

## 16. Massa-individualisering in de transportsector

### **M. Bongers & E. Smit Matchcare Datacompare i.s.m. KPMG EDP Auditors**

Massa-individualisatie beïnvloedt de traditionele vormen van productie en distributie. Als gevolg daarvan komt het gehele bedrijfsleven voor **grote logistieke uitdagingen** te staan. KPMG en Matchcare Datacompare dragen een concrete oplossing aan. Een oplossing, die gericht is op een stevige internationale concurrentiepositie voor de Nederlandse transportsector.

#### **De uitdaging: van massaconsumptie en volumedistributie naar dagelijks maatwerk**

De **moderne consument** wil zijn openbaar vervoer op maat, hij wil zijn verzekering op maat, hij wil een strikt persoonlijke klantenpas-met-voordelen-op-maat, zijn vakantie, kortom: alles moet tegenwoordig op maat en het liefst nog vandaag geleverd. Want morgen ... **morgen wil de consument misschien iets anders**. De consument individualiseert - en dat zal hij laten weten ook.

Het wordt inderdaad steeds duidelijker: individualisatie is niet langer een trend waarin bepaalde groepen voorop lopen -denk aan jongeren- maar een norm die inmiddels door alle consumenten omarmd wordt. Er is dus sprake van massa-individualisatie. Massa-individualisatie kenmerkt zich door een groter consumentenbewustzijn, door een afnemende merktrouw-om-het-merk-alléén, door het kiezen voor duurzaamheid en kwaliteit, door het kiezen voor jezelf en niet voor een mode. Het kenmerkt zich door een beperkter verenigingsleven en door een grotere rol voor het gezin of de zeer directe eigen omgeving.

Op macroniveau heeft massa-individualisatie tot gevolg dat consumentenmarkten steeds moeilijker te 'vangen' zijn in herkenbare en kwantificeerbare segmenten en daarmee in logistiek lucratieve volumes waarmee producenten, detailhandel en transporteurs uit de voeten kunnen. Consumentenmarkten zijn tegenwoordig samengesteld uit talloze kleine deelmarktjes waarvan de behoeftenpatronen beïnvloed worden door lokale of zelfs wijkgebonden waarden- en normenstelsels. En die stelsels zijn niet bepaald duurzaam: hun stabiliteit is evenredig aan de toenemende mobiliteit die samenhangt met het woon-

werkverkeer of aan de snel wisselende demografische samenstelling binnen de deelmarkten.

Parallel aan de massa-individualisatie doet zich een ander, ogenschijnlijk tegenstrijdig, fenomeen voor: als gevolg van het openstellen van de Europese binnengrenzen worden de consumentenmarkten als geheel groter. Dit lijkt aantrekkelijk, maar het betekent niets meer of minder dan dat er nog meer aanbieders concurreren om de gunst van nog meer deelmarktjes.

Massa-individualisatie dwingt tot bijstelling van de traditionele bedrijfs- en ketenprocessen. Als het inderdaad zo is dat de consument zijn spullen op maat en op tijd wil hebben, dan moet productie, voorraad en distributie ook maatwerk zijn.

Hierin schuilt een enorme logistieke uitdaging voor alle betrokken marktpartijen. Mits goed aangepakt, levert die uitdaging per saldo een sterkere internationale concurrentiepositie voor het Nederlandse bedrijfsleven op. Massa-individualisatie is geen probleem, het is een kans.

### **Mass customization: het antwoord van het bedrijfsleven**

Het marketingantwoord van producenten en detailhandel heet ‘mass customization’: het op maat en time-to-market aanbieden van producten en diensten om een meerwaarde te kunnen bieden aan klanten die gezien willen worden als individuen - en niet als onderdeel van een massamarkt.

Het op grote schaal en tegen lage kosten op maat maken en distribueren van producten voor individuele consumenten houdt in dat de consument actief moet deelnemen aan dit proces. Er vindt dus een **ketendomkering** plaats: de aansturing vindt niet langer plaats vanuit het aanbod, maar vanuit de vraag.

