

Good Practice: Operational Excellence dankzij een BI SportLab

Bereik 5-20% aan efficiëntiewinsten in operationele kosten en opbrengsten door procesoptimalisatie

Project	Procesoptimalisatie door middel van het gebruik van een BI-tool				
Vakgebied	Operaties	BVO	Royal Antwerp	Door	Christophe Segers en Coen Nieuwpoort

Vanuit de divisies en ook KNVB Expertise is er het laatste jaar volop aandacht voor het vernieuwen van de verdienmodellen van BVO's en hoe nieuwe inkomstenstromen aan te boren. Maar tussen al dit geweld is het ook goed te kijken naar een optimalisatie van de bedrijfsprocessen. Speciaal voor de 'Community Financiën' sprak KNVB Expertise met Christophe Segers, die bij Royal Antwerp als Operationeel Directeur verantwoordelijk was voor tonnen aan kostenbesparingen en een groei van de inkomsten. Zijn geheim? Een analytische geest en een SportLab (BI-platform) waardoor je je bedrijf echt leert kennen.

Bij Royal Antwerp heeft Christophe Microsoft Power BI geïntroduceerd, in drie verschillende modules. Een sporttechnische cockpit, een finance cockpit en een operationele cockpit. Voor dit artikel zullen we ons focussen op de laatste twee en dan vooral de operationele cockpit. Door het effectief gebruik van deze laatste module heeft Royal Antwerp tonnen aan operationele kosten weten te besparen, simpelweg door het blootleggen en zichtbaar maken van inefficiënties in de bedrijfsprocessen. Hoofdcomponenten van deze operationele module zijn ticketing, F&B, partnerships en merchandising. De cockpit wordt automatisch geladen door informatie uit de verschillende databronnen van de club uit te lezen. Het platform gaat vanaf dan met algoritmes aan de slag en laat

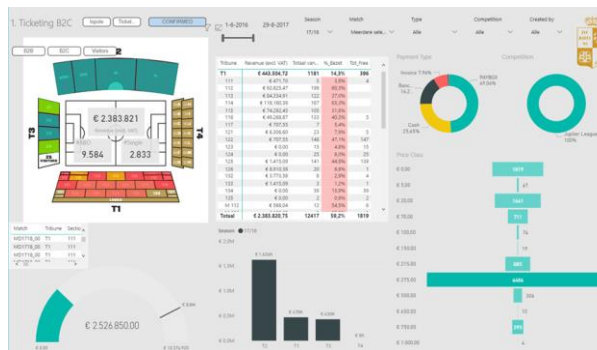
"Ik denk dat iedere BVO minstens 5-10% kostenbesparing op operationele processen kan bewerkstelligen door het gebruik van een BI Tool"

Christophe Segers. Voormalig COO Royal Antwerp

de databronnen visueel met elkaar spreken. Welke databron dit is maakt niet uit en bovendien is er ook geen afhankelijkheid t.a.v. een softwareleverancier. Na een eerste configuratie (hier is wel eenmalig externe expertise voor nodig), hoeft de bron alleen maar periodiek geupdate te worden en toont het dashboard automatisch de nieuwste gegevens.

De operationele cockpit kan vervolgens gebruikt worden voor een wijde variëteit aan analyses; van de optimale bezetting per bar per uur, tot opvolging van niet betaalde tickets, tot stock optimalisatie voor de merchandise. Als de operationele cockpit goed is geconfigureerd, dient het als een one-stop shop voor al de databehoeftes van de club. Door kritisch te kijken naar o.a. de bovengenoemde processen heeft Christophe bij Royal Antwerp een significante en terugkerende kostenbesparing weten te realiseren. Christophe licht toe: "ik denk dat iedere BVO minstens 5-10% kostenbesparing op zijn operationele processen kan bewerkstelligen door het gebruik van een BI-platform, en daarnaast nog eens 5-10% aan extra inkomsten kan genereren door learnings uit het platform." Deze kostenbesparingen komen simpelweg voort uit het kritisch tegen het licht houden van de beschikbare data. Een voorbeeld: Bij Royal Antwerp zag Christophe dat een bepaalde bar in het tweede uur na de wedstrijd een omzet haalde van slechts enkele tientallen Euro's, terwijl daar stevast twee man personeel op stond. Er werd besloten om deze bar in het tweede uur na de wedstrijd te sluiten en personeel naar drukker bezochte plekken te verplaatsen. Een simpele, doch effectieve manier om een kleine efficiëntieslag te maken. Christophe: "Trek dit door naar de vele bars in het stadion maal het aantal thuiswedstrijden op een seizoen en je komt aan een aanzienlijk

