tono di voce 64



In conclusione – Dalle parole ai fatti: la coerenza come punto di
partenza..... 66

APPROFONDIMENTO: Come nascono i Business Plan 67

SUGGERIMENTI DELL'ESPERTO Come scrivere Visione e Mission
efficaci 71

SUGGERIMENTI DELL'ESPERTO Come evitare gli errori più comuni
nella parte qualitativa 74

CAPITOLO 3 I PIANI OPERATIVI..... 77

3.1 Introduzione 78

3.2 Il ruolo dei piani operativi nella logica del Business Plan..... 78

3.3 I quattro piani fondamentali: 80



Il piano commerciale – La bussola del mercato 81



Il piano produttivo – Dall'idea al prodotto 83



Il piano organizzativo – La macchina umana dell'impresa .. 86



Il piano degli investimenti – Costruire il futuro 90

3.4 Collegare i piani operativi alla parte quantitativa 92

3.5 Come stimare un fabbisogno realistico 93

3.6 Il controllo operativo e i KPI di monitoraggio..... 95

3.7 Rischi e contromisure nei piani operativi:.....	96
3.8 Come si collegano i piani operativi al sistema di pianificazione:	97
3.9 Dal piano operativo al piano economico-finanziario	98
APPROFONDIMENTO: Il piano marketing e comunicazione	99
APPROFONDIMENTO: Il valore del tempo nel piano aziendale	105
SUGGERIMENTI DELL'ESPERTO Come evitare incoerenze tra i piani operativi	110
PARTE III: COSTRUIRE LA PARTE QUANTITATIVA I NUMERI ALL'INTERNO DEL BUSINESS PLAN	115
APPROFONDIMENTO: COME LEGGERE UN BILANCIO GUIDA PER PRINCIPIANTI	117
1 Cos'è un bilancio e a cosa serve davvero.....	118
2 Le tre parti del bilancio: comprendere la logica	118
3 Dalle voci ai significati: leggere tra le righe	123
4 Come leggere e riclassificare un bilancio	125
CAPITOLO 4 COSTI, RICAVI E SOSTENIBILITÀ ECONOMICA	129
4.1 Introduzione	130
4.2 Capire i ricavi: tra realismo e potenziale:.....	131
4.3 Analizzare i costi: dove si nascondono le inefficienze.....	135
4.4 Il costo opportunità: il fantasma che pesa sui bilanci	140
4.5 Il margine operativo lordo e il punto di pareggio.....	143
4.6 Valutare la sostenibilità economica	147
4.7 Le tre dimensioni della sostenibilità.....	149
APPROFONDIMENTO: Come usare il Break-even nelle decisioni strategiche.....	151
APPROFONDIMENTO: Come riconoscere un piano economico fragile	156
APPROFONDIMENTO: La crisi da crescita.....	161

SUGGERIMENTI DELL'ESPERTO Come evitare errori nella parte economica del Business Plan.....	166
CAPITOLO 5 LA GESTIONE DEI FLUSSI DI CASSA.....	171
5.1 Introduzione	172
5.2 Capire il flusso di cassa	172
5.3 Il paradosso dell'impresa in utile ma in crisi	174
5.4 Il capitale circolante netto e il ciclo monetario	178
5.5 Automatizzare il controllo e monitorare ogni fase	179
5.6 La visione sistemica: un ciclo fluido, non rigido	183
5.7 Dal flusso di cassa al budget di tesoreria	188
5.8 Il cash flow come linguaggio delle banche	189
5.9 Dalla teoria alla pratica: costruire il rendiconto finanziario ...	194
APPROFONDIMENTO: Strategie per ridurre il ciclo monetario.....	199
APPROFONDIMENTO: Come organizzare la tesoreria aziendale: best practice e ruoli chiave	203
SUGGERIMENTI DELL'ESPERTO Come mantenere una liquidità sana	209
CAPITOLO 6 PIANIFICAZIONE FINANZIARIA E GESTIONE DEL DEBITO	214
6.1 Introduzione	215
6.2 La struttura finanziaria ottimale.....	216
6.3 Le fonti di finanziamento.....	219
6.4 Le forme innovative di finanziamento	221
6.5 Il Piano Economico-Finanziario (PEF)	225
6.6 Indicatori di sostenibilità e analisi del rischio.....	226
6.7 La formula professionale del DSCR	227
APPROFONDIMENTO: Le quattro logiche di gestione del debito ...	230
APPROFONDIMENTO: Covenant e gestione del rischio tasso	235

