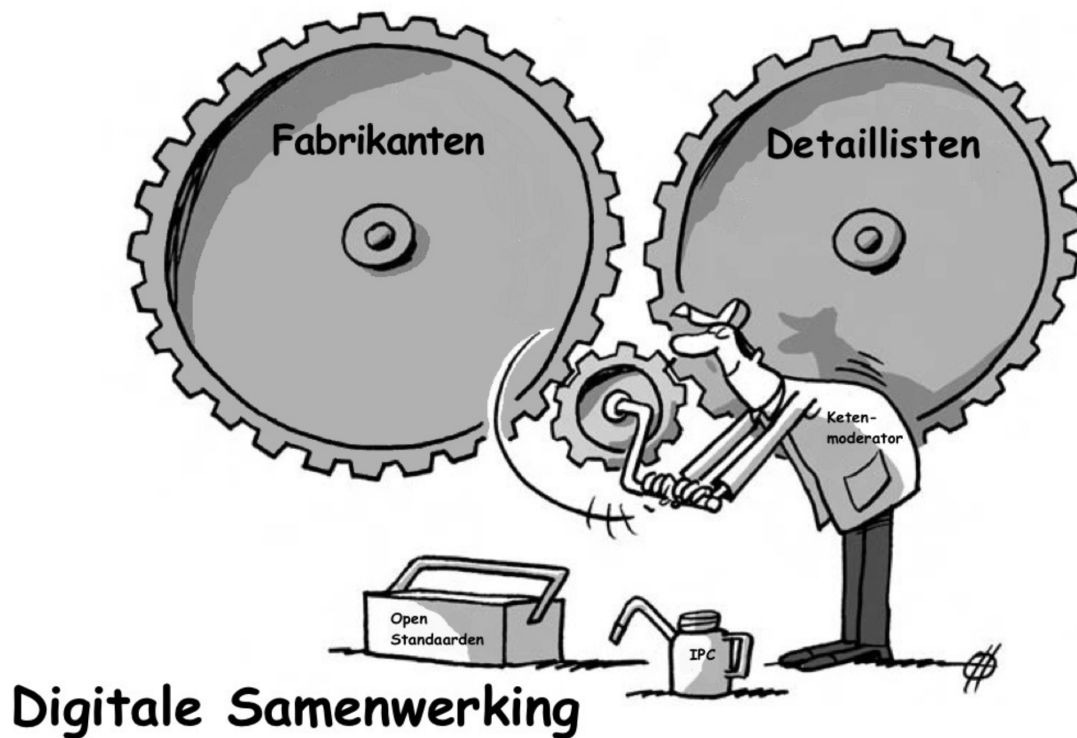


Digitale Samenwerking en Winkelautomatisering in de Nederlandse Detailhandel

Eindverslag ten behoeve van het programma O3D2009

Auteur: drs. J.W.H. Janssen - Beleidsadviseur Innovatie - HBD



Inhoudsopgave

MANAGEMENT SAMENVATTING	5
AANLEIDING	5
WAT IS DIGITAAL SAMENWERKEN?	7
AANPAK	7
RESULTATEN	8
HOE NU VERDER?	9
INLEIDING	10
AANLEIDING VOOR HET PROGRAMMA	10
AANPAK	11
NEDERLAND DIGITAAL IN VERBINDING (NDIV)	11
INDELING VAN DIT EINDRAPPORT	12
WAT IS DIGITAAL SAMENWERKEN?	13
WAT IS EEN DISTRIBUTIEKETEN?	13
SAMENWERKING	14
WAAROM DIGITALE SAMENWERKING?	17
FLEXIBEL INSPELEN OP DE KLANTVRAAG EN VERANDERINGEN IN HET CONSUMENTENGEDRAG	17
VERMINDERING VAN ADMINISTRATIEVE LASTEN	18
DREMPELS VOOR DIGITALE SAMENWERKING	19
DE KETENMODERATOR	20
DE PRIJZENWET EN DIGITAAL SAMENWERKEN	24
INNOVATIEPOSITIE DIGITALE SAMENWERKING	29
AANPAK	29
CONCRETE EINDRESULTATEN	30
CONCLUSIES	30
ADVIES	30
KORT PROFIEL VAN DIT PROJECT	32
AANLEIDING	32
EDI	33
DOELSTELLING	34
SCHAKELS	34
AANPAK	36
CONCRETE EINDRESULTATEN	40
EFFECTEN	41
GELEERDE LESSEN	42
DIGITALE SAMENWERKING WONEN	45
KORT PROFIEL VAN DIT PROJECT	45
AANLEIDING	45
DOELSTELLING	47
SCHAKELS	47
AANPAK	48
CONCRETE EINDRESULTATEN	48
EFFECTEN	48

GELEERDE LESSEN	48
DIGITALE SAMENWERKING IN LECTUUR (TANKSHOPS)	50
KORT PROFIEL VAN DIT PROJECT	50
AANLEIDING	50
DOELSTELLING	51
SCHAKELS	51
AANPAK	52
CONCRETE EINDRESULTATEN	53
EFFECTEN	54
GELEERDE LESSEN	55
DIGITALE SAMENWERKING TWEEWIELERS	56
KORT PROFIEL VAN DIT PROJECT	56
AANLEIDING	56
DOELSTELLING	57
SCHAKELS	57
AANPAK	58
CONCRETE EINDRESULTATEN	61
EFFECTEN	63
GELEERDE LESSEN	65
DIGITALE SAMENWERKING HORLOGES EN SIERADEN	67
KORT PROFIEL VAN DIT PROJECT	67
AANLEIDING	67
DOELSTELLING	67
SCHAKELS	68
AANPAK	69
CONCRETE EINDRESULTATEN	72
EFFECTEN	73
GELEERDE LESSEN	74
DIGITALE SAMENWERKING HUISDIEREN	75
KORT PROFIEL VAN DIT PROJECT	75
AANLEIDING	75
DOELSTELLING	76
SCHAKELS	76
AANPAK	77
CONCRETE EINDRESULTATEN	78
GELEERDE LESSEN	78
EEN DETAILHANDELSBREED PLATFORM	80
INNOVATIEPOSITIE WINKELAUTOMATISERING	90
AANPAK	90
CONCRETE EINDRESULTATEN	92
EFFECTEN	92
KASSAKIEZER.NL	94
DOELSTELLING	94
AANPAK	95
CONCRETE EINDRESULTATEN	97

EFFECTEN	97
HOE NU VERDER?	98

Management Samenvatting

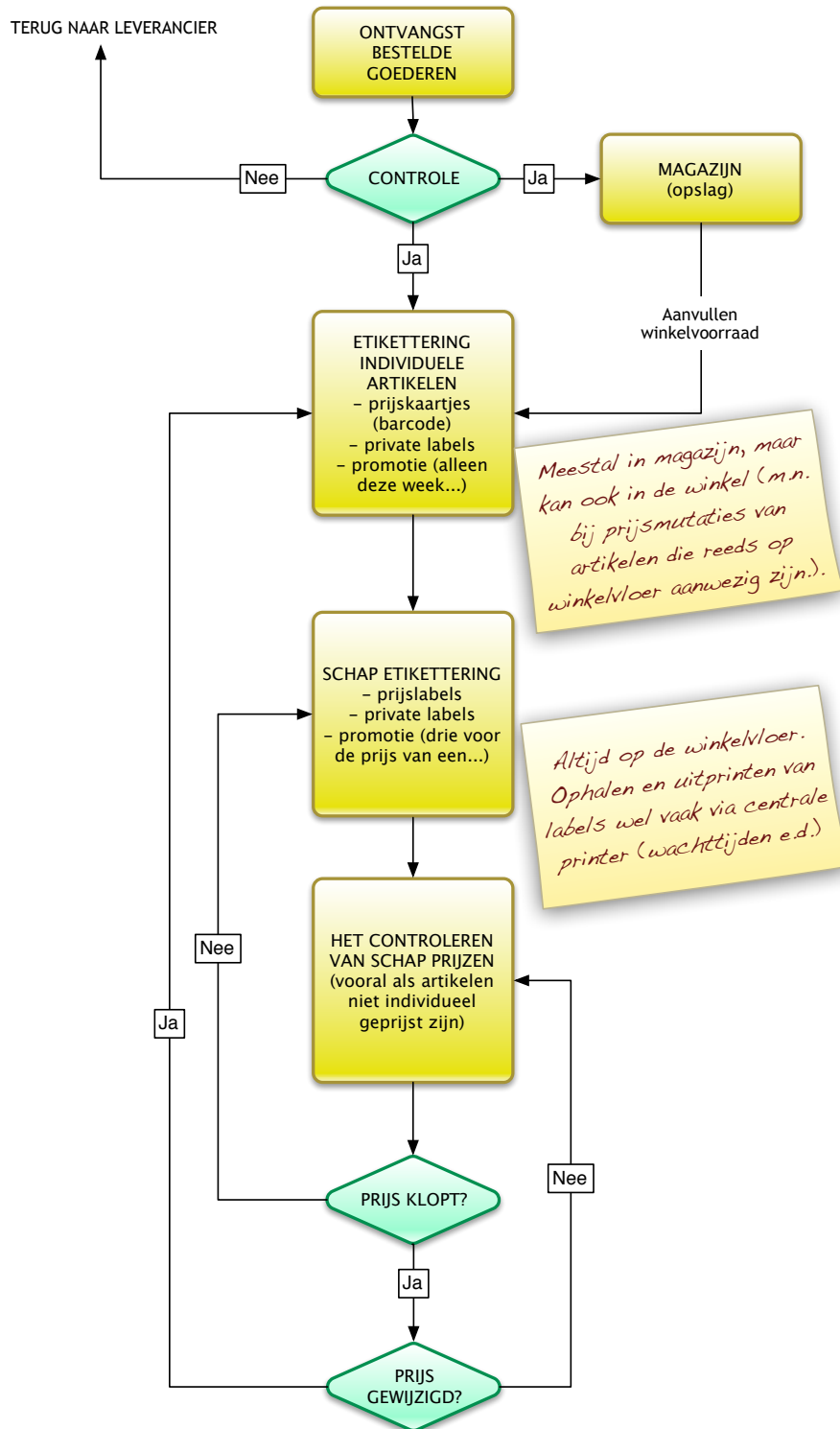
Dit eindrapport heeft betrekking op het programma „Ketendigitalisering en winkelautomatisering in de MKB-Detailhandel”, dat is uitgevoerd in de periode 1 december 2006 tot 1 juni 2010. Het doel van dit programma is het stimuleren van de digitale samenwerking tussen leveranciers en detaillisten en vermindering van de administratieve lasten van MKB-ondernemingen. Het beschikbare budget voor uitvoering van dit programma bedroeg 2,9 miljoen euro (excl. BTW) en bevatte zowel interne uren als out-of-pocket kosten. Dit budget is voor 50% gefinancierd door het toenmalige Directoraat Economische Politiek van het Ministerie van Economische Zaken en voor 50% door het Hoofdbedrijfschap Detailhandel. De bijdrage van DG EP is aangevraagd door MKB Nederland (Nationale Winkelraad).

Aanleiding

De Prijzenwet is volgens EIM jaarlijks verantwoordelijk voor € 474 miljoen aan administratieve lasten, die vrijwel geheel veroorzaakt worden door het onder de Prijzenwet ressorterende ‘Besluit prijsaanduiding producten’. Op grond van dit besluit zijn detaillisten verplicht om de verkoopprijs en de prijs per meeteenheid van hun te koop aangeboden artikelen aan te duiden. Een reductie van bovengenoemde administratieve lasten kan alleen maar worden gerealiseerd door het proces van het aanduiden van prijzen vele malen efficiënter te laten verlopen. Hiervoor is de inzet van winkelautomatisering noodzakelijk. Winkelautomatisering heeft op zijn beurt alleen maar zin als detaillisten de dagelijks c.q. wekelijks wisselende prijsinformatie digitaal in hun kassasystemen tot hun beschikking kunnen krijgen.

In figuur 1 staat het proces van de prijsaanduiding van artikelen schematisch weergegeven.

Figuur 1. Het proces van prijsaanduidingen

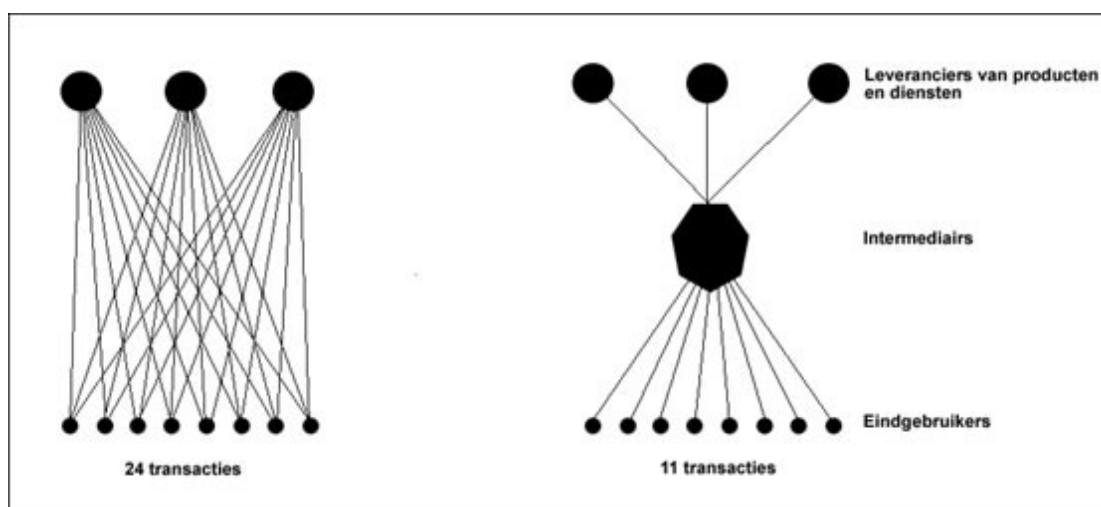


Digitaal samenwerken in de detailhandel is noodzakelijk om bovenstaand proces veel efficiënter te laten verlopen. Dankzij digitaal samenwerken worden alle prijswijzigingen elektronisch uitgewisseld, waardoor er veel sneller op gereageerd kan worden en er veel minder fouten worden gemaakt.

Wat is digitaal samenwerken?

Digitaal samenwerken is „het onderling uitwisselen van (handels)goederen, geld en informatie tussen primaire schakels in een distributieketen, waarbij de uitwisseling van geld en informatie op elektronische wijze plaatsvindt”. Een distributieketen is de route waarlangs bedrijven hun producten beschikbaar stellen aan eindgebruikers. Deze route bestaat doorgaans uit een verzameling bedrijven (en/of andere organisaties) die goederen van het punt van productie verplaatsen naar het punt van consumptie. De primaire schakels zijn de bedrijven die de goederen, die door de distributieketen worden verplaatst, (tijdelijk) in eigendom nemen en hiermee het voorraadrisico van deze goederen voor hun rekening nemen. De meest voorkomende primaire schakels zijn de fabrikanten, groothandels en detaillisten. De eindconsument kan ook als een primaire schakel worden gezien, maar in dit project lag de focus nadrukkelijk op het uitwisselen van (handels)goederen, geld en informatie tussen de fabrikanten en groothandels enerzijds, en de detaillisten anderzijds. Intermediairs zoals groothandels en detaillisten zorgen ervoor dat distributieketens al een stuk efficiënter worden. Dit neemt uiteraard toe als zij tevens in staat zijn alle informatie op elektronische wijze uit te wisselen met de andere schakels in de distributieketens waarin zij actief zijn.

Figuur 2. Efficiëncy in de distributieketen dankzij intermediairs



Digitale samenwerking leidt tot snel en foutloos uitwisselen van prijswijzigingen en andere artikelgegevens. Ter illustratie: een doorsnee drogist moet wekelijks zo'n 300 prijswijzigingen verwerken, waarbij iedere keer het in figuur 1 weergegeven proces van prijswijzigingen doorlopen moet worden. Detaillisten moeten hun winkelautomatisering goed op orde hebben om optimaal rendement te halen uit digitaal samenwerken, en hun administratieve lasten maximaal te reduceren.

Aanpak

Het programma is uitgevoerd via een aantal deelprojecten, waarvan de meeste projecten in de periode van ruim 3 jaar parallel met elkaar zijn uitgevoerd. De aanpak van het programma ziet er stapsgewijs als volgt uit:

1. Innovatiepositiestudies: inventariseren waar de verschillende branches in de detailhandel staan als het gaat om zowel digitale samenwerking als winkelautomatisering. Tijdens deze inventarisatie zijn tevens de branches geselecteerd die het meest geschikt zijn voor pilotprojecten.
2. Lancering van KassaKiezer.nl: een portaal via welke detaillisten ondersteuning krijgen voor het kiezen van het meest geschikte kassasysteem en dat tevens ervoor zorgt dat de vraagarticulatie van de detaillisten richting de leveranciers van deze kassasystemen goed tot stand komt.
3. Pilotprojecten digitale samenwerking in de volgende branches die tijdens stap 1 zijn geselecteerd: mode, schoenen, sport, wonen, tankshops, tweewielers, sieraden en horloges en huisdieren. Deze pilotprojecten hebben verscheidene van de volgende stappen gevolgd:
 - oprichting van een samenwerkingsplatform, waarin leveranciers (groothandels en fabrikanten), detaillisten en relevante ICT-dienstverleners actief deelnemen;
 - uitwerken van een referentiemodel waarin alle bedrijfsprocessen die zich afspelen in de distributieketen zijn vastgelegd (van zowel leveranciers als detaillisten);
 - uitwerken van de business case voor elektronisch uitwisselen van standaard berichten (inclusief administratieve lastenverlichting)
 - vaststellen van standaard artikelbericht (soms uitbreiding met andere berichten, zoals orders, verkoopbericht, factuurbericht, orderbevestiging, pakbon e.d.);
 - uittesten van standaarden via een proof-of-concept in samenwerking met relevante ICT-dienstverleners, waarbij tevens de business case zo goed als mogelijk is getoetst

Resultaten

De toekomst zal uitwijzen of het programma O3D2009 in voldoende mate invulling heeft kunnen geven aan haar 'aanjaag' functie met betrekking tot digitale samenwerking in de Nederlandse detailhandel. In vijf van de zes pilot branches lijkt de continuïteit van een samenwerkingsplatform, waarin alle primaire schakels gelijkwaardig zijn vertegenwoordigd, voldoende geborgd te zijn. Daarnaast hebben de pilotprojecten geleid tot de ontwikkeling van een detailhandelsbreed communicatieplatform, waar alle detailhandelsbranches gebruik van kunnen maken.

Gunstige voorwaarden voor de introductie van digitale samenwerking in nieuwe branches zijn gerealiseerd en het is voor alle detailhandelsbranche eenvoudiger geworden om open standaarden voor elektronisch berichtenverkeer tussen handelspartners in de distributieketens te introduceren. Brancheorganisaties van zowel detaillisten als leveranciers zullen de komende jaren in staat zijn om de administratieve lasten van hun leden te verlagen dankzij digitale samenwerking. Vier van de zes pilotprojecten hebben business cases opgeleverd die aangeven dat er dankzij digitale samenwerking veel administratieve lasten verminderd kunnen worden:

- Mode, schoenen en sport: 100 miljoen euro lastenverlichting per jaar

- Juweliers: 5 - 13 miljoen euro lastenverlichting per jaar
- Tankshops: 700.000 euro lastenverlichting per jaar uitsluitend in de artikelgroep lektuur
- Tweewielers: 31 miljoen euro lastenverlichting per jaar

Deze hierboven genoemde lastenverlichtingen hebben niet uitsluitend betrekking op de vermindering van de administratieve lasten in het proces van de prijsaanduiding, en het is ook niet mogelijk gebleken dit voor dit proces exact aan te geven. Echter, voor alle vier de branches geldt dat deze lastenverlichting voor het grootste deel afkomstig is van efficiëncy verbetering in het proces van prijsaanduidingen.

Hoe nu verder?

Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel gaat in 2010 en 2011 actief alle brancheorganisaties benaderen om hen op de hoogte te brengen van de mogelijkheden die het - via dit programma ontwikkelde - detailhandelsbreed platform voor digitale samenwerking hun leden te bieden heeft. Hiermee verwacht het HBD de digitale samenwerking tussen leveranciers en detaillisten in steeds meer branches te stimuleren. Daarnaast zal HBD ook de continuïteit van KassaKiezer.nl garanderen, zodat het gebruik van winkelautomatisering door MKB-detaillisten actief ondersteund zal blijven en de vraagarticulatie vanuit de ondernemers in stand wordt gehouden. Hierdoor zullen de kassasystemen steeds beter aansluiten op de behoeften en wensen van de detaillisten.

Inleiding

Dit is het eindrapport van het programma ‘Ketendigitalisering en winkelautomatisering in de MKB-detailhandel’. Dit programma is een gezamenlijk initiatief van de Nationale Winkelraad van MKB-Nederland, het Ministerie van Economische zaken en het Hoofdbedrijfschap Detailhandel.

Het programma ‘Ketendigitalisering en winkelautomatisering in de MKB-Detailhandel’ is uitgevoerd in de periode 1 december 2006 tot 1 juni 2010 en heeft als doel de digitale samenwerking tussen leveranciers en detaillisten te stimuleren ten behoeve van professionalisering van de sector en vermindering van administratieve lasten van MKB-ondernemingen.

Het beschikbare budget tijdens deze periode bedroeg 2,9 miljoen euro (excl. BTW). Dit bedrag bevatte zowel de interne uren die hieraan zijn besteed door HBD en MKB-Nederland (tegen een tarief van 50 euro per uur) als de out-of-pocket kosten.

Het hiervoor genoemde budget is voor 50% gefinancierd door het toenmalige Directoraat Generaal Economische Politiek (DG EP) van het Ministerie van Economische Zaken. Inmiddels bestaat DG EP niet meer en valt dit programma onder het Directoraat Generaal Energie, Telecom en Markten. De overige 50% van het genoemde budget is gefinancierd door het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD).

Aanleiding voor het programma

De administratieve lasten als gevolg van de Prijzenwet [1] bedragen volgens EIM [2] € 474 miljoen per jaar. Deze lasten worden vrijwel geheel veroorzaakt door het onder de Prijzenwet ressorterende ‘Besluit prijsaanduiding producten’ [3]. Op grond van dit besluit zijn verkopers verplicht om de verkoopprijs en de prijs per meeteenheid van hun te koop aangeboden producten aan te duiden. De Prijzenwet is verantwoordelijk voor 70% van de totale administratieve lasten die worden veroorzaakt door wet- en regelgeving die afkomstig is van het Ministerie van Economische Zaken.

Het toenmalige kabinet (2006) had zich ten doel gesteld om de administratieve lasten voor MKB-bedrijven fors te verminderen. Met betrekking tot de Prijzenwet was de ambitie van het kabinet om de jaarlijkse administratieve lasten als gevolg hiervan met € 60 miljoen te verminderen. Een dergelijke lastenreductie kan alleen maar worden gerealiseerd door het proces van prijzen vele malen efficiënter te laten verlopen. De inzet van technologie (digitale schapetikettering, RFID, Point-of-Sale systemen, inkoopportalen, eFacturieren en overig elektronisch berichtenverkeer) is hiervoor noodzakelijk.

Twee soorten van belemmeringen staan deze inzet van technologie door de MKB-detailhandel in de weg:

- Lage penetratie van winkelautomatisering: veel handelingen in de MKB-detailhandel worden nog handmatig verricht, inclusief het prijzen en de processen die hiermee samenhangen. Het gebrek aan winkelautomatisering heeft zowel direct (men prijst nu ieder artikel afzonderlijk) als indirect (zonder basisautomatisering komen nieuwe technologische mogelijkheden niet in beeld) effect op de lasten die het gevolg zijn van de Prijzenwet;
- Structureel gebrek aan samenwerking binnen de distributieketens van een groot aantal branches c.q. productgroepen: veel fabrikanten, groothandels- en detailhandelsbedrijven werken ieder nog met hun eigen artikelgegevens,

die in veel gevallen nog niet elektronisch beschikbaar zijn. Hierdoor worden deze artikelgegevens onderling niet snel en efficiënt genoeg uitgewisseld. Voor veel MKB-detaillisten betekent dit dat zij veel artikelgegevens nog handmatig moeten invoeren, waardoor het rendement van hun investering in winkelautomatisering sterk afneemt. Met andere woorden: de hiervoor genoemde lage penetratie van winkelautomatisering wordt hierdoor nog eens extra versterkt.

Aanpak

In december 2006 is de Nationale Winkelraad van MKB-Nederland in samenwerking met het Hoofdbedrijfschap Detailhandel en het Ministerie van Economische Zaken gestart met het programma 'Ketendigitalisering en winkelautomatisering in de MKB-detailhandel' om bovengenoemde belemmeringen voor het realiseren van de gewenste lastenreductie zo veel mogelijk weg te nemen. Deze belemmeringen staan tevens het tijdig reageren op het steeds sneller veranderende consumentengedrag in de weg. Ook dit was voor de initiatiefnemers een reden om met het programma te starten.

Het programma is gestart met het inventariseren van de stand van zaken in de detailhandel op het terrein van zowel digitale samenwerking als winkelautomatisering. De innovatiepositie van de detailhandel op beide terreinen is via onderzoeken eerst in kaart gebracht.

Op basis van de informatie over de innovatiepositie van de detailhandel zijn vervolgens een zestal branches geselecteerd die geschikt waren om te starten met digitale samenwerking. Hierbij is er op gelet dat de branches bij elkaar zoveel mogelijk de diversiteit binnen de detailhandel bevatten, maar dat de resultaten tevens direct te vertalen zijn naar alle overige branches in de detailhandel.

De projecten in de zes voorbeeldbranches moesten een standaard aanpak opleveren voor het stimuleren van digitale samenwerking in alle overige branches. Deze opzet is geslaagd en tevens is er een digitaal samenwerkingsplatform voortgekomen uit deze projecten dat voor de gehele detailhandel kan worden ingezet. Dit platform wordt in een afzonderlijk hoofdstuk in dit rapport omschreven.

Nederland Digitaal in Verbinding (NDIV)

Het HBD is sinds 2007 een van de partners van het Ministerie van Economische zaken in het project Nederland Digitaal in Verbinding (NDIV). NDIV is een initiatief van het Ministerie van Economische zaken waarin de organisaties ECP-EPN, Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD), Media Plaza, Agentschap NL, TNO en Syntens hun krachten hebben gebundeld. Het doel van dit project is om MKB-ondernemers te helpen kansen te creëren en benutten op het vlak van digitaal samenwerken met klanten, partners en leveranciers.

Meerdere deelprojecten uit het programma 'Ketendigitalisering en winkelautomatisering in de MKB-detailhandel' komen aan bod in de publicatie '*Slim digitaal samenwerken - Versterk je positie als ondernemer*' die in 2009 is gepubliceerd vanuit NDIV. Vanwege de sterke betrokkenheid van HBD bij NDIV is in de loop van de tijd besloten om de term 'ketendigitalisering' in het project te vervangen door 'digitaal samenwerken'. In de rest van dit eindrapport zal daarom de term 'digitaal samenwerken' worden gehanteerd in plaats van 'ketendigitalisering'. Dit geldt ook voor de titel van dit eindrapport.

Indeling van dit eindrapport

In dit programma staan twee thema's centraal: digitaal samenwerken en winkelautomatisering. In dit eindrapport worden beide thema's uitgebreid toegelicht en worden alle uitgevoerde deelprojecten behandeld. Dit eindrapport wordt afgesloten met een afsluitend hoofdstuk over de toekomst van digitaal samenwerken tussen leveranciers en MKB-detaillisten in Nederland. De opbouw van dit eindrapport ziet er als volgt uit:

- Wat is digitaal samenwerken?
- Innovatiepositie Digitaal Samenwerken
- Digitaal samenwerken in mode, schoenen en sport
- Digitaal samenwerken in wonen
- Digitaal samenwerken in lectuur (tankshops)
- Digitaal samenwerken in tweewielers en accessoires
- Digitaal samenwerken in horloges en sieraden
- Digitaal samenwerken in huisdieren
- Een detailhandelsbreed communicatieplatform
- Wat is winkelautomatisering?
- Innovatiepositie winkelautomatisering
- Kassakiezer: een vergelijkingsite van kassasystemen ten behoeve van detaillisten in Nederland
- De toekomst van digitaal samenwerken tussen leveranciers en detaillisten in Nederland

[1] Wet van 24 maart 1961 op het gebied van goederen en diensten

[2] 'Administratieve Lasten EZ-regelgeving 2002', EIM Onderzoek voor Bedrijf & Beleid, Zoetermeer, juni 2003

[3] Besluit van 21 mei 2003

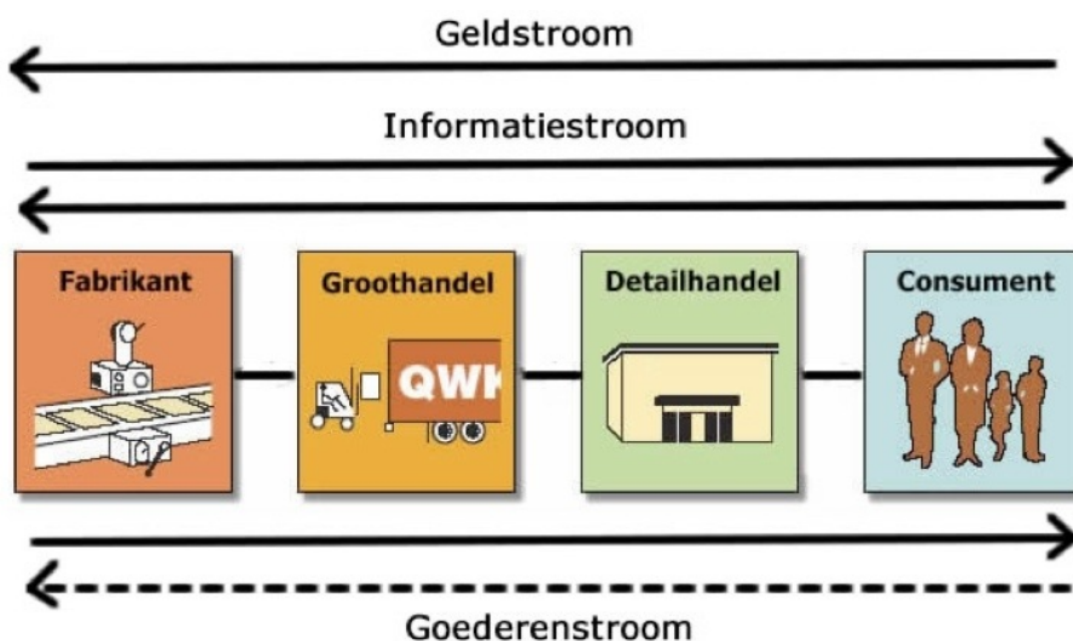
Wat is digitaal samenwerken?

Om uit te leggen wat 'digitaal samenwerken' betekent voor een detaillist, beginnen we met het begrip 'samenwerken'. Een detaillist is niet alleen op de wereld. Hij maakt onderdeel uit van de **distributieketen** van elk product dat hij verkoopt aan zijn klanten. En elk afzonderlijk product in zijn winkel(s) kent zijn eigen, unieke distributieketen.

Wat is een distributieketen?

Dat is de route waarlangs bedrijven hun producten beschikbaar stellen aan eindgebruikers. Deze route bestaat doorgaans uit een verzameling bedrijven (en/of andere organisaties) die goederen van het punt van productie verplaatsen naar het punt van consumptie. In schema ziet een distributieketen er - sterk vereenvoudigd weergegeven - als volgt uit:

Figuur 3. Schematische weergave van een sterk vereenvoudigde distributieketen



Primaire schakels

In de praktijk zijn distributieketens veel complexer dan in figuur 1 staat weergegeven. In figuur 1 staan alleen de 'primaire schakels' van de distributieketen weergegeven. Dit zijn de 'schakels' of bedrijven die de goederen, die door de distributieketen worden verplaatst, (tijdelijk) in eigendom nemen en hiermee het voorraadriscico van deze goederen voor hun rekening nemen.

De meest voorkomende primaire schakels zijn:

1. **Fabrikanten:** bedrijven die het eindproduct maken, zoals dat uiteindelijk wordt verkocht aan de eindgebruiker. Distributieketens starten doorgaans bij fabrikanten of toeleveranciers. Een toeleverancier is een organisatie die halffabrikaten en/of eindproducten levert aan fabrikanten die deze in hun eindproducten verwerken (denk bijvoorbeeld aan een producent van autoradio's die een compleet eindproduct levert aan een autofabrikant die deze autoradio standaard in een bepaald type auto installeert);

2. Groothandels: bedrijven die zich hebben gespecialiseerd in de wederverkoop van artikelen aan andere bedrijven en organisaties. Deze andere bedrijven kopen deze goederen met het doel ze door te verkopen aan eindconsumenten (detailhandel) of ze voor zakelijke doeleinden te gebruiken. Typische ketenfuncties van een groothandel zijn het inkopen en het beheren van voorraden, het organiseren van transport en het voorfinancieren;
3. Detaillisten: bedrijven die zich hebben gespecialiseerd in de wederverkoop van goederen aan particulieren voor persoonlijk gebruik (of gebruik door een huishouden). Typische ketenfuncties van een detaillist zijn het inkopen en het beheren van voorraden, het sorteren¹ en prijzen van artikelen, het presenteren en verkopen van artikelen aan klanten en het bieden van services rondom de (verkochte) artikelen;
4. Consumenten: eindgebruikers van de goederen die deze kopen voor persoonlijk gebruik (of gebruik door een huishouden). In het kader van dit eindrapport wordt deze primaire schakel buiten beschouwing gelaten, omdat de focus van het programma primair ligt bij de samenwerking tussen leveranciers enerzijds en detaillisten anderzijds.

Samenwerking

Terugkomend op het begrip ‘samenwerking’: in dit verband heeft dit betrekking op *de onderlinge uitwisseling van (handels)goederen, geld en informatie tussen de eerstgenoemde drie primaire schakels in de distributieketen*. Fabrikanten werken samen met groothandels en detaillisten om de volgende redenen:

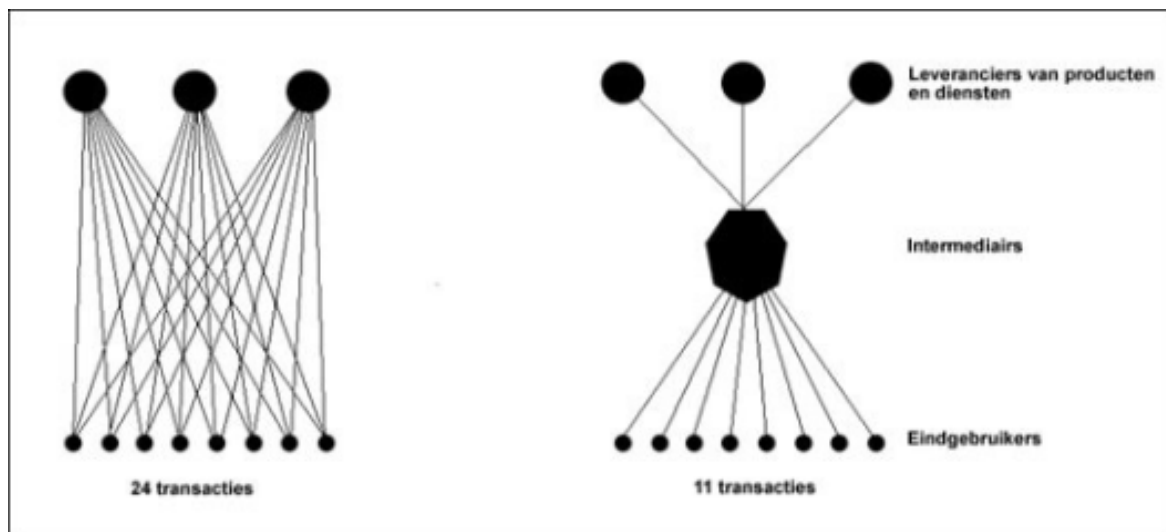
- Het omlaag brengen van de distributiekosten;
- Het verhogen van het serviceniveau;
- Het bereiken van markten die ontoegankelijk voor hen zijn.

