

# Rullerende prognostisering: Styre fremfor å spå om fremtidig resultat

Rullerende prognostisering er en formalisert, dvs. institusjonalisert og standardisert prosess for å oppdatere prognosene med jevne mellomrom, eller å rullere den til neste prognostiseringsperiode. Prognostiseringsperiodene strekker seg vanligvis utover inneværende regnskapsår. Når en måned er avsluttet eller er i ferd med å bli avsluttet, tas den ut av planen, mens en ny, fremtidig måned legges til. På den måten vil bedriften alltid ha en oppdatert prognose for en gitt fremtidig periode.

Av Young N. Nguyen

Det sies at det å lede en bedrift idag er vanskeligere enn for 5 år siden. Og om nye 5 år blir det enda vanskeligere. Årsaken er at endringer skjer raskere og raskere etterhvert som teknologien utvikles, flere tar den i bruk og kjøpers atferd endres. Kjøperen blir mindre avhengig av direkte kommunikasjon med selgeren før beslutningen tas, ergo mister bedriften noe av sin påvirkningskraft på kjøperen i hans/hennes beslutningsprosess. I tillegg har de fleste hotellaktører tatt revenue management i bruk på flere områder i sin virksomhet. Dette betyr at tradisjonell kostbasert prising er erstattet med markedsbasert prising, som igjen medfører at hotellene mister en stor del av kontrollen over sin lønnsomhetsstyring, som tidligere var basert på ønsket margin. Hva gjenstår da i resultatregnskapet som ledere kan ha herredømme over? Jo, kostnader og ressurser. Bedriftene tvinges til å gå fra kostnads-kontroll til kostnadsstyring, for å tilpasse ressursbruk etter daglige svingninger i belegg. For overforbruk fra dagen før kan ikke lagres til neste dag. Dagens rigide og lite fleksible bemanningsstruktur, gjør ikke livet til en hotellsjef noe lettere.

## Budsjett er gått ut på dato

Ettersom endringer skjer raskere, gjester booker senere og man ikke vet hva snittprisen blir neste dag, uke eller måned, gir tradisjonelle budsjetter eller, til og med månedlige prognoser, ikke tilstrekkelig forutsigbarhet og treffsikkerhet for virksomheten. Det blir på en måte som å spille alle fotballkamper i løpet av en hel sesong etter en master-spilleplan, som man utarbeidet på slutten av forrige sesong. En annen ting en også skal tenke på er viktigheten av daglig treffsikkerhet. Man bruker å måle treffsikkerhet på månedsresultat (f.eks. faktisk månedsbelegg vs. prognose eller budsjett). Avviket gjenspeiler ikke det reelle avviket, ettersom dager med negativt avvik utligner dager med positivt avvik, og summen viser et avvik som er langt bedre enn hva det faktisk er (se eks. i tabell 1. MAD står for "Mean Absolute Deviation".) Daglig treffsikkerhet er avgjørende for både rett prisstrategi og optimal ressursplanlegging. Dessuten vet vi at et mål som styringsparameter og motivasjonsfaktor, fungerer best når gapet mellom virkeligheten og målet er tilnærmet lik null, eller at

målet er litt foran og er realistisk nok til at man kan strekke seg etter det. Kort sagt, budsjett har kort holdbarhet i en uforutsigbar og dynamisk hotellbransje. Like etter ferdigstillingen er tallene gått ut på dato, dermed blir nytten i forhold til nedlagt arbeid liten. Poenget er ikke å angripe budsjettet i seg selv som måltall, men som et operasjonelt styringsverktøy er det definitivt gått ut på dato. Derfor trenger hotellene et styringsverktøy som er mer effektivt og levende.

Flere og flere innovative virksomheter omfavner rullerende prognoser, og erfaringene er gode. Derfor bør flere hotellbedrifter, både mindre og større, utforske muligheten til å innføre en slik styringsmodell for å hente mer ut av deres business, uten å gå på kompromiss med gjesteopplevelsen. Den kan kanskje til og med hjelpe med å øke servicekvaliteten, med mindre man har den samme holdningen som den jeg opplevde for en stund siden: I et møte med en hotelldirektør sa direktøren: «Med mindre ditt system kan få ned sukkerprisen, kan jeg ikke se hvordan mine kostnader kan reduseres». Å innføre rullerende prognose betyr ikke nødvendigvis at man må gi slipp på årlig budsjetterapportering. Men det man må bort ifra er en omfattende årlig budsjetteringsprosess hvor alle låser seg inne på kontoret i flere uker/måneder. Og det politiske spillet tar like mye av hjernearbeidet som selve budsjettarbeidet. Tilslutt får man et produkt som hverken gjenspeiler virkeligheten, eller som forhandlingspartnere er fornøyde med. Men det verste av alt er at operasjonelle avdelingsledere ikke kjenner igjen tallene som de har brukt sene kvelder på, og de mål de har opparbeidet et eierskap for gjennom prosessen.

