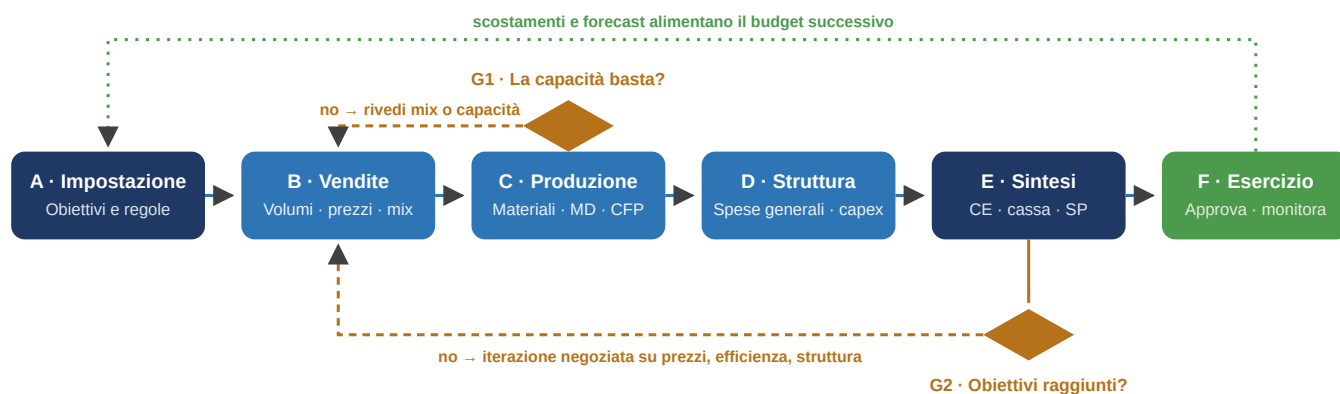


Come si costruisce un budget che regge

Ventuno passaggi, due punti di ritorno e sei quadrature. Si parte dai volumi di vendita e si finisce con uno stato patrimoniale previsionale che chiude a zero. Nel mezzo, tutto quello che in una PMI metalmeccanica, alimentare o plastica si tende a saltare — e che poi si paga a settembre.

Autore	Marco Baldoni
Società	Strategica SRL
Contatto	mbaldonistrategica@gmail.com
Sito	strategicasrl.com
File	BDG_Ciclo_Budget_PMI.pdf
Versione	1.0 · settembre 2026



Mappa sintetica del ciclo. Il dettaglio dei ventuno passaggi segue nelle pagine successive.

A · Impostazione

Direzione + Controllo di gestione · settembre – ottobre

01 Linee guida e obiettivi

DIREZIONE

INPUT

Piano strategico, consuntivo a 12 mesi, scenario: inflazione, cambi, costo del denaro, portafoglio ordini.

ATTIVITÀ

La proprietà fissa gli obiettivi — fatturato, MOL, posizione finanziaria netta — e i vincoli: organico, investimenti massimi, affidamenti.

OUTPUT

Lettera di budget, calendario con le date di consegna, responsabile per ogni pezzo.

02 Struttura del modello

AMMINISTRAZIONE & CDG

INPUT

Piano dei conti, anagrafica centri di costo, distinte base e cicli di lavorazione, listini.

ATTIVITÀ

Si verifica che le codifiche reggano, si scelgono i driver di ribaltamento e il livello di dettaglio: famiglia di prodotto, mercato, canale. Mai il singolo codice articolo.

OUTPUT

Schema di budget con la codifica di riclassificazione, già confrontabile con il consuntivo.

TR · COM · VP · CON · MD · MDC · CFP · MI · CFG · MOL

B · Budget commerciale

Direzione commerciale · ottobre

03 Budget delle vendite

COMMERCIALE

INPUT

Storico a volumi e prezzi, portafoglio ordini, previsioni degli agenti, quote di mercato, nuovi codici in lancio.

ATTIVITÀ

Si costruisce per famiglia × mercato × canale: prima i volumi, poi i prezzi. Si distingue l'effetto prezzo dall'effetto volume, e si fasa sui dodici mesi con la stagionalità reale.

OUTPUT

Ricavi mensili e volumi mensili per famiglia. È il documento che tira tutto il resto.

$$\text{Ricavi} = \sum (\text{volume}_{\text{famiglia}} \times \text{prezzo netto medio}) - \text{al netto di sconti e premi contrattuali}$$

TR

04 Costi variabili commerciali

COMMERCIALE

INPUT

Contratti agenti, tariffe di trasporto, costi di imballo, accordi di fine anno.

ATTIVITÀ

Provvigioni, trasporti su vendite, imballi a perdere, premi. Si legano ai volumi, non al calendario: se le vendite scendono, questi scendono da soli.

