

Het verbeteren van bedrijfsprestaties door middel van stuurinformatie

*Een onderzoek binnen het bedrijf Hotelkamerveiling B.V.*

Pieter Burgwal\*

*Hogeschool Utrecht, Nederland*

23 april 2014

Samenvatting: Dit onderzoek gaat in op de mogelijkheden om binnen een organisatie de bedrijfsprestaties te verbeteren door het inzetten van stuurinformatie en business intelligence. Het onderzoek is gedaan binnen Hotelkamerveiling B.V.

Trefwoorden: stuurinformatie, business intelligence, bedrijfsprestaties

\*Bachelor (BEc) Bedrijfseconomie (1573761), Faculteit Economie en Management, Hogeschool Utrecht, Padualaan 101, Utrecht

Inhoud

1 Inleiding 3

2 Literatuuronderzoek 5

3 Huidige financiële en management rapportering 8

4 Gewenste situatie stuurinformatie 12

5 Strategische doelstellingen 16

6 Conclusie en aanbevelingen 22

7 Nawoord 28

Bibliografie 29

Bijlage 1: Interview 31

# 1 Inleiding

In het tijdschrift Management Team verscheen in 2007 een artikel met als titel “Pas op! We groeien te snel.”, waarin onderzoeker Robert Blom aangeeft dat snel groeien in samenhang met ondeskundigheid een van de voornaamste oorzaken is voor de ondergang van een bedrijf (MT, 2007). De onderzoeker geeft daarbij aan dat onbeheerste groei een belangrijke rol speelt bij faillissementen. Deze ondernemingen zoeken voornamelijk snelle groei en focussen daarbij voornamelijk op het doen van investeringen en het binnenhalen van personeel. Aansturing is daarbij vaak een van de problemen, omdat de rol van een manager binnen ondernemingen vaak verschilt afhankelijk van de grootte van het bedrijf. Dit betekent dat elke fase een ander type management en aansturing nodig heeft (MT, 2007).

Een soortgelijke situatie lijkt ontstaan te zijn bij Hotelkamerveiling B.V. Hotelkamerveiling is in 2008 opgericht en biedt via een online veilingsysteem leegstaande hotelkamers aan. Het concept was op het moment van oprichting uniek in Nederland en de rest van de wereld. Dit zorgde ervoor dat de onderneming een sterke groei doormaakte op het gebied van omzet. Zo groeide de omzet in 2011 met 32,9%, in 2012 met 4,5% en in 2013 met 55,8% (exacte cijfers zijn niet beschikbaar in verband met vertrouwelijkheid). Deze groei was ook terug te zien in het personeelsbestand, want ultimo 2013 kende het bedrijf 30 medewerkers.

De groei in omzet heeft er voor gezorgd dat het bedrijf in relatief korte tijd, circa 5 jaar, is uitgegroeid van een startend bedrijf naar een serieuze organisatie met een bijbehorend organogram, hiërarchie en aansturing. Dit vergt van de organisatie, maar ook van het management van Hotelkamerveiling een bepaald aanpassingsvermogen. De onderneming heeft deze slag onvoldoende weten te maken. In 2010 werd een relatief hoge winstgevendheid behaald door het bedrijf, maar zowel in 2011 als in 2013 sloot de onderneming af met een verlies. Ook in de 2e helft van 2012 leed de organisatie verlies. Het management van Hotelkamerveiling zoekt de oorzaak van deze tegenvallende prestaties in de snelle groei en het gebrek aan inzicht in de prestaties. Onderzoek door Lönnqvist, Karjaluoto en Pirttimäki (2006) binnen een Fins telecombedrijf geeft aan dat het gebruik van ‘business intelligence’, het gebruik van data om beslissingen te maken, inderdaad kan bijdragen aan betere prestaties van een bedrijf op financieel gebied. Het onderzoek geeft aan dat hoewel ook acties van concurrenten, het gedrag van consumenten en andere factoren een grote rol spelen, er zeker toegevoegde waarde mag worden verwacht van het sturen op data.

Dit onderzoek gaat in op de vraag *“Hoe kan Hotelkamerveiling B.V. haar financiële prestaties verbeteren door het gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve stuurinformatie”*. Kwantitatieve informatie is een getal en kwalitatieve informatie is een woord, een zin of een stuk uitgesproken of neergeschreven tekst, hierbij moet gedacht worden aan enquêtes(F. van der Zee, 2004). In dit onderzoek worden ook variabelen als klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid geschaard onder kwalitatieve stuurinformatie. Hoewel soms gemeten in de vorm van een cijfer (tevredenheid) zijn deze variabelen onderhevig aan subjectiviteit. Bovendien bestaat een deel van deze stuurinformatie uit antwoorden op open vragen, afgenomen middels enquêtes.

Het doel van dit onderzoek is door het beantwoorden van de hoofdvraag tevens aanbevelingen te geven aan Hotelkamerveiling op het gebied van stuurinformatie en financiële business intelligence. Deze aanbevelingen dienen uiteindelijk te leiden tot betere stuurinformatie, waarmee de ondernemingen beter onderbouwde beslissingen kan nemen, waardoor betere rendementen behaald kunnen worden ondanks de groei die de onderneming doormaakt.

Om tot de beantwoording van de hoofdvraag te komen zal zowel een literatuuronderzoek als een empirisch onderzoek worden uitgevoerd. Het literatuuronderzoek richt zich op de vraag:

1. *Hoe kunnen kwalitatieve en kwantitatieve stuurinformatie ertoe bijdragen dat de bedrijfsprestaties verbeteren?*

Dit literatuuronderzoek zal ingaan op de verschillende informatiestromen die bestaan binnen bedrijven en welke mogelijkheden er zijn om te sturen op historische data. Op basis van de beschikbare literatuur en de daaruit voortvloeiende informatie is een empirisch onderzoek verricht. Dit empirisch onderzoek spitst zich toe op twee aspecten. Enerzijds zal de huidige inrichting van de financiële administratie onderzocht worden, zodat duidelijk wordt welke data beschikbaar is. Dit dient antwoord te geven op de vraag:

1. *Hoe is de financiële en management rapportering op dit moment ingericht binnen Hotelkamerveiling?*

Aan de andere kant zijn er diverse interviews afgenomen met het algemeen en financieel management van Hotelkamerveiling. Door middel van deze interviews kan een antwoord geformuleerd worden op de volgende deelvragen:

1. *Wat is de gewenste situatie met betrekking tot stuurinformatie binnen Hotelkamerveiling?*
2. *Wat zijn de huidige missie, visie en strategische doelstellingen en in welke mate moeten de strategische doelstellingen gereviseerd worden?*

De laatste deelvraag gaat onder andere in op de positionering van de onderneming en de daarbij behorende focus. De positionering van een onderneming bepaalt namelijk ook op welke financiële data een onderneming wenst te sturen. Een onderneming die enkel geeft om winstgevendheid zal immers op andere informatie sturen dan een onderneming die voornamelijk bezig is met ontwikkeling en daarmee in de toekomst een grote omzet verwacht te behalen.

Met behulp van het beschreven literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek kan een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag, *“Hoe kan Hotelkamerveiling B.V. haar financiële prestaties verbeteren door het gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve stuurinformatie”*, en kan tevens een aanbeveling worden gegeven aan de onderneming.

# 2 Literatuuronderzoek

Elke onderneming, hoe groot of klein ook, heeft strategische doelstelling waaraan het wil voldoen. Om een sneller resultaat te bereiken wordt doorgaans gestuurd op informatie uit het verleden, waarmee getracht wordt de toekomst te voorspellen. Deze manier van waarnemen en sturen wordt geschaard onder de noemer business intelligence. Zowel het verzamelen van data als het bewerken en analyseren van data wordt door middel van moderne technieken steeds eenvoudiger, waardoor business intelligence op steeds grotere schaal wordt ingezet. Het is tevens een veelvuldig onderzocht onderwerp.

Een van de grote problemen echter op dit vlak is de kloof die bestaat tussen de gewenste informatie en datgene dat aan informatie geleverd wordt (Bessems en Niederer, 2006, p. 32 ). Volgens de auteurs sluiten de wensen van het management niet aan bij de prestatiemetingen zoals die door het bedrijf worden toegepast. Daarbij geven Bessems en Niederer (2006, p. 32) aan dat het management van een organisatie zijn taak enkel goed kan vervullen indien het beschikt over alle noodzakelijke informatie. De auteurs geven aan dat het van groot belang is om niet enkel standaard kritische prestatie indicatoren (KPI’s) op te nemen, maar dat deze KPI’s aan dienen te sluiten bij de strategie, de structuur en de systemen van de organisatie. Bovendien geven de auteurs aan dat het moeilijk is om de juiste KPI’s op te stellen omdat niet altijd duidelijk is welke relatie er is tussen KPI’s en de uiteindelijke operationele prestaties van een onderneming. Kerklaan, Kingma en van Kleef (1994) omschrijven een KPI als een instrument om een onderdeel of een proces te kunnen meten en het verloop ervan te volgen. De complete indicator bestaat uit een maatstaf, een norm, een meetinstrument en een techniek om te registreren. Een andere voorwaarde is dat KPI’s aanzetten tot analyse en tevens aanzetten tot het doen van verbeteringen. Tevens dienen KPI’s gericht te zijn op de prestaties van een groep als geheel. Een goede KPI heeft de volgende kenmerken: simpel, zichtbaar en informatief, motiverend en beïnvloedbaar, onderdeel van beleid, bevorderen van klantgerichtheid, opgesteld met betrokkenen (Kerklaan, Kinga en van Kleef, 1994). Bourne en Bourne (2000) geven verder het advies om het bij samenstellen en ontwikkelen van KPI’s gebruik te maken van de zogeheten ‘performance measurement sheet’.

