

Mobiele oplossing speelt in op taken buitendienst

Groei van Groeistuij: Bedreigingen of Uitdagingen

Onderzoek naar waardeketen in 2016

GDS: druk op leverancier neemt toe

Grote retailbedrijven voeren in toenemende mate druk uit op toeleveranciers om gebruik te maken van Global Data Synchronisatie (GDS). Leveranciers worden gedwongen hun artikelgegevens en adressen op dezelfde gestructureerde manier te registreren als retailers indien ze deze als klant willen behouden.

Het idee achter GDS is simpel. Als elke schakel in de keten productgegevens op dezelfde manier opslaat, kunnen systemen in de keten direct met elkaar communiceren. Via datapools stellen leveranciers en fabrikanten artikelgegevens beschikbaar aan retailers. De wereldwijde GDS-standaard maakt het mogelijk dat deze verschillende datapools onderling met elkaar worden verbonden. Dit vereenvoudigt vervolgens de vergelijking van product a van leverancier a met product a van leverancier b. Hiermee hebben retailers een extra troef in handen voor de prijsstelling van het product. Belangrijke randvoorwaarde is dat de kwaliteit van de artikelgegevens (denk aan lengte, hoogte of gewicht) goed is.

Wal-Mart is één van de eerste bedrijven wereldwijd die bovengenoemde voordelen heeft ingezien en een GDS-systeem, protesten van leveranciers ten spijt, heeft ingevoerd. Ook retailgiganten als Tesco, Metro en in Nederland Ahold-dochter Albert Heijn zijn inmiddels overgestapt op GDS. Daarmee lijkt datasyncronisatie ook in Nederland een niet meer stop te zetten ontwikkeling, ondanks dat invoering hiervan met name voordelen voor de retailer meebrengt.

De implementatie van een GDS-systeem vergt investeringen en tijd van een leverancier. GDS is praktisch niet mogelijk zonder Master Data Management (MDM). Een leverancier of fabrikant moet dus mogelijk eerst een MDM-systeem invoeren, voordat het een GDS-systeem kan implementeren.

Toch zijn deze investeringen bitere noodzaak wil een leverancier in de nabije toekomst overleven. De 'machtige' retailer heeft veel geïnvesteerd in GDS en verwacht dat leveranciers hetzelfde doen. Zo niet, kan dit levering aan de retailers ernstig in de weg staan.

Overigens heeft ook de leverancier enig voordeel van GDS. Retailers eisen een goede, gestandaardiseerde kwaliteit van artikelgegevens en dwingen leveranciers om deze gegevens goed te definiëren. Hierdoor hoeven leveranciers producteigenschappen maar één keer vast te leggen en kunnen ze deze standaard voor alle internationale klanten gebruiken.



Near Field Communication, Radio Frequency Identification

Na de introductie van de Personal Computer begin jaren tachtig en de opkomst van het internet in de jaren negentig wacht de wereld een derde digitale revolutie. Radio Frequency Identification (RFID), zo wordt zonder enig voorbehoud voorspeld, heeft de toekomst. En dat niet alleen, Near Field Communication (NFC) belooft die toekomst ook een ander gezicht geven. De wereld staat aan de vooravond van een nieuw tijdperk. Een informatietijdperk waarin de consument het voor het zeggen krijgt.

De technologie die ons dat nieuwe tijdperk in moet leiden, is alles behalve nieuw. Radio Frequency Identification (RFID), het herkennen van signalen met behulp van radiogolven, gaat terug tot de Tweede Wereldoorlog toen geallieerde vliegtuigen radiobakens gebruikten om zich van de vijand te onderscheiden. De radiobakens mogen geëvolueerd zijn in RFID-tags, het achterliggende principe blijft onveranderd. Uitgezonden informatie wordt herkend en 'gelezen', zelfs als de zender voor de ontvanger onzichtbaar is. De beperking van RFID is echter dat dataverkeer voornamelijk in één richting verloopt. RFID-tags kunnen informatie opslaan en verzenden en in een uitzonderlijk geval ontvangen. De verwerking van ontvangen informatie is voor RFID te hoog gegrepen. Dat is het domein van Near Field Communication. En dat is wel degelijk nieuwe technologie.

Third-generation technology NFC is, eenvoudig gezegd, een doorontwikkelde variant van RFID. Net als met RFID kan met Near Field Communication informatie worden opgeslagen en verzonden. Maar anders dan RFID communiceert NFC in meer richtingen tegelijk en kan het ontvangen informatie zelfstandig verwerken. Ook kan NFC RFID-tags herkennen en programmeren of zich voordoen als RFID. Juist door de uitwisselbaarheid met RFID, én de vele extra's die geboden worden door third-generation technology, lijken de toepassingsmogelijkheden



De technologie die ons dat nieuwe tijdperk in moet leiden, is alles behalve nieuw (Nokia 6131 FC).

van NFC in de Consumer Products Industry onbeperkt. "Als er al een beperking is, dan zit die in je hoofd", waarschuwt Marc Flederus, RFID Lead Consultant bij Capgemini. "Met NFC willen we de virtuele (informatie)wereld op een natuurlijke wijze koppelen aan de fysieke wereld. En daarvoor moet je wel creatief en innovatief kunnen en durven denken."

