VEDRAI OBSERVATORY

Kick-off Budget 2027
Il costo di decidere tardi

Perché nel 2027 non vincerà chi prevede meglio,
ma chi reagisce prima.

Vedrai Observatory

Settembre 2026

Report redatto con il supporto dell'intelligenza artificiale e revisionato dal team di Vedrai, che cura i contenuti del Vedrai Observatory.

1 · EXECUTIVE INSIGHT — UN PROBLEMA DI VELOCITÀ, NON DI ACCURATEZZA

Per decenni la funzione finance ha privilegiato una sola metrica: la precisione del budget.

Nel contesto attuale non basta più. Il valore si gioca sempre più altrove: nella rapidità con cui l'azienda cambia decisione quando le condizioni cambiano. È come ottimizzare l'accuratezza di una fotografia in un mondo che si muove come un film.

La tesi di questo studio è semplice e scomoda: nel Budget 2027 il vantaggio competitivo non andrà a chi prevede meglio, ma a chi riduce il tempo tra un cambiamento nei driver e la conseguente riallocazione delle risorse. Chiamiamo questa grandezza **Decision Latency**. È ciò che i budget tradizionali non misurano e che proprio per questo tendono a funzionare peggio.

I dati di settore, di solito citati per dire che «il budget è obsoleto», raccontano in realtà un problema di tempo. Oltre la metà dei responsabili finance (53,9%) dichiara un budget già superato entro metà anno; il 46% del tempo dei team se ne va in raccolta e riconciliazione dei dati; il 96% pianifica ancora su fogli di calcolo. Non sono prove di previsioni sbagliate: sono *giorni persi* tra un'informazione nuova e la decisione che dovrebbe seguirne.

La domanda giusta al kick-off non è «quanto sarà preciso il budget». È «quanto in fretta sapremo cambiarlo».

L'IDEA IN SINTESI

LA TESI. Il collo di bottiglia della pianificazione 2027 è la velocità del ciclo decisionale, dallo shock alla riallocazione (Decision Latency).

L'EVIDENZA. Le survey su pianificazione e AI (AFP, McKinsey, Gartner, Deloitte, APQC) e le previsioni macro 2026–2027 (OECD, Commissione UE, FMI): lette insieme, misurano componenti di tempo, non di errore.

L'IMPLICAZIONE. Il metro di successo si sposta dall'accuratezza all'adattabilità. Il budget smette di essere un documento e diventa un ciclo di decisione continuo.

2 · THE 2027 PLANNING PROBLEM — QUALI DRIVER POSSONO ROMPERE IL PIANO

Il 2027 non è «incerto» in astratto: è esposto a quattro driver che possono rendere fragile un piano costruito su un'unica ipotesi. La domanda utile non è quale sarà il valore medio di ciascuno, ma quali decisioni saltano se il driver si muove e a quale soglia.

Driver	Segnale 2026–27 (fonti esterne)	KPI aziendale a rischio	Decisione da tenere pronta
Demand	Crescita debole: Italia +0,5→0,6%; area euro ~1%; mondo ~3,2–3,3%	Volumi, ricavi, saturazione impianti	Soglie di attivazione capacità; buy pre-stagione
Energy	Prezzi volatili, shock possibili	Costo del venduto, margine industriale	Livello di copertura; clausole di adeguamento prezzo
Rates	Inflazione Italia 3,2→1,8%; debito ~139% PIL	Oneri finanziari, cassa, covenant	Timing investimenti; headroom sui covenant
Trade	Incertezza commerciale su livelli eccezionalmente elevati	Catene di fornitura, export	Dual sourcing; riprezzatura contratti

So what. Nessuno di questi numeri, come previsione puntuale, è azionabile. Lo diventa solo se collegato a una soglia e a una decisione già pronta: non «l'energia cresce del 6%», ma «se il prezzo supera X, scatta la copertura Y».

3 · THE DECISION LATENCY GAP — QUANTO TEMPO SERVE PER REAGIRE

Definiamo la **Decision Latency** come il tempo che un'organizzazione impiega a percorrere l'intero ciclo: shock o variazione di un driver, rilevazione, simulazione, decisione, riallocazione. È una lente interpretativa proposta dal Vedrai Observatory (non una metrica standard di settore), ma ogni benchmark disponibile ne supporta una parte.

