

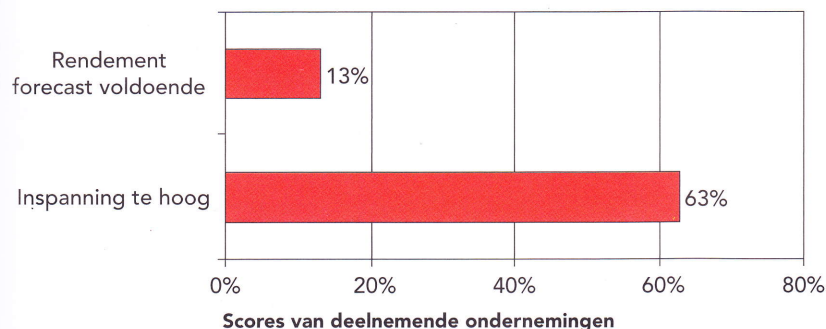
Haal meer uit je forecasting

Business managers en hun controllers vinden dat het rendement van hun forecasting nog veel hoger kan zijn. Maar hoe definieer je rendement van forecasting? Welke doelen worden met forecasting nagestreefd? In hoeverre worden die doelen ook gerealiseerd? Aan welke kwaliteitseisen moet een forecastmodel dan voldoen en hoe zien ze er in de praktijk uit? Allemaal vragen die koppels uit acht Nederlandse ondernemingen – business controllers met hun partners in het management team – in dit onderzoek hebben beantwoord. Zij functioneren allemaal op business unit niveau en zijn dus direct verantwoordelijk voor de inhoud, het maken én het gebruiken van hun forecasts. Wat is er uit het onderzoek gekomen?

Wat kan forecasting in de praktijk aan de effectiviteit van control bijdragen? Dat is de vraag die is onderzocht met behulp van acht koppels: business controllers met hun business partner. De deelnemende bedrijven komen uit verschillende sectoren: infrastructuur (3x), high tech, kunststoffen, industriële dienstverlening, bouw en een uitgeverij. Om met de deur in huis te vallen: de meeste koppels vinden dat hun forecasting nog onvoldoende wordt uitgenut door het management team. En, de meerderheid vindt dat de huidige forecasting inspanningen te hoog zijn (zie figuur 1). Wat is het verhaal achter deze cijfers? Allereerst zijn er met de deelnemers vijf doelen van forecasting vastgesteld.

1. **Financiële planning:** de forecast geeft inzicht in de ontwikkeling van toekomstig financieel resultaat met Dupont klassiekers als bottom-line, cashflow, liquiditeit, werkkapitaal en financiering.

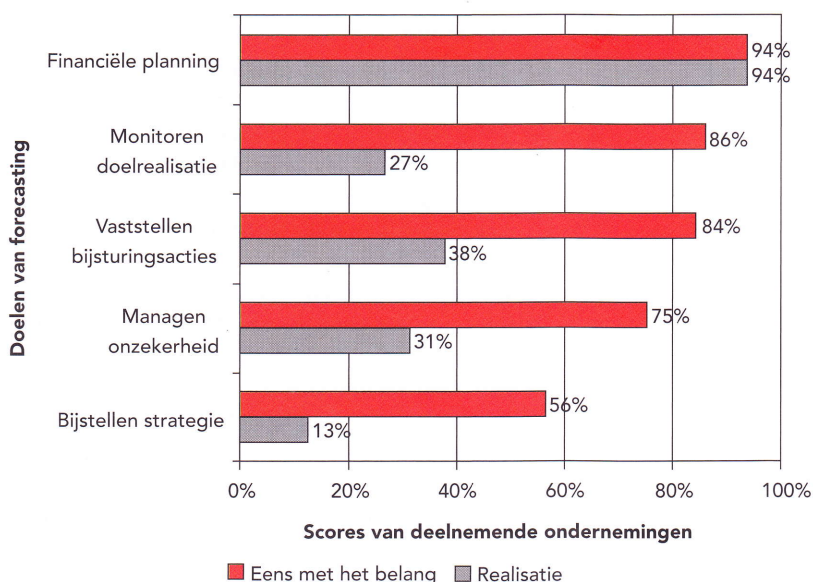
2. **Monitoren doelrealisatie:** de forecast geeft inzicht in de verwachte realisatie van strategische en operationele doelen. En, geeft inzicht hoe deze resultaten tot stand komen. Verwachte scores op kpi's en hun onderlinge causale relaties zijn onderdeel van de forecast en maken business analyses mogelijk van resultaatbepalende factoren in financiële én niet-financiële termen.
3. **Vaststellen bijsturingsacties:** de forecast initieert acties die gericht zijn op prestatieverbetering en geeft inzicht in het effect van deze acties.
4. **Managen van onzekerheid:** de forecast maakt de impact duidelijk van belangrijke onzekerheden. Doorgeredende toekomstscenario's ondersteunen huidige en toekomstige besluitvorming om op tijd op deze onzekerheden in te spelen.
5. **Bijstellen van de strategie:** de forecast levert een bijdrage om strategische veronderstellingen, die vaak onderhuids gemaakt worden, te testen en zonodig aan te passen. De forecast levert input om gestelde strategische doelen ter discussie te stellen en zo nodig bij te stellen.



