

# Global Planning Survey 2023: tendenze chiave e spunti per i business leader

In che modo le aziende stanno trasformando i modelli di pianificazione per l'anno prossimo? Board ha intervistato 2.454 esperti di 12 settori per capire la situazione del mercato.



# In che modo le aziende stanno trasformando i modelli di pianificazione per prepararsi al futuro?

## Una premessa del CEO di Board Marco Limena



Quanto sarebbero a rischio le aziende in caso di recessione globale, conflitto militare o disastro climatico? Quanto sono resilienti le supply chain di fronte alle avversità inaspettate? Anche se non sappiamo prevedere il futuro, possiamo renderci conto che una nuova realtà è alle porte: **è iniziata l'era delle perturbazioni continue**. Questa frase deve rappresentare un campanello d'allarme per le aziende che si impegnano per pianificare un futuro migliore. Ormai la pianificazione continua non è più un lusso, ma un imperativo.

È sempre più evidente che i dirigenti sono chiamati ad affrontare questa realtà con azioni coraggiose e decise. Una dimostrazione di questo cambio di mentalità è il fatto che i consigli di amministrazione e gli investitori hanno iniziato a pretendere un approccio più completo e strategico alla pianificazione, mentre un gran numero di aziende sta aumentando i budget destinati a trasformare l'approccio ai processi di planning. La trasformazione è necessaria, e il momento per realizzarla è adesso.

È però allarmante constatare che, nonostante questa necessità sia riconosciuta a livello pressoché universale, molte organizzazioni siano ancora impreparate a intraprendere il percorso che le attende. La metà delle aziende non dispone di un processo chiaro per realizzare una trasformazione della pianificazione. Ancora più incredibile è il fatto che ben il 98% delle imprese si affida ancora a fogli di calcolo statici, esponendosi così a rischi inutili.

Board ha condotto un ampio studio comparativo per capire come i dirigenti di diverse aziende a livello globale stiano affrontando queste sfide. Il nostro team ha intervistato 2.454 decision-maker nel settore della pianificazione finanziaria, della pianificazione della supply chain e del merchandise planning in aziende con oltre 500 dipendenti nel Regno Unito, negli Stati Uniti, in Germania, Francia, Italia, Giappone, Australia e Singapore.

Questo report esamina i dati del sondaggio, analizzando la capacità delle aziende di pianificare in modo efficace e fornendo consigli utili per raggiungere l'ideale di una pianificazione più intelligente. Dai risultati emergono quattro imperativi che le aziende devono rispettare per potenziare la pianificazione operativa e diventare più agili e resilienti.

Siamo certi che questi accorgimenti faranno davvero la differenza per le aziende, aiutandole a trovare la via del successo. Vediamo quindi come possiamo contribuire a trasformare il panorama imprenditoriale a livello globale.

## La perturbazione continua richiede una pianificazione continua

I recenti avvenimenti a livello globale, uniti alle continue perturbazioni economiche e geopolitiche, hanno portato a cambiamenti significativi nel modo in cui le aziende si adattano alle sfide e le superano. Non sorprende quindi che la maggior parte degli intervistati abbia individuato la necessità di disporre di risorse di pianificazione efficaci che li supportino nei momenti di crisi. I dirigenti d'azienda concordano sulla necessità di fare di più per sfruttare i migliori approcci e le piattaforme più recenti in questo ambito. La visione dell'Intelligent Planning di Board è quella di mettere le aziende nelle condizioni di prendere le decisioni giuste e ottenere risultati migliori.

Dai risultati dell'indagine è emerso che l'85% delle aziende ha iniziato a dedicarsi più seriamente alla pianificazione e che il 94% dei decision-maker ritiene che il consiglio di amministrazione della propria azienda stia cercando di adottare un approccio più strategico alla pianificazione.

Tutto ciò si traduce in un aumento dei budget e delle azioni volte a migliorare la pianificazione. Più di tre quarti (76%) delle aziende hanno aumentato il budget per la trasformazione della pianificazione, e il 97% ha realizzato qualche forma di trasformazione della pianificazione negli ultimi anni.

Ciò significa automaticamente che adesso le aziende sono più forti e meglio preparate ad affrontare le perturbazioni future? Purtroppo non è proprio così. Nella pianificazione

aziendale, il divario tra intenzioni e realtà è ancora evidente. Ad esempio, alla domanda sulle risorse disponibili e sulla capacità di realizzare dei piani per affrontare gli eventuali shock aziendali dei prossimi anni, solo un dirigente su due ha dichiarato di prepararsi a una recessione di due anni, nonostante le frequenti previsioni in tal senso. Allo stesso tempo, sembra che l'impatto della pandemia sulla supply chain non abbia lasciato grandi insegnamenti, dato che quasi un terzo (29%) delle aziende non ha ancora messo in atto piani di emergenza per prepararsi a un periodo di perturbazioni continue. Sembra che, nonostante le migliori intenzioni e l'impegno, i progetti di trasformazione non riescano mai a decollare.

Quindi, cosa possono fare le organizzazioni per migliorare la capacità di pianificazione a livello globale? E come possono reagire con agilità e tenacia di fronte a un futuro imprevedibile? Scopriamolo esaminando quattro imperativi chiave per il successo.

**La pianificazione continua è ormai un imperativo.**

**Il 94% dei consigli di amministrazione e degli investitori chiedono un approccio più completo e strategico alla pianificazione.**



1

**Procedere con dati accurati e in tempo reale**

Su scala globale, quasi la metà degli intervistati dichiara che sono necessari processi più trasparenti e semplici per l'avvio e la realizzazione della trasformazione della pianificazione. Molte aziende si affidano ancora a modelli di pianificazione annuale che non riescono a tenere il passo con i rapidi cambiamenti che si registrano oggi sui mercati. Il 48% degli intervistati dichiara infatti che l'obiettivo principale rimane la pianificazione annuale e che le revisioni al di fuori di questo ciclo vengono effettuate solo su richiesta della dirigenza.