User in control Jeroen van Dinther, Technology Advisor Mobile Solutions en eveneens werkzaam bij Capgemini, noemt de toepassing van NFC-technologie in mobiele telefoons als voorbeeld van onbegrensde denken. "Met een NFC-chip in je telefoon kun je draadloos gegevens uitwisselen met anderen. Met andere telefoons, maar óók met kassa's,

parkeerautomaten, concertposters en ga zo maar door. Door een NFC-telefoon enkele centimeters voor een RFID-tag te houden, wordt de communicatie al tot stand gebracht. Met NFC verloopt communicatie sneller, leuker en eenvoudiger. En niet in de laatste plaats omdat de consument nu de controle over de informatiestroom heeft." Wie gebruik wil maken van NFC kan een persoonlijk profiel aanmaken bij de instantie die de NFC-diensten aanbiedt. Dit kan een bank of verzekeraar zijn, maar ook retailers, aanbieders van loyalty programma's of het Openbaar Vervoer. Het profiel bepaalt welke informatie waar en wanneer gebruikt en gecommuniceerd mag worden. En belangrijker nog; door wie en met wie. De consument bepaalt, de user is in control.

Kritische massa De technologie voor werkbare NFC-toepassingen is al in huis en het wachten is op de kritische massa om NFC breed in de markt te kunnen zetten. Pas wanneer er voldoende NFC-gebruikers en -applicaties zijn, zal Near Field Communication de hooggespannen verwachtingen waar kunnen maken. Flederus toont zich geduldig en verwacht het omslagpunt over twee jaar te zullen bereiken. "Die massa komt er wel. Zeker nu steeds meer mobiele telefoons worden uitgerust met NFC-technologie. Als je je bedenkt dat – nu al – meer dan een kwart van de wereldbevolking een mobiele telefoon heeft en dat die gemiddeld om de vijftien maanden vervangen worden, dan heb je binnen vier jaar een half miljard potentiële NFC-gebruikers." Óf het poten-

teel ook gebruik gaat maken van NFC hangt af van een viertal factoren; beschikbaarheid van NFC-toestellen, overeenstemming tussen bankinstellingen en telecombedrijven, aanwezigheid van een goede applicatie-ontwikkelomgeving en het aanbod van killer applications, zoals ticketing en payments.

Trusted service

Van geheel andere orde, maar minstens net zo belangrijk voor de acceptatie van NFC, is het aspect veiligheid. Met zoveel persoonlijke en privacygevoelige informatie verzameld op een enkel apparaat rijst de vraag of en vooral hoe die informatie beschermd kan worden. "Het is een terechte vraag", beaamt Van Dinther, "maar wel een waar het antwoord al op gevonden is. De veiligheid van NFC wordt geborgd in de rol van de trusted service manager, een onafhankelijke instantie die alle informatie van alle NFC-gebruikers bewaakt. Mocht je nou je telefoon verliezen, dan hoef je alleen die service in te schakelen en alles wordt meteen geblokkeerd. Door een kill pill naar de telefoon te sturen of drie keer een foutieve pincode in te voeren, verliest het apparaat op slag al zijn functionaliteiten. In die zin is het veiliger – én eenvoudiger – de schade te beperken bij een verloren NFC-telefoon dan bij een verloren portemonnee." Dat het met de beveiliging wel goed zit, blijkt ook uit het feit dat alle grote bankinstellingen, Mastercard en Visa niet uitgezonderd, hun betalingsverkeer via NFC willen laten verlopen. Privacy- en registratiegevoelige branches als beveiliging en zorg hebben de nieuwe technologie al lang geleden omarmd.

Het zal nog even duren voor het werkelijke effect van Near Field Communication zichtbaar en merkbaar zal zijn. Maar als het effect zich aandient, zal het ook niet te missen zijn.

Third-generation technology maakt communicatie sneller, leuker, persoonlijker, efficiënter en veiliger voor iedereen. Near Field Communication heeft de toekomst. En die toekomst is vandaag begonnen.

Product innovatie, van donker lab tot mass-participation!

Bedrijven moeten voortdurend hun business innoveren om te overleven in een steeds complexere markt. Innovatie die is gericht op dezelfde dingen beter, efficiënter, goedkoper of sneller doen is voor de meeste organisaties al moeilijk genoeg, maar mag niet gezien worden als daadwerkelijke innovatie. Innovatie is van een fundamenteel andere orde, het doen van 'andere dingen'. Hierbij gaat het om het creëren van een unieke meerwaarde die klanten adopteren. Daarbij geldt dat hoe unieker en groter de voorsprong op de concurrent is ten tijde van introductie, hoe groter de kans op succes bij de klant wordt en des te beter de bedrijfsresultaten zullen zijn.

