

De Detac-Mail is een digitaal bulletin met vakinhoudelijke onderwerpen voor de Financieel Manager, de Programma- en Projectmanager en de Specialist. Ook wordt regelmatig aandacht gegeven aan het onderwerp persoonlijke vaardigheden. Beide onderwerpen hebben betrekking op de twee kernwaarden van Detac: **Liefde voor het vak** en **Persoonlijke ontwikkeling**. De combinatie van deze kernwaarden is het fundament voor (persoonlijk) succes en resultaat. Deze mail is geheel vrijblijvend. Aan ieder onderwerp ligt een verdieping ten grondslag. Indien u hierover meer wilt weten kunt u met ons contact opnemen.

## Adequaat forecasten als tool om echt te sturen

*Erwin Schuring is sinds 2008 Financieel Directeur van de Bilderberg. Direct geconfronteerd met de kredietcrisis is hij erin geslaagd om de Bilderberg financieel gezond te houden met behoud van de gasttevredenheid.*

Binnen het werkveld van de controller is de Daming, of PDCA cycle een bekend begrip. Het proces van het faciliteren van plannen, uitvoeren, controleren en bijsturen van processen binnen organisaties behoort tot de kerntaken van de controller. Budgetteren en forecasten is daarbinnen een belangrijk onderdeel. Toch zijn er grote verschillen hoe er binnen branches en organisaties met dit proces wordt omgegaan. Erwin Schuring heeft deze ervaring opgedaan door werkzaam te zijn geweest in verschillende bedrijven binnen verschillende branches en opvallend was dat met name ten aanzien van forecasting er grote verschillen bestaan. Erwin is sinds 2008 Financieel Directeur van de Bilderberg en heeft het forecast proces vergaand in de organisatie doorgevoerd. Deze DetacMail gaat dan ook over Adequaat forecasten als tool om echt te sturen

### Inleiding

Bilderberg is een Nederlandse hotelonderneming met een meer dan 100 jaar oude geschiedenis. Bilderberg beschikt over 19 hotels in het vier- en vijfsterrensegment, 221 vergaderruimten en 1.869 hotelkamers. Bilderberg is actief op zowel de leisure- als de zakelijke markt. Van de 19 hotels zijn er acht vergaderhotels op unieke locaties, vijf zijn luxe meeting hotels, vier stadshotels en twee niche stadshotels. Bekende hotels van de groep zijn onder andere Landgoed Lauswolt in Beetsterzwaag, Grand Hotel Wientjes in Zwolle, Hotel De Bilderberg in Oosterbeek en het Parkhotel in Rotterdam. Daarnaast maakt een aantal toonaangevende restaurants, waaronder De Kersentuin in Amsterdam en de Kromme Dissel in Heelsum, onderdeel uit van de portfolio. Hotel Crowne Plaza Maastricht is eigendom van de groep en wordt door haar gemanaged. Voor meer informatie, zie [www.Bilderberg.nl](http://www.Bilderberg.nl).

Bovenstaande geeft een indruk van de organisatie en daarmee ook van de dynamiek. Aan de ene kant bestaat een belangrijk deel van de omzet uit mooie zakelijke bijeenkomsten, conferenties en trainingen, die langere tijd van tevoren worden gepland. Aan de andere kant zijn daar de individuele zakelijke en privé overnachtingen die vaak kort van tevoren worden geboekt. Ook is er sprake van definitieve en optionele reserveringen en het risico van annuleringen. Dit alles leidt tot onzekerheid ten aanzien van de voorspelling van de te verwachten omzetten.

Mede als gevolg van de kredietcrisis in 2008 is de onzekerheid van de omzet voorspellingen alleen maar toegenomen, omdat trends uit het verleden hun voorspellende waarde voor de toekomst vrijwel volledig zijn kwijtgeraakt. Dit vroeg om doortastend optreden als het gaat om het aanpassen van de kosten niveaus aan de te verwachten daling van de omzetten. Hiervoor is een accurate forecast een absolute noodzaak: kosten moeten worden beheerst om goed door de crisis heen te komen, maar te diep 'snijden' is ook niet goed, waardoor er op de langere termijn grote schade wordt aangericht, zowel in de ervaring van gasten, als in die van medewerkers.

Het hieronder beschreven forecasting proces heeft een wezenlijke bijdrage geleverd aan het succesvol door de crisis loodsen van Bilderberg. En dit proces heeft Bilderberg zonder enige twijfel geholpen om beter te presteren dan de concurrentie en om de teruggang in omzet voor een belangrijk deel op te vangen door kostenmaatregelen.

### Het forecasting proces binnen Bilderberg

Het op een accurate wijze kunnen inschatten van het toekomstige activiteiten niveau (aantal overnachtingen, lunches, diners, partijen en dergelijke) dient in hoofdlijnen twee doelen: In de eerste plaats is het belangrijk om in te kunnen schatten in hoeverre aanvullende acties nodig zijn om additionele omzetten te genereren en in de tweede plaats bepaalt de hoeveelheid activiteiten ook de inzet van (met name personele) kosten.