Brockhoff (2013) gaat verder in op het belang van KPI’s en geeft aan dat een ander veelvoorkomend probleem is dat bedrijven slechts beperkt en laat inzicht hebben in hun resultaten. Deze bedrijven zijn doorgaans meer gericht op het vastleggen en rapporteren van het verleden dan op de analyse van het verleden en plannen naar de toekomst. Tevens claimt Brockhoff (2013, p. 230) dat niet alleen op financiële informatie gestuurd kan worden, omdat deze een verkeerd beeld kunnen geven van de positie van de onderneming.

Uit onderzoek van Morgen en Reno (2006) wordt duidelijk dat er inderdaad andere informatie is die van invloed is op de prestaties van een onderneming. Niet enkel financiële en dus kwantitatieve informatie, maar ook kwalitatieve informatie kan hierin een belangrijke rol spelen. Klanttevredenheid vertoont volgens Morgan en Reno (2006) namelijk een positieve correlatie met toekomstige operationele kasstromen, groei van de omzet, brutomarge en het marktaandeel van een onderneming. Wanneer gekeken wordt naar het voorspellend vermogen van kwalitatieve data, dan blijkt dat voornamelijk klanttevredenheid een grote voorspellend vermogen heeft. Banker en Mashruwala (2007) dat naast historische financiële prestaties, en de eerder genoemde klanttevredenheid, ook medewerkerstevredenheid invloed heeft op toekomstige prestaties van ondernemingen. Ook bij medewerkerstevredenheid en toekomstige prestaties is sprake van een positieve correlatie. Verder constateren de auteurs dat voornamelijk in een omgeving met een hoge concentratiegraad qua concurrentie de klanttevredenheid een positief effect heeft op toekomstige prestaties van een onderneming.

In een eerder uitgevoerd onderzoek door Banker, Potter en Srinivasan (2000) werd reeds duidelijk dat niet financiële maatstaven goede indicatoren zijn voor zowel de toekomstige operationele winst als voor de omzet. Aan de andere kant zijn managers nauwelijks in staat om de financiële opbrengsten weer te geven die voortvloeien uit investeringen in bijvoorbeeld klanttevredenheid of kwaliteit (Wiersma, 2001, p. 6). Dit betekent dat deze niet financiële maatstaven goede indicatoren zijn voor operationele winst en omzet, maar dat managers nauwelijks in staat zijn deze financiële opbrengsten weer te geven. Verbeeten (2009, p. 7) heeft verder onderzoek gedaan naar klanttevredenheid en de relatie daarvan met financiële prestaties en hij geeft aan dat klanttevredenheid een niet-waarneembare maatstaf is, die ‘voorloopt’ op waarneembare maatstaven als omzet, marktaandeel en klantbehoud. Hierbij is het volgens de auteur mogelijk om veel te investeren in klanttevredenheid om op die manier invloed uit te oefenen op omzet, marktaandeel en klantbehoud. De auteur geeft aan dat er naast klanttevredenheid twee andere belangrijke leading indicators zijn, te weten medewerkerstevredenheid en kwaliteit. Het opnemen van deze leading indicators in een Balanced Scorecard (BSC) kan bijdragen om managers meer aandacht te laten besteden aan de lange termijn aspecten binnen een organisatie. Belangrijk bij het hanteren van een BSC binnen een bedrijf is echter dat managers niet enkel beoordeeld worden op financiële resultaten volgens Wiersma (2001, p. 11). Managers zullen enkel de BSC van belang vinden bij het nemen van beslissing indien zij ook beoordeeld worden op de genoemde indicatoren uit de BSC.

Brockhoff (2013, p. 230) concludeert in zijn onderzoek dat ondernemingen de business controlling een veel groter gewicht moeten geven, waarbij de nadruk ligt op bedrijfsoptimalisatie, investeringen en prognoses. Tevens verlangt een effectieve organisatie juist meer geïntegreerde stuurinformatie, terwijl in veel van de onderneming er sprake is van zelfstandige onderdelen waaronder een financiële afdeling. Volgens Brockhoff (2013, p. 230) dient er meer centrale regie te zijn op stuurinformatie, waardoor winststuring transparanter wordt. Gielen (2008) bepleit dat behalve een groter gewicht voor de business controlling, performance management (sturen en beoordelen of historische informatie) voornamelijk ingezet moet worden om te meten in welke mate de strategische doelen worden gerealiseerd. Dit dient tevens te bepalen of er binnen een organisatie correctieve of preventieve acties dienen te worden ondernemen. Tevens geeft Gielen (2008) aan dat performance management niet ingevoerd kan worden zonder daarbij het management van een organisatie te betrekken. Jan Arie van Barneveld, de CEO van Brunel, geeft aan dat in zijn optiek een onderneming kan groeien wanneer continu de cijfers en de resultaten bekeken worden, afgewogen worden en geïnterpreteerd worden (MT, 2014). Alleen door te meten en te interpreteren kan een bedrijf groeien en de continuïteit waarborgen aldus van Barneveld die Brunel in 10 jaar tijd liet groeien van EUR 204 miljoen omzet naar EUR 1,2 miljard, met een beurskoerswaarde die in die jaren bijna vertienvoudigde. Enkel door het meten kunnen de juiste keuzes gemaakt worden met betrekking tot niches, specialiteiten en geografisch (MT, 2014).

Op basis van het literatuuronderzoek is een passend antwoord mogelijk op de deelvraag *Hoe kunnen kwalitatieve en kwantitatieve stuurinformatie ertoe bijdragen dat de bedrijfsprestaties verbeteren?*

Stuurinformatie kan een belangrijke bijdrage leveren aan de prestaties van een onderneming. Gedane onderzoeken wijzen op het belang van het samenstellen van prestatie indicatoren, KPI’s, welke een maatstaf, een norm, en een meetinstrument moeten bevatten. Daarnaast moet er een techniek zijn om te KPI te registreren. Op basis hiervan kan de historische informatie geanalyseerd worden en kan ook beter gestuurd worden op de toekomst. De historiek maakt immers duidelijk wat de gevolgen van bepaalde beslissingen zijn. Bij het samenstellen van de KPI’s kan gebruik gemaakt worden van de ‘performance measurement sheet’, maar nog belangrijk is om je als bedrijf niet te beperken tot ‘standaard KPI’s’. Naast financiële, kwantitatieve, KPI’s, ligt er volgens gedane onderzoeken ook een zeer grote voorspellende waarde in kwalitatieve stuurinformatie. De variabelen die door de onderzoekers in het verleden uitgebreid onderzocht zijn, zijn klanttevredenheid, medewerker tevredenheid en kwaliteit. Alle drie hebben een positieve correlatie met omzetgroei en operationele kasstromen, waarbij voornamelijk klanttevredenheid een grote voorspellende waarde heeft. Naast het gebruik van KPI’s kan in de stuurinformatie gebruik gemaakt worden van een Balanced Scorecard. Deze methodiek is vooral geschikt om de lange termijn doelstellingen te monitoren. In deze Balanced Scorecard kunnen de eerder genoemde kwalitatieve variabelen worden opgenomen. De standaard financiële informatie, waaronder een verlies- en winstrekening en een balans, kan een sterk vertekend beeld geven van de positie van de onderneming, juist omdat andere variabelen, veelal ook kwalitatief van aard, een grotere voorspellende waarde hebben. De informatie van verschillende afdelingen dient zoveel mogelijk geïntegreerd te worden, waardoor een effectievere organisatie gecreëerd wordt. Een goede inrichting van de kwalitatieve en kwantitatieve stuurinformatie kan daarom bijdragen aan een verbetering van bedrijfsprestaties, waarbij eerder onderzoek in ieder geval wijst op verbetering in omzet en operationele kasstromen.

# 3 Huidige financiële en management rapportering

Om een antwoord te geven op de hoofdvraag *“Hoe kan Hotelkamerveiling B.V. haar financiële prestaties verbeteren door het gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve stuurinformatie”* is het van groot belang om de huidige situatie in kaart te brengen en te onderzoeken op welk gebied deze huidige situatie niet voldoet. Het 3e hoofdstuk gaat in op de huidige financiële rapportering en wenst een antwoord te geven op de deelvraag “*Hoe is de financiële en management rapportering op dit moment ingericht binnen Hotelkamerveiling?”.*

De huidige management informatie wordt handmatig samengesteld op de financiële afdeling van de onderneming en vindt plaats op maandbasis. De totale tijd die de financiële afdeling besteedt aan de managementinformatie bedraagt 12 uur per maand. De rapportering gebeurt in Microsoft Excel, waarbij de data voornamelijk afkomstig is uit het boekhoudprogramma dat Hotelkamerveiling gebruikt, AccountView. Dit boekhoudpakket is door een specialist op maat ingericht voor Hotelkamerveiling. Naast de informatie uit de financiële administratie, is de informatie afkomstig uit het programma Admin. Admin is de database die Hotelkamerveiling gebruikt, in deze database is informatie te vinden over onder andere transacties, opdrachtgevers en klanten.

