

# 5 step per guidare il tuo business con i rolling forecast



## Panoramica

Prova a immaginare che una nave stabilisca la rotta da seguire in base alle condizioni metereologiche dell'anno precedente e che non cambi mai direzione, indipendentemente da ciò che accade. All'improvviso, arriva una burrasca. Dal nulla, si materializzano banchi di nebbia. Nuvole tempestose appaiono all'orizzonte. Ma la nave non cambia la sua rotta, perché, dopo tutto, le previsioni davano bel tempo. La nave si dirige dritta verso un uragano: il disastro.



“

Il modo più affidabile per prevedere il futuro è capire il presente.

**John Naisbitt**  
Autore di *Megatrends*

## Questi errori sono più comuni di quanto si pensi

Tuttavia, molte aziende continuano a commetterli. Lavorano settimane o anche mesi su un piano o un budget annuale, per poi ritrovarsi, a progetto completato, in condizioni di mercato drasticamente cambiate e ipotesi iniziali ormai completamente sballate. Fanno previsioni in base ai dati storici e alle congetture di manager e business leader. Non cambiano la rotta, nemmeno se si trovano in balia dei venti della concorrenza.



## Stabilisci la rotta con i rolling forecast

Ma c'è un modo migliore per navigare negli agitati mari del business: i rolling forecast (previsioni continue). Diversamente dalla solita pratica annuale, le previsioni continue vengono effettuate con cadenza regolare. Al contrario dei budget con centinaia di voci, le previsioni continue si concentrano sui fattori trainanti del business. E piuttosto che concentrarsi sul passato, i rolling forecast fungono da sistemi di allertamento, quando l'azienda sta per perdere la rotta; aiutano a vedere oltre il tradizionale "muro" del budget, con l'aggiornamento continuo con i dati effettivi, in modo da calibrare rapidamente le leve che stimolano le performance.

## Perché provare i rolling forecast?

Permettono di rispondere in maniera agile all'evoluzione delle condizioni del mercato

Ottimizzano il processo decisionale per una migliore pianificazione aziendale

Consentono di individuare gap nelle performance future

Aiutano gli executive a gestire le aspettative rispetto alle performance

Riducono i cicli di pianificazione aziendale con un modello più efficiente e indirizzano il tempo recuperato su attività più strategiche

## Contribuiscono ad aumentare il fatturato

Implementare i rolling forecast, però, non è così semplice. Alcune persone obiettano che deviano l'attenzione dagli obiettivi aziendali. In realtà, i rolling forecast assicurano che gli obiettivi siano realistici, perché i piani vengono costantemente aggiornati e le performance monitorate di conseguenza. Ad esempio, presumiamo l'azienda abbia un budget annuale di 100 milioni. Se secondo i rolling forecast saranno insufficienti a causa di fattori esterni, è possibile lavorare per convincere il management a definire obiettivi più realistici, modificare i livelli di investimento o le priorità.



Il 71% delle aziende di maggior successo attenua questo rischio [di imprecisione] aggiornando continuamente le previsioni per riflettere le attuali condizioni del business.

**Aberdeen Group**

## STEP 1

### Usa un'applicazione dedicata per i rolling forecast (non eseguirli con i fogli di calcolo)

#### I fogli di calcolo rendono le cose "quasi impossibili"

Sebbene l'80% delle aziende usi fogli di calcolo per la pianificazione e l'analisi finanziaria, l'associazione dei professionisti finanziari avverte, "tentare di eseguire un rolling forecast per un'azienda multimilionaria o multimiliardaria in Excel è quasi impossibile". Questo perché le varie versioni delle previsioni, necessarie per generare diversi scenari, sono estremamente difficili da aggiornare e gestire con i fogli di calcolo. È facilissimo commettere errori, come link e formule danneggiati, che costringono il team Finance a tamponare le piccole perdite invece di arginare la marea.