Maar hoe komt een bedrijf tot een product innovatie met een unieke meerwaarde? Het oude en gevestigde wachten op 'het interne R&D' die zelfstandig met een productinnovatie op de proppen komt is ondertussen lang achterhaald. Succesvolle innovatie vraagt om de combinatie van technisch potentiële of creatieve ideeën met business opportuniteiten. De reden waarom slechts een zeer klein gedeelte van de ideeën en technologieën leiden tot een commercieel succes is dat bedrijven slecht in staat zijn nieuwe ideeën te identificeren, op waarde te schatten en te ontwikkelen tot een commercieel succes. Dé manier om middels de juiste ideeën snel op de dynamiek van de omgeving in te kunnen springen is een sterke samenwerking binnen de organisatie en tussen de organisatie met haar omgeving. Samenwerking buiten de eigen organisatie disciplines is echter voor het merendeel van de organisaties al nauwelijks te realiseren, laat staan samenwerking buiten de vestigingsmuren van de organisatie.

Toch lijken deze samenwerking de grootste kansen te liggen voor bedrijven om te kunnen overleven in de complexere wordende markt. De kunst is om mensen samen te laten werken aan innovatie, onafhankelijk van hun rol en positie in het bedrijf. Hier zijn nieuwe aanpakken en instrumenten voor nodig. Philips heeft zijn High Tech

Campus omgeschakeld van een interne R&D omgeving tot een open innovatieomgeving. Procter & Gamble heeft met zijn in 2000 opgestarte 'Connect and Develop' programma een innovatienetwerk gecreëerd waarmee nagestreefd wordt dat 50% van de innovaties van P&G van buiten de organisatie ontwikkeld wordt. In 2006 had al 45% van de innovatie initiatieven van P&G externe elementen in zich heeft. Charles Leadbeater spreekt zelfs van mass-participation, een concept waarbij iedereen kan bijdragen aan innovatie.

Capgemini werkt samen met klanten aan het opzetten van een innovatieplatform. Dit platform verbindt mensen en plaatst innovatie in een breder perspectief. Het platform stelt mensen binnen een organisatie in staat om buiten de grenzen van hun eigen afdeling, divisie of zelfs organisatie te kijken. Het is een manier om op een structurele, effectieve en creatieve wijze over innovatie na te denken over de verschillende disciplines heen en om de initiatieven die hieruit volgen ook daadwerkelijk uit te werken.

Koen Klokgieters is binnen Capgemini Thought Leader en Manager Business Innovatie. Thijs Bredius is Business Innovatie Consultant. Voor meer informatie: koen.klokgieters@capgemini.com thijs.bredius@capgemini.com

Van voedselveiligheid tot vraagvoorspelling op kennisportal foodguru

Op foodguru.nl bundelen meerdere partijen hoogwaardige kennis en expertise over de voedingsmiddelenindustrie. Het resultaat? Een kennisportal die foodmanagers informeert én inspireert.

Kennis over de voedingsmiddelenindustrie was er altijd in ruime mate. Maar een goed toegankelijk portaal - met het accent op informatie en niet op actualiteit - was er nog niet. Om de informatiebehoefte van foodmanagers te bepalen, werd een inventarisatie gemaakt van de vragen die voortkwamen uit de industrie zelf. Op foodguru is de informatie vervolgens ingedeeld naar Trends en Management, ICT, Supply Chain, Tracking & Tracing en Enablers.

Foodguru is sinds eind 2006 in de lucht. De portal wordt zeer goed bezocht, want er valt veel te halen: heldere samenvattingen van actuele ontwikkelingen, boeiende achtergrondartikelen en gratis rapporten en onderzoeken over relevante onderwerpen. Voorbeelden van onderwerpen die aan bod komen op foodguru

zijn (verschuivingen in) de supply chain, arbeidsproductiviteit, logistiek, warehousebeheer, planning, voedselkwaliteit en klachtenbeheer. Ook de ICT krijgt ruime aandacht, zoals de inzet van ERP-pakketten en nieuwe basistechnologieën. Op dit moment ligt het accent bij foodguru nog voornamelijk op de industriële kant. Maar later dit jaar wordt de inhoud uitgebreid richting retail. Toch bevat foodguru nu al veel interessante onderwerpen voor retailers, bijvoorbeeld informatie over de reactie van de industrie op de opkomst van eigen merken, of over de toenemende samenwerking tussen retailers en fabrikanten. Ook wordt de portal steeds interactiever: bedrijven kunnen binnenkort eigen bijdragen kwijt op foodguru.nl.

Foodguru is een gezamenlijk initiatief van Capgemini, Microsoft en Schouw Informatisering. Voor meer informatie: Peter Tielemans, peter.tielemans@capgemini.com 06 150 303 39.



Mobiele oplossing speelt in op taken buitendienst

Verkoop- en onderhoudsmedewerkers gebruiken allerlei middelen om te communiceren met het thuisfront. Datacommunicatie wint hierbij terrein op mondelinge communicatie. "Met de juiste mobiele-communicatieoplossingen beschikken buitendienstmedewerkers op elk moment over up-to-date informatie", zegt mobility-expert Eric van Beek van Capgemini. "Ze kunnen zelfstandig beslissingen nemen en hoeven niet meer voor allerlei administratieve handelingen naar kantoor." Maar hoe kiest een bedrijf de juiste oplossing?



Op elk moment over de juiste informatie beschikken.

