'Verzamel ook data die je nu nog niet nodig hebt'

17-02-2023 07:40

Bij Intergamma, het moederbedrijf van doe-het-zelfketens Gamma en Karwei, zit IT dicht op de business. Het verbaast dan ook niet dat Chief Digital & Technology Officer Jurre Mulder zelf een business-achtergrond heeft. Zijn aandachtspunten voor de komende jaren zijn klus- en klantgedreven werken, verduurzaming en flexibiliteit in logistiek.

In Mulders agenda is elke vrijdag ruimte gereserveerd om bij winkels langs te gaan en op de vloer te kijken wat er speelt. Willen weten hoe klanten en medewerkers vinden dat het gaat, klinkt voor de hand liggend, maar daadwerkelijk de informatie ophalen, komt er in de praktijk niet altijd van. Wat daardoor terugkomt? Heel simpele maar nuttige dingen, stelt hij. Bijvoorbeeld inzicht in het assortiment en welke producten vaak samen verkocht worden en waar klanten behoefte aan hebben. En dat sluit aan bij Intergamma’s strategie om niet op losse productverkoop te richten, maar op klussen als geheel. Een pad dat enkele jaren geleden is ingeslagen.

“Wij moeten met data de customer life time value naar boven krijgen, zodat we die bedrijfsbreed kunnen inzetten. Zodat we bijvoorbeeld met behulp van onze marketing automation gepersonaliseerd klanten kunnen benaderen. Gesprekken op de werkvloer helpen daarbij.” Als duidelijk is welk soort klussen het meest voorkomen en welke producten klanten daarvoor aanschaffen, dan kunnen medewerkers daar actief op inspelen.

Juiste strategische mindset

Ondertussen groeit ook het aantal signalen uit de organisatie en van klanten dat zij zich sterk bekommeren om verduurzaming. Het gaat erom wat je na wilt laten als bedrijf, stelt Mulder. Intergamma wil volgens hem een leidende rol innemen die verder gaat dan wat wettelijk gevraagd wordt. Acties die daaruit voortvloeien zijn te verdelen in ‘inhoud’ en ‘verandering’. Belangrijk is om voor de end-to-end-keten inzichtelijk te maken waar je staat, meent Mulder. Het grootste deel van de uitstoot wordt immers gegenereerd door de producten die Intergamma verkoopt. Daar heb je niet altijd direct invloed op, maar wel indirect. Bijvoorbeeld via het eigenmerkenbeleid, aldus de directeur. “Samengevat wil je weten waar je uitstoot zit en wat je kan doen. Dat raakt verschillende onderdelen, van inkoop, supply chain en category management tot vastgoed, ondersteund door technologie.”

Dan is er de cultuurverandering. Mulder signaleert drie verschillende typen medewerkers: gepassioneerd, neutraal/afwachtend en onwelwillend. Door op de eerste twee groepen te richten én dit te combineren met zaken die makkelijk winstgevend zijn, kun je een vlotte start maken, stelt Mulder. Maar je moet het ook combineren met uitdagendere dingen die een langere adem vragen om te veranderen, zoals inkooptrajecten. “Daar komen winstgevendheidsdiscussies bij kijken, maar je moet er wel mee starten anders ben je jaren bezig.”

Actie op korte termijn

Voor actie op de korte termijn is bijvoorbeeld besloten om alle producten met een één ster-rating uit het assortiment te halen. “Dat is best een heftige keuze, want dat betekent dat je voorraad moet afschrijven. Maar het is goed voor zowel de klant als vanuit duurzaamheidsperspectief, want je wilt geen rotzooi verkopen.” Daarnaast worden er duurzamere producten ontwikkeld, zoals biobased verf. Producten met een lagere marge vanwege hoge kosten en de noodzaak om klanten eraan te laten wennen. “Ook daar moet je dus wat pijn pakken.” En zijn er inspanningen om het gedrag van consumenten te veranderen. Mulder wijst op de Huisscan van Gamma, waarbij klanten gegevens over hun woning invoeren en een duurzaamheidsadvies krijgen met bijbehorende producten en diensten.

