

14 ottobre 2026

Lettera all'Imprenditore n. 440



Budget 2027: le ipotesi, il metodo, le decisioni



«I piani non sono nulla, la pianificazione è tutto.»

Dwight D. Eisenhower

Tra ottobre e dicembre, insieme alla stima di chiusura dell'esercizio, prende avvio il lavoro di costruzione del budget per l'anno successivo. Il budget traduce la strategia in **obiettivi quantitativi** per i dodici mesi che verranno: quanto venderemo, a quali prezzi e con quali margini, quanto costeranno persone, energia, materie prime e struttura, quanto investiremo e di quanti soldi avremo bisogno. Non è un adempimento contabile né un elenco di desideri, ma il metro con cui, successivamente, mese dopo mese, si potrà verificare se l'impresa sta andando dove aveva deciso di andare. Un budget ottenuto ricopiando l'anno precedente con qualche punto percentuale in più è un documento che dopo la sua approvazione nessuno consulterà più. Uno costruito invece su ipotesi esplicite, verificabili e condivise con i vari responsabili diventa uno **strumento di governo**: consente all'imprenditore di anticipare le decisioni, anziché prenderle quando il problema si è già manifestato.

Le ipotesi: lo scenario su cui costruire i numeri

Un budget credibile non nasce da un unico numero, ma da un insieme di ipotesi: non basta stabilire quale fatturato o quale margine si vuole ottenere, ma **bisogna definire come arrivarci**.

La previsione dei ricavi dovrebbe essere fatta per cliente, articolo, quantità per mese; inoltre dovrebbe partire dagli elementi già conosciuti (soprattutto in un orizzonte temporale a 12 mesi), come ordini acquisiti, contratti e portafoglio clienti. Successivamente bisognerebbe aggiungere ciò che si prevede di ottenere attraverso la nuova attività commerciale su ciascun cliente. La crescita attesa deve quindi essere ricondotta a elementi concreti: nuovi clienti, aumento dei volumi sui clienti esistenti, nuovi prodotti, nuovi mercati e revisione dei prezzi.

La stessa logica va applicata ai costi. Per ogni voce in bilancio bisogna distinguere i costi già conosciuti da quelli che dipendono da variabili esterne o da future decisioni aziendali. Le previsioni dei costi di energia, materie prime, trasporti e servizi possono essere costruiti sulla base dei prezzi attesi e dei consumi previsti sulla base dell'andamento delle vendite; il costo del personale deve tenere conto di eventuali aumenti contrattuali, nuove assunzioni e fuoriuscite dall'organico; i finanziamenti in essere devono riflettere debito previsto, scadenze, tassi e condizioni delle linee bancarie. Dove esistono contratti o impegni già definiti, questi costituiscono il punto di partenza; dove invece il dato è incerto, è preferibile formulare ipotesi realistiche e coerenti con la struttura aziendale e il suo modello di business. L'obiettivo non è prevedere con precisione ciò che accadrà, ma costruire un modello su basi chiare e verificabili, così da comprendere da dove derivano i risultati attesi e come attivare azioni correttive. In tal modo si possono costruire scenari alternativi e decidere in anticipo quali azioni adottare se la realtà si discosta molto dalle previsioni.

Il metodo: dal pre-consuntivo al budget per scenari

Il punto di partenza per la preparazione del budget è sia il pre-consuntivo dell'anno in corso sia il bilancio dell'esercizio precedente. Il pre-consuntivo consente infatti di costruire il budget anche su una situazione più aggiornata dell'impresa e di tenere conto dei risultati già maturati, degli impegni assunti

e delle dinamiche che stanno caratterizzando l'esercizio in chiusura. Il passaggio successivo è trasformare le ipotesi definite in un **conto economico, uno stato patrimoniale e un cash flow coerenti con il mercato e con la realtà aziendale**. Il budget non deve essere costruito solo per singole voci indipendenti: una decisione su un cliente produce effetti sulla produzione, sugli acquisti, sul personale e sul capitale circolante; un nuovo investimento aumenta non solo i costi, ma anche il fabbisogno finanziario, incidendo sulla struttura patrimoniale. Per questo le diverse sezioni del budget devono essere costruite in modo coordinato e coerente con il modello di business per verificare se gli obiettivi commerciali, operativi e finanziari siano compatibili tra loro.

