

10

## Ordinato o Fatturato?

Come scegliere la metrica giusta per budget e premi commerciali.

---

**VALORA SRL**

Corso Vittorio Emanuele II, 58  
46100 Mantova (Italy)

[www.valora.co](http://www.valora.co)  
[info@valora.co](mailto:info@valora.co)

## Introduzione

In molte aziende, la definizione del budget commerciale rappresenta uno dei momenti più delicati e strategici dell'anno. Non si tratta soltanto di fissare dei numeri: si stabiliscono priorità, si orientano comportamenti, si definisce il modo in cui il team di vendita sarà valutato. **Eppure, spesso, una delle scelte più determinanti viene affrontata con leggerezza: misurare le performance sul fatturato o sull'ordinato?**

Quella che potrebbe sembrare una questione tecnica ha in realtà implicazioni profonde sull'equilibrio tra funzioni aziendali, sull'allineamento tra vendite e capacità produttiva, e sulla sostenibilità dei risultati. **La metrica scelta per la definizione del budget non è neutra: riflette la cultura aziendale, i vincoli del settore in cui si opera, ma soprattutto gli obiettivi strategici di breve e lungo periodo.**

In questo articolo analizzeremo nel dettaglio vantaggi, criticità e conseguenze delle due opzioni. Lo faremo partendo da un inquadramento chiaro dei concetti di "fatturato" e "ordinato", per poi confrontare le implicazioni delle diverse scelte su dinamiche organizzative, motivazione del team commerciale, solidità economica e capacità di esecuzione aziendale.

L'obiettivo è fornire una guida operativa e riflessiva allo stesso tempo, utile a imprenditori, direttori commerciali e responsabili di controllo di gestione che vogliono impostare un sistema di budgeting coerente, efficace e soprattutto funzionale agli obiettivi reali dell'impresa.

## Fatturato e ordinato: definizioni e differenze

Prima di addentrarci nelle implicazioni strategiche e organizzative, è necessario chiarire con precisione cosa intendiamo quando parliamo di “fatturato” e “ordinato”. Due termini apparentemente semplici, spesso utilizzati come sinonimi, ma che in realtà fanno riferimento a due momenti diversi del processo commerciale e, soprattutto, a due logiche profondamente distinte.

**Fatturato** è l'insieme dei ricavi generati dalle vendite effettivamente consegnate e fatturate in un certo periodo. È un dato “chiuso”, consuntivo, rilevato nei documenti ufficiali dell'azienda e direttamente collegato al conto economico. Si tratta di un'informazione certa e contabilizzata.

**Ordinato**, invece, rappresenta il valore degli ordini acquisiti in un certo periodo, indipendentemente dal fatto che siano stati o meno ancora consegnati o fatturati. È un dato prospettico, che guarda in avanti: misura la capacità del team commerciale di generare nuovo business, di alimentare il portafoglio ordini e, in teoria, il futuro fatturato.

Questa distinzione ha risvolti concreti nella gestione. Facciamo un esempio.

### Caso 1 – Focus sul fatturato:

Un'azienda meccanica chiude dicembre con 2,8 milioni di euro fatturati. Il team commerciale ha lavorato duramente per anticipare alcune consegne previste a gennaio, in modo da rientrare nel target annuale. I clienti hanno accettato la consegna anticipata, ma l'effetto collaterale è che gennaio partirà con un magazzino scarico.

### Caso 2 – Focus sull'ordinato:

La stessa azienda, nello stesso mese, registra 3,4 milioni di euro di nuovi ordini, ma solo 2,3 milioni di fatturato. I sales manager hanno concentrato gli sforzi sulla raccolta di nuovi contratti, lasciando ad altri reparti la gestione del ciclo operativo. Apparentemente la performance commerciale è eccellente, ma la direzione deve ora valutare la capacità produttiva di evadere quegli ordini nei tempi richiesti e con margini sostenibili.

Questi due scenari mettono in luce il cuore del problema: **il fatturato misura il risultato finale, ma non sempre è sotto il controllo diretto del commerciale; l'ordinato misura l'efficacia commerciale, ma può essere disallineato rispetto alla reale capacità dell'azienda di onorare gli impegni.**

C'è poi un aspetto temporale: il fatturato è già accaduto, è misurabile e consolidato. L'ordinato, invece, guarda al futuro, e porta con sé un certo grado di incertezza, soprattutto se non è

accompagnato da un'adeguata qualificazione del cliente o dalla verifica della fattibilità interna.