È interessante notare che, analizzando i dati regionali, questo approccio risulta ancora molto diffuso in Europa e in Giappone. Solo negli Stati Uniti e a Singapore emerge che la maggior parte delle aziende supporta i propri piani annuali con dati costantemente aggiornati e on-demand, per rendere il processo decisionale più agile e naturale nell'ambito del processo di pianificazione complessivo.

**13%**

**delle aziende non è stato colpito dai recenti eventi di portata globale, come il COVID e la guerra in Ucraina.**

Nella maggior parte dei casi il risultato è un aumento degli investimenti, una rinnovata attenzione alla pianificazione e la spinta verso un cambiamento basato sull'utilizzo di dati in tempo reale.

“

**I dati in tempo reale  
sono un catalizzatore  
del cambiamento.**

”

Le aziende beneficiano di questo cambiamento di mentalità riducendo le attività ridondanti e potendo lavorare con maggiore agilità. Il primo imperativo che si può individuare è così sintetizzabile: le aziende devono utilizzare dati accurati e in tempo reale per migliorare il processo decisionale nella pianificazione operativa.

Il corretto utilizzo dei dati in tempo reale si basa su strumenti che riducono il tempo dedicato alla gestione dei dati, soprattutto attraverso l'automazione.

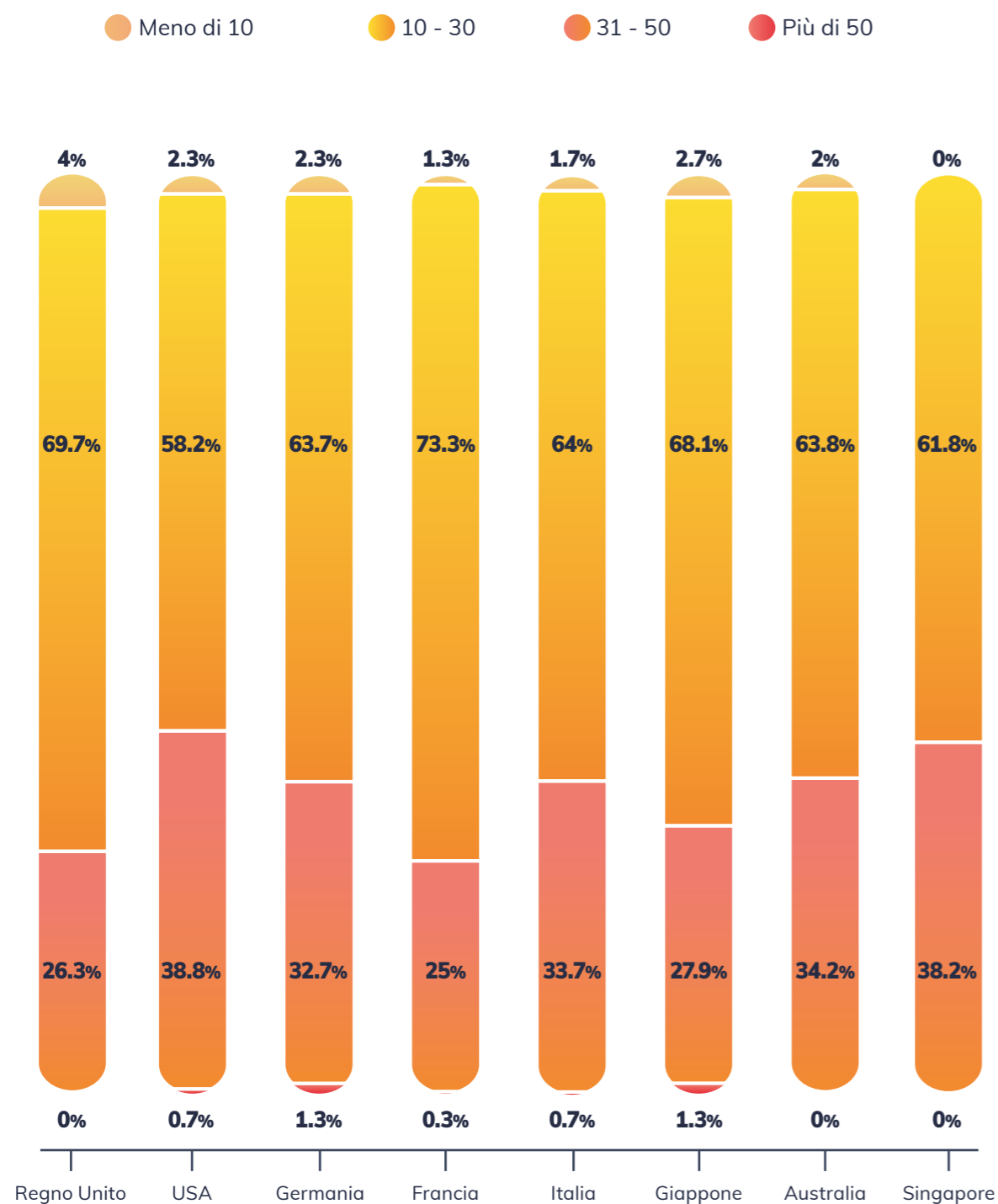
L'importanza di questo punto è dimostrata dal fatto che

**il 65%**  
**delle aziende dedica tra le  
10 e le 30 ore settimanali alla  
modellazione e alla gestione  
dei dati.**

Un terzo degli intervistati si spinge ancora oltre, dedicando a questa attività tra le 30 e le 50 ore alla settimana.

## Tempo dedicato alla modellazione di scenari aziendali

Quante ore alla settimana dedicano i dipartimenti alla pianificazione degli scenari e alla gestione dei dati?



