

## REFERENTIE

Pathé: meer inzicht en controle met driver-based planning

**Met 30 filmtheaters is bioscoopbedrijf Pathé marktleider in Nederland. Jaarlijks gaan gemiddeld zo'n 17 miljoen mensen naar de film bij Pathé. In 2019 leverde dat een omzet van 218 miljoen euro op. Daarnaast biedt Pathé de succesvolle streamingdienst Pathé Thuis. Het bedrijf maakt deel uit van de Franse bioscoopgroep Les Cinémas Pathé Gaumont, met in totaal 101 bioscopen. Behalve in Nederland zijn die te vinden in Frankrijk, België, Tunesië en Zwitserland.**

## THE BEST OF ICT WITH A HUMAN TOUCH

Pathé Nederland wilde zijn planning stroomlijnen. Het bioscoopbedrijf had onvoldoende inzicht in het proces, dat via honderden Excel-sheets vol formules verliep. Bovendien wilde Pathé flexibeler inspelen op marktontwikkelingen en veranderingen in de planning eenvoudig doorvoeren. Axians hielp Pathé om het planningsproces opnieuw vorm te geven in het Smart Finance-platform Board en de overstap te maken naar een driver based planning, compleet met rapportage en analyse. Dit gebeurde in samenwerking met Pathé en een consultant van Board. Naast advies over de inrichting van het proces, ondersteunde Axians het bioscoopbedrijf ook praktisch bij het bouwen van de oplossing in Board.



## VERSNIPPERDE PLANNING

“Ons planningsproces was erg versnipperd”, zegt Rick Stammes, Data Analist bij Pathé. “Uitgaande van de targets van het vijfjarenplan van ons Franse moederbedrijf stelden we onze jaarlijkse planning op. Daar leverden verschillende afdelingen van ons hoofdkantoor in Amsterdam en de lokale theatermanagers een bijdrage aan. In het proces maakten we gebruik van een mappenstructuur met zo’n 800 Excel-sheets. Er was dus niet één plek met de waarheid en je kon data op verschillende manieren interpreteren, wat soms tot verwarring leidde. Bijvoorbeeld heel simpel of bedragen nu inclusief of exclusief btw waren. Ook hadden we geen duidelijke workflow, waardoor het niet altijd inzichtelijk was wie naar de cijfers had gekeken en of ze goedgekeurd waren. Nadat we de planning hadden opgesteld, ging die nog een paar keer heen en weer naar Frankrijk voordat we een definitieve versie hadden.”

## MEEGAAN MET VERANDERING

Probleem van de wirwar aan Excel-sheets was niet alleen het gebrek aan overzichtelijkheid, maar ook de flexibiliteit van de planning. Rick Stammes: “Wilden we iets veranderen aan de planning, bijvoorbeeld op verzoek van Frankrijk, dan veranderden de formules niet overal mee. En openden we een nieuw theater, dan was het vrijwel ondoenbaar om dit in de Excel-sheets op te nemen. De druk om als organisatie flexibeler te zijn, was ook groter geworden doordat we er in Nederland concurrentie bij hadden gekregen. Dat betekende ook dat we onze planning makkelijker moesten kunnen aanpassen. Denk aan het veranderen van de programmering of de invoering van een klantenkaart.”

“Onze targets zijn nu tot op detailniveau uitgesplitst en we hebben inzicht in belangrijke business drivers.”

*Rick Stammes - Pathé*

## MEER DAN ALLEEN PLANNING

Pathé besloot het planningsproces aan te pakken en ging op zoek naar een geschikte tool. Rutger van den Berg, Consultant bij Axians, raadde het bioscoopbedrijf aan verder te kijken dan puur een planningstool. Rick Stammes: “Rutger adviseerde ons voor een all-in-one oplossing te gaan waarmee we niet alleen de budgetten konden opstellen, maar ook aan rapportage en analyse konden doen. Dat werd Board. Je krijgt alles wat je nodig hebt, zonder dat je extra modules hoeft te kopen. Voor ons was ook belangrijk dat Board redelijk intuïtief werkt, je kunt veel zelf doen en bent niet voor alles afhankelijk van externe consultants.”

## INZICHT IN BUSINESS DRIVERS

Board maakte bovendien een driver-based planning mogelijk, waarin je eenvoudig verbanden legt tussen verschillende drivers en hoe ze samen van invloed zijn op het behalen van je targets. De twee belangrijkste omzetdrivers voor Pathé zijn de verkoop van tickets en de verkoop van food & beverages. Rick Stammes vertelt: “De programmering is van grote invloed op de omzet, dus welke film er op welk moment draait. Staat er bijvoorbeeld een James Bond-film op het programma, dan levert dat al snel een half miljoen bezoekers extra op. Qua kosten is de personeelsbezetting een van de grote drivers. Samen met Axians en een consultant van Board hebben we gekeken welke drivers allemaal een rol spelen en die tot

op detailniveau uitgesplitst. Van het theater en het moment van de dag tot en met het type film, het percentage bezoekers dat bijvoorbeeld cola of popcorn koopt en hoeveel personeel je per voorstelling nodig hebt.” Aan de hand van deze drivers is vervolgens een planningsmodel in Board gemaakt.

### Doelstellingen

- ▶ Meer controle over het planningsproces.
- ▶ Eenduidige interpretatie van gegevens.
- ▶ Flexibeler plannen voor een meer slagvaardige organisatie.