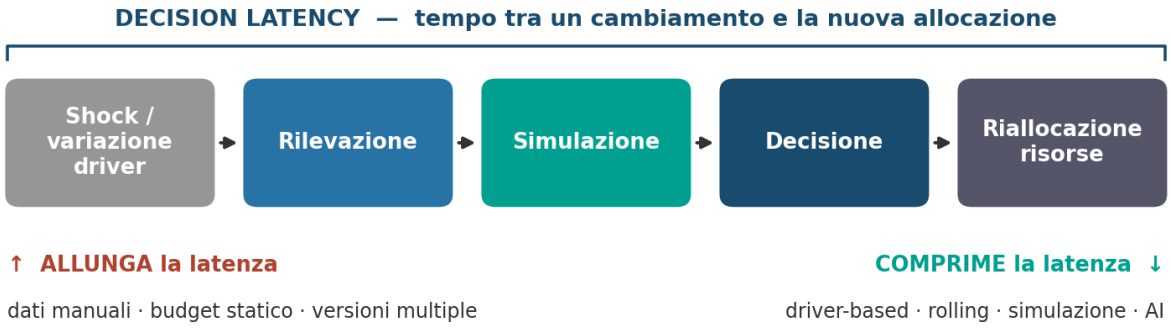


Figura 1 — Il ciclo della Decision Latency e le leve che lo allungano o lo comprimono. Framework Vedrai Observatory.

Letti in questa chiave, i dati smettono di essere ovvi. Il tempo speso nella raccolta e nella validazione dei dati (quasi metà delle ore dei team) è tempo perso nella fase di rilevazione. La durata del ciclo di budget, dai 25 giorni dei performer migliori ai 56 dei più lenti (APQC), è un *proxy della rigidità del processo*: indica quanto lentamente, e quanto di rado, l'organizzazione può rimettere mano al piano. E i budget superati già a metà anno sono il segnale che in molte aziende il ciclo di adattamento è più lento del contesto che dovrebbe inseguire.

Quando la Decision Latency supera l'intervallo tra due shock, l'azienda decide sempre sul mondo di ieri.

So what. L'obiettivo di una trasformazione della pianificazione non è «ridurre l'errore di forecast», ma «ridurre i giorni tra informazione e riallocazione». È una misura che un CFO può stimare oggi, "Quanti giorni sono passati, l'ultima volta, tra un evento rilevante e la mossa conseguente?", e assumere come obiettivo di miglioramento.

4 · BEYOND FORECASTING — DAL NUMERO ALLO SCENARIO, DALLO SCENARIO ALLA DECISIONE

Cambiare la velocità di reazione richiede di cambiare l'oggetto stesso della pianificazione. Il percorso ha tre stadi. Il forecasting produce un numero. Lo scenario planning produce un intervallo (base, favorevole, avverso) ed è ormai prassi diffusa tra i CFO nei periodi di turbolenza. Ma **lo scenario descrive il mondo; non decide l'azione.** Lo stadio decisivo è la simulazione della decisione e dei suoi impatti, che risponde alla domanda successiva: dato questo ventaglio, cosa dovremmo fare?

