



ARTICOLO 005 · ECONOMIA E GESTIONE D'IMPRESA

Pianificare l'incertezza con scenari e segnali di cambiamento

La pianificazione può essere utile anche quando il futuro non è prevedibile con precisione.

AUTORE Michele Argenziano · PUBBLICATO 4 ottobre 2026

Un piano aziendale perde utilità se viene trattato come una previsione certa. Prezzi, domanda, disponibilità dei fornitori e comportamento dei clienti possono cambiare. Pianificare significa preparare risposte coerenti a condizioni diverse.

Una proposta semplice consiste nel costruire uno scenario centrale e due alternative, una favorevole e una sfavorevole. Le differenze devono riguardare variabili che incidono davvero sull'attività: volumi venduti, margini, tempi di incasso, costi di approvvigionamento. Modificare indistintamente tutti i numeri della stessa percentuale rischia di nascondere le relazioni tra le variabili.

Ogni scenario dovrebbe arrivare fino alla cassa. Un aumento delle vendite può richiedere più magazzino, mentre un calo può lasciare scorte già pagate difficili da smaltire. Per questo un conto economico prospettico, da solo, non descrive l'intera capacità di resistere.

Il passaggio successivo è scegliere segnali osservabili. Se gli ordini scendono oltre una soglia definita, quali acquisti verranno rinviati? Se gli incassi rallentano, quando si rivedranno le condizioni commerciali? Le soglie sono decisioni gestionali da adattare al caso, non numeri validi per ogni impresa.

Il piano dovrebbe essere aggiornato quando emergono nuove informazioni, conservando memoria delle ipotesi precedenti. Questo rende possibile distinguere una scelta ragionevole sulla base dei dati disponibili da un errore di esecuzione. L'obiettivo è ridurre il tempo tra un cambiamento significativo e una risposta consapevole.

Versione digitale disponibile su micheleargenziano.it/articoli