### Oplossing

- ▶ Eén omgeving waarin iedereen samenwerkt aan de planning.
- ▶ Een transparant en nauwkeurig planningsproces met duidelijke verantwoordelijkheden.
- ▶ Geïntegreerde functionaliteit voor rapportage en analyse.

### Voordelen voor de klant

- ▶ Inzicht in belangrijke business drivers en de samenhang daartussen.
- ▶ Snel en eenvoudig veranderingen in de planning doorrekenen.
- ▶ Betrouwbare stuurinformatie, ook op basis van selfservice.



## KLANT IN HET KORT

Bedrijf: Pathé

Branche: Film

Feiten & cijfers: Pathé heeft 30 bioscopen in Nederland. Het bedrijf maakt deel uit van de Franse bioscoopgroep Les Cinémas Pathé Gaumont dat in totaal 101 bioscopen heeft, verspreid over Nederland, België, Frankrijk, Tunesië en Zwitserland.

"Met een druk op de knop reken je veranderingen door en komt er een nieuwe winst- en verliesrekening uit Board rollen."

*Rick Stammes - Pathé*

## SAMEN PLANNEN IN ÉÉN OMGEVING

Iedereen die binnen Pathé Nederland betrokken is bij het planningsproces werkt nu samen in de Board-omgeving. Operations, Finance, Commerce en Content, de afdeling die de programmering bepaalt, voeren elk hun deel van de planningsgegevens in, net als de theatermanagers. Dat gebeurt heel gestructureerd. Pas als het ene onderdeel van de planning is ingevuld en goedgekeurd, kan aan het volgende worden begonnen. De Business Controller ziet erop toe dat iedereen op tijd zijn aandeel levert. Rick Stammes: "Wie wat doet binnen de planning, is heel transparant. Dat maakt dat mensen zich verantwoordelijk voelen voor de cijfers." Gegevens uit bijvoorbeeld het personeelssysteem of de kassasystemen worden direct ingelezen in Board, wat invoerfouten voorkomt.

## ONTWIKKELINGEN SNEL DOORREKENEN

Groot voordeel van de planning in Board is niet alleen dat iedereen nu binnen één omgeving naar dezelfde cijfers kijkt. Het is ook veel makkelijker om veranderingen door te voeren of de effecten van marktontwikkelingen op de planning door te rekenen. Rick Stammes: "Wat betekent bijvoorbeeld een verbouwing van een theater, de komst van een concurrent of de introductie van een speciaal kortingsprogramma voor het behalen van je

targets? Dat maakt je slagvaardig. Zo heeft Board ons ook in Covid-19 tijd goed geholpen. Na elke persconferentie konden we ons budget aanpassen aan het maximaal aantal bezoekers dat was toegestaan. Met een druk op de knop reken je alles door en komt er een nieuwe winst- en verliesrekening uit Board rollen." Hij vervolgt: "Onze planningscyclus is veel inhoudelijker geworden. In plaats van bezig te zijn met cijfers invullen om het cijfers invullen, gebruiken we onze tijd om over de cijfers te praten. Wat heeft impact op de planning en hoe kunnen we toch onze targets behalen? Het maakt dat we veel doelmatiger bezig zijn."

## OP VEEL MANIEREN NAAR DE CIJFERS KIJKEN

Board helpt Pathé ook rapportages en analyses te maken die inzicht geven in trends en patronen. Zo ontwikkelde Stammes zelf een dashboard in Board, dat in één oogopslag inzicht biedt in de belangrijkste drivers en het bioscoopbedrijf helpt te sturen. "Daarmee zien we snel waar we op schema zitten en waar niet. Halen we het geplande aantal bezoekers? Klopt de inschatting van de verkoop van de food & beverages? En lopen de salariskosten niet uit de pas? Op die kosten hebben we de meeste invloed. We kunnen het aantal uren dat we inzetten snel aanpassen." Het mooie van Board is dat je op heel veel manieren naar de cijfers kunt kijken, stelt Stammes. "Je kunt bijvoorbeeld rapportages maken per dag, per

film, per theater of per soort ticket. Doe je alleen bijvoorbeeld kinderfilms, dan licht je die data eruit. En moet je contractonderhandelingen met een distributeur voeren, dan zie je welke films het goed doen en kun je die informatie in de gesprekken gebruiken. De business kan ook zelf analyses maken in Board. Daardoor kan ik me samen met de Business Controller focussen op andere dingen, zoals het uitbouwen van het gebruik van Board. Zo zetten we het nu ook in voor forecasting." Stammes besluit: "In Board kunnen we processen beter managen, we zijn veel meer in control."

Rutger van den Berg, Lead Consultant Smart Finance, Axians: "We hebben met Pathé meegedacht over een nieuwe invulling van hun planning. Samen met het bioscoopbedrijf en een consultant van Board zijn we op zoek gegaan naar de verbanden tussen de verschillende onderdelen van de planning. Daarna hebben we het planningsproces vormgegeven in Board. Het resultaat is een driver-based planning, waarmee Pathé zijn activiteiten veel beter kan plannen en sturen. Het is een mooi voorbeeld van de veranderende rol van de financiële afdeling binnen het Smart Finance-model van Axians. In dit model is finance geen boekhouder, maar een partner van de business."