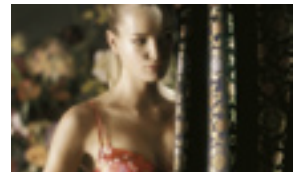
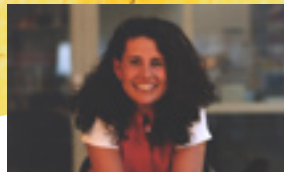


THE mag

**Sanoma Uitgevers
vernieuwt advertentie-
verkoopprocessen**



De Product and Mould Catalog van Schoeller Wavin Systems

Hunkemöller: succesvolle internetshop 'for anybody'

Tijd voor analytical applications

Konematic Waldoor stroomlijnt serviceprocessen

Willem Hulshof

Kleur bekennen

Is Nederland innovatiemoe door de langdurige onzekerheid over de economie? De afgelopen jaren is veel naar kosten en efficiëntie gekeken, en minder naar mogelijkheden om de prestaties te verbeteren en te innoveren. Ook dit laatste blijft echter een belangrijke taak het management van ondernemingen. Daarom hebben wij onlangs onze missie als volgt aangescherpt: Magnus is er voor duurzame verbetering en innovatie van organisaties. Deze wijziging was tegelijkertijd markt- en medewerkergedreven. In een serie interne workshops hebben alle Magnus-medewerkers zich namelijk uitgesproken over wat hen nu werkelijk boeit en bindt aan ons bedrijf. Hieruit kwam onze gemeenschappelijke passie helder naar voren: het bedenken en realiseren van verbeteringen die daadwerkelijk toegevoegde waarde leveren aan onze klanten.

In onze externe profilering hebben we ook meer helderheid aangebracht. Kijk maar eens op onze nieuwe website: www.magnus.nl. Deze site is vooral gebaseerd op markt-kennis en referenties.

Oprachtgevers moeten immers goed weten wat voor adviesbureau zij in huis halen. Wat de kennis en ervaring van de organisatie betreft, in welke sectoren zij opereert, vanuit welke normen en waarden zij handelt en wat zij ambieert. Dat zijn de kleurbekennende basisvragen die er ons inziens toe doen om als opdrachtgever een externe adviseur te kunnen beoordelen. Vertrouwen is immers een belangrijke voorwaarde voor het succesvol realiseren van veranderingen!

In het licht van bovenstaande zult u begrijpen dat het mij genoeg doet dat steeds meer organisaties procesverbetering weer op de agenda zetten. Organisaties zoals Sanoma Uitgevers, die het aandurven klantgerichte processen onder de loep te nemen en opnieuw in te richten. Wat - naast kostenbesparing - een breder effect heeft: vereenvoudigde processen, minder administratieve handelingen, effectievere inzet van mensen en middelen en ook betere interactie met klanten cq. adverteerders. Ook dit behoort immers tot kleur bekennen: doen waar je goed in bent en juist hierin continu innoveren. ■



welkom

colofon The Mag is een uitgave van Magnus. The Mag verschijnt tweemaal per jaar in een oplage van 1.500 stuks.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

magnus Gooimeer 5-39, 1411 DD Naarden, Postbus 5021,

1410 AA Naarden, telefoon: 035 699 60 60, e-mail: info@magnus.nl

concept en realisatie Caroline Jooren en Jeroen Roset, Magnus.

© copyright 2004 Niets uit deze uitgave mag verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie of op enige andere wijze zonder voorafgaande toestemming van Magnus.

THE mag

Inhoud

Kleur bekennen 2



Thema **Procesverbetering** 4
Sneller verbeteren: op weg naar 'true operational excellence'

Interview **Sanoma Uitgevers vernieuwt
advertentieverkoopprocessen** 6



Interview **Hunkemöller: succesvolle
internetshop 'for anybody'** 8

Visie **Tijd voor
analytical applications** 10



Praktijk **Konematic Waldoor
stroomlijnt serviceprocessen** 12



Praktijk **De Product and Mould Catalog van
Schoeller Wavin Systems** 14

Achtergrond **Monitoring** 15

Achtergrond **RFID** 16



Frans Razoux Schultz

Sneller verbeteren: op weg naar

Operational excellence ligt aan de basis van goede bedrijfsresultaten op de lange termijn. Kenmerkend zijn de gestroomlijnde bedrijfsprocessen, die effectief en efficiënt voldoen aan de vraag uit de markt én snel aan te passen zijn als dit nodig is. Operational excellence is dus aanzienlijk meer dan continu verbeteren, het draait om de flexibiliteit en verbeteringsnelheid. Wat dat laatste betreft, schiet het traditionele model voor procesverbeteringsprojecten vaak tekort.

Tussen 1980 en 2000 was het gebruikelijk dat een strategie-traject voorafging aan organisatie- en procesherontwerp. Eerst een strategie en visie formuleren, dan de processen en knelpunten in kaart brengen en vervolgens een verbetervoorstel ontwikkelen en implementeren. De uitwerking van de nieuwe processen ging gepaard met een eventuele automatiserings-slag en change management. Vaak omvatten deze verbeterprogramma's meerdere projecten op het gebied van strategie, bedrijfscultuur, efficiëntieverbetering, business process redesign en IT-implementaties en was er een flinke projectkalender.

Dit traditionele organisatieverbeteringsmodel geeft een organisatie niet de verbeteringsnelheid die nu noodzakelijk is om de concurrentie te verslaan. Doorlooptijden van acht maanden tot drie jaar waren niet ongevoelbaar en realisatie 'binnen de geplande tijd en het geplande budget' was vrij uitzonderlijk. Ook werden de beoogde bedrijfsverbeteringen vaak maar ten dele gerealiseerd. Veel verbeterinitiatieven

haalden hun 'business case' niet, prestatiedoelstellingen werden niet gehaald, en door snel veranderende externe factoren moesten projectdoelstellingen tussentijds worden bijgesteld. Vaak bleef deze tussentijdse bijstelling zelfs geheel achterwege waardoor het rendement van projecten daalde.