SUGGERIMENTI DELL'ESPERTO Come costruire un rapporto sano con il debito.....	238
PARTE IV: PRESENTARE E COMUNICARE IL BUSINESS PLAN.....	243
CAPITOLO 7 NARRAZIONE STRATEGICA E COERENZA.....	245
7.1 Introduzione	246
7.2 Cos'è la narrazione strategica	246
7.3 Dalla narrazione identitaria alla narrazione strategica	247
7.4 Le basi della coerenza narrativa	248
7.5 Dalla storia ai numeri: il filo logico del piano	249
7.6 L'arte dello storytelling strategico.....	250
7.7 La coerenza come strumento di fiducia	250
7.8 Errori frequenti da evitare.....	251
7.9 Narrazione per stakeholder diversi	252
7.10 Linguaggio e tono: tra precisione e umanità.....	252
APPROFONDIMENTO: Come tradurre la strategia in parole persuasive.....	253
SUGGERIMENTI DELL'ESPERTO Come comunicare fiducia senza esagerare	258
CAPITOLO 8 PRESENTARE IL BUSINESS PLAN A BANCHE E INVESTITORI.....	263
8.1 Introduzione	264
8.2 Cosa guardano prima di tutto banche e investitori.....	264
8.3 La costruzione del <i>pitch deck</i>	265
8.4 Tecniche di narrazione strategica.....	266
8.5 L'arte del presentare in sala	267
8.6 I numeri che non puoi sbagliare	267
8.7 Simulazioni e scenari	268
8.8 La fase di Q&A: rispondere con metodo	269

8.9 La documentazione di supporto.....	270
8.10 Follow-up e relazione post-incontro	270
APPROFONDIMENTO: Gestire il colloquio per ottenere un finanziamento	272
SUGGERIMENTI DELL'ESPERTO Come farti ricordare (nel modo giusto).....	276
CAPITOLO 9 IL BUSINESS PLAN COME STRUMENTO INTEGRATO DI GESTIONE	282
9.1 Il ruolo del Business Plan nella gestione ordinaria.....	283
9.2 Dal piano al Budget	284
9.3 Dalla pianificazione al controllo	285
9.4 Il sistema degli indicatori.....	286
9.5 La revisione periodica del piano.....	288
9.6 Il piano come strumento di governance	289
9.7 Dalla gestione operativa alla cultura del piano	290
APPROFONDIMENTO: Il valore culturale del Business Plan	292
SUGGERIMENTI DELL'ESPERTO Come mantenere “vivo” il Business Plan.....	296
PARTE V: CASO PRATICO	301
CAPITOLO 10 DAL PIANO ALL'AZIONE: UN CASO REALE	303
10.1 Introduzione del caso	304
10.2 Contesto	308
10.3 Costruzione del piano.....	311
10.4 Il business plan come narrazione strategica:	314
10.5 Analisi quantitativa del progetto: quando i numeri parlano	321
10.6 Analisi qualitativa del progetto: persone, processi, sistemi.	332
10.7 Resilienza e gestione strategica	335
10.8 La cultura del piano: dal documento alla mentalità aziendale	338

10.9 Conclusione del caso	341
APPROFONDIMENTO: Come leggere la composizione dello Stato Patrimoniale	344
PARTE VI: APPROFONDIMENTI AVANZATI	351
CAPITOLO 11 APPROFONDIMENTI CULTURALI	353
APPROFONDIMENTO: Il valore dell'impresa nelle persone: leadership, competenze e piano HR.....	354
APPROFONDIMENTO: Internazionalizzazione e Business Plan	360
APPROFONDIMENTO: Errori cognitivi nella pianificazione.....	366
APPROFONDIMENTO: Sostenibilità ESG.....	370
CAPITOLO 12 APPROFONDIMENTI TECNICI E OPERATIVI	376
APPROFONDIMENTO: I KPI produttivi fondamentali	377
APPROFONDIMENTO: Come leggere un rendiconto finanziario completo.....	383
CAPITOLO 13 DAL PIANO DI IMPRESA AL PIANO DI RISANAMENTO: COME GESTIRE LA CRISI D'AZIENDA.....	387
13.1 Capire la crisi d'impresa	388
13.2 Il Business Plan come strumento di risanamento	389
13.3 Gli strumenti per il risanamento	391
13.4 I principi del risanamento.....	395
13.5 Il ruolo del management nella crisi	397
13.6 Dal piano di crisi al piano di rinascita	398
13.7 La lezione della crisi.....	401
PARTE VII: GLOSSARIO, CHECK LIST E STRUMENTI OPERATIVI.....	403
 Glossario, checklist e strumenti operativi	405
 GLOSSARIO – Ordine alfabetico	406
 CHECKLIST PER LA SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA	410

 CHECKLIST PER LA VALUTAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ DEL DEBITO.....	411
 CHECKLIST PER INDIVIDUARE IL RISCHIO DI SOVRAINDEBITAMENTO.....	412
 CHECKLIST PER L'AUTOVALUTAZIONE DEL BUSINESS PLAN ..	413
 CHECKLIST PER IL CONTROLLO DELLA LIQUIDITÀ E DEL CASH FLOW	414
 CHECKLIST PER L'ANALISI DEI PIANI OPERATIVI.....	415
 CHECKLIST PER LA PRESENTAZIONE A BANCHE E INVESTITORI	416
 CHECKLIST PER L'AGGIORNAMENTO E LA REVISIONE DEL PIANO	417
 CHECKLIST PER LA VALUTAZIONE DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA E DELLE COMPETENZE	418
 CHECKLIST PER LA SOSTENIBILITÀ INTEGRATA (ECONOMICA, FINANZIARIA, ESG).....	419
 INDICE OPERATIVO DEL BUSINESS PLAN	420
 NOTA DELL'AUTORE.....	423