#### Altro problema...

Un altro problema sono i fogli di calcolo disseminati come piccole isole nei reparti di marketing, vendite, finance e così via. Ognuno di essi potrebbe utilizzare ipotesi, standard e addirittura software diversi, complicando l'aggregazione, la combinazione e il consolidamento delle previsioni.

#### Stai alla larga da questi problemi

Automatizzando i rolling forecast con un'applicazione cloud, l'azienda può tenersi alla larga da questi problemi. Questo tipo di soluzione può ridurre del 70%, o anche di più, il tempo necessario per portare a termine una pianificazione finanziaria. Cerca una soluzione che consenta di implementare e integrare in modo semplice e frequente dati reali da qualsiasi sistema. È importante poter creare rapidamente più versioni che permettono di analizzare le performance in diversi scenari ipotetici. Un sistema cloud permette di agire rapidamente, da qualsiasi posizione. La precisione delle previsioni risulterà migliorata e sarà possibile correre ai ripari più velocemente in caso di allarme tempesta.

“

Oltre il 90% dei fogli di calcolo contiene errori gravi, mentre più del 90% degli utenti è convinto che i suoi modelli siano privi di errori.

ACCA

## STEP 2

### Lasciati guidare dai fattori trainanti, non dai dettagli

#### Non restare impantanato

È vero, il tuo budget annuale contiene migliaia di voci, ma i rolling forecast devono essere eseguiti a livello globale, altrimenti resterai impantanato in quisquilia e le previsioni finiranno per diventare un esercizio di mera ricompilazione dei budget. I rolling forecast basati sui fattori trainanti del business, piuttosto che su innumerevoli dettagli, sono più snelli e meno complessi da elaborare per tutti. I manager potrebbero ammutinarsi se pensassero che i rolling forecast richiedono lo stesso carico di lavoro di un intero budget, ma saranno molto più partecipi se potranno concentrarsi su poche ma importanti variabili.



“

Con lo stesso vento, una nave vira a est e l'altra vira a ovest. È l'assetto delle vele, e non la burrasca, a determinare la rotta.

Ella Wheeler Wilcox  
Poetessa e autrice americana

#### Concentrati sui fattori significativi per il business

Concentra i rolling forecast su fattori significativi per il business, quali rischio, profitto e capitale circolante.

Un'applicazione flessibile e personalizzabile consentirà di tenere conto anche dei fattori specifici per il tuo settore. Ad esempio, per una compagnia energetica i fattori di profitto potrebbero includere la domanda dei clienti, l'utilizzo della raffineria e il volume. Il capitale circolante potrebbe essere influenzato dai costi del personale e dalle modifiche delle tariffe. I fattori di rischio potrebbero includere la volatilità dei prezzi delle merci e i contraccolpi delle sovvenzioni rinnovabili. I fattori trainanti per un'azienda software saranno completamente diversi.

#### Uno tira l'altro

Anche i collegamenti tra i vari fattori sono molto importanti. Le modifiche nelle previsioni di vendita influiscono sulle proiezioni di fatturato, che influiscono a loro volta sulle spese, e così via. Cerca un sistema che garantisca visibilità dei legami e delle dipendenze tra i vari fattori del modello. Il sistema dovrebbe anche consentire di creare modelli basati su fattori che coinvolgono tutti i reparti.

Ad esempio, se il prezzo è un fattore trainante per le vendite, la modifica di un prezzo influirà sulle vendite totali, sul prezzo di costo, sulle spese e altro.

## STEP 3

### Usa i rolling forecast per sperimentare diversi scenari ipotetici

**La domanda è: "Che cosa succederebbe se...?"**

Il vantaggio dei rolling forecast, e uno dei modi per dimostrarne l'efficacia, è la possibilità di definire scenari ipotetici in un modo che i vari fogli di calcolo, collegati tra loro da formule, non possono fare. Con il giusto sistema, sarà possibile modificare poche ipotesi e fattori chiave e visualizzarne immediatamente l'effetto sul piano generale, ad esempio l'impatto di un cambio di prezzo sul personale e sul flusso di cassa.