Het interactief kunnen communiceren met consumenten en het kunnen doen van algemene, voorspellende uitspraken over hun bestedingspatronen en hun behoeften is daardoor meer dan ooit gewenst. Immers, naarmate zij moeilijker te segmenteren zijn binnen stabiele massamarkten wordt het op grote schaal produceren en voorraad houden steeds riskanter.

Om deelmarktjes en de individuele klant daarbinnen te kunnen identificeren en te blijven volgen worden grote hoeveelheden gegevens over grote aantallen consumenten in databases verzameld. Internet en cardgebonden loyalty-programma's zijn effectieve instrumenten om met de klant een duurzame communicatie te onderhouden, om hem te laten participeren in het ketenproces, zijn wensenprofiel vast te leggen en hem vervolgens op z'n wenken, dus customized, te bedienen.

## De tactische en strategische wapens: datamining en E-commerce

Echter, het verzamelen van informatie is pas een begin. Vooral het efficiënt benutten van deze informatie bepaalt hoe succesvol de reactie op de massa-individualisatie verloopt. Databasemarketing en datawarehousing alléén zal dus nog niet het gewenste resultaat opleveren. Essentieel zijn gebruikersvriendelijke **dataminingtools** waarmee de marketeer in staat is om uit de enorme gegevensbestanden de commercieel relevante informatie te filteren. De op neurale kennistechnologie en profielherkenning gebaseerde, kant-en-klare oplossingen van Matchcare Datacompare zijn hiervoor aantoonbaar het meest geschikt.

Bereik en penetratie van het medium internet nemen intussen razendsnel toe. Internet verbindt consumenten aan detaillisten en detaillisten aan producenten. Internet verbindt producenten onder elkaar. Internet kortom, werkt horizontaal en verticaal, het verbindt branches en bedrijfskolommen en kent geen fysieke of administratieve grenzen. Anders gezegd: internet is de logische voortzetting van videotex of EDI, waarmee al op beperkte schaal elektronisch handel werd gedreven.

Met internet neemt het belang, het aantal toepassingen en de reikwijdte van ‘**Electronic commerce**’ dus enorm toe. E-commerce integreert bijvoorbeeld alle mogelijke handelsfuncties, variërend van elektronische vraag- en aanbod-beurzen tot aan marketingcommunicatie en salesactiviteiten. E-commerce is daardoor nu al een belangrijk instrument om ‘en passant’ gegevens van zakelijke en niet-zakelijke deelmarkten te verzamelen en mass customization te realiseren. Belangrijker is de vaststelling dat E-commerce zich langzamerhand ook ontwikkelt als een strategisch bedrijfsproces, waarvan het concurrentievoordeel dat ermee behaald kan worden het bedrijfsleven tot volgen dwingt.

Zowel de achterliggende technologie als het bedrijfsproces zelf moet in hoge mate betrouwbaar en integer zijn om het vertrouwen van consumenten of zakenpartners te verkrijgen. Want hoe spreek je af wanneer een transactie geldig is? Wie controleert de solvabiliteit van een onzichtbare elektronische klant? Kan iemand ontkennen ooit een bepaald document gehad te hebben?

E-commerce kan dus eigenlijk niet goed functioneren zonder een ‘elektronische notaris’ of een ‘elektronische marktmeester’. Een onafhankelijke derde partij die de betrouwbaarheid van alle elektronische activiteiten bewaakt of die de integriteit van de elektronische zakenpartners garandeert. KPMG is zo’n ‘Trusted Third Party’. KPMG kan zelf optreden als TTP, maar kan ook brancheorganisaties of E-commerce-organisaties daartoe autoriseren. KPMG verleent tal van TTP-diensten, variërend van

concrete technologie (elektronische handtekeningen, encryptologie, key-infrastructures) tot juridische en organisatorische adviezen.