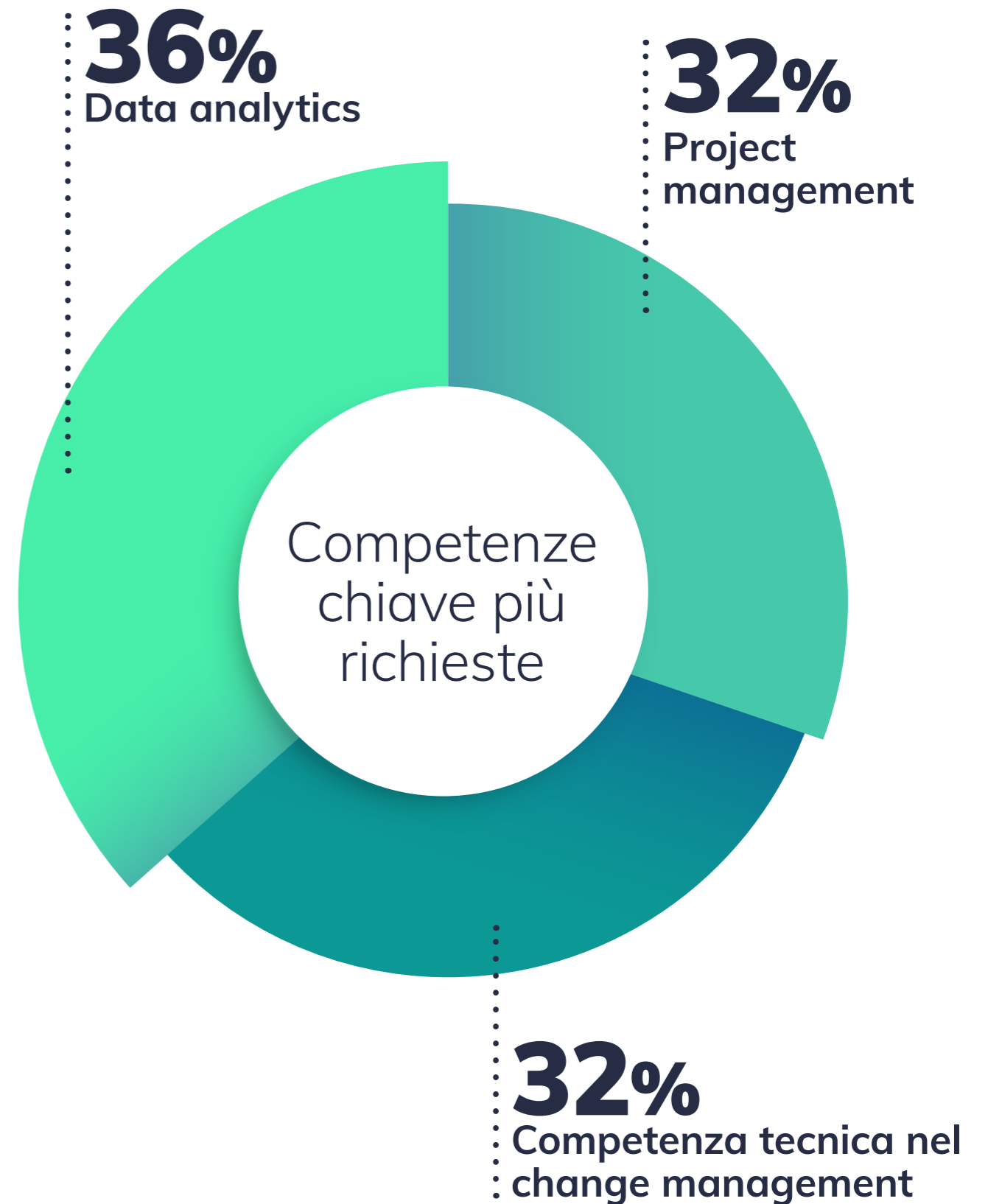
Chiaramente il tempo dedicato a questo tipo di attività ha un impatto sui risultati complessivi dei team. L'enorme quantità di ore investite nella gestione dei dati, dalla raccolta al consolidamento e alla convalida delle informazioni, è tempo sottratto ad attività di maggiore rilevanza strategica. Con i dati giusti a disposizione in tempo quasi reale, l'attenzione si sposta su attività a maggior valore aggiunto, come l'analisi e la modellazione di scenari. A sua volta, questo genera maggiori informazioni strategiche per l'azienda, che può così elaborare un piano più solido.

“  
**L'enorme quantità di ore investite nella gestione dei dati è tempo sottratto ad attività di maggiore rilevanza strategica.**  
 ”

2

## Eliminare il gap di competenze

Le competenze chiave più richieste, secondo i decision-maker, sono:

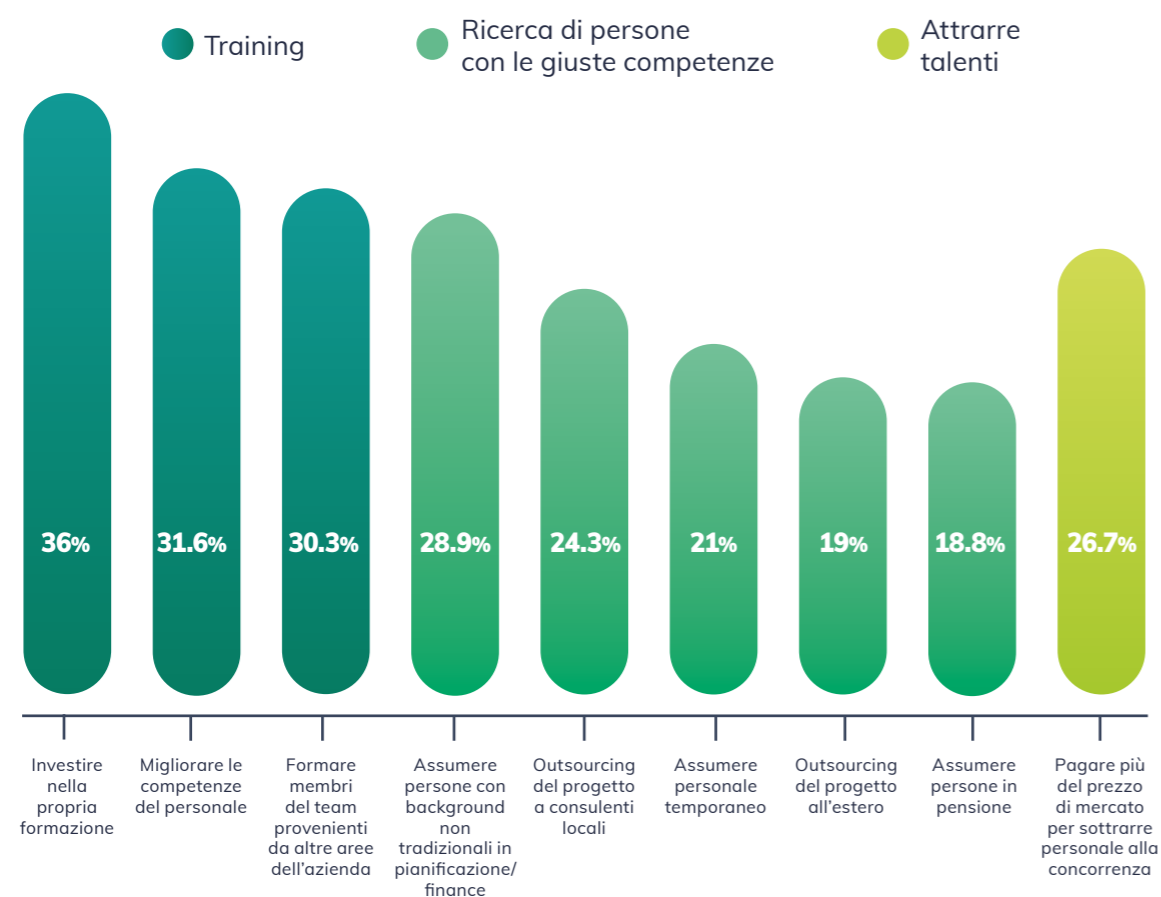


Per quanto riguarda le aziende che negli ultimi anni hanno compiuto sforzi volti a trasformare la pianificazione, è interessante notare che spesso le ragioni principali per cui i progetti falliscono sono la mancanza di investimenti nello sviluppo delle competenze del personale e la mancanza di risorse tecnologiche: fattori ancora più evidenti negli Stati Uniti e in Giappone.

Nonostante l'evidente gap di competenze e la consapevolezza del problema, le organizzazioni sembrano ancora riluttanti a migliorare le competenze del personale esistente. Anche se esistono alcune iniziative di formazione del personale, le aziende continuano a esplorare percorsi alternativi.

## Affrontare il gap di competenze

Quali metodi adottano le aziende per aumentare le competenze disponibili?



È necessario un netto cambio di prospettiva. In ultima analisi, se le aziende vogliono rimanere competitive a tutti i livelli, le iniziative che si riveleranno più efficaci (sia dal punto di vista fiscale che razionale) sono quelle incentrate sulla fidelizzazione e sulla formazione o il reskilling del personale.

“  
**Nonostante l'evidente gap di competenze, le aziende sembrano ancora riluttanti a migliorare le competenze del personale esistente.**  
 ”



# 3

**Stabilire una pianificazione a lungo termine per un business più solido**

Il terzo imperativo è quello di adottare processi di pianificazione a lungo termine validi all'interno della pianificazione operativa. I business leader apprezzano la logica a breve termine come strumento per fornire valore agli azionisti, ma riconoscono che ciò espone le aziende all'ignoto e richiede un approccio più ampio.

La pianificazione a lungo termine, quindi, risponde alla necessità di pragmatismo delle aziende.

Incorporare una prospettiva a lungo termine nel processo di planning diventa quindi fondamentale:

**81%**

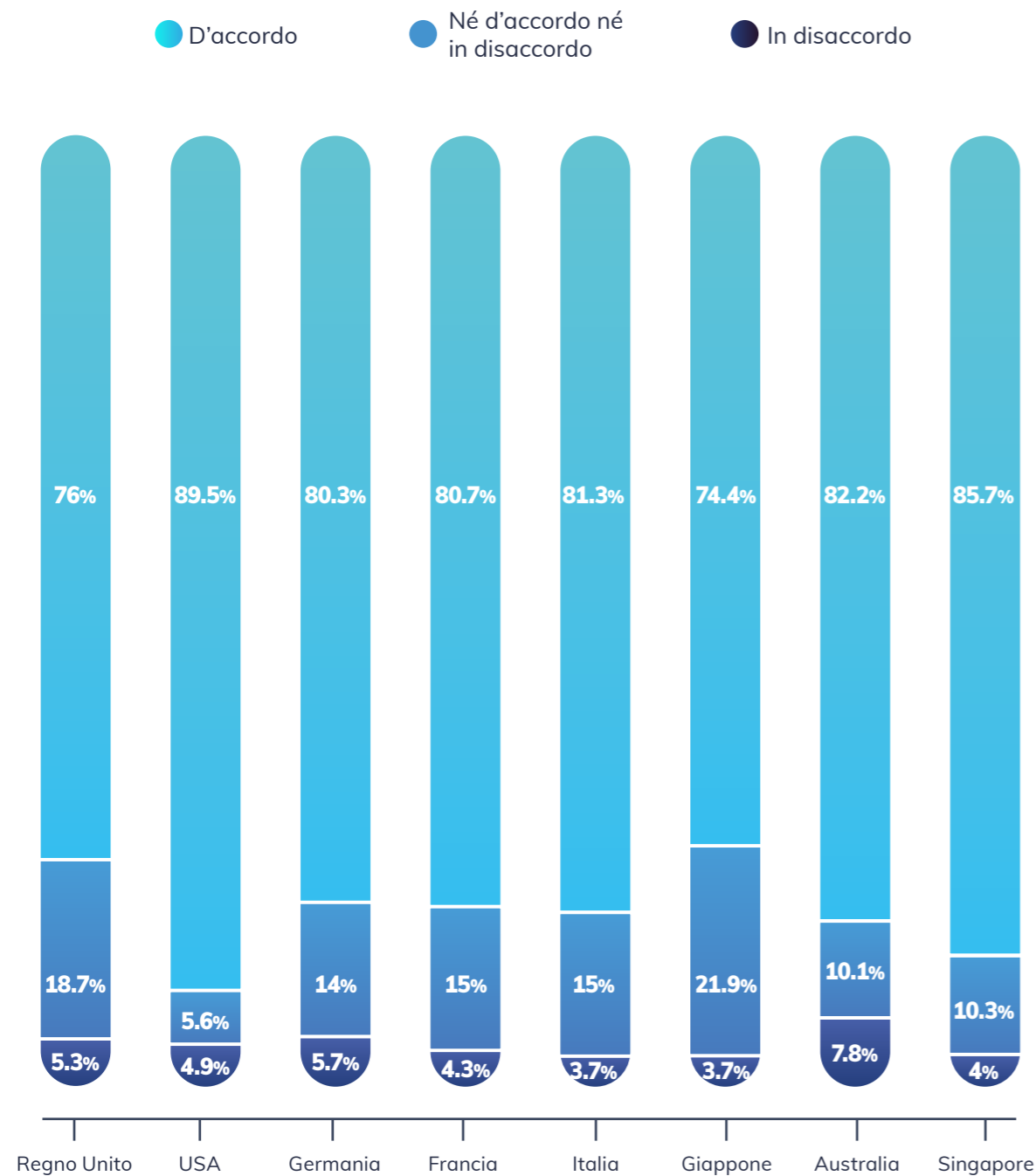
**degli intervistati conclude infatti che è l'unico modo per garantire la sicurezza aziendale.**

