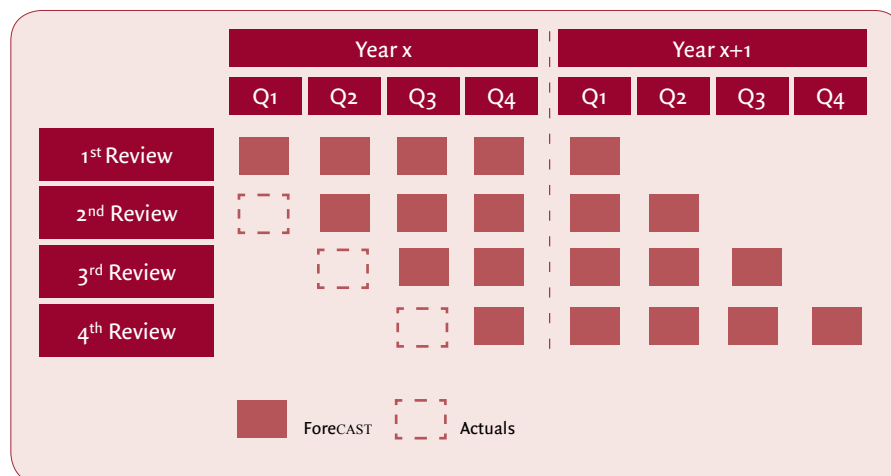


## ‘ROLLING FORECASTS’ ALS ALTERNATIEF VOOR UW TRADITIONEEL BUDGET

In onze netwerkeconomie doen zich geregeld belangrijke fluctuaties voor in die elementen die de uiteindelijke winst en cashflow van een onderneming bepalen. Voorbeelden hiervan zijn de vraag naar een specifiek product, de evolutie van de verschillende kostenelementen en de hieraan gekoppelde investeringsbeslissingen. Het spreekt dan ook voor zich dat managers voortdurend zoeken naar een systematiek van informatievoorziening die hen helpt bij het nemen van beslissingen. Beiden – de evolutie enerzijds en de ondersteuning van het management door middel van accurate en actuele informatie anderzijds – blijken in de praktijk echter moeilijk combineerbaar, en dit des te meer in het kader van een traditioneel budget.

De ‘rolling forecast’ probeert voor dit euvel een praktische oplossing te bieden. De kern is om periodiek – typisch per kwartaal of zelfs per maand – de omzet en de kosten van de volgende periode(s) in te schatten op basis van geactualiseerde realia en voorzieningen. Een typische aanpak is om op basis van de beginstaat bij een nieuwe kalenderperiode voortschrijdende periodieke geactualiseerde staten te maken. Die staten steunen zowel op analyses als op knowhow vanuit de operaties, zodat de operationele managers sterk betrokken zijn. De combinatie van beiden moet toelaten om niet alleen zo snel mogelijk trends, patronen en (vooral) trendbreuken te detecteren, maar ook – en vooral – hun invloed op de beslissingsvariabelen (de zogenaamde ‘key value drivers’) in te schatten. Dit moet toelaten om korter op de zakelijk-economische omgeving in te spelen en de eigen activiteiten in functie daarvan bij te sturen.

Een praktisch voorbeeld ter verduidelijking: een bedrijf heeft een ‘rolling forecast period’ van 15 maanden (dit betekent dat de horizon ervan over 15 maanden loopt). Eens de (ruwe) cijfers van het kwartaal juli 2009 tot en met september 2009 beschikbaar zijn, dienen de cijfers voor dit kwartaal geactualiseerd te worden. Daarnaast moet er eveneens een nieuwe voorspelling worden gemaakt voor de periode oktober 2009 – december 2010.



Bij ‘rolling forecasts’ is het belangrijk om telkens weer het niveau van de voorspelde variabelen te vergelijken met de uiteindelijk gerealiseerde waarden (de ‘actuals’). Dat laat toe om systematische afwijkingen in het voorspellingsproces te vermijden of om op zijn minst de impact van die afwijkingen in toekomstige analyses te verminderen.

### Rolling forecasts praktisch

#### Wat wordt voorspeld?

Niet de hoeveelheid informatie, maar de kwaliteit ervan geeft de doorslag. Bijgevolg hebben beslissingsnemers er baat bij om op voorhand goed te selecteren zodat zij niet verdrinken in de vaak enorme hoeveelheid informatie die de diverse bedrijfs-systemen aanleveren. De kunst is dus om zich enkel te richten naar die factoren die relatief gezien de grootste invloed hebben op de finale prestatiewaarden (zoals de nettowinst of – beter nog – het rendement op ingezet kapitaal).