De management rapportage, opgesteld in Excel, bestaat momenteel uit meerdere tabbladen, te weten betaalde omzet, inkomstenoverzicht, verlopen waardebonnen, uitbetaalde bedrag, vergelijking en uitgesplitste jaarrekeningen. Uit de informatie op de diverse tabbladen wordt direct duidelijk dat de managementinformatie grotendeels financieel van aard is. Het eerste tabblad, zie ook afbeelding 1, met betaalde omzet geeft een tabel met betaalde omzet over het huidige jaar en de voorgaande jaren opgedeeld per maand. De data in deze tabel wordt handmatig uit het administratiepakket gehaald. Naast de betaalde omzet wordt op het eerste tabblad vermeld hoeveel ingeschreven leden er zijn binnen Hotelkamerveilig, hoeveel lopende veilingen er zijn op de website en hoeveel iDeal transacties (overboekingen) er gedaan zijn gedurende een periode.



*Afbeelding 1: Tabblad Betaalde omzet*

Het tweede tabblad, zie ook afbeelding 2, is het inkomstenoverzicht. De financiële afdeling van Hotelkamerveiling maakt dagelijks drie maal een inkomstenoverzicht. In de ochtend wordt dit overzicht gemaakt over de dag ervoor, rond het middaguur over de huidige dag en aan het einde van de werkdag over de gehele huidige dag tot op dat moment. In dit overzicht staat vermeld welke veilingen verkocht zijn, wat de bruto winst is, welke omzet en wat het gemiddelde bod is. Het inkomstenoverzicht wordt door het management dagelijks gebruikt om te sturen op de lopende veilingen.



*Afbeelding 2: Tabblad inkomstenoverzicht*

Het derde tabblad, zie ook afbeelding 3, bevat informatie met betrekking tot de verlopen waardebonnen. De waardebonnen die consumenten aanschaffen via de website hebben doorgaans een looptijd van 6 of 12 maanden, afhankelijk van het hotel en het arrangement. Hotelkamerveiling betaalt deze waardebonnen op twee manieren uit. De eerste mogelijkheid is uitbetaling op verzilverdatum. Dat is zodra de gasten een reservering maken. De tweede manier is uitbetaling op aankomstdatum. Het management van Hotelkamerveiling vindt het daarom belangrijk om te weten hoeveel waardebonnen er vervallen zijn. Op het moment dat de waardebonnen vervallen zijn, betekent dit namelijk dat er geen geld wordt uitbetaald aan de hotels, waardoor deze waardebonnen sterk winstgevend zijn.

 *Afbeelding 3: Tabblad verlopen*

Het vierde tabblad, zie ook afbeelding 4, van de management informatie is het uitbetaalde bedrag. In dit tabblad staat vermeld hoeveel Hotelkamerveiling maandelijks uitbetaald aan de hotels. Dit zijn de waardebonnen die geïnd worden en waarvoor de onderneming dus een bedrag moet betalen aan de hotels. In de verlies en winstrekening van Hotelkamerveiling is dit grotendeels ook de post die de kostprijs van de omzet bepaalt.



*Afbeelding 4: Tabblad uitbetaald bedrag*

Het vijfde tabblad van de management informatie is de vergelijking. In het tabblad vergelijking staan de vergelijkingen van de resultatenrekeningen over de jaren 2014 tot en met 2011. De tabbladen hierna geven de resultatenrekening per jaar uitgesplitst naar kostensoort.

Naast de management informatie in het Excel document, maakt het management van Hotelkamerveiling geen gebruik van andersoortige structurele management informatie. Dit maakt duidelijk dat de huidige rapportering aan het management voornamelijk gericht is op het financiële aspect. De informatie die wordt aangeleverd is grotendeels afkomstig uit de financiële administratie en beslaat doorgaans informatie over omzet en kosten. Dit betekent tevens dat er in de management informatie onvoldoende gestuurd wordt op kwalitatieve KPI’s, waardoor ook onvoldoende is op lange termijn strategische doelstellingen. Uit het theoretisch kader is gebleken dat kwalitatieve variabelen als klanttevredenheid, medewerker tevredenheid en kwaliteit een positieve correlatie hebben met omzetgroei en een grote voorspellende waarde heeft. Hiernaast bleek een Balanced Scorecard een uitstekend instrument om lange termijn doelstellingen te monitoren. Deze stuurinformatie kan een welkome aanvulling zijn op financiële data, omdat enkel financiële data een vertekend beeld kan geven van de situatie waarin een bedrijf verkeerd. Binnen Hotelkamerveiling is de stuurinformatie echter grotendeels financieel van aard en afkomstig uit de financiële administratie. Bovendien is de informatie veelal op het hoogste niveau, waardoor onvoldoende duidelijk blijkt uit de stuurinformatie waar verbeteringen behaald kunnen worden.

# 4 Gewenste situatie stuurinformatie

In de huidige situatie ervaart het management van Hotelkamerveiling dat er stuurinformatie ontbreekt. Door het ontbreken van deze stuurinformatie kan het management niet volledig sturen waardoor het management het gevoel heeft dat ze niet volledige grip hebben op de organisatie. Naar aanleiding van deze constatering is er een interview (zie bijlage 1) afgenomen met het management van Hotelkamerveiling om tot een gewenste situatie te komen inzake de stuurinformatie. Op basis van dit interview kan een antwoord geformuleerd worden op deelvraag “*Wat is de gewenste situatie met betrekking tot stuurinformatie binnen Hotelkamerveiling?”*

Een van de belangrijkste doelen op korte termijn is een terugkeer van de winstgevendheid binnen Hotelkamerveiling. Om deze winstgevendheid te realiseren is het van belang om de stuurinformatie aan te sluiten op de wensen van het management. In het interview met het management van Hotelkamerveiling kwam naar voren dat de huidige stuurinformatie voor het management als incompleet wordt ervaren. Het management van Hotelkamerveiling is van mening dat de huidige informatie enkel gericht is op financiële prestatie indicatoren, zoals reeds in de vorige paragraaf geconstateerd was. Het management stuurt op dit moment alleen op de kosten en opbrengsten. Het management geeft aan dat er in de huidige stuurinformatie geen niet financiële prestatie indicatoren voorkomen, maar dat het management wel gelooft in de toegevoegde waarde van dusdanige kwalitatieve stuurinformatie.

Het management van Hotelkamerveiling is van mening dat met enkel financiële prestatie indicatoren de organisatie op langere termijn moeilijker te besturen wordt. Het management is daarom van mening dat de huidige stuurinformatie op zeer korte termijn aangepast en aangevuld moet worden. Mede op basis van dit onderzoek is het management van mening dat variabelen als klanttevredenheid, medewerker tevredenheid en informatie over herhaal aankopen moet worden toegevoegd aan de stuurinformatie. De variabelen klanttevredenheid en medewerker tevredenheid moeten gemeten worden door het afnemen van enquêtes. De variabele herhaal aankopen kan gemeten worden door te kijken hoeveel veilingen er in een account staan van een klant. Elke klant dient namelijk een account aan te maken voor dat ze kunnen gaan bieden op de website.

Klanttevredenheid is een van de niet-financiële indicatoren die aan de huidige management informatie moet worden toegevoegd. Deze indicator kan worden uitgevoerd op de volgende manieren: Telefonisch, online, schriftelijk via de post, diepteonderzoek of groepsdiscussies. De uitslagen van deze enquêtes kunnen dan weer worden gebruikt door financiële afdeling en uiteindelijk worden verwerkt in de management informatie voor het management van Hotelkamerveiling. Op het moment dat klanten bijvoorbeeld ervaren dat er te weinig hotels worden aanboden in het kustgebied of dat er te weinig beschikbaarheid van kamers is in het weekend, kan het management van Hotelkamerveiling weer gaan sturen en ervoor zorgen dat dit verbeterd wordt zodat de huidige klanten vaker en nog steeds weg willen via Hotelkamerveiling. Op dit moment is hierover geen informatie bekend, zodat de onderneming onvoldoende weet waar de klanten van Hotelkamerveiling naar op zoek zijn en waar de zogeheten ‘quick wins’ zitten. Er zal een enquête ontwikkeld moeten worden, welke op structurele basis wordt afgenomen en welke op structurele basis informatie verschaft aan het management over klanttevredenheid.