Dankzij de samenwerking van fabrikanten met groothandels en detaillisten krijgt de eindconsument uiteindelijk veel meer producten aangeboden dan een enkele leverancier ooit zou kunnen realiseren. Immers, voor de meeste fabrikanten is het niet rendabel om direct aan particulieren te leveren. Detaillisten zijn veel beter in staat om dit rendabel te doen, omdat zij tegelijkertijd aan diezelfde particulieren ook goederen van andere fabrikanten en/of groothandels kunnen verkopen.

In figuur 4 staat schematisch weergegeven waarom een distributieketen veel efficiënter werkt dankzij de aanwezigheid van intermediairs als groothandels en detaillisten.

¹ Het sorteren heeft betrekking op het indelen van de handelsgoederen naar afdeling, categorie, maat, model, kleur, merk, prijsniveau, etc. Dit is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat de consument

Figuur 4. Efficiëntie in de distributieketen dankzij intermediairs



Ketenfuncties en secundaire schakels

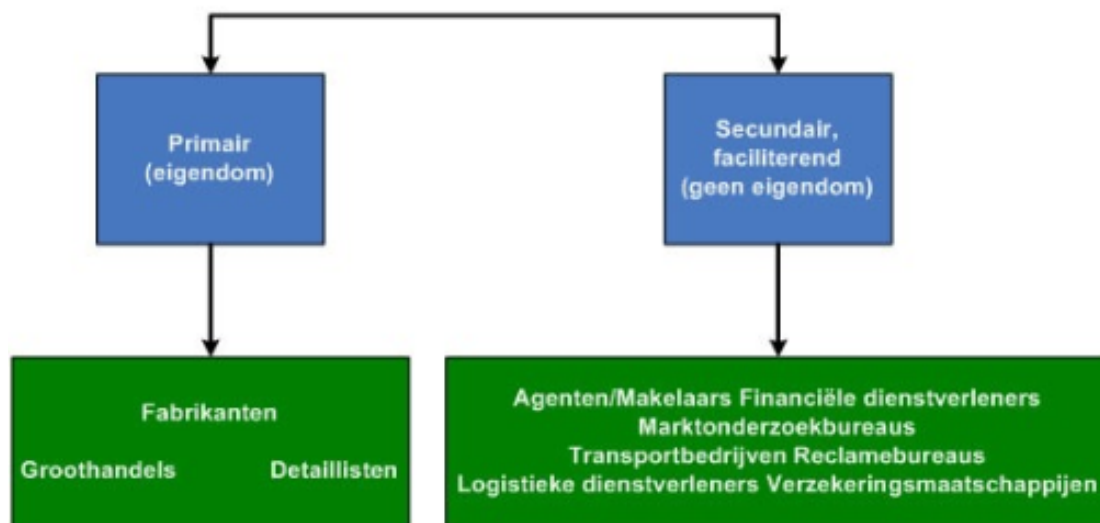
Zoals reeds eerder aangegeven is een distributieketen in de praktijk veel complexer dan in figuur 3 staat weergegeven. Er zijn vrijwel altijd veel meer partijen actief dan alleen de fabrikanten, groothandels en detaillisten. Naast deze primaire schakels zijn er ook verschillende secundaire schakels actief, die doorgaans een meer facilitaire rol vervullen. Dit zijn bedrijven die de goederen niet in eigendom nemen (en dus ook geen voorraadriscio lopen), maar die zich hebben gespecialiseerd in het vervullen van een of meer van de hieronder genoemde ketenfuncties²:

- Inkoop;
- Verkoop;
- Opslag;
- Transport;
- Sorteren;
- Financieren;
- Informatie verzamelen (en verstrekken);
- Risico's nemen (en dekken).

Voorbeelden van dergelijke 'secundaire' schakels zijn agenten, financiële dienstverleners, verzekeringsmaatschappijen, marktonderzoekbureau's, reclamebureau's, transportbedrijven en logistieke dienstverleners.

² N.b.: hier zijn uitsluitend de basisfuncties genoemd. Er zijn er echter veel meer te onderscheiden, zoals assemblage, promotie, reparatie, omruilen, etc..

Figuur 5. Primaire en secundaire schakels in de distributieketen



Innovatie in de detailhandel vindt vrijwel altijd plaats doordat detaillisten een of meer ketenfuncties overnemen van of kwijtraken c.q. bewust overdragen aan een andere schakel. Met andere woorden: innovatie vindt binnen de detailhandel plaats via het verschuiven van ketenfuncties tussen de schakels in de distributieketen.

Een tweetal voorbeelden ter illustratie van dergelijke innovaties:

- **Ikea**, een winkelketen in meubelen en woonartikelen, heeft er bewust voor gekozen om de assemblage functie van haar producten uit te laten voeren door de eindconsument. Dit heeft Ikea op een innovatieve wijze georganiseerd en daarmee heeft ze zich sterk onderscheiden van haar concurrenten en veel succes in de markt weten te boeken;
- **Computerfabrikant Apple** heeft via haar iTunes winkel³ al meer dan twaalf miljard liedjes, 3 miljard iPhone applicaties, 200 miljoen TV programma's en meer dan 2 miljoen films aan consumenten verkocht. Via de iTunes winkel kunnen consumenten hun muziek, TV-programma of film direct kopen en gaan beluisteren c.q. bekijken. Ze hoeven dus niet naar een winkel te gaan of wachten totdat hun bestelling wordt afgeleverd. Door de distributiefunctie over te nemen van andere schakels in de distributieketen van entertainment producten is iTunes in zeer korte tijd uitgegroeid tot 's-werelds grootste entertainmentwinkel. Deze verschuiving is mogelijk geworden door opkomst van breedband internet.

³ Met een assortiment dat inmiddels bestaat uit meer dan vier miljoen liedjes, meer dan 100.000 iPhone applicaties, 55.000 televisieprogramma's en meer dan 8.500 films

Waarom digitale samenwerking?

„Men moet met elkaar strijden en niet tegen elkaar” - een mode-detaillist in 2009.

In het kader van het programma ‘Ketendigitalisering en winkelautomatisering in de MKB-detailhandel’ ligt de nadruk op de verticale samenwerking tussen de detaillisten enerzijds en de leveranciers (fabrikanten, groothandels) anderzijds. De rol van de hiervoor genoemde secundaire schakels, alsmede de rol van de consument als primaire schakel vallen buiten de scope van O3D2009.

De nadruk van het programma ligt op het zo effectief en snel mogelijk kunnen uitwisselen van actuele informatie (waaronder prijsinformatie) tussen de primaire schakels, die zij nodig hebben om de juiste producten zo snel mogelijk van de plaats van productie naar de plaats van consumptie te verplaatsen.

In deze context beperkt digitale samenwerking zich dan ook tot „*het onderling uitwisselen van (handels)goederen, geld en informatie tussen primaire schakels in een distributieketen, waarbij de uitwisseling van geld en informatie op elektronische wijze plaatsvindt*”. Hierbij moet ook nog de kanttekening worden gemaakt dat de focus van het project zich richt op de informatiestroom. De geldstroom valt grotendeels buiten de scope van dit programma.

Flexibel inspelen op de klantvraag en veranderingen in het consumentengedrag

Dit is een van de twee hoofdredenen om te starten met digitale samenwerking.

„Door nauw digitaal samen te werken met leveranciers blijken winkels een omloopsnelheid te kunnen realiseren die 3 keer boven het branchegemiddelde ligt”

De verticale samenwerking tussen leveranciers en detaillisten verloopt binnen de meeste branches nog lang niet optimaal. In veel branches is nog amper sprake van samenwerking! Er wordt in de meeste gevallen sterk aanbod gestuurd gewerkt, waarbij goederen de distributieketen worden ‘ingeduwd’, zonder dat men rekening houdt met de werkelijke wensen en behoeften van de eindconsument. Dit is ook niet mogelijk, omdat de fabrikanten en groothandels te weinig inzicht hebben in deze wensen en behoeften.

Dit gebrek aan inzicht in de klantvraag is het gevolg van een tekort aan informatie over het koopgedrag en de wensen en behoeften van consumenten. Deze informatie behoren leveranciers te ontvangen van de detaillisten waarmee zij zaken doen. Bovengenoemd gebrek aan inzicht leidt ertoe dat er meestal te laat wordt gereageerd op veranderingen in de marktvraag. De nadelige gevolgen hiervan zijn nee-verkopen, overtollige voorraden, onnodige prijsverlagingen, etc.

Door informatie elektronisch met elkaar uit te gaan wisselen, neemt de snelheid van de informatiestroom enorm toe en beschikken alle schakels in de distributieketen tijdig over de benodigde informatie. Dankzij betere verkoopinformatie en tijdige (digitale) afstemming met de leverancier worden er hogere omloopsnelheden gerealiseerd die op hun beurt leiden tot een snellere vernieuwing van de voorraden. Dit verkleint het voorraadrisico doordat het aantal slechtlopende artikelen op voorraad afneemt. Hierdoor zijn ook minder prijsverlagingen nodig om de voorraad kwijt te raken. En dankzij een betere vraagvoorspelling & marketing verkleint de kans op overschotten en noodzakelijke retourzendingen en verbetert de verkoop van artikelen op voorraad (geen ‘nee’ meer hoeven te verkopen).

Vermindering van administratieve lasten

„Het regelmatig opnieuw ‘inkloppen’ van catalogi (artikelbestanden) van leveranciers kost de gemiddelde detaillist en leverancier minimaal 0.1 FTE op jaarbasis”.

De snelheid van de uitwisseling van informatie is een heel belangrijke reden voor digitale samenwerking, maar niet de enige. Alle primaire schakels zijn doorgaans veel tijd kwijt aan het verwerken van informatie. Neem alleen maar de administratieve lasten die het prijzen van artikelen met zich meebrengt (zie inleiding van dit rapport).

Deze administratieve lasten kunnen sterk worden verlaagd als er niet alleen een snelle, maar ook foutloze uitwisseling van gegevens plaatsvindt. Door standaardisatie en automatisering van de berichtenuitwisseling vergt de afhandeling ervan minder menselijk ingrijpen. Dit leidt tot een snellere verwerking met aanzienlijk minder fouten. Op elk gewenst moment, dag en nacht, kunnen leveranciers en detaillisten berichten verzenden en ontvangen. De gegevens die zij ontvangen of versturen, kunnen direct automatisch worden verwerkt door henzelf of hun handelspartner. Er treden minder (type-) fouten op en men hoeft dus ook minder kosten te maken voor het herstellen van fouten. De leadtime wordt hierdoor aanzienlijk verkort. Gegevens hoeven maar éénmaal te worden ingevoerd. Zowel leveranciers als detaillisten kunnen elektronisch verzonden gegevens direct overnemen in het eigen computersysteem.

Digitaal samenwerken leidt ook tot minder fouten in het orderproces: zorgvuldig doorgeven van de artikelstamgegevens (conform standaarden c.q. afspraken hierover in de branche) leidt tot minder fouten bij bestellingen. Artikelbestanden (catalogi) zijn actueel en compleet en orders zijn leesbaar en volledig. Hierdoor gaat er geen tijd verloren met het opvragen van ontbrekende bestelgegevens en worden de juiste artikelen geleverd. Hierdoor worden snellere levertijden gerealiseerd.

De meerderheid van de detaillisten in Nederland wisselt op dit moment nog informatie uit met hun leveranciers via telefoon, fax, papier en persoonlijke gesprekken (bv. tijdens bezoek aan een beurs of als een vertegenwoordiger van de leverancier langs komt). Nadelen hiervan zijn dat de snelheid waarmee informatie door de distributieketen stroomt te laag is, dat er veel gegevens ontbreken, en dat er veel fouten worden gemaakt. Ter illustratie van dit laatste een weergave van een (fictief) telefoongesprek tussen een leverancier van consumentenelektronica en zijn klant (een detaillist).

Leverancier: „Jan, ik weet zeker dat je vorige week via de telefoon een bestelling van 50 rode MP3-spelers hebt doorgegeven aan Cor. Ik heb zijn aantekening hier voor mijn neus liggen”. Detaillist: „Dat zal best, Henk, maar ik weet zeker dat ik tegen Cor heb gezegd dat ik 50 roze exemplaren wilde hebben, en geen rode. Ik stuur deze lading rode MP3-spelers vandaag nog naar je terug, en ik verwacht dat je mij morgen 50 roze exemplaren levert. Wat dacht je daarvan?”

Wat de leverancier in voorbeeld ook besluit te doen, de gang van zaken illustreert waarom een snelle en foutloze uitwisseling van gegevens tussen leveranciers en detaillisten van essentieel belang is.

Naast bovengenoemde twee hoofdredenen zijn er nog wel een aantal redenen te noemen om te starten met digitale samenwerking:

- **Efficiënter voorraadbeheer:** nadat artikelen met een barcode gescand zijn bij de kassa worden de voorraadgegevens rechtstreeks bijgewerkt en - als het gaat om 'never-out-of-stock' artikelen (NOS-artikelen) - kan er indien nodig automatisch een bestelling uit naar de leverancier. Mogelijk zijn sommige artikelen ook op voorraad bij een nevenvestiging, waardoor de winkel nog sneller beschikt over een artikel dat niet meer op voorraad is.
- **Navolgbaarheid:** dankzij elektronische berichtenuitwisseling over de goederenstroom is veel sneller en beter bekend waar in de keten zich een order bevindt (tracking & tracing) en/of hoe milieu-, dier- of kindvriendelijk het artikel is.

Drempels voor Digitale Samenwerking

Op het eerste oog lijkt het voor alle detaillisten en leveranciers vanzelfsprekend om te starten met digitale samenwerking. Echter, er blijken in de praktijk toch nog wel de nodige drempels te bestaan die ondernemingen moeten overwinnen om te starten met digitale samenwerking.

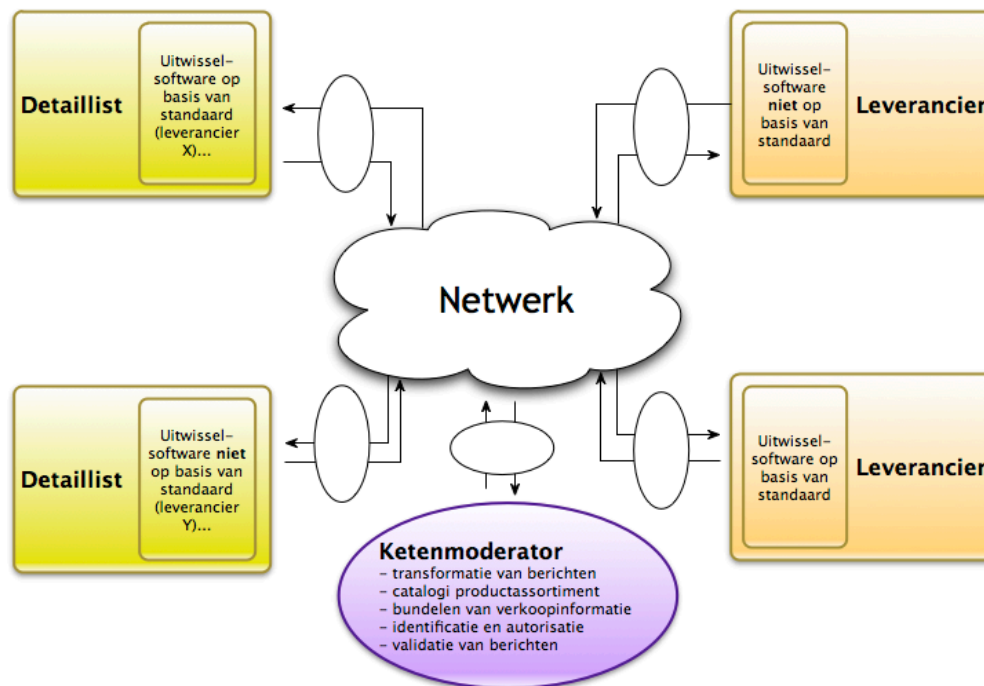
1. De voordelen van elektronisch uitwisselen van artikelberichten verschillen per type artikel. Doorgaans zijn de voordelen het grootst bij NOS-artikelen (Never-Out-of-Stock). Het doen van nabestellingen voor NOS artikelen kan volledig worden geautomatiseerd. Op basis van de verkoopoverzichten worden automatisch nabestellingen gegenereerd. Let op, veel detaillisten hebben hier niet alleen goede ervaringen mee. Het nadeel is vaak dat de detaillisten te hoge voorraden van deze NOS artikelen krijgen en handmatig moeten ingrijpen. Na afloop van elk seizoen moeten de minimum voorraadviveau's in hun informatiesysteem bijgesteld worden, anders gaat automatisch nabestellen van NOS-artikelen echt mis. Daarnaast zijn er nog wel andere praktijkproblemen te noemen bij het automatisch nabestellen van NOS-artikelen:
 - Het is lastig om NOS-artikelen automatisch na te bestellen als deze over meerdere filialen moeten worden verdeeld;
 - Bij automatisch nabestellen van NOS-artikelen is het erg lastig om rekening te houden met de uitverkoopdata van goederen die reeds in de winkel liggen;
 - Automatisch nabestellen van NOS-artikelen is lastig als deze veel omgeruild worden (bv. als een klant twee t-shirts koopt, en ze drie dagen later weer komt omruilen, dan zit de winkel met twee t-shirts teveel als ze automatisch zijn nabesteld; de leverancier moet hier alert op zijn).
2. Doorgaans is het voor zowel leveranciers als detaillisten lastig om artikelgegevens van artikelen met complexe stamgegevens elektronisch uit te wisselen. Dit speelt bijvoorbeeld in de sportbranche, waar sprake is van schoenen, sokken en kleding in vele maten, kleuren en soorten. En daar komt dan nog de hardware (tennisrackets, hockeysticks, etc. etc.) bij. Elke kleur heeft weer een andere artikelcode nodig en dit betekent veel invoeren van gegevens.
3. Veel leveranciers en/of detaillisten zien enorm op tegen de procesveranderingen die binnen hun bedrijf noodzakelijk zijn om te kunnen starten met digitale samenwerking.
4. Tenslotte is er vaak sprake een gebrek aan vertrouwen tussen leveranciers enerzijds en de detaillisten (klanten) anderzijds. Beide partijen zijn daarom nog huiverig met betrekking tot het (elektronisch) uitwisselen van gegevens en

informatie. De hoge mate van transparantie die er dan ontstaat, vormt een van de grootste struikelblokken bij de aanzet tot verticaal samenwerken. Veel winkeliers zijn bang dat merkfabrikanten hun gegevens gebruiken om eigen winkels te openen en deze dan optimaal te positioneren op basis van de gegevens die ze hen hebben verstrekt.

De ketenmoderator

Niet alle secundaire schakels vallen buiten de scope van dit rapport. Als digitale samenwerking in een distributieketen toeneemt, wordt er meestal een nieuwe secundaire schakel in de distributieketen geïntroduceerd, die het elektronisch berichtenverkeer tussen de primaire schakels faciliteert. We noemen deze in dit verband een „ketenmoderator”. Een ketenmoderator is vaak een spin in het web. Alle (digitale) communicatie tussen de primaire schakels loopt via de ketenmoderator, en deze vervult daarmee een centrale rol. Dankzij deze centrale rol heeft de ketenmoderator toegang tot een grote hoeveelheid informatie en kan ook diensten met betrekking tot gegarandeerde aflevering van berichten aanbieden. In onderstaand schema wordt deze centrale rol weergegeven:

Figuur 6. De centrale rol van een ketenmoderator bij digitale samenwerking



Een ketenmoderator biedt aan de primaire schakels een of meer van de volgende diensten aan:

- **Het transformeren tussen (doorgaans gesloten) standaarden:** bij de start van digitale samenwerking spreken de verschillende schakels zelden dezelfde 'taal'. Los van de verschillen in inhoud van hun berichten, komt het erg vaak voor dat de ene schakel zijn berichten in bv. een CSV-standaard heeft staan, terwijl de andere schakel zijn berichten in een XML-standaard heeft staan. De ketenmoderator kan dan een dienst aanbieden om de berichten van de ene standaard naar de andere te vertalen. Uiteraard is het streven van het programma O3D om alle schakels informatie uit te laten wisselen op basis van

een gezamenlijke, open standaard.

- Het transformeren tussen transportmogelijkheden: de elektronisch uit te wisselen berichten kunnen op verschillende manieren worden getransporteerd (via de mail, FTP, webservices, etc.). Een ketenmoderator kan een dienst aanbieden waarbij de ene schakel de berichten aan kan leveren met het transportmiddel dat zijn voorkeur geniet en waarbij de andere, ontvangende schakel de berichten ontvangt op de manier die zijn voorkeur geniet. De ketenmoderator zorgt er dan bijvoorbeeld voor dat een bericht dat binnenkomt via e-mail wordt aangeboden aan de ontvangende schakel via webservices of ftp.
- Het beheer van een centraal artikelbestand: als een branche behoefte heeft aan een centraal artikelbestand, dan wordt dit bestand in veel gevallen door een ketenmoderator beheerd. De ketenmoderator ontvangt van alle aangesloten leveranciers hun artikelbestanden (conform de inhoud van de open standaard die hieromtrent is afgesproken), en voegt deze bestanden tezamen tot één grote 'datapool'. De aangesloten detaillisten kunnen de artikelgegevens die zij nodig hebben ophalen uit dit centrale artikelbestand, waarbij de ketenmoderator regelt dat zij uitsluitend die artikelgegevens krijgen die zij nodig hebben, en waarvan de leveranciers hebben aangegeven dat zij deze mogen ontvangen.
- Het aanbieden van digitale catalogi: een ketenmoderator kan alle artikelgegevens uit het centraal artikelbestand aanbieden aan alle aangesloten detaillisten via een digitale, doorzoekbare catalogus. De detaillisten kunnen via deze catalogus niet alleen producteigenschappen raadplegen, maar tevens informatie over bv. de beschikbaarheid en netto prijzen van artikelen in hun assortiment. Het aanbieden van digitale catalogi roept in veel gevallen de nodige spanningen op bij leveranciers. Vaak hebben leveranciers namelijk zelf reeds geïnvesteerd in een eigen digitale catalogus (die uiteraard uitsluitend hun eigen producten bevat) en zien zij hun eerder gedane investeringen in zo'n inkoopportaal niet graag verloren gaan. Indien dergelijke belangen spelen is het mogelijk dat een ketenmoderator vanuit het centrale 'ketenportaal' koppelingen maakt naar de inkoopportalen van individuele leveranciers. Tenslotte is het uiteraard ook mogelijk om zonder centraal artikelbestand deze functie in te vullen als ketenmoderator. Een ketenmoderator kan namelijk ook alle catalogi van de verschillende leveranciers samenbrengen in één portaal. De detaillisten kunnen dan op één portaal alle producten van de verschillende leveranciers opzoeken en raadplegen. Dit biedt minder gemak en tijdswinst dan alle producten van alle leveranciers in één bestand, maar betekent wel dat de detaillisten niet meer op meerdere portalen in moeten loggen om de catalogi van hun leveranciers te bekijken.
- Het gebundeld tonen van producten: in het verlengde van de hiervoor genoemde functie kan een ketenmoderator uit de bestaande productcatalogi van leveranciers bundels van producten samenstellen die goed bij elkaar passen. Hiermee kan het voor een detaillist eenvoudiger worden gemaakt om het assortiment in zijn winkel op elkaar af te stemmen.
- Het bestellen bij leveranciers: naast de mogelijkheid om een digitale catalogus aan te bieden, kan de ketenmoderator deze functionaliteit uitbreiden met de mogelijkheid om direct vanuit deze catalogus een bestelling te plaatsen bij een leverancier. Dit heeft voor de detaillist als grote voordeel dat hij niet meer apart een bestelling hoeft te maken voor de leverancier. Voor de leverancier

heeft dit als voordeel dat detaillisten makkelijker (nieuwe) producten kunnen bestellen.

- Het aanbieden van infrastructuur voor elektronische uitwisseling: een ketenmoderator kan een apart netwerk opzetten voor het uitwisselen van informatie tussen ketenpartners. Vervolgens kan de ketenmoderator over dit netwerk diensten aanbieden als de gegarandeerde aflevering van berichten (end-to-end controles), het beveiligen van de berichtuitwisseling en het opslaan van berichten voor de gebruikers.
- Business intelligence en marktinformatie: op basis van het elektronisch berichtenverkeer rondom bestellingen, pakbonnen en facturen kan de ketenmoderator diensten op het vlak van business intelligence aanbieden. Denk hierbij aan besteladviezen, stuurinformatie (omloopsnelheden, omzetontwikkeling, voorraadefficiency e.d.), concurrentieanalyse en een marktmonitor. Binnen veel branches is er zowel bij leveranciers als detaillisten een grote behoefte aan betrouwbare verkoopinformatie en -statistieken. Leveranciers hebben deze informatie nodig om beter in te kunnen spelen op trends in de markt, terwijl detaillisten deze informatie nodig hebben om beter te kunnen bepalen welke artikelen in hun winkel voorradig moeten zijn. Verkoopinformatie is van nature vertrouwelijk. Daarom is het belangrijk dat deze informatie wordt verzameld en verspreid door een onafhankelijke partij die het vertrouwen heeft van alle schakels in de distributieketen. De ketenmoderator kan deze partij zijn.
- Archivering: de ketenmoderator zorgt voor het archiveren en bewaren van bestellingen en facturen en neemt hiermee deze verplichtingen uit handen van de primaire schakels.
- Voorraad informatie: de ketenmoderator kan de voorraad status van producten bij zowel leveranciers als detaillisten bijhouden. Hiermee is het voor detaillisten mogelijk om direct in te zien of producten op voorraad zijn, of wanneer ze weer op voorraad zijn. Tevens is het voor detaillisten en leveranciers ook mogelijk om te zien welke producten een andere detaillist nog op voorraad heeft, om vervolgens producten onderling te verkopen zodat klanten snel worden bediend.
- Validatie van berichten: in de berichten die primaire schakels met elkaar uitwisselen, kunnen fouten zitten. Om te voorkomen dat deze fouten worden verwerkt in de systemen van de ontvanger kan de ketenmoderator de berichten valideren. Indien er bij deze validatie fouten worden aangetroffen in het bericht kan de afzender hiervan op de hoogte worden gesteld, zodat deze een gecorrigeerd bericht kan versturen. Noot: de externe controle door een ketenmoderator is vaak niet voldoende voor de ontvangende schakel. Deze moet zelf ook berichten valideren omdat er bijvoorbeeld afwijkende interne regels gelden voor deze schakel die niet worden meegenomen in de externe controle door een ketenmoderator.
- Facturatie en incassering: de dienst van facturatie en incassering, welke wordt afgenomen van een billing service provider, wordt in diverse branches veel gebruikt. Bij deze dienst neemt de ketenmoderator alle handelingen met betrekking tot facturatie over van de verkoper en is daarmee de billing service provider. De verkoper geeft in dit geval alleen aan de billing service provider door welke producten hij verkocht heeft tegen welke prijs en aan welke

schakel. De billing service provider zorgt vervolgens voor facturering en incassering van het totaalbedrag. De verkoper krijgt vervolgens het geld van de billing service provider. Deze dienst biedt voor de verkoper als belangrijkste voordeel dat hij zelf niet achter niet-betaalde facturen hoeft en hier verder ook geen kennis over nodig heeft.

- Authenticatie/identificatie diensten: een ketenmoderator kan een dienst aanbieden waarmee de authenticiteit (is de persoon die contact zoekt de persoon die hij zegt dat hij is) en identiteit (wie is de persoon) van kopers en verkopers gecontroleerd kan worden. Indien schakels deze dienst afnemen hoeven ze hiervoor zelf geen systemen meer in te richten. Met deze diensten kan de bestaande manier van toegangscontrole tot portals (gebruikersnaam/wachtwoord combinatie) vervangen worden en hoeft de gebruiker van de systemen slechts één gebruikersnaam/wachtwoord combinatie te onthouden om van alle aangesloten systemen gebruik te kunnen maken.

De Prijzenwet en digitaal samenwerken

Zoals reeds in de inleiding naar voren is gebracht, is de Prijzenwet jaarlijks verantwoordelijk voor € 474 miljoen aan administratieve lasten⁴, die vrijwel geheel veroorzaakt worden door het onder de Prijzenwet ressorterende ‘Besluit prijsaanduiding producten’. Op grond van dit besluit zijn detaillisten verplicht om de verkoopprijs en de prijs per meeteenheid van hun te koop aangeboden artikelen aan te duiden.

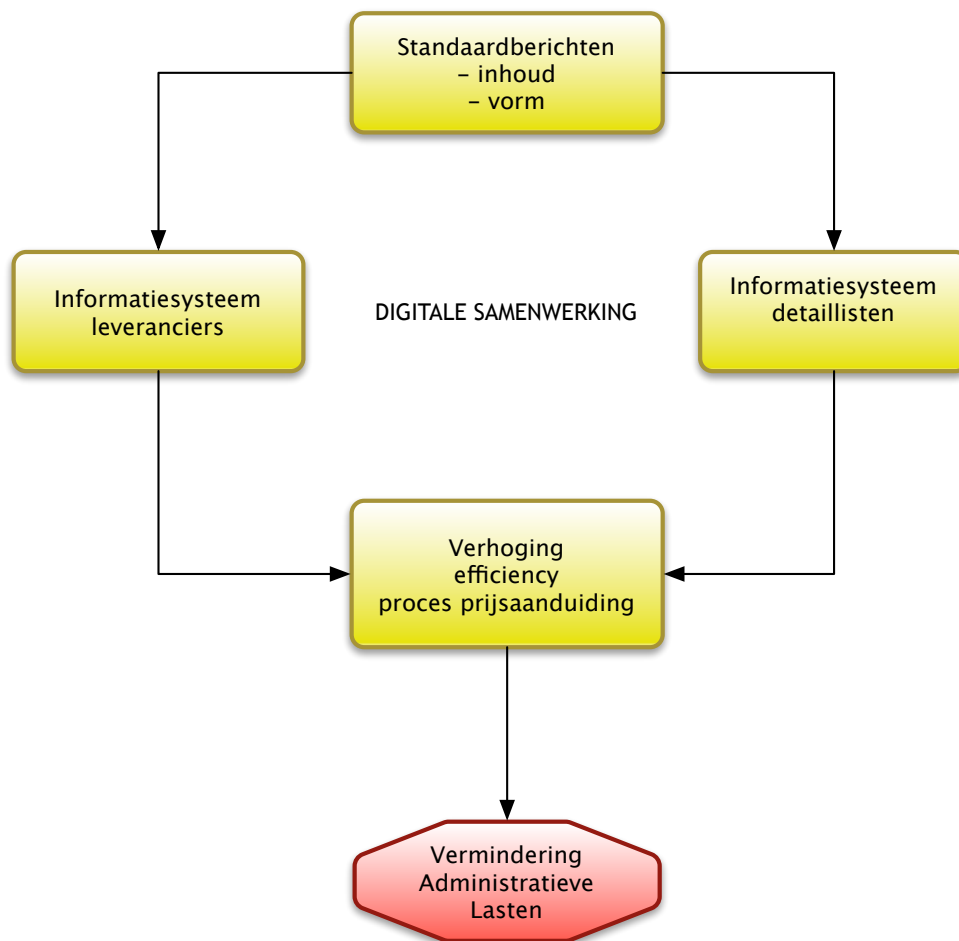
Een reductie van bovengenoemde administratieve lasten kan alleen maar worden gerealiseerd door het proces van het aanduiden van prijzen (zie figuur 2) vele malen efficiënter te laten verlopen. Hiervoor is de inzet van winkelautomatisering noodzakelijk. Het gebruik van bijvoorbeeld een barcode scanner maakt het voor veel winkels mogelijk om niet langer elk individueel project apart te prijzen, maar over te stappen op schap etikettering, wat veel minder tijd (en dus geld) kost. Een ander voorbeeld is het fabriceren van prijskaartjes of stickers. Dit kost veel minder tijd via een computer met printer.

In figuur 7 staat de relatie tussen digitale samenwerking, (winkel)automatisering en administratieve lastenverlichting van het proces van prijsaanduiding schematisch weergegeven. Zoals hiervoor reeds aangegeven kan het proces van prijsaanduiding alleen maar efficiënter worden dankzij automatisering van dit proces. Echter, deze automatisering is op haar beurt slechts mogelijk als er afspraken worden gemaakt over het uitwisselen van artikelgegevens (inclusief prijsinformatie) tussen de systemen van leveranciers enerzijds en detaillisten anderzijds. Deze afspraken hebben doorgaans betrekking op het gebruik van standaard artikelberichten. En dat is waar digitale samenwerking dan ook betrekking op heeft. Dankzij digitale samenwerking zijn leveranciers en detaillisten in staat om artikelgegevens (inclusief prijsinformatie) volgens afgesproken standaarden met elkaar uit te wisselen, en hierdoor zijn ze in staat om het gehele proces van prijsaanduiding (zie figuur 8) te automatiseren en zal er dus veel minder handmatig gewerkt worden in dit proces. En dit leidt uiteindelijk tot de gewenste administratieve lastenverlichting die voortkomt uit de Prijzenwet.

Uiteraard hebben bevatten de standaard artikelberichten veel meer informatie dan alleen de prijsinformatie. Er zijn daarnaast allerlei kenmerken van artikelen in opgenomen, logistieke gegevens, etc. Al deze gegevens worden op hun beurt weer gebruikt bij de automatisering van andere bedrijfsprocessen dan de prijsaanduiding. Ook hier wordt dankzij digitaal samenwerken veel efficiencyverbetering gerealiseerd die tot afname van administratieve lasten leidt.

⁴ ‘Administratieve Lasten EZ-regelgeving 2002’, Eim Onderzoek voor Bedrijf & Beleid, Zoetermeer, juni 2003

Figuur 7. De relatie tussen standaardberichten, automatisering, efficiency verbetering van het proces van prijsaanduiding en administratieve lastenvermindering.



In figuur 8 staat het proces van prijsaanduiding schematisch weergegeven. Elke stap in dit proces wordt door de meeste detaillisten nog handmatig uitgevoerd. Als gevolg hiervan kost dit proces elke detaillist nog veel tijd, en daarom zijn de administratieve lasten als gevolg van de Prijzenwet ook nog zo hoog.

en/of het individuele artikel kan een wijziging bij de kassa actief worden. Als een winkel zich hier niet aan houdt komt de prijsintegriteit van de onderneming in het geding en ook de Prijzenwet impliceert dat de prijzen aan de kassa gelijk moeten zijn aan die op de schappen en/of op de prijsetiketten van de individuele artikelen.

Met name bij het controleren van de prijzen op het schap biedt winkelautomatisering veel voordelen. Een ondernemer kan de barcodes op de schappen dan eenvoudig scannen met een draadloze handscanner en zodoende de prijs van het gescande artikel direct opvragen in het artikelbestand van het kassasysteem. Hierdoor kan de controle van de prijzen op het schap heel snel en foutloos worden ingevoerd, en zit er ook veel minder tijd tussen een prijswijziging in de centrale database en de verwerking hiervan op de schappen. Via prijsscanners in de winkel kunnen overigens de klanten dit werk voor een belangrijk deel overnemen van de winkelier en zijn personeel.

Als winkelautomatisering zo'n sterke vermindering van administratieve lasten betekent, waarom voeren zoveel detaillisten het proces van prijsaanduiding dan nog handmatig uit?