Verbetersnelheid

Dit decennium laat zich kenmerken door versnelling van marktveranderingen, afname van economische groei, streven naar kortere terugverdientijd van investeringen, fors toenemende internationalisatie, groeiend belang van de verkoopbaarheid van onderdelen of het geheel, grotere concurrentiedruk en snellere leverancierswisseling door klanten en eindconsumenten. Projecten draaien om de business case, prestatie-indicatoren en het kunnen inspelen op snel veranderende externe factoren, vaak in een markt met forse concurrentie. Niet alleen maar verbeteren door projecten te bedenken en uit te voeren, maar ook (sneller) verhogen van

de projectkwaliteit. ‘Continuous improvement’ en betere prestaties zijn niet meer genoeg: het gaat nu om de verbeteringsnelheid in het bedrijf. Het is onvermijdelijk om deze op een hoger niveau te tillen.

Fase I: randvoorwaarden invullen

Fase I van het verhogen van de verbeteringsnelheid staat in het teken van het voldoen aan de noodzakelijke randvoorwaarden. Daarnaast is het noodzakelijk om voor alle processen en medewerkers helder te hebben welke verbeterdoelen wanneer bereikt moeten zijn. Voorts is het relevant om voor deze key performance indicators (KPI's) een communicatieplan te maken met frequente (bijvoorbeeld maandelijkse) voortgangsrapportages en updates over de aanpassingen in de KPI's, processen en verantwoordelijkheden. Als aan deze randvoorwaarden voldaan is, staat het platform voor opvoeren van de verbeteringsnelheid klaar.

‘true operational excellence’

Fase II: operationalisatie

Tijdens fase II – de operationalisatie – is een aantal activiteiten relevant. Allereerst de prioriteitsbepaling: op basis van de strategie beslissen in welke processen sneller verbeterd moet worden dan voorheen, en op welke KPI's. Vervolgens kan de organisatie een ‘cross process team’ samenstellen. Aan te bevelen is om hierin voldoende externe visie in te brengen, bijvoorbeeld via een nieuwe medewerk(st)er met de juiste ervaring of een interim manager. Deze persoon moet ervoor zorgen dat het team onmogelijkheden en dogma's uit het verleden achter zich laat en een nieuw elan weet te creëren.

Bij kleinere bedrijven zijn het cross process team en het programmateam één; bij grotere bedrijven zijn dit veelal aparte teams. Als er al een programmateam is, dan is verandering van de samenstelling ervan vaak noodzakelijk om een doorbraak in de verbeteringsnelheid te realiseren.

“ ‘Continuous improvement’ en betere prestaties zijn niet meer genoeg: het gaat nu om de verbeteringsnelheid in het bedrijf. ”

Daarna kunnen de volgende activiteiten plaatsvinden:

- identificeren van ‘drivers’ van verbeteringsremmers;
- bedenken en laten goedkeuren van initiatieven die leiden tot het wegnemen van deze drivers;
- laten uitvoeren van de goedgekeurde initiatieven;
- identificeren van drivers van verbeteringsnelheidsversnellers;
- maken en laten goedkeuren van een operationalisatieplan voor deze drivers;
- uitvoeren van dit operationalisatieplan.

Drivers

Veelvoorkomende drivers van verbeteringsremmers zijn bijvoorbeeld tijdgebrek van teamleden, kampvorming en patstellingen rond strategische, proces-, organisatie- en IT-keuzes, verdeeldheid bij het hogere management, verdeeldheid bij process owners, matrix-wrijving, cultuurbependingen, prioriteitstegenstellingen, het ontbreken van een weerstandsanalyse en change plan, en trage autorisatieprocedures.

Drivers van verbeteringsversnellers zijn bijvoorbeeld:

- actievere deelname van de directie en medewerkers met een vernieuwingsprofiel in programma-, project- en procesteams;
- koppeling van beloning aan verbeteringen;
- betere en frequentere communicatie over KPI's en voortgang;
- ‘champion’ identificatie;
- vernieuwing van de cultuur door nieuwe medewerkers met het juiste profiel;
- actieve motivatieverbetering bij geïdentificeerde groepen medewerkers;
- het helder communiceren van de business case;
- het versnellen van besluitvorming en goedkeuring (een KPI op zich).

True operational excellence

De eenmaal gerealiseerde verbeteringsnelheid kan weer afnemen door tevredenheid over wat bereikt is. Bij ‘true operational excellence’ bewaakt de in fase I en II gerealiseerde situatie ook het op niveau houden van de bereikte verbeteringsnelheid. De process owners, het cross process team en de directie blijven de verbeteringsnelheid immers volgen dankzij de hoge frequentie aan rapportages over de steeds aan de externe omstandigheden (zoals markt wensen) aangepaste proces KPI's. Het lukt doorgaans alleen de besten om true operational excellence te bereiken. Maar het is voor elk bedrijf wel degelijk mogelijk. Waar een visie en een wil is, is een weg. ■

Sanoma Uitgevers vernieuwt advertentiemanagementprocessen

Sanoma Uitgevers staat voor 'Consumer Information'. Het brede scala aan producten en diensten omvat ruim 50 publicatiestijdschriften - van Donald Duck, Libelle en Margriet tot VT Wonen - en nog meer nieuwe titels in de pijplijn, naast evenementen, specials en internetsites. De afdeling Media Order verzorgt de reserveringen en facturering van advertenties. In 2003 is deze afdeling aanzienlijk van gedaante veranderd: van een titel- naar een op de klant (lees: mediabureaus en adverteerders) gerichte organisatie. Magnus Management Consultants begeleidde deze intensieve reorganisatie.

Het Media-Orderproces was oorspronkelijk specialistisch opgebouwd met aparte functies voor bijvoorbeeld contract-beheer, orderinvoer, het manen van nog niet ontvangen materiaal en het indelen van advertenties. "Dit betekende veel aandacht voor de klant en kwaliteit, maar ook veel extra handelingen en communicatie", vertelt Yolanda Formanoy, director sales en advertentie services bij Sanoma Uitgevers. "Een eerdere implementatie van SAP was redelijk goed verlopen; daarbij was echter onvoldoende aandacht besteed aan de processen. Later besloten we alsnog een onderzoek te laten doen naar mogelijke proces- en systeemverbeteringen die ons zouden helpen om de adverteerders beter van dienst te zijn en tegelijkertijd de inzichtelijkheid en efficiëntie substantieel te verhogen. Vanwege Magnus' reputatie op dit gebied - waarbij vooral het BOS-model ons aansprak - hebben we Magnus daarvoor gevraagd."