Medewerker tevredenheidonderzoek is ook een niet-financiële indicator die gebruikt kan worden om te meten hoe tevreden de huidige medewerkers zijn. Deze variabele is belangrijk voor de onderneming, omdat medewerker tevredenheid vaak doorstraalt naar klanten en de klanten beïnvloedt. Ook voor deze variabele zal een enquête ingericht dienen te worden, welke op structurele basis wordt afgenomen onder het personeel. Indien de tevredenheid afneemt, heeft het management snel beschikking over deze informatie zodat het management hierop kan ingrijpen. Deze enquête kan betrekking hebben op verschillende gebieden genaamd: het management, de organisatie, interne communicatie, externe communicatie, werkomstandigheden, samenwerken en betrokkenheid, kwaliteit en werktevredenheid.

De niet-financiële indicator herhaal aankopen is een indicator die aan geeft hoeveel procent van de klanten een herhaal aankoop doet bij Hotelkamerveiling. Dit is een variabele die door het management gemist wordt in de huidige stuurinformatie. Aan de hand van deze indicator kan worden geconcludeerd of klanten terugkomen om nog een veiling te winnen. Hoe hoger het percentage is hoe, meer gebonden de klant blijft met Hotelkamerveiling. Dit is belangrijk om te zien of de klant bij Hotelkamerveiling blijft, naar de concurrent toe gaat of niet langer hotelkamers per veiling afneemt. Op het moment dat het percentage steeds lager wordt, dient het management uit te zoeken wat hiervan de oorzaak is. Verwacht wordt dat hier een correlatie ligt met de variabele klanttevredenheid. Een andere belangrijke eigenschap van herhaal aankopen is dat het management de dienstverlening kan inrichten op deze informatie. Data wordt binnen het bedrijfsleven steeds belangrijker en op deze manier kan het management ervoor kiezen om een klanten loyaliteitssysteem te ontwerpen, waarbij klanten die vaker terug komen en regelmatig een veiling winnen worden beloond met speciale acties. De data met betrekking tot herhaal aankopen, zowel gegeneraliseerd als een percentage, maar ook op individueel niveau geeft het management dus mogelijkheden om te sturen, en om extra aspecten toe te voegen aan de dienstverlening binnen Hotelkamerveiling.

Naast het toevoegen van de boven genoemde kwalitatieve variabelen, wenst het management dat ook de huidige kwantitatieve, financiële, variabelen in de stuurinformatie onder de loep worden genomen. Het management ervaart namelijk dat er op dit moment te veel informatie wordt aangeleverd en dat de informatie te moeilijk is om te lezen. Belangrijk is dat er een performance measurement sheet, zoals gepresenteerd in afbeelding 5, wordt toegevoegd aan de huidige management informatie waarop duidelijk te zien wat de betaalde omzet is van de afgelopen maand, welk bedrag er uitbetaald is aan de hotels afgelopen maand en hoeveel waardebonnen er aflopen maand verlopen zijn uitgesplitst in opbrengst en nog te betalen.



*Afbeelding 5: Tabblad Performance measurement sheet*

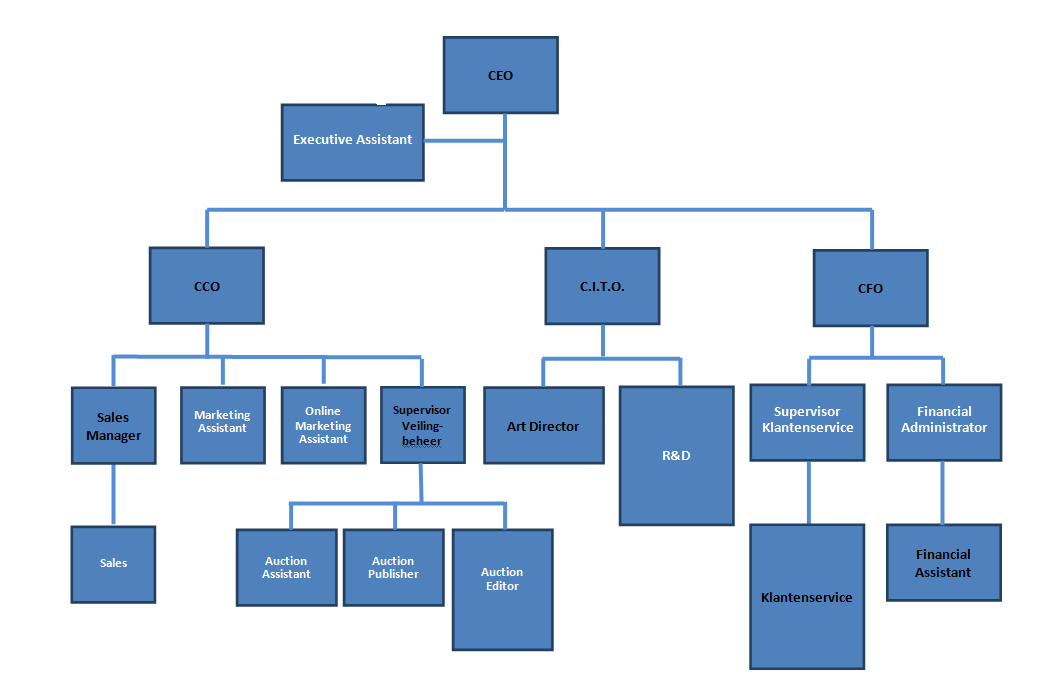
Aan de hand van de deze performance measurement sheet kan het management van Hotelkamerveiling in een keer zien wat er afgelopen maand gebeurd is. Daarnaast moet er op het performance measurement sheet komen te staan of de kosten zijn gestegen of gedaald ten opzichte van vorige maand per kostensoort. Aan de hand van deze gegevens kan het management direct actie ondernemen als de kosten zijn gestegen. Daarnaast staan ook de niet financiële aspecten erop. Per land wordt er vermeld hoeveel hotels er zijn en wat de omzet was afgelopen maand. Het idee van het performance measurement sheet komt voort uit het kanaliseren van informatie. Het management wenst een ‘quick look’ te krijgen op het hoogste niveau van de onderneming, waarbij het zelf kan bepalen tot hoever ze op deze informatie willen doorzoomen. De huidige management informatie is omvangrijk en er is feitelijk geen samenvatting van de informatie op het hoogste niveau. Het toevoegen van deze samenvatting maakt de informatie makkelijker leesbaar en zorgt er tevens voor dat het management sneller inzicht heeft.

Concluderen kan als antwoord op de deelvraag “*Wat is de gewenste situatie met betrekking tot stuurinformatie binnen Hotelkamerveiling?”* gesteld worden dat de stuurinformatie op financieel niveau compleet is, maar dat het management een samenvatting van deze informatie wenst. Op niet financieel niveau ontbreekt praktisch elke vorm van informatie. Naar aanleiding van het gedane literatuuronderzoek en het interview nadien kwam ter sprake dat het management in ieder geval de kwalitatieve variabelen klanttevredenheid, medewerker tevredenheid en herhaal aankopen wil toevoegen aan de stuurinformatie. Door het aanpassen van deze financiële en niet-financiële stuurinformatie verwacht het management van Hotelkamerveiling meer grip op de organisatie te krijgen, waardoor er in de toekomst ook beter gestuurd kan worden.

# 5 Strategische doelstellingen

Naast de gewenste stuurinformatie door het management, is in het interview tevens ingegaan op de strategische doelstellingen van Hotelkamerveiling. Afhankelijk van de strategische doelstellingen kan de stuurinformatie uitgebreid worden met KPI’s, of kan meer nadruk gelegd worden op bepaalde informatie die vertelt in hoeverre de onderneming haar strategische doelstellingen realiseert. Deze paragraaf geeft een antwoord op de vraag *Wat zijn de huidige missie, visie en strategische doelstellingen en in welke mate moeten de strategische doelstellingen gereviseerd worden?*

Hotelkamerveiling B.V .is opgedeeld in verschillende afdelingen genaamd Customer Service, Reservations, Finance & Control, Marketing, Research & Development, Sales binnendienst, Sales buitendienst en HR. Een organogram van de geschetste organisatie is hieronder te vinden.



*Afbeelding 6: Organogram Hotelkamerveiling*

De organisatie wordt aangestuurd door Klaas Stekelenburg en Matthijs Stekelenburg, beide ook oprichters van het bedrijf. Klaas Stekelenburg is CEO van de onderneming, waarbij Matthijs Stekelenburg CFO van de onderneming is en in die functie verantwoordelijk is voor de financiën. De functie van CCO wordt momenteel ingevuld door Klaas Stekelenburg en Matthijs Stekelenburg, waarbij Klaas Stekelenburg verantwoordelijk is voor de marketing en Matthijs Stekelenburg verantwoordelijk is voor de sales. De CITO wordt direct aangestuurd door Klaas Stekelenburg.