Dit heeft alles te maken met het gebrek aan digitale samenwerking binnen de sector detailhandel. Een noodzakelijke voorwaarde voor een succesvolle winkelautomatisering (en daarmee een verhoging van de efficiency van het proces van prijsaanduiding zoals dit in dit hoofdstuk is geschetst) is dat er afspraken worden gemaakt over de inhoud en de vorm waarin gegevens worden uitgewisseld tussen de systemen van leveranciers enerzijds en detaillisten anderzijds. Hierbij gaat het met name om de uitwisseling van artikelgegevens (inclusief prijsgegevens). Dit is alleen mogelijk als er standaarden zijn afgesproken over deze artikelberichten, en dat deze standaarden ook daadwerkelijk worden gebruikt door de verschillende schakels in de distributieketen.

Digitale samenwerking betekent in de context van het hiervoor geschetste proces van prijsaanduiding dat leveranciers ervoor zorgen dat alle in- en verkoopprijzen (advies) en alle wijzigingen hiervan op elektronische wijze rechtstreeks vanuit hun systeem worden doorgegeven aan de kassasystemen van detaillisten. Deze zijn hierdoor in staat dit proces veel efficiënter te laten verlopen, waardoor zij veel tijd (en dus personele kosten) besparen op dit proces. De besparingen op dit proces vormen de administratieve lastenverlichting die het Ministerie van Economische zaken nastreeft in relatie tot de Prijzenwet.

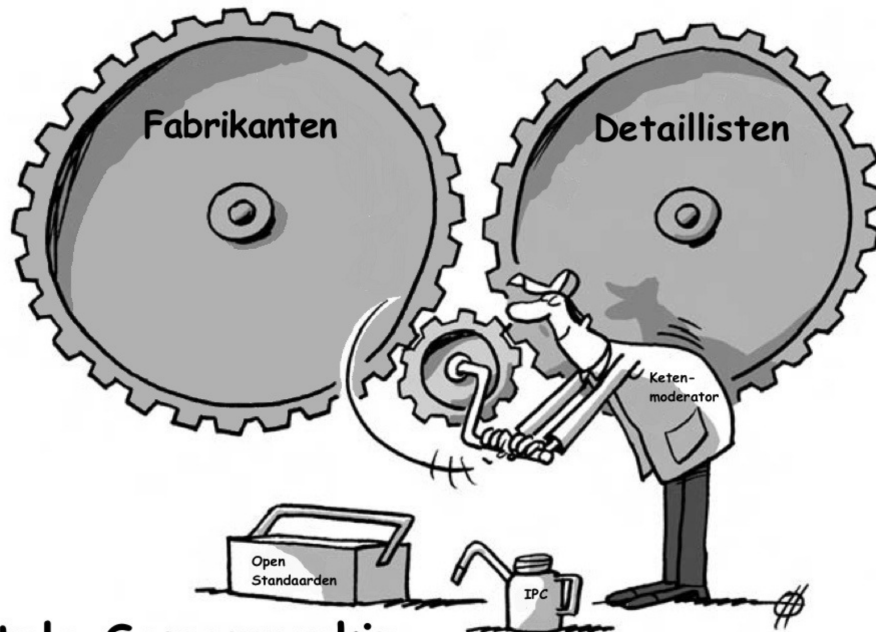
Vier van de zes pilotprojecten hebben business cases opgeleverd die aangeven dat er dankzij digitale samenwerking veel administratieve lasten verminderd kunnen worden:

- Mode, schoenen en sport: 100 miljoen euro lastenverlichting per jaar
- Juweliers: 5 - 13 miljoen euro lastenverlichting per jaar
- Tankshops: 700.000 euro lastenverlichting per jaar uitsluitend in de artikelgroep lektuur
- Tweewielers: 31 miljoen euro lastenverlichting per jaar

Deze hierboven genoemde lastenverlichtingen hebben niet uitsluitend betrekking op de vermindering van de administratieve lasten in het proces van de prijsaanduiding, en het is ook niet mogelijk gebleken dit voor dit proces exact aan

te geven. Echter, voor alle vier de branches geldt dat deze lastenverlichtingen voor een belangrijk deel afkomstig zijn van efficiëncy verbetering in het proces van prijsaanduidingen.

Innovatiepositie Digitale Samenwerking



Digitale Samenwerking

In 2007 heeft het bureau Dialogic in opdracht van het projectbureau O3D2009 een inventariserend onderzoek uitgevoerd naar de innovatiepositie van de Nederlandse detailhandel met betrekking tot digitale samenwerking (zoals dit in het vorige hoofdstuk is omschreven). De hoofddoelstelling van dit onderzoek luidde als volgt:

„Het inventariseren van initiatieven op het terrein van digitale samenwerking binnen een groot aantal branches van de Nederlandse detailhandel, in combinatie met het maken van een ‘branchefoto’ om de randvoorwaarden en uitgangspunten voor digitale samenwerking vast te stellen, teneinde dit te vertalen in aanbevelingen waarmee (clusters) van brancheorganisaties gestimuleerd worden om digitale samenwerking op een hoger niveau te brengen en zo de administratieve lastendruk in de sector te verminderen”.

Aanpak

Dialogic is specifiek op zoek gegaan naar initiatieven waarin detaillisten een centrale (en geen ondergeschikte) rol innamen bij het koppelen van informatiesystemen en artikelbestanden met fabrikanten en/of groothandels. Uit interviews en verspreiding van vragenlijsten onder 35 verschillende detailhandelsbranches bleek dat alleen de branches in wonen, mode, schoenen en sport reeds op weg waren naar digitale samenwerking door de zelfstandige winkeliers. De brancheorganisaties voor wonen (CBW) en mode, schoenen en sport (Mitex) waren op dat moment de enige brancheorganisaties die ketenbrede afspraken gemaakt hadden over product- en communicatiestandaarden en de uitwisseling van (strategische) stuurinformatie. Binnen de wonenbranche was op dat moment reeds sprake van een centraal internetplatform (Logifurn), waarin detaillisten, groothandels en fabrikanten op gelijke basis hun orders en transacties organiseren en beheren. Inmiddels zijn bovengenoemde twee brancheorganisaties overigens gefuseerd tot CBW-Mitex.

Concrete eindresultaten

Dialogic heeft de volgende eindresultaten opgeleverd aan het projectbureau O3D2009:

- Eindrapportage „Innovatiepositie Ketendigitalisering Nederlandse Detailhandel”;
- Kanskaarten Digitale Samenwerking voor 24 branches. Deze kanskaarten geven aan hoe kansrijk een initiatief voor Digitale Samenwerking is binnen elk van deze 24 branches.

Bovengenoemde rapportages zijn op te vragen bij het Hoofdbedrijfschap Detailhandel.

Conclusies

Dialogic concludeerde dat digitale samenwerking in principe binnen alle detailhandelsbranches mogelijk was. Uit het onderzoek kwam naar voren dat binnen de meeste branches een combinatie van technische en politiek-organisatorische randvoorwaarden gestimuleerd diende te worden om het proces van digitale samenwerking op gang te brengen. De technische randvoorwaarden hadden vooral betrekking op het herinrichten van bestaande (ICT-)systemen door zowel leveranciers als detaillisten met het oog op de totale keten. De politiek-organisatorische randvoorwaarden hadden vooral te maken met het transparant maken van ketenafspraken die bestaande machtsverhoudingen binnen een keten kunnen veranderen.

Advies

Het advies van Dialogic aan het projectbureau O3D2009 was om kansrijke detailhandelsbranches en -ketens, die uit kunnen groeien tot best practices op het gebied van digitale samenwerking, te ondersteunen en te monitoren. Deze best practices zouden vervolgens alle andere branches moeten inspireren om zelf ook aan de slag te gaan met digitale samenwerking. Op basis van de opgeleverde kanskaarten en de door deze brancheorganisaties ingediende voorstellen zijn door het projectbureau uiteindelijk de volgende detailhandelsbranches geselecteerd om in het kader van O3D2009 te starten met projecten gericht op digitale samenwerking:

- Mode, schoenen en sport - brancheorganisaties Mitex (detaillisten) en Modint (fabrikanten, importeurs, groothandels en agenten);
- Tweewielers - brancheorganisaties Bovag Fietsbedrijven (detaillisten) en Rai (fabrikanten, importeurs en groothandels);
- Wonen - brancheorganisatie CBW (detaillisten) (de leveranciers zijn in dit project niet vertegenwoordigd door een brancheorganisatie);
- Huisdieren - brancheorganisatie DIBEVO (zowel detaillisten als fabrikanten, importeurs en groothandels zijn hierin vertegenwoordigd);
- Tankshops (lectuur) - brancheorganisatie BETA Tankstations en kenniscentrum TWS (detaillisten). De rol van de leveranciers in dit project beperkte zich tot één enkele keten binnen deze branche, namelijk die van de lectuur. Daarom waren uitsluitend de tijdschriftendistributeurs Aldipress en Betapress actief betrokken bij dit project;
- Horloges en sieraden - brancheorganisaties NJU (juweliers), VGZ (goud- en zilversmeden) en Vigros (fabrikanten en groothandels).

Bovengenoemde selectie heeft plaatsgevonden nadat in oktober 2007 een bijeenkomst is georganiseerd voor alle detailhandelsbranches in MediaPlaza te

Utrecht, waar de resultaten van het onderzoek zijn gepresenteerd door Dialogic. Op basis van deze presentatie is aan alle aanwezige brancheorganisaties verzocht om een voorstel voor een project op het terrein van digitale samenwerking in te dienen bij het projectbureau O3D2009. Bovengenoemde brancheorganisaties hebben dit vervolgens gedaan, op de NJU (juweliers) na. De branche voor horloges en sieraden is pas in 2008 gestart met haar project, nadat op basis van een TNO challenge was gebleken dat digitale samenwerking tussen juweliers en leveranciers cruciaal is voor deze branche.

Voor alle geselecteerde branches geldt dat zij moeten beschikken over actuele prijsinformatie op de winkelvloer. Dit hebben zij niet alleen nodig om hun klanten te informeren over de prijzen van hun artikelen. Zij moeten in staat zijn om prijsinformatie snel uit te kunnen wisselen met hun leveranciers, zodat ze ook in staat zijn via prijswijzingen snel en accuraat te reageren op de vraagontwikkelingen bij de klant. Als de prijs van een artikel te hoog is gaat dit ten koste van de omloopsnelheid, en als de prijs van een artikel te laag is gaat dit ten koste van de marge. In beide gevallen betekent dit dat de ondernemer hier nadeel van ondervindt.

Kort profiel van dit project

- **Distributieketen(s):** mode-, schoenen- en sportartikelen die aan particulieren worden verkocht via mode-, schoenen- en sportwinkels.
- **Betrokken schakels:** fabrikanten, importeurs, groothandels, agenten, detaillisten, retail service organisaties, softwareleveranciers en ketenmoderatoren
- **Centraal artikelbestand:** speelt in dit project geen rol
- **Focus:** effectiever en sneller reageren op de behoeften en wensen van klanten en vermindering van administratieve lasten
- **Externe ondersteuning:** Empuls B.V. en Berenschot (audit)

Aanleiding

Volgens het Duitse vakblad 'Textil Wirtschaft' wisselt in 2008 nog 75% van de detaillisten in Duitsland informatie uit met hun leveranciers via de telefoon en fax. In Nederland is dit niet anders. Echter, de tijd van het klassieke inkoopmodel met twee inkoop- en levermomenten in een jaar (zomer- en wintercollectie) is inmiddels al lang verleden tijd in deze branches. De modische branches (zowel mode, schoenen als sport) zijn tegenwoordig veel dynamischer geworden. Dit blijkt onder andere uit het feit dat producten een steeds kortere levenscyclus hebben. Daarnaast neemt de concurrentie toe, is de klant minder voorspelbaar, de vraag wisselt steeds meer en staan verkoopprijzen onder druk. Daar komt bij dat de winstmarges afnemen en de kosten van winkelruimte en personeel stijgen.

De meeste leveranciers én detaillisten in deze branche hebben hun interne en externe bedrijfsprocessen op dit moment nog onvoldoende aangepast aan bovengenoemde ontwikkelingen. Dit in tegenstelling tot "verticalen", zoals Mexx, Esprit en ZARA die alle processen van de gehele distributieketen volledig zelf beheren en deze processen van fabriek tot winkel goed op elkaar afgestemd hebben, waardoor zij grote voordelen ten opzichte van hun concurrenten weten te behalen.

"Het aankoopgedrag van de moderne klant wordt steeds grilliger. Klanten willen op maat bediend worden, zijn kritischer dan voorheen en maken steeds meer gebruik van digitale media en kanalen. Dat vergt een andere klantbenadering en -bediening. Ze willen steeds sneller geholpen worden en mailen het liefst vooraf of goederen aanwezig zijn of wanneer een bestelling kan worden opgehaald. Dat stelt nieuwe, scherpere eisen aan de inkoop en het logistieke proces in de mode".
Jan Meerman, voorzitter CBW-Mitex

Een bedrijf als Zara beheerst 'fast fashion' als geen ander: zij weet consumententrends en mode in no-time van de catwalk in de winkel te krijgen. Zara is het belangrijkste onderdeel van Inditex, een van oorsprong Spaanse modeketen die de afgelopen jaren vanuit het niets naar een omzet van 9,4 miljard euro in 2007 is gegroeid. Inditex opende in 1988 de eerste winkel buiten Spanje en had eind 2007 ruim 3.691 winkels, waarvan ongeveer 1.000 Zara winkels. Inditex groeit met gemiddeld 25% per jaar en kende de afgelopen jaren een winstmarge van rond de 10%. Hoe heeft Zara dit voor elkaar gekregen?

Zara en haar partners zijn als geen ander in staat om consumententrends en veranderingen in de wensen en behoeften van hun klanten te spotten. Deze trends en veranderingen kunnen ze vervolgens in zeer korte tijd en op efficiënte wijze

omzetten in producten die de consument wil kopen. De levertijd voor een nieuw kledingstuk bedraagt bij Zara slechts vier tot vijf weken in vergelijking met maanden bij de traditionele merken en retailers. Zara prijst dan ook nagenoeg niet af. Het strak organiseren en afstemmen van de processen (geen onnodige handelingen en verspilling) en het digitaliseren van de informatievoorzieningen door de gehele keten heen, zijn belangrijke succesfactoren. Zara is tot vlak voor de verzending van de goederen naar de winkel nog in staat om de goederenstroom bij te stellen

De zelfstandige detaillisten in de mode zullen deze vorm van digitale samenwerking ook moeten realiseren om op langere termijn de concurrentie van 'verticalen' als Zara het hoofd te kunnen bieden.

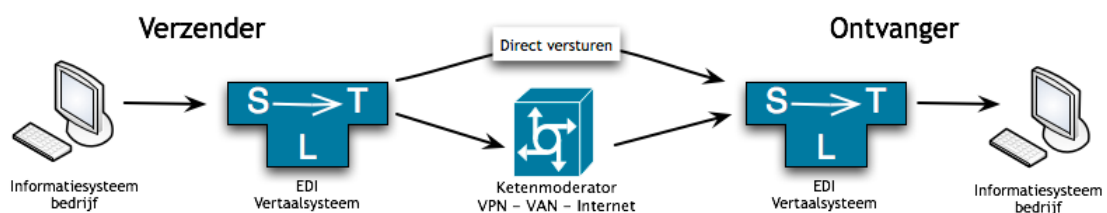
“Door digitale samenwerking kunnen wij een artikel in de winkel automatisch aanvullen of vervangen. Dit levert de winkeliers die de schoenaccessoires verkopen een omzetstijging van gemiddeld 7% op en vermindert voor alle partijen de administratieve lasten”. Frans Muller, directeur van Frans Muller Benelux BV, Import/groothandel in 'we care for shoes' producten.

EDI

Met name de merkfabrikanten en grotere winkelketens zijn inmiddels wel gewend aan het gebruik van EDI (Electronic Data Interchange). Bij EDI wordt gebruik gemaakt van gestandaardiseerde berichten, die geautomatiseerd worden uitgewisseld tussen de informatiesystemen van de handelspartners. Gegevens worden hierdoor snel en foutloos gecommuniceerd en de activiteiten die de handelspartners gezamenlijk uitvoeren worden tevens sneller en betrouwbaarder uitgevoerd. Bij EDI worden berichten uitgewisseld in een voorgedefinieerd formaat. De regels en richtlijnen waaraan een EDI-bericht moet voldoen zijn vastgelegd in conventies. Deze conventies kunnen bilateraal tussen twee handelspartners worden opgesteld, en dat gebeurt nog (te) veel in de modische branches. Het is vanzelfsprekend beter als alle handelspartners dezelfde conventies hanteren (open standaarden). Het voordeel van het werken met dergelijke standaarden is dat alle handelspartners weten welke EDI-berichten ze met elkaar kunnen uitwisselen, welke informatie hierin wordt vermeld hoe de opmaak van de berichten eruit ziet.

Het verwerken van EDI-berichten wordt geautomatiseerd door het (laten) ontwikkelen van maatwerkoplossingen of door de aanschaf van gespecialiseerde vertaalsoftware. Deze software vertaalt de gegevens van bv. een leverancier naar een standaardbericht. Dit standaardbericht wordt vervolgens verstuurd naar de elektronische postbus van een detaillist, die dit bericht op zijn beurt weer vertaalt in gegevens die zijn systeem kan verwerken. Zowel leveranciers als detaillisten besteden bovengenoemde vertaling en versturen van elektronische berichten vaak uit aan een ketenmoderator (zoals Fashion United Indicia voor mode, schoenen en sport). In onderstaande figuur wordt het gebruik van EDI vereenvoudigd weergegeven:

Figuur 9. Het gebruik van EDI



Ondanks bovengenoemde initiatieven en ontwikkelingen, bleek in 2007 dat slechts een beperkt aantal leveranciers en detailhandelsbedrijven actief waren op het gebied van digitale samenwerking. Niet omdat deze bedrijven het belang of de urgentie van digitale samenwerking niet onderkenden, maar omdat het op brancheniveau ontbrak aan enkele wezenlijke randvoorwaarden, zoals open standaarden, om tot een eenvoudige, efficiënte en effectieve invoering van digitaal samenwerken te komen.

Daarom heeft In 2007 brancheorganisatie Mitex (tegenwoordig CBW-Mitex), het initiatief genomen om samen met de belangrijkste schakels uit de mode-, schoenen, en sportbranche dit project te starten .

Doelstelling

Het creëren van gunstige randvoorwaarden voor een gestructureerde, duurzame en branchebrede inzet van elektronische informatie-uitwisseling tussen leveranciers en detaillisten in de mode-, schoenen- en sportbranches. Hiermee wordt de basis gelegd voor een eenvoudige, efficiënte en effectieve elektronische uitwisseling van informatie, inclusief de branchebrede opschaling hiervan naar alle leveranciers en detaillisten die actief zijn in de hiervoor genoemde branches. Dit lijkt op zich eenvoudig, maar de praktijk is veel weerbarstiger.

Schakels

De volgende schakels uit de distributieketens van mode, schoenen en sport waren betrokken bij het project:

- **Detailisten:** dit zijn circa 16.000 kledingwinkels, ruim 3.400 schoenenwinkels en circa 2.300 sportzaken in Nederland (2009). In 2008 werd er door consumenten ruim 12 miljard euro (incl. BTW) uitgegeven aan mode, waarbij 73% hiervan besteed werd bij de kledingwinkels. Er werd door consumenten in 2008 ruim 2,2 miljard uitgegeven aan schoeisel, waarvan ruim driekwart terecht kwam bij de schoenenwinkels. Tenslotte werd er in 2008 voor 573 miljoen euro uitgegeven aan sportkleding en -schoenen, waarvan 56% terecht kwam in de sportzaken. Daarnaast kwam nog 50% van de consumentenbestedingen aan sportartikelen (401 miljoen euro) terecht in deze winkels.
- **Modeleveranciers:** dit zijn fabrikanten, importeurs, agenten en groothandels van kleding en modeaccessoires. Deze bedrijven worden vertegenwoordigd door de brancheorganisatie MODINT. Bij MODINT zijn ruim 800 bedrijven aangesloten, actief in de productie en/of handel van kleding, modeaccessoires tapijt en (interieur)textiel. Zij realiseren jaarlijks een gezamenlijke omzet van € 9 miljard in Nederland, waarvan 45% wordt geëxporteerd.
- **Sportleveranciers:** dit zijn fabrikanten, groothandels, subsidiaries (dochterondernemingen van grote buitenlandse sportbedrijven), importeurs en agenten van sportartikelen, sportschoenen en sportkleding. Deze bedrijven worden vertegenwoordigd door de brancheorganisatie van sportleveranciers FGHS. Er zijn ruim honderdveertig bedrijven lid van FGHS, die samen goed zijn voor het merendeel van de jaarlijkse omzet in de sportbranche.
- **Schoenleveranciers:** dit zijn fabrikanten, groothandels, importeurs, exporteurs en agenten van schoeisel. Deze bedrijven worden vertegenwoordigd door twee brancheorganisaties: de Federatie Nederlandse Lederwaren- en Schoenfabrikanten (FNLS) en de Vereniging van Groothandelaren, Importeurs, Exporteurs en Agenten in Schoeisel (VIMAGRO). Beide brancheorganisaties hebben bij elkaar zo'n 50 schoenleveranciers als lid.

- Retail Service Organisaties: dit zijn organisaties die services ter bevordering van een professionele bedrijfsvoering en rendement aanbieden aan detaillisten die zich bij hen hebben aangesloten. Deze services kunnen betrekking hebben op o.a. franchising, inkoop (groothandel), marketing en promotie, financiën, automatisering, etc. De volgende RSO's waren betrokken bij het project: ANWR (schoenen), Euretco (mode, sport), Euro Holland (schoenen), Garant (schoenen, sport) en Intres (mode, sport). Een aantal van de hier genoemde RSO's richten zich ook nog op andere branches (waaronder wonen, tweewielers, lederwaren e.d.), maar dit valt buiten de scope van dit project, wat uitsluitend betrekking had op mode, schoenen en sportartikelen.
- Automatiseerders: bij digitale samenwerking spelen de leveranciers c.q. ontwikkelaars van kassasystemen een belangrijke rol. Zij zijn doorgaans de partij die de informatiesystemen van detaillisten enerzijds en leveranciers anderzijds aan elkaar 'knopen'. In een 'digitale' distributieketen zijn softwareleveranciers c.q. -ontwikkelaars een belangrijke secundaire schakel. Bij dit project waren de volgende automatiseerders betrokken:
 - ACA: richt zich sinds 1983 op de automatisering van retailbedrijven binnen de segmenten mode, schoenen en sport. Met meer dan 1.200 klanten met ruim 6.000 verkooppunten, is ACA een van de marktleiders binnen de fashion retailbranche;
 - Unisoft: opgericht in 1985 en richt zich op o.a. de mode-, schoenen- en sportretail, doe-het-zelf branche, consumentenelectronica, speelgoedwinkels en warenhuizen. Het bedrijf heeft circa 1.500 klanten in Nederland;
 - Mutsaars Automatisering: richt zich al meer dan 25 jaar op de detailhandel, waarbij de nadruk ligt op mode, schoenen en sport. Het bedrijf heeft circa 200 klanten in Nederland;
 - ProFashionAll (PFA Group): richt zich sinds 1994 op de automatisering van (middel)grote tot grote detailhandelketens in de mode-, sport-, textiel- en schoenenbranche. Het bedrijf heeft circa 30 klanten in Nederland;
 - Reflecta Automation: richt zich sinds 1989 op de groothandel- en detailhandel in de sport-, schoenen-, mode-, en tweewielerbranche. Het is niet bekend hoeveel klanten dit bedrijf bij de detailhandel in Nederland heeft.
- Ketenmoderators: naast FashionUnited Indicia - de 'preferred supplier' voor alle leveranciers en detaillisten in Nederland, zijn er gedurende het project ook bijeenkomsten georganiseerd en gesprekken gevoerd met drie Duitse bedrijven die als ketenmoderator functioneren voor veel Duitse leveranciers die zaken doen met detaillisten in Nederland. Het gaat hier om BTE-Clearing Center (circa 300 leveranciers), ECC en Pranke Consulting. Alledrie de ketenmoderators kunnen inmiddels berichten uitwisselen met Nederlandse leveranciers en detaillisten via FashionUnited Indicia en omgekeerd.
- Standaardisatie instituut: tenslotte is ook GS1 (voorheen EAN Nederland) actief betrokken geweest bij het project. GS1 heeft de standaard voor het artikelbericht (ook wel pricat of catalogusbericht) uitgewerkt in een „Business Requirements Analysis Document” (BRAD) en heeft daarnaast het referentiemodel voor deze branches uitgeschreven.

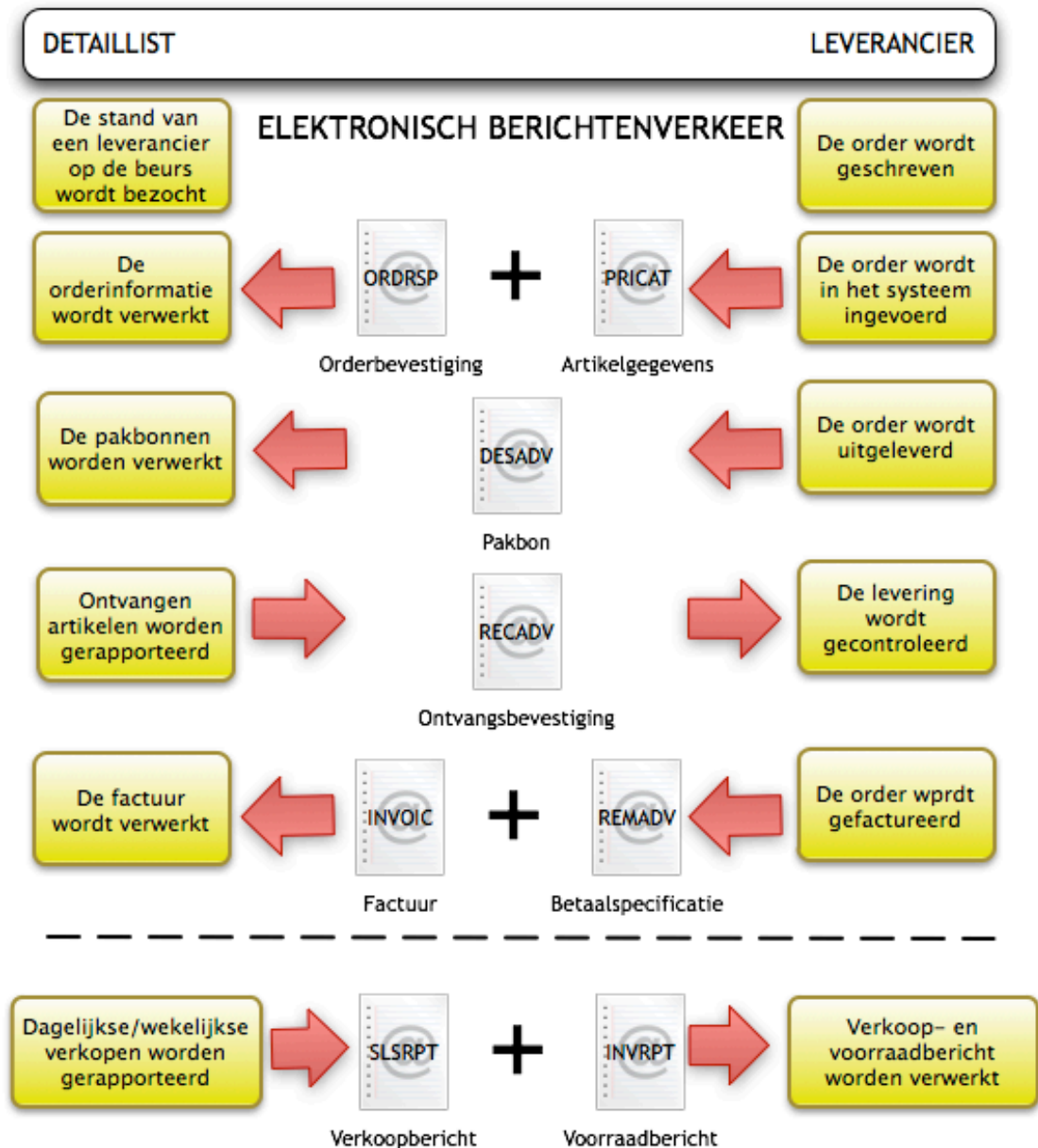
Aanpak

Dit project was het eerste project, waardoor het later ontwikkelde stappenplan nog niet helemaal exact is gevolgd. Onder andere de inventarisatie van reeds bestaande initiatieven met bijbehorende stakeholders analyse is hier niet uitgevoerd, wat gedurende het project de nodige vertragingen en verrassingen heeft opgeleverd.

1. Het opzetten en inrichten van een samenwerkingsplatform: op 7 juni 2007 is er een Stichting Platform Ketendigitalisering mode, schoenen en sport opgericht (PKD). In deze stichting nemen alle zes eerdergenoemde brancheorganisaties - die tesamen een belangrijk deel van de primaire schakels in de mode, schoenen en sport vertegenwoordigen - deel. Het bestuur van deze stichting komt meerdere keren per jaar bij elkaar voor het nemen van (strategische) beslissingen. Gedurende het project is er namens het PKD een projectleider voor Digitale Samenwerking aangewezen (Harry Bijl van CBW-Mitex), die in deze rol nauw samenwerkte met Empuls (die door HBD was ingehuurd om het O3D2009-project te structureren en te ondersteunen daar waar nodig was).
Er is tevens een website ontwikkeld voor deze stichting: www.mssketendigitaal.nl die als belangrijkste functie heeft om alle actieve deelnemers aan PKD op de hoogte te houden van haar activiteiten. Er zijn tevens een aantal werkgroepen gestart met als doel het realiseren van diverse onderdelen van het project (waaronder referentiemodel, standaard artikelbericht, uitvoering van praktijkexperimenten, e.d.). Tenslotte is ook de communicatie vanuit het PKD richting de verschillende branches georganiseerd. Vanuit Mitex is capaciteit beschikbaar gesteld voor communicatiewerkzaamheden ten behoeve van PKD.
2. Het uitwerken van een referentiemodel: het PKD wilde met dit referentiemodel voor alle betrokken distributieketens een helder referentie-/begrippenkader creëren en het onderwerp Digitale Samenwerking tastbaar maken. Ondanks de onderlinge verschillen tussen mode, schoenen en sport is allereerst om praktische redenen ervoor gekozen om één referentiemodel voor alledrie de branches te maken. Op de tweede plaats is er binnen deze branches steeds meer sprake van branchevervaging. In het referentiemodel zijn specifieke verschillen tussen deze branches wel benoemd. Het referentiemodel vormt de basis voor alle andere afspraken en standaarden die daarna zijn ontwikkeld en nog ontwikkeld worden.
3. Scoping en opstellen van standaardberichten en andere afspraken: één van de belangrijkste oorzaken dat Digitale Samenwerking moeizaam van de grond kwam in de mode-, schoenen- en sportbranches was het ontbreken van afspraken en standaarden voor het (elektronisch) uitwisselen van informatie die een breed draagvlak hebben binnen deze branches. Dit betreft zowel de inhoud van elektronische berichten, het format waarin deze inhoud wordt vastgelegd als de technische wijze waarop (de kanalen via welke) de berichten worden verzonden. Als gevolg van het ontbreken van deze afspraken en standaarden is de invoering van elektronische informatie-uitwisseling een moeilijke en arbeidsintensieve aangelegenheid. Dit geldt uiteraard ook voor het daadwerkelijk uitwisselen van informatie op elektronische wijze na de invoering hiervan. Op basis van het in stap 2 ontwikkelde referentiemodel is er door een werkgroep in samenwerking met GS1 een standaard pricatbericht uitgewerkt voor de mode, schoenen en sport. De ontwikkeling van alle overige standaardberichten valt buiten de

scope van het project. Een pricat bericht (PRICAT staat voor Price Catalogue) bevat alle relevante artikelgegevens, waaronder de prijzen en de identificatiecodes van het artikel. Dit bericht wordt verstuurd van de leverancier naar de detaillist. In onderstaande figuur staan alle beoogde standaardberichten tussen detaillist en leverancier in de mode, schoenen en sportbranches weergegeven.

Figuur 10. Elektronisch berichtenverkeer tussen detaillist en leverancier in de mode



4. Het uitvoeren van praktijkexperimenten: met de praktijkexperimenten wordt op beperkte schaal in kleine ketens Digitale Samenwerking in de praktijk gebracht. Deze praktijkexperimenten spitsen zich toe op het gebruik van het artikelbericht (PRICAT) en de orderbevestiging (ORDERSP). Later is besloten om ook het verkoopbericht (SLSRPT) bij enkele bedrijven in de praktijk in te voeren. Hierbij gaat het in alle gevallen niet om het toepassen van de standaardberichten zoals deze in het kader van dit project zijn ontwikkeld.

Het ging om de toepassing van bestaande 'standaarden', die via de ketenmoderator werden vertaald voor de systemen van de individuele deelnemers. In de praktijk wisselden enkele grotere bedrijven namelijk al pricatberichten en orderbevestigingen uit. Dit bleek een moeilijke en arbeidsintensieve aangelegenheid te zijn, met name vanwege het ontbreken van open, breed gedragen standaarden. Er bestond echter geen goed zicht op deze problemen, die o.a. via deze praktijkexperimenten goed in beeld moesten komen. De doelstellingen van de praktijkexperimenten luiden als volgt:

- het invoeren van Digitale Samenwerking bij een kleine groep bedrijven in enkele distributieketens;
- het inzichtelijk maken van de stand van zaken rondom standaardberichten c.q. de beschikbaarheid hiervan, ten behoeve van het genereren van input voor het onder punt 3 genoemde deelproject 'opstellen afspraken en standaarden';
- het achterhalen en inzichtelijk maken van de problemen/hindernissen die verbonden zijn aan de in- en uitvoering van elektronische informatie-uitwisseling;
- het leveren van 'bewijzen' voor de voordelen van het gebruik van pricat- en orderberichten, ter ondersteuning van de business case voor Digitale Samenwerking in de mode, schoenen en sport (zie volgende punt).

Er zijn achtereenvolgens praktijkexperimenten opgestart in de volgende vijf distributieketens: damesmode (11 september 2007), bodyfashion (5 november 2007), sport (10 december 2007), schoenen (30 januari 2008) en kindermode (17 maart 2008). In totaal hebben ruim 100 bedrijven deelgenomen aan de praktijkexperimenten. Enkele merkfabrikanten, zoals Gaastra, Esprit en Mexx hebben aan meerdere praktijkexperimenten deelgenomen.

1. Aan het praktijkexperiment in de damesmode hebben in totaal 7 leveranciers, 59 detaillisten, 3 leveranciers van kassasystemen en 1 ketenmoderator deelgenomen. Op 18 september 2008 is dit praktijkexperiment afgerond via een eindbijeenkomst in het Worldfashion Center in Amsterdam.
2. De praktijkexperimenten in bodyfashion en kindermode zijn voortijdig gestopt. Bij bodyfashion was het commitment aan de kant van de detailhandel te gering en bij kindermode was het commitment aan de kant van de leveranciers te gering. De vrijgekomen budgetruimte uit deze twee praktijkexperimenten is benut voor aanvullende activiteiten op het gebied van het opstellen van afspraken en standaarden.
3. Het praktijkexperiment in de schoenenbranche heeft direct na de start veel vertraging opgelopen. Dit had o.a. te maken met het feit dat er in deze branche nog zeer beperkt elektronische informatie werd uitgewisseld en geen van de schoenenleveranciers reeds aangesloten was op het platform van de ketenmoderator (FashionUnited Indicia). Hierdoor moesten alle schoenenleveranciers eerst een implementatie traject uitvoeren. Ook de samenwerking tussen twee ketenmoderators (FashionUnited Indicia in Nederland en ECC in Duitsland) verliep bij de start erg moeizaam en heeft voor veel vertraging gezorgd. Dit praktijkexperiment is uiteindelijk in maart 2009 alsnog opgestart onder toezicht van PKD zelf (dus buiten dit project om).
4. Tijdens het verloop van het praktijkexperiment in de sportbranche hebben zich enkele grotere detailhandelsbedrijven (o.a. Actiesport en

Topshelf) zich gemeld voor deelname. Dit heeft e.e.a. in een hogere versnelling gebracht. Op 15 december 2008 werd dit praktijkexperiment afgerond.