Binnen Bilderberg ziet het forecasting proces er als volgt uit. Direct na de maandaafsluiting maken alle hotels een complete forecast van omzet en kosten per afdeling en kosten soort, voor de komende twaalf maanden (lopende maand plus de elf volgende maanden). De omzet forecast wordt door de hotels gemaakt op basis van het aantal kamers dat op dagbasis al definitief in de boeken staat tegen de bijbehorende kamerprijs. Vervolgens wordt het aantal optionele reserveringen per marktsegment beoordeeld de kwaliteit er van en de verwachte conversie van optioneel naar definitief. Daarnaast maakt het hotel op basis van historische boekingspatronen en een inschatting van de marktontwikkeling een zo goed mogelijke inschatting van het aantal nog te verwachte nieuwe boekingen. Dit levert de forecast van de kamer omzet op.

Aan deze kameromzet is food & beverage (F&B) omzet gerelateerd op basis van breakfast/sleeper, lunch/sleeper en dinner/sleeper ratio's per marktsegment (een gast die komt voor een training heeft een andere F&B besteding dan een gast die 's avonds laat aan komt en 's ochtends vroeg weer vertrekt). De overige food & beverage omzet wordt afgeleid van het aantal (te verwachten) reserveringen voor dagvergaderingen (bijeenkomsten zonder overnachting), banquet partijen en dergelijke.

De forecast van de omzetten per dag is de basis voor het inroosteren van medewerkers op de verschillende afdelingen. Zo wordt op basis van het aantal ontbijt couverts en de vastgestelde ratio's berekend hoeveel uren er moeten worden ingezet voor de ontbijtploeg. Dit gebeurt voor alle afdelingen en op basis van deze planning wordt een forecast van de payroll gemaakt. Binnen de hotelierij zijn de salariskosten de grootste kosten component, dus is dit proces essentieel voor een adequate kosten forecast.

Ook wordt op basis van de aantallen verwachte verkochte kamers en de vastgestelde ratio's een berekening gemaakt van de overige kosten, zoals gastbenodigdheden (zeepjes, shampoos e.d.), waskosten, commissies en dergelijke.

Dit hele proces leidt tot een vrij gedetailleerde forecast die door de hotels op de 5<sup>e</sup> werkdag aan het hoofdkantoor wordt verstuurd voor consolidatie, verdere analyse en planning van te ondernemen aanvullende acties.

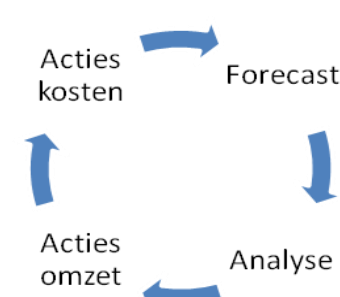
### Forecasting als instrument om proactief te kunnen bijsturen

Forecasting is binnen Bilderberg voornamelijk bedoeld als instrument om proactief te kunnen bijsturen. Het wordt niet ervaren als een verplicht nummer, maar als een echte tool om vooruit te kunnen kijken en op basis daarvan daadwerkelijke en concrete maatregelen te nemen. Op basis van de analyse tussen forecast, vorige forecast, budget en vorig jaar kan de conclusie zijn dat er moet worden bijgestuurd. Bijsturen kan meerdere acties inhouden. In de eerste plaats gaat het om de omzet bijsturing. Wanneer de omzet tegenvalt kunnen er meerdere acties worden ondernomen. Dit kan variëren van het extra nabellen van alle optionele reserveringen om de conversie naar definitieve boeking te verbeteren. Maar het kan ook betekenen dat er extra promotionele acties worden uitgezet, bijvoorbeeld door een extra mailing, specifieke promoties via de internet kanalen, of advertenties in tijdschriften. Deze acties kunnen binnen Bilderberg breed worden ingezet, of voor een specifiek hotel en een specifieke periode.

Een ander gevolg van een (negatieve) afwijking in de forecast kan zijn dat de kosten opnieuw moeten worden beoordeeld. In hoeverre zijn er nog mogelijkheden om de kosten verder te beïnvloeden? Kan de operatie nog strakker worden gezet? Moeten er extra vakantiedagen worden opgenomen? Een belangrijke vraag bij deze afweging is uiteraard: wat doen dit soort kosten maatregelen met de kwaliteit van de service richting de gasten? Op maandbasis zijn per hotel op een gedetailleerd niveau gasttevredenheidsmetingen beschikbaar, deze rapportages worden gebruikt om de trends te kunnen ontdekken en te beoordelen in hoeverre de bijsturing in de kosten niet ten koste is gegaan van de gastbeleving. Tot op heden lukt dat meer dan goed. Ondanks kosten maatregelen tijdens de crisis is de gast tevredenheid niet verslechterd en op een aantal gebieden zelfs verbeterd.

