

22 ottobre 2025

Lettera all'Imprenditore n. 397



Business Plan 2026 – 2030: definire obiettivi e strategie



*“La pianificazione a lungo termine non riguarda le decisioni future,
ma il futuro delle decisioni presenti.”*

Peter Drucker

Negli ultimi anni il significato della **pianificazione strategica** ha subito un profondo cambiamento per le imprese. Se un tempo il Business Plan era un documento prevalentemente tecnico, redatto principalmente per le banche o gli investitori, oggi rappresenta sempre più uno **strumento vivo e dinamico**, un **metodo di lavoro** che consente di dare coerenza alle scelte quotidiane, allineando operatività e visione.

Le imprese si trovano oggi a operare in un contesto caratterizzato da trasformazioni profonde e continue, destinate ad accelerare ulteriormente nei prossimi anni. La digitalizzazione e l'automazione stanno ridisegnando processi e modelli di business. Allo stesso tempo, la riorganizzazione delle catene globali di fornitura e i mutamenti demografici stanno cambiando la struttura dei mercati.

In questo scenario, il **Business Plan** non è solo un esercizio di previsione economico-finanziaria, ma diventa una bussola capace di orientare investimenti, innovazione e sviluppo organizzativo. L'esperienza insegna

che non pianificare equivale a subire il cambiamento. In un'epoca di trasformazioni così rapide, le imprese che hanno saputo sviluppare piani strategici orientati a risultati concreti e misurabili, si sono rivelate più solide e capaci di cogliere nuove opportunità.

Pianificare significa innanzitutto **definire obiettivi chiari, concreti e coerenti** con le risorse disponibili e con la posizione competitiva dell'impresa. Ma significa anche saper **prevedere scenari alternativi** e gestire la flessibilità, trasformando la capacità di adattamento in un vantaggio competitivo duraturo.

Dalla visione agli obiettivi: la struttura del Business Plan

Un Business Plan efficace dovrà partire da una visione d'impresa consapevole del proprio ruolo nel mercato e nella società. Non si tratta solo di dichiarare una mission o fissare obiettivi numerici, ma di definire con precisione il **valore che l'impresa intende generare**, per chi e con quali strumenti. Da questa riflessione deriva che un business plan riassume non solo obiettivi numerici, ma anche qualitativi.

Il Business Plan deve essere costruito come un **sistema coerente di obiettivi interconnessi**, tra cui:

- ✓ Gli obiettivi commerciali, che delineano la crescita dell'azienda e la sua penetrazione nei mercati presidiati e in nuovi mercati;
- ✓ Gli obiettivi di innovazione e sostenibilità, che esprimono la capacità dell'azienda di rispondere alle nuove richieste del contesto competitivo;
- ✓ Gli obiettivi operativi e organizzativi, che indicano come l'impresa si prepara a sostenere la propria crescita nel tempo indicato;
- ✓ Gli obiettivi finanziari, volti a garantire la sostenibilità e la solidità economica dell'azienda.

Strategie e modelli operativi

Una volta identificati gli obiettivi, si devono individuare le **strategie e le modalità operative** attraverso cui tradurre la visione in risultati concreti. Ciò significa delineare con chiarezza **le azioni, le risorse e i responsabili** per realizzare gli obiettivi strategici, trasformando il business plan da documento

statico a strumento di gestione integrato con i processi decisionali e con la pianificazione operativa annuale.

Le strategie devono essere realistiche e sostenibili, coerenti con la dimensione e le risorse dell'impresa, ma al tempo stesso capaci di generare valore e vantaggio competitivo. L'efficacia di un Business Plan si misura infatti nella capacità di orientare le scelte quotidiane, garantendo coerenza tra visione di lungo periodo e operatività.

Per tradurre la strategia in operatività servono **tre elementi fondamentali**:

- ✓ Chiarezza dei processi: definire in modo preciso le attività e le fasi necessarie per raggiungere ogni obiettivo;
- ✓ Assegnazione delle responsabilità: individuare chi si occuperà di ciascuna attività e quali strumenti o risorse avrà a disposizione;
- ✓ Monitoraggio e misurazione dei risultati: individuare indicatori di performance chiari e introdurre sistemi di controllo per verificare regolarmente la coerenza tra obiettivi strategici e risultati raggiunti.

Il capitale umano gioca un ruolo centrale nell'attuazione di un Business Plan: la formazione continua, il potenziamento delle competenze digitali e la capacità di attrarre e trattenere talenti diventano leve decisive per garantire che la strategia non resti sulla carta, ma si traduca in risultati concreti. Un Business Plan credibile deve quindi integrare non solo investimenti materiali e tecnologici, ma anche programmi strutturati di sviluppo delle persone, assicurando che la crescita delle competenze proceda di pari passo con il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Monitoraggio, revisione e cultura della pianificazione

Le imprese che redigono un Business Plan non possono non adottare una cultura della pianificazione basata sul monitoraggio regolare delle performance e sulla capacità di aggiornare le strategie in funzione delle condizioni reali del mercato. Ciò implica la definizione di indicatori chiave di performance, la costruzione di dashboard di controllo e l'organizzazione di momenti periodici di revisione strategica.

Il monitoraggio non deve essere percepito come una forma di controllo, ma come un'opportunità di miglioramento: ogni scostamento rispetto agli obiettivi rappresenta un'occasione per capire cosa non funziona e per correggere la rotta. Le imprese che sapranno imparare velocemente dai

propri errori e che sapranno analizzare le nuove opportunità, saranno quelle capaci di evolvere più rapidamente. In un mondo in cui l'incertezza è la norma, la capacità di definire obiettivi chiari, strategie coerenti e strumenti di monitoraggio efficaci rappresenterà la vera garanzia di competitività e sostenibilità nel lungo periodo.

Benedetti&Co, realizza, insieme agli imprenditori e ai loro manager, Piani Strategici, Business Plan e Piani Industriali, attraverso modelli di simulazione, pianificazione e controllo, utili alla quantificazione delle grandezze in gioco e alla valutazione dei diversi scenari. Tali piani vengono studiati, progettati e modellati sulle specifiche caratteristiche ed esigenze dell'azienda e del gruppo considerato.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Brescia

Via Guglielmo Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 20 54 803
info@benedetti-co.it

Milano

Via Giacomo Zanella 41
25128 Brescia
tel. +39 02 805 05 774
info@benedetti-co.it

Mumbai

INDIA – 400006 Mumbai,
Ajanta Building Flat 1.
LD Ruparel –
Marg. Malabar Hill
tel. +91 – 9820088817