OUTPUT

Costi variabili commerciali mensili, e quindi il valore della produzione.

COM · VP

05 Politica delle scorte di prodotto finito

OPERATIONS

INPUT

Giorni di copertura attuali, livello di servizio richiesto, lotti di produzione, scorte iniziali.

ATTIVITÀ

Si decide quanta scorta tenere. È una decisione di cassa travestita da decisione logistica: ogni giorno di copertura in più è magazzino da finanziare.

OUTPUT

Scorte iniziali e finali di prodotto finito, mese per mese.

C · Produzione e approvvigionamenti

Operations, Acquisti, Personale · ottobre – novembre

06 Budget della produzione

OPERATIONS

INPUT

Volumi di vendita (03), politica delle scorte (05).

ATTIVITÀ

Si traduce il venduto in prodotto. Attenzione al livellamento: se le vendite sono stagionali e la produzione no, la differenza finisce in magazzino — e quindi in banca.

OUTPUT

Piano di produzione mensile in volumi, per famiglia e per reparto.

$$\text{Volumi da produrre} = \text{Vendite} + \text{Scorte finali PF} - \text{Scorte iniziali PF}$$

61 La capacità produttiva basta?

PUNTO DI DECISIONE

INPUT

Ore macchina e ore uomo richieste per centro di lavoro, rese storiche, fermi programmati.

ATTIVITÀ

Si confronta il fabbisogno con la capacità disponibile, centro per centro. Conta solo il collo di bottiglia: la media aziendale non produce niente.

OUTPUT

Saturazione per centro, in percentuale, e l'elenco dei mesi critici.

NO → si torna al passo 06 con una leva: turni aggiuntivi, terzisti, un investimento anticipato. Se nessuna leva regge, si torna al passo 03 e si rivede il mix.

SÌ → il piano di produzione è fattibile. Si procede a valorizzarlo.

07 Budget dei consumi di materiali

OPERATIONS

INPUT

Distinte base, sfridi e rese effettive, prezzi d'acquisto previsti per famiglia merceologica.

ATTIVITÀ

Distinta × volumi × prezzo. Gli sfridi vanno messi a budget per quello che sono davvero, non per quello che dice la distinta teorica.

OUTPUT

Consumi di materie prime, valorizzati e mensilizzati.

CON

08 Budget degli acquisti

ACQUISTI

INPUT

Consumi (07), scorte di materia prima obiettivo, lead time, lotti minimi, condizioni di pagamento.

ATTIVITÀ

Dal consumo all'ordine: si anticipa l'acquisto rispetto al consumo di quanto serve al lead time. Qui si fissano anche i giorni fornitore che alimenteranno la cassa.

OUTPUT

Piano acquisti mensile, impegni verso fornitori, giorni medi di pagamento.

$$\text{Acquisti} = \text{Consumi} + \text{Scorte finali MP} - \text{Scorte iniziali MP}$$

09 Budget della manodopera diretta

OPERATIONS

INPUT

Cicli di lavorazione e tempi standard, organico diretto, costo orario da CCNL, straordinari e interinali.

ATTIVITÀ

Tempi × volumi × costo orario. Va messo a budget anche il costo dell'inefficienza: se l'efficienza reale è 85%, si usa 85%, non 100%.

OUTPUT

Costo della manodopera diretta, ore dirette previste per centro.

MD · PER

10 Costi indiretti di produzione

OPERATIONS

INPUT

Consumi energetici per centro, contratti di manutenzione, personale indiretto, ammortamenti industriali, affitti di stabilimento.

ATTIVITÀ

Si raccolgono per centro di costo e si distingue ciò che varia con i volumi da ciò che resta anche a fabbrica ferma. L'energia, oggi, è entrambe le cose.

OUTPUT

Costi fissi di produzione per centro e coefficienti di assorbimento.

CV · CFP

11 Costo standard di prodotto

AMMINISTRAZIONE & CDG

INPUT

Materiali (07), manodopera diretta (09), costi indiretti e driver (10).

ATTIVITÀ

Si costruisce il costo industriale unitario dell'anno prossimo, che diventa il metro per valorizzare le scorte e per calcolare il margine di ogni famiglia.

OUTPUT

Costo standard per articolo o famiglia; margine di contribuzione unitario; listino di riferimento.

$\text{Costo industriale} = \text{materiali} + \text{MD} + \text{quota CFP assorbita (driver: ore macchina, ore uomo o pezzi)}$

MDC · MI

D · Struttura e investimenti

12 Budget delle spese generali

AMMINISTRAZIONE & CDG

INPUT

Consuntivo per centro di responsabilità, organico indiretto, contratti in essere, progetti di ricerca e sviluppo.