Inzicht in bedrijfsprocessen

Het BOS-model is leidraad bij alle projecten die Magnus uitvoert. Daarbij staat BOS voor een geïntegreerde benadering van Bedrijfsprocessen, de Organisatie en de gebruikte Systemen. "Wat de strategische waarde van een ERP-systeem bepaalt is de 'fit' tussen de bedrijfsprocessen en het systeem, inclusief inbedding in de organisatie. Inzicht in de bedrijfsprocessen is essentieel. Daarom hebben wij eerst de bestaande processen beschreven, de knelpunten geïnventariseerd, verbetermogelijkheden voorgesteld en een blauwdruk gemaakt voor de nieuwe bedrijfsprocessen", vertelt Anneke Sips, project manager bij Magnus. "Analyse van meerdere alternatieven resulteerde in een procesmodel van de toekomstige situatie. Omdat de advertentieproducten niet te complex zijn en de relatie met de klant centraal staat, is besloten om de processen klantgericht in te richten."

Intensieve reorganisatie

Sanoma Uitgevers wil excellent opereren. Principes als 'one time right', 'de klant staat voorop' en 'maximale efficiëntie in de back office' moeten vanzelfsprekend zijn. Het project bij Media Order, dat onder de naam Allegro is uitgevoerd, omvatte herontwerp van processen, systeemaanpassingen en introductie van een nieuwe werkwijze. "Er was geen afdeling in ons bedrijf waar op dat moment zoveel gebeurde. Met veel inzet zijn de processen herontworpen, de nodige aanpassingen in ons SAP-systeem doorgevoerd en de medewerkers opgeleid in hun nieuwe functies onder leiding van project managers van Magnus met grote zorg voor de in- en externe communicatie.



Marjolijn Lamme



Goede communicatie - tussen leiding en projectteam, en met en tussen de betrokken afdelingen onderling - is essentieel voor een brede acceptatie van en begrip voor dergelijke veranderingstrajecten”, aldus Formanoy.

Eén loket

Centraal in het ‘nieuwe’ Media Order proces staat de functie van klant-relatiemedewerker. Deze medewerker krijgt één of meer media-/reclamebureaus toegewezen en behandelt een order van het eerste telefoontje over een mogelijke reservering tot het versturen van de factuur en alle administratieve vragen. Een belangrijke voorwaarde voor succesvol functioneren van deze medewerker en de herinrichting van bedrijfsprocessen is het beleggen van alle werkzaamheden op de juiste plek. Daartoe is duidelijk afgestemd wat Media Order wel (begeleiding van advertenties van reservering tot factuur) en niet doet.

Informatie aanleveren over een nieuwe special of titel?

Dat doet het tijdschriftencluster zelf. Contractoverzichten opvragen? Dat doet sales. Advertenties indelen? Dit valt onder de verantwoordelijkheid van de redactie.

One time right

‘Alles in één keer goed doen’ was een belangrijk uitgangspunt. In het efficiëntiestreven van Sanoma Uitgevers is het belangrijk dat informatie op tijd, correct en volledig aangeleverd wordt. Daarom is er in de nieuwe situatie een ‘portal’ dat toegang verschaft tot alle relevante gebruikersinformatie en formulieren voor bijvoorbeeld het aanvragen van facturen. Verder zijn nieuwe algemene voorwaarden voor adverteerders geïntroduceerd. Ook zijn een ‘control framework’ en management rapportages gecreëerd voor optimale controle en het kunnen verschaffen van actuele, volledige en correcte managementinformatie.’

Dit project zorgde voor een forse kostenbesparing. Het aantal FTE's op de afdeling is met 30% verminderd. Ook is het aantal uitzendkrachten afgebouwd. Door de versimpeling van de processen en betere samenwerking tussen de afdelingen onderling is er een daling van het aantal verschillennota's. Het debiteurenbeleid is geoptimaliseerd, evenals de aanlevering van advertentiematerialen.

“Op zich heeft de buitenwereld niets met zo'n interne reorganisatie te maken”, meent Formanoy. “Toch is het relevant om erover te praten, omdat we nu echt klaar zijn voor de toekomst en omdat de verbeteringen deels ook merkbaar zijn voor de klanten. Zij hebben nu één vast eigen aanspreekpunt bij Media Order, waar zij met al hun vragen, advertenties of campagnes in één keer terecht kunnen. Echte één-op-één service, waarbij de klant centraal staat.” ■

“ Magnus heeft ons geholpen de verbanden tussen de bedrijfsprocessen inzichtelijk te maken. Door de nieuwe opzet van de afdeling Media Order is onze organisatie slagvaardiger en klantgerichter geworden. ”

Yolanda Formanoy

Hunkemöller - voor Nederlandse vrouwen al ruim 115 jaar dé specialist in ondermode - is meer dan een winkel. Het is een merk met een sterke identiteit dat een brede doelgroep bereikt en bedient: vrouwen in elke levensfase en tijdens elke stemming.

Deze 'Hunkemöller for anybody' merkbeleving stond centraal bij de ontwikkeling van de website. Magnus werkte mee aan het internet-businessplan en was verantwoordelijk voor het ontwerp en de realisatie van de geïntegreerde internet-bedrijfsprocessen.

In de twee jaar na de introductie overtrof de website bijna alle gestelde targets. Een interview met Chantal Poiesz, Manager Internet bij Hunkemöller, over uitdagingen, lessons learned en de toekomst.

Hunkemöller': succesvolle internetshop

Over internetbedrijfsprocessen en lessons learned

Het plan om te starten met internetverkoop is gebaseerd op paneldiscussies met consumenten en de ervaringen met moederdag-website 'voormoeder.nl' in 2000. Bij dit initiatief van moederbedrijf Vendex KBB was Hunkemöller zeer succesvol. "Onze internetshop heeft zich eigenlijk heel stapsgewijs ontwikkeld", vertelt Poiesz. "We wilden het proces eerst in de vingers krijgen en goed kunnen implementeren. We hebben - mede op advies van Magnus - gekozen voor een groeimodel en zijn 'lean and mean' begonnen. Daarbij waren de doelstellingen heel helder: ondersteunen van de merkbeleving, stimuleren van het winkelbezoek en on-line omzet realiseren."