#### Risparmia tempo

Cerca uno strumento che consenta di modellare, in pochi minuti, non ore, i diversi risultati possibili di varie ipotesi e scenari. Ad esempio, presumiamo che il costo del lavoro stia aumentando in Texas, dove l'azienda ha una sede e dei dipendenti. I sistemi migliori consentono di inserire semplicemente il tasso di aumento per aggiornare tutti i calcoli automaticamente, in modo da visualizzare subito la dichiarazione dei redditi e le conseguenze sulle spese.

#### Immagina tutti gli scenari possibili

Dovresti inoltre essere in grado di salvare versioni illimitate degli scenari, ad esempio lo scenario migliore, quello peggiore, le vendite all'80% o qualsiasi altra variazione necessaria. Cercare di gestire diverse versioni con i fogli di calcolo impedisce di implementare una previsione continua.

La modellazione degli scenari ipotetici determina un importante vantaggio: le aziende possono utilizzarli per creare piani di contingenza in modo da reagire subito laddove cambino le condizioni.

“

Le previsioni hanno senso se sono frequenti.

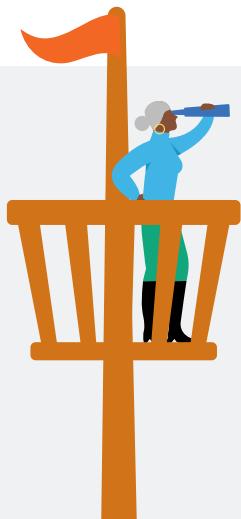
**Edgar Fiedler**  
Economista americano

## STEP 4

### Snellisci il processo di previsione senza associarlo a obiettivi, misure o incentivi

#### Coinvolgi tutti

Affinché siano efficaci, i rolling forecast devono essere supportati e accettati da manager ed executive. Tuttavia, capita spesso che proprio chi ricopre questi ruoli in azienda vincoli le previsioni ai budget. Il pensiero che predomina tra i manager è che saranno valutati in base alla precisione delle previsioni, così come ricevono gli incentivi quando soddisfano gli obiettivi di budget.



“

Inviamo un'istantanea del flusso di cassa all'executive team ogni settimana, in modo che possa valutare l'outlook dei prossimi 18 mesi in base alle nostre previsioni. Workday Adaptive Planning è l'unico strumento in grado di fare tutto questo.

Senior Director FP&A  
Rimini Street

#### Evita di vincolare le previsioni a obiettivi e incentivi

I rolling forecast sono uno strumento di gestione strategica, non di valutazione. Nel momento in cui vengono vincolati a obiettivi e incentivi, ovvero quando i manager iniziano a pensare di perdere credibilità se le previsioni non si avverano, i membri del team inizieranno a gonfiare i numeri. I manager devono invece fare previsioni in base alle reali esigenze del business e al contesto effettivo. Immagina se un ecoscandaglio offrisse una vista del fondo oceanico in base a quello che il capitano vorrebbe vedere, invece della profondità effettiva delle acque e degli ostacoli sommersi. Molto probabilmente, la nave finirebbe per naufragare.

#### Fornisci dati chiari e facilmente accessibili

Offri ai dirigenti una panoramica chiara dei rolling forecast con dashboard al posto di infinite tabelle di numeri. I dashboard dovrebbero essere sempre disponibili, in modo che dirigenti e responsabili non debbano attendere un report dall'IT (il che rappresenta un problema con i sistemi on-premise). In questo modo, potranno utilizzare un rolling forecast per verificare subito le performance in base ai dati effettivi e cambiare rotta prima di scontrarsi con la tempesta perfetta. È in questo contesto che un sistema (o applicazione) automatico, che integra i dati effettivi on demand, da un repository centrale, aggregando tutte le origini, si rivela estremamente prezioso.

## STEP 5

### Scegli l'orizzonte temporale adatto al settore

#### Prevedi il futuro

I rolling forecast sono allineati ai cicli del business, piuttosto che all'anno fiscale. Per aiutare davvero il management team a guardare al futuro e gestirlo in modo proattivo, è buona norma fare previsioni che riguardano dai quattro agli otto trimestri successivi a quello per cui disponi di dati effettivi.