Il risultato confluisce nei tre principali prospetti previsionali: conto economico, stato patrimoniale e cash flow. Il primo permette di verificare i diversi livelli di redditività attesa, il secondo l'equilibrio patrimoniale e il terzo l'effettiva sostenibilità finanziaria del budget, mese per mese.

Una volta costruito il budget, è opportuno sottoporlo a un test di sensibilità. Non tutte le ipotesi hanno infatti lo stesso impatto sul risultato: l'obiettivo è individuare quelle che, qualora si modificassero, potrebbero alterare in misura significativa redditività, liquidità e capacità di investimento. Su queste variabili si possono costruire diversi scenari per misurare la capacità dell'impresa di assorbire condizioni meno favorevoli.

Gli scenari alternativi non devono essere una semplice versione "peggiore" del budget, ma devono rispondere a una domanda concreta: cosa succedrebbe se una delle principali condizioni su cui è stato costruito il piano non si dovesse verificare? La risposta consente di individuare in anticipo le alternative disponibili e di stabilire quali condizioni dovrebbero far scattare un eventuale intervento.

Le decisioni: responsabilità e monitoraggio

Il budget acquista maggior valore quando gli obiettivi vengono tradotti in indicatori (KPI) che ne permettano la verifica nel corso dell'anno e quando tali obiettivi vengono associati a ciascun responsabile.

Ogni risultato previsto dovrebbe essere collegato alle persone che hanno la possibilità concreta di influenzarlo (budget e poteri): non solo i responsabili commerciali per il fatturato, ma anche chi gestisce acquisti, produzione,

logistica, personale e amministrazione e finanza. Attribuire una responsabilità non significa trasferire semplicemente un numero, ma chiarire quali risultati sono attesi, quali indicatori saranno utilizzati per misurarli e quali leve sono effettivamente a disposizione di ciascuno.

Perché questo meccanismo funzioni, il monitoraggio deve essere cadenzato regolarmente. Il confronto mensile (e per l'area commerciale anche settimanale) tra budget e consuntivi permette di evidenziare tempestivamente scostamenti e, soprattutto, di capire da cosa derivano. Un mancato raggiungimento del fatturato può dipendere da volumi inferiori alle attese, da prezzi minori da quelli previsti o da ritardi nelle consegne; allo stesso modo, un aumento dei costi può avere cause esterne oppure essere collegato a inefficienze interne. La riunione di monitoraggio deve quindi portare a individuare la causa e la persona o la funzione che può intervenire. In questo modo il budget non rimane un documento statico, ma entra nella gestione quotidiana dell'impresa. Ogni persona sa quale risultato deve raggiungere, come verrà misurato e quando sarà necessario intervenire. Il valore del budget sta quindi anche nella capacità di trasformare gli obiettivi dell'impresa in responsabilità concrete e verificabili, creando un processo continuo di confronto e miglioramento durante tutto l'esercizio.

Per approfondire questi argomenti Benedetti&Co ha organizzato il seminario ["Budget dei ricavi: Guida pratica alla costruzione delle previsioni di vendita"](#) il 5 novembre 2026

Benedetti&Co, grazie a un team di esperti, affianca gli imprenditori e il management delle aziende nella pianificazione e nel controllo di gestione: dalla definizione delle ipotesi e degli scenari alla costruzione del budget economico, patrimoniale e dei flussi di cassa, fino all'analisi degli scostamenti e all'individuazione delle azioni correttive. Benedetti&Co accompagna l'imprenditore nel trasformare il budget in uno strumento di governo dell'impresa, capace di orientare tempestivamente le decisioni quando le condizioni cambiano.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Milano

Via Giacomo Zanella 41
20133 Milano
tel. +39 02 805 05774
info@benedetti-co.it

Brescia

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

Mumbai

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