



ZEEMAN 



KADENZA
HAVING A CLUE

Eerder verschenen cases:



Case opvragen? www.kadenza.nl/cases

www.kadenza.nl

Eemnesserweg 55

1251 NB Laren

+31 (0)35 539 44 90

Zeeman heeft meer dan 1.100 winkels in Nederland, Duitsland, België, Frankrijk en Luxemburg die jaarlijks ongeveer 60 miljoen klanten trekken.

Zeeman is kostenbewust en voert de voor het bedrijf belangrijkste activiteiten zoals inkoop, logistiek, het werven van nieuwe locaties, automatisering en reclame in eigen beheer uit. Zo houdt Zeeman de kosten laag. Dat levert ondanks lage consumentenprijzen een goed rendement op.

Zeeman huishoudtextiel



Scherp zijn is een manier van denken. Een houding die bepalend is voor alles wat Zeeman doet. De retail-organisatie is kostenbewust en voert de voor het bedrijf belangrijkste activiteiten zoals inkoop, logistiek, het werven van nieuwe locaties, automatisering en reclame in eigen beheer uit. Hierdoor ontstaat in steeds grotere mate behoefte aan grip op de beschikbare informatie. Door dicht op de informatie te zitten, is er tijdige signalering en kan Zeeman snel reageren. En dat is essentieel in de retail.

André Unkel
manager ICT Zeeman



Vertrouwen op de juiste informatie

Management en IT van Zeeman besloten daarom te starten bij de basis. Er moest zekerheid zijn over de cijfers. Tot nu toe stond de informatie van de afdeling Controlling in excelbestanden en verschillende subsystemen. Het ontbrak Zeeman daarbij aan eenduidige bedrijfsdefinities en er was onduidelijkheid over de kwaliteit van de beschikbare data. Hierdoor ontstond ook bij de andere afdelingen onzekerheid over de informatie. Doel was de informatie samen te brengen in één systeem. Uit dit nieuwe systeem moest het vervolgens mogelijk zijn om goede en kwalitatief hoogstaande rapportages en verslaglegging te genereren. Kadenza ondersteunde Zeeman bij dit proces en gezamenlijk ontwikkelden ze een centraal punt waar de – voor de retail zo kenmerkende – versnipperde informatie verzameld wordt: een operational score card.

André Unkel, Manager ICT bij Zeeman licht de samenwerking toe: “De pragmatische instelling van Kadenza past perfect bij onze niet-denken-maar-doen mentaliteit. Ze gaven ons het vertrouwen dat onze eerste stappen op BI-gebied niet slechts zouden uitmonden in een stapel on-

nodig dikke rapporten. Het is voor ons juist een bewuste keuze om te investeren in één initiatief dat het verschil maakt. Kadenza neemt daarbij daadwerkelijk de eindverantwoordelijkheid voor het succes van dit project. Niet alleen het project staat centraal, maar er wordt ook gefocust op alle randvoorwaarden om ons project te laten slagen.”

Start bij hart van organisatie Zeeman startte met de aanpak van de informatiehuishouding bij de afdeling Controlling. Deze afdeling vormt het hart van de organisatie en de gegevens die hier worden verzameld en gecreëerd vormen de basis voor alle andere gegevens in de organisatie. André Unkel: “Zekerheid over de juistheid van de getallen krijg je echter niet alleen door ze technisch vast te leggen, we moesten er ook voor zorgen dat ze inzichtelijk zijn. Dit betekent dat er duidelijkheid moest zijn over de oorsprong van onze cijfers. Door het vastleggen van uniforme definities over de interpretatie en bijvoorbeeld ook het registreren van de mutaties van het getal wordt inzichtelijk wat de oorsprong van het getal is en hoe dit tot stand is gekomen. Op die manier wisten we integriteit van onze financiële data te bereiken.”



Wim Muermans

Verkoop Directeur Zeeman

“Al langere tijd beschikten onze regiomanagers over onvoldoende informatie om sturing te geven in de regio en beslissingen te nemen voor korte en lange termijn”, vertelt André Unkel. “De informatie die er was kwam uit verschillende bestanden en werd slechts eenmaal per maand gerapporteerd. De rapportages bleken log en gaven weinig inzicht in de effecten van aanpassingen of verkoopacties. Bovendien was de informatie beperkt tot de omzetcijfers en de hoeveelheid klanten, zodat niet op detail kon worden gestuurd.”

Daarom werd versneld de informatiehuishouding van de afdeling verkoop bij het BI-traject betrokken. De informatiebasis voor verkoop lag in het ERP-systeem en in de kassatransactiebestanden en er volgde een functionele beschrijving van alle terminologie.

De hoeveelheid data die binnen Zeeman iedere dag beschikbaar komt is enorm. De data is ook nog eens complex doordat deze van 1100 filialen verspreid over Europa komt en pas na sluitingstijd kan worden binnengehaald. Al deze informatie moet Zeeman de juiste inzichten bieden die concreet kunnen leiden tot omzetverhoging en een kwaliteitsverhoging van medewerkers.

Operational score card De centrale informatieoplossing voor Zeeman ligt in een operational score card; een handzame rapportage op A4-formaat waarmee in een oogopslag duidelijk is wat de stand van zaken is. Wim Muermans, Verkoop Directeur, liet het idee verder ontwikkelen door Kadenza. “De score card geeft ons nu een rapportage op weekbasis in plaats van op maandbasis en laat bovendien cumulatief op jaarbasis zien wat de resultaten zijn op winkelniveau en in verhouding tot de andere regio’s. Hierdoor kunnen we dus intern een goede benchmark uitvoeren. Daarnaast geeft de score card ons inzicht in de omzetten per productgroep, absoluut en in percentage ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar.”