Infine, è importante notare che la scelta del parametro incide anche sulla percezione del valore creato: in contesti dove la crescita è l'obiettivo primario, si tende a valorizzare l'ordinato come indicatore di espansione; in contesti dove la solidità economica è centrale, il fatturato resta l'unico dato realmente “spendibile”.

La domanda che le imprese dovrebbero porsi è quindi: **vogliamo misurare ciò che abbiamo portato a casa o ciò che siamo riusciti a consegnare?** La risposta a questa domanda condiziona tutta la struttura dei sistemi di incentivazione, reporting e controllo.

## I vantaggi del budget basato sul fatturato

Impostare i budget di vendita sulla base del fatturato è una prassi ancora molto diffusa, soprattutto nelle aziende con una forte attenzione agli aspetti economico-finanziari. E in effetti, ci sono buone ragioni per considerare il fatturato come parametro di riferimento nella valutazione delle performance commerciali. Vediamone i principali vantaggi.

### È UN DATO CERTO, CONSUNTIVABILE E OGGETTIVO

Il primo e forse più evidente vantaggio del fatturato è che si tratta di un dato chiaro, documentato e verificabile. Non si presta a interpretazioni soggettive, non è influenzato da ipotesi o stime: una fattura emessa è una vendita conclusa. Questo aspetto assume una valenza rilevante nei contesti aziendali dove è importante garantire trasparenza e confrontabilità dei risultati tra i vari sales manager o tra periodi diversi.

### È DIRETTAMENTE COLLEGATO AL CONTO ECONOMICO

Il fatturato incide direttamente sul risultato economico dell'azienda. Misurare la performance commerciale su questo parametro garantisce allineamento tra ciò che il commerciale porta e ciò che l'azienda registra in termini di ricavi. È una metrica che parla lo stesso linguaggio dell'amministrazione, del controllo di gestione e della proprietà.

Inoltre, consente di valutare immediatamente la sostenibilità dell'attività commerciale rispetto agli obiettivi di marginalità e redditività.

## DISINCENTIVA COMPORTAMENTI OPPORTUNISTICI

Usare l'ordinato come metrica può, in alcuni casi, incentivare comportamenti opportunistici, come la raccolta di ordini "deboli" (clienti poco affidabili, margini bassi, date di consegna indefinite). Al contrario, legare il budget al fatturato riduce questo rischio: per "portare a casa" il risultato, l'ordine deve essere evaso e trasformato in un documento fiscale. È un modo per evitare vendite speculative o poco strutturate, che spesso generano costi e complicazioni operative.

## FAVORISCE L'EFFICIENZA DELL'INTERA FILIERA

Il focus sul fatturato spinge il team commerciale a coordinarsi con le funzioni operative (produzione, logistica, amministrazione) per garantire la puntualità delle consegne e la correttezza dei flussi documentali. Questo allineamento, se ben gestito, può rafforzare la coesione interna e accelerare i cicli di vendita-consegna-incasso.

Il fatturato, dunque, ha molte frecce al suo arco: è misurabile, tangibile, coerente con la logica economica e difficile da manipolare. Tuttavia, proprio per la sua natura "a valle" del processo commerciale, **impone al sales manager di fare i conti con elementi che, in parte, esulano dal suo controllo diretto.** Questo è uno dei principali limiti, e sarà il punto di partenza della prossima sezione.

## I limiti del budget basato sul fatturato

Se da un lato il fatturato rappresenta un parametro solido, oggettivo e strettamente connesso ai risultati economici dell'impresa, dall'altro presenta alcune criticità rilevanti, soprattutto quando utilizzato come unico riferimento per la definizione e la valutazione dei budget commerciali.

### IL FATTURATO È SOLO IN PARTE SOTTO IL CONTROLLO DEL COMMERCIALE

Uno dei limiti più evidenti del budget basato sul fatturato è che il sales manager, nella maggior parte dei casi, non controlla direttamente il processo che porta alla fatturazione. Una volta acquisito l'ordine, subentrano variabili di altra natura: capacità produttiva, disponibilità di materie prime, efficienza logistica, puntualità della consegna, correttezza della documentazione, ecc.

Misurare la performance del commerciale solo sul fatturato significa, in alcuni casi, renderlo responsabile di fattori esterni alla sua sfera d'azione. Questo può generare frustrazione, disallineamento e perdita di motivazione, soprattutto quando l'impegno commerciale è elevato ma non si traduce in fatture per ragioni indipendenti.