De huidige missie van Hotelkamerveiling is“meer mensen vaker in hotels te laten overnachten. De onderneming is zich na de oprichting vooral gaan richten op de afnemers van hotelkamers. De onderneming ziet de prijzen van hotelkamers als grote complicatie en wenst daar verandering in te brengen middels het veilingsysteem. De missie van Hotelkamerveiling B.V. is geformuleerd op basis van deze complicatie

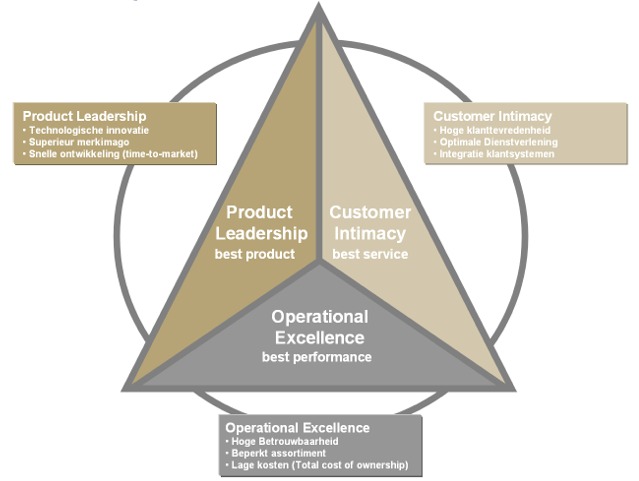
De huidige visie van Hotelkamerveiling is “Internationaal het grootste platform zijn met wereldse bestemmingen”. De onderneming constateert dat ultimo 2013 de grootste groei in het aantal boekingen en de omzet op de Nederlandse markt stabiliseert. Het management van de onderneming verwacht dat verdere groei te behalen is op internationale markten, en niet langer op de Nederlandse markt. Tevens zijn er op de Nederlandse markt sinds 2008 diverse concurrenten en substituten toegetreden, zoals Vakantieveilingen.nl en Booking.com. Het veilingconcept, waarbij hotelkamers geveild worden, is echter internationaal nog niet aanwezig blijkt uit onderzoek verricht in opdracht van het management van Hotelkamerveiling B.V. Uit de beperkte groeimogelijkheden op de Nederlandse markt en het ontbreken van een hotelkamerveilingplatform voor de internationale markt is de visie van Hotelkamerveiling B.V. ontstaan.

De strategische doelstellingen van Hotelkamerveiling zijn het uitbreiden van het marktaandeel binnen Nederland en het toetreden tot de internationale markt. Hotelkamerveiling wil het uitbreiden van het marktaandeel binnen Nederland gaan bereiken door de huidige productlijn . Het huidige product is op dit moment voornamelijk alleen de overnachting, zonder dat daarbij aanvullende diensten worden aangeboden. Hotelkamerveiling werkt op dit moment samen met een aantal grote organisaties waaronder Van der Valk, Hampshire en Bilderberg. Door deze samenwerking biedt Hotelkamerveiling kwalitatieve hotels aan. Hotelkamerveiling wenst in de toekomst haar productlijn te verbreden, waarbij gedacht kan worden aan voornamelijk uitgebreidere arrangementen. Dit betekent niet enkel een overnachting, maar bijvoorbeeld een compleet vooraf gearrangeerd weekend met daarin ook de activiteiten. Op deze wijze wenst Hotelkamerveiling ook nieuwe klanten aan te trekken. Informatie over het huidige marktaandeel is niet bekend, om te peilen in hoeverre deze strategische doelstelling behaald wordt, zal dus een marktverkenning gedaan moeten worden. Deze marktverkenning zal, indien het mogelijk blijkt te zijn, jaarlijks opnieuw gedaan moeten worden, zodat het management kan bepalen of het voldoet aan haar strategische doelstellingen.

Het toetreden tot de internationale markt wil het management van Hotelkamerveiling bereiken door het online zetten van een buitenlandse website genaamd www.hotelroomauction.com. Een voordeel hiervan is dat deze website kan draaien op exact dezelfde software en platform als de versie die in Nederland draait. Bovendien zijn er reeds met enkele buitenlandse hotels overeenkomsten, waardoor er voor het internationale platform al launching customers zijn. De verwachting is dat de onderneming spoedig aan deze doelstelling zal voldoen, maar dat deze doelstelling bijgeschaafd zal moeten worden om een strategische doelstelling te zijn. Gedacht kan worden aan activiteiten in een x aantal landen binnen een bepaalde termijn.

Om de strategische doelstellingen te bereiken wil het management van Hotelkamerveiling tevens meer aandacht gaan besteden aan een duidelijke positionering. Het management heeft een duidelijke keuze als het gaat om positionering en dat is operational excellence. Deze positionering heeft als doel het maximaliseren van de operationele winst, voornamelijk door het optimaliseren van processen en productie (Berenschot, 2014). Een goed voorbeeld van deze strategie is de fastfood keten McDonalds.

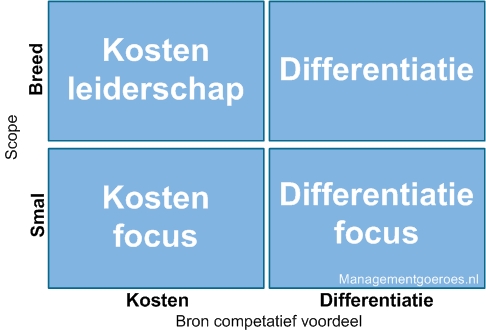
In afbeelding 7 wordt het positioneringmodel weergeven, met naast operational excellence ook een weergave van de andere twee positioneringen.



*Afbeelding 7: Value disciplines*

Hotelkamerveiling gaat in de toekomst proberen de kosten zo laag mogelijk te krijgen en daarnaast door middel van verdere automatisering en ontwikkeling van het platform toevoegen van een meerwaarde voor de klant, zodat de opbrengsten worden verhoogd. Hierbij moet onder andere gedacht worden aan het toevoegen van kortingen op attractieparken die dicht bij het hotel liggen en het toevoegen van het ontbijt bij het arrangement. Aan de hand van zulke toevoegingen ervaart de klant een bepaalde meerwaarde waardoor ze in de toekomst sneller terug zullen komen bij Hotelkamerveiling. Grootste prioriteit daarbij is echter om dit alles op een zo efficiënt mogelijke wijze in te richten, waarbij Hotelkamerveiling zo min mogelijk menselijke tussenkomst wil hebben. Dit betekent dat het management op korte termijn zich ook wil gaan focussen op de interne efficiency. Op dit moment ervaart het management dat er nog niet efficiënt genoeg gewerkt wordt.

Om de doelstelling van het vergroten van het marktaandeel te bereiken, kan het model van Porter, zie ook afbeelding 8, genaamd concurrentiestrategie gebruikt worden. Op deze manier kan toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten gecreëerd worden. Het model bestaat uit een drietal strategieën, te weten lage kostenstrategie, differentiatiestrategie en focusstrategie. De lage kostenstrategie is er opgericht om een kostenvoorsprong te realiseren ten opzichte van de concurrent. De differentiatiestrategie is gericht op het creëren van uniek beeld bij de consument. De focusstrategie is gericht op een niche van de markt.

[](http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/generic-strategies-michael-porter/)

*Afbeelding 8: Generic strategies Michael Porter*

Hotelkamerveiling zou volgens het model van Porter de lage kostenstrategie moeten gaan toepassen. Door het toepassen van deze strategie kan Hotelkamerveiling de veilingen goedkoper aanbieden maar dezelfde marge behouden. Hierdoor zal het marktaandeel gaan stijgen waardoor er wordt voldaan aan de strategische doelstelling van het uitbreiden van het marktaandeel op de Nederlandse markt. Deze lage kostenstrategie hangt ook weer samen met de positionering van operational excellence. Doordat de onderneming volledig focust op optimale efficiënte van productie en processen, wordt het ook mogelijk om de veilingen goedkoper aan te bieden.

Naast het model van Porter, kan voor de strategische doelstellingen gebruik gemaakt worden van de Boston Consulting Group (BCG) matrix. Dit is een model waarmee het portfolio van een onderneming geanalyseerd kan worden. De BCG-matrix bestaat uit twee assen genaamd: relatef marktaandeel en marktgroei. Aan de hand van deze twee assen zijn er een viertal posities waarin een product zich kan vinden. De eerste positie is de ‘question mark’, deze heeft een laag marktaandeel en een hoge marktgroei. Producten die zich in deze categorie bevinden leveren weinig op maar kosten veel geld. De tweede positie is de ‘star’, deze heeft een hoog marktaandeel en hoge marktgroei. Producten die als star worden geclassificeerd zijn leiders binnen hun markt. Deze producten leveren veel geld op maar kosten ook veel geld. De derde positie is de ‘cash cow’, deze heeft een hoog marktaandeel en lage marktgroei. Cash cows leveren veel geld op, maar kosten niet veel geld omdat er weinig investeringen nodig zijn. De laatste positie is de ‘dog’. De ‘dog’ heeft een laag marktaandeel en lage marktgroei. Producten die een dog zijn leveren niet veel geld meer op.