ATTIVITÀ

Ogni responsabile firma il suo pezzo: commerciale, amministrazione, sistemi informativi, R&S. Un costo senza un nome accanto non è governabile.

OUTPUT

Spese generali per centro di responsabilità, mensilizzate.

CFG · FIX

13 Budget degli investimenti

DIREZIONE

INPUT

Richieste dai reparti, vincoli di capacità emersi al gate G1, incentivi disponibili, capacità di indebitamento.

ATTIVITÀ

Si sceglie che cosa comprare e quando entra in funzione — due date diverse, e la seconda conta per gli ammortamenti. Si decide la forma: acquisto, leasing, noleggio.

OUTPUT

Piano investimenti, piano ammortamenti, nuovo debito e relativo piano di rimborso.

AIF · PBL

E · Sintesi economico-finanziaria

Controllo di gestione · novembre – dicembre

14 Budget economico

AMMINISTRAZIONE & CDG

INPUT

Tutti i budget operativi, gestione finanziaria, imposte stimate.

ATTIVITÀ

Si monta il conto economico a margine di contribuzione, nello stesso schema del consuntivo. Solo così il confronto a gennaio ha senso.

OUTPUT

Conto economico previsionale mensile e annuo, con il punto di pareggio.

$$\text{TR} - \text{COM} = \text{VP} \cdot \text{VP} - \text{CON} - \text{CV} - \text{MD} = \text{MDC} \cdot \text{MDC} - \text{CFP} = \text{MI} \cdot \text{MI} - \text{CFG} = \text{MOL}$$

$$\text{BEP} = \text{costi fissi} \div \% \text{ di margine di contribuzione}$$

MOL · GF · RO · RAI · RDI · BEP

15 Budget finanziario e di cassa

AMMINISTRAZIONE & CDG

INPUT

Fatturato e giorni di incasso, acquisti e giorni di pagamento, magazzino, stipendi e contributi, IVA, rate di mutui e leasing, imposte, dividendi.

ATTIVITÀ

Si passa dalla competenza alla cassa. È il passaggio che salta chi fa il budget solo in conto economico: il MOL non paga i fornitori.

OUTPUT

Saldo di cassa mensile, fabbisogno massimo dell'anno, affidamenti da chiedere prima di averne bisogno.

$$\text{Cash flow} = \text{RDI} + \text{ammortamenti} - \Delta \text{ capitale circolante} - \text{investimenti} \pm \text{movimenti finanziari}$$

CF · ABF · PBB

16 Budget patrimoniale

AMMINISTRAZIONE & CDG

INPUT

Stato patrimoniale di apertura, risultato economico, flussi di cassa, investimenti e finanziamenti.

ATTIVITÀ

Si costruisce lo stato patrimoniale previsionale a fine anno. Se non quadra, l'errore è quasi sempre nel circolante o negli ammortamenti.

OUTPUT

Stato patrimoniale riclassificato, posizione finanziaria netta, capitale circolante netto.

$$\text{VERIFICA QUADRATURA} = \text{totale attivo} - \text{totale passivo} = 0$$

ACC · AIF · PCC · PFA · PMP

17 Indici, pareggio e scenari

AMMINISTRAZIONE & CDG

INPUT

Conto economico, stato patrimoniale e cassa previsionali; covenant bancari se esistono.

ATTIVITÀ

Si calcolano gli indici e si stressa il modello: -10% di volumi, +15% sulla materia prima principale, trenta giorni di incasso in più. Tre scenari bastano; dodici sono un modo elegante per non decidere.

OUTPUT

Cruscotto di indici, punto di pareggio in fatturato e in volumi, scenari pessimistico e ottimistico.

BEP · PFN/MOL · DSCR · ROS · ROI

INPUT

MOL, cassa e posizione finanziaria netta a budget, confrontati con la lettera di budget.

ATTIVITÀ

Si misura il divario e si decide dove recuperarlo. La trattativa è fra direzione e responsabili di funzione: senza accordo il budget non è un impegno, è un foglio.

OUTPUT

Elenco delle azioni correttive, con importo e responsabile, e una nuova versione numerata.

NO → iterazione su prezzi e mix (03), efficienza e organico (09-10), spese generali (12), investimenti (13). Due o tre giri, non dieci: oltre, il modello perde credibilità.

SÌ → si va in approvazione. La versione si congela e si archivia.

F · Approvazione ed esercizio

CdA, poi tutta l'azienda · dicembre → tutto l'anno

18 Approvazione e congelamento

DIREZIONE

INPUT

Versione finale del budget, azioni correttive concordate, scenari.