Figuur 1. Forecasting rendement en inspanning

Over het belang van de eerste vier doelen zijn de deelnemers het redelijk eens. Maar, over Bijstellen van de strategie zijn de deelnemers fifty/fifty verdeeld. Deze relatief lage score is begrijpelijk. De infrastructuurondernemingen hebben een gestructureerd proces van strategische planning, maar deze staat buiten de scope van hun forecasting. Ook bij de high tech onderneming leveren de bestaande, gedetailleerde forecasts een beperkte bijdrage aan de strategische planning. De business cyclus van 5 tot 20 jaar sluit daar namelijk niet aan op de veel

kortere termijn van hun forecasting (vier kwartalen vooruit). Voor de overige ondernemingen is dit doel wel van belang. De business cycli zijn daar korter, waardoor strategische beslissingen ook op de relatief korte forecast termijn relevant zijn. Uit de scores van de respondenten wordt duidelijk dat er nog veel verbeterpotentieel is in het realiseren van de forecasting doelen (zie figuur 2). Wat opvalt, is de sterke focus van forecasting op financiële planning bij alle deelnemende ondernemingen. De inhoud en logica van het Dupont-schema van toekomstige financiële prestaties is het hart van het 'forecasting schip'. Alle deelnemende ondernemingen doen dit omdat voortdurend zendingswerk naar niet-financiële managers nodig is over hoe hun activiteiten bijdragen aan het financiële resultaat. En, om de gedragenheid van de financiële targets te waarborgen. De ondersteuning van de overige doelen die onderdeel zijn van besturing in bredere zin is dun. Hoe komt dat toch? Bij elk doel zit hier een apart verhaal achter: Bij het monitoren van de doelrealisatie (27%) is de achilleshiel dat onvoldoende analyses worden geleverd van de financiële resultaten in niet-financiële termen. Enerzijds heeft men nog onvoldoende scherp welke niet-financiële prestaties (kpi's) hiervoor gebruikt moeten worden. Of weet men die wel, maar worden ze simpelweg niet gemeten en gebruikt in de forecasting. Controllers geven hier te weinig aandacht aan. De score op het vaststellen van bijsturingssacties

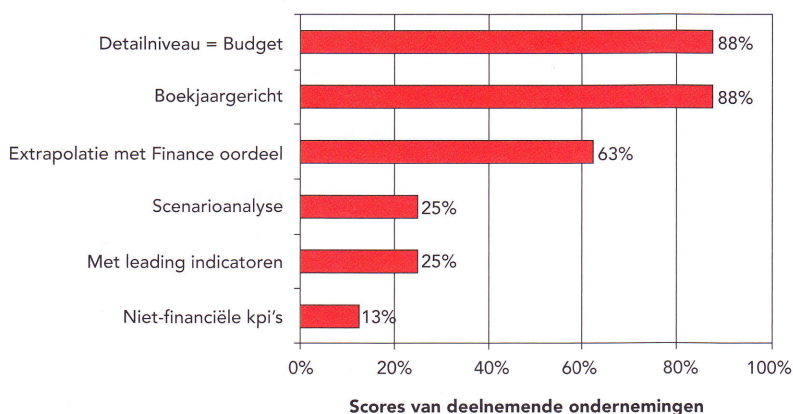


Figuur 2. Belang en realisatie van forecasting doelen

WAAR KUN JE ZELF MEE BEGINNEN?