Direct de juiste sfeer

Een belangrijke eis was dat de sfeer 'on-line' hetzelfde moest zijn als in de winkels. Daartoe moest de site aansluiten op het met reclamebureau FHV/BBDO ontwikkelde 'Hunkemöller for Anybody' concept. Poiesz: "Centraal in de strategie van Hunkemöller staan drie elementen: verzorgen, verwennen en verrassen. Deze elementen komen in al onze uitingen terug. Daarom is de sfeer die onze webwinkel oproept erg belangrijk." Hunkemöller nodigde vier webbouwers uit om een 'pitch' te doen. Het door Strawberries - specialist in concept, ontwerp en ontwikkeling van websites - ontwikkelde voorstel bracht direct het juiste gevoel teweeg, en kwam ook bij klantpanels als beste uit de bus.

"Dit was de grootste uitdaging in mijn carrière, te starten met iets waarin het bedrijf nog geen ervaring heeft. In de nadagen van de internet-hype was er bovendien veel scepsis over dit soort initiatieven. Bij het opzetten van zo'n webwinkel krijg je met alle facetten van het zakendoen te maken: klantcontact, marketing, logistiek, ICT en financiën. Nieuw voor ons was de microdistributie: het afleveren van individuele bestellingen aan de huisdeur. De interne organisatie moet goed op orde zijn om meteen foutloze dienstverlening te bieden. Enerzijds moet je openstaan voor innovatie, anderzijds moet je reëel blijven en weloverwogen keuzes maken", blikt Poiesz terug.

Lessons learned:

- Benut consumentenonderzoek en klantenpanels;
- Begin 'lean and mean' en groei stap voor stap;
- Stel heldere doelen en blijf deze steeds monitoren zodat je weet wanneer je de volgende stap kunt plannen;
- Breng de ondersteunende processen goed in kaart en maak inzichtelijk wie wat doet;
- Je kunt niet goed genoeg voorbereiden en testen;
- Blijf openstaan voor vernieuwing, laat je daarbij leiden door realisme;
- Maak voor iedere nieuwe investering een heldere afweging tussen de kosten en de toegevoegde waarde voor je merk en website;
- Er is veel te leren door te participeren in een branchevereniging als De Nederlandse Thuiswinkel Organisatie.

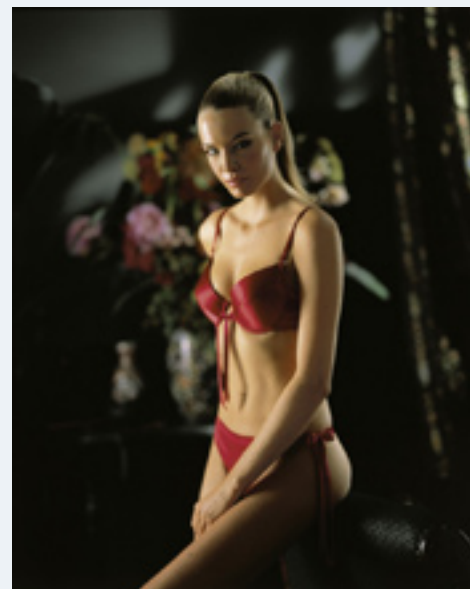
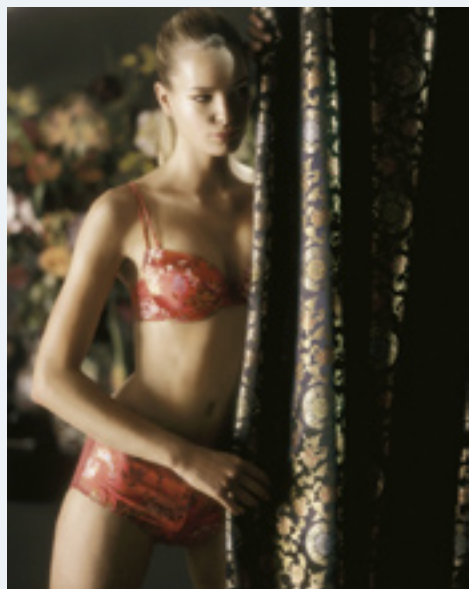
Sinds 1974 is Hunkemöller onderdeel van Koninklijke Vendex KBB N.V. Met meer dan 250 winkels is het bedrijf hard op weg naar een jaarlijkse omzet van 200 miljoen euro. Naast uitbouwen van de marktleiderspositie in de Benelux is het vizier onder andere gericht op expansie in Duitsland, Denemarken en Frankrijk.

Wisselwerking fysieke winkel en webshop

In de eerste fase werd een 'basic presence site' ontwikkeld en het 'for Anybody'-thema gevisualiseerd. In de tweede fase is de op Microsoft Commerce Server 2000 gebaseerde webwinkel toegevoegd. Via deze virtuele winkel kan een deel van de collectie on-line besteld worden. Betaling geschiedt via creditcard of acceptgiro, en ook met Rabodirect, Way2Pay

"Onze e-commerce strategie is nadrukkelijk gericht op het creëren van wisselwerking tussen de fysieke winkels en de virtuele shop. De website moet de merkbeleving versterken en mensen verleiden tot bestellingen of winkelbezoek, onder andere door het aanbieden van kortingsbonnen die in de winkels te gebruiken zijn. Verder helpt de site om de service aan klanten te verbeteren en nieuwe doelgroepen te bereiken." Door e-mail marketing aan de inmiddels ruim 50.000 'abonnees' worden zij regelmatig verleid om terug te keren naar de site. De volgende stap is de ontwikkeling van webwinkels in de andere landen waar Hunkemöller actief is. Multichanneling is een andere belangrijke uitdaging: het afstemmen van de winkels, internetshop, magazines en wellicht in de toekomst televisie en mobiele telefonie, bijvoorbeeld door SMS-acties.

'for Anybody'



van ING en Wallie. De bestelling wordt thuis of op een locatie naar keuze afgeleverd. Spullen die via de webwinkel besteld zijn, kunnen in alle filialen geruild worden. Vanzelfsprekend is bij het ontwerpen en implementeren van de processen en systemen rekening gehouden met toekomstige ontwikkelingen en verdergaande koppeling aan de back-office processen "De logistieke expertise van Magnus heeft ons geholpen de samenhang tussen de internetfunctionaliteit en de bestaande processen te bewaken. Zo hebben we het serviceniveau, dat naast het imago een belangrijk onderdeel van onze merkbeleving is, kunnen handhaven bij de internet-activiteiten", meent Poiesz.