Si tratta di un'opinione diffusa in tutti i Paesi esaminati, con gli intervistati degli Stati Uniti che si sono trovati "pienamente d'accordo" in numeri maggiori.

La sicurezza e la longevità di un piano di successo sono strettamente legate alla presenza di una solida strategia di planning a lungo termine.

## Pianificazione a lungo e a breve termine

Una solida strategia a lungo termine è fondamentale per costruire processi di pianificazione a prova di futuro.



La pianificazione a breve termine ha i suoi vantaggi e fornisce l'agilità necessaria per affrontare il presente e l'immediato futuro, mentre la pianificazione a lungo termine prepara l'azienda per tutto ciò che verrà dopo, su orizzonti temporali più estesi.

“  
**La sicurezza e la longevità di una pianificazione di successo sono strettamente legate alla presenza di una solida strategia di pianificazione a lungo termine.**  
”



# 4

**Non lasciarsi  
frenare da  
tecnologie  
obsolete**



L'ultimo imperativo proposto riguarda l'infrastruttura tecnologica di cui le aziende dispongono per la pianificazione. Non sorprende che quasi tutti gli intervistati ritengano che gli strumenti di pianificazione planning siano fondamentali per affrontare i periodi di crisi, ma molte aziende si affidano ancora a processi manuali obsoleti e inefficienti.

In quasi il

# 50%

**dei casi, la pianificazione aziendale avviene tramite fogli di calcolo,**

uno strumento largamente utilizzato a partire dagli anni '80. Anzi, solo il 2% delle aziende non utilizza mai i fogli di calcolo per la propria pianificazione.

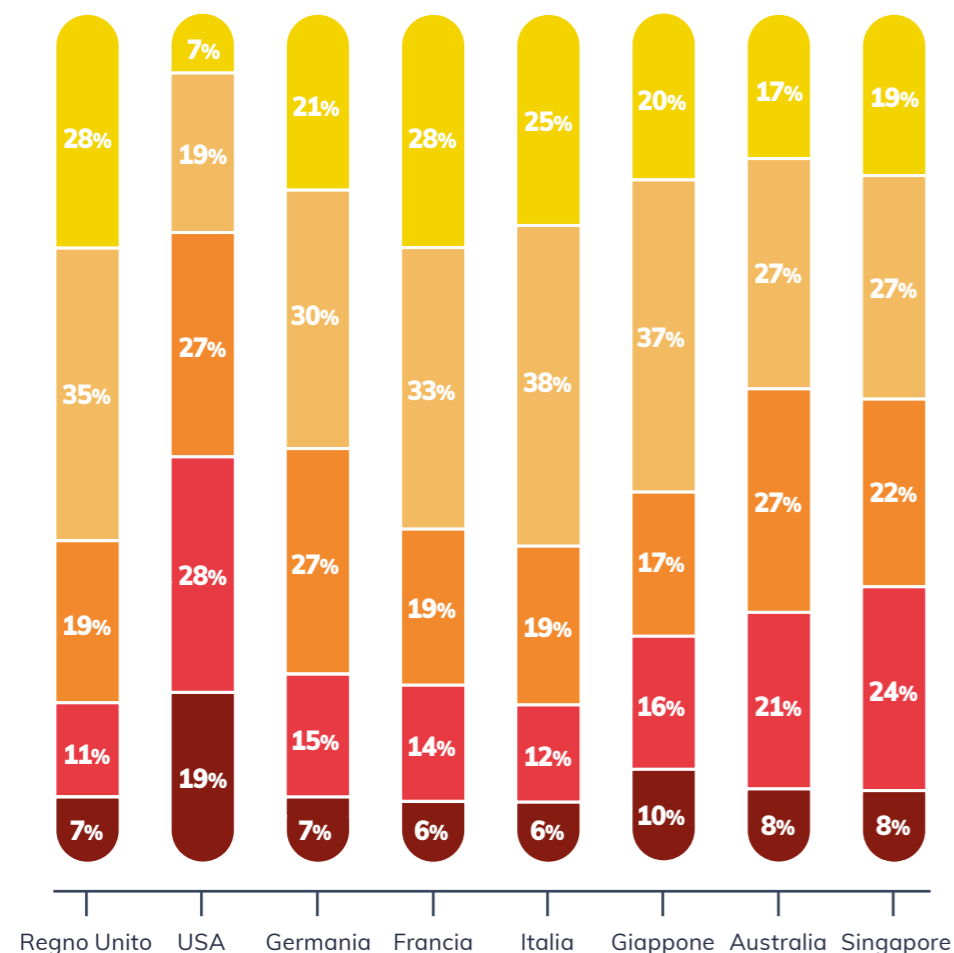
Nel Regno Unito, il 24% delle aziende si affida ai fogli di calcolo per quasi la metà delle proprie esigenze di pianificazione, e questa tendenza si conferma in tutta Europa. In Australia, Singapore e negli Stati Uniti i numeri sono ancora più alti.

