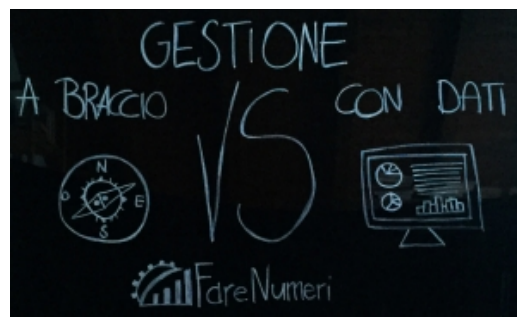


# FORECAST: CHE COS'È E PERCHÉ È FONDAMENTALE PER LA TUA IMPRESA

**L'imprenditore è come il capitano di una nave.** Entrambi hanno un equipaggio da coordinare e una destinazione da raggiungere. A volte il mare è calmo, a volte agitato. Sia il capitano che l'imprenditore sono alla ricerca di una rotta ottimale. Una direzione che li porti verso correnti favorevoli e che li tenga lontano dai pericoli



Vale lo stesso per navi e aziende. Possono essere più o meno grandi, più o meno complesse da gestire, ma le logiche sono identiche. Il capitano, così come l'imprenditore, deve **prendere decisioni** importanti. E trasmettere sicurezza. Avere esperienza è importante per riuscire in questo, ma una buona **strumentazione di bordo** fa la differenza, soprattutto quando la competizione sale di livello.

C'è però una distinzione da fare. Gli strumenti di navigazione si sono evoluti nel tempo, diventando sempre più sofisticati e precisi. Al contrario, **la "sala comandi" delle PMI è rimasta quella degli anni '70**. Molti imprenditori sono infatti fermi alla bussola e all'istinto del "lupo di mare".

## QUALI STRUMENTI AIUTANO A GUIDARE UNA PMI?

Nelle imprese, la plancia di comando si chiama **Controllo di Gestione**. La sua funzione è elaborare e gestire il sistema informativo aziendale, cioè tutti i dati che l'azienda produce ogni giorno.

Il Controllo di Gestione è composto da tutta una serie di strumenti. Uno di questi è il **Forecast**. Conosciamolo meglio.

## CHE COS'È IL FORECAST

Il Forecast è un prospetto simile a un normale bilancio. A differenza di quest'ultimo, che registra valori a consuntivo, il Forecast è una tabella che contiene valori di natura previsionale. Nello specifico, dà una **previsione che guarda avanti di qualche mese**.

La definizione più corretta di Forecast sarebbe questa: **bilancio pre-consuntivo**. Però il mio consiglio è quello di usare il termine inglese: Forecast è più facile da ricordare e, soprattutto, non si confonde con altri schemi di bilancio.

L'impostazione e lo scopo del Forecast sono simili a quelli del budget. Cambia però il **periodo di analisi**. Infatti, mentre il budget è una previsione fatta sull'anno successivo, il Forecast è una previsione sull'anno in corso.

Questa tabella ti aiuterà a capire meglio:

	2017	2018 (30/6)	Trend 2018	Forecast
Ricavi	1.000	620	1.240	Inserire Valore
Acquisti	500	330	660	Inserire Valore
C. Generale	100	50	100	Inserire Valore
C. Lavoro	150	80	160	Inserire Valore
<b>MOL</b>	<b>250</b>	<b>160</b>	<b>320</b>	
Ammortamenti	180	90	180	Inserire Valore

Nell'esempio sopra, ci troviamo ad aver pronte le registrazioni contabili al 30 giugno 2018. Vogliamo quindi **fare una previsione** sui valori di chiusura del bilancio a fine anno.

La colonna "Trend 2018" fa un banale calcolo aritmetico che annualizza il dato parziale (in questo caso divide per 6 e moltiplica per 12 il dato di giugno). In altre parole, **la colonna Trend 2018 ipotizza** una seconda parte dell'anno condotta con lo **stesso "passo"** della prima.

I valori nella colonna Forecast devono essere inseriti dall'**imprenditore**. È infatti lui a conoscere le informazioni su ordini, trattative e progetti di spesa che si concretizzeranno nei mesi successivi. Basandosi sui valori dell'anno passato e sul valore tendenziale dell'anno in corso, si possono fare stime verosimili. Chi ha mansioni operative **conosce in anticipo i ricavi e i costi che la contabilità registrerà nei mesi dopo**.

Che cos'è dunque il Forecast? Un esercizio che traduce in numeri di bilancio informazioni che sono già nella testa di imprenditori, forza vendita e ufficio acquisti.