"Een veelgemaakte fout is dat bedrijven hun keuze baseren op kennis van de eigen producten of diensten", aldus Van Beek. "Zonde, want er komt veel meer bij kijken. Kennis op het gebied van het werkproces, de mobiele applicatie, de benodigde hardware, connectiviteit, middleware en de koppeling met bestaande back-

office systemen is essentieel. Daarnaast spelen beveiliging en management een belangrijke rol."

Een integrale zoektocht naar de juiste mobiele oplossing begint met een grondige analyse van het werkproces en de informatiebehoefte van de buitendienstmedewerker. Een goede oplossing

voegt immers waarde toe doordat het de medewerker ondersteunt bij de uitvoering van zijn taken en bijbehorende administratieve procedures. Ook bij de keuze van de hardware vormt de taak van de medewerker het uitgangspunt. Een simpel voorbeeld: Technische tekeningen en handleidingen hebben nu eenmaal meer

schermoppervlak nodig dan een gemiddelde PDA biedt.

Voor zowel bedrijf als buitendienstmedewerker is een snelle en goedkope draadloze verbinding van groot belang. "Aanbieders die automatisch de juiste of goedkoopste verbinding, zonder tussenkomst van de gebruiker, kunnen aanbieden genieten de voorkeur", aldus Van Beek. Ook de laag die de informatie-uitwisseling regelt tussen de mobiele toepassingen en de software die de bedrijfsgegevens beheert, middleware genaamd, speelt een grote rol. Open standaarden helpen hier om bestaande bedrijfsoplossingen als ERP en CRM met de mobiele oplossing te koppelen.

Beveiliging is iets wat vaak wordt onderschat, aldus Van Beek. "Bedrijfsgegevens dienen beschermd te zijn tijdens het transport door vaste en mobiele netwerken en op de mobiele hardware. Gebruikersnamen en wacht-

woorden voor de apparaten zijn inmiddels standaard evenals het wissen van informatie op gestolen of verloren mobiele toestellen. Maar je moet er ook voor zorgen dat anderen via de mobiele netwerken geen toegang tot je toestel kunnen krijgen en dat virussen worden afgeweerd."

Ten slotte moet het beheer van de mobiele toepassing in orde zijn. Allerhande wijzigingen of softwareupdates moet de medewerker zelf of de helpdesk op afstand kunnen doorvoeren. Ook aspecten als het afdwingen van software-installatie en het preventief de-installeren van software die niet op het toestel hoort zijn zaken die bij goed management van de mobiele toepassing horen.

"Al met al komt er meer kijken bij het kiezen van een mobiele oplossing dan je denkt. Een integrale benadering om tot een goede keuze te komen is absoluut noodzakelijk", benadrukt Van Beek.

DSM innoveert met ASE van Capgemini

DSM heeft zichzelf een ambitieuze innovatiedoelstelling opgelegd. Het chemische concern wil in 2010 € 1 miljard additionele omzet uit innovatie realiseren. Om dit te bewerkstelligen loopt inmiddels een flink aantal innovatieprojecten bij DSM. Deze projecten gaan veelal over verschillende disciplines en afdelingen van het concern heen. Voor ondersteuning bij het nemen van besluiten en om draagvlak binnen de organisatie voor deze projecten te creëren, maakt DSM gebruik van de Accelerated Solutions Environment (ASE) van Capgemini.

De resultaten van deze samenwerking zijn zo goed dat diverse projecten binnen het chemische bedrijf zijn aangehaakt. DSM en Capgemini leggen op dit moment de laatste hand aan een samenwerkingscontract dat meerdere jaren beslaat.

De Accelerated Solutions Environment is binnen en buiten Capgemini een bekend fenomeen. Tientallen bedrijven hebben onder leiding van een 'facilitatieteam' van Capgemini een driedaagse ASE-sessie bijgewoond. Het is een methode om met een grote groep mensen met verschillende achtergrond en kennis snel tot een breed gedragen oplossing van een complex probleem te komen. "De ASE creëert een intense sfeer waarin creatief denken en samenwerking worden gestimuleerd", stelt Senior Project Manager ASE Stephanie Redeker van Capgemini. "Hierdoor worden werkbare oplossingen weken of zelfs maanden eerder bedacht dan bij traditionele aanpakken het geval zou zijn."

"Probleem is dat bedrijven na het ontwikkelen van een toekomstvisie vaak de kortste route nemen naar het ontwerp hiervan", zegt accountverantwoordelijke DSM Brigitte Tepe van Capgemini. "Deze organisaties slaan twee belangrijke stappen over. Net als bij DSM moeten alle stakeholders binnen een organisatie het gevoel krijgen dat de visie zoals geformuleerd de enige en juiste weg voorwaarts is." "Juist het vermogen van de ASE om 'cross-functional' besluitvorming en 'bottom-up' strategievorming in relatief korte tijd scherp te krijgen, maakt dat we voor DSM een zeer interessante partner zijn in hun innovatieproces", vult Business Innovation Officer Koen Klokgieters aan.



Klant aan de kop van de keten

De consument anno 2007 is verworden en grillig. Altijd volle winkelschappen, ongelimiteerde keuzemogelijkheden, aansprekende en verse producten. Hoe kan de supermarkt efficiënt voldoen aan de luimen van de consument?

