

Il processo valutativo si arricchisce. I nuovi pilastri: innovazione, sostenibilità, competenze

# Valutazione d'azienda estesa

## Business Model e Business Plan per una visione prospettica

Pagina a cura

DI RAFFAELE MARCELLO

**O**perazioni straordinarie, bilanci, contenziosi, piani di risanamento: in ogni ambito, la stima del capitale economico richiede metodi rigorosi, ma anche attenzione al contesto in cui l'impresa opera e alle sue prospettive future.

Accanto ai principi e ai metodi tradizionali, che restano imprescindibili, il processo valutativo si arricchisce di nuove dimensioni. Tra queste spiccano la comprensione del Business Model, l'integrazione dei fattori di sostenibilità e la valorizzazione dell'innovazione e delle competenze distinte come elementi centrali nella generazione di valore.

**Il Business Model come base della valutazione.** In passato, le valutazioni si concentravano prevalentemente sui risultati economici e patrimoniali dell'azienda. Oggi, invece, il modello di business rappresenta l'ossatura su cui si costruisce una valutazione solida e affidabile, coerente con la realtà: capire come l'impresa crea, distribuisce e mantiene valore è essenziale per valutare la sua capacità di generare risultati nel tempo.

Il Business Model descrive l'architettura dell'impresa: individua le risorse, le attività chiave, i canali di vendita, la struttura dei costi e dei ricavi. Valutarne la solidità significa anticipare la sostenibilità dei flussi futuri.

Comprendere la coerenza e la solidità di questo modello rispetto alle dinamiche di mercato consente al valutatore di anticipare la capacità dell'azienda di adattarsi ai cambiamenti futuri.

Non basta quindi osservare i dati storici. È necessario interpretare la strategia sottostante e considerarne la robustezza, sulla base di fattori come la competitività settoriale, la dinamica dei mercati di sbocco e il posizionamento rispetto ai concorrenti.

**Business Plan: da previsione a strumento di valutazione.** Accanto al Business Model, il Business Plan rappresenta lo strumento operativo che traduce

Business Model per la valutazione d'azienda		
Aspetto	Contenuto essenziale	Rilevanza nella valutazione
Focus passato	Valutazione basata su dati economici e patrimoniali storici	Fotografia statica e retrospettiva dell'impresa
Focus attuale	Analisi del Business Model: come l'impresa crea, distribuisce e mantiene valore	Misura la capacità di generare flussi futuri sostenibili
Componenti del Business Model	Risorse strategiche, attività chiave, canali di vendita, struttura di costi e ricavi	Permette di valutare la solidità e la coerenza con il mercato
Interpretazione strategica	Oltre i dati storici: analisi della competitività settoriale, dei mercati di sbocco e del posizionamento	Consente di stimare l'adattabilità e la resilienza dell'azienda
Ruolo del Business Plan	Traduzione numerica del Business Model: previsioni di crescita, redditività e investimenti	Fornisce una base realistica per la stima del valore futuro
Controllo del Business Plan	Verifica di congruità, attendibilità e plausibilità delle previsioni secondo i Principi Italiani di Valutazione	Rende la valutazione credibile e riduce il rischio di errori prospettici

in termini numerici la strategia aziendale.

Esso riunisce le ipotesi di crescita, redditività e sviluppo degli investimenti, offrendo una visione prospettica dell'andamento futuro dell'impresa.

Tuttavia, perché il Business Plan sia realmente utile ai fini valutativi, deve soddisfare requisiti precisi.

Secondo i Principi italiani di valutazione (Piv), il piano deve essere "congruo, attendibile e ragionevolmente conseguibile". Non è sufficiente che i dati siano correttamente elaborati: devono anche essere basati su assunzioni compatibili con il contesto competitivo, economicamente sostenibili e plausibili nel medio-lungo periodo. Il valutatore, dunque, non

può limitarsi a recepire le proiezioni formulate dall'azienda. È chiamato a riscontrare la coerenza interna, a valutarne la logica di costruzione e a testarne la compatibilità con lo scenario di mercato e con le risorse effettivamente a disposizione.