De huidige veilingen van Hotelkamerveiling op de Nederlands markt bevinden zich volgens de BCG-matrix in de categorie cash cow. Er wordt relatief weinig geïnvesteerd in deze productlijn, de marktgroei is beperkt binnen Nederland, maar het marktaandeel van Hotelkamerveiling wordt groot geschat. De gewenste situatie voor Hotelkamerveiling is dat de veilingen in deze categorie blijven. Op het moment dat de veilingen een cash cow blijven kan er geld aan worden verdiend. Hotelkamerveiling moet in de toekomst gaan zorgen dat de veilingen niet in de categorie dog te recht komen. De veilingen kunnen alleen een cash cow blijven als de veilingen worden verbeterd of vernieuwd, of wanneer de efficiëntie verbetert en de veilingen goedkoper aangeboden kunnen worden. Naar alle waarschijnlijkheid zal voor de huidige veilingen het laatste aan de orde zijn, door volledig te automatiseren kan de prijs naar beneden en kunnen de veilingen in hun huidige hoedanigheid nog enige tijd een cash cow blijven.

De huidige veilingen op de internationale markt bevinden zich volgens de BCG-matrix in de categorie question mark. Het management van Hotelkamerveiling focust zich op het veroveren van een sterke positie op de internationale markt, waardoor er nu moet worden geïnvesteerd in onder andere marketing om te zorgen dat het marktaandeel groter gaat worden. Op het moment dat Hotelkamerveiling te lang wacht met investeren of zelfs helemaal niet gaat investeren in deze question mark wordt dit product vanzelf een dog. Op het moment dat dit product een dog is geworden is er geen toekomst meer en zou Hotelkamerveiling ook niet meer kunnen toetreden tot de internationale markt. Dit betekent dat de onderneming voor een belangrijke strategische keuze staat met betrekking tot de internationale toetreding.

De strategische doelstellingen zijn niet duidelijke en ook niet correct geformuleerd door het management van Hotelkamerveiling. De huidige strategische doelstellingen komen neer op het verkrijgen van een stevige marktpositie zowel in Nederland als wereldwijd. De strategische doelstelling “Het marktaandeel uitbreiden binnen Nederland”is niet goed meetbaar waardoor deze beter aan gepast kan worden in: Het huidige marktaandeel binnen Nederland uitbreiden met een x aantal hotels in 5 jaar tijd. Deze strategische doelstelling is namelijk wel meetbaar. De tweede strategische doelstelling toetreden tot de internationale markt is geen strategische doelstelling omdat ze nu al in het buitenland zijn en dus eigenlijk al daaraan voldoen daarnaast is de huidige strategische doelstelling ook niet voldoende meetbaar. Een duidelijke en correcte geformuleerde strategische doelstelling voor Hotelkamerveiling zou kunnen zijn: Toetreden tot een x aantal landen met een x aantal hotels. Aan deze strategische doelstelling kan het management ook nog een omzet doelstelling koppelen zoals: Het behalen van x omzet in de nieuwe landen in de komende 3 jaar.

In Nederland zijn de veilingen een cash cow, in het buitenland een question mark. Zowel in Nederland als in het buitenland is aandacht nodig voor de veilingen om de strategische doelstellingen te laten slagen. In haar positionering kiest Hotelkamerveiling ervoor de processen dusdanig in te richten dat de producten voor een zo laag mogelijke prijs geleverd kunnen worden maar waarbij wel voldaan wordt aan de eisen van de klant ook wel operational excellence genoemd, omdat het management gelooft dat alleen op deze manier de huidige strategische doelstellingen behaald kunnen worden met de activiteiten van Hotelkamerveiling. Deze huidige positionering kan in takt blijven wanneer de strategische doelstellingen worden aangepast. In de stuurinformatie zullen alleen wel elementen moeten worden toegevoegd, die minimaal eenmaal per jaar waarborgen in hoeverre de onderneming op de goede weg is om de strategische doelstellingen te realiseren. Vandaar dat andere stuurinformatie gekozen dient te worden voor deze nieuwe strategische doelstellingen, bestaande uit aantal landen waar de ondernemingen toegetreden is, aantal klanten in het buitenland en aantal nieuw aangesloten hotels in Nederland en buitenland.

# 

# 6 Conclusie en aanbevelingen

De groei in omzet heeft er voor gezorgd dat Hotelkamerveiling in relatief korte tijd, circa 5 jaar, is uitgegroeid van een startend bedrijf naar een serieuze organisatie. Dit vergt van de organisatie, maar ook van het management van Hotelkamerveiling een bepaald aanpassingsvermogen. De onderneming heeft deze slag onvoldoende weten te maken. Het management van Hotelkamerveiling zoekt de oorzaak van deze tegenvallende prestaties in de snelle groei en het gebrek aan inzicht in de prestaties.

Aan de hand van de hierboven beschreven probleemstelling is er onderzoek gedaan naar de hoofdvraag “*Hoe kan Hotelkamerveiling B.V. haar financiële prestaties verbeteren door het gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve stuurinformatie”*. Deze probleemstelling is beantwoord met behulp van een viertal deelvragen. Deze conclusie gaat kort in op deze deelvragen, waarna aan de hand van deze informatie een antwoord gegeven kan worden op de probleemstelling. Dit antwoord is grotendeels in de vorm van een aanbeveling, welke door Hotelkamerveiling geïmplementeerd kan worden, met als doel om de financiële prestaties te verbeteren.

De eerste vraag die onderzocht is, is “*Hoe kunnen kwalitatieve en kwantitatieve stuurinformatie ertoe bijdragen dat de bedrijfsprestaties verbeteren?”* Het antwoord op deze vraag vloeit voort uit het literatuuronderzoek. Stuurinformatie kan een belangrijke bijdrage leveren aan de prestaties van een onderneming. Gedane onderzoeken wijzen op het belang van het samenstellen van prestatie indicatoren, KPI’s, welke een maatstaf, een norm, en een meetinstrument moeten bevatten. Daarnaast moet er een techniek zijn om te KPI te registreren. Op basis hiervan kan de historische informatie geanalyseerd worden en kan ook beter gestuurd worden op de toekomst. De historiek maakt immers duidelijk wat de gevolgen van bepaalde beslissingen zijn. Bij het samenstellen van de KPI’s kan gebruik gemaakt worden van de ‘performance measurement sheet’, maar nog belangrijk is om je als bedrijf niet te beperken tot ‘standaard KPI’s’. Naast financiële, kwantitatieve, KPI’s, ligt er volgens gedane onderzoeken ook een zeer grote voorspellende waarde in kwalitatieve stuurinformatie. De variabelen die door de onderzoekers in het verleden uitgebreid onderzocht zijn, zijn klanttevredenheid, medewerker tevredenheid en kwaliteit. Alle drie hebben een positieve correlatie met omzetgroei en operationele kasstromen, waarbij voornamelijk klanttevredenheid een grote voorspellende waarde heeft.

De informatie van verschillende afdelingen dient zoveel mogelijk geïntegreerd te worden, waardoor een effectievere organisatie gecreëerd wordt. Een goede inrichting van de kwalitatieve en kwantitatieve stuurinformatie kan daarom een bijdrage leveren aan een verbetering van bedrijfsprestaties volgens de literatuur.

De tweede vraag luidt als volgt: *Hoe is de financiële en management rapportering op dit moment ingericht binnen Hotelkamerveiling?* De huidige management rapportering bestaat op dit moment alleen uit informatie over omzet en kosten. Bovendien is de informatie veelal op het hoogste niveau, waardoor onvoldoende duidelijk blijkt uit de stuurinformatie waar verbeteringen behaald kunnen worden.

De derde vraag die beantwoordt is: *Wat is de gewenste situatie met betrekking tot stuurinformatie binnen Hotelkamerveiling?* De gewenste situatie voor Hotelkamerveiling is dat de stuurinformatie op financieel trapsgewijs opgebouwd gaat worden. Er dient een overzicht te zijn waarin de informatie snel geraadpleegd kan worden en vervolgens kan ingezoomd worden op specifieke aspecten van de financiële stuurinformatie. Daarnaast moeten ook niet financiële variabalen worden toegevoegd zoals klanttevredenheid, medewerker tevredenheid en herhaal aankopen. Deze dienen met regelmaat gemeten te worden en kunnen op die manier voorspellende waarde bieden voor de operationele prestaties zoals gebleken is uit het literatuuronderzoek.

De vierde en tevens laatste vraag die onderzocht is: *Wat zijn de huidige missie, visie en strategische doelstellingen en in welke mate moeten de strategische doelstellingen gereviseerd worden?* De huidige strategische doelstellingen van Hotelkamerveiling komen neer op het verkrijgen van een stevige marktpositie zowel in Nederland als wereldwijd. Deze strategische doelstellingen zijn niet duidelijk en correct geformuleerd, bovendien zijn deze doelen niet SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden). De strategische doelstellingen moeten worden aangepast in bijvoorbeeld “Het huidige marktaandeel binnen Nederland uitbreiden met een x aantal hotels in de komende 5 jaar”en “Toetreden tot een x aantal landen met een x aantal hotels binnen een x aantal jaar”. Aan deze strategische doelstelling kan het management ook nog een omzet doelstelling koppelen: “Het behalen van x omzet in de nieuwe landen in de komende 5 jaar”. Er ligt dus een taak bij het management van Hotelkamerveiling om de doelstellingen te reviseren, zodat deze meetbaar worden en er aansluiting verkregen kan worden op de stuurinformatie.