## **Kansen voor de transportsector**

Massa-individualisatie leidt er intussen al toe dat het productenpalet van een landelijke Grootgrutter in wijk X er geheel anders uitziet dan het aanbod van diezelfde Grootgrutter in de belendende wijk Y. En een willekeurige ijskast in Heerlen heeft een totaal andere inhoud dan een ijskast in het nabije Luik.

De consequentie hiervan is dat producenten en detailhandel er toe gedwongen zijn om steeds lagere voorraadniveaus aan te houden. Dit gegeven gekoppeld aan de toenemende snelheid waarmee steeds meer verschillende producten naar steeds meer lokale deelmarkten gebracht moeten worden leidt onherroepelijk tot een fijnmaziger transportnetwerk.

Massa-individualisatie blijkt dus effect te hebben op de manier waarop goederen geproduceerd, gedistribueerd en verkocht moeten worden: **van productgericht naar vraaggericht**. Maar: massa-individualisatie heeft daardoor ook grote gevolgen voor de internationale logistieke processen en daarmee voor de Nederlandse transportsector.

Wie op termijn in de deze sector wil blijven meedraaien zal dus daadwerkelijk inhoud moeten geven aan een inmiddels overbekend adagium: think global, but act local. Schaalvergroting is een methode, maar door de structurele vorm riskant. Schaalvergroting is onomkeerbaar.

Een alternatieve, flexibele en daardoor meer veilige methode is een **ad-hoc samenwerking** via **E-commerce**. Concreet: een neutrale elektronische marktplaats waar de vraag naar en het aanbod van transportcapaciteit elkaar ontmoeten. Waardoor marktinformatie transparant wordt en waardoor men kan anticiperen op de snel wisselende marktvraag. Doel: op maat en op tijd leveren en vooral: nooit meer 'nee' verkopen. De moderne consument eist maatwerk, en dat vertaalt zich door de hele keten. E-commerce is het wapen, ook van de transportsector. E-commerce maakt het aanbieden van gedifferentieerde en 'customized' transportservices op Europese schaal mogelijk.

## **T2000: samen op weg**

Vooraf kleinere transporteurs en verladers dreigen uitgesloten te worden van de elektronische ontwikkelingen, terwijl juist zij voor customized services en fijnmazige

netwerken van grote waarde zijn. Zij vormen de Nationale Rijdende Reserve. Flexibel en van grote internationale kwaliteit. Met elkaar garanderen zij de noodzakelijke backup-capaciteit om Nederland daadwerkelijk een Distributieland te laten zijn.

Waar het nu om gaat is: deze capaciteit transparant maken en efficiënt benutten. KPMG heeft daarom het voortouw genomen tot de realisatie van het **E-commerceproject T2000®**, waarmee met name de kleinere transporteur toegang krijgt tot een internationale markt. Via T2000 komen zij in contact met elkaar, met verladers en met grote transportondernemingen.

Concreet en in de eerste plaats omvat T2000 uitermate gebruikersvriendelijke software ('**ITACS®**') waarmee elke transporteur in staat is zijn administratieve en logistieke bedrijfsprocessen inzichtelijk te maken en beheersbaar te houden.

Dat laatste is geen overbodige luxe in deze tijd: kleinere transporteurs staan onder een voortdurende prijsdruk die op korte termijn in het voordeel lijkt van producenten en verladers, maar die op langere termijn de sector kwalitatief uitholt en ruimte laat aan buitenlandse, nog goedkopere markttoetreders.

Een nette en verantwoorde calculatie is noodzaak, en het draagt ook in de visie van de opdrachtgever bij aan de kwaliteit. Echter, kleinere transporteurs houden er over het algemeen geen afdeling administratie op na. ITACS is daarom zo opgezet dat alle transportgegevens maar één keer ingevuld hoeven te worden: offerte en boeking genereren bijvoorbeeld automatisch alle plannings-, calculatie- en de facturatiegegevens. Het totale operationele beheer van de transportactiviteiten, het 'documentengedoe' en de financiële administratie zijn op die manier in zeer korte tijd in orde - en daar gaat het om, want het geld moet onderweg verdiend worden en niet achter een bureau.