La tabella seguente mostra i primi due risultati per Paese, evidenziando il livello di importanza che la maggior parte delle aziende attualmente attribuisce alla pianificazione basata su fogli di calcolo.

## La prevalenza della pianificazione su fogli di calcolo

Che importanza rivestono i fogli di calcolo nella pianificazione aziendale e nel processo decisionale?

● Meno del 20% ● 20% - 40% ● 40% - 60% ● 60% - 80% ● Più dell'80%

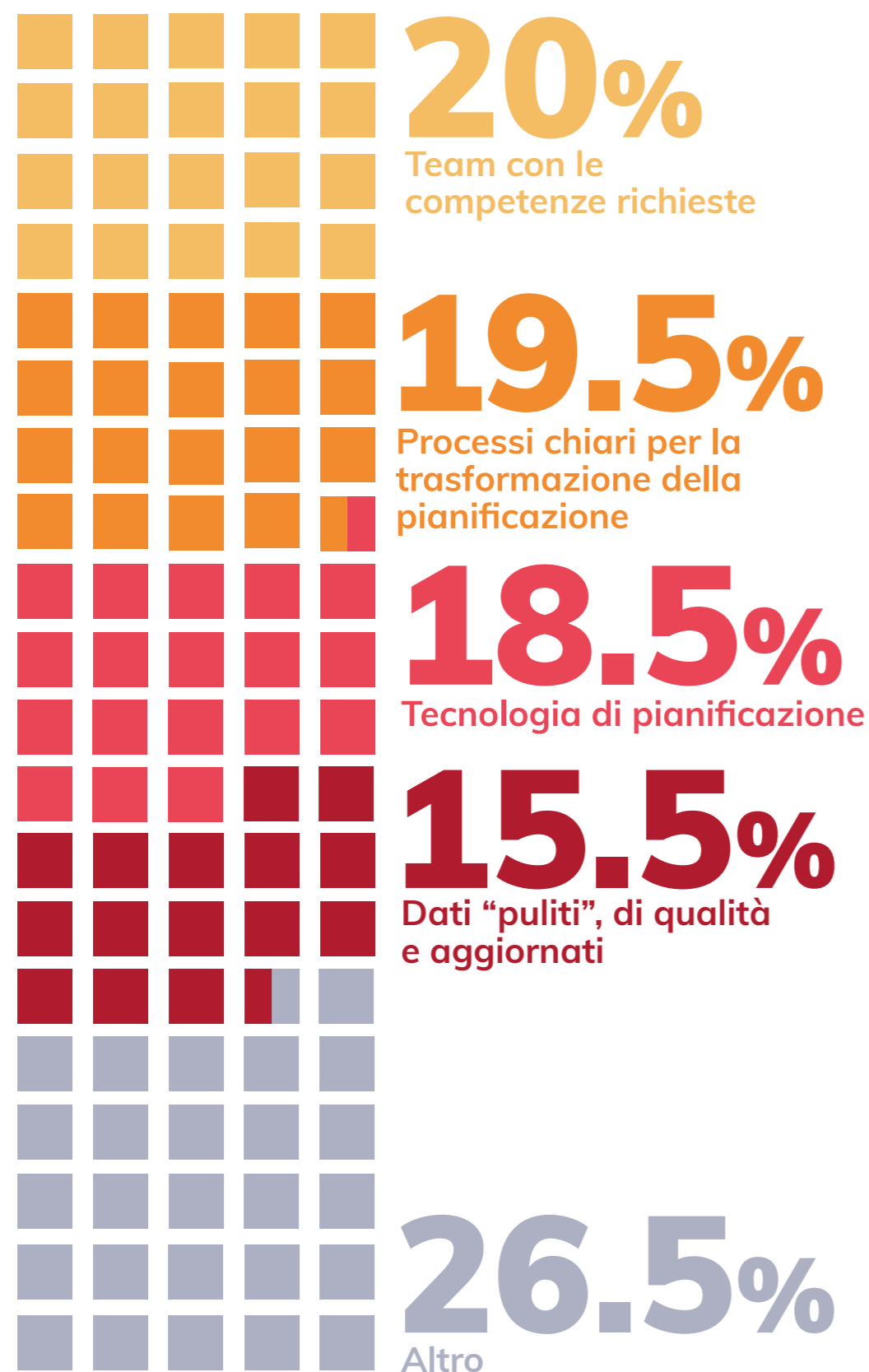


Negli Stati Uniti, per gli intervistati il problema più importante è l'integrazione, mentre in Australia risulta essere la visualizzazione limitata dei dati. È quindi evidente che gli ostacoli tecnologici a una pianificazione efficace e alla crescita aziendale siano un problema reale: le aziende devono rivedere il proprio utilizzo dei fogli di calcolo, se vogliono avere successo nel mondo digitale in costante evoluzione di oggi.

Le aziende non possono più affidarsi a una pianificazione basata su fogli di calcolo, se vogliono raggiungere l'agilità e le capacità che oggi sono essenziali per la pianificazione. Per molte aziende, abbandonare i processi tradizionali è una sfida, ma i risultati positivi di una trasformazione di successo sono davvero a portata di mano.



## Quali sono gli elementi più importanti per realizzare un progetto di trasformazione della pianificazione?



Questo report ha approfondito il tema della trasformazione e il modo in cui le aziende possono sfruttarla al meglio per avere un impatto positivo sulla pianificazione. Ognuno degli imperativi discussi ha un valore significativo se applicato nel modo giusto. La tecnologia, i dati in tempo reale, l'eliminazione del gap di competenze e la definizione di una solida pianificazione a lungo termine sono driver critici per iniziare il percorso verso la pianificazione ideale, trasformando le aziende e portandole da una condizione di reattività e ridondanza a una di proattività e produttività.