Het antwoord ligt voor een belangrijk deel in een verdere integratie van de supply chain. Zet de klant aan de kop van de keten en zorg ervoor dat de informatie van de consument direct beschikbaar is voor de gehele keten. Door beter in te spelen op de behoeften van de consument, kunnen ook de kosten verder omlaag. Onder meer door het verminderen van de hoeveelheid voorraad en producten die nu vaak vernietigd moeten worden. En dat is niet onbelangrijk in een tijd waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen een vooraanstaand thema is geworden bij bewuste consumenten.

Reactievermogen

Consumenten zijn inmiddels gewend geraakt aan de continue aanwezigheid van 'behoeftevervullers' in de markt. Retailers doen er alles aan om hun klanten daarin tegemoet te komen. Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar in assortimentsverbreding en multichannel retailing. Het consumentengedrag stelt echter hoge eisen aan de retailer. En hiermee dus ook aan de andere spelers in de supply chain. Met het inrichten van store replenishment proberen retailers de beschikbaarheid

van producten in hun winkels te waarborgen tegen acceptabele kosten. Dit werkt echter alleen als de retailer kiest voor een keten die snel kan reageren op veranderingen.

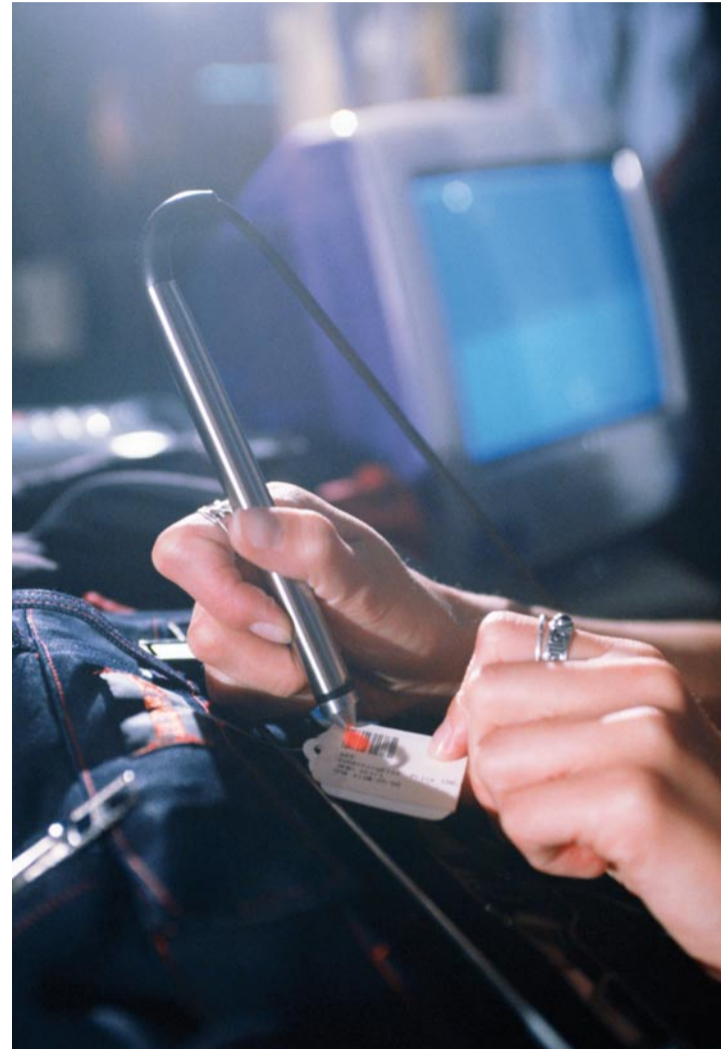
Het initiatief voor het inbouwen van meer reactievermogen van de keten als geheel ligt in handen van de retailer. Juist op de winkelvloer vindt de interactie plaats met de klant en ontstaat waardevolle informatie voor de andere partners in de supply chain. Deze informatie is essentieel om een bijvoorbeeld een forecast te maken, maar vooral om snel te kunnen reageren op veranderingen. Retailers kunnen in dit opzicht hun licht opsteken bij de succesvolle Spaanse modeketen Zara. Oprichter Amancio Ortega van Zara hanteert in feite een simpele filosofie, die rigoureus wordt doorgevoerd in de business van Zara: wat je ook doet, kijk nooit weg van je product voordat het verkocht is aan de klant. In het geval van de Spaanse winkelketen betekent dit bijvoorbeeld een waterdicht communicatiecircuit van klant tot ontwerper. Op basis van de gemeten voorkeuren in de winkel kan Zara al binnen twee weken een nieuw design in de winkels ophangen.