### FAVORISCE DINAMICHE DI "CHIUSURA FORZATA" A FINE PERIODO

Un altro effetto collaterale ricorrente è la pressione sul team commerciale a fine trimestre o fine anno per raggiungere gli obiettivi di fatturato. Questo meccanismo può generare comportamenti non ottimali:

- scontistiche aggressive pur di "fare numero";
- sollecitazioni forzate ai clienti per accettare consegne anticipate;
- spinte interne a produrre e spedire in modo non coordinato con le reali priorità.

Tali dinamiche, oltre a creare tensioni organizzative, rischiano di compromettere i margini, la qualità percepita dal cliente e, nel lungo periodo, la reputazione commerciale dell'impresa.

## NON FOTOGRAFA LA REALE DINAMICA COMMERCIALE IN TEMPO REALE

Il fatturato è un indicatore "a posteriori": racconta ciò che è stato consegnato e fatturato, non ciò che sta accadendo nel mercato. In presenza di cicli lunghi tra ordine e consegna, potrebbe non rappresentare fedelmente la vivacità dell'attività commerciale. Questo può ostacolare le decisioni tempestive e impedire alla direzione di anticipare criticità o opportunità.

In sintesi, il fatturato è un ottimo indicatore del risultato finale, ma presenta limiti evidenti quando viene utilizzato come unico criterio di valutazione del team commerciale. Il rischio è quello di costruire sistemi premianti che non valorizzano le reali capacità commerciali, né sostengono le strategie di sviluppo dell'azienda. Nella prossima sezione vedremo cosa succede quando si sceglie invece di basare il budget sull'ordinato, spostando il baricentro della misurazione a monte del processo.

## I vantaggi del budget basato sull'ordinato

Definire i budget di vendita sulla base dell'ordinato – ovvero il valore degli ordini acquisiti, indipendentemente dalla loro effettiva evasione o fatturazione – rappresenta un cambio di prospettiva rilevante. Si tratta di una scelta che sposta il focus dalla fine del processo commerciale al momento iniziale: l'atto di vendita vera e propria. Ecco i principali vantaggi di questa impostazione.

### MISURA CIÒ CHE IL COMMERCIALE PUÒ DAVVERO CONTROLLARE

Uno dei principali punti di forza dell'ordinato è che rappresenta l'output diretto dell'attività commerciale. Il sales manager ha responsabilità piena sull'acquisizione dell'ordine: è lui (o lei) che ha gestito la trattativa, costruito la relazione, negoziato condizioni e chiuso l'accordo.

Utilizzare l'ordinato come metrica consente quindi di misurare la performance commerciale in modo più diretto e coerente, evitando di attribuire responsabilità per eventuali inefficienze operative o ritardi produttivi che esulano dal suo controllo.

## FAVORISCE UNA CULTURA PROATTIVA E DI SVILUPPO

Il focus sull'ordinato spinge la forza vendita a concentrarsi sulla generazione di nuovo business, sull'acquisizione di clienti, sull'espansione del portafoglio ordini. Questo approccio è particolarmente utile in fasi di crescita, in contesti competitivi o in aziende che vogliono aumentare la propria penetrazione commerciale.

L'ordine raccolto è un indicatore precoce di successo commerciale, e permette all'azienda di anticipare le tendenze di mercato, reagire con maggiore tempestività, pianificare la produzione con un orizzonte più ampio.

## RIDUCE IL RISCHIO DI COMPORTAMENTI DISTORSIVI LEGATI AL TIMING

A differenza del fatturato, che spesso genera dinamiche di "fine periodo" (forzature su sconti, pressioni per anticipare consegne, fatturazioni forzate), l'ordinato consente una gestione più equilibrata e fluida dell'attività commerciale. Il focus si sposta sulla qualità e quantità degli ordini acquisiti, piuttosto che sulla loro tempistica di fatturazione.

Questo approccio contribuisce anche a stabilizzare il lavoro degli altri reparti, che non subiscono picchi di pressione concentrati in chiusure di trimestre o fine anno.

## CONSENTE UN MONITORAGGIO PIÙ DINAMICO DELL'ANDAMENTO COMMERCIALE

L'ordinato è un indicatore immediato dell'attività di vendita: fornisce segnali anticipati rispetto al fatturato e permette di correggere la rotta più velocemente. Un calo nel numero o nel valore degli ordini è un segnale d'allarme precoce, che consente alla direzione commerciale di intervenire prima che l'effetto si manifesti sul conto economico.

Questo aspetto è particolarmente utile nelle aziende con tempi lunghi tra ordine e consegna, dove il fatturato può non riflettere l'andamento reale del mercato.