E le aziende sono ampiamente d'accordo. Si può infatti notare che, quando è stato chiesto di identificare gli elementi chiave più preziosi per l'avvio di iniziative di trasformazione, le risposte prevalenti sono state: "dipendenti qualificati", "tecnologia" e "processi", con dati molto simili.



A hand is shown in silhouette, pointing its index finger towards a glowing network of nodes and lines. The background is a deep blue with a pattern of light blue nodes connected by thin white lines, creating a digital or network-like aesthetic. The hand is positioned in the lower right quadrant, with the finger pointing towards the center-left. The overall composition suggests a focus on technology, strategy, or navigating complex systems.

**L'incertezza  
non fa più paura.**

**Una pianificazione  
più intelligente,  
più veloce e  
più agile.**

La metafora della tempesta con cui è stato introdotto questo report racchiude sia la turbolenza dell'attuale contesto di mercato, sia le condizioni limite in cui si trovano le aziende. Navigare nell'incertezza con modelli di pianificazione obsoleti o insoddisfacenti non è infatti sostenibile. In molti casi c'era già una lieve consapevolezza di ciò, e un lento cambiamento era già in corso. Gli eventi recenti hanno semplicemente accelerato la necessità di una trasformazione della pianificazione, sottolineandone l'urgenza.

Questo report comparativo mostra proprio il motivo di questa urgenza, analizzando come è cambiato il mondo negli ultimi anni e definendo cosa possono fare le aziende per ottimizzare gli sforzi di pianificazione nell'ottica di un nuovo panorama imprenditoriale. Ogni imperativo indica un passo nella giusta direzione. Con le competenze, la frequenza di pianificazione, la tecnologia e i dati giusti, le aziende sono in grado di pianificare in modo più intelligente, più veloce e con maggiore agilità.

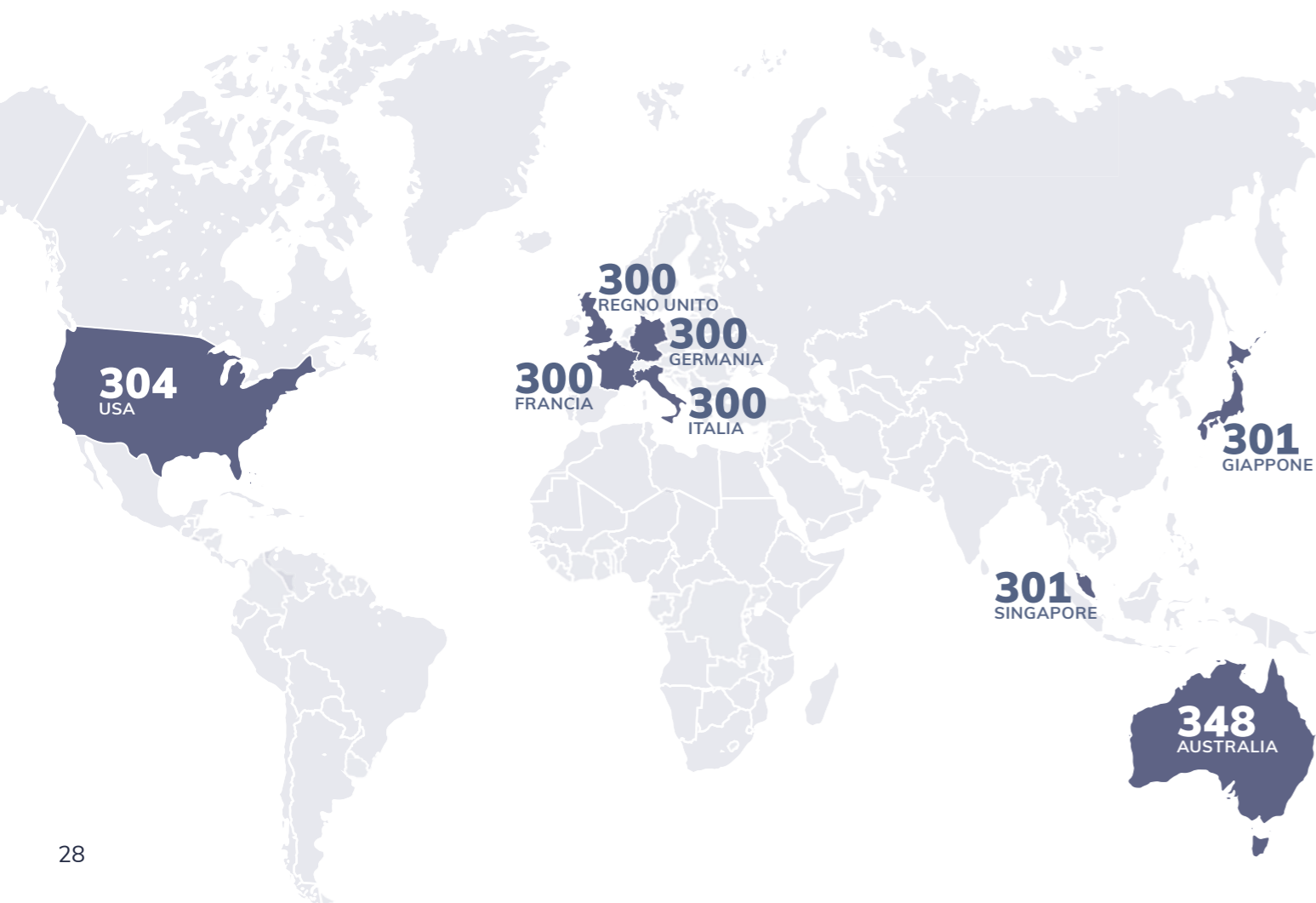
Tutti questi imperativi sono accomunati da un tema comune: la necessità di una trasformazione dei processi di planning. Per quanto il mare possa ad agitarsi, con un approccio intelligente, una piattaforma e un partner fidati, è possibile navigare in acque inesplorate con grande tranquillità.