GS1-standaarden

Het uitwisselen van informatie is het fundament voor ketenintegratie op basis van replenishment. Dit is voor Zara eenvoudig, omdat het grote delen van de keten zelf in handen heeft. Veel retailers hebben echter te maken met een meer gefragmenteerde keten,

waardoor de urgentie van een gemeenschappelijke taal des te hoger is. Helaas is deze informatie bij veel bedrijven onbekend. Als de informatie wel aanwezig is, wordt deze onvoldoende benut. Met de invoering van de GS1-standaarden wordt tegemoet gekomen aan het bezwaar dat informatie vaak niet eendui-

dig begrepen wordt door de hele keten heen. Alleen dezelfde taal spreken is echter onvoldoende om de gewenste graad van integratie te bereiken. De informatie over consumentengedrag zal ook op een open en transparante manier gedeeld moeten worden met distributiecentra en leveranciers. Hiervoor zullen sommige



organisaties een culturomslag moeten maken. Bij ketenintegratie is overigens ook een grote rol weggelegd voor de leveranciers. Een geïntegreerde supply chain vraagt een optimale doorvertaling van de consumentenvraag naar de leveranciers en een complete en tijdige levering van de leveranciers. Albert Heijn geldt als één van de voorlopers als het gaat om het inbouwen van reactievermogen in de keten. Het bedrijf deelt niet alleen informatie met distributiecentra en leveranciers, maar is ook volop bezig met de invoering van GS1. Het invoeren van één gemeenschappelijke taal is cruciaal om schaalvoordelen te behalen en de forecasting, planning en replenishment effectiever te maken.

Niet alleen correctheid van informatie is van belang, maar ook de interpretatie. Deze interpretatie is een van de redenen voor het opzetten van standaarden zoals de GS1-standaarden. GS1 zorgt voor een gemeenschappelijke taal tussen verschillende partijen binnen dezelfde keten. Aansluiten op de GS1-standaarden is dan ook één van de eerste stappen die gezet moet worden. Op basis van deze standaarden kunnen retailer en leverancier vervolgens informatie uitwisselen op item- en locatie niveau.

Bas Lodewijks en Marc Rietra zijn consultant bij Capgemini. Voor meer informatie: bas.lodewijks@capgemini.com of marc.rietra@capgemini.com.

Klantkennis is macht

Internet geeft consumenten meer invloed en commerciële macht. Miljoenen Nederlanders uit zich via blogs, blijven op de hoogte via rss en tonen zich kritische burgers via vergelijkingssites: de consument weet anders goed dat een dvd-speler van Sony het even goed doet als een dvd-speler van Philips. Toch hoeven bedrijven niet te wanhopig zijn. De consument is niet op zoek naar standaard, maar verlangt 'unieke' producten die passen bij zijn of haar 'lifestyle'. Bedrijven moeten hierin mee. Kennis over en begrip van de klant vormt de sleutel tot succes. De juiste inzet van CRM en e-business platformen kunnen bedrijven een schat aan klantinformatie opleveren.

Bedrijven hebben de afgelopen jaren honderden miljoenen euro's in CRM geïnvesteerd zonder dat ze hebben bepaald hoe ze deze investering kunt terugverdienen en wat je er mee moet doen. Klant informatie is hierdoor veelal versnipperd in een organisatie aanwezig. Deze informatie moet voor iedereen binnen de organisatie, en dan met name voor sales en marketing, zichtbaar worden gemaakt. Taak twee is om de kwaliteit van deze informatie te testen en te bewaken. In dit proces vervult sales een belangrijke rol. Verkopers en marketeers moeten met



Internet wint als verkoopkanaal aan populariteit.

minimale inspanning van CRM gebruik kunnen maken. Dat betekent dat een CRM-systeem zo is ingericht dat klant informatie eenvoudig op te diepen is en dat nieuwe of gewijzigde informatie eenvoudig kan worden ingevoerd. Informatie blijft hierdoor altijd up-to-date. Vervolgens moet deze

klantkennis 'intelligent' worden ingezet.

Internet zorgt ervoor dat klanten op veel meer manieren contact zoeken met bedrijven. Het medium wint als verkoopkanaal aan populariteit onder consumenten. Bedrijven springen

datzelfde product inclusief retailmarge voor 20 euro in de winkel ligt. Gevolg is dat een consument het product misschien nog wel bekijkt of past in de winkel, maar het uiteindelijk toch via internet aanschaft. Met alle gevolgen van dien voor je relatie als bedrijf met de winkelier.

Maar niet alleen consumenten doen hun voordeel met het wereldwijde web. Voor bedrijven is het een goede manier om de 'lifestyle' van hun doelgroep scherp te krijgen. Consumenten laten via blogs, websites (Youtube) en internetplatforms als SecondLife zien hoe ze willen zijn en wat ze bezighoudt. Bovendien vormt de virtuele wereld de ideale testplaats voor bedrijven. Het kost weinig geld om op SecondLife een winkel te beginnen. Reacties van (virtuele) consumenten op je aangeboden waar zijn gratis. Of stel dat je elke vijfde bezoeker van je website een product met 10% korting aanbiedt. Het is eenvoudig om te meten of het product met korting naar verhouding beter verkoopt. Een ander voorbeeld: Apple biedt een graveerdienst op internet aan. Bij aanschaf van een iPod op internet kan je twee regels op je apparaat laten graveren. Als dit aanslaat kun je er donder opzeggen dat deze graveerservice ook in winkels wordt aangeboden. Doe er je voordeel mee!