#### Wanneer voorspellen?

Voorspellingen zijn per definitie ‘snel’ nodig omdat het management de tijd moet krijgen om de informatie te verwerken en (in voorkomend geval) de tactiek en misschien zelfs (het realisatieplan van) de strategie bij te sturen. Idealiter gebeurt die bijsturing al rond de derde week na het aflopen van het kwartaal.

#### Hoe voorspellen?

Samengevat is een ‘rolling forecasts’ de aggregatie van:

- de geëxtrapolerde trend van de vorige periodes, waarbij de beslissingsnemer ervan uitgaat dat de toekomst niet fundamenteel zal wijzigen tegenover de richting die de afgesloten actual – dus het recente verleden – vertoont;
- de cijfermatige impact van alle projecten die tot op het ogenblik van de forecast in de pijplijn zitten. Die invloed kan worden ingeschat met bepaalde vormen van scenarioanalyse zoals decision tree analysis als het aantal mogelijke gevallen niet zo groot is of monte carlo simulatie indien dit niet het geval is (voor meer informatie: zie oa Anderson, P.L., “Business economics and finance with Matlab, GIS and simulation models”, CRC Press LLC, 2005, 457p.)

#### Over welke periode voorspellen?

Omwille van de fundamentele onzekerheid die eigen is aan voorspellingen wordt voorspellingshorizon best niet al te lang gemaakt. In de praktijk probeert bijna niemand verder dan 18 maanden te kijken. De basis is telkens de (cijfermatige) analyse van de huidige situatie (waar staan we?) in combinatie met de operationele ervaring én de actielijnen op korte termijn (hoe ziet de toekomst van het bedrijf er in de komende weken uit?).

### De voor- en nadelen van 'rolling forecasts'

De belangrijkste voordelen van deze techniek waarbij in - tegenstelling tot jaarbudgetten - de 'referentieperiode' voor verkopen en kosten slechts enkele maanden bedraagt, kunnen we als volgt samenvatten:

- de regelmatige actualisatie door het verwerken van nieuwe informatie, zodat het risico op onrealistische voorspellingen (alsook de impact ervan), beperkt wordt. De onderneming 'schakelt' dus sneller en blijft veel dichterbij de concrete marktsituaties.
- Voorspellingen richten zich typisch naar die variabelen die de 'bottom line' bepalen. Dit beperkt de 'scope' van de informatieanalyse tot een werkbaar kernset.

- Omdat de waarden van de 'key value drivers' zeer regelmatig worden opgevolgd, kunnen fiscaal-financiële afgeleiden - zoals fiscale voorafbetalingen en de vervroegde terugbetaling van een openstaand krediet - worden geoptimaliseerd. Dat leidt tot een hogere operationele efficiëntie, wat doorheen de organisatie een multiplicatoreffect kan hebben, ook al omdat meer/alle afdelingen zo bij de voorspellingen worden betrokken.

Het grootste gevaar bij het gebruik van 'rolling forecasts' wordt gevormd door de assumptie dat de nabije toekomst van het bedrijf op het recente verleden zal gelijken (cfr. supra). Alhoewel dit bij vele ondernemingen vaak zo is, kan een onvoorwaardelijk geloof hierin gevaarlijk zijn. Omwille

hiervan is scenarioanalyse (zie hierboven) een onmisbare component van de planning op korte termijn.

### Besluit

Goede 'rolling forecasts' kunnen de organisatie goed vooruithelpen omdat zij attent wordt voor veranderingen in de omgeving die een impact hebben op de eigen operaties, waardoor het management de kans krijgt om korter op de bal te spelen. Of zij die kans grijpt, hangt natuurlijk af van de managementstijl en -kwaliteit. In elk geval is het een extra kans om - dankzij de gerichte selectie aan informatie die verspreid wordt - de 'neuzen in dezelfde richting' te krijgen én te houden! ■

Nico Daminet,  
Managing Director van Emerio



## U reserveert toch ook een tafel op hét uitreikingsevent 'Best Finance Team van het jaar 2009'?

Wenst u meer info omtrent het reserveren van een tafel?  
Neem contact op met Karen Lammens, tel. 09 375 68 00 of mail naar [karen.lammens@fm.be](mailto:karen.lammens@fm.be)

HET VOLLEDIGE PROGRAMMA VINDT U OP [WWW.FM.BE](http://WWW.FM.BE)