# Metodologia

Per fornire un'analisi esaustiva delle sfide di pianificazione che si presentano alle aziende, sono state raccolte le risposte di 2.454 decision-maker nel settore della pianificazione finanziaria, della pianificazione della supply chain e del merchandise planning in organizzazioni di grandi dimensioni. Sono stati omessi i dati delle aziende con meno di 500 dipendenti per limitare il rischio di ottenere dati distorti.

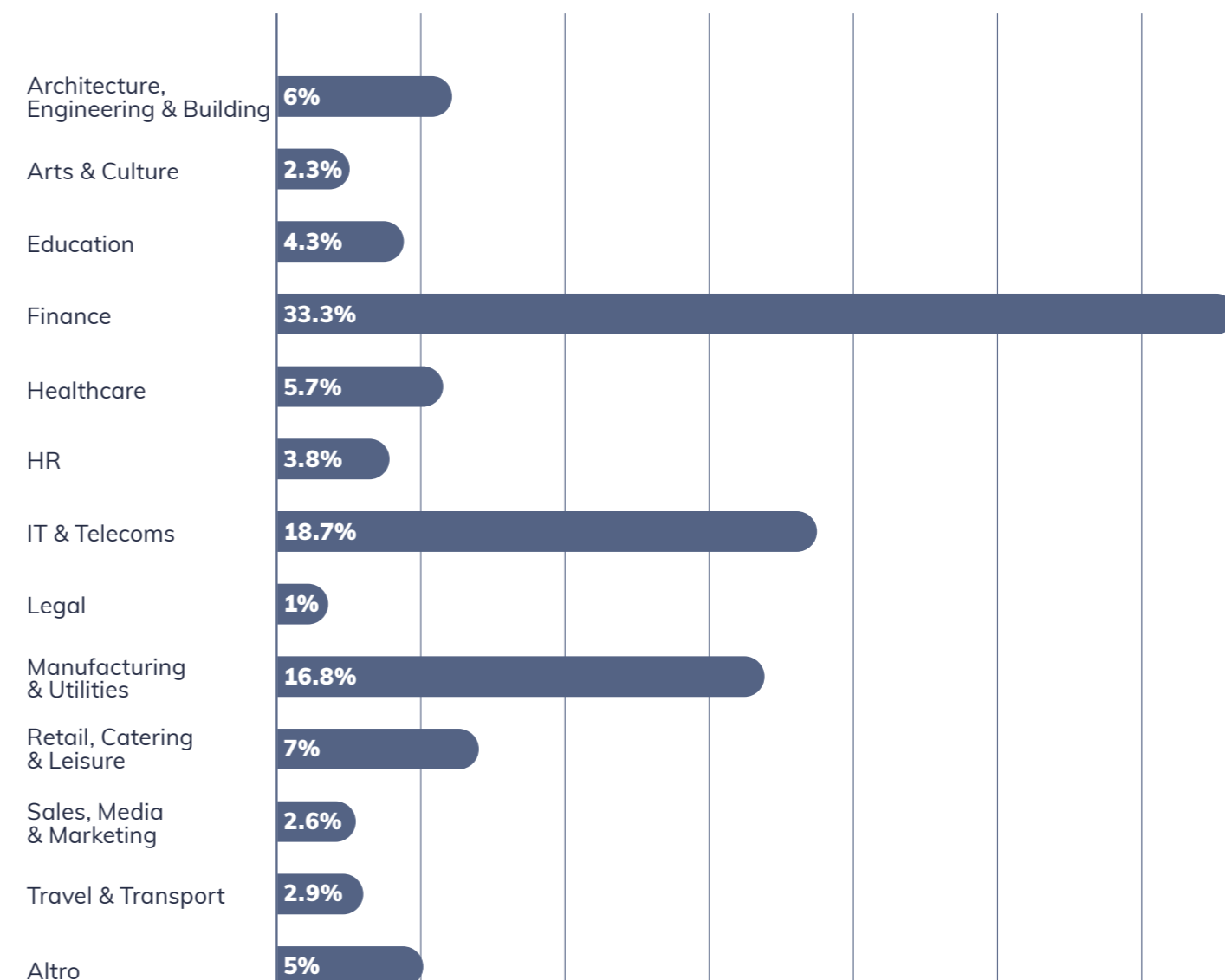
Questo report riflette una prospettiva aziendale globale, grazie al contributo di figure chiave di aziende situate nel Regno Unito, negli Stati Uniti, in Germania, Francia, Italia, Giappone, Australia e Singapore.

## Intervistati per paese



La realizzazione di tutte le domande e la raccolta dei risultati sono state affidate a Fight or Flight, un'agenzia di comunicazione creativa con sede a Londra, nel Regno Unito, il cui operato è stato poi confermato da Censuswide. Censuswide si attiene alle norme della Market Research Society, che si basa sui principi ESOMAR, e si avvale di membri della stessa.

## Suddivisione per settore





## A proposito di Board

Board è la piattaforma di Intelligent Planning che consente a oltre 2000 aziende nel mondo di pianificare in modo più agile, ottenere informazioni di valore e migliorare i propri risultati. Board aiuta le aziende leader a trovare gli insight fondamentali che guidano le decisioni aziendali unendo Strategia, Finance e Operation per pianificare in modo più integrato ed efficiente ed avere il pieno controllo delle performance.

Scegliendo Board, aziende internazionali come H&M, BASF, Burberry, Toyota, Coca-Cola, KPMG e HSBC hanno trasformato i propri processi di pianificazione.

Fondata nel 1994, Board oggi conta 25 uffici in tutto il mondo ed è riconosciuta dai principali analisti ed esperti del settore, tra cui BARC, Gartner e IDC.

### **Vuoi saperne di più?**

Contattaci a [info@board.com](mailto:info@board.com) o visita il sito [www.board.com](http://www.board.com) per ulteriori informazioni.



**board**

[www.board.com](http://www.board.com)