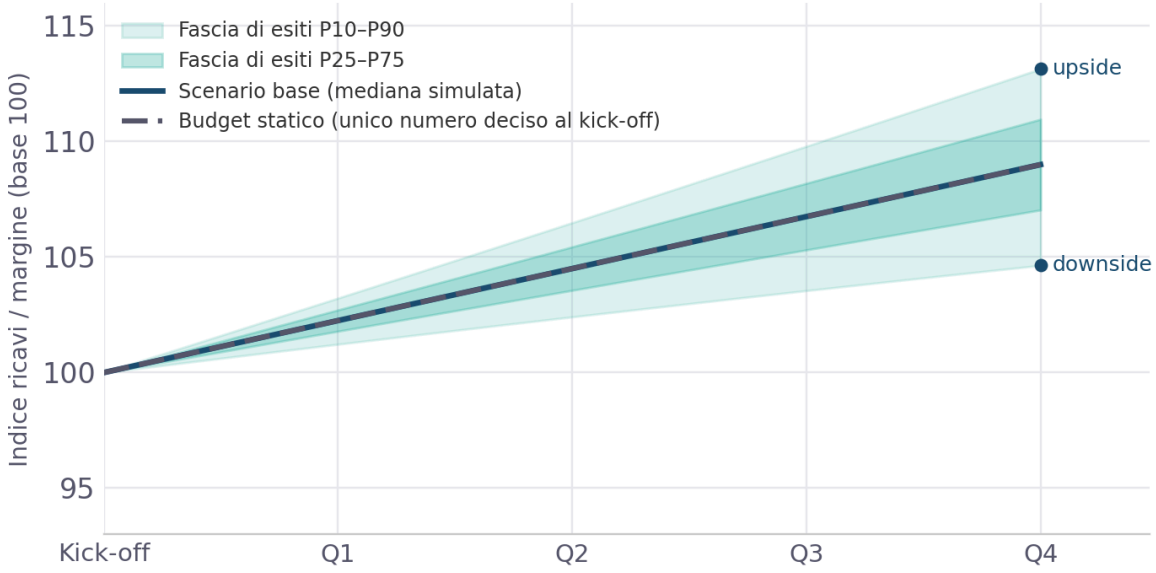


Figura 2 — Il budget statico fissa un unico numero al kick-off; la simulazione restituisce l'intero cono di esiti con le relative probabilità. Elaborazione Vedrai Observatory.

La differenza è concreta. «Il margine sarà del 12%» è un forecast. «Il margine ha buone probabilità di restare sopra il 10%, con il rischio residuo concentrato nello scenario energia; se il prezzo supera la soglia X attiviamo la copertura Y» è una decisione simulata. La prima descrive; la seconda *pre-decide* e quando lo shock arriva, la mossa è già stata scelta.

5 · THE FOUR SCENARIOS — DAL COST OF INACTION AL BREAKING POINT

Per rendere operativa la decision simulation al kick-off con il Vedrai Observatory proponiamo un framework a quattro scenari. Sostituisce il trittico base/ottimistico/pessimistico con quattro domande che portano dritte alla decisione.

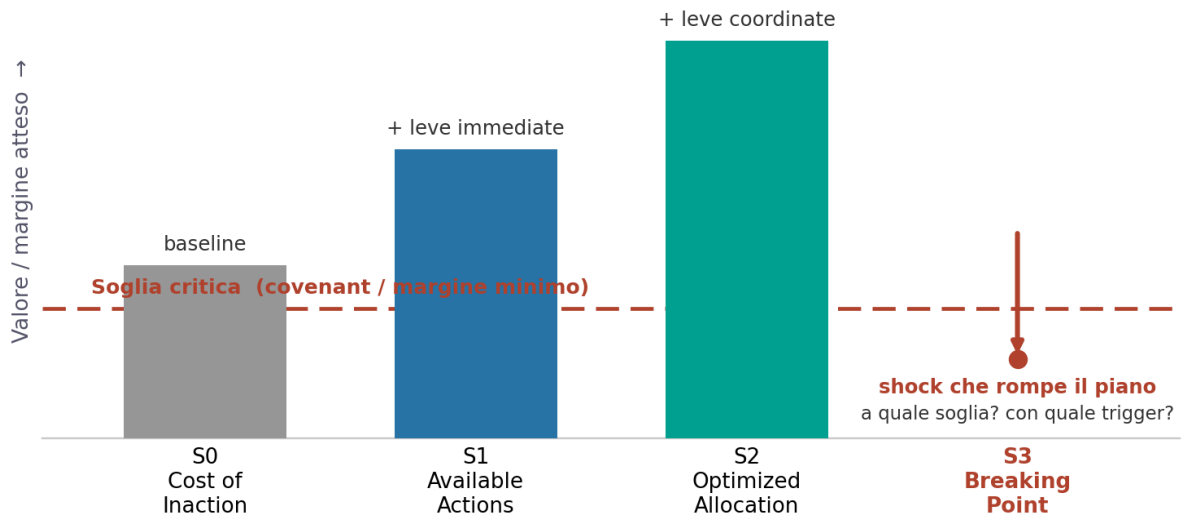


Figura 3 — Il framework a quattro scenari. Il Breaking Point non è un esito, ma la soglia oltre la quale il piano non regge. Framework Vedrai Observatory.

Scenario 0 — Cost of Inaction. Cosa perdiamo se non interveniamo. È il termine di paragone, non un obiettivo: rende esplicito il costo del non-decidere, che di solito resta invisibile.

Scenario 1 — Available Actions. Quanto si recupera con le sole leve immediatamente disponibili, senza investimenti straordinari. È il quick win difendibile, spesso più grande di quanto ci si aspetti.

Scenario 2 — Optimized Allocation. La combinazione di leve che massimizza il risultato entro i vincoli di capitale, margine, cassa e capacità. Il punto è che le leve vanno mosse insieme: è la loro combinazione, non la singola iniziativa, a produrre il valore maggiore.