1. Stel je eigen scores vast met de maatstaven uit het raamwerk en trek conclusies over je eigen verbeterpunten
2. Ga de discussie aan met de business over de belangrijkste niet-financiële en leading prestatie-indicatoren
3. Bedenk op welke financiële indicatoren je leading indicatoren de meest directe invloed hebben en bouw dit in je forecastingmodel
4. Stel vast welke financiële details van je forecastingmodel weinig invloed hebben op de uitkomst. Haal deze vervolgens uit het model
5. Idee: maak met de balanced-scorecardperspectieven of het business model canvas eens een logisch plaatje van je businessmodel en je strategie. En ontwerp daarmee opnieuw je forecastmodel. Zo'n aanpak levert een fris en compact communicatiemiddel

(38%) is laag omdat vooral de opvolging van het verwachte effect van eerder vastgestelde bijsturingssacties niet wordt gedaan. Volgens de deelnemers is hun score in de praktijk wel hoger omdat bijsturingssacties niet alleen door de ondervraagde koppels worden gedaan, maar ook op lagere organisatieniveaus. Hieruit blijkt dat er weinig regie is op deze bijsturingssacties en dat de regelkring op bijsturingssacties in de praktijk niet gesloten wordt. Over het managen van onzekerheden (31%) kunnen we kort zijn. Het vaststellen en doorrekenen van scenario's om de impact van belangrijke onzekerheden te beoordelen gebeurt nog weinig. Er is één interessante uitzondering. De high tech onderneming is begonnen met scenarioanalyse op basis van een gesimplificeerd, strategisch bedrijfsmodel dat naast het gedetailleerde, korte termijn forecastingmodel staat. Dit aparte zogenoemde lange-termijnmodel is ontstaan omdat men het gedetailleerde financiële zendingswerk naar alle niet-financiële managers niet durft los te laten én omdat de forecast details niet nodig zijn voor betrouwbare lange-termijndoорrekening. Met de uitkomsten van dit lange-termijnmodel worden ook de korte termijn financiële targets bijgesteld. De doorontwikkeling van dit lange-termijnmodel zal de strategische besluitvorming met een tijdshorizon van 5 tot 20 jaar (grote investeringen) steeds beter ondersteunen en levert nu al een bijdrage. De vrijwel afwezige bijdrage van forecasting aan het bijstellen van de strategie (13%) is een logisch gevolg van de andere scores. Het meetorsen van budgetdetails naar alle budgethouders met een korte-termijnfocus zonder niet-financiële en goede leading kpi's maakt dat in de praktijk ook niet mo-



Figuur 3. Kenmerken van de forecastmodellen

gelijk. Controllers geven er de facto geen hoge prioriteit aan. Ze hebben er de tijd en de informatie niet voor. Dit kip-of-het-ei-probleem zullen controllers toch echt zelf moeten doorbreken. De business partijen willen dit wel graag ondersteunen. Waarom de realisatiescores buiten financiële planning zo laag zijn, wordt nog duidelijker als uit de kenmerken van de forecastmodellen van de deelnemers (figuur 3).

Financieel detail en het lopende boekjaar zijn troef

Alle deelnemende ondernemingen gebruiken het detailniveau van het budget in hun forecastmodel en de meeste forecasten tot einde boekjaar. Controllers kiezen dus voor een korte en slinkende uitkijk naar voren met veel financieel detail. Budgethouders herkennen hun budgetcijfers, zien vergelijkende realisatiecijfers en vullen met Finance de 'lege forecastkolom' in. Het gat van deze slinkende uitkijk in de loop van het boekjaar wordt gelukkig dichtgelopen door het proces van strategische planning dat gedurende het jaar start. De high tech onderneming heeft als enige een rolling forecastmodel (vier kwartalen vooruit). 'Resultaten uit het verleden zijn een garantie voor falen in de toekomst' is hier het adagium.