Om de huidige doelstellingen te behalen kiest Hotelkamerveiling voor de positionering van operational excellence. Deze positionering heeft als doel het maximaliseren van de operationele winst, voornamelijk door het optimaliseren van processen en productie. Deze positionering hoeft niet aangepast te worden, maar dient wel verder in de organisatie doorgevoerd te worden, zodat ook het personeel op de hoogte is van de positionering en daarnaar handelt. De huidige veilingen op de nationale markt bevinden zich in de categorie cash cow en de huidige veilingen van de internationale markt zich in de categorie question mark. Om de strategische doelen te behalen, zal de positie van deze producten nauw in de gaten gehouden moeten worden en dient eventueel een reallocatie van budget plaats te vinden van de nationale markt naar de internationale markt.

Op basis van het gedane onderzoek met betrekking tot de deelvragen, kan de hoofdvraag “*Hoe kan Hotelkamerveiling B.V. haar financiële prestaties verbeteren door het gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve stuurinformatie”* beantwoord worden. Dit gebeurt middels onderstaande aanbeveling, waarbij de onderneming een implementatieplan zal moeten opstellen om de aanbeveling te verwerken in de stuurinformatie.

**Aanbeveling Hotelkamerveiling teneinde de financiële prestaties te verbeteren door het gebruik van kwalitatieve en kwantitatieve stuurinformatie:**

Om in de toekomst winstgevend te blijven en bovendien de strategische doelstellingen te bereiken dient het management van Hotelkamerveiling de huidige management informatie aan te passen. De management informatie kan gerapporteerd worden middels Microsoft Excel, zoals dat momenteel ook gebeurt. Deze management rapportage dient te bestaan uit de volgende tabbladen die elk inspelen op een specifiek type informatie:

* Performance measurement
* Betaalde omzet
* Inkomstenoverzicht
* Verlopen
* Uitbetaald bedrag
* Winst en verliesrekening
* Hotelaanbod per land
* Tevredenheidscijfer klanten
* Medewerkers tevredenheid cijfer
* Herhaal aankopen

**Performance Measurement**

Het tabblad “performance measurement” moet dienen als samenvatting van alle andere tabbladen in het Excel bestand. Op dit performance measurement moet vermeld worden wat de omzet, kosten, stijging hotel aanbod per land, tevredenheidcijfer van de klanten en de % herhaal aankopen zijn van de afgelopen maand. Daarnaast moet vermeld worden of de targetwaarde per KPI is behaald. Deze gegevens moeten automatisch worden ingevuld aan de hand van formules die verwijzen naar de andere tabbladen. De informatie betreft dus enkel een samenvatting van de door het management aangewezen belangrijkste KPI’s, welke op andere tabbladen aanwezig zijn.

**Tabblad Betaalde omzet**

Het tabblad “Betaalde omzet”moet worden aangepast. Dit tabblad is in de huidige rapportage ook aanwezig, maar in dit tabblad staat nu nog vermeld wat het aantal ingeschreven leden is. Dit moet worden verwijderd omdat dit niet op het juiste tabblad staat en naar een ander tabblad verhuisd dient te worden.

De tabbladen “Inkomstenoverzicht”, “Verlopen”, “Uitbetaald bedrag” en “Winst en verliesrekening” zijn correct en dienen niet aangepast te worden. Hieronder volgt voor de compleetheid de informatie die op deze tabbladen beschikbaar is.

**Tabblad Inkomstenoverzicht**

Op het tabblad “inkomstenoverzicht” moet nog steeds het aantal veilingen, de bruto winst, de omzet, de marge en het gemiddeld bod worden vermeld. Deze gegevens moeten maandelijks worden ingevuld zoals dat nu ook gebeurt. Deze gegevens moeten nog steeds worden gehaald uit een speciaal ontwikkeld Excel bestand.

**Tabblad Verlopen**

Op het tabblad “Verlopen” moet nog steeds worden aangeven wat de maandelijkse opbrengsten zijn van de verlopen waardebonnen en bovendien moet ook vermeld blijven wat het nog te betalen bedrag is per maand van de verlopen waardebonnen. Deze gegevens moeten worden gehaald uit het programma “Admin”.

**Tabblad Uitbetaald bedrag**

Op het tabblad “Uitbetaald bedrag” moet vermeld blijven staan wat het totaal uitbetaalde bedrag, het bedrag aan creditnota’s en het bedrag dat uitbetaald is aan wholesalers. Deze gegevens moeten maandelijks worden gehaald uit het boekhoudprogramma “AccountView”.

**Tabblad Winst en verliesrekening**

Op het tabblad “Winst en verliesrekening moet vermeld blijven wat de maandelijkse opbrengsten zijn en wat de maandelijkse kosten zijn. Deze gegevens moeten gehaald worden uit het boekhoudprogramma “AccountView’ zoals dat in de huidige situatie ook gebeurt.

**Tabblad Hotel aanbod per land**Het tabblad “hotel aanbod per land” moet dienen als controle tabblad om te zien of de strategische doelstelling “Toetreden tot een x aantal landen met een x aantal hotels binnen een x aantal jaar” wordt behaald. Op dit tabblad moet een tabel komen te staan. In deze tabel moeten de volgende gegevens komen te staan: hoeveel hotels er worden aangeboden per geselecteerd land, instroom en uitstroom van hotels per land en de behaalde omzet van het betreffende land. Deze gegevens moeten elke maand worden ingevuld op de 1e van de maand. Het aanbod per land moet worden verkregen door een overzicht dat gemaakt moet worden door de afdeling sales. Deze afdeling moet op de eerste van de maand een overzicht sturen naar de financiële afdeling met daar in het aanbod voor de geselecteerde landen en de in- en uitstroom per land. In- en uitstroom betekent hoeveel hotels er nieuw zijn toegetreden in het aanbod en hoeveel hotels niet meer in het aanbod zitten. Ook deze informatie is van belang voor het management omdat een groot verloop in hotels kan duiden op ontevredenheid.

**Tabblad tevredenheidscijfer klanten**

Het tabblad “tevredenheidscijfer klanten” moet dienen als middel om te zien hoe de huidige klanten over Hotelkamerveiling denken. Op dit tabblad moet een gemiddeld cijfer komen te staan over de afgelopen 90 dagen. Dit cijfer moet tot stand komen door aan elke klant een tweetal vragen te stellen na dat ze de veiling hebben gewonnen. Deze twee vragen dienen door de afdeling R&D te worden toegevoegd aan het platform nadat de klant heeft betaald. De twee vragen die gesteld moeten worden zijn:

* Hoe tevreden bent u over deze veiling?
* Hoe tevreden bent u over de veilingen op hotelkamerveiling.nl in het algemeen?

Op deze vragen moeten de klanten antwoorden door een cijfer te geven van 1-10 waarbij 10 het beste is. De financiële afdeling moet elke maandag de ontwikkeling van dit gemiddelde klantcijfer verwerken in het Excel bestand om zo een goed overzicht te kunnen krijgen van de ontwikkeling in het cijfer. Dit cijfer moet gebaseerd zijn op de ingevulde cijfers van de afgelopen 90 dagen (om zo een te voorkomen dat er teveel data is en toegevoegde cijfers nauwelijks meer invloed hebben op het gemiddelde). Dit cijfer moet te halen zijn uit een query die ontworpen dient te worden door de afdeling R&D. Dit cijfers kan uiteindelijk gecorreleerd worden aan de omzetontwikkeling, zodat bepaald worden hoe groot de voorspellende waarde is van klanttevredenheid. De literatuur suggereert dat er een zeer grote mate van voorspellende waarde is.

Naast deze 2 controle vragen moet Hotelkamerveiling nog een tweetal enquêtes afnemen. Deze enquêtes moeten beide 1 maal per half of 1 maal per jaar (keuze van het management) worden uitgevoerd.

De eerste enquête moet betrekking hebben op de klanten die al veilingen gewonnen hebben. Uit de database dienen random 200 mensen te worden gekozen die deze enquête krijgen. Deze enquête moet open vragen bevatten zoals:

* Wat moet er verbeterd worden aan de huidige veilingen?
* Wat vindt u van het aanbod?

Het verwerken van deze gegevens kost veel tijd waardoor dit maar 1 keer per half jaar of 1 keer per jaar gedaan moet worden. Aan de hand van deze resultaten kan het management overwegen aanpassingen te doen om te voldoen aan de wensen van de klant.

De tweede enquête die afgenomen moet worden moet betrekking hebben op een 200-tal mensen, welke nog geen veilingen hebben gewonnen. Deze enquête moeten open vragen bevatten zoals:

* Wat is de reden dat u nog geen veilingen heeft gewonnen?
* Wat vindt u van Hotelkamerveiling?

Het verwerken van deze gegevens kost ook veel tijd. Het management moet ook met de uitkomsten van deze enquête over gaan tot actie die gevraagd wordt door de nieuwe klanten.