De hierboven omschreven praktijkexperimenten hebben uiteindelijk de volgende resultaten opgeleverd:

- succesvolle toepassing van het verkoopbericht (doorverkoopcijfers) in damesmode en sport;
 - ontwikkeling en succesvolle toepassing van een digitale pakbon in de schoenenketen;
 - collectieve trainingen voor detaillisten bij de leveranciers van hun kassasystemen (inclusief herhalingstraining);
 - trainingen op locatie voor kleine groepen detaillisten (georganiseerd door het PKD);
 - instrumenten voor het vereenvoudigen van het gebruik van EDI in de praktijk, waaronder een quickscan voor het eenduidig vaststellen van de uitgangssituatie van detaillisten, een stappenplan voor de invoering van EDI door detaillisten en een outline voor toekomstige EDI-trainingen;
 - verbeteringen c.q. vereenvoudigingen op het gebied van EDI in de bestaande kassasystemen van detaillisten;
 - verbeteringen in de dienstverlening van de ketenmoderator FashionUnited Indicia. Er is een audit uitgevoerd door bureau Berenschot, waarin deze ketenmoderator op relevante prestaties is beoordeeld en tevens is vergeleken met zijn belangrijkste concurrenten. Uit deze audit zijn tevens diverse verbeterpunten naar voren gekomen en later ook uitgevoerd. Tevens is er een monitoringtool ontwikkeld door de ketenmoderator voor het volgen van de berichten uitwisseling tussen de betrokken handelspartners;
 - input voor het uitwerken van de BRAD en het pricatbericht, alsmede voor de business case (zie volgende stap).
5. Het opstellen van een business case: op basis van de ervaringen die zijn opgedaan tijdens de in de vorige stap omschreven praktijkexperimenten heeft Empuls een business case voor Digitaal Samenwerken in de mode, schoenen en sport uitgewerkt. In deze business case zijn de randvoorwaarden en restricties voor succesvolle invoeringstrajecten in kaart gebracht en zijn de effecten op klanten, concurrentievermogen, personeel, bedrijfsvoering en ICT-infrastructuur in kaart gebracht. Deze inzichten zijn vertaald naar een rekenmodel, waarmee bedrijven hun eigen individuele business case kunnen opstellen. Uit het rekenvoorbeeld in de business case blijkt dat ook in deze branches Digitale Samenwerking **een belangrijke vermindering van de administratieve lasten** oplevert. Deze lastenvermindering is groter naar mate de handelspartners meer ervaring hebben en het aantal collecties en leveringen toeneemt. Naast de lastenvermindering is er in de business case ook sprake van een toename van de opbrengsten dankzij het vergroten van de omzet, marge en/of omloopsnelheden.

In het rekenvoorbeeld kost digitale samenwerking een detaillist met een jaaromzet van circa 600.000 euro in het eerste jaar ruim 9.000 euro (er wordt hier uitgegaan van digitale samenwerking met de vijf belangrijkste leveranciers van deze detaillist, die vier keer per jaar een collectie uitbrengen: dit aantal zal de komende jaren alleen maar toenemen). De

opbrengsten bedragen in totaal bijna 22.000 euro, waardoor de detaillist na het eerste jaar reeds een voordeel van ruim 12.000 euro heeft weten te realiseren. Van deze 12.000 euro is bijna 5.000 euro afkomstig van administratieve lastenvermindering.

6. Het inrichten van een organisatie voor het beheer van de opgestelde standaarden: het PKD heeft een samenwerkingsovereenkomst gesloten met GS1 voor het beheer van de reeds opgestelde standaard (pricatbericht) en alle nog op te stellen standaarden. Deze nog op te stellen standaarden worden in nauwe samenwerking met GS1 opgesteld. PKD wilde deze stap in eerste instantie financieren via een innovatie prestatie contract. Helaas is deze subsidie-aanvraag begin 2010 uitgeloot, en wacht PKD nog af of deze alsnog toegekend kan worden. Hierover zal pas eind 2010 uitsluitsel komen. Het PKD heeft voor de services rondom het uitwisselen van de standaardberichten door een ketenmoderator een overeenkomst gesloten met FashionUnited Indicia. Deze had reeds een volledig operationeel technisch platform tot haar beschikking, dat specifiek was ingericht voor mode, schoenen en sport. Er is uitsluitend in het kader van dit project door FashionUnited Indicia een monitoring instrument ontwikkeld, waardoor PKD in staat is om het gebruik van het platform en de uitwisseling van elektronische standaardberichten tussen aangesloten leveranciers en detaillisten te monitoren.
7. Het uitvoeren van een uitgebreide pilot: tijdens deze pilot wordt de pricat standaard uitgebreid in de praktijk getest, inclusief zoveel mogelijk van de in figuur .. weergegeven standaardberichten, die tijdens deze pilot in overleg met de deelnemende bedrijven verder worden uitgewerkt door GS1. Deze pilot was op 1 juni 2010 nog niet gestart vanwege het feit dat de IPC-aanvraag nog niet succesvol was geweest. PKD kijkt op dit moment ook naar alternatieve bronnen van financiering voor deze pilot. Deze pilot valt buiten de scope van het project.
8. Het organiseren van een grootschalige uitrol van de standaarden. Ook deze fase valt buiten de scope van het project.

Concrete eindresultaten

Na afronding van het project zijn de volgende concrete eindresultaten opgeleverd:

- Een referentiemodel van de mode, schoenen en sportbranches. Het beschrijft de processen die een rol spelen bij de distributie van mode-, schoenen- en sportartikelen via grootwinkelbedrijven, winkelketens en zelfstandige winkeliers. Het document is opgesteld door GS1 Nederland in samenwerking met het Platform Ketendigitalisering Mode, Schoenen en Sport (PKD). (GS1-rapport)
- Een berichtenstandaard voor het pricatbericht (artikelgegevens) ten behoeve van digitale samenwerking in mode, schoenen en sport. Bij digitale samenwerking tussen organisaties wordt informatie uitgewisseld tussen geautomatiseerde systemen van betrokken partijen. Om te waarborgen dat de informatie (in dit geval de artikelgegevens) op een juiste manier verwerkt kan worden, moet de structuur van het artikelbericht, en de betekenis van de uit te wisselen informatie, eenduidig zijn vastgelegd in een berichtenstandaard. (BRAD-rapport GS1 + document Artikelbericht)

- Het samenwerkingsplatform PKD (Stichting Platform Ketendigitalisering Mode, Schoenen en Sport). Het PKD is op 7 juni 2007 formeel opgericht. Er zijn statuten van de stichting beschikbaar en PKD beschikt over een eigen website (www.mssketendigitaal.nl), die ook vanuit dit project is ontwikkeld. Het onderhoud van deze website is sinds afronding van dit project (begin 2009) niet optimaal meer. PKD gaat dit echter in de loop van 2010 weer oppakken.
- Een business case, waarin de kosten en baten voor detaillisten van de adoptie van standaarden inzichtelijk wordt gemaakt via een rekenmodel (Rapport Empuls)
- Een audit op de dienstverlening van de ‘preferred’ ketenmoderator (Fashion United Indicia), uitgevoerd door bureau Berenschot. De resultaten van deze audit gerapporteerd aan het projectbureau O3D2009. (Berenschot rapport)
- Een marktvergelijking van ketenmoderators die reeds opereren in de mode, schoenen en sportbranches. (Berenschot rapport)

Alle documenten die hierboven zijn genoemd bij de concrete eindresultaten kunnen worden verkregen bij HBD.

Effecten

Het doel van dit project was om de basis te leggen voor een eenvoudige, efficiënte en effectieve elektronische informatie-uitwisseling tussen de primaire schakels in de distributieketens van mode, schoenen en sport. Tevens was het doel om vervolgens een zo groot mogelijk draagvlak hiervoor te verkrijgen bij alle primaire schakels. De belangrijkste effecten hiervan zijn ten eerste dat de detaillisten in staat zijn om sneller van collecties te wisselen en hierdoor beter op de marktvraag kunnen inspelen. Ten tweede zijn detaillisten in staat om hun administratieve lasten sterk te verminderen.

Het project heeft ertoe geleid dat het proces dat tot bovengenoemde resultaten moet leiden in gang is gebracht en de komende jaren wordt voortgezet.

Met het opzetten van de stichting “Platform Ketendigitalisering Mode, Schoenen en Sport” (PKD) is een platform gecreëerd waarin de belangrijkste brancheorganisaties en ketenpartijen in de mode-, schoenen- en sportbranche elkaar rond het onderwerp Digitale Samenwerking hebben gevonden. In de periode 2007 en 2008 de activiteiten hebben opgestart op het gebied van:

- ontwikkelen van afspraken en standaarden
- het opstarten van implementatie en verbeterprojecten
- het creëren van bewustwording
- het ontwikkelen en verspreiden van kennis

Door de strategische samenwerking met GS1 ontstaat continuïteit bij het ontwikkelen en beheren van standaarden. Daarnaast is er een IPC-subsidie aangevraagd waarmee nieuwe verbeterprojecten kunnen worden gestart. Helaas is deze aanvraag in eerste instantie uitgeloot. Eind 2010 krijgt PKD zekerheid of er toch nog mogelijkheden zijn dat deze aanvraag extra financiering vanuit de overheid op gaat leveren.

Tijdens de bestuursvergadering van PKD op 29 maart 2009 (waarbij tevens dit project is afgerond) is teruggeblikt op de resultaten van deze activiteiten en de belangrijkste effecten, te weten het aantal bedrijven dat inmiddels actief is op het gebied van elektronische informatie uitwisseling en het aantal transacties dat zij uitvoeren:

1. Mode: in 2006 waren er 243 ondernemingen actief met circa 519 filialen. Dat zijn er eind 2008 480 met 1078 filialen. Hier bijna een verdubbeling op het niveau van bedrijven en een ruime verdubbeling bij de filialen. Wat merken betreft waren in 2006 50 merken actief. Dit zijn er in maart 2009 102, ook weer twee zo veel.
2. Schoenen: in 2006 waren 6 schoenenretailers onder contract met 95 filialen. Op dit moment zijn dat er 28 met 345 filialen. Dat is een groei van 366% (263% op het niveau van filialen). Kijkt men naar de merken, dan waren in 2006 6 merken actief. Dit zijn er in maart 2009 34, bijna zes keer zoveel inclusief de sportschoenen merken.
3. Sport: In 2007 had FashionUnited Indicia direct of indirect (via een RSO) 193 sportretailers onder contract die 310 filialen vertegenwoordigen. Dat zijn op dit moment 241 retailers met 499 filialen. Dit betekent een groei van 25% (bij filialen 61%). Wat merken betreft waren in 2006 32 merken actief. Dit zijn er nu 66, een ruime verdubbeling.

Het aantal transacties over het netwerk van FashionUnited Indicia is het sterkst gestegen: van 5.000 per maand in 2006 naar tussen de 70.000 en 100.000 per maand maart 2009. Door seizoensbewegingen varieert dit sterk.

Bovenstaande groei is zowel tot stand gekomen vanuit de projecten (o.a. de praktijkexperimenten) van het Platform maar zijn ook ontstaan doordat bedrijven het onderwerp zelf hebben opgepakt. De activiteiten (o.a. communicatie over het onderwerp en de gerealiseerde verbeteringen) hebben hierbij ongetwijfeld een belangrijke rol gespeeld.

Met betrekking tot de vermindering van administratieve lasten hebben we eerder gezien dat hier op jaarbasis een vermindering van 5.000 euro per detaillist mogelijk is. Voor de gehele mode, schoenen en sportbranches betekent dit dat Digitaal Samenwerking uiteindelijk een lastenvermindering van **meer dan 100 miljoen euro per jaar** kan opleveren. Deze lastenvermindering heeft betrekking op alle bedrijfsprocessen, en niet alleen het proces van prijsaanduiding.

Geleerde lessen

1. Dit project is als eerste gestart en er is verzuimd om een goede inventarisatie van lopende initiatieven vooraf te maken, inclusief (en vooral) een stakeholdersanalyse. Dit heeft gedurende het project voor de nodige verrassingen geleid en diverse vertragingen hadden waarschijnlijk voorkomen kunnen worden als deze stap wel was genomen.
2. Vanaf de start van een project gericht op het stimuleren van digitale samenwerking is communicatie richting alle betrokken partijen van groot belang. Er moet expliciet aandacht aan worden besteed bij het samenstellen van de projectorganisatie die het project gaat uitvoeren en de taken en verantwoordelijkheden rondom communicatie moeten expliciet worden vastgesteld
3. Het is niet genoeg om een samenwerkingsplatform formeel op te richten. Statuten en een bestuur zijn relatief eenvoudig samen te stellen. Het is van cruciaal belang dat tevens de rol van het samenwerkingsplatform zo concreet mogelijk wordt uitgewerkt, en dat hier ook invulling aan wordt gegeven. Hierbij is het noodzakelijk dat alle primaire schakels gelijkwaardig vertegenwoordigd zijn in dit platform, en dat alle vertegenwoordigers een even actieve rol vervullen. Als dit niet gebeurt, wordt zo'n platform teveel als het 'feestje'

gezien van de meest actieve brancheorganisatie.

4. Bij het uitvoeren van praktijkexperimenten is de betrokkenheid en het commitment van de participerende ondernemers van cruciaal belang. Als een projectleider merkt dat het commitment er niet is, kan men zo'n praktijkexperiment beter uit- c.q. afstellen dan toch door te gaan.
5. Zowel ten aanzien van de leveranciers van kassasystemen als de ketenmoderators moet een 'vendor-lock-in'⁵ worden voorkomen. Dit leidt doorgaans tot monopolistisch gedrag van de betreffende dienstverlener en dat is niet bevorderlijk voor een breed draagvlak voor digitale samenwerking. Om dit te voorkomen is invloed vanuit een onafhankelijke stichting (het samenwerkingsplatform) van essentieel belang om zo de belangen van de primaire schakels te vertegenwoordigen. Het verdient aanbeveling om deze rol te versterken. Dit is mogelijk door deze dienstverleners kritisch te volgen via onafhankelijk onderzoek. In het kader van dit project is dit gerealiseerd door een onafhankelijk bureau als Berenschot een audit te laten uitvoeren naar het functioneren van een ketenmoderator. Ten aanzien van de leveranciers van kassasystemen is HBD in het kader van dit programma gestart met het project 'KassaKiezer.nl' om deze onafhankelijke informatie over kassasystemen te kunnen bieden aan de samenwerkingsplatforms en detaillisten.
6. Een standaard wordt pas gezien als een echte standaard als deze wordt erkend en toegepast door de meest invloedrijke bedrijven in een branche. Een samenwerkingsplatform als PKD kan een belangrijke rol spelen bij de acceptatie van standaarden. Dit betekent onder meer dat een samenwerkingsplatform de opgestelde standaarden als zodanig erkend, publiceert en communicatief ondersteunt. Als een samenwerkingsplatform dit in onvoldoende mate doet, dan wordt de invloed van de belangen van een van de stakeholders te groot op beslissingen rondom de standaarden. Een goed voorbeeld is de discussie tussen GS1 en FashionUnited Indicia over het gebruik van de EAN-com of XML-bestanden in de standaard versus het gebruik van CSV-bestanden. Het samenwerkingsplatform moet hier de knopen doorhakken en met beide partners gezaghebbende afspraken hierover maken.
7. De groep bedrijven die deelneemt aan het project moet representatief zijn voor de gehele branche. Bij mode, schoenen en sport is dit gelukt door meerdere praktijkexperimenten te organiseren. We hebben wel geleerd dat het desondanks lastig is om alle partijen mee te krijgen. Een tweetal praktijkexperimenten zijn mislukt omdat er te weinig commitment was aan de kant van detaillisten in het ene geval, en leveranciers in het andere geval.
8. Betrek de leverancier achter de agenten. De meeste fabrikanten in de mode-, schoenen-, en sportbranche zijn gevestigd in het buitenland. Deze bedrijven worden in Nederland veelal vertegenwoordigd door agenten. De meeste agenten hebben zelf geen of beperkte mogelijkheden om trajecten op het gebied van elektronische informatie-uitwisseling op te starten. Zij hebben hierbij de betrokkenheid nodig van de fabrikant in het buitenland. In de praktijkexperimenten is in dit kader actief de relatie met de fabrikant

⁵ Vendor lock-in is een Engelse term die een vorm van koppelverkoop beschrijft waarmee klanten afhankelijk worden gemaakt van een bepaald product of dienst door een fabrikant die mededinging naar de markt van bijvoorbeeld gebruiksartikelen voor zijn product belemmert. In dit voorbeeld gaat het vooral om software voor kassasystemen die zo worden ontworpen kunnen zijn dat een detaillist die de software enige tijd gebruikt niet zonder aanzienlijke moeite en kosten kan overschakelen naar een concurrerend product of concurrerende leverancier.

opgezocht. Dit heeft de projecten versterkt. Van belang is dat alle documentatie ook in het Engels beschikbaar komt. Met het vertalen van het referentiemodel is hiermee de eerste aanzet gemaakt.

Digitale Samenwerking Wonen

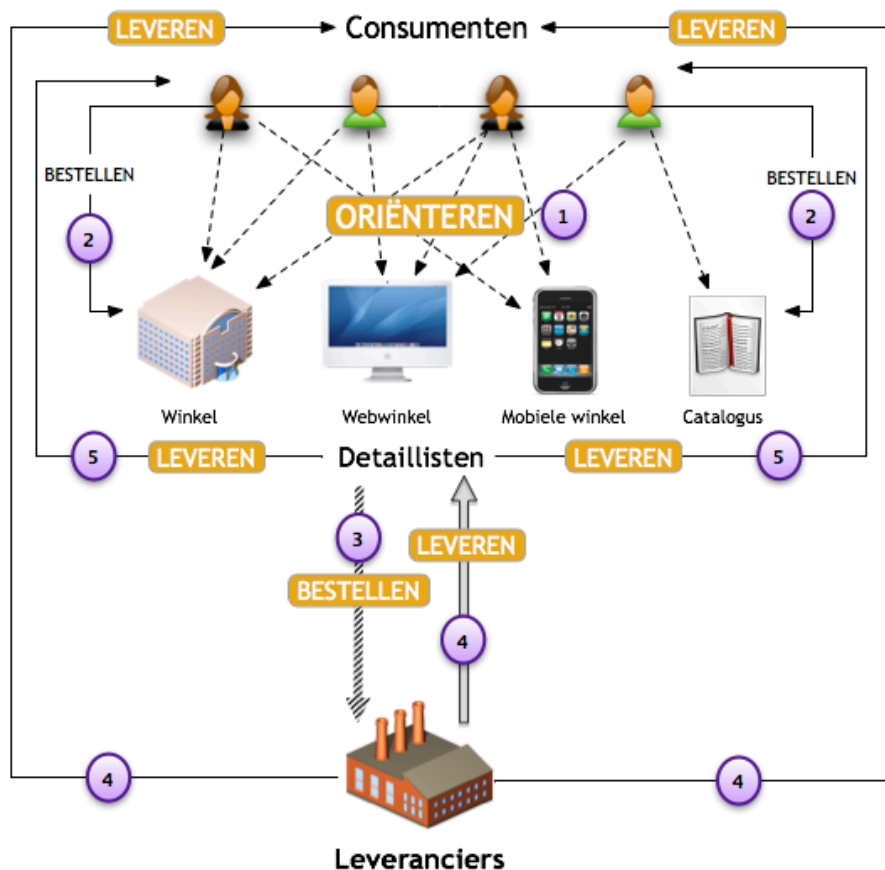
Kort profiel van dit project

- Distributieketen(s): meubelen, slaapkamers, keukens, badkamers, gordijnen, vloerbedekking, parket en woonaccessoires die aan particulieren worden verkocht via woonzaken.
- Betrokken schakels: fabrikanten, importeurs, groothandels, detaillisten, retail service organisaties, softwareleveranciers en ketenmoderator
- Centraal artikelbestand: speelt in dit project geen rol, variant hierop is een centrale verzameling van online catalogi van leveranciers
- Focus: effectiever en sneller (kortere levertijden) reageren op de behoeften en wensen van klanten en verminderen van administratieve lasten
- Externe ondersteuning: geen

Aanleiding

De wonenbranche is een ordergestuurde branche. Dit betekent dat in deze branche de goederenstroom feitelijk start bij de consument. De consument oriënteert zich via verschillende kanalen (winkels, showrooms, websites, catalogi, etc.) en bestelt doorgaans de gekozen artikelen bij een detaillist. Deze detaillist bestelt vervolgens deze artikelen bij de leverancier(s). De goederen worden afgeleverd bij de detaillist en deze levert deze vervolgens af bij de consument. Of de goederen worden direct afgeleverd bij de consument.

Figuur 11. De ordergestuurde wonenbranche



Bij veel leveranciers en detaillisten is bovengenoemd orderproces traditioneel ingericht. Dit wil o.a. zeggen dat veel leveranciers hun detaillisten voorzien van printcatalogi van hun assortiment, zodat ze die aan hun bezoekers/klanten kunnen meegeven. Als een consument een artikel bestelt, wordt er nog vaak gebruik gemaakt van een handgeschreven verkoopbon (met doorslag) en vervolgens wordt er een fax naar de leverancier verstuurd voor de bestelling. Deze fax wordt beantwoord door een fax met een leverbericht en als de bestelde artikelen zijn geleverd, verstuurt de leverancier per post een factuur naar de detaillist. Het Centraal Bureau Woninginrichting - CBW - de brancheorganisatie van detaillisten in de wonenbranche - signaleerde een aantal ontwikkelingen die innovaties in dit traditionele orderproces noodzakelijk maken:

- De consument wordt steeds veeleisender. Hij wil altijd en overal de juiste, actuele informatie, korte levertijden, veel keuze, lage prijzen en een hoog service-niveau;
- De overheid/toezichthouders worden steeds veeleisender. Er wordt steeds meer transparantie geëist in de detailhandel: herkomst van goederen, belastingdienst, etc.
- De concurrentie wordt heviger, niet alleen onderling maar ook van nieuwe spelers die van buiten de branche komen
- De administratieve lasten zijn te hoog (te veel handwerk, faalkosten, e.d.)
- Detaillisten beschikken over te weinig inzicht in eigen presteren.

Innovaties die hierdoor noodzakelijk worden, zijn volgens CBW:

- een digitale leverancierscatalogus;
- direct orderen in een kassasysteem
- digitale orders versturen van detaillisten naar leveranciers
- digitale orderbevestigingen versturen van leveranciers naar detaillisten
- elektronisch leverbericht
- e-factuur

Het CBW zag echter een aantal hindernissen binnen de branche, die het realiseren van bovengenoemde innovaties in de weg stonden:

- een lage automatiseringsgraad bij zowel leveranciers als detaillisten;
- een versnipperde branche, zonder dominante spelers;
- de artikelen die in deze branche worden verkocht aan consumenten zijn complex (samengestelde producten);
- er waren geen budgetten beschikbaar om de genoemde innovaties te realiseren;
- er ontbrak een 'neutrale, onafhankelijke' organisator

Het CBW dacht dat een digitale marktplaats (internet portal) voor detaillisten, leveranciers en tussenpersonen in de wonenbranche bovengenoemde hindernissen zou weghalen en digitale samenwerking in de wonenbranche mogelijk zou maken. CBW heeft daarom het initiatief genomen om Logifurn - een digitale marktplaats voor de primaire schakels in de wonenbranche - op te richten en de technische infrastructuur hiervoor te laten ontwikkelen. Met Logifurn krijgen detaillisten in de wonenbranche toegang tot het alsmaar groeiende aanbod van nationale en internationale leveranciers- catalogi. Logifurn is een slimme en overzichtelijke internettoepassing die ervoor zorgt dat een breed scala aan handmatige

handelingen in de order, artikel- en catalogiadministratie niet langer nodig is. Kansen op fouten nemen drastisch af. Het gevolg is administratieve lastenverlichting, tevreden klanten en snellere levertijden!

Doelstelling

Dit project is een vreemde eend in de bijt van O3D2009. Bij de start van het project was er immers al een standaard artikelbericht beschikbaar: CSA Pricat / Edifact. Dit was een resultaat van initiatieven die in het verleden reeds waren genomen om digitale samenwerking in de branche op te starten. De technische infrastructuur voor Logifurn was ook al van tevoren operationeel in een eerste release en er was ook al een stichting Logifurn die werd bestuurd door vertegenwoordigers van leveranciers en detaillisten. Omdat het hier om een ordergestuurde branche gaat, speelt de voorraad(sturing) van de goederen geen rol in deze branche. Het orderproces staat centraal.

Het doel van dit project heeft dan ook veel meer betrekking op het oplossen van de 'kip- en het ei'-problematiek van het starten van zo'n digitale marktplaats. Logifurn is geen commercieel initiatief, maar de ontwikkeling- en exploitatiekosten van het technisch platform moeten wel verdiend worden. De exploitatie van Logifurn ligt in handen van de Stichting Logifurn en alle deelnemende leveranciers en detaillisten hebben als abonnee een overeenkomst met Logifurn. Bij de start van het project waren de kosten veel hoger dan de opbrengsten, omdat er nog te weinig abonnees waren om de kosten te dekken.

Dit project was dan ook met name gericht op het zoveel mogelijk leveranciers en detaillisten te mobiliseren voor deelname aan Logifurn en het succesvol te koppelen aan het technisch platform. Tevens was het van belang om ervoor te zorgen dat de functionaliteit van de digitale marktplaats optimaal aansluit bij de wensen en behoeften van deze deelnemers.

Schakels

De volgende schakels in de distributieketen van meubelen, vloerbedekking, woningtextiel, keukens en raambekleding waren betrokken bij het project:

- Woonzaken: er zijn circa 9.320 woonzaken in Nederland (2009). Van het totale woonassortiment zijn de uitgaven aan grote meubelen (€ 3.200 miljoen), keukens (€ 2.400 miljoen) en vloerbedekking (€ 1.100 miljoen) het grootst. Voor alle segmenten geldt dat de bestedingen in 2009 lager waren dan in 2008, behalve voor de categorie kleinmeubelen. Circa 8.000 woonzaken hebben een account bij Logifurn, waarvan de meeste detaillisten geen betalende abonnees zijn. Een gemengde woonzaak (zowel meubels, keukens, vloerbedekking e.d.) heeft 200 - 300 leveranciers.
- Leveranciers: dit zijn fabrikanten en groothandels in meubelen, slaapkamers, keukens, badkamers, gordijnen, vloerbedekking, parket en woonaccessoires.. Er zijn in Nederland meer dan 1.000 leveranciers die leveren aan woonzaken. Ongeveer 30% van de handel loopt via de leveranciers in Nederland.
- Retail Service Organisaties: er is een concrete samenwerking van Logifurn met Euretco (New Sity en Topform aangesloten), VME Retail Nederland en Intres (Kijken Kiezen aangesloten)
- Automatiseerders: er zijn inmiddels koppelingen gemaakt tussen Logifurn en de volgende (voornamelijk) kassasystemen van detaillisten: Colijn IT, Uniliving 3 (alleen edifact catalogi), Colijn IT, Edishopper (alleen edifact catalogi), Colijn IT, Edicollection / Connect (leveranciersoplossing), JBS Multimedia, Phydys. Inclusief iframe /webservice koppeling (alle catalogi), Woontotaal, inclusief

alle csv catalogi met calculatie eenheden voor gordijnen, Trilogic (alle catalogi), Logictrade (alle catalogi), Telemos en Gilde Software

- Ketenmoderator: het beheer van het technisch platform waarop Logifurn haar digitale marktplaats heeft draaien is in beheer van Transus. Transus heeft inmiddels in opdracht van het projectbureau O3D2009 een technisch platform gebouwd dat geschikt is voor de gehele detailhandel gebouwd (zie hoofdstuk: een branchebreed communicatieplatform).

Aanpak

De aanpak was eenvoudig. Er is de nodige communicatie gepleegd in relevante vakbladen en tijdens branchebijeenkomsten. Daarnaast zijn er individuele gesprekken gevoerd met veel leveranciers en met alle automatiseerders. Het idee was dat er eerst voldoende leveranciers aangesloten moesten zijn om het voor de detaillisten interessant te maken om zich aan te sluiten. Tevens is er veel energie gestopt in de samenwerking met leveranciers van kassasystemen.

Daarnaast is er regelmatig een nieuwe release van Logifurn opgeleverd die weer extra functionaliteiten bevat. Belangrijke updates zijn o.a. de koppeling met Navigram geweest en de migratie van Logifurn naar een door Transus gebouwd platform, nadat de samenwerking met Eperium is beëindigd in 2010.

Er is via subsidie van EZ ook een traject met e-factureren gestart via Logifurn. Hierover is afzonderlijk gerapporteerd aan MinEZ en daarom wordt dit in deze rapportage buiten beschouwing gelaten.

Concrete eindresultaten

Logifurn had per 1 juni 2010 275 vaste betalende abonnees: 220 detaillisten en 55 leveranciers. Daarnaast waren er nog 50 proefabonnees actief, die op korte termijn konden besluiten om ook een vast abonnement te nemen. Tevens waren er 3.000 accounts voor detaillisten actief die gebruik maken van e-facturatie. Er zijn in het eerste half jaar van 2010 14.000 orders en 3.300 e-facturen afgehandeld.

Effecten

Het aantal detaillisten en leveranciers dat zich aansluit bij Logifurn lijkt langzaam maar zeker in een stroomversnelling te geraken. Eind 2010 zal CBW-Mitex dit platform waarschijnlijk niet meer financieel ondersteunen en zullen alle kosten (inclusief personeelskosten) uit de opbrengsten van de dienstverlening rondom Digitale Samenwerking gefinancierd moeten worden. De verwachting is dat dit gaat lukken.

Geleerde lessen

- Een samenwerkingsplatform en alle bijbehorende dienstverlening moet onafhankelijk zijn van de belangen van een van de schakels die actief zijn in de betreffende distributieketen
- De kwaliteit van de dienstverlening moet zeer hoogwaardig zijn. Men kan anders wachten op reacties als "zie je wel het werkt niet"
- Branchevertegenwoordigers moeten het initiatief "echt" ondersteunen en daadkracht tonen. (Geen ja zeggen, nee doen.)
- De doelgroep moet begrijpen waar het over gaat en wat het oplevert. Digitale Samenwerking is lastig uit te leggen aan praktisch ingestelde ondernemers. Dit vereist de nodige aandacht van kennisinstituten als HBD.

- Er moet voldoende funding zijn om de lange aanloopfase te kunnen bekostigen (het kost altijd meer dan men denkt, en het duurt langer dan men denkt voordat de benodigde kritische massa is bereikt)
- De automatiseerders (m.n. de leveranciers van kassasystemen) hebben soms geen belang bij verbeteringen op het terrein van digitale samenwerking. Een samenwerkingsplatform kan hier een sturende rol in spelen, zodat tegenwerking van deze schakels niet tot ernstige vertragingen e.d. leidt.

Digitale Samenwerking in lectuur (tankshops)

Kort profiel van dit project

- Distributieketen(s): lectuur die aan particulieren wordt verkocht via tankshops
- Betrokken schakels: tijdschriftendistributeurs, tankshops, softwareleveranciers en een ketenmoderator (TWS)
- Centraal artikelbestand: ja, in beheer bij de ketenmoderator
- Focus: verminderen administratieve lasten die het kost om lectuurartikelen te voorzien van unieke artikelcode
- Externe ondersteuning: Datacom Advies

Aanleiding

Het kenniscentrum van de tankstationbranche - Tanksen Wassen Shoppen (TWS) - is in 2005 gestart met de TWS Shopmonitor om de tankstationondernemers meer inzicht te verschaffen in hun assortiment (samenstelling, rotatie, hardlopers, langzaamlopers, etc.). Via deze monitor meet TWS van gemiddeld 200 tankshops de verkoopdata van artikelen op EAN-niveau (artikelcode) en gebruikt hiervoor een inbelverbinding die de transactiegegevens van verschillende kassasystemen ophaalt.

De doelstelling van de TWS Shopmonitor is het verbeteren van het assortiment en het rendement van de zelfstandige tankshops. Ten behoeve van de TWS Shopmonitor was er door TWS reeds een centraal artikelbestand ontwikkeld en in gebruik genomen. Het streven van TWS was om alle artikelen in het centraal artikelbestand te identificeren aan de hand van een uniforme artikelcode: de EAN-code (bekend van de barcode, en wordt ook wel GTIN = global trade item number genoemd). Het voordeel van het gebruik van het centraal artikelbestand van TWS zou zijn dat alle artikelen uniform werden geïdentificeerd én dus onderling met elkaar konden worden vergeleken ten behoeve van de benchmarks.

Echter, helaas was het TWS niet gelukt om alle artikelen te voorzien van een unieke artikelcode (EAN). Veel tankshops maakten voor diverse (groepen) artikelen nog gebruik van eigen artikelcodes (PLU codes = Price Lookup Codes). Het nadeel van het gebruik van deze PLU codes is dat hierdoor de artikelgegevens van verschillende tankshops niet meer met elkaar vergelijkbaar zijn. Met als gevolg dat ondernemers veel minder grip hebben op deze (groepen) artikelen, omdat ze geen gegevens omtrent omzet, marge en derving met elkaar kunnen vergelijken. PLU codes worden toegekend aan arbeidsintensieve artikelen (met een hoog verloop van codes: bv. elke weekeditie van Elsevier krijgt een ander EAN-nummer) én de artikelen die niet centraal worden ingekocht. Deze artikelen behoren doorgaans tot de artikelgroepen lectuur, bloemen en planten en bakery. Voor lectuur geldt zelfs vaak dat alle artikelen in deze groep dezelfde PLU code krijgen toegewezen. Het spreekt voor zich dat ondernemers die dezelfde PLU code toekennen aan alle lectuur artikelen, geen enkel inzicht hebben in wat er binnen deze artikelgroep gebeurt in hun winkel.

TWS heeft elke EAN-code en elke PLU-code van elke ondernemer ingedeeld in 22 hoofdgroepen en 107 subgroepen. Op deze wijze kunnen de deelnemers aan de TWS Shopmonitor hun verkopen benchmarken binnen deze groepen. Echter, met name voor een artikelgroep als lectuur geldt dat dit de individuele ondernemer te veel tijd kost. Het dagelijks aanpassen van de gewijzigde EAN-codes als gevolg van

prijswijzigingen of een nieuwe editie en het toekennen van PLU-codes bij ontbrekende EAN-codes betekent dat lectuur een zeer arbeidsintensief onderhoud nodig heeft. Elke editie van een bestaande titel, elke nieuwe titel en elke prijswijziging van een titel betekent meestal dat er een nieuwe EAN-code aan de betreffende titel wordt toegewezen.

Hier staat tegenover dat de marge op lectuur minimaal is. Sommige ondernemers hebben dan ook besloten uit rendementsoverwegingen om het aantal titels in hun tankshop te minimaliseren of zelfs de hele artikelgroep te saneren. Quote van een tankshop eigenaar: „*ik zet liever chips in die lectuurbakken, dan verdien ik er tenminste nog wat aan*”. Daarnaast zijn er nog steeds veel ondernemers die gebruik maken van één ‘verzamelcode’ voor alle titels en deze ondernemers hebben dus geen grip op de verkoop van individuele titels.

Bij de start van het project ‘Digitale Samenwerking Tankshops’ is besloten om het verbeteren van het centraal artikelbestand van de TWS Shopmonitor in het kader van dit project te beperken tot de artikelgroep lectuur. De verwachting was dat hierdoor de kans op het succesvol realiseren van lastenvermindering van de ondernemers het grootst zou zijn.