bedrag. Als je deze denkwijze doortrekt naar de hele club kom je aan een zeer significant bedrag. Uiteraard wordt de winst voor het overgrote deel op het veld verdiend en zijn er vele factoren, maar feit is dat het operationele budget op 2 jaar tijd is gegroeid van ongeveer 8M naar ongeveer 30M.”



Afbeelding 1: een dashboard uit het ticketingcomponent van de operationele cockpit

De kosten

Dat de bedrijfsprocessen gestroomlijnd worden middels het gebruik van een Business Intelligence tool moge duidelijk zijn, maar die besparingen moeten natuurlijk wel opwegen tegen de investeringen, zowel in budget als in capaciteit. Voor wat betreft het laatste is het zaak de verantwoordelijkheid bij de desbetreffende teams neer te leggen. Dus een ticketing manager zal verantwoordelijk zijn voor het ticketing component van de cockpit en de horeca manager voor het F&B gedeelte. Het is handig dit aan te sterken door een centraal verantwoordelijke aan te stellen die het hele dashboard kan overzien. Bij Royal Antwerp was Christophe dat zelf. De kennis die hiervoor vereist is, is zeer beperkt. Aangezien de functie van COO bij veel clubs niet belegd is, is daar een rol weggelegd voor de controllers. Vanuit hun centrale blik op de organisatie, zijn controllers de aangewezen persoon. Het platform zal hen helpen de juiste beslissingen te nemen die geld opbrengen voor de club. Het SportLab platform is modulair opgebouwd en de licentie per module kost een paar honderd euro per maand. Het is daarom wijs om als

eerste aan de slag te gaan met de module die de club de grootste kostenbesparing gaat opleveren. Als deze dan zijn waarde bewezen heeft, kan de club bijkomende modules aansluiten.

Aan de slag met een BI-tool

Weinig mensen, en zeker geen financials, zullen twisten over de toegevoegde waarde van een Business Intelligence tool om bedrijfsprocessen mee te sturen. Maar de realiteit is dat de implementatie en het opstarten van werken met een dergelijke tool gecompliceerd kan zijn. Daarom is het belangrijk om in het opstartstadium externe expertise aan de club te binden. Momenteel zijn er in Zeist gesprekken gaande over óf en hoe KNVB Expertise, kan faciliteren bij de implementatie van een dergelijke tool bij geïnteresseerde clubs. Het gaat in dit geval overigens niet over een specifieke tool die Christophe heeft gebruikt, want ook AFAS heeft zijn eigen BI tool (AFAS Qlik Sense). In het geval KNVB Expertise de introductie van een BI-platform zal faciliteren, zal er ook een centraal georganiseerde training aangeboden worden, waarbij geïnteresseerde clubs kunnen leren over het gebruik van de tool.

Houd de kanalen van KNVB Expertise in de gaten over meer nieuws rondom het gebruik van BI!

TIPS:

- **Het inzichtelijk maken van inefficiënties in je bedrijfsprocessen hoeft helemaal niet moeilijk te zijn!**
- **Durf te vragen waarom bepaalde processen op een bepaalde manier ingeregeld zijn. Soms zit daar meer routine achter dan feitelijke onderbouwing.**
- **Investering in Business Intelligence levert je uiteindelijk een veelvoud op van wat het je kost, zowel financieel als qua capaciteit.**

Iedere club heeft goede voorbeelden. Wat is de Good Practice van jouw club? Neem contact op met KNVB Expertise en deel jouw goede voorbeeld met je collega's in het betaald voetbal!