Naast de ontwikkeling van een score card worden de vestigingen van Zeeman voorzien van bezoekerstellers. Op die manier wordt niet alleen inzicht verkregen in het aantal klanten en transacties, maar ook in de bezoekersaantallen en kan de concrete conversie worden berekend. Een eenvoudige oplossing die voor de verkooporganisatie direct meer inzicht verschaft.

André Unkel: “Bij het ontwikkelen van de score card is meteen rekening gehouden met de toekomst. Bij de bepa-

‘De pragmatische instelling van Kadenza past perfect bij onze mentaliteit. Dit gaf ons het **vertrouwen dat ons BI-project niet zou uitmonden in een stapel onnodig dikke rapporten.**’

Andre Unkel, manager ICT Zeeman



Andre Unkel,
manager ICT Zeeman



Door het vastleggen van
bedrijfsdefinities wisten
we **integriteit van onze financiële
data** te bereiken'

ling van de bedrijfsdefinities voor de afdeling Controlling is hier eveneens vooruit gedacht, door de gegevens al tot het laagste niveau te definiëren. De resultaten uit de verschillende vestigingen zijn dus tot op het laagste niveau te herleiden. Echt een waardevolle toepassing."

52 keer beïnvloedbaar "De oplossing sluit perfect aan op onze wensen", aldus Wim Muermans. "De operational score card is voor ons een stap voorwaarts in de mogelijkheden voor evaluatie en analyse. Met onze eerdere maandrapportages liepen we te vaak achter de feiten aan en waren de effecten van onze beslissingen nauwelijks terug te vinden. Onze regiomanagers kunnen nu daadwerkelijk zien wat er per vestiging en in verschillende regio's gebeurd en zij hebben nu 52 momenten per jaar om dit te beïnvloeden. We kunnen veel sneller ingrijpen en hebben beter inzicht in de werking van verkoopadvies."

Ondernemen in de retail is voortdurend veranderen. Wim Muermans licht dit toe met aan de hand van de nieuwe score card: "Uit een van de rapportages kwam naar voren dat er op een vestiging weinig beenmode werd verkocht,

‘De operational score card is voor ons een **stap voorwaarts** in de mogelijkheden voor **evaluatie en analyse.**’

Wim Muermans Verkoop Directeur Zeeman

terwijl die producten het jaar ervoor een enorm succes waren. In de rapportage was terug te vinden wat de omzet voor beenkleding was in de huidige periode en in dezelfde periode vorig jaar – in cijfers en in percentages. Zonder de score card waren deze details nooit naar voren gekomen. Bij controle in de betreffende winkel bleek dat alle beenwaar door andere inrichting in de winkel allemaal in de onderste bakken was beland. Dit kon worden aangepast, waarna de resultaten de volgende week letterlijk weer een stijgende lijn vertoonden.”

“De informatie is nu dus veel meer toegespitst en dus veel scherper”, vervolgt Wim Muermans. “Hierdoor zijn we in staat om daar waar nodig meer gerichte acties in te zetten. Niet zomaar lukraak, want er staat concrete bewijsvoering tegenover. De progressiviteit van deze score card is uniek in de markt. Samen met de achterliggende index met uniforme begrippen en definities en gestelde targets biedt het ons de mogelijkheid om de scherpste die we naar buiten communiceren in de gehele organisatie na te leven.”

André Unkel: “We zitten nog in de testperiode, maar zien al legio mogelijkheden om de toepassing van de operatio-

nal score card uit te breiden. Zo kunnen we de urenverantwoording toevoegen aan de gegevens die op de score card naar voren komen. Hiermee kan bijvoorbeeld worden nagegaan of de personeelsgolf meeloopt met de omzet en verkrijgen we inzicht in de productiviteit. Verder wordt er gewerkt aan de mogelijkheid om via de webapplicatie interactief te kunnen kijken wat er per productgroep gebeurt. Ook omdat we er naartoe willen dat we dagelijks gaan rapporteren. Tenslotte staat ook een financiële score card op onze wensenlijst. Door het gecombineerd rapporteren van huurkosten, personeelskosten en bijvoorbeeld afschrijvingskosten, krijgen we inzicht in het rendement per winkel.”

“De ad hoc benadering die werd ingegeven door de acute behoefte van verkoop laten we nu los. Samen met Kadenza kijken we naar een meer gefundeerde aanpak en een lange termijn visie voor Business Intelligence. In de vorm van een driejarenplan kijken we waar de behoeften in de informatievoorziening liggen en welke prioriteit krijgen. Hierbij zijn de communicatielijnen met de werkvloer kort. Zij bepalen uiteindelijk de behoefte.”

Tot slot:

‘Wij kunnen nu gerichte acties inzetten en de resultaten wekelijks monitoren. **De progressiviteit van de operational score card is uniek in de markt.**’



Wim Muermans

Verkoop Directeur Zeeman

De resultaten

- Transparantie door uniforme bedrijfsdefinities
- Concrete sturingsinformatie voor omzetverhoging en kwaliteitverbetering
- Inzicht in de effecten van verkoopacties
- Alle transacties samengevat in een score card
- Inzicht in informatie op productniveau
- Duidelijke benchmark gegevens
- Scherpere informatievoorziening richting de verkoopleiders, regiomanagers en filiaalmanagers

www.kadenza.nl

Eemnesserweg 55
1251 NB Laren
+31 (0)35 539 44 93



KADENZA
HAVING A CLUE

www.kadENZA.nl