Om de voortgang te monitoren, wordt veel met data gewerkt. Over vervoersbewegingen bijvoorbeeld, maar ook over de drie formules onderling – Gamma NL, Gamma België en Karwei. Over alle vestigingen zijn er energieverbruiksgegevens waarmee benchmarks worden gemaakt voor bepaalde typen winkels. “Daar kun je je vastgoedteam mee aan het werk zetten.” Daarnaast wordt niet alleen een NPS gemeten bij klanten, maar ook een NPS bij werknemers – de Employee Net Promotor Score. Daaruit blijkt dat collega’s duurzaamheid erg belangrijk vinden.

“Maak keuzes vanuit de klantbehoefte en kijk dan wat dat betekent voor bijvoorbeeld marketing, inkoop, supply chain en datamanagement”

Flexibiliteit in systemen

Een ander belangrijk topic voor Mulder en Intergamma is logistiek. De doe-het-zelfretail is ‘slow moving’, de voorraad roteert drie tot vier keer per jaar. Maar wel met producten die iedere week verkocht worden én goederen die drie jaar stil kunnen liggen. Terwijl alles wel op voorraad moet zijn. In de winkels en eigen warehouses, bij distributeurs en bij leveranciers in bijvoorbeeld China. Bij het managen daarvan is de belangrijkste uitdaging niet de hoogte van de voorraad, maar vooral de juiste klusvoorraad, stelt Mulder – refererend aan de klusgerichte strategie. Van inspiratie tot uitvoering, desgewenst. Een mooie slaapkamer of een goed ingerichte tuin, bijvoorbeeld. Wat betekent dat er een combinatie van producten beschikbaar moet zijn. En een gemiddelde winkel heeft dertig- tot veertigduizend producten in het assortiment. Om dit goed te kunnen doen, is er flexibiliteit in het ordermanagementsysteem (OMS) gebracht, waardoor routes van voorraden naar de winkels en direct naar de klant thuis snel aangepast kunnen worden.

Een tweede onderwerp dat relevant is, is sterker vanuit de klant denken, voegt Mulder toe. Want hoewel online verkopen voor voorraadbeheer handig is, blijven mensen naar de winkel komen. Niet alleen om de look & feel van producten te ervaren, maar ook om iets op te kunnen halen dat ze acuut nodig hebben. Waarbij meespeelt dat er bij doe-het-zelf veel sprake is van ‘uglies’: lastig te versturen producten, zoals spaanplaten.

Om de juiste data voor handen te hebben, is Mulder er voorstander van om vanuit het meest operationele proces datapunten te verzamelen. “Het verleden leert, dat je nu al data moet gaan verzamelen waarvan je nog niet zeker weet dat je ze later nodig hebt.” Het kan volgens hem bijvoorbeeld goed zijn dat er over een jaar empirisch bewijs nodig is om de voorraden op een andere manier te gaan optimaliseren. En dus worden er gegevens van alle touchpoints verzameld, van point of sale tot mobiele apparaten in warehouses en bij vervoerders.

Veranderende rol winkels

Kijkend naar de toekomst, verwachten Mulder en zijn mededirecteuren dat over een jaar of vijf vijftig procent van de transacties digitaal zal verlopen, waarvan een significant deel via marketplaces. Waardoor de winkels minder een transactionele rol krijgen. Door hun ligging aan de randen van steden en het verder op slot gaan van binnensteden behouden ze wel hun logistieke functie en hun rol bij service en advies. “Daarentegen zie je dat inspiratie en oriëntatie al veel meer online plaatsvindt. Meer dan tachtig procent van de journeys start digitaal. Die trend zal doorzetten.”