## I limiti del budget basato sull'ordinato

Se utilizzare l'ordinato come base per la definizione dei budget di vendita consente di valorizzare l'impegno e la capacità del team commerciale, è altrettanto vero che questa scelta comporta una serie di rischi organizzativi, operativi e strategici, soprattutto se non viene accompagnata da strumenti di monitoraggio adeguati e da una forte integrazione tra le funzioni aziendali.

### RISCHIO DI ORDINI NON QUALIFICATI

Il primo e più evidente pericolo è quello di incentivare la raccolta di ordini "deboli", cioè formalmente acquisiti ma non realmente solidi:

- clienti con affidabilità creditizia discutibile;
- condizioni commerciali insostenibili (sconti eccessivi, margini nulli o negativi);
- volumi sovrastimati o richieste poco realistiche.

In un sistema in cui il budget è costruito sull'ordinato, il commerciale è spinto a massimizzare il valore degli ordini, anche a costo di abbassare il livello di selezione o di negoziare condizioni troppo favorevoli per il cliente. Questo può portare a un portafoglio ordini gonfiato ma fragile, che rischia di tradursi in mancata fatturazione o, peggio, in perdite economiche.

## SCOLLEGAMENTO TRA VENDITE E CAPACITÀ PRODUTTIVA

Un altro rischio ricorrente è quello del disallineamento tra l'attività commerciale e la capacità dell'azienda di evadere gli ordini nei tempi e modi richiesti. Se la forza vendita spinge per acquisire ordini senza un confronto costante con la produzione e la logistica, si può generare un effetto domino:

- ritardi di consegna;
- sovraccarichi produttivi;
- clienti insoddisfatti;
- costi extra per gestire l'urgenza.

In questi casi, l'azienda rischia di compromettere il rapporto con il cliente, pur avendo formalmente "centrato" gli obiettivi di budget.

## DIFFICOLTÀ DI VERIFICA OGGETTIVA

A differenza del fatturato, che è tracciato in modo univoco nei sistemi contabili, l'ordinato può essere soggetto a interpretazioni diverse: ordini annullati, sospesi, modificati, duplicati. Senza un sistema di gestione ordini ben strutturato, diventa difficile verificare in modo oggettivo e omogeneo le performance commerciali, con il rischio di conflitti, contestazioni e mancanza di trasparenza.

Inoltre, in aziende con una forte componente progettuale o su commessa, può essere complesso definire quando un ordine è effettivamente acquisito: è firmato? è confermato con caparra? è subordinato ad autorizzazioni tecniche o finanziarie?

In sintesi, utilizzare l'ordinato come base per i budget di vendita significa valorizzare l'azione commerciale in senso stretto, ma richiede sistemi informativi affidabili, controlli solidi e una cultura aziendale orientata alla responsabilità diffusa. Senza questi elementi, il rischio è di costruire castelli di sabbia: alti volumi di ordini che non si trasformano in valore.

## Il punto di vista del Sales Manager (e dell'imprenditore)

La scelta tra fatturato e ordinato come parametro di riferimento per i budget di vendita non è solo una questione tecnica. È, prima di tutto, una scelta che influenza comportamenti, motivazioni e

relazioni. E lo fa in modo molto diverso, a seconda del ruolo che si occupa in azienda. In questa sezione analizziamo il punto di vista di due figure chiave: il sales manager, chiamato a raggiungere l'obiettivo, e l'imprenditore (o il CEO), che quegli obiettivi li definisce.

### IL PUNTO DI VISTA DEL SALES MANAGER: VOGLIO CONTARE QUELLO CHE POSSO CONTROLLARE

Per il Responsabile Vendite e i Sales Manager, la metrica scelta per valutare la propria performance è tutt'altro che neutra. Il sales manager tende naturalmente a preferire un parametro che:

- rientri nel suo raggio d'azione diretto;
- sia chiaro e misurabile in tempo reale;
- non sia soggetto a variabili esterne o ritardi operativi.

In quest'ottica, l'ordinato risponde meglio alle sue esigenze. È la conseguenza diretta della sua attività: clienti incontrati, trattative condotte, contratti firmati. Se ha fatto il suo lavoro, il risultato è visibile e immediato. Il fatturato, al contrario, può generare senso di ingiustizia: "Ho chiuso ordini importanti, ma la produzione non consegna, quindi non fatturo, quindi non raggiungo il target".

Questo disallineamento può diventare fonte di demotivazione, soprattutto in contesti in cui non c'è una comunicazione fluida tra i reparti o dove mancano strumenti di gestione condivisi del portafoglio ordini.