Doelstelling

Het verhogen van de efficiency van zowel het aanleveren van artikelgegevens door leveranciers aan het centraal artikelbestand van de TWS Shopmonitor als het verspreiden van artikelgegevens uit dit artikelbestand naar de systemen van de individuele tankshops. Dit moet leiden tot een administratieve lastenverlichting van de deelnemers aan de TWS Shopmonitor, zodat deze op termijn opgeschaald kan worden van 200 deelnemers naar 3.000 deelnemers. Daarnaast moet het ook leiden tot beter inzicht van de ondernemers in o.a. hun voorraadbeheer, out-of-stock en verkoop van specifieke titels. Uiteindelijk moet dit allemaal op zijn beurt resulteren in meer rendement voor de ondernemer.

Schakels

De volgende schakels in de distributieketen van lectuur waren betrokken bij het project Digitale Samenwerking Tankshops:

- **Tankshops:** er zijn in Nederland circa 2.500 zelfstandige tankstations met winkel. Deze tankstations verkopen via hun winkels aan particulieren vooral dranken, ijs, zoetwaren, voorverpakte broodjes, snacks, tabak en lectuur. De bestedingen in de tankshops groeien jaarlijks. In 2007 werd er door consumenten voor € 1.677 miljoen euro (inclusief BTW) besteed in de tankshops (let op: dus niet aan brandstof, maar aan de hiervoor genoemde artikelen). De belangen van de zelfstandige tankstationondernemers, huurders en eigen vergunninghouders worden behartigd door de Belangenvereniging Tankstations (BETA). BETA is met 750 aangesloten leden, met in totaal 1.200 tankstations, de grootste organisatie in deze branche. BETA heeft namens haar leden actief deelgenomen aan het project, in samenwerking met Tanken Wassen Shoppen (TWS), het kenniscentrum van de tankstationbranche.
- **Tijdschriftendistributeurs:** Aldipress is marktleider op het gebied van trademarketing en distributie van tijdschriften, stripalbums, romans en puzzels voor de losse verkoop. Het assortiment van Aldipress bestaat uit 600 titels van 170 verschillende uitgevers. Aldipress maakt deel uit van Sanoma Trade. Onder regie van Betapress vindt een breed scala tijdschrifttitels hun weg naar zo'n 8.000 verkooppunten en de abonnees. Naast tijdschriften houdt Betapress zich ook bezig met de distributie van aanverwante artikelen als boeken, agenda's en

kalenders, tradingcards, verschillende merchandiserartikelen en hype artikelen. Betapress maakt deel uit van Audax. Beide distributeurs hebben in augustus 2007 aangegeven dat zij bereid waren om deel te nemen aan het project. Zowel Betapress als Aldipress zagen hun deelname als een mogelijkheid om het negatieve beeld van hun artikelgroep (te arbeidsintensief t.o.v. een kleine marge) bij de tankshopeigenaren te verbeteren.

- Automatiseerders: bij digitale samenwerking spelen de leveranciers c.q. ontwikkelaars van kassasystemen een belangrijke rol. Zij zijn doorgaans de partij die de informatiesystemen van detaillisten enerzijds en leveranciers anderzijds aan elkaar 'knopen'. In een 'digitale' distributieketen zijn softwareleveranciers c.q. -ontwikkelaars een belangrijke secundaire schakel. De zelfstandige tankshops maken met name gebruik van informatiesystemen die ontwikkeld zijn door Extendas, Lodder en Microsoft (Navision). Deze systemen ondersteunen de tankshophouders hoofdzakelijk bij het bestellen en bij het voorraadbeheer. In de winkel zelf wordt doorgaans alleen van een betaalautomaat gebruik gemaakt en wordt er zelden een uitgebreid kassasysteem gebruikt. Zowel Extendas als Lodder hebben deelgenomen aan dit project. Er zijn slechts enkele deelnemers aan de TWS Shopmonitor die gebruik maken van Navision, waardoor deze buiten beeld is gebleven. Extendas levert een administratief en logistiek back-office systeem - Fueloffice - aan circa 1.000 tankshops. Lodder Applicaties heeft speciaal voor het stand-alone tankstation een complete Windows-productlijn ontwikkeld, die door Lodder op de markt wordt gebracht onder de verzamelnaam versie 5. Alle versie 5-applicaties zijn als los, volledig zelfstandig werkend pakket verkrijgbaar. Bij gezamenlijk gebruik werken de verschillende pakketten volledig geïntegreerd. Er maken circa 250 tankshops gebruik van de applicaties van Lodder.
- Ketenmoderator: in dit project heeft TWS gefunctioneerd als een ketenmoderator, die het centraal artikelbestand beheert en tevens als 'kraamkamer' voor de geboden oplossing heeft gefungeerd. TWS heeft er op toegezien dat de oplossing die is ontwikkeld ten behoeve van lectuur, ook voor andere artikelgroepen gebruikt kan worden en tevens dat de oplossing onafhankelijk van de softwareleveranciers inzetbaar is (geen 'lock-in'). De oplossing moet voor zo veel mogelijk ondernemers gebruikt kunnen worden.

Aanpak

De voorbereidingsfase van het project heeft plaatsgevonden van mei t/m augustus 2007. Er zijn gesprekken gevoerd met Aldipress en Betapress, waarbij hun deelname aan het project is verkregen. In deze fase is tevens besloten om in eerste instantie te starten met tankshops die gebruik maken van het systeem van Extendas. De reden hiervoor was dat Extendas reeds een module artikelvergelijk had ontwikkeld voor zoetwaren die afkomstig zijn van leverancier Lekkerland. De verwachting was dat een vergelijkbare functionaliteit nodig was om de administratieve lasten bij de artikelgroep lectuur te verminderen. In juni 2007 heeft Extendas aangegeven dat zij bereid was deel te nemen aan het project.

Tenslotte zijn tijdens de voorbereidingsfase in overleg met de ondernemers de functionele vereisten van de gewenste oplossing uitgewerkt, en zijn deze afgestemd met Extendas.

Daarna is de bouwfase van het project gestart. In oktober 2007 heeft TWS een applicatie Centraal Artikelbeheer Lectuur gebouwd. Deze applicatie is onafhankelijk van softwareleveranciers én artikelgroep. Dit wil zeggen dat leveranciers van andere artikelgroepen (bv. Lekkerland voor zoetwaren) en andere

softwareleveranciers (zoals Lodder en Microsoft Navision) ook aangesloten kunnen worden op deze applicatie. Uiteraard moesten ook Aldipress en Betapress aanpassingen in hun systemen aanbrengen en dat geldt ook voor Extendas (ten behoeve van de tankshops die hun systeem gebruiken).

Ten behoeve van de testfase zijn in november 2007 testondernemers benaderd. Er zijn 7 ondernemers bereid gevonden om deel te nemen aan de test met in totaal 30 tankshops. De test is op 6 februari 2008 formeel gestart. Tijdens de eerste testen bleek dat er - omdat er zoveel EAN-codes zijn - behoefte was aan een zoekfunctie in het huidige systeem van Extendas. Daarna verliep de test heel succesvol. In de loop van 2008 zijn er directe koppelingen gerealiseerd met de systemen van Betapress en Aldipress.

In oktober 2008 zijn de voorbereidingen gestart voor een vergelijkbaar traject met de gebruikers van het systeem van Lodder. Lodder heeft een lange voorbereidingstijd nodig, maar in maart 2009 kan TWS op Shopplaza 2009 alle tankshop eigenaren informeren over een te starten test met het systeem van Lodder. Er melden zich 7 ondernemers die interesse hebben voor deelname aan deze test. Lodder blijft echter problemen houden met de aanpassingen in haar systeem en uiteindelijk duurt het tot september 2009 dat Lodder alles goed voor elkaar heeft. Lodder heeft inmiddels niet alleen een artikelvergelijk functionaliteit voor de artikelgroep lectuur ingebouwd, maar direct ook voor de artikelgroep Tabak. De ondernemers zijn hier heel tevreden mee, want ook de artikelgroep tabak is qua onderhoud heel arbeidsintensief en deze artikelgroep heeft daarnaast een omzetaandeel van circa 60% in hun winkel. Zowel Aldipress als Betapress hebben aangegeven dat zij deelnemen aan een lectrurtest met Lodder. Het verloop van deze test verloopt moeizaam, en is in juni 2010 nog niet goed van de grond gekomen.

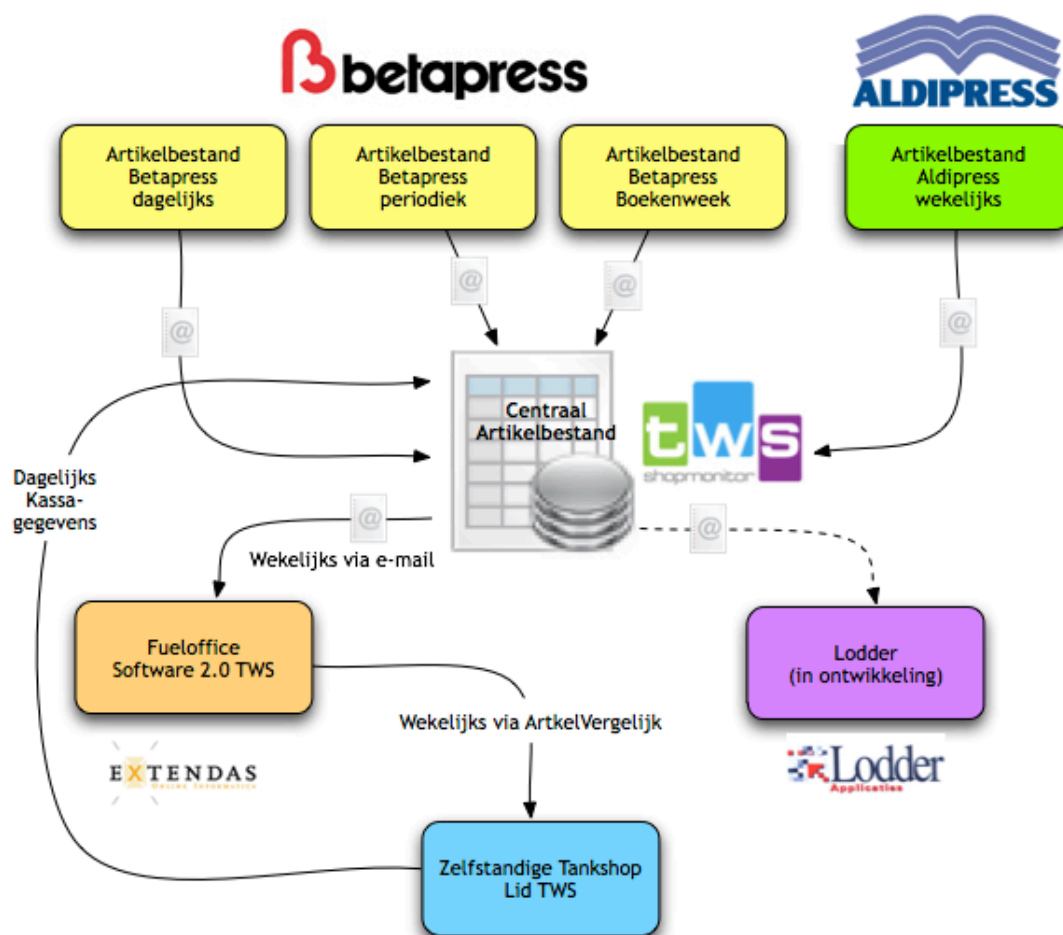
Extendas is inmiddels gestart met de uitrol van haar oplossing naar haar 1.000 gebruikers.

Concrete eindresultaten

Het eindresultaat van dit project is een centraal artikelbestand dat periodiek actuele artikelgegevens krijgt aangeleverd van Aldipress en Betapress. Dit artikelbestand is tevens gekoppeld aan alle kassasystemen van Extendas (ruim 1.000 tankshops). Aldipress en Betapress leveren periodiek (wekelijks en dagelijks) hun bestanden aan via de mail aan TWS. Elke vrijdag voegt TWS deze gegevens samen in het Centraal Artikelbestand en worden deze gegevens vervolgens gekoppeld aan de door TWS gevoerde artikelgroepindeling (is de standaard binnen deze branche). Vanuit het Centraal Artikelbestand wordt een cumulatief bestand klaargezet in het gewenste formaat van Extendas en lodder. Extendas zorgt er voor dat dit bestand terecht komt in de systemen van de tankshops. Lodder is nog niet zover. Gewijzigde EANs (nieuwe artikelen of prijswijzigingen) worden op basis van ingangsdatum klaargezet in het systeem. Nieuwe titels zijn hierdoor apart inzichtelijk. Als een ondernemer besluit de betreffende titel op te nemen in zijn assortiment, dan kan deze ondernemer dit op een eenvoudige wijze aangeven. Nadat hij dit heeft aangegeven kan de ondernemer de betreffende titel opnemen in zijn assortiment en gaan bestellen. Als een artikelcode (EAN) is gewijzigd op basis van een prijswijziging, dan wordt het artikel toch gekoppeld aan het juiste artikelnummer.

Vanaf dat moment voert de tankshop eigenaar de specifieke EAN met de door TWS aangegeven omschrijving en kan deze eigenaar vervolgens deze artikelen tot detail niveau vergelijken via de TWS Shopmonitor.

Figuur 12. Het proces van Centraal Artikelbeheer Lectuur bij de tankshops



Dankzij bovenstaand proces heeft elke deelnemende tankshop eigenaar voortaan grip gekregen op alle goedlopende titels. De tankshop eigenaren die gebruik maken van Fueloffice (Extendas) hebben inmiddels verzocht om hun systemen direct te koppelen aan die van beide tijdschriftendistributeurs. Zowel Betapress als Aldipress waren hier in het begin wat huiverig voor, maar zijn uiteindelijk akkoord gegaan. De gebruikers van Fueloffice hebben er voordeel van dat de 'Artikelvergelijk' functie, die centraal staat in bovenstaand proces een integraal onderdeel vormt van het huidige systeem. Zodra bovengenoemde koppeling is gerealiseerd, betekent dit dat de hiervoor geschetste oplossing voor lectuur zonder extra kosten beschikbaar komt voor alle 1.000 tankshops die gebruik maken van dit systeem. Op deze manier wordt voor alle tankshop eigenaren een kostenbesparing gerealiseerd. Naast de directe koppeling met de tijdschriftendistributeurs krijgt elke tankshop eigenaar de mogelijkheid om kosteloos deelnemers te worden van de TWS Shopmonitor. Daarmee krijgen zij grip op de artikelgroep lectuur, met als voordeel een mogelijke rendementsverbetering voor deze categorie.

Effecten

Tijdens de test met Extendas bleek dat de gemiddelde besparing per tankshop in totaal 90 minuten per week bedraagt. Het gaat hier om 60 minuten besparing op onderhoud (in verband met wijzingen en ontbreken van artikelcodes) en 30 minuten besparing omdat men meer grip heeft op verkoop, voorraad en inkoop van lectuur. Dankzij de ontwikkelde oplossing kunnen tankshops voortaan op artikelniveau (EAN) de titels volgen, terwijl men in het verleden uitsluitend

informatie had op het niveau van de artikelgroep lectuur als geheel (verzamelknop). Landelijke toplijsten van goedlopende titels of lijsten die afkomstig zijn van TWS Shopmonitor kunnen nu per shop worden vergeleken met de eigen titels.

De voorziening die tijdens dit project is ontwikkeld wordt aangeboden aan 1.000 shops die gebruik maken van FuelOffice (Extendas). Het gemiddeld uurloon van functiegroep 2 CAO Beta bedraagt 9 euro per uur. Dit betekent dat de gerealiseerde lastenverlichting op jaarbasis per tankshop 700 euro bedraagt. De totale lastenverlichting voor de tankshops die gebruik maken van FuelOffice bedraagt 700.000 euro op jaarbasis. Hiertegenover staat 0 euro aan additionele kosten voor aansluiting op het Centraal Artikelbestand en gebruik van de Artikelvergelijk Lectuur module binnen FuelOffice. Deze module is namelijk een integraal onderdeel van FuelOffice.

Geleerde lessen

- De rol van software leveranciers bij het ontwikkelen en introduceren van standaardberichten in een distributieketen moet niet worden onderschat. Zij zijn de secundaire schakel die alle primaire schakels aan elkaar knoopt. En als dat niet gebeurt, dan zal Digitale Samenwerking niet van de grond komen binnen een distributieketen. Veel software leveranciers hebben zelf dergelijke koppelingen al geregeld via één of één koppelingen van hun kassasysteem met de (in de meeste gevallen) ERP-systemen van belangrijke leveranciers die handelsartikelen leveren aan hun klanten. Hierdoor ontstaat het risico van vendor lock-in. In de tankshop branche zien we dat ook het vermogen van softwareleveranciers om hun systeem aan te passen aan de eisen die een open standaard hieraan stelt, de adoptie van deze standaard sterk kan beïnvloeden. De case met Lodder bewijst dit.
- Het is van belang om bij de start van elk project de scope goed te bepalen. Het project met de tankshops was niet zo succesvol verlopen als bij de start van het project de focus voor de lectuur als enige produktgroep niet was gekozen.

Digitale Samenwerking Tweewielers

Kort profiel van dit project

- Distributieketen(s): fietsen, onderdelen en accessoires die aan particulieren worden verkocht via rijwielzaken.
- Betrokken schakels: fabrikanten, importeurs, groothandels, detaillisten, retail service organisaties, softwareleveranciers en ketenmoderator
- Centraal artikelbestand: speelt in dit project een belangrijke rol
- Focus: effectiever en sneller reageren op de behoeften en wensen van klanten, verminderen van voorraadkosten en administratieve lasten
- Externe ondersteuning: Empuls B.V.

Aanleiding

„Veel tijd gaat nu nog verloren aan tijdrovende administratieve en logistieke activiteiten. In plaats van aan voorraadbeheer besteed ik deze tijd liever aan de presentatie van mijn winkel en aan het informeren van mijn medewerkers over nieuwe producten. Dat levert tenminste tevreden klanten op en een flinke omzetstijging”, Kees de Mooij, Fiets en Fitness, Bergen op Zoom.

“In onze branche ontbreekt het totaal aan afspraken over standaardomschrijvingen, zoals in de elektrobranche het geval is. Als ik een stuurlint van vijf verschillende leveranciers wil invoeren, stuit ik op vijf verschillende omschrijvingen. Dat is ontzettend lastig, want je kunt niks importeren in het systeem of je bestand vervuult. Onze softwareleverancier, Vendit, is nu bezig een eigen database met gestandaardiseerde omschrijvingen op te zetten en heeft daarvoor contact met alle grote leveranciers. Maar eigenlijk begrijp ik niet waarom dit onderwerp niet serieus is opgepakt door RAI en BOVAG.”, John van Herwerden, Van Herwerden, Voorburg 2005.

De Nederlandse tweewielerbranche is al jaren een bloeiende keten van fabrikanten, groothandel en detailhandel. Fietsen is hot. Het is milieuvriendelijk en gezond voor jong en oud. De branche komt met innovatieve producten: van hightech materiaal voor echte sportievelingen tot de ‘e-bike’ (de trapondersteunende fiets). Maar voor hoe lang nog? De markt verandert, consumenten worden veeleisender en machtiger en dankzij internet wordt het aanbod transparanter. De internationale concurrentiepositie van de Nederlandse fiets staat onder druk. Het tij kan worden gekeerd door niet langer het aanbod maar de vraag van de klant centraal te stellen.

De tweewielerbranche werkt op dit moment nog steeds sterk aanbodgericht. Men gaat uit van een voorspelbare vraag. Lange levertijden vormen geen probleem: de detaillisten plaatsen hun jaarlijkse bestelling in september. Inspelen op de vraag van hun klanten en in het seizoen bijbestellen is slechts beperkt mogelijk. Echter, anno 2008 (de start van het project) weten klanten, vooral dankzij internet, wat er te koop is. Men is op de hoogte van de nieuwste modellen en wil op zijn wenken bediend worden.

Consumenten vereisen flexibiliteit, maatwerk, snelle levertijden en goede service. Detaillisten kunnen hier echter lang niet altijd aan voldoen, omdat de distributieketen waar zij deel van uit maken niet flexibel genoeg op deze wensen en behoeften kan inspelen. Vraag en aanbod komen in deze branche steeds verder

uit elkaar te liggen. Dit leidt niet alleen tot (deels onverkoopbare) voorraden, maar ook tot ontevreden klanten die hun heil elders gaan zoeken.

De brancheorganisaties BOVAG (detaillisten) en RAI (leveranciers) hebben de hiervoor omschreven signalen goed opgepakt en vertaald naar actie.

„In 2007 hebben we om tafel gezeten met vijftig tweewielerondernemers. Ook uit deze groep kwam naar voren dat het onnodig veel tijd kost om een winkel geautomatiseerd te krijgen. Om de verschillende codes en artikelbeschrijvingen van de diverse leveranciers op één lijn te krijgen, is een medewerker een halve dag per week kwijt. Dit is natuurlijk te gek voor woorden en moet anno 2008 snel anders. Wij adviseren en stimuleren onze ondernemers om slim digitaal samen te gaan werken. We willen het wiel niet opnieuw uitvinden en maken daarom graag gebruik van het programma Over de Digitale Drempel 2009, mogelijk gemaakt door het Hoofdbedrijfschap Detailhandel en het ministerie van Economische Zaken.”
Wim van Vliet, voorzitter Stichting Digitaal Samenwerken Tweewielerbranche en oud voorzitter BOVAG Tweewielerbedrijven.

BOVAG en RAI hebben in 2007 de situatie in de tweewielerbranche in kaart gebracht via gesprekken met de belangrijkste primaire schakels in de distributieketen van fietsen, onderdelen en accessoires:

- detaillisten (tweewielerzaken);
- fabrikanten Batavus, Giant, Koga Miyata, Loekie en Sparta;
- groothandels AGU, Juncker en Kruitbosch;
- retail service organisaties Bike Totaal, Biretco, Twico en ZEG.

Het draagvlak voor een branchebreed project gericht op Digitale Samenwerking in de tweewielerbranche bleek groot. In oktober 2007 is dit project vanuit O3D2009 van start gegaan en heeft het projectbureau O3D2009 aan Empuls B.V. opdracht verleend om Bovag en RAI te ondersteunen bij de uitvoering van dit project.

Doelstelling

De doelstelling van dit project luidt: *„Het op onafhankelijke, precompetitieve en open wijze stimuleren van digitale samenwerking, zodat ondernemingen in de tweewielerbranche op eenvoudige, efficiënte en effectieve wijze elektronische informatie met elkaar kunnen uitwisselen. Hierdoor zijn de bedrijven individueel en de keten als geheel beter in staat te reageren op de vraag van de klanten, dit met behoud van efficiency en beperkingen van risico's”*

Schakels

De volgende schakels in de distributieketen van fietsen, onderdelen en accessoires waren het meest actief betrokken bij het project:

- Rijwielzaken: er zijn circa 2.770 rijwielzaken in Nederland. In 2007 zijn 1,4 miljoen nieuwe en meer dan een half miljoen gebruikte fietsen verkocht, goed voor een omzet van 1,1 miljard euro. 80 tot 90% van de fietsen wordt op voororder ingekocht. Het aanbod aan fietsen omvat circa drieduizend verschillende modellen. Een gemiddelde rijwielzaak verkoopt jaarlijks vierhonderd à vijfhonderd fietsen. Er wordt daarnaast voor ruim 300 miljoen euro besteed aan onderdelen, accessoires en reparaties. Hiervan nemen de rijwielzaken 70% voor hun rekening. Als het alleen om reparaties gaat, hebben de rijwielzaken een marktaandeel van 95%. Deze bedrijven worden vertegenwoordigd door brancheorganisatie BOVAG. Ruim 1.300 fietsbedrijven (die meerdere winkels kunnen hebben) zijn lid van BOVAG.

- Leveranciers: dit zijn fabrikanten, importeurs en groothandels van fietsen, onderdelen en accessoires. Deze leveranciers worden vertegenwoordigd door RAI Vereniging afdeling Fietsen. Deze afdeling heeft 38 leden. De volgende fabrikanten hebben actief deelgenomen aan het project: Gazelle, Giant en Accell Group (voert als merken o.a. Batavus, Sparta, Koga Miyata en Loekie). Daarnaast hebben de groothandels AGU en Kruitbosch deelgenomen aan het project.
- Retail Service Organisaties: dit zijn organisaties die services ter bevordering van een professionele bedrijfsvoering en rendement aanbieden aan detaillisten die zich bij het hebben aangesloten. Deze services kunnen betrekking hebben op o.a. franchising, inkoop (groothandel), marketing en promotie, financiën, automatisering, etc. De volgende RSO's waren betrokken bij het project: Twico, Biretco, Bike Totaal en ZEG (Zweirad Experten Gruppe)
- Automatiseerders: bij digitale samenwerking spelen de leveranciers c.q. ontwikkelaars van kassasystemen een belangrijke rol. Zij knopen de informatiesystemen van leveranciers en detaillisten aan elkaar en vormen zodoende een belangrijke secundaire schakel als het gaat om digitale samenwerking. Aan dit project namen de volgende drie automatiseerders actief deel:
 - Vendit: richt zich sinds begin 1986 op de automatisering van detaillisten (30 branches), groothandels en franchise- en inkooporganisaties. Het bedrijf heeft meer dan 5.500 klanten in Nederland (verspreid over 30 branches).
 - Adsoft: een Belgisch bedrijf dat zich sinds 1998 richt op het leveren van kassasystemen aan tweewielerzaken in Nederland. Adsoft heeft ongeveer 150 klanten in Nederland.
 - Sure-IT: is gespecialiseerd in het automatiseren van de rijwielbranche. Meer dan 500 rijwielzaken werken met het WilMar2000 software pakket om hun voorraden, verkopen, klantenbestanden en hun werkplaatsadministratie bij te houden.
 - Ketenmoderator: Transus heeft als ketenmoderator een communicatieplatform ontwikkeld ten behoeve van de tweewielerbranche. Dit platform is eind mei 2010 opgeleverd en zal tijdens de uitgebreide pilot worden gebruikt door de deelnemers aan deze pilot.

Aanpak

Het project is uitgevoerd via de volgende stappen:

1. Het inventariseren van alle bestaande initiatieven op het terrein van digitale samenwerking (inclusief een stakeholders analyse): bij de start van het project zijn er uitvoerig gesprekken gevoerd met diverse leveranciers, retail service organisaties, tweewielerzaken en automatiseerders. Naar aanleiding van deze inventarisatie is bepaald welke schakels actief betrokken worden bij het project en is tevens de scope van het project bepaald, onder meer door onderscheid te maken in productgroepen. Binnen het project zijn de productgroepen fietsen, onderdelen en accessoires gekozen.
2. Het opzetten van een projectorganisatie, waarbij zoveel mogelijk rekening is gehouden met de vertegenwoordiging van alle bedrijven in de branche en de effectiviteit van de organisatie. De projectorganisatie bestond uit een dagelijks en algemeen bestuur, waaraan de projectleider (Empuls) verantwoording schuldig was. In deze besturen waren leveranciers (zowel fabrikanten als groothandels) en detaillisten gelijkwaardig vertegenwoordigd (o.a. via Bovag en Rai). Er is in de loop van het project gekozen voor een onafhankelijk voorzitter

(Wim van Vliet). Voor het uitvoeren van verschillende onderdelen van het project zijn verschillende werkgroepen opgericht:

- werkgroep organisatie;
- werkgroep IPC-aanvraag;
- werkgroep rapportage & communicatie;
- werkgroep referentiemodel;
- werkgroep artikelinformatie;
- werkgroep infrastructuur (met subwerkgroepen stamgegevens, vraag- en aanbodprocessen en infra en techniek);
- werkgroep proof of concept
- werkgroep voorbereiden pilotprojecten

3. Het oprichten en (stapsgewijs) inrichten van een samenwerkingsplatform, waarin zowel leveranciers als detaillisten op gelijkwaardige wijze zijn vertegenwoordigd.

Dit samenwerkingsplatform moet voldoende draagvlak binnen de branche hebben en zorgt ervoor dat er afspraken over de inhoud en vorm van standaardberichten worden voorbereid en genomen. Daarnaast is het samenwerkingsplatform tevens de opdrachtgever voor een eventueel in te schakelen ketenmoderator en worden de activiteiten van het samenwerkingsplatform gefinancierd vanuit contributies van deelnemende detaillisten en leveranciers.

Binnen de tweewielerbranche is het Platform Digitaal Samenwerken Tweewielerbranche (DST) opgericht (www.tweewielerdigitaal.nl). De werkgroep organisatie had als taak het vormgeven van het samenwerkingsplatform en haar activiteiten.

Daarnaast is een professionele en tijdige communicatie essentieel om te komen tot een succesvolle digitale samenwerking in een distributieketen. Een goede communicatie draagt bij aan het verkleinen van risico's en het vergroten van het draagvlak. De werkgroep rapportage en communicatie had als taak om tijdige en volledige communicatie te verzorgen naar de doelgroepen op basis van openheid en transparantie.

4. Het uitwerken van een referentiemodel. In een referentiemodel worden alle ketenprocessen, informatiestromen en relevante ontwikkelingen uitgebreid beschreven. De ketenprocessen beschrijven hoe leveranciers en detaillisten in een branche met elkaar samenwerken c.q. samen willen werken. In de tweewielerbranche bestond geen gemeenschappelijk referentiekader als het gaat om elektronische informatie-uitwisseling. Mede hierdoor ontstond er in de praktijk regelmatig begrip- en spraakverwarring en was het lastig om afspraken en standaarden met elkaar af te spreken. De werkgroep referentiemodel had als taak om voor alle betrokkenen in de tweewielerbranche een helder referentie-/begrippenkader te creëren. Dit referentiemodel vormt de basis voor zowel de standaardberichten, het artikelbestand en het functioneel ontwerp voor het communicatieplatform dat gebruikt gaat worden om de artikelgegevens en standaardberichten uit te wisselen tussen de verschillende schakels in de distributieketens van de tweewielerbranche.
5. Scoping en opstellen van standaardberichten en andere afspraken: de scope met betrekking tot standaardberichten is in eerste instantie beperkt tot het artikelbericht. Er is besloten om de artikelinformatie voor de productgroepen fietsen, onderdelen en accessoires te structureren en gedetailleerd te gaan beschrijven. De werkgroep artikelinformatie is opgericht om deze artikelinformatie voor de komende jaren te onderhouden c.q. te beheren en

deze artikelinformatie door te ontwikkelen naar een standaard artikelbericht, dat een breed draagvlak heeft binnen de branche en veelvuldig gebruikt wordt door alle schakels. Er is door de werkgroep tevens een voorstel uitgewerkt voor de wijze waarop het beheer van de standaarden (artikelinformatie) georganiseerd kan worden. Deze beheerorganisatie wordt onderdeel van het samenwerkingsplatform.

6. Het uitvoeren van een Proof-Of-Concept: voordat er een uitgebreide pilot of uitrol van de ontwikkelde standaarden plaats kan vinden, moet eerst op zeer beperkte schaal aangetoond worden dat deze in de praktijk toegepast kunnen worden. Een proof-of-concept is daarnaast handig voor alle deelnemende partijen om alvast - zonder grote investeringen - een voorproefje te krijgen van wat men te wachten staat als de uitrol c.q. pilot daadwerkelijk gaat starten. Door de werkgroep Proof-of-Concept is in de tweewielerbranche - voorafgaand aan definitieve keuze voor Transus - een praktische proef uitgevoerd met 10 fietsen van leverancier Giant en 10 artikelen uit de productgroepen onderdelen en accessoires afkomstig van leverancier Agu. De artikelgegevens van de gekozen artikelen zijn door genoemde leveranciers klaargezet en opgehaald en ingelezen op reeds beschikbare communicatie infrastructuur van twee mogelijke ketenmoderators (Eperium/Transus en OneTrail). Vervolgens zijn deze artikelgegevens opgehaald vanaf deze communicatieplatforms en ingelezen door een kassasysteem van softwareleverancier Adsoft. Het proof-of-concept is succesvol uitgevoerd. Tevens zijn diverse, branchespecifieke eisen naar voren gekomen, die vanuit de tweewielerbranche gesteld worden aan een centraal communicatieplatform. Deze zijn in de volgende stap meegenomen.
7. Het ontwerpen en inrichten van de technische infrastructuur voor het communicatieplatform: een belangrijk verschil met andere projecten is dat de pilot in de tweewielerbranche als extra stap het ontwikkelen van een technisch communicatieplatform ten behoeve van de branche heeft uitgevoerd. Een dergelijke platform werd nog nergens gebruikt in deze branche. Er was uitsluitend sprake van diverse één-op-één koppelingen tussen leveranciers en retail service organisaties of zelfstandige detaillisten. Deze koppelingen zijn doorgaans in handen van de softwareleverancier die het kassasysteem van de detaillisten levert. Hiervoor worden verschillende technische oplossingen gebruikt, wat vaak leidt tot technisch complexe situaties, hogere investeringskosten voor alle betrokken partijen en verhoging van de drempel(s) voor de introductie en implementatie van een branchebrede standaardoplossing.

De werkgroep infrastructuur had als taak om heldere afspraken te formuleren over de te gebruiken technische infrastructuur en deze op een kostenvriendelijke wijze aan te bieden aan de branche. Vanwege de omvang c.q. breedte van het onderwerp en de vereiste snelheid van opleveren zijn meerdere subwerkgroepen aan de slag gegaan. Het bedrijf Eperium - een serviceprovider die ervaring heeft met dergelijke trajecten - heeft in overleg met de subwerkgroepen een functioneel ontwerp van het branchebrede communicatieplatform uitgewerkt. Op basis van dit functioneel ontwerp is na een aanbestedingsprocedure Transus gekozen om aan de slag gegaan met de bouw van een communicatieplatform voor de tweewielerbranche. Bij de bouw van dit platform is er steeds rekening mee gehouden dat het platform moet kunnen dienen als een detailhandelsbreed platform, dat in meerdere branches gebruikt kan worden.

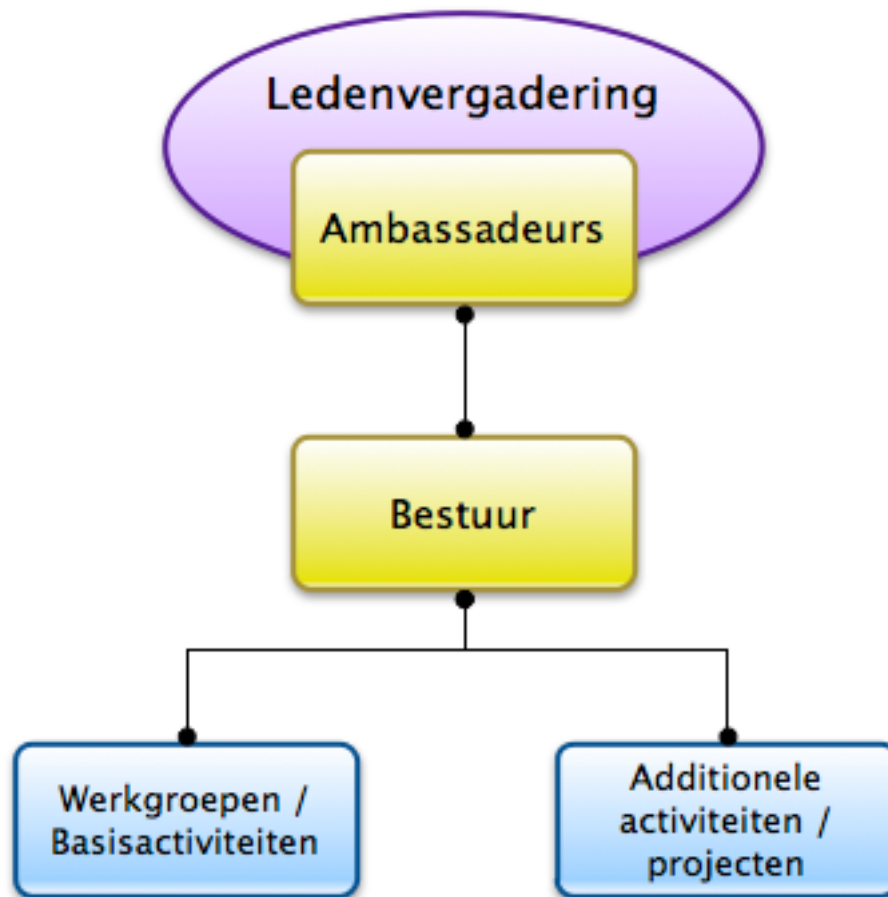
8. Het aanvragen van subsidiabele projectkosten voor de uitvoering van de uitgebreide pilot via de regeling Innovatie Prestatie Contracten (IPC) van het Ministerie van Economische Zaken en het borgen van de succesvolle uitvoering hiervan. De werkgroep IPC heeft bijeenkomsten georganiseerd voor het werven van geschikte kandidaten voor de uitgebreide pilot en heeft tevens in samenwerking met deze kandidaten de innovatieplannen uitgewerkt en de uitvoering hiervan belegd bij DST in de rol van penvoerder.
9. Het uitvoeren van een uitgebreide pilot, waarin de ontwikkelde standaard(en) in de dagelijkse praktijk worden getoetst en waarin eventueel ook nog nieuwe standaarden worden ontwikkeld en uitgetest. Deze pilot valt bij de tweewielerbranche buiten de scope van het project.
10. Het organiseren van een grootschalige uitrol van de standaarden. Ook deze fase valt buiten de scope van het project.