Gezien de opmerking over marketplaces is het denkbaar dat Intergamma op termijn een eigen platform lanceert, erkent Mulder. De insteek daarbij zal volgens hem altijd onderscheidend vermogen zijn. “Je ziet veel copy/paste-platformen à la Amazon en bol.com, maar daarvoor ben je gewoon te laat en mis je de schaalgrootte.” Waarbij meespeelt dat het ook voor leveranciers en partners niet interessant is. Er heerst

prijsdruk doordat marktplaatsen in enge zin volwassen worden met verhoogde concurrentie en weinig onderscheidend vermogen, terwijl zij wel in bijvoorbeeld content moeten investeren. “Over drie tot vijf jaar zullen er een heleboel online spelers omvallen. Door prijsdruk, hoge rentes en gebrek aan toegevoegde waarde.”

Metaverse

Vorig jaar was er flink veel aandacht voor de Metaverse. Dit werd omgeven door hypes. De brug naar de realiteit is echter vrij eenvoudig te slaan, meent Mulder. Vanuit onder andere de game-wereld wordt weliswaar het beeld geschetst van volledig virtuele werelden (Virtual Reality), maar benaderd vanuit Augmented Reality – waarbij er een digitale laag over de echte wereld wordt gelegd. Daarmee wordt ook het nut voor de doe-het-zelfsector duidelijk, stelt hij. “Als jij je tuin aanlegt, is het erg prettig en nuttig als je kunt meekijken hoe het eruit komt te zien en wat je moet doen.” Vooral dat laatste punt is een bekende bottleneck, stelt hij. Dus daar ondersteuning bieden, vergroot het vertrouwen in het doen van een aankoop. Plus: bijvoorbeeld AR-bouwinstructies van LEGO en toepassing van visuele ondersteuning bij onderhoud en reparaties in industriële processen laten zien dat het kan werken. “Voor Doe-het-zelf wordt dat super interessant.”

Door heel project loodsen

Eerdergenoemde Huisscan lijkt een vroege verkenning van wat kan gaan komen. In de scan komen meerdere dingen samen, waarop Intergamma voor langere termijn inzet. Volgens Mulder wordt het bedrijf door het bouwen van de scan gedwongen om bij iedere stap terug te gaan naar wat de consument wil. Welk assortiment wordt er bijvoorbeeld toegevoegd? Welke fulfilment opties zijn er nodig? “Je maakt keuzes vanuit de klantbehoefte en kijkt dan wat dat betekent voor bijvoorbeeld marketing, inkoop, supply chain en datamanagement. Dat is een andere werkwijze dan we voorheen hadden.”

Successen blijven herhalen

Over hoe je collega’s meekrijgt in klantgedreven werken, stelt Mulder dat het belangrijk blijft om zichtbaar te maken wat klanten vinden en ze een stem te geven. Dat klinkt voor de hand liggend, maar wordt in de praktijk nogal eens vergeten. Onder andere door de manier waarop retailers zijn georganiseerd en op welke KPI’s medewerkers worden afgerekend. “De vraag is of je klant-KPI er eentje van vele is of de belangrijkste. Dat begint nu te kantelen bij ons.” Praktisch gezien betekent dit dat er voortdurend uitgebreid klanttevredenheids- en concurrentieonderzoek plaatsvindt, wekelijks individuele klantcases worden besproken en het management een aantal successen laat zien en blijft herhalen. “Dat kan op een podium, via directe leidinggevenden en in de jaarplannen. Die succesverhalen vertaal je door naar andere klus-/ productgroepen en zo bouw je aan je toekomst.”

CV Jurre Mulder

Werk (o.a.)

2019-heden Chief Digital & Technology Intergamma

2017-2019 Commercial Executive Category Management Intergamma

2012-2017 Business Strategy Director Consumer Products Accenture

2010-2012 Mede-eigenaar & Business Development Director Tempers

Opleiding (o.a.)

2022 International Directors Programme, INSEAD

2015-2015 Executive program Marketing, INSEAD

2008-2009 Strategy Management, RSM/Erasmus University

1997-2003 MSc. Business Administration, Erasmus University