

7 ottobre 2026

Lettera all'Imprenditore n. 439



Il bilancio pre-consuntivo: perché farlo e come farlo?



*«Il generale che vince fa molti calcoli nel suo tempio
prima che la battaglia sia combattuta.»*

Sun Tzu

Negli ultimi mesi dell'anno, quando i conti di gran parte dell'anno sono ormai consolidati e resta ancora poco tempo per intervenire, ogni impresa dovrebbe porsi una domanda semplice:

Come chiuderemo l'anno?

Il bilancio pre-consuntivo, economico e patrimoniale, serve a rispondere a questa domanda con dei numeri abbastanza certi. Non è un adempimento previsto dal codice civile, né un anticipo del bilancio d'esercizio, è una proiezione al 31 dicembre costruita unendo i dati consuntivi ad una stima ragionata dei mesi che mancano. L'obiettivo del bilancio pre-consuntivo è quello di individuare le azioni che devono essere effettuate entro la fine dell'esercizio.

Decidere quando c'è ancora tempo per attivarsi

Il vero valore del pre-consuntivo è capire in anticipo come potrebbe essere il bilancio dell'anno in corso e comprendere quale azioni attivare

per migliorarlo. A settembre posso ancora ottenere risparmi rinviando costi non impellenti, anticipando la chiusura di ordini urgenti, smobilizzando crediti, rinviando e/o dilazionando pagamenti, anticipando o posticipando investimenti per ragioni fiscali e di cassa, e riducendo le giacenze di magazzino. Dopo la conclusione dell'anno molti di questi interventi migliorativi non possono più essere fatti e in ogni caso perderebbero di significato. Ricordiamo infatti che un bilancio approvato resta nella memoria storica degli stakeholder per un periodo molto lungo (5-10anni).

Per questo il pre-consuntivo non dovrebbe essere considerato un esercizio contabile aggiuntivo, ma un momento di verifica manageriale: serve a capire quali risultati sono ormai acquisiti, quali rischi si stanno materializzando e, soprattutto, quali decisioni hanno ancora il tempo di produrre un effetto prima del 31 dicembre.

Come farlo: dal consuntivo di periodo alla stima di fine anno

La qualità del pre-consuntivo dipende prima di tutto dalla qualità del dato di partenza. Non basta estrarre dalla contabilità il conto economico dei primi otto o nove mesi: prima di proiettare il risultato a dicembre è necessario “chiudere” il periodo come se fosse un vero esercizio, applicando i principali criteri di competenza. Questo significa rilevare gli ammortamenti, ratei e risconti, ferie e mensilità aggiuntive maturate, fatture da ricevere e da emettere, accantonamenti e rettifiche di valore, oltre a quantificare con attenzione le rimanenze.

Una volta ottenuto un consuntivo infrannuale veritiero, si passa alla previsione dei mesi mancanti. Qui non esiste una formula unica. Applicare semplicemente ai tre mesi finali la media dei mesi precedenti può essere fuorviante, perché l'andamento dell'ultimo trimestre può essere condizionato da stagionalità, ordini già acquisiti, consegne programmate, aumenti di prezzo, rinnovi contrattuali o costi che entreranno in vigore soltanto nei mesi finali dell'anno.

La previsione dovrebbe quindi partire da ciò che è **già noto** e distinguere le componenti certe da quelle stimate. Per i ricavi, ad esempio, è utile analizzare portafoglio ordini, contratti in essere, pipeline commerciale e andamento storico dell'ultimo trimestre. Per i

costi occorre considerare gli impegni già assunti, l'evoluzione prevista delle principali materie prime e dei costi energetici, il costo del personale e le spese già programmate.

È inoltre opportuno costruire almeno due scenari: uno atteso, basato sulle informazioni ritenute più probabili, e uno prudenziale, che tenga conto dei principali rischi ancora aperti. Non si tratta di moltiplicare le simulazioni, ma di rendere visibili le variabili che potrebbero condizionare maggiormente il risultato.

Infine, la proiezione non dovrebbe fermarsi al conto economico, ma stimare anche lo stato patrimoniale al 31 dicembre. Il risultato atteso va tradotto in una previsione di **cassa, capitale circolante e posizione finanziaria netta**, verificando quando saranno incassati i crediti, quando dovranno essere pagati fornitori, stipendi, imposte e investimenti e quale sarà quindi il fabbisogno finanziario fino alla chiusura dell'esercizio.

Il pre-consuntivo non è un numero “preciso” al centesimo, e non deve esserlo. Un buon pre-consuntivo è una **stima documentata**, costruita su ipotesi esplicite e aggiornabili, che permette di capire quali variabili posso ancora modificare per migliorare il risultato finale.

Dai numeri alle decisioni

Il pre-consuntivo acquista valore quando lega i numeri alle decisioni. La domanda non è più soltanto “come chiuderemo l'anno?”, ma:

cosa possiamo ancora fare per chiudere il bilancio nelle condizioni che vogliamo?

La risposta dipende dagli obiettivi che ci poniamo e dalla loro natura. È quindi necessario che ogni obiettivo abbia un **responsabile, un'azione da attivare e una tempistica**. In questo senso, il pre-consuntivo non è la conclusione del processo di analisi, ma l'inizio di un processo: misurare, capire gli obiettivi, definire le azioni, verificarne gli effetti e aggiornare il pre-consuntivo mese dopo mese.

Benedetti&Co, grazie a un team di esperti, affianca gli imprenditori e il management delle aziende nella pianificazione e nel controllo di gestione: dalla costruzione di budget e pre-consuntivi al loro monitoraggio.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Brescia

Via Guglielmo Oberdan 5/7
25128 Brescia
tel. +39 030 2054803
info@benedetti-co.it

Milano

Via Giacomo Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 02 805 057 74
info@benedetti-co.it

Mumbai

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