Un Business Plan troppo ottimistico o incoerente rischia di compromettere l'affidabilità dell'intera valutazione, mentre un piano ben costruito rappresenta la migliore base per stimare il valore prospettico dell'impresa.

**Innovazione, sostenibilità e competenze: i nuovi pilastri del valore.** Nel processo valutativo contemporaneo, il solo esame dei dati economici e finanziari non basta più.

Il valore di un'impresa dipende

sempre di più da fattori intangibili che incidono sulla capacità di generare risultati duraturi nel tempo. L'innovazione emerge come uno degli elementi più rilevanti. Non si tratta solo di sviluppare nuovi prodotti o servizi, ma di saper rinnovare costantemente i processi, i modelli organizzativi e l'interazione con i clienti.

Un'azienda capace di innovare è in grado di mantenere la propria competitività, di presidiare nuovi mercati e di costruire vantaggi sostenibili nel tempo. Nella valutazione, quindi, occorre indagare la propensione dell'impresa all'innovazione, la sua capacità di investimento in ricerca e sviluppo e l'effettiva implementazione di nuove tecnologie o processi produttivi.

La sostenibilità rappresenta un altro asse portante della nuova valutazione d'azienda. Incorporare i criteri Esg (Environmental, Social, Governance) nella strategia aziendale non è più una scelta opzionale. Gli investitori, i finanziatori e il mercato richiedono sempre più spesso imprese responsabili, capaci di integrare nelle proprie attività il rispetto per l'ambiente, l'attenzione alle dinamiche sociali e l'adozione di modelli di governance trasparenti ed efficaci. Una gestione sostenibile riduce i rischi operativi e reputazionali, facilita l'accesso ai capitali e migliora la capacità di attrarre talenti. Di conseguenza, nella valutazione moderna è fondamentale analizzare il grado di integrazione dei fattori Esg nella gestione aziendale e il loro impatto sui flussi finanziari attesi.

Infine, le competenze distinte rappresentano un capitale invisibile ma determinante. La qualità del management, il know-how tecnologico, la cultura organizzativa, la capacità di innovare e adattarsi costituiscono elementi chiave della resilienza e della crescita dell'impresa. Valutare queste componenti intangibili richiede un'analisi attenta, capace di andare oltre i numeri di bilancio e di cogliere la vera forza competitiva dell'impresa.

**Conclusioni.** La valutazione d'azienda si trasforma, adeguandosi alle nuove sfide imposte dai mercati globali e dalla crescente complessità competitiva. Il Business Model diventa la lente attraverso cui leggere il valore prospettico dell'impresa, mentre il Business Plan ne traduce in numeri le strategie future. Accanto a questi strumenti, l'esperto è chiamato a considerare l'effettiva capacità dell'impresa di innovare, la coerenza del suo impegno nella sostenibilità e il valore delle sue competenze distinte. Solo attraverso un'analisi integrata di questi elementi sarà possibile giungere a una stima del valore che non sia solo fotografica, ma che rifletta davvero la capacità dell'impresa di creare valore nel tempo.

— © Riproduzione riservata —








**EMANUELE FISICARO**  
Direttore del Master e Professore di Diritto Penale Commerciale



**UGO PATRONI GRIFFI**  
Professore Ordinario di Diritto Commerciale



**ANTONIO URICCHIO**  
Professore Ordinario di Diritto Tributario

**1500 ore**      **60 CFU**

**Formula Weekend**

Live Streaming + on Demand

Al termine del master verrà rilasciato Certified Master in Tax Law and International Corporate Taxation

**Master Universitario di II° Livello**

**DIRITTO TRIBUTARIO**

**FISCALITA' INTERNAZIONALE DELLE IMPRESE**

Per iscrizioni ed informazioni  
[info@lawacademy.it](mailto:info@lawacademy.it)  
 02.780372.377.3232079