Fun

De site heeft bijna alle gestelde targets overtroffen: het aantal unieke bezoekers per dag en het gemiddelde aantal artikelen en bonbedrag per koper. Ook won Hunkemöller de prestigieuze MasterCard Retail Jaarprijs 2003 voor beste grootwinkelbedrijf én beste zelfstandige winkel. Het jury-rapport was vol lof over de site: 'de website is niet alleen een alternatief aankoopkanaal voor de winkel, maar biedt ook aanvullende services en fun'. ■

Tijd voor *analytical* applications

René Peters

Het is geen toeval dat de toepassing van Business Intelligence nog steeds toeneemt. Organisaties willen beter leren van de klant, meer inzicht in de logistieke keten en zorgen dat medewerkers beschikbare informatie en kennis beter benutten. Vrijwel elke grote organisatie heeft een datawarehouse om in haar informatiebehoefte te voorzien door gegevens te transformeren in informatie. Hiermee wordt het management bediend met rapportages en kunnen analisten 'inzoomen' op trends en afwijkingen. Bij dergelijke toepassingen is de analist meestal degene die door selecties en detailleringen de structuren ontdekt. In sommige toepassingen detecteert het systeem uitzonderingen, waarna de analist de oorzaken onderzoekt. Nog weinig bedrijven maken gebruik van data mining toepassingen.

Voor deze nieuwe generatie oplossingen, ook wel analytical applications genoemd, is echter steeds meer belangstelling.

Business intelligence helpt organisaties waarde te halen uit hun ERP- en bedrijfssoftware. De toepassingen van de financiële, verkoop-, marketing-, inkoop-, productie- en HR-afdelingen zijn nu eensgezind inzetbaar voor het verkrijgen van management-informatie. Meer geavanceerde analyses worden zelden uitgevoerd. Dat is jammer, want bijvoorbeeld een analyse van klantgegevens - zoals klantsegmentatie en predictive modeling - resulteert naast omzetverhogingen van twee tot vijf procent ook in verlaging van de marketing- en sales-kosten tot 50 procent, zo blijkt uit onderzoek. Door in kaart te brengen wat uw interessantste klanten zijn, kunt u ze heel gericht benaderen en beter de onderlinge profielverschillen bepalen. Dat laatste helpt weer bij het bepalen van de juiste selectie voor het werven van nieuwe klanten. 'The loyalty effect' van Frederick Reichheld toont aan dat het verbeteren van het klantbehoud (van bijvoorbeeld 90 naar 95 procent) kan leiden tot een verhoging van omzet en winst van ruim 50 procent. Business Objects, Cognos, SAS Institute en SPSS/ Data-Distilleries bieden geavanceerde software op dit gebied.

Data mining applicaties

Ook SAP levert al jaren een goed datawarehouse-systeem (BW) voor het leveren van managementinformatie. Minder bekend is dat ook data mining beschikbaar is als onderdeel daarvan. Met analytical applications (de SAP-naam voor data mining) zijn bovengenoemde en vele andere analyses eenvoudig uit te voeren. SAP heeft hiervoor de algemeen erkende statistische modellen beschikbaar gemaakt in BW. Voor een aantal analytical applications, ten behoeve van bijvoorbeeld cross-selling, is een geïntegreerde oplossing ontworpen waarbij gegevens van BW en mySAP CRM worden uitgewisseld. Vanaf BW 2.1C zijn analytical applications als business content beschikbaar. Vanaf BW 3.0 zijn ze sterk verbeterd en eenvoudig beschikbaar via de menu's.

SAP analytical applications

Welke data mining modellen levert SAP en waarvoor kunnen ze gebruikt worden?

- ABC-analyse: het categoriseren van klanten/producten op basis van één waarde voor het bepalen van de top 20 procent voor bijvoorbeeld omzet of marge;

ABC-analyse: deze methode helpt u klanten of producten in te delen in drie groepen volgens de 80-20 regel (20 procent van de producten levert 80 procent van de omzet). Zo kunt u het assortiment onderverdelen in veel- (A-artikelen), middelmatig- (B-artikelen) en weiniggevraagde producten (C-artikelen). Op dezelfde wijze is de analyse toe te passen op het leveranciersbestand: het aandeel in de inkoopomzet: hoog (A), middelmatig (B) of klein (C) of op het klantenbestand naar aandeel in de verkoopomzet.

RFM-analyse (Recency, Frequency, Monetary) is techniek die helpt om in kaart te brengen wat de interessantste klantsegmenten in de database van een bedrijf zijn. Dit door te onderzoeken hoe recent de klant een aankoop heeft gedaan (recency), hoe vaak de klant koopt (frequency) en hoeveel de klant besteedt (monetary). Op basis hiervan kan effectief een doelgroep worden bepaald voor een campagne doordat vooraf een responsverwachting te berekenen is.

- Scoring: het scoren of indelen van klanten/producten op basis van meerdere kenmerken en/of waarden. Hieronder vallen onder meer regressie-analyse en gewogen scoringsmodellen, voor selecteren van potentiële klanten;
- Decision trees: welke patronen zijn er te herkennen in klantgedrag? Wat zijn de kenmerken voor succes? Zeer effectief in combinatie met een call center voor het vroegtijdig bepalen van de potentie;
- Clustering: het laten bepalen van indelingen op basis van kenmerken en meetwaarden, zoals geslacht, leeftijd, opleiding en locatie;
- Association analysis: het laten bepalen van cross selling rules door analyse van gelijktijdige aankopen. Zeer effectief voor tele-sales en toonbank-verkopen;
- RFM-analysis: Doelgroepselectie ter verhoging van de response van marketing campagnes;
- Customer lifetime value analysis: analyse voor het bepalen van de klantwaarde: hoe verloopt de loyaliteit en wat is klantbijdrage over de tijd?