Tabell 1 - Prognose-treffsikkerhet

Dato	Faktisk	Prognose	Avvik	MAD
1. nov	115	100	15	15
2. nov	85	95	-10	10
3. nov	95	100	-5	5
4. nov	100	90	10	10
5. nov	90	100	-10	10
Gj. snitt	97	97	0	10

Rullerende prognose er mer enn bare en tidsdimensjon og at den rulleres x antall måneder frem i tid. Hoteller opereres i et svært usikkert marked, mindre og større hendelser påvirker etterspørsel eller beleggsmønster. For å fange opp slike endringer og evaluere mulige konsekvenser, trenger man en styringsmodell som er basert på dynamiske operasjonell drivere (eks. antall solgte rom og gjestedøgn, kuvert, omsetning, m.m.), slik at beslutninger kan fattes og nye tiltak implementeres raskt og effektivt. Som for eksempel å revidere salgs-, prising- og bemanningsstrategi. Fortløpende kommer faktisk resultat som også legges i den samme modellen og organisasjonen får en oppdatert og helhetlig status av sin virksomhet og forventet fremtidig resultat. Løsningen vil ikke bare gi overlegen styringsinformasjon, men den blir en viktig og funksjonell kommunikasjonsplattform for hele organisasjonen. Basert på relevante fakta, kan ledere fokusere på tiltak, fremfor å bruke tid på å diskutere din og min spådom og tolkning. Det handler om å kunne styre elementer som betraktes å være *styrbare usikkerheter*, for å redusere risiko for økonomiske konsekvenser, som kan forårsakes av negative overraskelser. Samtidig øker man muligheten for å høste positive avvik når de oppstår, for eksempel å øke prisen raskt nok på en gitt dag med uventet høy etterspørsel.

### 13 måneders rullerende prognose best

Hvordan går du så frem for å implementere en rullerende prognosemodell i din bedrift? Siden oppdateringsfrekvensen er langt hyppigere enn årlig budsjettering, kan man ikke ha den samme detaljgraden som i et budsjett. Og hvor lang tidshorizont en slik modell skal dekke, er avhengig av bedriftens sesongsyklus, men vanligvis er det mest effektivt å jobbe med en 13-måneders rullerende prognose i hotellbransjen. Hvorfor den 13. måneden kommer jeg tilbake til senere i artikkelen. Et annet viktig poeng er at avdelingsedere må delta i prosessen for å skape et eierskap og forankring på utførelsesleddet. Rullerende prognostisering er en kontinuerlig prosess, i tillegg til rapportering, som vil styrke samhandlingen mellom ledere, ledernivå og avdelinger seg imellom. Det enkleste er å starte med en daglig beleggprognose, som inkluderer snittpris, RevPAR og losjiovernetning. For de som ikke har et revenue management

system, kan denne tilnærmingen være en god start for å drive med revenue management aktivt og systematisk. Deretter kan den utvides til å dekke kurs & konferanse, F&B og annen omsetning, og i senere faser appliseres på hele resultatregnskapet.

Hvor ofte skal rullerende prognose oppdateres? Beleggs- og omsetningsprognose bør oppdateres daglig. Spesielt for de som driver systematisk med revenue management. Man fokuserer på de neste 30 dager, basert på dagens bookingtrend, og tilsvarende periode i den 13. måned, ettersom man har gårsdagens hendelser friskt i minne og dersom de samme begivenhetene skal skje igjen til neste år. Eller hva som bør gjøres annerledes for å oppnå et bedre resultat. Denne prosessen er ikke kun for å prognostisere fremtidens resultat, men viktigere: den tvinger deg til å diskutere og fatte viktige beslutninger som har påvirkning på bedriftens lønnsomhet. En eller to ganger i måneden går du gjennom de neste 12 måneder. Nå har du en veltenkt og godt gjennomarbeidet 13-måneders rullerende prognose. Når tiden er inne for å rapportere en 12-måneders prognose til et hovedkontor, bank eller eier, er det kun et museklikk som skal til. Den rullerende prognosen kopieres til prognose for rapportering, mens den rullerende prognosen forsetter å leve videre. Samme prinsippet gjelder for det årlige budsjettet, istedenfor at du må bruke flere dager på å sy sammen et omsetningsbudsjett.

Hvorfor er *daglig* prognose for belegg, omsetning, varekost og personell viktig? I hotellbransjen selger man rom- og gjestedøgn, innkjøp og bemanning planlegges daglig. Styrbar enhet er på dag eller døgnnivå, derfor må styringsinformasjonen reflektere salgs- og forbruksenhet. For gjennomsnitt eksisterer ikke, man heller ikke styre etter gjennomsnitt. Tenk deg om en trener skulle legge strategi og styre sine spillere i en fotballkamp basert på gjennomsnittstall fra tidligere kamper.

Hvilket verktøy skal man bruke? Det er fullt mulig å bruke et regnearkbasert system, men idag finnes online løsninger som er kosteffektive og har langt høyere fleksibilitet og funksjoner enn hva f. eks. Excel kan tilby. Og dessuten blir man mindre sårbar når Excel-guruen i bedriften slutter.

Finn ut om du trenger en rullerende prognosemodell i din bedrift ved å stille dine ledere følgende tre spørsmål:

- Hva er ditt avdelingsmål for denne måneden?
- Hvordan ligger du an i forhold til målet?
- Hva blir ditt resultat ved månedslutt?

Har du råd til å bare anta at alle dine ledere kan svare på alle tre spørsmål, når din bookingsjef eller revenue manager bestemmer pris i de forskjellige distribusjonskanaler daglig, din kjøkkensjef kjøper mat for flere tusener av kroner hver dag, og din husøkonom bestemmer hvor mange ekstrahjelpere som skal kalles inn?

**YOUNG N. NGUYEN** vil være bidragsyter i HRR med jevne mellomrom fremover. Han er adm. dir., gründer og medeier i d2o, som utvikler innovativ ledelsesmetodikk og programvare for cruise, hoteller og serveringsbedrifter. d2o har idag over 400 kunder i 15 land og har et sterkt samarbeid med flere hotellhøyskoler og universiteter.