***"Chi controlla il passato controlla il futuro. Chi controlla il presente controlla il passato"***  
- *George Orwell*

### COME SI PREPARA UN FORECAST?

La preparazione di Forecast avviene in **4 passi**. Ecco quali sono:

#### 1. Riclassificazione del bilancio provvisorio

La **riclassificazione del conto economico** va fatta prima di ogni altra cosa. I prospetti fiscali che escono dai programmi di contabilità sono inutilizzabili. I bilanci a sezioni contrapposte assolvono soltanto a funzioni amministrative e contabili.

Quando l'imprenditore vuole analizzare i numeri della sua azienda, non deve avere tra le mani bilanci contabili. Qualcuno deve provvedere a riclassificarli. Altrimenti diventa impossibile utilizzare i dati per fare analisi ed elaborare strategie.

#### 2. Integrazione e rettifica dei dati incompleti

Le registrazioni contabili hanno un passo più lento rispetto ai bisogni informativi di chi gestisce l'azienda. I dati di vendita arrivano in pochi giorni, ma il resto si fa spesso desiderare. È però possibile ottenere bilanci completi con poche, semplici integrazioni. Quali integrazioni? Se vuoi conoscerle, ti consiglio di leggere questo articolo sul **fast closing**.

#### 3. Calcolo dei valori tendenziali

È la colonna "Trend 2018" dell'esempio sopra. Offre all'imprenditore un parametro facile da confrontare. Indica una cifra di riferimento pronta all'uso, senza dover fare calcoli a mente.

#### 4. Inserimento dei valori attesi

È la colonna “Forecast” del nostro esempio. Può succedere che i valori espressi dal Trend siano molto simili a quelli del Forecast. In egual maniera può capitare che il bilancio del primo semestre incorpori una vendita o una spesa importante che nel secondo semestre non si ripeterà. Come comportarsi in questi casi? Il Forecast serve a far emergere e a trascrivere in maniera ordinata i numeri e le informazioni che l'azienda già possiede.

Però, si sa: non tutte le voci evolvono in modo lineare o tendenziale. **Alcune potrebbero essere influenzate da più fattori**, come la stagionalità. Quelle voci vanno dunque aggiustate.

#### QUANDO PREPARARE IL FORECAST?



Consiglio di redigere il documento almeno due volte l'anno. Quando? **Alla fine del 2° e del 3° trimestre**. Cioè quando sono disponibili i dati contabili di fine giugno e di fine settembre.

D'altronde, **la ripartenza dopo le ferie è come un nuovo inizio d'anno**. Il Forecast aiuta l'imprenditore a fare il punto della situazione e innesca le prime considerazioni sullo scenario degli ultimi mesi dell'anno.

**Il Forecast di fine 3° trimestre si fa nei mesi di ottobre-novembre**, insieme al budget per l'anno dopo. In pratica: se l'azienda a novembre vuol fare un po' di programmazione per l'anno dopo, è bene che prima faccia una stima sulla chiusura dell'anno in corso. Un Forecast, per l'appunto.

Chi è veloce e organizzato può fare il Forecast anche alla fine di ogni mese. **Non ha però molto senso farlo nei primi mesi dell'anno**. In effetti, eviterei già a febbraio di pensare alla fine dell'anno. Da giugno in poi invece ci sta. Da lì ha senso cominciare a guardare al traguardo del 31 dicembre, per arrivare con le idee chiare e pianificare i progetti per l'esercizio successivo.

Ancora un'osservazione. Mano a mano che si avvicina la fine dell'anno, **il Forecast somiglierà sempre più al bilancio di chiusura consuntivo**.

#### ALCUNE CONSIDERAZIONI FINALI

Il Forecast è il processo più semplice a disposizione delle aziende per fare previsioni credibili. Per intenderci, possiamo dire che il **Forecast è un po' il “fratello minore” del budget e del business plan**. Infatti, i tre documenti sono tutti strumenti di analisi prospettica. Aiutano cioè l'imprenditore a interpretare il futuro della sua azienda.

Ancor oggi, **sono purtroppo pochissimi gli imprenditori italiani che adottano processi di budget e Forecast**. Come mai? Perché, in genere, sono convinti che l'unico parametro sicuro per gestire il domani sia il lavoro duro, quello fatto a testa bassa. Va bene, ognuno è libero di fare le proprie scelte. L'importante è poi non prendersela con il “mercato cattivo” quando, rialzando la testa, ci si accorge di aver corso come un criceto nella ruota.

Ci sarebbero altri punti da approfondire sul tema del **Forecast aziendale**, ma in questo blog voglio condividere in modo semplice solo gli aspetti più utili di ogni argomento. Lavoro con le PMI da molti anni, e conosco bene le difficoltà che gli imprenditori incontrano nel gestire e guidare un'azienda. Se queste tematiche ti interessano ti invito a iscriverti alla [newsletter mensile](#) e anche sul canale su [YouTube](#).