Scenarioanalyse met meerjarenperspectief komt nog weinig voor

Vier van de acht ondernemingen doen scenarioanalyses. Twee daarvan gebruiken scenario's als korte termijn 'what-if' doorrekening van hun verwachte boekjaarresultaat. De andere twee gebruiken scenarioanalyses als onderdeel van hun lange

termijnplanning, maar werken nog volop aan de noodzakelijke doorontwikkeling daarvan. Vooral ten aanzien van de planning en control van de strategische projectportfolio en investeringen.

De 'Dupont-trap'

Leading indicatoren en niet-financiële kpi's zijn de zwakste broeders van de huidige forecastmodellen. Op de scores van 25 resp. 13 procent valt zelfs nog af te dingen. Er worden namelijk wel leading en niet-financiële indicatoren genoemd, maar de discussie is levendig en zoekend als de relevantie daarvan wordt besproken. Andere, wenselijke kpi's komen snel op tafel en de noodzaak om leading prestatie-indicatoren nog eens goed vast te stellen wordt erkend. Kortom, deze dialoog wordt weinig gevoerd. Alle budgethouders worden door controllers door veel financiële details gesleept. Het Dupont-schema wordt in groot detail uitgediept waarbij extrapolatie door Finance nog dominant is. Deze tunnelvisie op financiële details blokkeert de ondersteuning van de andere forecastingdoelen. Dit noemen wij de 'Dupont-trap'. Er wordt hier dus een belangrijke wedstrijd gemist, die wel gespeeld moet gaan worden door controllers met hun partners in de business.

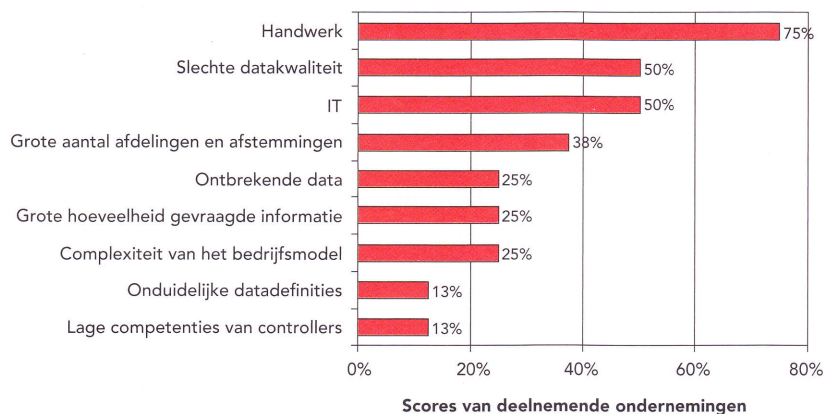
Het beeld wordt zelfs nog scherper als naast de aandacht voor de doelgerichtheid van forecasting en forecastmodellen naar de efficiency van het forecasting proces wordt gekeken. In figuur 4 staan de oorzaken van inefficiency op een rij en de frequentie waarmee elke oorzaak van toepassing is bij de deelnemende ondernemingen.

Met stip op één staat het handwerk dat met forecasting nog gedaan moet worden. En dat geldt niet alleen voor Excel-gebruikers, maar ook voor gebruikers van speciale forecasting tools. Er is wél een directe relatie tussen het vele handwerk met het hebben van data issues (ontbrekend of slecht) en met de ondervonden afhankelijkheid van de IT-organisatie om deze issues op te lossen. Een andere

EIGEN LEGACY LOSLATEN

Prof.dr. Frans A. Roozen: 'Weten wat goed is voor de onderneming is nog niet zo makkelijk te realiseren, met als gevolg een worsteling die eerder minder dan meer grip op de dynamiek van de dagelijkse praktijk oplevert. Het artikel doet op basis van de ervaring van acht bedrijven een aantal aanbevelingen die een begin kunnen maken met het niet alleen efficiënter maar ook slagvaardiger aansturen van de bedrijfsvoering. De controller kan daar een productieve rol in spelen. Dat vraagt dan wel dat vooral hij en met hem de financiële functie de eigen legacy los laat'.

