

21 ottobre 2026

Lettera all'Imprenditore n. 441



Gli errori più comuni nella pianificazione dei ricavi



“Senza dati, sei soltanto un'altra persona con un'opinione”

W. Edwards Deming

Il Budget dei Ricavi è uno strumento fondamentale per guidare le decisioni aziendali, ma la sua efficacia dipende da come viene costruito. Definire un obiettivo di fatturato è relativamente semplice; capire come si dovranno generare i ricavi necessari per raggiungerlo è molto più complesso.

Nella pratica, spesso, le previsioni vengono costruite partendo dai risultati dell'anno precedente, da obiettivi stabiliti dalla proprietà o dalle stime dei venditori. Approcci rapidi, che però possono nascondere un problema: un numero, da solo, non è sufficiente per guidare le azioni che genereranno i ricavi.

Partire dal fatturato storico non basta

Uno degli approcci più diffusi consiste nel modificare il fatturato dell'anno precedente applicando una percentuale di crescita o decrescita. Se ad esempio l'impresa ha realizzato 10 milioni di euro di ricavi nell'anno precedente e punta a crescere del 10%, il Budget viene fissato a 11 milioni.

Il calcolo è semplice, ma non spiega, né come verrà generato il milione aggiuntivo, né come verranno mantenuti i 10 dell'anno precedente. I ricavi previsti da cosa dipendono? dal consolidamento dei clienti esistenti, dall'aumento dei loro acquisti, dall'acquisizione di nuovi clienti o dallo sviluppo di prodotti e mercati differenti? Senza rispondere a queste domande, la previsione rimane un'ipotesi priva di un percorso commerciale definito. Inoltre, la storicità può nascondere dinamiche molto diverse. Alcuni clienti potrebbero aver ridotto gli acquisti, altri potrebbero non essere più attivi ed altri ancora potrebbero aver generato vendite one shot, difficilmente ripetibili. Allo stesso tempo, i dati passati non sono in grado di intravedere nuove opportunità che potrebbero aprire prospettive di crescita.

Per costruire una previsione dei ricavi attendibile è quindi necessario analizzare il portafoglio clienti e il portafoglio ordini, distinguere le vendite consolidate da quelle ancora da acquisire e identificare le nuove opportunità che potrebbero contribuire al risultato finale. Il dato storico rimane un riferimento importante, ma deve essere sempre interpretato alla luce delle prospettive commerciali future, per ciascun cliente e prodotto e mai esclusivamente a livello globale aziendale.

Un obiettivo ambizioso non è ancora un piano d'azione

Un secondo approccio maggiormente utilizzato consiste nel definire, da parte dei vertici aziendali, il fatturato voluto, successivamente comunicato all'organizzazione commerciale. Stabilire obiettivi sfidanti è legittimo e può rappresentare un importante stimolo per l'organizzazione. Tuttavia, l'ambizione deve essere coerente con la realtà aziendale e pertanto concretamente raggiungibile. Se all'organizzazione commerciale viene assegnato un obiettivo di crescita senza individuare i clienti sui quali concentrarsi e i prodotti da sviluppare unitamente alle azioni da intraprendere, il rischio è che il numero rimanga una mera chimera.

C'è molta differenza tra il dichiarare di voler acquisire un milione di euro di nuovi ricavi e identificare le azioni commerciali che possono generarlo, assegnando le relative responsabilità e valutando le probabilità di successo. Solo nel secondo caso, l'obiettivo si traduce in attività, verifiche e decisioni. Un Budget dei Ricavi affidabile deve quindi rendere esplicito il collegamento tra il risultato atteso e le iniziative necessarie per conseguirlo. Se la crescita

desiderata supera quanto giustificato dalle opportunità già individuate, occorre capire quali ulteriori azioni possano colmarne la differenza, senza confondere ciò che l'azienda vorrebbe ottenere con ciò che l'azienda può realizzare.

La sommatoria delle stime dei singoli venditori può essere fuorviante

Un terzo metodo utilizzato dalle aziende consiste nel chiedere a ogni commerciale le sue previsioni di vendita per l'anno successivo e nel sommare le singole stime. Questo approccio valorizza la conoscenza diretta dei clienti, ma presenta un limite importante: le previsioni individuali possono essere effettuate secondo criteri differenti e non omogenei. Un commerciale potrebbe, infatti, considerare soltanto gli ordini già acquisiti, un altro includere tutte le trattative aperte e un altro ancora formulare una stima sulla base della propria esperienza. Anche le probabilità attribuite alle opportunità possono variare sensibilmente, così come il livello di prudenza o ottimismo di ciascuna persona. Il risultato è un insieme di numeri difficili da confrontare e verificare. Una trattativa importante può essere conteggiata come una vendita quasi certa, pur non avendo ancora raggiunto una fase sufficientemente avanzata. Al contrario, opportunità concrete, ma di minor valore, potrebbero essere sottovalutate o non essere considerate.

Per rendere omogenee le previsioni, occorre dunque adottare criteri condivisi: identificare le opportunità commerciali, definirne lo stato di avanzamento e stimarne le probabilità di successo, sempre per cliente, prodotto e collocandole nel mese di riferimento. Le valutazioni dei commerciali restano essenziali, ma devono essere tradotte e mediate, e inserite in un processo strutturato, che consenta di verificarne la coerenza.

Dall'obiettivo di fatturato alle vendite reali

I tre approcci illustrati presentano tutti lo stesso rischio: definire un obiettivo di fatturato da raggiungere senza costruire un percorso fondato sulle reali opportunità del mercato e capacità dell'azienda.

Un Budget dei Ricavi efficace richiede, invece, di comprendere come ciascuna vendita potrà contribuire al risultato atteso (cliente, prodotto, quantità, prezzo). È tramite questo approccio che possono nascere previsioni

più realistiche, capaci di fornire all'imprenditore e all'organizzazione commerciale uno strumento concreto per raggiungere gli obiettivi.

Per approfondire questi argomenti Benedetti&Co ha organizzato il seminario "Budget dei ricavi: Guida pratica alla costruzione delle previsioni di vendita" che si terrà giovedì 5 novembre 2026:

[Seminario Il Budget dei Ricavi](#)

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

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 80505774
info@benedetti-co.it

Mumbai

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