Aanvullend biedt T2000 een aantal online-functionaliteiten die volledig met ITACS geïntegreerd zijn. Elke functionaliteit is herkenbaar aan een eigen 'knop' op het ITACS-scherm. Door de knop te activeren ontstaat er een onlineverbinding met een bank, een leasemaatschappij, een garage etc. Op dit moment hebben de volgende functionaliteiten prioriteit:

- elektronisch bankieren (direct vanuit ITACS overboeken of administreren);
- managementinformatie (kengetallen van sector, vergelijking eigen kosten met anderen etc.);
- brandstofadministratie (specificaties van de leverancier, direct te verwerken in ITACS);
- internationale routeplanning (inclusief brughogten, weerberichten en omleidingen)

## CamioMatch: het venster op de Europese markt

Twee unieke online-matchfuncties binnen T2000 verdienen nu al speciale aandacht. Evenals de dataminingtools zijn deze matchfuncties gebaseerd op Matchcare's neurale kennistechnologie en profielherkenning.

In de eerste plaats gaat het om de eerdergenoemde **elektronische marktplaats ('CamioMatch®')**, waar de vraag naar en het aanbod van capaciteit elkaar ontmoeten. Op basis van een permanente analyse van vraag- en aanbodprofielen wordt een lading automatisch 'gematcht' met de objectief best mogelijke transporteurs en vice versa. De match komt niet tot stand op basis van één enkel criterium (bijvoorbeeld prijs of volume), maar op basis van alle beschikbare profielvariabelen, inclusief kwaliteitsaspecten, traject, verwachte aankomsttijden, faciliteiten en restcapaciteit van plaats tot plaats. De gebruiker kan aan elke variabele een eigen gewicht toekennen: soms is de aankomsttijd belangrijker dan de prijs, soms is de combinatie faciliteiten en servicegraad zwaarwegender dan de aankomsttijd.

Met CamioMatch behoort het eindeloos bellen of opnieuw zoeken in relatiebestanden tot het einde. Wensen intoetsen, matchknop indrukken, klaar. De objectief best matchende vervoersalternatieven of ladingen verschijnen direct op het scherm. Is er op die manier bijvoorbeeld een lading gevonden, dan worden alle profielkenmerken van die lading automatisch in ITACS ingeladen en het calculatieprogramma gaat werken. Teverden met de uitkomst? Nog een keer drukken, en de transactie is voltooid. De verlader ontvangt een elektronische factuur die automatisch in zijn ITACS verwerkt wordt.

CamioMatch is een venster op internationale goederen-aanbodmarkt. Het maakt die markt transparant voor bedrijven die zelf over weinig acquisitiemogelijkheden beschikken. Omgekeerd wordt ook de beschikbare Nederlandse vervoerscapaciteit internationaal aangeboden of kunnen transporteurs elkaar vinden en samenwerken.

Customized services, een fijnmaziger netwerk, nooit meer 'nee' verkopen ... het kan met E-commerce, met T2000.

## Flexibel personeelsbeleid

Een **flexibel en just-in-time personeelsbeleid** draagt bij aan de totstandkoming van customized services: altijd het juiste personeel op het juiste soort transport. Het draagt zeker bij aan de kostenbeheersing, waardoor de internationale concurrentiepositie verder verbetert.

Een tweede matchfaciliteit binnen T2000 die om deze reden aandacht verdient is een interne, **online arbeidsmarkt onder de naam VMS®**. Op basis van wens- en aanbodprofielen wordt ook hier een automatische match tot stand gebracht. Marktpartijen binnen de transportsector kunnen met VMS op een flexibele manier personeel uitwisselen, chauffeurs of bijrijders kunnen zichzelf in stille tijden aanbieden. Het is zelfs mogelijk om buitenlandse personeel te werven voor lokale, buitenlandse routes.

