

Deze tekst over leren & veranderen is u ter beschikking gesteld door Personae. Partner in Human Resource Development.

Wilt u meer weten over Performancegericht Lerend Veranderen, de meest succesvolle manier om organisaties en mensen te (laten) veranderen; bel dan met Personae:

06 - 18570654 (adviseur Jan den Breejen)

of stuur een mail naar info@personae.nl

of kijk op onze website www.personae.nl

of koop ons nummer 1 bestseller boek, waarin de visie, methode en instrumenten voor Performancegericht Lerend Veranderen beschreven staan bij Uitgeverij Thema:

Rendement van Leren en Veranderen.

Een resultaatgerichte aanpak in een Excellerende Organisatie, door drs. Jan D. den Breejen CM, CT

ISBN 90.5871.274.5

O.a. te bestellen bij www.thema.nl

"Waarom lezen? Den Breejen betreft een aantal gezaghebbende theorieën uit p&o en opleidingsland op elkaar, met als resultaat een overtuigend nieuw model waarin opleiden nauw verweven is met het bedrijfssucces. Waarom zouden we het nog anders doen?"

Beoordeling: 5 sterren.

Pauline Bakker in: PW Vakblad, 12 maart 2005.

Halvering nee-verkopen bij Kijkshop

Door het volgen van een cursus voorraadmanagement legde de Kijkshop de basis gelegd voor verbetering van de klantenservice en versterking van de teamgeest. Doel is om het aantal nee-verkopen drastisch te verminderen. | Cees van Heijkoop



Foto Cees van Heijkoop

Van links naar rechts: Jan Stal, Anneke Kokkelink en Bianca van Oss

Bij de Kijkshop werd anderhalf jaar geleden een nieuw team samengesteld. Teamlid Bianca van Oss bleef op haar stek, Anneke Kokkelink werd overgeplaatst van de administratie naar de geheel nieuwe afdeling Merchandising waar Jan Stal, tot die tijd rayonmanager Verkoop, werd aangesteld als Manager Merchandising Benelux. Deze afdeling wordt geleid door de productmanagers. Zij bepalen in feite hoe de Kijkshops er uit zien en wat waar moet worden ingekocht. Zij sluiten ook de contracten met de leveranciers, volgen de verkopen en stellen zo nodig het assortiment en de contracten bij.

Vervolgens moet de goederenstroom worden geregeld. Dat gebeurt door teamleider Jan Stal en zijn twee medewerkers. "Vanaf de start, direct na de reorganisatie, hebben we elkaar goed begrepen en goed met elkaar samengewerkt", vertelt Kokkelink. "Maar iedereen heeft eigen productsegmenten en iedere goederenstroom is per productgroep weer

anders", vult Van Oss aan. Kokkelink doet onder meer het artikelassortiment gouden sieraden, Van Oss het assortiment keukengerei, persoonlijke verzorging en telefoons. Het assortiment gouden sieraden vraagt een geheel andere benadering dan dat van telefoons, scheerapparaten en elektrische tandenborstels of pannensets. Natuurlijk kunnen de teamleden elkaar vervangen. Dat neemt niet weg dat ieder teamlid veel eigen ervaring bezit en die verder uitbouwt.

Showmodel

Het takenpakket bestaat uit het regelen van de goederenstroom van inkoopbehoefte tot en met aflevering aan de Kijkshops. Het centrale punt van waaruit geregeld wordt is de magazijnvoorraad. Die moet worden beheerd. Jan Stal: "We doen dat aan de hand van voorraadregels, houden rekening met levertijden, volgen of de voorraden langzamer of sneller verlopen dan verwacht en signa-

leren wanneer er ingegrepen moet worden. Natuurlijk zijn er ook achterblijvende leveringen en die leveren een probleem. In de Kijkshops moet het gevraagde direct over de toonbank geschoven kunnen worden. Dat lukt niet altijd. Wanneer het artikel uit de collectie gaat, kan als laatste het showmodel worden verkocht. Moeilijker wordt het als het artikel niet uit voorraad kan worden geleverd. Dan wordt het nabesteld bij de leverancier en moet de klant enige tijd wachten. Vraag is in dat geval waar de oorzaak ligt: bij een veel hoger dan geraamde afname of bij het achterblijven van de leveringen."

Van Oss: "Voorraadbeheer, het regelen van de verzendingen, het afroepen van toeleveringen op afroepcontracten, het administratief controleren van ontvangen goederen en reclameren wanneer bijvoorbeeld verpakkingen zijn beschadigd is maar een van onze taken. Er is nog veel meer te doen. Zijn bijvoorbeeld de nieuwe folders correct, kloppen de

Pittig leertraject

Dit is het tweede artikel uit een serie van vier waarin de Personal Performance Methode van ISBW centraal staat. Kenmerk van deze cursusmethode is dat een actueel bedrijfsprobleem door de cursisten wordt opgelost. De cursisten worden hierbij ondersteund door een bedrijfsmentor die verantwoordelijk is voor de besluitvorming en het al of niet uitvoeren van de uiteindelijke oplossing binnen het bedrijf. ISBW ondersteunt met consultancy. Het is een pittig leertraject omdat verantwoording moet worden afgelegd aan de bedrijfsomgeving.

prijzen en de plaatjes. Is de collectie goed samengesteld, is dat wel wat de markt vraagt? Natuurlijk is het samenstellen van de collectie de taak van de productmanager, maar ook wij gaan mee naar beurzen en leveranciers en zeggen onze mening. We kennen de afzet en we weten hoe de verschillende productgroepen lopen. We zien dagelijks de verkopen door de Kijkshops en de ontvangsten van de leveranciers en we hebben overal onze contacten en hebben daarom veel informatie die bruikbaar is bij het samenstellen van de collecties.”