**Tabblad Medewerkertevredenheid**

Het tabblad “Medewerker tevredenheid” moet dienen als informatiebron over hoe tevreden de huidige medewerkers nog zijn. Deze enquête dient 1 keer per half jaar of 1 keer per jaar (keuze van het management) te worden afgenomen onder de huidige medewerkers. De volgende stellingen moeten worden voorgelegd aan de huidige medewerkers:

* Ik ga met plezier naar mijn werk
* Ik weet welke resultaten van mij verwacht worden
* Ik zet graag een extra stap om iets extra’s bij te dragen aan het succes van de organisatie.
* Ik vind het leuk om de komende jaren bij de organisatie te blijven werken.
* Ik krijg voldoende kans om te doen waar ik goed in ben.
* Mijn werk is uitdagend.

Op deze vragen moet een cijfer worden gegeven van 1-10 waarbij 10 aangeeft dat de stelling helemaal waar is. De vragen zijn gebaseerd op een onderzoek dat ik verricht heb naar medewerkertevredenheidsonderzoeken. Deze vragen kwamen het vaakst voor op de gebruikte enquêtes. Op het Excel blad moet per afdeling het gemiddelde cijfer vermeld worden. Aan de hand van deze cijfers moet het management per afdeling een afspraak inplannen om over het cijfer te praten ongeacht wat de uitkomst is.

**Tabblad Herhaal aankopen**

Het tabblad “Herhaal aankopen” moet worden gebruikt om te kijken hoeveel % een herhaal aankoop doet. In dit tabblad moet komen te staan hoeveel veilingen er verkocht zijn de afgelopen maand en hoeveel % daarvan een herhaal aankoop was afgelopen maand. Om dit percentage te kunnen opvragen moet de afdeling R&D een query maken. Het aantal verkochte veilingen is af te lezen in de database. Aan de hand van dit % moet het management gerichter gaan sturen. Hierbij moet gedacht worden aan het belonen van klanten die een x aantal veilingen hebben gewonnen om deze klanten te blijven stimuleren te kopen bij Hotelkamerveiling. Deze gegevens moeten maandelijks worden bijgewerkt.

**Targets KPI’s**

Het management van Hotelkamerveiling moet de volgende targets gaan toevoegen:

* Klanttevredenheid onderzoek: cijfer 7 of hoger
* Medewerkertevredenheid onderzoek: cijfer 7 of hoger

Hotelkamerveiling heeft op dit moment een omzet- en kostentarget. Deze targets dienen te worden bepaalde en moeten maandelijks worden gemonitord om te kijken of ze gehaald worden. Op het moment dat er een target niet gehaald wordt moet het management direct gaan uitzoeken hoe dit komt en het probleem gaan trachten te ondervangen. Daarnaast moet het management gaan bepalen welke target zij willen instellen voor herhaalaankopen, ofwel hoeveel % van de aankopen ze willen dat uit huidige klanten bestaat. Aan de hand daar van moet het management een target vaststellen voor de herhaal aankopen. Naast de targets op basis van de genoemde KPI’s dienen zoals gezegd de strategische doelstellingen opnieuw geformuleerd te worden, zodat deze meetbaar zijn en tijdsgebonden. Een voorbeeld hiervan kan zijn zoals gezegd: “Toetreden tot een x aantal landen met een x aantal hotels binnen een x aantal jaar”.

# 7 Nawoord

Deze scriptie is geschreven binnen het bedrijf Hotelkamerveiling.nl, waarbij ik alle medewerkers en het management wil bedanken voor de ondersteuning. In het bijzonder wil ik Gerlof Smelt en Matthijs Stekelenburg bedanken voor hun rol als stagebegeleider in dit proces. Tevens wil ik Henk Visser bedanken voor zijn rol als stage- en scriptiebegeleider vanuit de Hogeschool Utrecht. Na een stroef begin met een andere begeleider en veel onduidelijkheid vanuit de Hogeschool Utrecht, heb ik met Henk Visser als begeleider een grote sprong voorwaarts kunnen maken.

De aanbeveling is geschreven met de groots mogelijke zorg en in mijn optiek kan deze aanbeveling van toegevoegde waarde zijn voor Hotelkamerveiling wanneer deze geïmplementeerd wordt. Gedurende het onderzoek ben ik overtuigd geraakt van de toegevoegde waarde van kwantitatieve stuurinformatie, maar ook zeker van kwalitatieve stuurinformatie. De twee stuurelementen die daarbij steeds terug kwamen, klanttevredenheid en medewerker tevredenheid, laten in de literatuur een grote voorspellende waarde zien en zijn daarom voor een consumentgericht bedrijf als Hotelkamerveiling, dat veel transacties doet, in mijn optiek van groot belang.

Een ieder die een rol heeft gespeeld in het tot stand komen van deze scriptie wil ik nogmaals danken.



Pieter Burgwal

# Bibliografie

Banker, R.D., en R. Mashruwala (2007). The moderating role of competition in the relationship between nonfinancial measures and future financial performance. *Contemporary Accounting Research,vol. 24*, no. 3, pp. 763-793.

Banker, R.D., G. Potter en D. Srinivasan (2000). An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Non-Financial Performance Measures*, The Accounting Review, 75,* 1, pp. 65-92.

Berenschot (2014). Operational excellence. (http://www.berenschot.nl/expertise-diensten/expertise-diensten/operational/), 5 april 2014.

Bessems, K. en J. Niederer (2006). Prestatiemeting op maat. *Tijdschrift Controlling, 10,* pp. 32-34.

Bourne, M. en P. Bourne (2000). Understanding the Balanced Scorecard in a week, *Hodder & Stoughton Educational.*

Brockhoff, G. (2013). Winststuring door bedrijven. *Management Executive, november/decemer,* pp. 226-230.

Gielen, P. (2008). Slecht meten, niet weten en niet verbeteren. *CFO, september/oktober,* pp. 86-91.

Kerklaan, L.A.F.M., J. Kingma, F.P.J. van Kleef (1994). De cockpit van de organisatie, *Kluwer.*

Lönnqvist, A., A. Karjaluoto A., en V. Pirttimäki (2006). Measurement of Business Intelligence in a Finnish Telecommunications Company. *Electronic Journal of Knowledge Management, 4,* (1), pp. 83-90.

Management Goeroes(2014). Generic strategies Michael Porter. (http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/generic-strategies-michael-porter/), 16 april 2014

Morgan, N.A., en L.L. Rego (2006). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing Science, vol. 25,* no. 5, pp. 426-439.

MT (2007). Pas op! We groeien te snel. (http://www.mt.nl/1/4743/home/pas-op-we-groeien-te-snel.html), 5 maart 2014.

MT (2014). De 7 groeigeheimen van Jan Arie van Barneveld (Brunel). (http://www.mt.nl/332/85223/business/de-7-groeigeheimen-van-jan-arie-van-barneveld-brunel.html), 12 maart 2014.

Treacy en Wiersema. Drie waardeproposities voor succes (http://www.phaff.nl/category/actueel), 16 april 2014

Van der Zee, F(2004), Kenniswerveing in de mpirische wetenschappen, de methodologie van wetenschappelijk onderzoek. (http://www.moaweb.nl/kenniscentrum/digitaal-woordenboek/k/kwalitatieve-en-kwantitatieve-gegevens/?searchterm=kwalitatieve), 23 april

Verbeeten, F.H.M. (2009). Relatie tussen klanttevredenheid en financiële prestaties. *MCA, 5,* pp. 32-37.

Wiersma, E. (2001). De relatie tussen financiële en niet-financiële prestatiemaatstaven. *Management Accounting, januari/februari,* pp. 6-12.

# Bijlage 1: Interview

Interview afgenomen bij management van Hotelkamerveiling B.V. om de deelvragen “*Wat is de gewenste situatie met betrekking tot stuurinformatie binnen Hotelkamerveiling?”* en *“Wat zijn de strategische doelstellingen van het bedrijf?”* te beantwoorden.

1. Wat zijn de strategische doelstellingen van Hotelkamerveiling voor de langere termijn (langer dan 1 jaar)?
2. Waar wil het bedrijf over 3 jaar staan? In welke markten, met welke producten, welke grootte?
3. Waar wil het bedrijf over 5 jaar staan? In welke markten, met welke producten, welke grootte?
4. Kiest Hotelkamerveiling in haar positionering voor product leader (beste product, bv. Apple), customer intimacy (vriendje van de klant en maken wat de klant wil, bv. LEGO) of operational excellence (efficiency meest belangrijk, bv. McDonalds)?
5. Waar bevindt het huidige product van Hotelkamerveiling (de veilingen) zich in de BCG matrix (Star, Cash cow, Dogs of Question Mark)?
6. Wenst Hotelkamerveiling in de toekomst nieuwe producten toe te voegen, zo ja waar gaan deze zich op richten?
7. Zit het voordeel van Hotelkamerveiling in de uniekheid van het product of het product tegen de laagste kosten?
8. Focust Hotelkamerveiling op een specifiek marktsegment of heeft het een meer brede focus?
9. Welke stuurinformatie ontbreekt op dit moment in de ogen van het management van Hotelkamerveiling?
10. Hecht het management waarde aan meer kwalitatieve informatie naast de kwantitatieve (financiële) data?
11. Op welke 3 speerpunten wil het management focussen op de korte termijn (korter dan 1 jaar)?
12. Op welke 3 speerpunten wil het management focussen op de lange termijn (langer dan 1 jaar)?