Scenario 3 — Breaking Point. Quale shock, o combinazione di shock, rende il piano insostenibile. È lo scenario più trascurato e il più prezioso: un CFO non deve conoscere solo il downside, ma quale variabile rompe il piano, a quale soglia, e quale decisione deve scattare prima di raggiungerla.

Il downside dice quanto puoi perdere. Il Breaking Point dice quando devi già aver agito.

So what. Il budget cessa di essere un documento e diventa un insieme di trigger: «se il driver X supera la soglia Y, scatta la decisione Z». La decisione è pronta prima dell'evento.

6 · THE EXECUTION CONSTRAINT — LA MIGLIORE DECISIONE È QUELLA ESEGUIBILE

C'è però un tema cruciale associato alla ricerca dello scenario ottimo: il piano economicamente migliore è spesso quello che l'azienda non può realizzare. Una simulazione che ottimizza solo i vincoli finanziari (capitale, margine, covenant) ignora quelli che decidono davvero l'esito: capacità produttiva, persone e competenze, supply chain, lead time, liquidità, capacità commerciale, dipendenze tra iniziative.

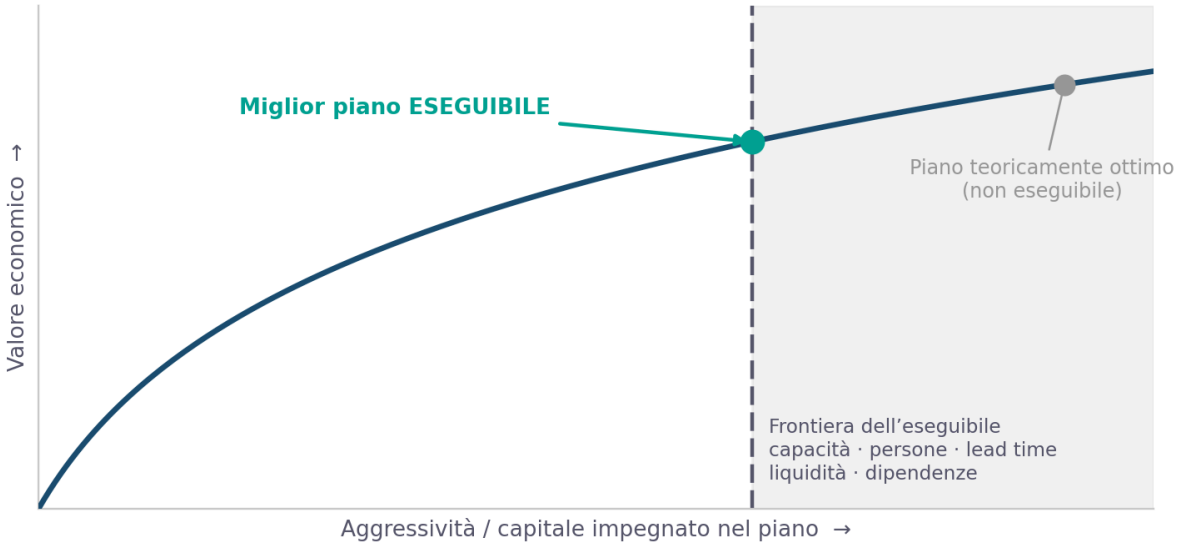


Figura 4 — Oltre la frontiera dell'eseguibile il valore teorico non è realizzabile. Framework Vedrai Observatory.

Il vero collo di bottiglia, in molte aziende, non è il capitale ma la capacità di eseguire ciò che si è deciso. **La migliore decisione non è l'ottimo teorico, ma il miglior piano realmente eseguibile.** Con una conseguenza doppia: la simulazione deve incorporare i vincoli di esecuzione, e una parte del capitale va destinata non a scegliere un punto sulla frontiera, ma a *spostarla* (capacità, persone, competenze) dove sarà il limite dell'anno prossimo.

7 · AI AS DECISION INFRASTRUCTURE — L'ECONOMIA DELLA SIMULAZIONE

Rigenerare scenari, esplorare combinazioni di leve, individuare breaking point, aggiornare i driver in continuo: in Excel è economicamente proibitivo, perché le connessioni tra ipotesi e

risultati si mantengono a mano e si rompono al primo cambiamento. È qui il vero ruolo dell'intelligenza artificiale. **L'AI non è la macchina che indovina il futuro: è l'infrastruttura che rende possibile decidere ripetutamente sotto incertezza**, abbassando il costo marginale di ogni nuova simulazione.