ATTIVITÀ

Il CdA o la proprietà approva. Da quel momento la versione è congelata: tutto ciò che viene dopo si chiama forecast, non budget, e si confronta con l'originale.

OUTPUT

Budget approvato, datato e archiviato in una sola copia ufficiale.

19 Fasatura e caricamento a sistema

AMMINISTRAZIONE & CDG

INPUT

Budget annuo approvato, stagionalità storica, calendario di fabbrica con le chiusure.

ATTIVITÀ

Si distribuisce sui dodici mesi con i giorni lavorativi veri, non per dodicesimi, e si carica in ERP per centro di responsabilità.

OUTPUT

Budget mensile a sistema, confrontabile in automatico con il consuntivo.

INPUT

Consuntivo mensile nello stesso schema del budget.

ATTIVITÀ

Lo scostamento si scompone, altrimenti non si spiega: prezzo, volume, mix sui ricavi; prezzo, efficienza e assorbimento sui costi. Entro il giorno 15 del mese successivo, o non serve più a nessuno.

OUTPUT

Report mensile per centro di responsabilità, con le tre cause principali e le azioni aperte.

21 Forecast rolling e ciclo successivo

INPUT

Consuntivo progressivo, scostamenti, ordini acquisiti, variazioni di scenario.

ATTIVITÀ

Ogni trimestre si riproietta l'anno lasciando il budget dov'è. Quello che si impara qui diventa la base del passo 01 dell'anno prossimo: il ciclo si chiude.

OUTPUT

Forecast a fine anno, elenco delle ipotesi che si sono rivelate sbagliate, e perché.

Le sei quadrature

Devono valere tutte prima di andare in approvazione

Controllo	Perché
Vendite + Δ scorte PF = Produzione	I volumi prodotti si riconciliano con i volumi venduti, mese per mese e non solo sull'anno.
Consumi + Δ scorte MP = Acquisti	Se non torna, da qualche parte c'è materiale che compare o sparisce senza passare da magazzino.
MDC - CFP - CFG = MOL	Il conto economico a budget usa la stessa codifica del consuntivo. Nessuna voce orfana, nessun totale a mano.
Ammortamenti CE = piano ammortamenti	Gli ammortamenti in conto economico vengono dal piano investimenti, non da una percentuale sul fatturato.
Saldo finale di cassa = liquidità in SP	L'ultimo saldo del budget di cassa compare identico nell'attivo dello stato patrimoniale previsionale.
VERIFICA QUADRATURA = 0	Attivo meno passivo dello stato patrimoniale previsionale. Zero, non «circa zero».

Chi fa cosa

● responsabile del dato ○ fornisce informazioni o valida

Passo	Direzione	Commerciale	Operations	Acquisti	Ammin. & CdG
01 · Linee guida e obiettivi	●	○			○
02 · Struttura del modello	○				●
03-04 · Vendite e costi commerciali	○	●			○
05-06 · Scorte e produzione		○	●		○
G1 · Verifica di capacità	○	○	●		
07-08 · Consumi e acquisti			●	●	○
09-11 · Manodopera, CFP, costo standard			●	○	●
12-13 · Spese generali e investimenti	●	○	○	○	●
14-17 · CE, cassa, SP, indici	○				●
G2 · Verifica obiettivi	●	○	○	○	●
18-19 · Approvazione e caricamento	●				●
20-21 · Scostamenti e forecast	●	○	○	○	●

Dove si rompe, di solito

- **Il consuntivo più cinque per cento** — Non è un budget, è un augurio con l'aria da documento. Se i volumi non sono stati costruiti per famiglia e mercato, tutto il resto è decorazione.
- **Budget solo economico** — Senza il budget di cassa non si sa quando arriva il fabbisogno. Si scopre a maggio, quando chiedere fido costa il doppio.
- **Dettaglio fuori scala** — Quattrocento codici a budget non si governano e non si aggiornano. Si lavora per famiglia; il dettaglio serve nel costo standard, non nel piano.
- **Nessuno firma** — Se i responsabili non hanno concordato i loro numeri al gate G2, a gennaio saranno numeri di qualcun altro.
- **Scostamenti senza scomposizione** — «Margine sotto budget» non è un'informazione. Prezzo, volume, mix ed efficienza sono quattro cose diverse, con quattro rimedi diversi.
- **Una sola versione di verità** — Tre file che girano per mail con lo stesso nome producono tre budget. Una copia ufficiale, datata, e il resto sono bozze.



Marco Baldoni · Strategica SRL

mbaldonistrategica@gmail.com · strategicasrl.com

Strategia & Calcolo — una collaborazione solida, delle soluzioni flessibili.