#### Sei domande utili

Non esiste un intervallo di tempo standard valido per tutti i rolling forecast, tutto dipende dal settore, dalle esigenze del business, dai tempi necessari per prendere le decisioni sulle operazioni, sulla capacità e sulla spesa. Ecco alcune domande utili per stabilire l'orizzonte delle previsioni:

1. Qual è la velocità del cambiamento nel mio settore o business?
2. Quanto sono stringenti i requisiti di capitale?
3. Quanto tempo occorre per portare le infrastrutture online? Anni o mesi?
4. Qual è il lead time dei nostri prodotti?
5. Quanto tempo occorre per modificare i contratti di fornitura?
6. Cosa comporta l'adeguamento dei programmi di marketing?

#### Suggerimento: non sarà un foglio di calcolo

Cerca un sistema che consenta di modellare in modo facile e veloce diversi scenari in diversi periodi di tempo, con un semplice clic. Suggerimento: non sarà un foglio di calcolo. Può sembrare ovvio, ma dedica più tempo agli intervalli di tempo brevi, in cui aumentano le probabilità di fare previsioni accurate.

Come per le previsioni metereologiche, i rolling forecast non saranno mai precisi al 100%, quindi concentra le tue iniziative sullo sviluppo di un processo ripetitivo e prevedibile per crearli.



## Previsioni tradizionali vs rolling forecast

I rolling forecast sono allineati ai cicli del business, piuttosto che all'anno fiscale. Vai oltre il tipico orizzonte di pianificazione a un anno e fai previsioni che abbracciano un arco temporale da quattro a otto trimestri successivi a quello per cui disponi di dati effettivi, per aiutare davvero il management team a guardare al futuro e gestirlo in modo proattivo.

### PREVISIONE TRADIZIONALE



### ROLLING FORECAST



# Workday Adaptive Planning ti aiuta a implementare i rolling forecast.

## "Ridurre" è la parola chiave di questi tempi

La volatilità del mercato è inevitabile. Per questo le aziende leader usano i rolling forecast per districarsi in mercati inesplorati e condizioni impreviste. Con capacità complete di definizione del budget, pianificazione e previsione, esse riducono i cicli del 90%.

L'intuitiva interfaccia di Workday Adaptive Planning, simile a Excel, facilita la collaborazione nella pianificazione e nella previsione di fatturato, spese, personale e non solo.



“

Dobbiamo smettere di affidarci alla speranza che il mare resti sempre calmo e imparare ad affrontare la tempesta.

Aristotele Onassis  
Armatore greco

## Riepilogo

### 5 step per guidare il tuo business con i rolling forecast

1. Usa un'applicazione dedicata per i rolling forecast (non eseguirli con i fogli di calcolo)
2. Lasciati guidare dai fattori trainanti, non dai dettagli
3. Usa i rolling forecast per sperimentare diversi scenari ipotetici
4. Snellisci il processo di previsione senza associarlo a obiettivi, misure o incentivi
5. Scegli l'orizzonte temporale adatto al settore

In Workday, lavoriamo per creare un nuovo approccio alla pianificazione e all'analisi aziendale. Favorendo l'agilità del business in un mondo in continua evoluzione, Workday Adaptive Planning aiuta gli utenti aziendali a collaborare, ottenere insight e prendere decisioni più intelligenti in minor tempo. Offriamo potenti funzionalità di modellazione e analytics per aziende di ogni dimensione e al contempo facili da usare per tutti. La nostra applicazione di pianificazione cloud consente alle aziende di tutte le dimensioni di adattarsi all'evoluzione delle condizioni del business con fiducia e agilità.

Per saperne di più, visita [adaptiveplanning.com](https://adaptiveplanning.com).

Guarda una demo o contattaci su [workday.com/it](https://workday.com/it).