management control:



Figuur 4. Wat maakt forecasting inefficiënt?

verklaring van het vele handwerk is dat forecasts bottom-up en met alle budgetdetails worden gemaakt en in enkele gevallen verzwaard wordt door een te grote hoeveelheid gevraagde informatie door de moedermaatschappij, eigenaren en toezichthouders.

De genoemde complexiteit van het bedrijfsmodel (25%) is begrijpelijk. Het zijn twee grote ondernemingen die veel, grote functionele organisatie-eenheden hebben, die pas op een hoog organisatieniveau in één bedrijfsmodel aan elkaar kunnen worden geregen.

Opvallend is dat maar één onderneming de noodzaak heeft aangegeven van betere datadefinities. Het is echter te verwachten dat deze definitie-uitdaging voor alle ondernemingen zal gelden zodra het forecastingmodel wordt aangevuld met niet-financiële kpi's.

Niet ingewikkeld

Het beeld dat uit dit onderzoek is ontstaan is niet ingewikkeld. De deelnemende ondernemingen gebruiken hun forecast als een update van hun budget. Volledige budgetdetails worden meegenomen om alle budgethouders in een 'permanente educatie' financieel bewust en rendementsgericht te maken resp. te houden. Maar het is maar de vraag of deze leerdoelen hiermee gerealiseerd worden. Er is een 'Dupont-trap': een tunnelvisie op financiële details en de korte termijn dat veel tijd kost en de focus op de andere forecasting doelen blokkeert. De netto toevoeging in het forecastingproces en model van niet-financiële doelrealisatie, opvolging van bijsturingsacties en scenarioplanning is een klus die initiatief en een grote inspanning van control-

lers zal vergen: meer kpi's, strakkere datadefinities, meer vastlegging en/of ontsluiting van data en last but not least het voeren van dialoog hierover, geïnitieerd door finance, in alle management teams.

De spiraal terug naar boven vinden

Voor het realiseren van alle forecastingdoelen zullen controllers meer tijd moeten besteden aan de dialoog met de business. Er moet daarmee duidelijkheid komen over verwachte en gerealiseerde niet-financiële prestaties en bijbehorende metingen (kpi's). Haal alle budgetdetails uit het forecastmodel die weinig impact hebben op de uitkomsten. Selecteer een kleiner aantal managers met wie je het forecastingproces doet op financiële en niet-financiële targets. Dat spaart veel tijd in detaildiscussies met veel te veel mensen.

Als je toch niets los wil laten van je huidige forecastingdetails, maak dan een nieuw, compact en strategisch model met die bredere kpi scope en minder financiële details.

In beide oplossingen kunnen alle relevante businessverwachtingen efficiënt in de forecast worden meegenomen. Dan zal de controller ook een consistente en efficiënte basis leggen voor scenarioanalyses waar de business behoefte aan heeft. Alleen al het beginnen met dit proces levert de controller een proactievare rol in de strategische planning en besturing. <

Meer lezen

- Leest, prof.dr.ir. Derkjan van der, and prof.dr. Frans Roozen, *Strategy Realization: the next level. Are you ready to realize your strategy?*, Strategic Management Centre, september 2011.
- Paterson, Ross, en Bart Vermaas, Te weinig oog voor effectiviteit van controlling, *CFO Magazine*, december 2011.
- Paterson, Ross en Bart Vermaas, De Business wil betere management informatie, *Tijdschrift Controlling*, februari 2013.
- Frow, Natalie, David Marginson and Stuart Ogden, 'Continuous' Budgeting: reconciling budget flexibility with budgetary control', *Accounting, Organisations and Society*, nr. 35, pagina 444-461, 2010.
- Morlidge, Steve and Steve Player, *Future ready, how to master business forecasting*, John Wiley & Sons, 2009.