### IL PUNTO DI VISTA DELL'IMPRENDITORE: VOGLIO RISULTATI REALI, NON INTENZIONI

Dal lato dell'imprenditore o della direzione generale, la prospettiva cambia. Qui l'obiettivo non è solo stimolare l'attività commerciale, ma garantire la sostenibilità economica e finanziaria dell'azienda. Il parametro "fatturato" è più rassicurante perché:

- è un dato certo, fiscalmente registrato;
- impatta direttamente sul conto economico e sulla cassa;
- permette di valutare concretamente l'apporto del commerciale alla redditività aziendale.

Chi guida l'azienda tende a diffidare degli indicatori "promessa" – come l'ordinato – se non sono supportati da una forte struttura di controllo. L'imprenditore sa che non tutti gli ordini diventano valore, e che troppi ordini raccolti in modo disordinato possono generare danni anziché opportunità.

Tuttavia, in contesti dinamici, dove il mercato cambia rapidamente e la crescita è una priorità, anche l'imprenditore riconosce l'importanza dell'ordinato come indicatore anticipato di vitalità. La sfida è riuscire a coniugare visione commerciale e capacità esecutiva.

## L'ordinato è il parametro giusto, se l'azienda è pronta.

Dopo aver analizzato vantaggi, criticità, implicazioni organizzative e sistemi premianti, una conclusione si impone con chiarezza: **il parametro dell'ordinato è, nella maggior parte dei casi, il più coerente per misurare la performance commerciale**. Non perché sia perfetto, ma perché è quello che più direttamente lega il risultato all'azione, responsabilizzando il sales manager su ciò che può davvero governare: la relazione con il cliente, la costruzione dell'offerta, la capacità di chiudere contratti.

L'ordinato misura il dinamismo commerciale, la vitalità della rete, la capacità dell'azienda di generare futuro. È un indicatore strategico, non solo operativo. E in un contesto competitivo in cui serve rapidità, adattamento e sviluppo, focalizzarsi su ciò che si genera – prima ancora di ciò che si realizza – è una scelta di visione.

Naturalmente, questa scelta richiede alcune condizioni:

- un sistema di gestione degli ordini strutturato, affidabile, integrato con le operations;
- una valutazione attenta della qualità dell'ordinato, non solo del volume;
- un coinvolgimento attivo del controllo di gestione, per collegare l'azione commerciale ai risultati economici e finanziari.

Usare l'ordinato come parametro di riferimento non significa ignorare il fatturato, ma guardare oltre il consuntivo per costruire un sistema che anticipa, guida, orienta. È una scelta che responsabilizza, che stimola, che prepara l'azienda a crescere con consapevolezza.

In definitiva, il parametro migliore è quello che allinea persone, numeri e strategia. E oggi, per molte aziende, questo parametro si chiama ordinato.

## Come possiamo aiutarti

- **Definizione dei parametri di budget commerciale**  
Ti affianchiamo nella scelta dei parametri più coerenti con la tua strategia aziendale – fatturato, ordinato o un sistema misto – per costruire budget che orientino davvero i comportamenti del team commerciale.
- **Progettazione di sistemi premianti efficaci**  
Sviluppiamo meccanismi di incentivazione per i sales manager che siano chiari, motivanti e allineati agli obiettivi aziendali, evitando effetti distorsivi.
- **Allineamento tra vendite e strategia aziendale**  
Facilitiamo l'integrazione tra forza vendita, produzione e controllo di gestione, garantendo che i KPI commerciali non siano semplici numeri, ma leve reali per l'esecuzione strategica.
- **Monitoraggio e adattamento continuo**  
Implementiamo strumenti per il monitoraggio costante della performance commerciale, con cruscotti su misura e sistemi di alert che aiutano a correggere la rotta prima che gli obiettivi si allontanino.



### VALORA SRL

Corso Vittorio Emanuele II, 58  
46100 Mantova (Italy)

[www.valora.co](http://www.valora.co)  
[info@valora.co](mailto:info@valora.co)

Questa pubblicazione fornisce informazioni di carattere generale e non rappresenta una consulenza professionale fornita da VALORA S.r.l. Prima di prendere decisioni o intraprendere azioni che potrebbero influenzare i risultati della propria azienda, è consigliabile consultare un professionista qualificato. VALORA S.r.l. non sarà responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o si basi su queste informazioni.

Questo documento è stato redatto con il supporto di un assistente AI per facilitare la ricerca e la stesura dei contenuti. Il contenuto è stato rivisto e adattato per riflettere la nostra esperienza ed il nostro punto di vista.