Maar niet alleen consumenten doen hun voordeel met het wereldwijde web. Voor bedrijven is het een goede manier om de 'lifestyle' van hun doelgroep scherp te krijgen. Consumenten laten via blogs, websites (Youtube) en internetplatforms als SecondLife zien hoe ze willen zijn en wat ze bezighoudt. Bovendien vormt de virtuele wereld de ideale testplaats voor bedrijven. Het kost weinig geld om op SecondLife een winkel te beginnen. Reacties van (virtuele) consumenten op je aangeboden waar zijn gratis. Of stel dat je elke vijfde bezoeker van je website een product met 10% korting aanbiedt. Het is eenvoudig om te meten of het product met korting naar verhouding beter verkoopt. Een ander voorbeeld: Apple biedt een graveerdienst op internet aan. Bij aanschaf van een iPod op internet kan je twee regels op je apparaat laten graveren. Als dit aanslaat kun je er donder opzeggen dat deze graveerservice ook in winkels wordt aangeboden. Doe er je voordeel mee!

Maar niet alleen consumenten doen hun voordeel met het wereldwijde web. Voor bedrijven is het een goede manier om de 'lifestyle' van hun doelgroep scherp te krijgen. Consumenten laten via blogs, websites (Youtube) en internetplatforms als SecondLife zien hoe ze willen zijn en wat ze bezighoudt. Bovendien vormt de virtuele wereld de ideale testplaats voor bedrijven. Het kost weinig geld om op SecondLife een winkel te beginnen. Reacties van (virtuele) consumenten op je aangeboden waar zijn gratis. Of stel dat je elke vijfde bezoeker van je website een product met 10% korting aanbiedt. Het is eenvoudig om te meten of het product met korting naar verhouding beter verkoopt. Een ander voorbeeld: Apple biedt een graveerdienst op internet aan. Bij aanschaf van een iPod op internet kan je twee regels op je apparaat laten graveren. Als dit aanslaat kun je er donder opzeggen dat deze graveerservice ook in winkels wordt aangeboden. Doe er je voordeel mee!

Onderzoek naar waardeketen in 2016

Welke factoren hebben invloed op de waardeketen in de komende tien jaar? Het Global Commerce Initiative (GCI) liet in samenwerking met Capgemini een studie uitvoeren onder de titel 2016: The Future Value Chain.

Het Global Commerce Initiative (GCI) is een internationaal platform voor detailisten, producenten, technologiebedrijven, logistieke dienstverleners en academici. Nederland is onder meer vertegenwoordigd door Ahold, Sara Lee en Unilever. Internationale leden zijn ondermeer

Carrefour, Metro Group, Procter & Gamble, Tesco en Coca Cola.

Externe factoren

Volgens de GCI drukken een reeks van externe ontwikkelingen hun stempel op de waardeketen in de komende jaren. Op economisch gebied zal de huidige herschikking van de economische wereldtop in het voordeel van landen als China en India verder doorzetten. In deze laatstgenoemde regio's ontstaat dan ook een enorme koopkracht. Het milieu staat bovenaan de agenda van zowel producenten,

retailers als consumenten. Efficiënt omgaan met energie wordt cruciaal voor producenten, vervoerders en retailers bij stijgende energieprijzen. Bovendien ontplooft zich een groeiend milieubewustzijn bij consumenten. Dit zet bedrijven verder onder druk om op een maatschappelijk verantwoorde manier te ondernemen. Ook in marketingtermen wordt "groen" een sterk merk. Op het terrein van wet- en regelgeving valt nog veel te verwachten van productsamenstelling en -declaraties en de strijd tegen overgewicht. Dit heeft nu al een sterke impact op

de productie en etikettering van voedingswaren. Ook privacywetgeving blijft een belangrijk issue; zeker naarmate cash geld meer en meer verdrongen wordt door elektronische betalingen. Technologie biedt steeds meer mogelijkheden om centraal logistieke processen op de meest optimale manier te laten verlopen via software agents, gekoppeld aan plannings en veilingen. Ten slotte hebben ook demografische ontwikkelingen, zoals verstedelijking en grensoverschrijdende migratie, vergaande gevolgen. Bijvoorbeeld voor de toegankelijkheid van stede-

lijke gebieden en de locatie van logistieke hubs en magazijnen.

Nieuwe definiëring

De waardeketen staat niet alleen onder invloed van allerlei externe factoren, maar verandert zelf ook. Een belangrijke uitdaging voor producenten en retailers is de noodzaak om zoveel mogelijk te standaardiseren tegenover de sterke wens van de consument om op maat bediend te worden. Het rapport van GCI roept de industrie op om nieuwe manieren te vinden om samen te werken, de onderlinge informatie-uitwisseling verder te

verbeteren en een nieuwe definiëring te maken van de waardeketen die in de toekomst gerealiseerd kan worden. Maar vooral roept het rapport retailers en producenten op om zelf vorm te geven aan de toekomst, in plaats van de toekomst te laten dicteren door externe factoren. Door een samenwerkende cultuur op te bouwen, leggen ondernemingen de fundamenten voor een betere uitwisseling van informatie. Het rapport concludeert dat die samenwerking ook nodig is om een herijking van de waardeketen te bewerkstelligen.

Groeipijn of Groeistuipt: Bedreigingen of Uitdagingen

2007 tot 2012: Weinig overeenkomsten, grote verschillen.