Betere beslissingen

Bij business intelligence draait het uiteindelijk om het nemen van betere zakelijke beslissingen, bijvoorbeeld in termen van effectiviteit van de sales-inspanning. De snelheid van denken, beslissen en handelen wordt de komende jaren de belangrijkste manier waarop bedrijven zich kunnen onderscheiden van concurrenten. Daartoe moeten managers op korte termijn analyses kunnen uitvoeren. Het voordeel van business intelligence oplossingen is dat managers weten wat er gaande is en daaruit zelf conclusies kunnen trekken. Daarom moet ieder BI-project gedragen worden door de business. Uitgangspunt - en voorwaarde tot succes - is altijd een business case met heldere doelstellingen, zoals segmentatie van klanten voor een klantloyaliteitsprogramma. Data mining toepassingen moeten derhalve niet vóór maar mét de managers worden ingericht door (interne) consultants die én zijn business begrijpen én kennis hebben van data mining technieken. Hierbij past een incrementele aanpak: stap voor stap de gewenste modellen inzetten. ■



Konematic Waldoor (onderdeel van de KONE Groep) biedt klanten een 'one-stop-shop' voor alles wat met deuren en toegangssystemen te maken heeft. Van ontwikkeling en productie tot en met installatie en montage van complete entreeconcepten. In de geboden oplossingen op maat spelen onderhoud en service vanzelfsprekend een belangrijke rol in alle internationale Konematic-bedrijven. Optimale integratie van de klantgerichte bedrijfsprocessen vereiste een software-migratie voor bedrijfsonderdeel Waldoor: van Baan naar SAP. Deze overstap bleek veel meer dan een technische kwestie en daardoor een moeilijker klus dan verwacht. Om alsnog snel tot een goed resultaat te komen, schakelde Konematic Waldoor Magnus in.

Harmoniseren bedrijfsprocessen noodzakelijk bij samenvoegen van bedrijven

Konematic Waldoor stroomlijnt serviceprocessen

Konematic Waldoor B.V. is begin 2003 ontstaan door de samenvoeging van Konematic B.V. en Eldebe Waldoor Group BV. Hierdoor werden alle mogelijke activiteiten met betrekking tot deuren en toegangssystemen onder de paraplu van moedermaatschappij KONE verenigd: van ontwikkeling, productie en verkoop tot en met installatie en montage van complete entreeconcepten. Zo kan Konematic Waldoor snel en flexibel reageren op de vraag naar totaalconcepten uit de markt. In principe werken de werkmaatschappijen van KONE met SAP R/3 als ondersteunend bedrijfsinformatiesysteem. Waldoor was echter van oudsher geautomatiseerd met een ander systeem: Baan IV.

Dicht bij klant

“Door uitstekende service te bieden staat Konematic Waldoor dicht bij de klant. De duur van een storing die de bedrijfsvoering ook maar enigszins beïnvloedt, moet tot een minimum beperkt blijven. Tijd is immers geld voor onze klanten. Alleen daarom al loont het om te investeren in optimalisatie van serviceprocessen”, zegt Karel Soeters, financieel directeur. “De overgang naar SAP R/3 voor de service- en sales-processen en de integratie daarvan met de financiële SAP R/3 modules was sowieso een goede zaak. Waldoor is nu beter geïntegreerd in de standaard manier van werken van Konematic en de rapportagestructuur van KONE. Bovendien kunnen we - door invoering van SAP R/3 met een maatwerk CRM-pakket en centralisatie van het call center - profiteren van toegenomen commerciële mogelijkheden. Ook zijn er schaalvoordelen te behalen door het delen van administratieve functies (shared service center)”, aldus Soeters.

Toegevoegde waarde externe partij

In eerste instantie ging de organisatie ervan uit dat de overgang van Baan IV naar de standaard binnen de KONE-groep gebruikte SAP R/3 software vooral een kwestie was van technische software-omzetting. Dit bleek een misvatting. De praktijk wees uit dat het vooral draait om het stroomlijnen van de bedrijfsprocessen en het verkrijgen van een goede 'fit' daarvan met het systeem en de organisatie. Voor deze situatie gold dit in het bijzonder omdat Waldoor bij invoering van het Baan-systeem als zelfstandig opererend bedrijf zijn eigen optimale keuzes had kunnen maken.

Om het project alsnog in goede banen te leiden, riep KONE de hulp in van de procesverbeteringsspecialisten van Magnus. “We hadden behoefte aan beter overzicht over de status van het project. Daarbij speelden cruciale proces- en systeemontwerpvragestukken. Enerzijds was daar de sterke technologie-focus en beperkte kennis van de Waldoor-organisatie en -processen van het KONE-projectteam, anderzijds was daar de onbekendheid van de systeemgebruikers van Waldoor met SAP R/3”, vertelt Soeters. “Dan is het echt aan te raden om een externe specialist een analyse van de bedrijfsprocessen te laten maken en te profiteren van diens methodische aanpak en gespecialiseerd project management.”



Konematic Waldoor behoort tot de KONE Group, één van de meest toonaangevende lift- en roltrapbedrijven ter wereld, en opereert vanuit de bedrijfsonderdelen Konematic en Waldoor. Waldoor is de grootste producent van automatische schuif- en draaideuren voor personenverkeer in Nederland. Bij deze hoogwaardige producten draait het om veiligheid, betrouwbaarheid, duurzaamheid en vormgeving. Konematic verricht onderhoud en service op alle merken en typen personen- en bedrijfsdeuren en andere toegangssystemen. Kortom een 'one-stop-shop' voor alles wat met deuren en toegangssystemen te maken heeft.

Gedragen door organisatie

Met Magnus maakte Konematic Waldoor een plan van aanpak om de scope van het project veel meer vanuit de bedrijfsfuncties en -processen te definiëren. In workshops is met medewerkers van Waldoor gekeken welke bedrijfsprocessen nadere afstemming of beschrijving nodig hadden. Dit zorgde voor systematische verificatie of de nieuwe systeeminrichting de bedrijfsprocessen volledig en consistent ondersteunt. Samenstelling van een projectorganisatie met drie aan de bedrijfsafdelingen gelieerde projectteams zorgde voor betrokkenheid van de lokale organisatie bij het project en de doelstellingen. Als teamleiders waren de respectievelijke afdelingshoofden met Magnus-consultants samen verantwoordelijk voor de realisatie van de enorme hoeveelheid te verzetten werk. Dit betekende beter gestructureerde navolging van openstaande acties naast het op tijd escaleren van issues en communiceren van beslissingen.