Concrete eindresultaten

Na afronding van het project zijn de volgende concrete eindresultaten opgeleverd:

- Een referentiemodel van de branche. Dit referentiemodel bevat een beschrijving van de verschillende partijen in de branche, de samenwerking tussen deze partijen uitgewerkt in procesbeschrijvingen, trends en ontwikkelingen in branche, en een beschrijving van de branchefysiske goederenstromen (Empuls-rapport)
- Een berichtenstandaard voor digitale samenwerking in de branche. Deze standaard heeft uitsluitend betrekking op het uitwisselen van artikelgegevens (artikelbericht). De artikelgegevens zijn gedetailleerd uitgewerkt via diverse spreadsheets. De standaard is echter nog niet via een formeel document omschreven. Dat is de werkgroep artikelbeheer nog wel van plan te doen tijdens de uitvoering van het IPC-traject. Bij digitale samenwerking tussen organisaties wordt informatie uitgewisseld tussen geautomatiseerde systemen van betrokken partijen. Om te waarborgen dat de informatie op een juiste manier verwerkt kan worden, moet de structuur van de verschillende berichten, en de betekenis van de uit te wisselen informatie, eenduidig vastgelegd zijn in een berichtenstandaard (Diverse spreadsheets + notitie Empuls over voorstel uniformering schrijfwijze)
- Het samenwerkingsplatform Stichting Digitaal Samenwerken Tweewielerbranche (DST). DST is er inmiddels in geslaagd om een tiental ambassadeurs te verwerven voor de stichting (via een participatiemodel). Deze ambassadeurs zijn een groep van toonaangevende bedrijven in de tweewielerbranche die de doelstellingen van DST actief ondersteunen door inbreng van capaciteit en kennis. Deze ambassadeurs zijn bereid de goedgekeurde standaarden binnen een nog definitief af te spreken tijdsbestek in te voeren binnen het eigen bedrijf en de belangrijkste handelspartners. De ambassadeurs worden voor minimaal drie jaar lid en het lidmaatschap kent een opzegtermijn van drie maanden. In schema ziet de organisatievorm van DST er als volgt uit:

Figuur 13 - Organisatievorm DST

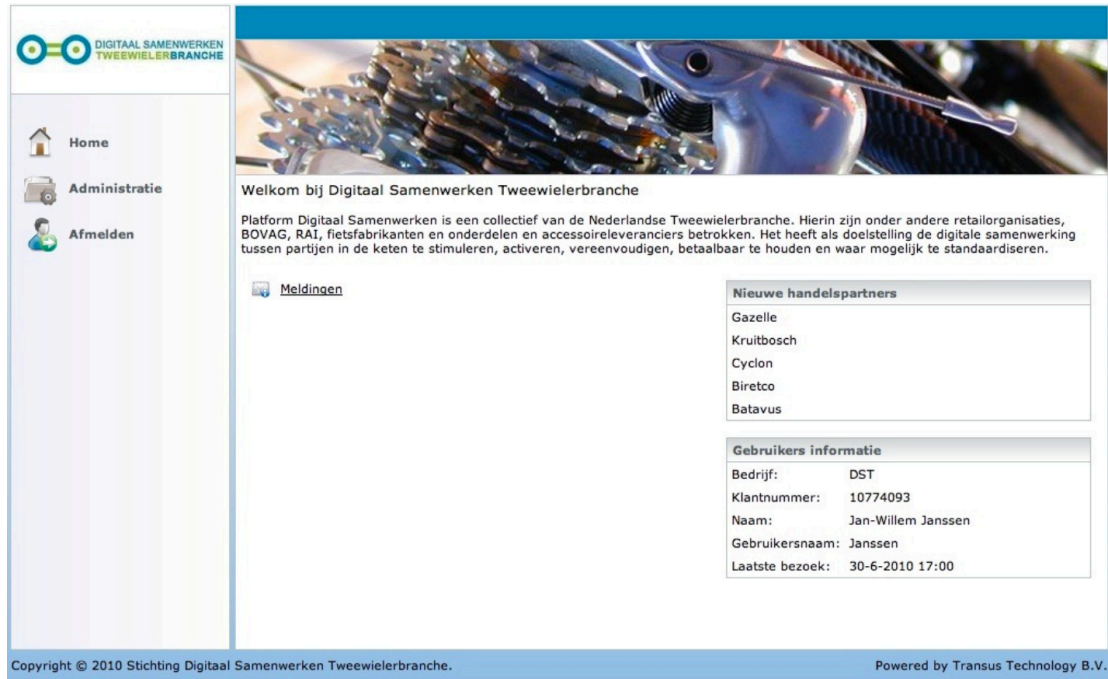


Er zijn van het samenwerkingsplatform statuten opgeleverd (document) en er is een notitie van Empuls opgeleverd over de formalisering van de Stichting DST. Tenslotte is er ook een website opgeleverd (www.tweewielerdigitaal.nl) en een communicatieplan (notitie Empuls).

- Een voorstel voor de opzet van een beheerorganisatie. Deze organisatie gaat zich de komende jaren expliciet bezig houden met het onderhouden c.q. beheren, uitbreiden en doorontwikkelen van de artikelinformatie naar een branchebreed gedragen en gebruikt standaard artikelbericht (notitie Empuls)
- Een succesvolle aanvraag van 2.1 miljoen euro aan subsidiabele projectkosten via de IPC-regeling van MinEZ (35 getekende contracten op basis van innovatieplannen van individuele deelnemers inclusief penvoerdersplan)
- Een serie van zes artikelen en columns over digitaal samenwerken in het vakblad Tweewieler
- Een succesvol uitgevoerde proof-of-concept (verslag Empuls)
- Een business case van Digitaal Samenwerken voor een tweewielerzaak (Notitie Empuls)

- Een functioneel ontwerp van het communicatieplatform en centraal artikelbestand dat door de ketenmoderator wordt ontwikkeld en beheerd en door leveranciers en detaillisten wordt gebruikt voor het opzoeken van artikelinformatie en het elektronisch uitwisselen van (standaard)berichten met elkaar (document Eperium)
- Eerste release van het communicatieplatform en centraal artikelbestand dat specifiek is ingericht voor de tweewielerbranche (conform functioneel ontwerp)

Figuur 14. Een screenshot van het communicatieplatform van DST



Alle documenten die hierboven zijn genoemd bij de concrete eindresultaten kunnen worden verkregen bij HBD.

Effecten

“Als het systeem straks draait, kunnen wij in de winkel alle benodigde informatie ophalen die fabrikanten en grossiers beschikbaar stellen en ook nog direct digitaal bestellen. Nu doen we het via het individuele bestelsysteem van de betreffende leverancier. Elk bestelsysteem kent zijn eigen werkwijze en alleen al het bijhouden van alle aparte wachtwoorden is een administratie op zich. Voor nieuwe werknemers is het werken in een tweewielerzaak moeilijk te leren. Het duurt jaren voordat je alles kunt vinden en weet waar je alles haalt (er zijn nu 70 tot 100 leveranciers)! Zelfstandig werken voor nieuwe werknemers wordt met digitaal samenwerken gemakkelijker waardoor wij als ondernemer minder op de voorgrond aanwezig hoeven te zijn”. Edwin Sanderse van Speelmans Tweewielers, detaillist te Oss en een van de deelnemers aan het IPC-traject

Een belangrijk effect van het project is dat het „vliegwiel“ van samenwerken in de tweewielerbranche is gaan draaien. Uiteindelijk zijn het de handelspartijen in de branche die de beoogde effecten met elkaar moeten realiseren. Het project heeft dit mogelijk gemaakt, door onder meer het bij elkaar brengen van partijen, het stimuleren van de eerste stappen en het borgen van de continuïteit. Belangrijk daarbij zijn dat:

- de bedrijven in de tweewielerbranche een gezamenlijk overleg hebben gecreëerd waar ze elkaar kunnen aanspreken op de verbetermogelijkheden en elkaar hierin kunnen ondersteunen. Afspraken worden gemaakt over standaardisering van informatiestromen. Veel bedrijven kunnen de eerste winst behalen door het maken van afspraken met de directe handelsrelaties. Daarbij is de ICT-techniek ondergeschikt. Vaak is het geen bestaande vaardigheid voor bedrijven om buiten de grenzen van het eigen bedrijf na te denken over optimalisatie en daar acties in te nemen. De bedrijven die deelnemen aan het project hebben geleerd de eerste brancheafspraken te baseren op de gemene deler van de gezamenlijke partijen. Zo leert men van elkaar en hoeft het wiel niet steeds opnieuw te worden uitgevonden.
- opgedane kennis verder wordt uitgebouwd en waar mogelijk gedeeld. Belangrijke thema's daarbij zijn onder andere het onderkennen van ontwikkelingen in de branche, het verloop van processen binnen de keten en het daarop inspelen door gebruik te maken van de kracht van samenwerking en organisatie. Kennis op dit vlak is bijvoorbeeld in het referentiemodel voor alle deelnemende branchepartijen beschikbaar, die hiermee verbeteringen binnen het eigen bedrijf en de eigen handelsrelaties kunnen aanbrengen. Een eerste communicatie-infrastructuur is opgezet die door de tweewielerbranche kan worden gebruikt voor de uitwisseling van artikelinformatie en handelsberichten. Dit technisch platform kan in de komende tijd verder worden uitgebreid en zorgt uiteindelijk dat alle (of zoveel mogelijk) handelspartijen in de tweewielerbranche op gestructureerde wijze elektronisch met elkaar verbonden en bereikbaar zijn, zodat de verbeteringen zoals geformuleerd in de doelstellingen kunnen worden gerealiseerd.

Het project heeft tenslotte ook inzichtelijk gemaakt dat de branche bijna 50 miljoen euro aan opbrengsten kan halen via digitale samenwerking. Hierbij gaat het zowel om omzet als om **administratieve lastenvermindering**. Deze berekening is gebaseerd op de business case die door Empuls⁶ is uitgewerkt. Deze business case toont aan dat er per tweewielerzaak een opbrengst van ruim 17.000 euro kan worden gerealiseerd dankzij digitale samenwerking. Hiervan is ruim tweederde afkomstig uit arbeidsbesparing (11.500 euro), die gerealiseerd wordt dankzij administratieve lastenverlichting. Over de gehele branche kan jaarlijks een bedrag van ruim 31 miljoen euro aan administratieve lastenvermindering worden gerealiseerd (alle bedrijfsprocessen, inclusief prijsaanduiding).

De komende drie jaar wil DST (o.a. met inzet van het IPC-traject), de volgende doelstellingen realiseren:

- Er zijn minimaal 50 leveranciers die zich hebben aangesloten bij DST en gebruik maken van een of meer van de door DST goedgekeurde standaarden voor het versturen en ontvangen van elektronische berichten. Deze leveranciers zijn tevens aangesloten op- en maken gebruik van het DST- platform. De focus van het project ligt overigens in eerste instantie op de samenwerking tussen leverancier en detaillist en niet op de samenwerking tussen fabrikant / importeur en groothandel;
- Er zijn minimaal 550 detaillisten die zich hebben aangesloten bij DST en gebruik maken van een of meer van de door DST goedgekeurde standaarden voor het versturen en ontvangen van elektronische berichten. Deze detaillisten

⁶ Het externe adviesbureau dat is ingehuurd om de ondernemers en de brancheorganisaties te ondersteunen bij de uitvoering van het project.

zijn tevens aangesloten op- en maken gebruik van het DST-platform;

- Minimaal 90% van het kernassortiment van de deelnemende leveranciers is te raadplegen en op te zoeken via het samenwerkingsplatform van DST. Alle verplichte velden van deze artikelen zijn ingevuld (actueel en foutloos);
- Minimaal 60% van het kernassortiment van de deelnemende detaillisten is te raadplegen en op te zoeken via het samenwerkingsplatform van DST. Alle verplichte velden van deze artikelen zijn vastgelegd (actueel en foutloos);
- Minimaal 275 detaillisten (50% van de aangesloten detaillisten) communiceren dagelijks hun verkopen (van fietsen) volgens door DST goedgekeurde standaarden aan de leveranciers;
- Minimaal 125 detaillisten werken op een meer intensieve manier digitaal samen met hun leveranciers gericht op het verbeteren van assortimenten, voorraden of nee-verkopen en/of de service;
- De hieronder genoemde standaarden voor elektronische berichten zijn ontwikkeld en goedgekeurd door DST, en kunnen operationeel worden gebruikt via o.a. het samenwerkingsplatform van DST. Van elk type bericht is hieronder ook vermeld welk percentage elektronisch door de deelnemende leveranciers en detaillisten wordt verstuurd via de door DST goedgekeurde standaard:
 - Artikelbericht: minimaal 55% (leveranciers => detaillisten);
 - Order: minimaal 50% (detaillisten => leveranciers);
 - Orderbevestiging: minimaal 45% (leveranciers => detaillisten) - dit bericht heeft een lage prioriteit;
 - Ontvangstbevestiging: minimaal 55% (detaillisten => leveranciers) - dit bericht heeft een lage prioriteit;
 - Doorverkoopcijfers: minimaal 50% (detaillisten => leveranciers);
 - Voorraad/beschikbaarheid: minimaal 70% (leverancier => detaillisten);
 - Facturen: minimaal 90% (leverancier => detaillisten).

Geleerde lessen

1. Digitale samenwerking vereist dat een van de schakels de rol van 'trekker' voor haar rekening neemt. Als er geen 'motivator' beschikbaar is (zoals in dit geval in de persoon van Wim van Vliet namens Bovag), dan komt digitale samenwerking veel moeizamer van de grond en kost het nog meer tijd en energie om de belangrijke spelers aan boord te krijgen
2. Het formaliseren van afspraken, door deze schriftelijk en bindend vast te leggen, is van cruciaal belang voor digitale samenwerking.
3. Digitale samenwerking draait niet om ICT, maar het is wel handig als deze (op het juiste tijdstip) laagdrempelig beschikbaar is.
4. De bereidheid van primaire schakels om zich te conformeren aan de standaard, met name als het gaat om de verplichte EAN- en GLN-codering (eenduidige, unieke artikel- en locatiecodes) is moeilijk te realiseren op één bepaald moment in de tijd. De overgang naar het gebruik van dergelijke standaarden is eerder een proces, mede afhankelijk van de bestaande situatie bij een leverancier.

5. Als er binnen een branche geen dominante partij in de keten aanwezig is elektronische uitwisseling van standaardberichten kan afdwingen, ondernemen automatiseerders vaak zelf stappen om dit te gaan regelen. Echter, dit leidt tot suboptimale oplossingen voor de branche als geheel en het risico van vendor-lockin neemt voor individuele detaillisten sterk toe.

Digitale Samenwerking Horloges en Sieraden

Kort profiel van dit project

- Distributieketen(s): horloges en sieraden die aan particulieren worden verkocht via juweliërs en zilver- en goudsmiden
- Betrokken schakels: groothandels, juweliërs, softwareleveranciers en een ketenmoderator (Transus)
- Centraal artikelbestand: nog niet definitief besloten op 1 juni 2010
- Focus: verminderen administratieve lasten bij verwerken artikelgegevens en verbeteren van voorraadbeheer
- Externe ondersteuning: TNO-ICT

Aanleiding

De Federatie Goud en Zilver (FGZ), waaronder de Nederlandse Juweliërs- en Uurwerkenbranche (NJU), Vereniging Industrie en Groothandel in Sieraden, horloges en aanverwante artikelen (VIGROS) en de Vereniging Goud en Zilvermeden (VGZ), heeft (o.a. op basis van een TNO-Challenge) geconstateerd dat de bestaande, traditionele manier van bedrijfsvoering in toenemende mate een bedreiging vormt voor het voortbestaan van de branche. De consument verandert, de collecties volgen elkaar steeds sneller op en ook in Nederland zijn de eerste webwinkels in horloges en sieraden actief. Een betere samenwerking tussen juweliërs en groothandels, alsmede juweliërs onderling, is wenselijk om beter op deze ontwikkelingen in te kunnen spelen.

Digitale Samenwerking wordt gezien als een voorwaarde om de geconstateerde problemen aan te pakken en e-commerce in de branche verder mogelijk te maken. Belangrijk probleem is de geringe mate waarin detaillisten gebruik maken van bewezen methoden en technieken van voorraadbeheer in combinatie met flexibele bestelprocedures. Dit leidt niet alleen tot extreem lage omloopsnelheden (gemiddeld een jaar, met uitschieters van meerdere jaren) en zeer hoge kapitaalkosten voor het aanhouden van voorraad, maar ook tot hoge administratieve lasten door een lage automatiseringsgraad. Hierdoor is de branche als geheel niet in staat om flexibel op marktfragen te reageren: vernieuwingen in assortiment worden tegengehouden door gebrek aan inzicht in de marktfrage en hoge kosten.

Digitale Samenwerking is een voorwaarde om bovengenoemde problemen aan te pakken en is daarnaast ook van belang om e-commerce in de branche verder mogelijk te maken. FGZ heeft begin 2009 een werkgroep Digitale Samenwerking ingesteld om te komen tot de invoering van een breed gedragen gegevensstandaard in de branche, die de basis vormt voor beter voorraadbeheer, inkoop en administratieve lastenverlichting. Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel maakte deel uit van deze werkgroep. Het projectbureau O3D2009 heeft in 2009 een opdracht verleend aan TNO-ICT om het project 'Digitale Samenwerking in de branche voor sieraden en horloges' vorm te geven en in samenwerking met de groothandels en juweliërs uit te voeren.

Doelstelling

Doelstelling van het project is het scheppen van de juiste randvoorwaarden om Digitale Samenwerking mogelijk te maken in de distributieketen van sieraden en horloges. Tijdens het project moeten afspraken worden gemaakt over hoe de

(digitale) samenwerking tussen verschillende partijen in de keten plaatsvindt en over de inhoud en wijze van informatie-uitwisseling tussen partijen, en zal een organisatie opgericht worden om Digitale Samenwerking ook op termijn te waarborgen.

Schakels

Het project is aangestuurd door een stuurgroep Digitale Samenwerking, waarin zowel fabrikanten, groothandels, goud- en zilversmeden en juweliërs waren vertegenwoordigd. Echter, gedurende het project zelf is de focus steeds meer komen te liggen bij de digitale samenwerking tussen juweliërs enerzijds en groothandels anderzijds.

De volgende schakels in de distributieketen van sieraden en horloges waren dan ook het meest actief betrokken bij het project:

- **Juweliërs:** in 2009 waren er in Nederland circa 1.730 juweliërs. Ruim $\frac{1}{3}$ van het totaal aantal juweliërs is een eenmanszaak. De omzet van de juweliërs in Nederland staat onder druk. In de eerste helft van 2008 kromp de omzet van juweliërs met bijna 3 procent en als gevolg van de economische crisis zijn de omzetcijfers in 2009 met nog eens 8,3% gedaald. Er gingen 12% minder producten over de toonbank bij de juweliërs in 2009. Een gemiddelde juwelier maakt jaarlijks een omzet van 390.000 euro. De concurrentie voor de juweliërs neemt toe. Fabrikanten en groothandels starten steeds vaker online hun eigen verkooporganisaties op en ook kledingzaken, warenhuizen en bijoutherieën verkopen sieraden. Van alle verkoopkanalen van horloges en sieraden hadden juweliërs/opticiërs in 2008 een marktaandeel van 58%. De verkoop via postorder, internet, ambulante whandel en overige winkels is tussen 2002 en 2008 toegenomen met 8% (HBD, 2010). Deze stijging is vrijwel geheel te wijten aan de verkoop via internet. De internetverkoop van horloges en sieraden aan consumenten blijft een groeimarkt, maar is vanwege namaakrisico's, verzendingsrisico's en aftersales niet eenvoudig. De bestaande juweliërs hebben de beste papieren om ook online het meest succesvolle verkoopkanaal te zijn, mits ze hier serieus werk van maken. Het ICT-gebruik van juweliërs neemt toe. Desondanks zijn er nog veel juweliërs (met name eenmanszaken) die voor hun voorraadadministratie, kassaverkopen en bestellingen afhankelijk zijn van Excel-bestanden, eenvoudige groepenkassa's en faxverkeer.
- **Groothandels:** de groothandels kopen horloges en sieraden van fabrikanten en verkopen deze door aan de juweliërs. Veel groothandels zijn niet of beperkt geautomatiseerd. Als zij geautomatiseerd zijn, dan maken ze gebruik van een ERP-systeem, waarbij doorgaans sprake is van maatwerk. In het project hebben de groothandels van Leeuwen uit Wassenaar en Aurum B.V. uit Zaandam actief deelgenomen aan het project.
- **Automatiseerders:** bij digitale samenwerking spelen de leveranciers c.q. ontwikkelaars van kassasystemen een belangrijke rol. Zij zijn doorgaans de partij die de informatiesystemen van detaillisten enerzijds en leveranciers anderzijds aan elkaar 'knopen'. In een 'digitale' distributieketen zijn softwareleveranciers c.q. -ontwikkelaars een belangrijke secundaire schakel. In de juweliërsbranche hebben Hills Automatisering (met het JUPA kassasysteem) en Epura (met het DiamondR kassasysteem) het grootste marktaandeel als het gaat om de verkoop van kassasystemen. Hills levert het JUPA kassasysteem aan circa 550 juweliërs en Epura levert het DiamondR kassasysteem aan circa 120 juweliërs. Deze ICT-dienstverleners spelen dan ook een belangrijke rol bij het

koppelen van de ERP-systemen van groothandels aan de kassasystemen van de juweliers ten behoeve van Digitale Samenwerking. Zowel Hills Automatisering als Epura waren tijdens het project nog niet zover dat ze hun systemen konden (c.q. wilden) aanpassen aan de open standaarden die gedurende het project zijn ontwikkeld. Beide ICT-dienstverleners maken overigens wel gebruik van een standaard artikelbericht en hebben hier ook afspraken over gemaakt met verschillende groothandels. Echter, de juweliers zijn niet tevreden over de inhoud van deze standaard, en hebben via dit project hun wensen uitgewerkt in een aangepaste standaard voor artikelberichten.

Omdat beide leveranciers nog niet gereed waren voor het project, is er een leverancier benaderd die wel in staat was tijdig zijn kassasysteem aan te passen. Deze leverancier is Fyn Automatisering uit Oss. Fyn Automatisering is een nieuwe speler in de juweliersbranche en op 1 juni 2010 waren er nog geen juweliers die gebruik maakten van hun systeem (wel 10 kandidaten, die deelnemen aan de pilot Digitaal Samenwerken die na de zomer in 2010 gaat starten).

- Ketenmoderator: tijdens dit project heeft Transus als ketenmoderator een beperkte rol gespeeld (alleen tijdens de ‘proof-of-concept’ fase). De juweliers willen eerst nog de ontwikkelde standaarden via een pilot uitproberen voordat ze besluiten of ze een centraal artikelbestand nodig hebben en of ze de overige diensten van een ketenmoderator nodig hebben.

Aanpak

Voorafgaand aan de start van het project is onder voorzitterschap van HBD een stuurgroep ingericht waarin juweliers en leveranciers (naast FGZ, HBD en TNO) waren vertegenwoordigd. In overleg met de stuurgroep heeft TNO (die de projectleiding voor haar rekening heeft genomen) een plan van aanpak uitgewerkt. De activiteiten in het plan van aanpak vallen allen onder één van de volgende thema's:

1. Organisatie en samenwerking
2. Referentiemodel
3. Standaard
4. Proof of Concept.

Onderstaand schema laat een overzicht zien van alle thema's en activiteiten in het plan van aanpak:

Organisatie & samenwerking	1. Opstellen projectorganisatie
	2. Oprichten samenwerkingsplatform
	3. Activeren partnernetwerk
	4. Selectie ketenmoderator
	5. Vormgeven beheersorganisatie
	6. Opstellen business case voor ketenpartners
	7. Uitwerken businessplan platform en ketenmoderator
	8. Opstellen referentiemodel
Standaard	9. Inventarisatie bestaande initiatieven
	10. Scoping
	11. Vaststellen inhoudelijke aanpak standaardisatie
	12. Opstellen standaard
	13. Uitvoeren proof-of-concept

In bovengenoemd plan van aanpak zijn alle stappen aanwezig die behoren tot een standaard aanpak voor een project Digitale Samenwerking:

1. Het inventariseren van alle bestaande initiatieven op het terrein van digitale samenwerking (inclusief een stakeholders analyse): geen enkele branche heeft een compleet blanco schrift als het gaat om digitale samenwerking. Vaak is er sprake van diverse één op één koppelingen tussen detaillisten en leveranciers, waarbij diverse afspraken rondom standaardisering zijn gemaakt. Dit betekent vrijwel altijd dat een initiatief voor digitale samenwerking op brancheniveau tegen bestaande belangen c.q. Initiatieven in gaat. Vandaar dat een nauwkeurige inventarisatie inclusief stakeholders analyse in de startfase noodzakelijk is, zodat men hier optimaal rekening mee kan houden.
2. Het opzetten van een projectorganisatie, waarin duidelijk vastgesteld wordt hoe taken en verantwoordelijkheden verdeeld zijn. Er is een stuurgroep opgericht, waarin de ontwikkelingen van het project besproken werden en waar besluiten werden genomen over de richting van het project. Deze stuurgroep bestond uit HBD (voorzitter), FGZ (secretariaat, namens alle schakels), TNO (uitvoering, projectleider), groothandels, fabrikanten, juweliers en goud- en zilversmeden. Daarnaast is er onder voorzitterschap van TNO een werkgroep opgericht waarin alle hiervoor genoemde partijen ook zijn vertegenwoordigd. Deze werkgroep bevatte alle inhoudsdeskundigen, en heeft o.a. de uitwerking van het referentiemodel en de standaardberichten voor haar rekening genomen.
3. Het oprichten en (stapsgewijs) inrichten van een samenwerkingsplatform, waarin zowel leveranciers als detaillisten op gelijkwaardige wijze zijn vertegenwoordigd. Dit samenwerkingsplatform moet voldoende draagvlak binnen de branche hebben en zorgt ervoor dat er afspraken over de inhoud en vorm van standaardberichten worden voorbereid en genomen. Daarnaast is het samenwerkingsplatform tevens de opdrachtgever voor een eventueel in te schakelen ketenmoderator en worden de activiteiten van het samenwerkingsplatform gefinancierd vanuit contributies van deelnemende detaillisten en leveranciers. Binnen de horloges- en sieradenbranche is het samenwerkingsplatform SPLESH opgericht (zie www.splesh.org).

4. Het uitwerken van een referentiemodel. In een referentiemodel worden alle ketenprocessen, informatiestromen en relevante ontwikkelingen uitgebreid beschreven. De ketenprocessen beschrijven hoe leveranciers en detaillisten in een branche met elkaar samenwerken c.q. samen willen werken. Het referentiemodel vormt een eerste aanzet tot standaardisatie van het berichtenverkeer, door op hoofdlijnen inzicht te geven in de informatiestromen. Voor het opstellen van een referentiemodel worden doorgaans interviews en werkgroepbijeenkomsten gehouden met de relevante schakels uit de betreffende distributieketen.
5. Scoping en opstellen van standaardberichten en andere afspraken: op basis van het referentiemodel is bekend welke berichten er uitgewisseld worden tussen de verschillende schakels in de distributieketen en met welk doel. Op basis van dit inzicht worden er in eerste instanties keuzes gemaakt voor berichten die wel/niet gestandaardiseerd moeten worden (scoping). Binnen de horloges- en sieradenbranche is ervoor gekozen om te starten met het standaardiseren van berichten uit de volgende processen: bestelling, levering, facturering, voorraad aanvragen en antwoorden, catalogus en assortimentsafspraken uitwisselen en verkoopinformatie.
5. Het opstellen van een business case voor het in de praktijk toepassen van de in de vorige stap opgestelde standaarden. Het toepassen van deze standaarden betekent dat zowel groothandels als detaillisten hun interne processen moeten aanpassen, en dat tevens de door hen gebruikte software aangepast moet worden aan deze standaarden. Dit brengt de nodige kosten in termen van zowel tijd en geld met zich mee. Hier tegenover staan de kostenbesparingen (administratieve lastenvermindering, minder dervingskosten, minder voorraadkosten e.d.) en de prestatieverhogingen (meer omzet, hogere klantentevredenheid, minder out-of-stock e.d.). Om voldoende draagvlak te verkrijgen voor het samenwerkingsplatform, is het zowel voor leveranciers als detaillisten van belang dat zij een overzichtelijke business case kunnen raadplegen, die laat zien dat deelname aan het samenwerkingsplatform en het toepassen van de hier afgesproken standaarden uiteindelijk geld oplevert.
6. Het inrichten van een organisatie voor het beheer van de opgestelde standaarden (deze moeten up-to-date blijven). Tevens moet er - indien nodig - een (of meer) ketenmoderator(s) gekozen worden, waarbij tevens wordt bepaald welke diensten binnen de betreffende branche wel/niet nodig zijn (zie hoofdstuk 2 voor een overzicht van alle mogelijke diensten die een ketenmoderator kan leveren). Het samenwerkingsplatform dient op basis hiervan een overeenkomst te sluiten met de gekozen ketenmoderator(s). Als er een ketenmoderator is gekozen, moet deze zijn communicatieplatform inrichten voor de standaardberichten die zijn opgesteld en dienen alle deelnemende leveranciers en detaillisten aangesloten te worden op dit communicatieplatform (mits ze dit nog niet zijn). Tenslotte moet er een business plan voor het samenwerkingsplatform worden uitgewerkt, waarin de beheerorganisatie en de eventuele inzet van een ketenmoderator wordt opgenomen.
7. Proof-of-concept: voordat er een uitgebreide pilot of uitrol van de ontwikkelde standaarden plaats kan vinden, moet eerst op zeer beperkte schaal aangetoond worden dat deze in de praktijk toegepast kunnen worden. Een proof-of-concept is daarnaast handig voor alle deelnemende partijen om alvast - zonder grote investeringen - een voorproefje te krijgen van wat men te wachten staat als de

uitrol c.q. pilot daadwerkelijk gaat starten. In de horloges- en sieradenbranche is een proof-of-concept uitgevoerd met 3 juweliërs, 2 groothandels, 1 softwareleverancier en Transus als ketenmoderator. De volgende drie scenario's zijn getest:

- a. Scenario 1 (artikelinformatie): Aurum (groothandel) verstuurt een factuurbericht (inclusief artikelinformatie) aan een juwelier via de ketenmoderator (Transus). De ketenmoderator zorgt voor vertaling van ASCII-formaat naar het gewenste formaat van het gebruikte kassasysteem (Fyn Automatisering). Indien nodig splitst Transus het bericht in een catalogus-, pakbon- en factuurbericht. De juwelier ontvangt de artikelinformatie en kan de artikelkaarten in zijn kassasysteem zonder extra handelingen definitief maken;
 - b. Scenario 2 (artikelinformatie): van Leeuwen (groothandel) stuurt een catalogusbericht naar de juwelier (via de ketenmoderator die zorgt voor vertaling van ASCII naar gewenst formaat kassasysteem). De juwelier stuurt een bestelling naar beide groothandels (van Leeuwen en Aurum) via de ketenmoderator (die zorgt voor vertaling ASCII naar gewenst formaat van Leeuwen en Aurum). Van Leeuwen stuurt een factuur naar de juwelier (via Transus), waarbij de ketenmoderator weer zorgt voor de vertaling;
 - c. Scenario 3 (verkoopinformatie): juwelier stuurt verkoopinformatie bericht naar beide groothandels (via Transus die zorgt voor de vertaling van ASCII naar het gewenste formaat voor Aurum & van Leeuwen). Aurum en van Leeuwen verwerken/bekijken informatie om te bepalen of ze daarmee uit de voeten kunnen.
8. Het uitvoeren van een uitgebreide pilot, waarin de ontwikkelde standaard(en) in de dagelijkse praktijk worden getoetst en waarin eventueel ook nog nieuwe standaarden worden ontwikkeld en uitgetest. Deze pilot valt bij de horloges- en sieradenbranche buiten de scope van het project.
 9. Het organiseren van een grootschalige uitrol van de standaarden. Ook deze fase valt buiten de scope van het project.

Concrete eindresultaten

Na afronding van het project zijn de volgende concrete eindresultaten opgeleverd:

- Een overzicht van reeds bestaande initiatieven op het gebied van Digitale Samenwerking in de horloges- en sieradenbranche (memorandum)
- Een referentiemodel van de branche. Dit referentiemodel bevat een beschrijving van de verschillende partijen in de branche, de samenwerking tussen deze partijen uitgewerkt in procesbeschrijvingen, trends en ontwikkelingen in branche, en een beschrijving van de branchefysieke goederenstromen (TNO-rapport)
- Een berichtenstandaard voor digitale samenwerking in de branche. Bij digitale samenwerking tussen organisaties wordt informatie uitgewisseld tussen geautomatiseerde systemen van betrokken partijen. Om te waarborgen dat de informatie op een juiste manier verwerkt kan worden, moet de structuur van de verschillende berichten, en de betekenis van de uit te wisselen informatie, eenduidig vastgelegd zijn in een berichtenstandaard (TNO-rapport, inclusief bijlagen met gegevenswoordenboek en codelijst Leverancierscode)

- Het samenwerkingsplatform SPLESH. SPLESH is een organisatie om de samenwerking tussen partijen in de branche te faciliteren. Zowel tijdens de uitvoering van het project, als op de lange termijn, zullen verschillende organisaties samen moeten werken om gezamenlijk de doelstellingen van dit plan te halen. Tijdens het project is hiervoor een tijdelijke projectorganisatie opgezet worden, maar na afronding van het project is er een permanente organisatie (in de vorm van de stichting SPLESH) opgericht om de resultaten uit dit project te waarborgen. Er zijn inmiddels statuten en een eigen website (www.splash.org) opgeleverd. Daarnaast is er door TNO een rapport geschreven, waarin de doelen, taken en businessplan (kosten en baten) van dit samenwerkingsplan zijn opgenomen (TNO-rapport)
- Een business case, waarmee de kosten en baten voor de verschillende schakels van adoptie van de standaarden inzichtelijk worden gemaakt (TNO-rapport).
- Een succesvol uitgevoerde proof-of-concept

Alle documenten die hierboven zijn genoemd bij de concrete eindresultaten kunnen worden verkregen bij HBD.