Il punto di partenza è basso, la traiettoria ripida. Oggi solo il 23% dei professionisti di pianificazione usa attivamente l'AI (AFP); ma Gartner stima la spesa ERP cloud su soluzioni AI in salita dal 14% del 2024 al 62% entro il 2027, e le applicazioni enterprise con agenti AI da meno del 5% (2025) al 40% entro fine 2026. La domanda è già orientata: per Deloitte, il 54% dei CFO mette gli agenti AI tra le priorità di trasformazione. La corsa, però, non è al modello che prevede meglio: è all'infrastruttura che rende sostenibile **decidere spesso invece che una volta l'anno**.

La prudenza resta parte della tesi. Gartner segnala che fino al 30% dei progetti di AI generativa viene abbandonato dopo il prototipo, con la qualità del dato come primo ostacolo: un'infrastruttura di decisione vale quanto i dati che la alimentano. L'AI struttura la decisione e ne accorcia i tempi; *non sostituisce il giudizio*, che resta alla direzione.

8 · COSA CAMBIARE NEL BUDGET 2027

Se un CFO leggesse solo questa pagina, dovrebbe comunque sapere cosa fare diversamente. Cinque spostamenti, sintetizzati come «da → a».

Dimensione	Da (oggi)	A (Budget 2027)
Metro di successo	Accuratezza della previsione	Velocità e adattabilità: giorni tra shock e riallocazione
Rappresentazione	Numero puntuale	Intervallo + soglie + trigger
Cadenza	Budget statico annuale	Rolling forecast + simulazione on-demand
Rischio	Downside generico	Breaking Point con soglia e trigger
Criterio di scelta	Ottimo teorico	Miglior piano eseguibile

Chi deve muoversi, e come

CFO e Controllo di Gestione: misurare la velocità del ciclo decisionale come KPI, passare a un budget guidato dai driver con rolling forecast, automatizzare la rilevazione dei dati per restituire ore all'analisi.

CEO e Consiglio: chiedere il budget come intervallo con trigger e breaking point, non come promessa: la governance si sposta dal controllo a consuntivo alla gestione delle soglie.

Operations, Commerciale, Supply Chain: proprietari dei driver e dei vincoli di esecuzione, da connettere a margine e cassa perché l'effetto di ogni leva sia visibile prima di eseguirla.

Investitori: un'azienda che dichiara soglie, trigger e profilo di rischio è più leggibile e, a parità di condizioni, più difendibile.

9 · CONCLUSIONE — SARÀ ANCORA VIVO A GIUGNO?

Il Budget 2027 si costruisce in un anno che non concede il lusso della certezza. Ma la lezione non è prevedere meglio l'imprevedibile: è accorciare la distanza tra ciò che accade e ciò che si decide. Dall'accuratezza all'adattabilità, e dall'adattabilità alla velocità del ciclo decisionale. La simulazione trasforma l'incertezza in esiti governabili e soglie di azione; l'AI ne abbatte il costo, rendendo sostenibile decidere spesso invece che una volta l'anno.

Il vantaggio non consiste nell'eliminare l'incertezza, ma nel ridurre il tempo necessario per trasformare una nuova informazione in una nuova decisione.

La domanda, allora, non è se il vostro budget sarà preciso. È se sarà ancora vivo a giugno.

Nota metodologica. *Decision Latency, il framework a quattro scenari (incluso il Breaking Point) e la frontiera dell'eseguibile sono lenti interpretative proposte dal Vedrai Observatory, non metodologie scientificamente consolidate. I benchmark e le previsioni citati provengono dalle fonti indicate; le stime economiche sono ordini di grandezza soggetti a revisione. Le elaborazioni grafiche a fini illustrativi sono dell'Observatory. Report redatto con il supporto dell'intelligenza artificiale e revisionato dal team di Vedrai, che cura i contenuti del Vedrai Observatory.*

Fonti. Association for Financial Professionals (2025 FP&A Benchmarking Survey); FP&A Trends Survey 2025; McKinsey & Company; Gartner; Deloitte (CFO Signals); APQC; OECD Economic Outlook; Commissione europea (previsioni economiche); Fondo Monetario Internazionale (World Economic Outlook); The Conference Board.

© Vedrai Observatory, 2026. Ricerca e analisi su dati, mercati e decisioni d'impresa.