Klinkend resultaat

Zo is - door samenwerking van de lokale Konematic Waldoororganisatie en de Magnus-consultants - de integratie in drie maanden alsnog op de ambitieuze streefdatum en naar tevredenheid gerealiseerd. "Door dit project is informatie over klanten, installaties, contracten et cetera nu direct beschikbaar voor alle betrokken medewerkers. Naast een hogere servicegraad voor de klant en besparing op de kosten, zorgt dit ook voor betere samenwerking tussen de vestigingen onderling. De gerealiseerde architectuur leent zich bovendien voor meer SAP-applicaties, waarmee we kunnen voorzien in nieuwe ontwikkelingen en klantwensen." ■

Schoeller Wavin Systems introduceert 'product and mould catalog'

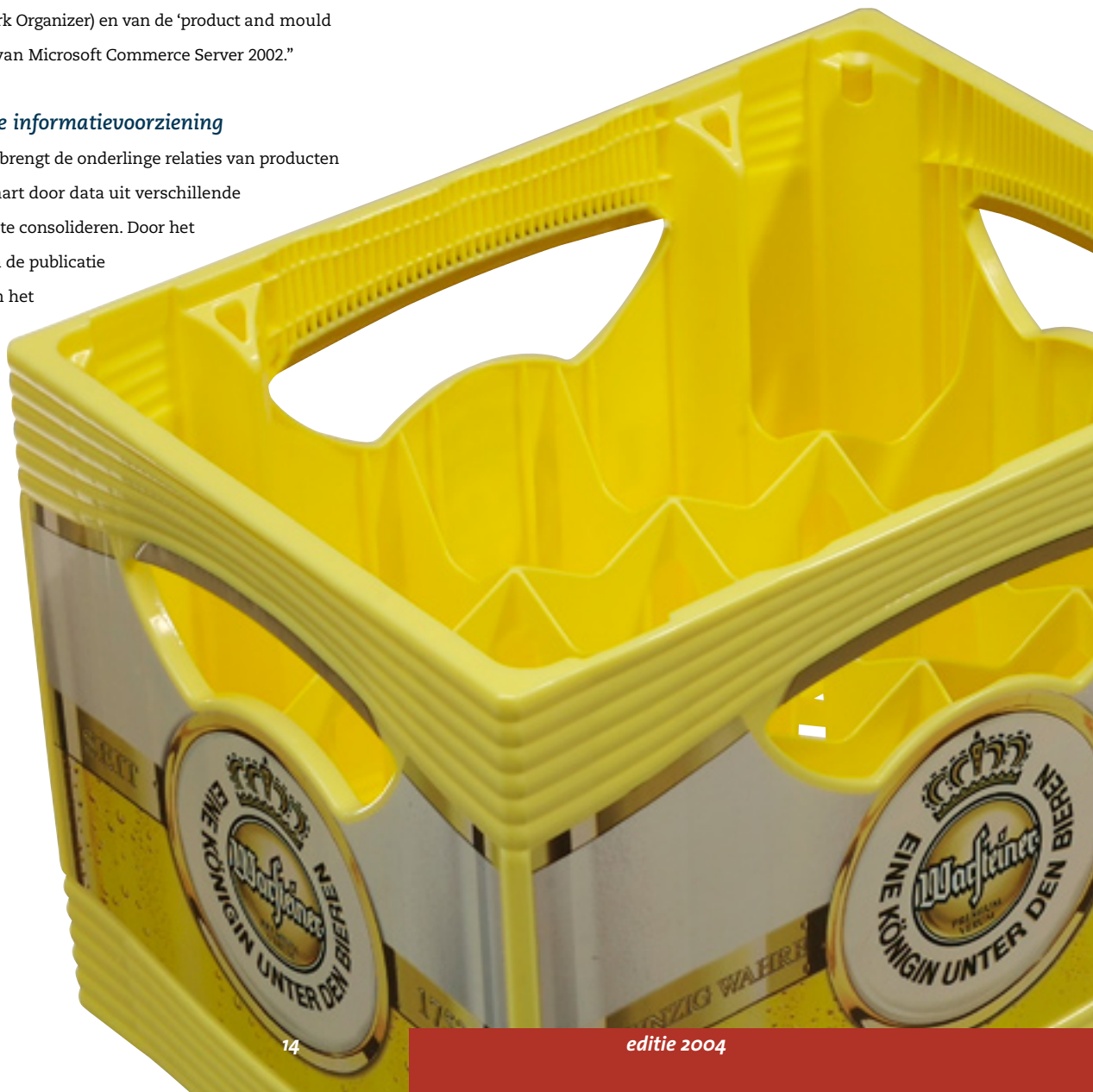
Schoeller Wavin Systems maakt kunststof verpakkingen die oplossingen bieden voor transport, opslag en presentatie van goederen. Met een groot bestand van afnemers, producenten en eigenaren van matrijzen (moulds), zocht dit bedrijf een effectievere vorm van informatiebeheer. Samen met Magnus is een productcatalogus met een 'mould tracking' oplossing op basis van Microsoft Commerce Server ingevoerd. Het resultaat: een transparante organisatie die klanten en business partners toegankelijke informatie biedt en de dienstverlening een nieuwe dimensie heeft gegeven.

"Onze handel kenmerkt zich door een volumineus karakter. Lege boxen en kratten vervoeren slechts lucht. Vandaar dat wij alleen onze matrijzen tijdelijk exporteren naar fabrieken die de producten dan lokaal maken. 'Bij ons reizen de matrijzen' zeggen we hier," vertelt Guus Van Lent, technisch directeur bij Schoeller Wavin Systems. "Vragen naar de staat van onderhoud, de locatie en inzetbaarheid van matrijzen waren vroeger moeilijk te beantwoorden. Daarom schakelden wij Magnus in voor het ontwerp en de realisatie van kennisysteem iKNO (information Knowledge Network Organizer) en van de 'product and mould catalog' op basis van Microsoft Commerce Server 2002."

Laagdrempelige informatievoorziening

Commerce Server brengt de onderlinge relaties van producten en matrijzen in kaart door data uit verschillende applicatieclusters te consolideren. Door het centraal beheer en de publicatie van de gegevens in het nieuwe 'portal', hebben de medewerkers laagdrempelige toegang tot de benodigde gepersonaliseerde informatie.