VMS koppelt overigens niet alléén de partijen op de ‘interne’ markt. Met een druk op de knop en op basis van het wensprofiel kunnen transporteurs bijvoorbeeld personeel aanvragen bij uitzendorganisaties, bij de arbeidsvoorziening of bij de bedrijfsvereniging. Voor die laatste twee opties gelden immers aantrekkelijke loonkostensubsidies. Papierrompslomp? Het antwoord is alweer: een druk op de knop, en de benodigde subsidieformulieren worden (via ITACS) automatisch aangemaakt.

VMS tenslotte, biedt online toegang tot een unieke database waarin zich alle vacatures uit alle Nederlandse media bevinden. Al of niet tijdelijk uitstromend personeel kan op basis van het persoonlijke totaalprofiel gematched worden met de best passende vacatures. Het gaat er immers niet om wat iemand is, maar wat iemand kan. Voor werkgevers of brancheorganisaties biedt deze vacaturebank enkele dataminmogelijkheden: zo kunnen werkgevers de eigen opleidingseisen of de interne salarisniveaus etc. vergelijken met branche- of sectormiddelen.

## **Marketingaspecten van T2000**

T2000 is ontworpen voor een internationale markt, meer specifiek: om Nederlandse transporteurs toegang te geven tot de Europese aanbodmarkten van goederen. T2000 moet het mogelijk maken om buitenlandse ladingen onderweg op te pikken, indien de capaciteit dit toelaat en indien de route matcht. T2000 is er op gericht om het serviceniveau te verhogen en de kosten te drukken, waarbij de flexibele matching van branchegenoten een succesvol middel kan zijn. Door die matching komt een substantiële reductie van het aantal ‘lege’ kilometers tot stand.

T2000 wordt ontwikkeld in meerdere talen. Omdat de doelgroep primair bestaat uit kleinere transporteurs en verladingsmaatschappijen wordt op bedieningsgemak en tijdbesteding zeer grote nadruk gelegd. Ook in de prijsstelling wordt met de doelgroep rekening gehouden: men koopt geen software, maar een abonnement. Men neemt diensten af waarvoor per succesvolle transactie betaald wordt.

Desondanks is het niet te verwachten de gehele doelgroep zich direct en massaal op T2000 stort. Met name voor de 'eigen rijders' zal het een gewenningsproces zijn dat enige maanden kan duren. Dat heeft als nadeel dat één van de doelen van T2000, te weten: markttransparantie, niet volledig wordt gehaald. Hier dreigt dus het gevaar van een kip-ei-situatie, die zo kenmerkend kan zijn voor telematicaprojecten: geen content, geen gebruikers; geen gebruikers, geen content. Om dit gevaar te cancellen wordt de doelgroep van meet af aan een laagdrempelig alternatief geboden: een internationaal callcenter. Onderweg kan de transporteur opbellen, zijn actuele gegevens aan zijn profiel laten toevoegen en er wordt gematcht. Nadat de transporteur op deze manier vertrouwd raakt met T2000 is de stap naar een eigen abonnement, inclusief ITACS, erg klein geworden.

De ontwikkeling en de marketing van T2000 wordt gefinancierd door de deelnemende partners in het project, die overigens per land kunnen verschillen. Partners zijn banken, benzinemaatschappijen etc. kortom, het zijn de partijen achter de 'online-knoppen'. Het is voor deze partijen een zinvolle investering: T2000 is een distributiekanaal dat hen exclusieve toegang geeft tot de transportmarkt. Of vanuit de doelgroep geredeneerd: T2000 is het unieke loket waar de transporteur alle cruciale diensten kan verkrijgen, van routeplanning tot aan factoring.

T2000 is in een eerste versie per januari 1999 operationeel. Afgeleide versies voor de binnenvaart en het container-vervoer staan op stapel, zodat ook een multimodale on-lineplanning tot de mogelijkheden gaat behoren.