Effecten

De proof-of-conceptfase heeft aangetoond dat het dankzij de invoering van de ontwikkelde standaarden mogelijk is om de belangrijkste batenposten uit de business case te realiseren. Deze posten zijn besparingen op het invoeren van artikelkaarten (voor verkooppunten die nog niet met automatisch inboeken werken) en het verminderen van de administratieve lasten. De juweliers die gebruik maken met een standaard kassasysteem kunnen op jaarbasis ongeveer € 3.000 - € 7.500 besparen (op alle lasten, inclusief de lasten in proces van prijsaanduiding). Belangrijke voorwaarde hiervoor is wel dat groothandels ingevulde artikelkaarten aanleveren en dat de juweliers meewerken aan het uitwisselen van verkoopinformatie. Als de softwareleveranciers zelf de kosten voor invoering van de open standaard in hun kassasystemen voor hun rekening nemen, staan er relatief weinig kosten tegenover deze baten. Voor de branche als geheel betekent dat de invoering van de ontwikkelde standaard in potentie alleen al bij de juweliers elk jaar tussen de 5 en 13 miljoen euro kan opleveren aan administratieve lastenverlichting.

Voor de groothandels geldt dat de belangrijkste besparingen op de voorraadkosten te behalen zijn, omdat er betere stuurinformatie ten behoeve van voorraadbeheer beschikbaar komt. Hierdoor kan de voorraad beter worden afgestemd op de vraag, en hoeft een kleiner deel van de voorraad in de uitverkoop. Daarnaast zijn beperkte besparingen te behalen op het geautomatiseerd verwerken van bestellingen en doordat er minder foutieve leveringen (en dus naleveringen) optreden.

Dankzij het O3D2009 project is de horloges- en sieradenbranche zo ver dat zij goed voorbereid in de startblokken staan om te gaan starten met digitale samenwerking. Een uitgebreide pilot met circa 20-30 juweliers en circa 5 groothandels is in voorbereiding. Er zijn nog wel problemen met de twee belangrijkste softwareleveranciers (die nog niet gereed c.q. bereid zijn om op eigen kosten de open standaard in hun kassasystemen in te bouwen). Er is echter een nieuwe concurrent geïntroduceerd die actief deel gaat nemen aan de pilot. De verwachting van SPLESH is dat hierdoor ook minimaal een van de twee marktleiders besluit om de ontwikkelde standaard in te bouwen in zijn kassasysteem en dat deze in 2011 gaat meedoen aan de pilot c.q. uitrol van de standaard.

Geleerde lessen

De rol van automatiseerders bij het ontwikkelen en introduceren van standaardberichten in een distributieketen moet niet worden onderschat. Zij zijn de secundaire schakel die alle primaire schakels aan elkaar knoopt. En als dat niet gebeurt, dan zal Digitale Samenwerking niet van de grond komen binnen een distributieketen. Veel software leveranciers hebben zelf dergelijke koppelingen al geregeld via één of één koppelingen van hun kassasysteem met de (in de meeste gevallen) ERP-systemen van belangrijke leveranciers die handelsartikelen leveren aan hun klanten. Hierdoor ontstaat het risico van vendor lock-in. Dit fenomeen zien we duidelijk in werking in de horloges- en sieradenbranche. De twee belangrijkste leveranciers van kassasystemen - Hills Automatisering en Epura - vinden hun 'eigen' standaard prima voldoende, en willen niet begrijpen waarom de juweliers in overleg met hun leverancier tot een aangepaste standaard zijn gekomen. Deze houding vertraagt de introductie van een open standaard in deze distributieketen enorm, en alleen de introductie van een nieuwe speler op de markt zorgde ervoor dat er voldoende beweging in het project kwam. Het introduceren van nieuwe spelers blijkt een prima middel te zijn om monopoliegedrag van software leveranciers effectief te bestrijden.

1. Het creëren van draagvlak voor de adoptie van standaardberichten en digitale samenwerking is van groot belang. Met name in een sector met veel kleine detaillisten die nog niet of maar deels geautomatiseerd zijn. Een samenwerkingsplatform zoals SPLESH is hiervoor onontbeerlijk. Een groep kleine en grote voorvechters moet zich in dit platform organiseren en "de boodschap brengen". Zo'n platform kan dan tevens dienen als instrument om een vuist te maken voor het invoeren en implementeren van de standaard door softwareleveranciers.
2. De op te leveren standaardberichten zijn veelal technische documenten. Voor detaillisten is dat iets voor de ICT leverancier. Een goede, compacte beschrijving van de voordelen van de standaardberichten voor de primaire schakels is van belang om ook de "volgers van nieuwe ICT" mee te krijgen. Het ontbreken van dit soort PR materiaal leidt ertoe dat partijen niet begrijpen wat ze aan nieuwe ICT/standaarden hebben. Als er dan ook nog geïnvesteerd moet worden om deze nieuwe ICT te gaan gebruiken, is het moeilijk om de invoering en adoptie te stimuleren.

Digitale Samenwerking Huisdieren

Kort profiel van dit project

- Distributieketen(s): diervoeders en -benodigdheden die aan particulieren worden verkocht via dierspecialzaken.
- Betrokken schakels: fabrikanten, groothandels, detaillisten, retail service organisaties en softwareleveranciers
- Centraal artikelbestand: speelt in dit project een centrale rol
- Focus: effectiever en sneller bestellen, verminderen van voorraadkosten en administratieve lasten
- Externe ondersteuning: Empuls B.V.

Aanleiding

Het project ICToxotus was voor de vakorganisatie Dibevo de directe aanleiding om een voorstel 'Digitale Samenwerking in de huisdierenbranche' in te dienen bij het projectbureau O3D2009. Er werd aansluiting c.q. uitbreiding bij dit project gezocht.

Dibevo (dieren, benodigdheden en voeders) is vanaf 1936 de landelijk opererende en onafhankelijke vakorganisatie voor ondernemingen in de huisdierenbranche. Het ledenbestand (bijna 1.700 leden) omvat de fabrikanten en groothandels in dierenbenodigdheden en -voeders alsmede artikelen ten behoeve van de hengelsport en visserij, de im- en exporteurs van levende dieren, aquarium- en vijvervissen, de dieren- en hengelsportspecialzaken, en de dierverzorgende bedrijven.

Dibevo wilde met het project ICToxotus bereiken dat leveranciers en detaillisten in de branche op een laagdrempelige, eenvoudige wijze digitaal artikelinformatie met elkaar uitwisselen. Dibevo had van haar leveranciersleden regelmatig vernomen dat er bij de bestellingen van detaillisten vaak onduidelijkheden ontstaan. Het ging doorgaans om geschreven orders die slecht leesbaar waren of faxen die niet goed doorkwamen. Het handmatig bestellen bleek veel winkeliers én groothandels veel tijd te kosten (de exacte tijd die dit kost is niet bekend, relatie met prijzenwet is er wel, omdat ook prijsinformatie uitgewisseld en gewijzigd moet worden). Om niet te spreken over de wederzijdse irritaties als de levering niet blijkt te kloppen. Om de uitwisseling van informatie tijdens het bestelproces te verbeteren, is het project ICToxotus ontstaan tijdens gesprekken met leveranciers. ICToxotus had als uitgangspunt om detaillisten in staat te stellen op basis van bestaande technologie efficiënter en sneller te laten bestellen. De automatiseringsgraad van dierspecialzaken is erg laag. Het idee was dan ook om niet geautomatiseerde winkels via laagdrempelige technologie in staat te stellen op elektronische wijze te bestellen bij hun leveranciers.

Deze laagdrempelige technologie is I-order, een bestelsysteem via internet, dat wordt aangeboden door Valk Software, een van de leidende automatiseerders in de branche, en tevens lid van Dibevo. Met dit systeem maken detaillisten gebruik van een mobiele, éénknopsbarcodescanner om alle gewenste artikelen te scannen in de winkel of via een bestelboek. Deze scanner wordt vervolgens aan een computer gekoppeld via de USB-poort en via een softwareprogramma van Valk Software worden alle orderregels automatisch ingelezen en gecheckt. De detaillist krijgt een overzicht te zien van alle bestelde artikelen en kan tevens nog handmatig artikelen toevoegen. Na fiatting door de detaillist worden alle orders via internet naar de aangesloten leveranciers verstuurd. Deze oplossing maakt gebruik van een centraal

artikelbestand (JDS Databank) voor het beschikbaar stellen van alle benodigde artikelgegevens. Dit bestand wordt onderhouden door Valk Software, die hier dus in feite de rol van ketenmoderator vervuld. In JDS worden meer dan 3.500.000 artikelen bijgehouden van meer dan 2.000 leveranciers. Detaillisten kunnen voor een bedrag van 35 euro per maand (en eenmalige aansluitkosten van 175 euro) gebruik maken van deze laagdrempelige technologie om elektronisch te bestellen bij hun leveranciers.



Doelstelling

Het doel van het project was om een gestructureerde en gestandaardiseerde elektronische informatie-uitwisseling (nadruk op artikelgegevens, maar ook andere berichten en benchmarkgegevens) tot stand te brengen binnen de branche. Deze standaarden moeten een breed draagvlak binnen de branche krijgen.

Schakels

Dierenspeciaalzaken: er zijn circa 1.550 dierenspeciaalzaken in Nederland, waarvan er 1.260 zijn aangesloten bij Dibevo. In 2008 is er voor 1.827 miljoen euro uitgegeven aan dieren, -benodigdheden en -voeders. De dierenspeciaalzaken en tuincentra hebben gezamenlijk een marktaandeel van 47% in deze bestedingen.

Leveranciers: er zijn meer dan 300 leveranciers van dieren, -benodigdheden en -voeders, waarvan 170 leveranciers zijn aangesloten bij Dibevo. Deze leveranciers zijn zowel fabrikanten, importeurs als groothandels. De Boon, DKSH, Van Riel Distripet en Ruinemans hebben als leveranciers het ICToxotus project gestart. Van

Riel Distripet heeft tevens actief deelgenomen aan de voorbereidingen van de Proof of Concept met het communicatieplatform van Transus

Retail Service Organisaties: dit zijn organisaties die services ter bevordering van een professionele bedrijfsvoering en rendement aanbieden aan detaillisten die zich bij het hebben aangesloten. Deze services kunnen betrekking hebben op o.a. franchising, inkoop (groothandel), marketing en promotie, financiën, automatisering, etc. Er zijn 14 samenwerkingsverbanden binnen de branche actief. De volgende RSO's waren betrokken bij het project: Faunaland

Automatiseerders: bij digitale samenwerking spelen de leveranciers c.q. ontwikkelaars van kassasystemen een belangrijke rol. Zij knopen de informatiesystemen van leveranciers en detaillisten aan elkaar en vormen zodoende een belangrijke secundaire schakel als het gaat om digitale samenwerking. Valk Software speelt een centrale rol in het ICToxocus project, en is ook van belang voor dit project, dat direct in het verlengde ligt van ICToxocus. Daarnaast heeft ook New Way een belangrijk marktaandeel in deze branche.

Ketenmoderator: in principe functioneert Valk Software met haar JDS Databank als ketenmoderator binnen deze branche. In feite is hier in belangrijke mate sprake is van een 'vendor lock-in', omdat Valk Software tevens een leverancier van kassasystemen aan dierspecialisten is. Daarom is na overleg met verschillende leveranciers, RSO's en detaillisten ook besloten om een proof-of-concept te starten met het detailhandelsbrede platform van Transus

Aanpak

Het vormgeven en inrichten van het project door Dibevo was de eerste stap. Het was de bedoeling dat dit project zou aansluiten op het ICToxotus project, dat zich beperkte tot het elektronisch bestellen van dierspecialisten bij de deelnemende leveranciers. Via aansluiting van ICToxotus op dit project zou de scope van het project verbreed worden naar andere processen en standaardberichten. Dibevo kreeg bij deze stap ondersteuning van het bureau Empuls. Desondanks waren er twijfels bij het projectbureau O3D2009 of Dibevo erin zou slagen om de aansluiting en uitbreiding van de scope te realiseren. Dibevo is gestart met het aannemen van een projectleider voor dit project. Dit heeft de nodige tijd en moeite gekost, waardoor het project bij de start de nodige vertraging heeft opgelopen.

Er hebben uiteindelijk 8 leveranciers en 10 detaillisten deelgenomen aan het ICToxotus project. Er zijn door Dibevo in samenwerking met Empuls een 8-tal werkgroepbijeenkomsten georganiseerd en tevens zijn er gesprekken gevoerd met diverse leveranciers en retail service organisaties. Er is ook diverse keren overleg geweest met Valk Software. Uiteindelijk is het niet gelukt om goed aan te haken bij ICToxotus en dit project te verbreden naar andere standaardberichten. Het draagvlak bij de deelnemers aan dit project bleek te gering te zijn.

De oorspronkelijk geplande aanpak is gestopt en tijdens de laatste werkgroepbijeenkomst is de optie besproken om via een laagdrempelige 'proof-of-concept' de leveranciers en detaillisten kennis te laten maken met de mogelijkheden van het communicatieplatform zoals dit door Transus voor de tweewielerbranche is ontwikkeld. Dit platform is namelijk door Transus zo ontwikkeld dat het vrij eenvoudig voor andere detailhandelsbranches ingezet kan worden. Dit heeft de voorkeur van HBD omdat de sector als geheel dan veel beter op dit vlak ondersteund wordt als het gaat om digitale samenwerking. Er was veel

interesse bij de deelnemers van de werkgroep voor deze 'proof-of-concept', omdat dit ook de nodige continuïteit garandeert voor de middellange termijn.

Op basis van de hiervoor genoemde interesse is door het projectbureau O3D2009 in februari 2010 besloten om binnen de Dibevo-branche nog een Proof-of-Concept te organiseren en uit te voeren. Wel is een belangrijk deel van het begrote budget voor de Dibevo branche benut ten behoeve van de ontwikkeling van detailhandelsbrede functionaliteiten van het detailhandel platform. Deze functionaliteiten zijn uiteraard ook van belang voor de Dibevo branche.

Er is een scenario uitgewerkt voor het uitvoeren van de Proof-of-Concept. Dit scenario zou besproken worden met de beoogde deelnemers tijdens een kick-off bijeenkomst. De opkomst bij de kick-off was erg gering. Er zijn wel afspraken gemaakt met van Riel Distripet (groothandel) om het voorgestelde scenario bij een aantal van hun klanten (detaillisten) uit te gaan testen. Als deze test succesvol verloopt, zal Empuls in overleg met Dibevo en HBD besluiten of er nog verdere stappen genomen worden.

Concrete eindresultaten

Binnen de Dibevo-branche zijn helaas niet de gewenste resultaten geboekt. Op 1 juni 2010 was nog niet te voorzien in hoeverre de Proof-of-Concept toch nog tot veelbelovende vervolgstappen zou kunnen leiden.

Geleerde lessen

- De scope van digitaal samenwerken binnen deze branche beperkt zich sterk tot het opzetten van een centraal artikelbestand. Van het project bij de tankshops hebben we geleerd dat dit absoluut geen probleem hoeft te zijn: het beperken van de scope kan tot een succesvol eindresultaat leiden. Het beperken van de scope van het project binnen deze branche tot het elektronisch bestellen door dierenspecialisten bij hun leveranciers was achteraf gezien ook voor deze branche een betere keuze geweest. Dibevo heeft dit bij de start van het project ook aangegeven aan het projectbureau O3D2009, maar deze wilde de scope breder houden vanwege de risico's van een vendor-lock-in van dierenspecialisten bij Valk Software.
- In diverse branches is gebleken dat de retail service organisaties een belangrijke rol spelen bij het succesvol introduceren van breed in de branche geaccepteerde standaardberichten. In dit project is het onvoldoende gelukt om een goede dialoog aan te gaan met de retail service organisaties binnen deze branche. Een actieve en positieve betrokkenheid van retail service organisaties bij het project blijkt een kritische succesfactor te zijn.
- Ook dit project bewijst weer hoe cruciaal tevens de rol van de automatiseerders zijn. De sterke positie van Valk Software en het feit dat deze er in geslaagd is om veel leveranciers aan te sluiten op zijn centraal artikelbestand, maakt het moeilijk om een 'open' digitale samenwerking binnen deze branche te realiseren. Een constructieve samenwerking met Valk Software vraagt de aandacht in deze branche
- Dibevo heeft bij het project de rol van projectleider op zich genomen. Dit blijkt achteraf geen verstandige keuze te zijn geweest. De deelnemende bedrijven zien bij voorkeur een van de toonaangevende bedrijven uit de branche als projectleider, of een 'neutrale persoon' die goed bekend is met de materie en bij voorkeur ook de branche kent (en bekend is binnen de branche).

De rol van een brancheorganisatie wordt meer gezien als de partij die het project procesmatig ondersteunt c.q. begeleidt.

- Binnen deze branche is het belang (en de mogelijkheden) van digitaal samenwerken te weinig bekend. Met name het nut van standaardisering van facturen, doorverkoopcijfers e.d. wordt te weinig gezien. Er zal binnen deze branche ook nog het nodige aan voorlichting op dit terrein moeten gebeuren. Het opstellen van business cases vormt hierbij een belangrijk instrument.
- Dierenspeciaalzaken zijn een goed voorbeeld van detaillisten die onderdeel uitmaken van distributieketens die de grenzen van branches overschrijden. Dierenspeciaalzaken zijn actief in distributieketens waar ook de tuinbranche, doe-het-zelf branche en de levensmiddelenbranche actief is. Elk van deze branches maakt gebruik van hun eigen standaarden en ketenmoderators. Dit heeft als gevolg dat digitaal samenwerken voor de leveranciers veel complexer is dan voor de dierenspeciaalzaken. Deze leveranciers zijn in meerdere branches tegelijk actief, en kunnen zich dus niet beperken tot de standaardberichten van één van deze branches. De compatibiliteit en interoperabiliteit van digitale informatie met de verschillende initiatieven in hun branches heeft voor deze leveranciers daarom ook een hoge prioriteit. Hier moet rekening mee worden gehouden, om de animo voor digitale samenwerking voldoende hoog te krijgen bij deze leveranciers

Een detailhandelsbreed platform

In het inleidende hoofdstuk over Digitale Samenwerking van dit rapport is reeds aangegeven dat de rol van een ketenmoderator in veel gevallen noodzakelijk is om Digitale Samenwerking in een distributieketen van de grond te krijgen. Het kost in de praktijk vaak te veel inspanning om alle leveranciers en detaillisten één-op-één aan elkaar te koppelen, ook al bestaan er goede afspraken over de standaardisering van deze berichten (zowel met betrekking tot vorm, inhoud als kanaal).

In het hoofdstuk waarin digitale samenwerking wordt uitgelegd, zijn in de laatste paragraaf alle functies die een ketenmoderator kan vervullen ten behoeve van primaire schakels in een distributieketen genoemd

Er zijn diverse ICT-dienstverleners in Nederland die deze functies kunnen verrichten ten behoeve van een of meer branches. Echter, tijdens de pilotprojecten van O3D2009 is gebleken dat elke branche haar eigen, branchespecifieke eisen stelt aan de technische infrastructuur voor het uitwisselen van artikelgegevens en het uitwisselen van diverse andere standaardberichten.

Dit betekent vrijwel altijd dat elke branche hier flink in moet investeren. Een dergelijke investering kunnen en willen de meeste brancheorganisaties niet opbrengen, en dit vormt een grote drempel voor veel branches om een ketenmoderator in te schakelen ten behoeve van Digitale Samenwerking.

In zo'n geval is het uiteraard mogelijk dat de betreffende ICT-dienstverlener zelf investeert in de ontwikkeling van deze technische infrastructuur (zie pilotproject Mode, Schoenen en Sport, waar FashionUnited Indicia dit heeft gedaan). Dit betekent echter in de praktijk dat deze ICT-dienstverlener dan de aangesloten leveranciers en detaillisten als eigen klanten heeft, en dat deze dus geen betalend lid van het samenwerkingsplatform zijn. Het risico van een lock-in met de betreffende ICT-dienstverlener ligt dan op de loer.

Tijdens de uitvoering van de pilotprojecten in de wonenbranche heeft Transus Technology zich gemanifesteerd als een ICT-dienstverlener die prima in staat is om bovengenoemde technische infrastructuur te realiseren bij andere pilotprojecten.

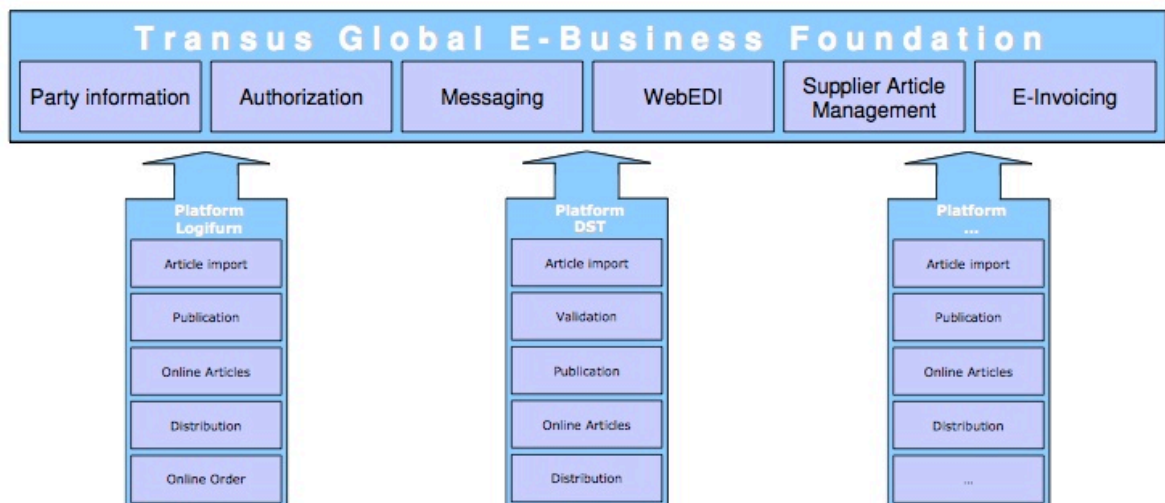
HBD heeft in overleg met DST ervoor gekozen om Transus het communicatieplatform voor de tweewielerbranche te laten bouwen. Daarnaast is Transus ook ingeschakeld om actief deel te nemen aan de proof-of-concept fase van de projecten in de horloges- en sieradenbranche en in de huisdierenbranche. De proof-of-concept in de huisdierenbranche was op 1 juni 2010 overigens nog niet uitgevoerd (zie hoofdstuk over dit project).

De betrokkenheid van Transus bij de diverse pilotprojecten heeft het mogelijk gemaakt om Transus in opdracht van het projectbureau O3D2009 een communicatieplatform voor het uitwisselen van elektronische berichten (waaronder artikelbericht, orderbericht, factuurbericht) te laten ontwikkelen dat door alle detailhandelsbranches gebruikt kan worden. Elke branche beschikt in dit platform over haar eigen server (of een aantal branches kiezen uit kostenoverwegingen voor een shared server). Op deze server draait een branchespecifieke versie van de specifiek voor de detailhandel ontwikkelde software, die het uitwisselen van de branchespecifieke standaardberichten mogelijk maakt, en tevens toegang biedt tot een centrale datapool van

artikelgegevens, indien een branche hier behoefte aan heeft. Elk ‘brancheplatform’ wordt aangesloten op het door Transus ontwikkelde framework voor digitale informatieuitwisseling. Hierdoor kunnen namelijk alle detaillisten en leveranciers die deel uitmaken van het platform in één keer gebruik maken van alle functionaliteiten die dit ‘Global E-Business Foundation’-framework aanbiedt aan alle klanten van Transus. Het voordeel hiervan is voor elk van de detailhandelsbranches dat zij zich volledig kunnen concentreren op het realiseren en financieren van hun (eventuele) unieke functionaliteiten en niet hoeven te investeren in basisfunctionaliteiten, zoals messaging (het beveiligd versturen en ontvangen van elektronische berichten), e-facturieren, autorisatie e.d. En indien branches vrijwel geen branchespecifieke wensen en behoeften hebben, ligt de drempel om gebruik te gaan maken van dit platform steeds lager omdat er geen ontwikkelingsbudget nodig is. Daarnaast kunnen branches ook profiteren van elkaars functionaliteiten en eventueel de ontwikkeling hiervan in de toekomst gezamenlijk financieren (vergelijkbaar met het model van de Vereniging O3D, dat bij de meeste brancheorganisaties in de detailhandel wel bekend is).

Ook de leveranciers en detaillisten zelf profiteren uiteraard van het feit dat meerdere branches met hun eigen platform verbonden zijn aan het Transus Global E-Business Foundation framework. Ter illustratie een voorbeeld: een leverancier van fietsen, die zich heeft aangesloten bij DST kan via dit platform niet alleen elektronisch berichten uitwisselen conform de afgesproken standaarden met de detaillisten die lid zijn van DST, maar met alle detaillisten die aangesloten zijn op het Global E-Business Foundation framework van Transus, zoals bijvoorbeeld het warenhuis Vroom & Dreesmann. Als deze leverancier gebruik maakt van de standaard van DST, en Vroom en Dreesmann hanteert haar eigen standaard, zorgt de ketenmoderator via de functionaliteiten van het platform er wel voor dat Vroom en Dreesmann een bericht in de door haar gewenste standaard krijgt. In schema ziet het detailhandelsbreed communicatieplatform er als volgt uit:

Figuur 15. Schematisch opzet van het detailhandel platform



De vereiste functionaliteiten van de brancheplatforms in deze afbeelding kunnen onderling sterk verschillen als gevolg van de verschillen tussen de branches in zowel logistieke zin (de processen die nodig zijn om producten te verplaatsen in de distributiekolom) als in samenstelling van het assortiment. Bij de mode, schoenen en sport branches is sprake van seizoenscollecties waarbij het model/kleur/maat een specifieke dimensie geeft aan de uitwisseling van artikelgegevens. Daarnaast

speelt in deze branches steeds vaker het ‘concession business model’, waarbij de leverancier eigenaar blijft van de goederen tot het moment van verkoop in de winkel. Dit model wordt ook gehanteerd bij de artikelgroep lectuur van de tankshops. Bij de wonenbranche zijn de processen totaal anders omdat het hier om een ordergestuurde branche gaat. Net als bij bijvoorbeeld auto’s kennen de producten hierdoor een hoge mate van keuzevrijheid in de uitvoering en wordt een product vaak per klant specifiek geproduceerd. Hierdoor is het typerend voor de productcatalogi in deze branche dat hier specifieke modellen van artikelen in hun unieke samenstelling beschreven worden, waarbij dan tevens wordt aangegeven welke afwijkingen op deze getoonde modellen mogelijk zijn (ander materiaal, andere kleuren, etc.). De tweewielerbranche is op haar beurt ook weer anders, waardoor er ook voor deze branche weer veel nieuwe functionaliteiten ontwikkeld moesten worden in het platform. Bij de tweewielerbranche is sprake van producten, onderdelen en accessoires die onder een uniek fabrikantenummer bekend zijn. Echter, zodra ze verplaatst worden in de distributieketen, krijgen deze artikelen vele eigen nummers, classificaties, omschrijvingen e.d. toegedicht door evenzoveel leveranciers. En de detaillist moet vervolgens maar uit zien te vinden wie wat levert (en kan leveren), tegen welke condities en welke prijs, moet dat vervolgens bestellen en dan de leveringsbon en factuur weer handmatig verwerken.

Het detailhandelsbrede platform heeft dankzij de pilotprojecten al heel veel van bovengenoemde verschillen verwerkt in haar systeem, en naarmate er meer branches bij komen, zal het aantal nieuwe functionaliteiten dat toegevoegd moet worden aan dit platform steeds kleiner worden. Dit is het grote voordeel van een detailhandelsbreed platform. Voor de primaire schakels in elke branche levert het detailhandelsbrede platform concreet de volgende **baten** op:

- Voor de **detaillisten (inclusief de retail service organisaties)**: up-to-date artikelgegevens (van hoge kwaliteit - dus zo weinig mogelijk ontbrekende omschrijvingen, artikelcodes, foutieve groepsindelingen e.d.) van alle geautoriseerde leveranciers komen beschikbaar in het eigen systeem (kassasysteem, webwinkel, ERP, noem maar op). Dit wordt gerealiseerd door deze gegevens ten eerste fysiek af te leveren (beveiligd en gegarandeerd) en/of door via online webservices toegang te bieden tot gegevens in het systeem van de leveranciers (denk aan informatie over prijzen, voorraad, link naar webshop, etc.). Detaillisten krijgen dit niet door hun systeem te koppelen aan de systemen van hun vele leveranciers, maar via één logische koppeling. En voor de detaillisten die nog niet beschikken over een eigen point-of-sale systeem zijn de hiervoor genoemde functies beschikbaar via een online portal (van het samenwerkingsplatform: bv. DST, PKD, Logifurn, etc.). Op termijn zal het platform niet allen de mogelijkheid bieden om artikelgegevens uit te wisselen, maar om via één logische koppeling ook andere standaardberichten zoals orders en/of verkoopgegevens uit te wisselen met leveranciers.
- Voor de **leveranciers (fabrikanten en groothandels)**: via één logische

koppeling (en dus niet voor elke detaillist een afzonderlijke koppeling) artikelgegevens beschikbaar stellen aan alle geautoriseerde detaillisten. Dit kan zowel via het fysiek aanleveren van gegevens en/of het beschikbaar stellen van webservices voor de actuele prijs- en beschikbaarheid en/of het aanleveren van een link naar de eigen website. Hierin wordt duidelijk een verschil gemaakt tussen logistieke gegevens, die worden uitgewisseld met detaillisten ten behoeve van een efficiënt bestelproces, en verkoopgegevens. Elke leverancier vergroot hiermee de vindbaarheid en bereikbaarheid van zijn productgegevens, terwijl gelijktijdig de kosten worden verlaagd. Tevens wordt de betrouwbaarheid van gegevens gegarandeerd. Dit alles wordt geboden aan leveranciers zonder de controle te verliezen over welke informatie elk detaillist te zien krijgt of in bezit krijgt en zonder handmatig de gegevens uit het eigen systeem dubbel bij te hoeven houden in het platform. Ook voor de leveranciers geldt uiteraard dat het platform op termijn de uitwisseling van artikelgegevens gaat uitbreiden naar andere standaardberichten, zoals orders en/of verkoopgegevens. Dit laatste is zelfs mogelijk met detaillisten die geen kassasysteem hebben gekoppeld aan het platform.

Tegenover bovengenoemde baten staan uiteraard de **kosten** die het gebruik van bovengenoemd platform en de diensten van een ketenmoderator met zich mee brengt. Zowel leveranciers als detaillisten betalen contributies aan het samenwerkingsplatform binnen een branche (bv. DST, Splish, PKD, Logifurn). In ruil voor deze contributies krijgen beide primaire schakels bovengenoemde baten terug, naast alle andere services en diensten die het samenwerkingsplatform te bieden heeft (o.a. ontwikkeling en beheer van standaardberichten, promotie van platform, eerstelijns support, etc.).

HBD heeft in overleg met Transus een raamcontract opgesteld op basis waarvan elke detailhandelsbranche gebruik kan gaan maken van het detailhandelsbrede platform. Dit raamcontract heeft als uitgangspunt dat er minimaal 400 betalende gebruikers van het platform gegarandeerd zijn. Dit aantal wordt gegarandeerd als zowel Logifurn en DST een ondertekende overeenkomst hebben voor een periode van minimaal 2 jaar. Logifurn heeft deze overeenkomst gesloten. DST heeft deze overeenkomst op 1 juni 2010 nog niet gesloten. Hier moet eerst de acceptatietest van het platform nog formeel worden afgesloten. Daarna zal er overleg over dit contract plaatsvinden tussen het bestuur van DST en Transus Technology.

Het raamcontract voor het detailhandelsbrede platform is er in twee varianten (kleine branche en grote branche). De variant kleine branche gaat er vanuit dat een samenwerkingsplatform binnen een branche minimaal 50 deelnemers weet te mobiliseren (bv. 40 detaillisten en 10 leveranciers). Als een branche dit minimum aantal deelnemers niet weet te mobiliseren voor een samenwerkingsplatform, is het niet verstandig om te starten met een initiatief voor digitale samenwerking. De kosten en inspanningen om dit te realiseren staan dan niet in goede verhouding tot de baten. Hieronder staat het raamcontract (dat nog niet formeel is gesloten per 1 juni 2010) in hoofdlijnen weergegeven:

1. Detailhandel platform kleine branche: deze variant is inclusief 50 platform abonnementen voor leveranciers en/of detaillisten. Deze abonnementen zijn inclusief onbeperkt berichtenverkeer, zolang deze berichten met andere aangesloten partijen binnen hetzelfde detailhandel platform plaatsvinden. De eventuele kosten voor het uitwisselen van berichten via het netwerk van een derde partij wordt tegen kostprijs aan de abonnee doorbelast. Daarnaast is ook toegang tot de online omgeving (voor o.a. raadplegen en doorzoeken van artikelgegevens) inbegrepen en zijn alle hardware, hosting & housingkosten en softwarelicenties inbegrepen, inclusief systeembeheer en applicatiebeheer van de brancheserver. De eerstelijns support is niet inbegrepen in het raamcontract: er wordt vanuit gegaan dat het samenwerkingsplatform deze voor haar rekening neemt. De startkosten voor deze variant bedragen 2.750 euro per maand (exclusief BTW). Uitgaande van minimaal 50 deelnemers betekent dit minstens een contributie van 55 euro per deelnemer. Het samenwerkingsplatform kan uiteraard in overleg met haar bestuur besluiten om voor leveranciers en detaillisten afwijkende contributies te rekenen met het oog op extra services buiten het detailhandel platform om. De start van digitale samenwerking via het detailhandel platform brengt altijd aanloopkosten met zich mee zolang de noodzakelijke kritische massa van deelnemers nog niet is bereikt om alle kosten te dekken. Dankzij dit raamcontract zijn deze kosten echter in belangrijke mate omlaag gebracht. Elk extra abonnement kost 17,50 euro per maand, en er zijn maximaal 200 abonnementen toegestaan. Als dit aantal wordt overschreden, moet een branche overstappen naar de andere variant (grote branche). Als een kleine branche 150 deelnemers (leveranciers en/of detaillisten) weet te mobiliseren, worden deze kosten al met een contributie van 30 euro per maand gedekt, ervan uitgaande dat zowel leveranciers als detaillisten dezelfde contributie betalen.
2. Detailhandel platform grote branche: deze variant is inclusief 200 platform abonnementen voor leveranciers en/of detaillisten. De startkosten voor dit abonnement bedragen 5.250 euro (exclusief BTW) per maand. Dat is bij een minimaal aantal van 200 abonnees een contributie van 26,25 euro per maand. Elke extra abonnement kost 15 euro per maand. Er zijn een onbeperkt aantal abonnees mogelijk. Het platform DST (tweewielers) heeft als doelstelling om in de komende drie jaar 600 abonnees te mobiliseren (50 leveranciers en 550 detaillisten). Als zij hierin slagen is per deelnemer in principe een contributie van 18,25 euro per deelnemer (uitgaande van gelijke tarieven voor alle deelnemers, ongeacht bedrijfsomvang e.d.) voldoende om deze kosten te dekken. Dankzij een succesvolle IPC-aanvraag kan DST haar problemen met de aanloopkosten (slechts 35 abonnees bij de start, wat betekent dat de contributie inkomsten bij de start veel te laag zijn om de vaste kosten van 5.250 euro per maand te dekken) in de eerste drie jaar financieren vanuit deze subsidies. In deze drie jaar verwacht de bovengenoemde 600 abonnees te mobiliseren en zijn deze kosten geen enkel probleem meer voor het samenwerkingsplatform.