Verplicht

Het centrale probleem voor de afdeling was het verlagen van het percentage nee-verkopen. Nee-verkopen zijn aanslagen op de kassa die worden gemaakt wanneer het door de klant gewenste artikel niet direct leverbaar is. Dat percentage moest omlaag. Over hoe dat probleem aan te pakken was door het afdelings-team wel intensief over nagedacht, maar bij de aanpak kon men wel wat hulp gebruiken. De oplossing werd gezocht in het volgen van een cursus Voorraadmanagement van ISBW volgens de Personal Performance Methode. De afdeling Merchandising heeft als team zo'n cursus gevolgd en pakte daarin het leveringsprobleem aan. De cursus biedt een structuur voor het oplossen van het probleem, leerstof en het ISBW begeleidt zo nodig met consultancy. Het volgen van de acht lessen is verplicht en regelmatig moet in de groep van maximaal twaalf cursisten een verslag worden uitgebracht.

De cursus werd gevolgd om het 'nee-verkopen' gestructureerder en effectiever aan te kunnen pakken. Het plan van aanpak kreeg de naam 'Van nee-verkoop tot ja-verkoop'. Het project loopt tot eind 1999 en de doelstelling is om het percentage nee-verkopen te halveren. Het belang van die actie is meer omzette genereren en de kans op lost-customers te reduceren. Een hoge customer servicegraad is voor de consument bovendien een belangrijke reden om ergens wel of niet te verkopen; de belangen zijn groter dan alleen die van gemiste orders.

Het terugdringen van de nee-verkopen

is het begin van een proces om de customer service te verbeteren. Tot voor kort ging de Kijkshop-organisatie ervan uit dat het niet op voorraad hebben van artikelen in de shop door de klant wordt geaccepteerd. Uit klantenonderzoek is echter komen vast te staan dat klanten het als zeer negatief ervaren als het gewenste artikel niet direct kan worden geleverd.

Leveringsprestatie

De Kijkshop biedt echter de mogelijkheid om een artikel te reserveren. Het artikel wordt dan binnen tien dagen geleverd. Hoewel dit als een extra service wordt aangemerkt is het eigenlijk een zwakgebod van de toonbank. Een uitleveringsgraad van 100% is een utopie, maar moet wel worden nagestreefd.

Nee-verkopen mogen in principe alleen voorkomen als er sprake is van een meer dan normale verkoop

Het Kijkshop bestelsysteem is volledig geautomatiseerd. In het kort komt het erop neer dat de gemiddelde verkopen van de afgelopen drie weken vermenigvuldigd worden met een factor vier. In deze factor is onder meer de veiligheidsvoorraad verwerkt. Voor het inkopen van mediaproducten wordt een andere procedure gevolgd.

Nee-verkopen zouden in principe alleen voor mogen komen als er sprake is van een meer dan normale verkoop van het betreffende artikel. Dat is echter zelden het geval. Een van de belangrijkste oorzaken van nee-verkopen is het niet voldoende uitleveren door leveranciers. Om te trachten het percentage nee-verkopen te laten dalen zijn in het project allereerst de nee-verkopen doorgetrokken naar de verschillende leveranciers. Een van die leveranciers die weer bij fabrikanten inkoopt en een hoog percentage missers veroorzaakte is er door de projectgroep uitgelicht. Om verder te weten te komen wat er aan de hand is

zijn de accountmanager en de logistiek manager van die leverancier uitgenodigd om van gedachten te wisselen over de achtergronden van die slechte leveringsprestatie. Als voorbereiding op het gesprek is een grafiek gemaakt waarop de nee-verkopen van deze leverancier werden weergegeven. Deze percentages waren bij de betreffende leverancier niet bekend. De afdeling Merchandising wist van haar kant niet welke goederen door de leverancier worden besteld bij fabrikanten en wat de levertijden in die keten zijn. Daar komt bij dat het volume van de artikelen vooraf vaak moeilijk is in te schatten. Dat levert dan weer problemen bij de vervoerscapaciteit.

Randvoorwaarden

In het onderhavige geval bleek goed overleg, onderbouwd met duidelijk cijfermateriaal en een goede projectstructuur, zoals dat geleerd wordt in de cursus, een goede start om de service door de leverancier te verbeteren. Inmiddels zijn de nee-verkopen per assortiment geregistreerd, geanalyseerd en met de betreffende leveranciers besproken. Voor het nemen van maatregelen zijn vijf randvoorwaarden opgesteld. De eerste is dat de te nemen maatregelen door de afdeling Merchandising en Inkoop per productgroep uitgevoerd moeten kunnen worden. Verder geldt dat eventueel te nemen maatregelen geen overschrijding van het budget mogen veroorzaken en niet tot een verhoging van het in voorraden geïnvesteerde vermogen mogen leiden tenzij een kosten-batenanalyse dit rechtvaardigt.

Halverwege het project waren de eerste resultaten al duidelijk zichtbaar. Het percentage nee-verkopen was toen reeds met 25% gedaald en de target voor het eind van het jaar kwam in zicht. Het gezamenlijk werken aan zo'n verbeteringsproces is dankbaar werk, niet alleen vanwege het resultaat, maar ook omdat door de cursus iedere betrokkene dezelfde taal spreekt en er mede door de gestructureerde aanpak van het probleem effectief wordt gewerkt. Bovendien kijkt de directie wekelijks belangstellend mee. Dat werkt motiverend.