### Het forecasting proces zelf

Schematisch ziet het forecast proces er als volgt uit:

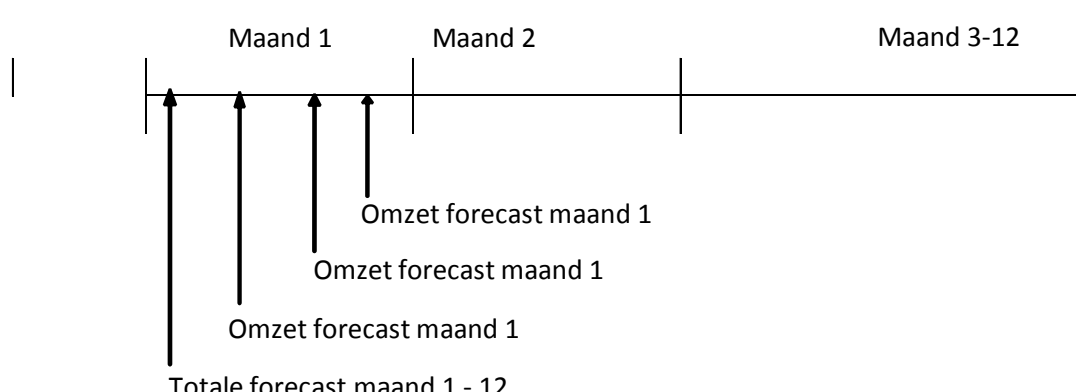


Uiteindelijk worden deze forecasts ook gebruikt ten behoeve van rapportages richting aandeelhouders, cash flow projecties en ontwikkelingen van bank convenanten, maar dat is slechts een uitkomst van het hele proces, waarbij de interne sturing het hoofddoel is.

Zoals gezegd wordt de maandelijkse 12 maanden rolling forecast op de 5<sup>e</sup> werkdag door de hotels opgeleverd. Daarna volgen gedurende de maand een aantal reforecasts van de omzetten. Een week na de rolling forecast maken de hotels een reforecast van de verwachte omzetten van de lopende maand. Weer een week later gebeurt dit nogmaals en wordt dit uitgebreid met een forecast van de volgende maand. Afhankelijk van wanneer het einde van de maand valt, is dit of de laatste forecast van die maand, of volgt er nog een laatste update van de omzet forecast van de lopende maand. Al deze forecast zijn op omzet niveau per afdeling (en per segment) per dag. Een nieuwe kosten forecast wordt niet gemaakt. Wat overigens niet inhoudt dat er geen sturing meer gedurende de maand op de kosten plaatsvindt. Als hier op basis van de omzet ontwikkeling aanleiding toe is, gebeurt dat zeker. Hiervoor maken we gebruik van de tool voor het inroosteren van medewerkers die op weekbasis een overzicht beschikbaar stelt van de verwachte salariskosten van de lopende maand.

Dit lijkt een gedetailleerd en arbeidsintensief proces en dat is het ook. Maar het is noodzakelijk om de organisatie van deze informatie te voorzien, zodat er op een proactieve en adequate wijze kan worden bijgestuurd, waardoor de realisatie van (strategische) organisatie doelen kan worden geborgd en voor alle stake holders het optimale resultaat kan worden behaald.

Ter illustratie kort het proces:



Door het belang van de gast centraal te stellen en het forecast proces op detail in te regelen, zonder dat dit verband in bureaucratie of inefficiëntie lukt het De Bilderberg om een gezond rendement te maken en haar continuïteit voor de langere termijn te realiseren. Adequaat investeren gecombineerd met kostenbesparingen loont.

Detac is een specialist in Finance en Change (programma- en projectmanagement) in de financiële dienstverlening. Bemiddeling van interim finance professionals en ervaren programma- en projectmanagers met verstand van de business (o.a. schade, leven, pensioenen, zorg en inkomen). Daarnaast werving en selectie van vaste medewerkers voor de functiegebieden Accounting, Reporting en Control. Kenmerkend is de focus op zowel diepgaande inhoudelijke kennis als een scherp oog voor de mensfactor.

In opdracht van Detac voert ADV uit Den Dolder regelmatig marktonderzoeken uit, die in samenwerking met PR-bureau Coebergh uit Amsterdam in de pers worden gepubliceerd. Ook verschijnen er regelmatig artikelen/opinies van Detac in bladen als het FD, over actuele thema's binnen het vakgebied.

Stuur ons een reply op dit Bulletin indien :  
- u mensen kent waarvan u weet dat zij dit bulletin willen ontvangen (voorzien van het desbetreffende emailadres)  
- indien u deze niet langer wenst te ontvangen  
- indien u feedback heeft op inhoud, opmaak of andere zaken