Naast deze vaste kosten komen er ook nog wat eenmalige kosten bij kijken om als branche gebruik te gaan maken van het detailhandel platform. Er moet ten eerste een eigen platform worden ontwikkeld dat de functionaliteiten bevat die de betreffende branche nodig heeft. Dit hoeven uiteraard niet meteen bij de eerste release alle benodigde functionaliteiten te zijn. Zodra er meer branches gebruik maken van het detailhandel platform, zijn er veel meer mogelijkheden om gezamenlijk nieuwe functionaliteiten te laten ontwikkelen, waardoor de kosten verdeeld kunnen worden over verschillende branches (conform het samenwerkingsmodel van de Vereniging O3D, waaraan meer dan 30 branches in detailhandel en ambachten deelnemen). De beleidsadviseur Innovatie van HBD schat in dat de ontwikkelingskosten voor een eigen platform per branche op ongeveer 25.000 euro (exclusief BTW) uitkomen.

Deze kosten liggen veel lager dan de ontwikkelingskosten voor het platform van de wonen- en tweewielerbranche omdat deze twee branches de eerste waren waarvoor een platform is ontwikkeld. Nu ligt er al heel veel functionaliteit 'op de plank' die ook door andere branches gebruikt kan worden. Brancheorganisaties zouden deze eenmalige ontwikkelingskosten van circa 25.000 euro kunnen financieren uit hun branchespecifieke budget bij HBD, waaruit zij projecten ten behoeve van hun branche kunnen financieren.

Tenslotte blijven dan nog over de eenmalige aansluitkosten die zowel leveranciers als detaillisten moeten betalen om hun systeem aan te sluiten op het detailhandel platform. Elke primaire schakel (zowel leverancier als detaillist) betaalt eenmalig 82,50 euro exclusief BTW voor zo'n aansluiting. Daarnaast kan het in sommige gevallen nodig zijn dat er maatwerk maatregelen moeten worden getroffen om een bepaald berichttype (bijvoorbeeld een orderbericht) in het formaat van een handelspartner te kunnen verwerken. Hiervoor betaalt een deelnemer dan eenmalig 250 euro (exclusief BTW) voor één berichttype in één specifiek formaat. Hierbij zijn de kosten voor projectmanagement niet inbegrepen en deze worden op basis van nacalculatie tegen het geldende uurtarief in rekening gebracht bij de betreffende deelnemer.

Tot zover het thema Digitale Samenwerking. In de volgende drie hoofdstukken word verslag gedaan van de deelprojecten die vallen onder het thema winkelautomatisering.

Wat is winkelautomatisering?

In het onderzoek naar de innovatiepositie van de Nederlandse detailhandel (zie hoofdstuk 3) heeft Dialogic in 2007 geconstateerd dat digitale samenwerking slechts door een beperkt aantal detailhandelsbranches werd geïnitieerd en gepraktiseerd. Één van de belangrijkste oorzaken hiervoor vormen **de lage ICT-bewustwording en ICT-vaardigheden van detaillisten**.

De meeste detaillisten zien een kassasysteem weliswaar als een stuk onmisbare technologie, maar zij denken hierbij uitsluitend aan de afrekenfuncties van zo'n kassasysteem. Winkelautomatisering - en ook de functionaliteit van een kassasysteem - kan echter in veel bredere zin worden uitgelegd. Naast afrekenen aan de kassa zijn er nog diverse andere bedrijfsfuncties waarvan het slim kan zijn om deze uit te voeren met behulp van ICT. Denk hierbij aan functies als verkoop(ondersteuning), inkoop, voorraadbeheer, marketing en reclame, klantenservice, etc.

De basis van een goede winkelautomatisering wordt gelegd via de keuze van het juiste kassasysteem. Het kiezen van een geschikt kassasysteem is echter een lastige keuze voor de gemiddelde detaillist. De twee belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- Veel detaillisten weten niet waar zij op moeten letten bij het kiezen van een geschikt kassasysteem en zijn niet in staat om hun leveranciers te vertellen wat zij nodig hebben. Ze hebben vooral aandacht voor de afrekenfuncties en zien een kassasysteem doorgaans uitsluitend als een kostenpost die zij zo laag mogelijk moeten zien te houden. De strategische waarde van een geschikt kassasysteem wordt niet gezien.
- Er is sprake van een groot aanbod van verschillende kassasystemen (circa 140 leveranciers) in Nederland, waarbij de functionaliteiten van deze systemen onderling sterk kunnen verschillen. Dit aanbod varieert van een eenvoudige groepen kassa (vanaf circa 125 euro te koop in Nederland) tot een uitgebreid point-of sale systeem (vanaf circa 2.000 euro te koop in Nederland). Detaillisten die genoeg hebben aan een strook met de verkoop totalen en BTW uitsplitsing van een dag, week of maand, die zij kunnen uitprinten en afgeven aan hun boekhouding kunnen prima uit de voeten met een eenvoudige groepen kassa. Echter, er zijn ook veel detaillisten die hun verkoopinformatie op gedetailleerd niveau (artikel of zelfs SKU = laagste voorraadhoudende eenheid) willen registreren en volgen, die hun kassasysteem goed willen beveiligen tegen fraude en diefstal en die met meerdere werknemers en/of winkels op één systeem willen werken. Deze detaillisten hebben doorgaans een point-of-sale systeem nodig. De opstelling van een point-of-sale systeem verschilt per bedrijf, en is vooral afhankelijk van het aantal verkooppunten en filialen.

Figuur 16. Een eenvoudige groepen kassa met 5 artikelgroepen, inclusief een bonprinter, geldlade en calculatorfunctie.



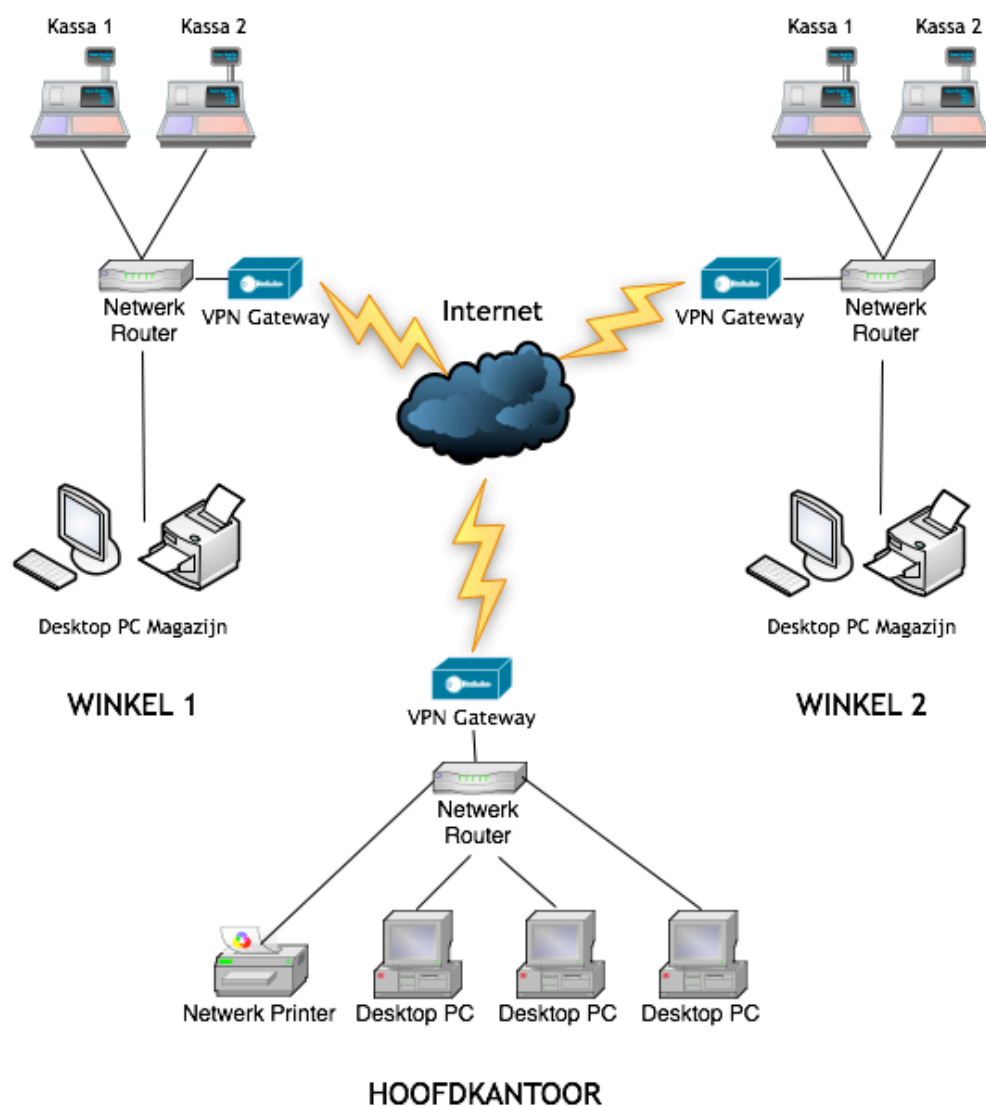
Figuur 17. Een point-of-sale systeem (hardware)



Een Point-of-Sale (POS) systeem is in zijn meest eenvoudige vorm een computer met randapparatuur, die in de winkel wordt gebruikt op de plek waar aangekochte goederen worden afgerekend met klanten. Alle transacties lopen via deze computer(s). De verkoopmedewerk(st)er vertelt de computer wat er wordt verkocht, de prijs per artikel en de hoeveelheid per artikel. De computer berekent vervolgens het totaal, inclusief BTW, en vertelt hoeveel wisselgeld de klant terugkrijgt. De computer slaat elke verkoop op en houdt alles goed bij. Hierdoor kan de computer allerlei taken automatiseren voor de winkelier. Hij kan b.v. de dagomzet berekenen, de totale BTW van een dag, of hoe vaak een bepaald artikel is verkocht in een bepaalde periode.

De functionaliteiten van de meeste POS systemen beperken zich al lang niet meer tot bovengenoemde afrekenfuncties. Tegenwoordig zijn de meeste POS systemen ook voorzien van backoffice functies als voorraadbeheer, klantbeheer, financiële administratie, inkoop, managementrapportages, etc. Zoals reeds eerder aangegeven verschilt de opstelling van een POS systeem per detailhandelsbedrijf.

Figuur 18. Opstelling van een point-of-sale systeem voor een detailhandelsbedrijf met twee winkels, die ieder twee verkooppunten hebben.



In de voorbeeldprojecten die eerder in de verslag zijn behandeld, is te zien dat een uitgebreid kassasysteem (POS) is belangrijke voorwaarde is voor een detailhandelsbedrijf om te starten met digitale samenwerking. De rol van de leveranciers van deze kassasystemen was in elk project van groot belang.

Om deze reden vormt winkelautomatisering een belangrijke thema in het programma van O3D2009. Tijdens het project is wel besloten om geen budget te besteden aan het stimuleren van de aanschaf van kassasystemen door winkeliers in de pilotbranches. Dit in het oorspronkelijke plan begrote budget is - in overleg met MinEZ - verschoven naar de eerdergenoemde voorbeeldprojecten Digitale

Samenwerking. In het kader van het thema winkelautomatisering zijn er wel twee projecten gestart om het aanbod van kassasystemen voor alle detaillisten in Nederland eenvoudiger en transparanter te maken. Er is in eerste instantie een innovatiepositiestudie uitgevoerd naar de leveranciers van kassasystemen in Nederland. Dit onderzoek is gebruikt om het aanbod in kaart te brengen. Deze informatie is vervolgens gebruikt voor de bouw en lancering van een internetportaal (www.kassakiezer.nl) dat detaillisten (en hun adviseurs) ondersteunt bij het kiezen van een geschikt kassasysteem. Deze twee projecten worden hierna kort besproken.

Innovatiepositie Winkelautomatisering

In 2007 heeft het bureau Dialogic van het projectbureau O3D2009 de opdracht gekregen om een onderzoek te doen naar het aanbod van kassasystemen dat in Nederland wordt aangeboden aan detaillisten. Dit project heeft Dialogic in samenwerking met het bureau GBNed uitgevoerd. GBNed is een bureau dat is gespecialiseerd in het onderzoek naar en de vergelijking van administratieve softwarepakketten (www.softwarepakketten.nl). De doelstelling van het onderzoek kan als volgt worden geformuleerd:

Het gedetailleerd in kaart brengen van de functionaliteiten van kassasystemen van alle leveranciers die actief zijn voor de detailhandel (inclusief winkelambachten) in Nederland. Hierbij ligt de nadruk op point-of-sale systemen, en niet op eenvoudige groepen kassa's.

Deze transparantie in het aanbod van kassasystemen is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat de behoeften en wensen van detaillisten op het terrein van winkelautomatisering duidelijk onder woorden worden gebracht richting de automatiseerders. Digitale samenwerking is alleen mogelijk als de automatiseerders bereid zijn om de systemen van de verschillende schakels in de keten aan elkaar te koppelen via de standaarden die zijn afgesproken. Echter, detaillisten moeten wel weten welke systemen hier wel/niet toe in staat zijn. Via dit project wordt deze informatieve transparant gemaakt (naast diverse andere criteria die ook belangrijk zijn om de investeringen in winkelautomatisering door detaillisten te stimuleren).

Aanpak

Het onderzoeksproject is in verschillende stappen uitgevoerd:

- De ontwikkeling van een functionaliteitenvragenlijst: er is in eerste instantie een vragenlijst ontwikkeld op basis waarvan alle functionaliteiten van een kassasysteem opgevraagd kunnen worden bij de leverancier van het betreffende kassasysteem. Deze vragenlijst is op basis van deskresearch, interviews en eerdere ervaringen opgesteld door GBNed, HBD en Dialogic. Deze vragenlijst bestond uit circa 800 functionaliteiten, wat betekende dat het erg veel moeite zou kosten om deze lijst goed en volledig in te laten vullen door de leveranciers.
- Een pilotonderzoek in drie pilotbranches: vanwege de grote omvang van de vragenlijst is besloten om de beoogde aanpak van het onderzoek eerst uit te proberen bij een aantal pilotbranches. De gekozen pilotbranches waren: wonen, mode, schoenen en sport en kappers. Deze branches zijn gekozen op basis van de volgende criteria:
 - deze branches vertegenwoordigen een relatief groot aantal MKB-detaillisten;

- er is veel spreiding tussen de detaillisten in deze branches in de mate waarin kassasystemen worden gebruikt;
 - er bestaan grote verschillen tussen de gekozen branches onderling in de wijze waarop zij hun producten en diensten in- en verkopen.
- Het pilotonderzoek heeft uiteindelijk ertoe geleid dat er van 19 van de 26 leveranciers die actief zijn in bovengenoemde branches een ingevulde vragenlijst is verkregen, en dat de ingevulde gegevens tevens getoetst zijn via een bedrijfsbezoek. Hiervan zijn bezoekverslagen gemaakt.
- Op basis van de opgedane ervaringen tijdens het pilotonderzoek is het definitieve veldwerk op een aantal punten aangepast (o.a. onder ‘begeleiding’ laten invullen van de vragenlijsten en aanpassen van de gebruikte vragenlijst). Het veldwerk onder de rest van de leveranciers in Nederland is in oktober 2008 tijdens de bijeenkomst ‘Kassa’s in Kaart’ gestart bij MediaPlaza te Utrecht. Naast de brancheorganisaties waren alle leveranciers uitgenodigd voor deze bijeenkomst en is de leveranciers verzocht zich tijdens de bijeenkomst reeds te melden voor een afspraak. Het rekruteren van leveranciers bleek in de praktijk veel meer tijd te kosten dan verwacht. Uiteindelijk zijn er 148 leveranciers geïdentificeerd, die benaderd zijn via een intake-formulier (exclusief degenen onder hen die reeds waren benaderd tijdens het pilot-onderzoek). In totaal hebben 109 leveranciers het intake-formulier geretourneerd en van deze groep hebben uiteindelijk 87 leveranciers (die goed zijn voor 96 kassasystemen) hun vragenlijst compleet ingevuld en aangeleverd. Bij alle leveranciers die een vragenlijst hebben ingeleverd, is een bedrijfsbezoek afgelegd, waarvan een bezoekverslag is gemaakt.
- De onderzoeksresultaten zijn allemaal opgeslagen in de database van Softwarepakketten.nl. Deze database is later gekoppeld aan de eerste release van KassaKiezer.nl, zodat deze gebruikt kunnen worden door detaillisten en hun adviseurs bij het kiezen van een geschikt kassasysteem.
- Ter voorbereiding van de bouw van KassaKiezer.nl heeft Dialogic een eerste functioneel ontwerp voor deze vergelijkingsite uitgewerkt. Dit FO is de basis geweest waarop later de eerste release van KassaKiezer is gebouwd.

Concrete eindresultaten

Dialogic en GBNed hebben (in samenwerking met HBD) de volgende concrete eindresultaten opgeleverd:

- Functionaliteitenvragenlijst Kassasystemen (in te vullen door leveranciers van kassasystemen) - (document en online database);
- Eindrapport: pilotfase vergelijking POS-leveranciers voor een drietal detailhandelsbranches (rapport Dialogic);
- Eindrapport: een selectietool voor POS-oplossingen - functioneel ontwerp (rapport Dialogic);
- Eindrapport: Kassa's in kaart - Leveranciersonderzoek naar POS-oplossingen voor detaillisten in Nederland;
- 87 bezoekverslagen van bedrijfsbezoeken aan leveranciers die de functionaliteitenvragenlijst hebben ingevuld (PDF-bestanden);
- Een database van ruim 200 kassasystemen, waarvan de functionaliteiten van bijna de helft van deze systemen volledig zijn gevuld. De ingevulde kassasystemen zijn tevens de meest relevante systemen voor de detaillisten. Deze database is in eerste instantie openbaar gemaakt via www.softwarepakketten.nl en in tweede instantie via www.kassakiezer.nl (vanaf oktober 2009).

Alle rapporten die genoemd worden bij concrete eindresultaten kunnen worden opgevraagd bij het Hoofdbedrijf Detailhandel.

Effecten

Er is in 11 maanden tijd (van oktober 2008 t/m september 2009) veel inspanning geleverd om bovengenoemde resultaten op te leveren. Het responspercentage van het onderzoek is in vergelijking met een reguliere enquête hoog te noemen. Daarnaast zijn er nog een tweetal neveneffecten gerealiseerd. Ten eerste is uit contacten met diverse leveranciers gebleken dat dit onderzoek een positieve bijdrage heeft geleverd aan de concurrentie binnen de markt van kassasystemen. De toegenomen transparantie van deze weinig inzichtelijke markt met binnen sommige branches een (te) sterke monopoliepositie van een beperkt aantal leveranciers werkt ten gunste van de detaillisten. Ten tweede heeft Dialogic tijdens het onderzoek regelmatig vernomen dat de uitgebreide vragenlijst - naast een hoop ergernis over de lengte ervan - toch ook wel inspirerend heeft gewerkt voor sommige leveranciers van kassasystemen. Deze inspiratie heeft bij deze groep leveranciers geleid tot (plannen voor) verbeteringen van hun kassasystemen.

Tenslotte heeft het onderzoek ook een goed inzicht geleverd in de verschillende soorten kassasystemen die relevant zijn in de markt. Het onderscheid tussen de 'branchegerichte' kassasystemen en de 'horizontale' kassasystemen zal bij de verdere ontwikkeling van KassaKiezer.nl een belangrijke rol blijven spelen. Sommige branches verlangen heel specifieke functionaliteiten die slechts door beperkt aantal kassasystemen op de markt worden aangeboden. Een goed

voorbeeld is de branche voor horloges en sieraden. Veel juweliërs verlangen van hun kassasysteem een aantal heel specifieke functies, zoals het registreren van het goudgewicht van sieraden, het instellen van de goudkoers en het aanmaken van certificaten voor de verzekering. Tegenover dergelijke branchegerichte kassasystemen staan de meer algemeen in de detailhandel te gebruiken kassasystemen, die vaak veel minder functionaliteiten bevatten en ook veel minder kosten met zich meebrengen. De eenvoudige groepenkassa's zijn een goed voorbeeld van dergelijke horizontale systemen.

HBD KASSAKIEZER
Hoofdbedrijfschap
Detailhandel

Onderwerp

Home | Contact | Over KassaKiezer | Inloggen leveranciers | **A A A**

Publicaties Trends Nieuws Thema Veel gestelde vragen

Keuzecriterium 1

Branchegerichte kassasystemen

Veel branches stellen hun eigen eisen aan een kassasysteem, die uniek zijn voor de betreffende branche.

[Lees meer over branchegerichte kassasystemen](#)

← Vorige Volgende →

ZOEK DIRECT EEN LEVERANCIER/ KASSASYSTEEM

Vul hier de naam in

KIES EEN LEVERANCIER

- 4Motivation
- 4RETAIL BV
- A.L. One Service
- ACA Retail BV
- Account Software Consultancy BV
- Adis
- ADS International
- Adsoft BVBA
- Advanced Internet Services B.V.
- Adverva

KIES EEN KASSASYSTEEM

- [R]Evolution kassa
- 4Salon
- 4STORE
- ABIS II
- AccountPlus Kassa / Point of Sale
- ADBplus 2000 Special met kassa mod.
- Adcount
- AGP Retail
- ANKO Ondernemersdisk
- AXI RS

KassaKiezer Wizard helpt u bij het vinden van uw ideale kassasysteem!

Kies eerst uw branche en vervolgens uw keuzecriteria

- Niet van toepassing —
- AGF (groentezaken)
- Auto-accessoirehandel
- Bloemenwinkels
- Boekhandel
- Brood- en banketzaken
- Computershops
- Dierenspeciaalzaken
- Doe-het-zelfzaken
- Drogisterijen

Op de hoogte blijven?

Meld u aan voor onze nieuwsbrief

Uw e-mail adres

Privacy · Disclaimer · Copyright · Veelgestelde vragen · Nieuwsbrief · RSS

Hoofdbedrijfschap Detailhandel | Postbus 90703 | 2509 LS Den Haag

Tegelijkertijd met het verzamelen van alle gegevens over kassasystemen in Nederland, is gestart met de bouw van een vergelijkingsite, via welke detaillisten en hun adviseurs het aanbod van kassasystemen in Nederland kunnen raadplegen en vergelijken. Deze site is te vinden via www.kassakiezer.nl.

Doelstelling

Het doel van KassaKiezer.nl is het bieden van onafhankelijke informatie over het aanbod van kassasystemen aan ondernemingen die actief zijn in de Nederlandse detailhandel en winkelambachten. Op basis van deze informatie moeten deze ondernemers in staat zijn hun behoeften en wensen richting leveranciers goed te formuleren en het aanbod van kassasystemen op basis van de juiste criteria met elkaar te vergelijken. Hierdoor wordt tevens het bewustzijn van ondernemers voor de (on)mogelijkheden van winkelautomatisering versterkt en zullen zij ook gestimuleerd worden om van deze mogelijkheden gebruik te maken. De ambitie is om op jaarbasis circa 6.000 unieke bezoekers te trekken naar www.kassakiezer.nl, die daadwerkelijk gebruik maken van de site om informatie over een voor hun

bedrijf geschikt kassasysteem te raadplegen.

Aanpak

De realisatie van Kassakiezer.nl heeft plaatsgevonden via de volgende stappen:

1. Het formuleren van de functionele vereisten (HBD in overleg met Dialogic);
2. Het opstellen van een functioneel ontwerp van de website;
3. Het opstellen van een technisch ontwerp van de website;
4. Het bouwen van de eerste release, waarbij tevens een koppeling is gemaakt met de database van Softwarepakketten.nl;
5. Het vullen van de eerste release (met artikelen, afbeeldingen, FAQ's, etc.);
6. Het uitvoeren van een analyse naar de optimale configuratie van Google Analytics, zodat het bezoek aan en het gebruik van KassaKiezer.nl op de juiste wijze gemeten kan worden;
7. Het lanceren van de eerste release (in oktober 2009). Er is tevens op projectbasis een vaste beheerder ingehuurd voor KassaKiezer, die zich bezig houdt met het schrijven van artikelen, het onderhouden van alle contacten met de leveranciers van kassasystemen, het beantwoorden van alle vragen, het controleren en up-to-date houden van de ingevulde vragenlijsten, etc.

Direct na de lancering van de eerste release is er een reclamecampagne gestart in diverse vakbladen en online om het bezoek aan KassaKiezer.nl te stimuleren en de naamsbekendheid te vergroten. In april 2010 is er door de beheerder een gebruikerstest uitgevoerd met 6 ondernemers. Op basis van deze test, en de opgedane ervaringen in het eerste half jaar zijn de functionele vereisten voor een tweede release van KassaKiezer uitgewerkt

In april/mei 2010 is de tweede release van KassaKiezer.nl gebouwd. In deze release zijn diverse fundamentele wijzigingen uitgevoerd aan de site. Er wordt o.a. uitsluitend met de wizard gewerkt, omdat deze veruit het meest eenvoudigst te gebruiken was voor de doelgroep. Daarnaast wordt het aantal vragen in de wizard beperkt tot onderstaande keuzecriteria, die het meest van belang zijn om ondernemers naar de voor hen meest geschikte kassasystemen te begeleiden:

- a. Branchegerichtheid van een kassasysteem: bevat een kassasysteem specifieke functionaliteiten die horen bij de branche waartoe een ondernemer behoort?
- b. Beveiliging: functionaliteiten die het systeem te beschermen tegen fraude en diefstal;
- c. Eisen belastingdienst: de belastingdienst wil (ten behoeve van haar controles) dat kassasystemen alle transacties kunnen opslaan en bewaren voor een periode van 7 jaar. Daarnaast is het ook van belang dat alle eventuele wijzigingen van deze transacties, nadat deze zijn opgeslagen, ook geregistreerd worden. De belasting heeft aangegeven dat detaillisten die gebruik maken van kassasystemen die voldoen aan hun eisen, minder last van controles zullen krijgen;
- d. Koppeling met betaalautomaten: een goede koppeling of integratie met

- betaalautomaten is voor veel detaillisten van groot belang;
- e. Koppeling met administratieve systemen: bij veel kassasystemen werkt deze koppeling niet helemaal goed en is er sprake van (te) grote verschillen tussen kassasysteem en boekhouding
 - f. Koppeling met webwinkels: detaillisten kunnen zich niet meer beperken tot uitsluitend een fysieke winkel. Een koppeling tussen webwinkel en de backoffice van een kassasysteem is steeds relevanter voor detaillisten
 - g. Digitaal Samenwerken: steeds meer branches zullen standaardberichten gaan introduceren in hun branche via hun samenwerkingsplatform. Kassasystemen zullen deze standaarden moeten kunnen verwerken
 - h. Sturen op cijfers: ondernemers hebben de juiste managementinfo nodig om de juiste beslissingen te kunnen nemen. Hun kassasysteem moet deze informatie kunnen leveren
 - i. Niveau van verkoopinformatie: het niveau waarop ondernemers verkoopinformatie willen bijhouden. Hierbij moeten de ondernemers meerdere opties kunnen aangeven: winkel/filiaal, afdeling, categorie, artikelgroep, artikel, maat, kleur en SKU (laagste voorraadhoudende eenheid). In de uitleg wordt goed aangegeven dat het geen zin heeft om - een voorbeeld - op SKU-niveau al je verkoopcijfers bij te gaan houden, als ook niet allerlei andere zaken op datzelfde SKU-niveau worden bijgehouden (zoals voorraad, bestellingen, ontvangsten e.d.). Daarnaast wordt hier de ondernemer ook goed uitgelegd dat je met teveel detaillering van gegevens, al snel door de bomen het bos niet meer ziet. Een winkel met 5 afdelingen, 10 artikelgroepen per afdeling, 25 artikelen per artikelgroep en 5 SKU's per artikel heeft al te maken met 6.250 SKU's! De ondernemer moet dus goed beseffen dat hij heel snel teveel details kan krijgen, waar hij niets mee kan doen. De keuze van het niveau van verkoopinformatie is bepalend voor de keuze voor het type kassasysteem: van eenvoudige groepenkassa t/m point-of-sale systeem.

In de periode juni t/m september 2010 wordt de tweede release gevuld met actuele en aangepaste gegevens. De koppeling met Softwarepakketten.nl is niet meer noodzakelijk, en veel leveranciers hebben aangegeven dat ze liever rechtstreeks in KassaKiezer.nl hun gegevens bijwerken en invoeren. Deze voorziening wordt in de nieuwe release geboden. Tevens zal er een review systeem worden geïntroduceerd, via welke gebruikers hun (on)tevredenheid met de door hen gebruikte kassasystemen kwijt kunnen via KassaKiezer. Tevens zullen er verbeteringen in de integratie met Google Analytics worden aangebracht, zodat beter kan worden vastgesteld welke bezoekers wat komen doen op de site. Tenslotte is het systeem eenvoudiger en overzichtelijker qua bediening geworden, en is de functionaliteitsvragenlijst sterk ingekort ten behoeve van vermindering van de administratieve werklust van de leveranciers. De tweede release zal tijdens de branchebijeenkomst in Madurodam op 14 oktober 2010 worden gelanceerd.

Concrete eindresultaten

Dit project heeft het internetportaal over kassasystemen voor de detailhandel en winkelambachten opgeleverd: www.kassakiezer.nl. Daarnaast is er een uitstekend relatienetwerk met de leveranciers van deze kassasystemen opgebouwd.

Sinds de lancering van KassaKiezer in oktober 2009 hebben bijna 13.000 unieke bezoekers de site bezocht op begin augustus 2010. Een bezoeker besteedde gemiddeld 2,5 minuten op de site. Dit betekent dat de ambitie in het eerste jaar ruimschoots is gehaald. Echter, veruit de meeste bezoekers zijn in de eerste drie maanden naar de site gekomen, omdat er toen een speciale campagne uitgevoerd werd om bezoekers naar KassaKiezer.nl te krijgen. Na het staken van deze campagne is het bezoek gedaald naar gemiddeld zo'n 550 bezoekers per maand. Dit betekent dat de site ongeveer op het gewenste bezoekersniveau zit. Na lancering van de tweede release zal nog een beter inzicht worden verkregen in wat de bezoekers precies komen doen op de site (conversiedoelen zullen beter worden gemeten).

Effecten

KassaKiezer.nl levert een belangrijke bijdrage aan de transparantie van het aanbod van kassasystemen in Nederland. Tijdens de pilotprojecten rondom digitaal samenwerken is steeds gebleken dat een goede samenwerking met de leveranciers van kassasystemen erg belangrijk is om de gewenste standaarden succesvol in een branche te introduceren. Dit betekent wel dat de vraagarticulatie van detaillisten richting deze leveranciers goed moet zijn en dat de detaillisten zich bewust zijn van het belang van een geschikt kassasysteem. KassaKiezer.nl is een noodzakelijk instrument gebleken voor de sector detailhandel als geheel om de hiervoor genoemde vraagarticulatie op gang te brengen en te houden en het ICT-bewustzijn van ondernemers in positieve zin te beïnvloeden. Omgekeerd heeft het de gerealiseerde transparantie bij diverse leveranciers kwaliteitsverbetering van de kassa tot gevolg gehad. Dit laatste effect zal naar verwachting alleen maar sterker toenemen.

Het Hoofdbedrijf Detailhandel heeft vanaf 1 juni 2010 de exploitatie en beheer van KassaKiezer.nl voor haar rekening genomen, en zal de continuïteit de komende jaren naar alle waarschijnlijkheid blijven garanderen. Hierdoor is de onafhankelijkheid van de adviezen gegarandeerd.

Hoe nu verder?

De toekomst zal uitwijzen of het programma O3D2009 in voldoende mate invulling heeft kunnen geven aan haar 'aanjaag' functie met betrekking tot digitale samenwerking in de Nederlandse detailhandel. In vijf van de zes pilot branches lijkt de continuïteit van een samenwerkingsplatform, waarin alle primaire schakels gelijkwaardig zijn vertegenwoordigd, voldoende geborgd te zijn. Daarnaast hebben de pilotprojecten geleid tot de ontwikkeling van een detailhandelsbreed communicatieplatform, waar alle detailhandelsbranches gebruik van kunnen maken (zie hoofdstuk over deze infrastructuur).

Gunstige voorwaarden voor de introductie van digitale samenwerking in alle detailhandelsbranches en winkelambachten zijn gerealiseerd en het is voor alle detailhandelsbranches (zowel voorraad- als ordergestuurde clusters) eenvoudiger geworden om open standaarden voor elektronisch berichtenverkeer tussen handelspartners in de distributieketens te introduceren.

Brancheorganisaties van zowel detaillisten als leveranciers zullen de komende jaren in staat zijn om de administratieve lasten van hun leden te verlagen dankzij digitale samenwerking. Vier van de zes pilotprojecten hebben business cases opgeleverd die aangeven dat er dankzij digitale samenwerking veel administratieve lasten verminderd kunnen worden:

1. Mode, schoenen en sport: 100 miljoen euro lastenverlichting per jaar
2. Juweliers: 5 - 13 miljoen euro lastenverlichting per jaar
3. Tankshops: 700.000 euro lastenverlichting per jaar uitsluitend in de artikelgroep lektuur
4. Tweewielers: 31 miljoen euro lastenverlichting per jaar

Het pilotproject in de wonenbranche was niet gericht op het uitwerken van een business case, maar ervaringen vanuit NDIV met e-factureren tonen aan dat dit ook veel lastenverlichting opleverd. Via Logifurn worden jaarlijks al duizenden elektronische facturen verstuurd, en dit aantal groeit sterk.

Naast administratieve lastenverlichting zullen de leden van brancheorganisaties dankzij digitale samenwerking ook beter in staat zijn flexibel in te spelen op de grote veranderingen in het koop- en winkelgedrag die hen in de komende jaren staan te wachten („het nieuwe winkelen en het nieuwe werken in de detailhandel”).

Het belang van digitale samenwerking blijft groot. Het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) zal haar 'aanjaag'-functie op dit terrein de komende jaren dan ook voortzetten. Op welke wijze zal HBD dit doen?

- HBD gaat vanaf november 2010 alle brancheorganisaties in de sector detailhandel en winkelambachten persoonlijk langs om hen via een persoonlijk gesprek te wijzen op de mogelijkheden die het detailhandelsbrede communicatieplatform voor digitale samenwerking hun

leden te bieden heeft. Tijdens deze gesprekken zal HBD uitleggen aan deze brancheorganisaties dat de drempels voor het stimuleren van digitale samenwerking veel lager zijn geworden. Dankzij de ervaring en opgedane kennis van de afgelopen 3 jaar via het programma O3D2009 is HBD in staat om deze adviserende rol te vervullen

- HBD zal - indien de pilotbranches hier behoefte aan hebben - een adviserende rol blijven vervullen tijdens alle follow-up activiteiten naar aanleiding van het project Digitale Samenwerking dat deze branches hebben uitgevoerd in het kader van het programma O3D2009.
Het samenwerkingsplatform DST - waarin de brancheorganisaties Bovag Tweewielers en RAI Tweewielers actief zijn - is inmiddels gestart met een drie jaar durend IPC-traject dat voortborduurde op hun pilotproject Digitale Samenwerking Tweewielers van O3D2009. Zij hebben de beleidsadviseur Innovatie van HBD verzocht om actief deel te nemen aan het dagelijks bestuur van DST, en hen de komende drie jaar tijdens bovengenoemd traject te ondersteunen als adviseur. HBD heeft deze medewerking toegezegd aan DST
- Via de website van HBD zullen alle branches en ondernemers actuele informatie over digitale samenwerking blijven krijgen.
- Tenslotte heeft HBD het voornemen om ook de continuïteit van KassaKiezer.nl de komende jaren te blijven garanderen. Er zijn inmiddels gesprekken op gang gekomen met het bedrijf Horeca en Catering om wellicht de rol van KassaKiezer.nl uit te breiden richting de horeca sector. Dit is niet alleen interessant voor de leveranciers, die liefst alle sectoren waaraan zij hun systemen leveren vertegenwoordigd willen zien. Voor HBD betekent een eventuele uitbreiding naar Horeca dat de exploitatiekosten van KassaKiezer.nl verdeeld kunnen worden.