Dezelfde gegevens worden in een andere vorm aan de klanten aangeboden, eveneens via webtechnologie. Andre Damsteegt, Microsoft Solutions Specialist bij Magnus: "Microsoft Commerce Server leent zich bij uitstek voor gecompliceerde toepassingen die gebruik maken van transacties. Met .NET technologie kunnen we de Commerce Server volledig naar wens van de klant aanpassen: innovatieve maatwerkfunctionaliteit op basis van een standaardproduct."



magnet

Magnus Systems Support

Monitoring is het voortdurend verzamelen van informatie over kwaliteit en vooruitgang. In het geval van SAP-systemen is dit het volgen van de werking van de systemen en hun omgeving en het bewaken van hun stabiliteit en beschikbaarheid. Zo is het mogelijk problemen vooraf in te schatten en waar nodig tegenmaatregelen te nemen.

bezigheid, waarbij het vaak ontbreekt aan kennis en middelen. Daarbij heeft handmatig monitoren veel nadelen, zoals de benodigde tijd en het risico van verwaarlozing door ziekte of vakantie van medewerkers. Bij gebruik van meerdere MySAP-componenten neemt het aantal te monitoren systemen toe, en daarmee ook de kosten. Tenslotte is het repetitieve karakter van deze werkzaamheden nauwelijks een uitdaging voor - vooral de ervaren - technische beheerders. MSS

aan onze specialisten als aan de interne beheergroep van de organisatie worden doorgegeven. Via het internet is er direct inzage in de monitor-resultaten", vertelt MSS-manager Matthijs Erwich. "Aangezien wij deze dienstverlening voor meerdere bedrijven inzetten, hebben klanten direct schaalvoordeel. Zij krijgen continue monitoring van hun SAP-landschap, zonder te hoeven investeren in hard- en software en personeel. Betrouwbare en ervaren SAP-specialisten zorgen dat de

MAXimale beschikbaarheid van SAP-systemen door effectieve monitoring

Als onderdeel van de beheer-services biedt Magnus Systems Support (MSS) een extra activiteit: het monitoren van SAP-omgevingen met behulp van een geavanceerde tool. Uw klanten, medewerkers en managers eisen een continue stroom van informatie. Hoe garandeer je de beschikbaarheid daarvan en van de benodigde bedrijfsprocessen en systemen? Effectieve monitoring biedt beter inzicht in het gedrag van de SAP-systemen en helpt storingen te voorkomen. Constant monitoren is echter een tijdrovende

verzorgt monitoring van het complete SAP-landschap, dus alle componenten.

Efficiënt en effectief

Uitgangspunt is de op de klantwensen afgestemde Service Level Agreement. "Onze SLA's zijn ontworpen om een optimale beschikbaarheid van de infrastructuur van onze klanten te verzekeren. Zij kunnen zelf aangeven welke objecten gecontroleerd moeten worden en of dit continu of alleen tijdens gebruikstijden moet plaatsvinden. De meldingen vanuit de monitortool kunnen zowel

beschikbaarheid van de SAP-omgevingen steeds op het gewenste niveau is. Deze service is gebaseerd op de bekende monitortool SPS Gensys. Deze tool is zeer flexibel wat betreft het besturingsstelsel (Windows, Unix en AS-400) en de gebruikte database (Oracle, SQL-server en DB2). De tool helpt om meldingen te prioriteren en de efficiëntie en effectiviteit van het beheer te bewaken. Zo kan MSS SAP-omgevingen continu en pro-actief bewaken en storingen voorkomen, 24 uur per dag. Dit jaar zonder meerkosten zelfs 366 dagen." ■

Win-win situatie

De bouw van de applicatie nam nog geen zes maanden in beslag. In het geavanceerde data tracking systeem zijn product- en asset-gegevens direct opvraagbaar. Voor de klanten is er de digitale producten- en matrijzencatalogus. Hiermee kan Schoeller Wavin Systems als transparantere organisatie bouwen aan een hechtere relatie met zijn klanten, en kennis en expertise delen met partners. Spuitgieters en package designers, waar ook ter wereld, krijgen toegang tot een systeem dat miscommunicatie tegengaat en efficiëntie verhoogt. Van Lent: "We kunnen zo leveren waar we groot mee geworden zijn: maatwerk. Daarnaast helpt dit systeem onze licentienemers om nieuwe, lokale markten open te breken. Een echte win-win situatie voor alle partijen." ■

"Onze op Microsoft Commerce Server gebaseerde Product and Mould Catalog maakt onze organisatie een stuk transparanter. Onze klanten hebben nu direct inzicht in de status van de voor hen belangrijke matrijzen en kunnen zo sneller schakelen als zich nieuwe zakelijke kansen voordoen. Ook intern profiteren we optimaal: miscommunicatie of onvolledige informatie is verleden tijd"
Guus van Lent, technisch directeur, Schoeller Wavin Systems

RFID: hype of hulp?

Steeds meer bedrijven kijken naar de mogelijkheden van de toevoeging van chips of tags aan producten voor radio frequency identification. RFID-toepassingen zijn interessant om zaken als het ver- en uitpakken van goederen, opslag, vervoer en levering beter te beheren. Zo kunnen farmaceutische, food- en retailbedrijven veel baat hebben bij RFID: onder andere voor 'tracking & tracing' van goederen in de keten. Maar ook als middel voor zelfbediening of collectiebeheer of tegen bedrijfs- en winkeldiefstal.

RFID-chips bevatten unieke informatie over het betreffende product: de artikelbeschrijving, locatiegegevens, informatie over de verpakking, houdbaarheidsdatum en de prijs. Deze informatie gaat via een draadloze radioverbinding naar bijvoorbeeld een aan een voorraadbeheersysteem gekoppeld ontvangstation. Er zijn echter nog veel vragen. Over wat het kan en niet kan, wat het betekent voor de interne processen en de relatie met klanten en leveranciers, de beschikbare software, de integratie met ERP-applicaties, radiofrequenties, koppeling van XML-bestanden en vooral over de kosten en 'return on investment'.

Als specialist in Supply Chain Management helpt Magnus bedrijven bij het onderkennen van zinvolle toepassingen en bij de implementatie van RFID-functionaliteit en integratie met ERP- en SCM-applicaties.

Wilt u hier meer over weten of één van onze ronde-tafelbijeenkomsten over dit onderwerp bijwonen? Neem dan contact op met Frank Ermers via 035 699 60 60 of info@magnus.nl.