Het in april afgesloten onderzoek Trends in Retail (Re-)Connect 2007-2012, uitgevoerd door TNS NIPO in opdracht van Capgemini, laat zien dat de brede retailsector als nooit tevoren in beweging is. Dat zal de komende jaren niet anders zijn; de toekomst staat in het teken van sterke, elkaar snel opvolgende veranderingen. Trendbreuken volgen elkaar snel op, consumentengedrag revolutioneert en demografische paradigma's verliezen hun waarde. De consumentenwaarden van nu zijn niet langer het uitgangspunt voor de toekomst.

De komende jaren vormt de consument de belangrijkste wig in de verschuiving van actie en reactie van de retailsector, maar ook van de consumentenproducten-industrie als geheel. Uit de onderzoeksanalyse blijkt echter ook dat de toenemende dynamiek niet alleen binnen de bestaande huidige kaders van de keten tot uiting zal komen. Er dienen zich nieuwe combinaties aan binnen de ketenbesturing die aanpassing zullen vergen van de huidige besturingsmodellen.

Indien we de uitkomsten van de onderzoeken over de jaren 2003 tot 2006 nader beschouwen zien we dat het begrip supply chain management (SCM) op vele aspecten werd verheven tot de haarlemmerolie van de keten. Veel spelers grepen in die periode het buzzword 'ketenoptimalisatie' aan om binnen de ondernemings specifieke omgeving kosten te besparen en binnen 'het onderhandelingsveld' leveranciers te dwingen meer voor minder te doen. De verminderde groei van de markt vergrootte de druk op de voorwaartse en achterwaartse keten. Dit 'anders' zaken doen leidde tot de spanningen die het grootste aantal boycotts en uitsluitingen van de laatste veertig jaar tot gevolg had. Of het nu Peijnenburg, Heineken, CocaCola, het AD of de logistieke dienstverleners betrof, de keten moest efficiënter en geen enkele partij bleef bespaard bij het brengen van offers.

De push van nieuwe technologie en besturingsmodellen, de toepassing van business intelligence en de ontwikkeling van nieuwe commerce-initiatieven kunnen inderdaad ieder voor zich bijdragen aan de creatie van oplossingen binnen de keten. De projectie op de werkelijkheid lijkt echter weerbarstiger: Traditionele RFID zal transformeren in Location Aware Technology en SCM in Value Dynamic Fulfillment. Onderliggende triggers worden gevormd door nieuwe principes zoals het vormgeven van Cash-to-Cash, Supply-to-Value en Demand to Fulfill. In de plaats van de niet langer toereikende vertrouwde attributen komen andere denkwijzen en nieuwe modellen.

Een andere mogelijke strategie is de navolging van innovatie binnen de supply chain. Daarbij is de squeeze niet het uitgangspunt, maar de value; het ontwerpen van processen en modellen die

nieuwe waarde(n) toevoegen aan de flexibiliteit en effectiviteit tussen supply en demand. Daarmee wordt voor de toekomst voorsprong gecreëerd: innovatie, met een geïntegreerde waardeketen als uitgangspunt, biedt (en borgt) concurrentievoordeel en onderscheidend vermogen en vergroot het vermogen tot acteren en reageren.

Het komende lustrum (>2012) zullen de spelers in de consumentenproducten-industrie en de retailsectoren geconfronteerd worden met elkaar snel opvolgende trendbreuken. Trendbreuken die impact zullen hebben op alle processen en hoge eisen zullen stellen aan het aanpassingsvermogen van de supply chain. Het is nu, in 2007, het juiste moment om een visie en een strategie te ontwikkelen en de juiste voorbereidingen te treffen, om vervolgens in 2012 (en daarna) de vruchten te plukken. Bij ontwikkeling en inzet van innovatie hoort ook risico nemen, en de erkenning dat niet elk initiatief volledig heeft bijgedragen aan de doelstellingen. Het blijkt echter dat ondernemingen die innovatie niet serieus nemen en geen initiatieven ontwikkelen de continuïteit op de langere termijn in gevaar brengen. Het andere uiterste wordt gevormd door die bedrijven die de keten zodanig hebben 'uitgekleed' dat uiterste efficiency is bereikt, maar de afhankelijkheid evenredig is toegenomen. Goed voor nu, maar ook goed voor volgend jaar? Immers: veranderingen volgen elkaar morgen sneller op dan gisteren het geval was.

De push van nieuwe technologie en besturingsmodellen, de toepassing van business intelligence en de ontwikkeling van nieuwe commerce-initiatieven kunnen inderdaad ieder voor zich bijdragen aan de creatie van oplossingen binnen de keten. De projectie op de werkelijkheid lijkt echter weerbarstiger: Traditionele RFID zal transformeren in Location Aware Technology en SCM in Value Dynamic Fulfillment. Onderliggende triggers worden gevormd door nieuwe principes zoals het vormgeven van Cash-to-Cash, Supply-to-Value en Demand to Fulfill. In de plaats van de niet langer toereikende vertrouwde attributen komen andere denkwijzen en nieuwe modellen.

Veranderingen zijn de enige constante in de retail. Verander, maar behoud het goede.



Bert Keizer is Vice President Retail, Capgemini Nederland B.V.