



COLIN COBAIN, VOORMALIG GROUP IT DIRECTOR TESCO

# Detailhandel in de doos

**SUPERMARKTKETEN TESCO** IS EEN ABSOLUTE VOORLOPER ALS HET GAAT OM DE INZET VAN NIEUWE TECHNOLOGIEËN **IN DE RETAIL**. HET ZWAARTEPUNT LIGT DAARBIJ OP ANALYSE EN DE VERBETERING VAN DE **BEDRIJFSPROCESSEN**. COLIN COBAIN WAS TUSSEN 2000 EN 2008 VERANTWOORDELIJK VOOR DE IT BINNEN HET IN 1924 OPGERICHTE **BRITSE BEDRIJF**. TWEE DAGEN NA DE **BEKENDMAKING VAN DE JAARCIJFERS** SPRAKEN WE OP DE LONDENSE LUCHTHAVEN GATWICK MET DE **VOORMALIGE GROUP IT DIRECTOR**.

Door Hotze Zijlstra  
Fotografie Eric Fecken



# A

ls op twee na grootste detailhandelaar ter wereld rapporteerde Tesco in april dit jaar een stijging van de nettowinst met 10 procent over het boekjaar dat eind februari afliep. Het betekende een record voor het Britse bedrijf; in totaal verkocht het wereldwijd voor 59,4 miljard pond aan boodschappen en goederen, ruim 15 procent meer dan een jaar eerder.

Oud-CIO Colin Cobain combineert momenteel een tweetal bestuursfuncties en begeleidt bovendien op verzoek individuele bedrijven en aankomend talent. Cobain werkt daartoe samen met het door de Nederlander Edwin Verspui opgerichte search- en carrièrecoachingbureau VA-Search (zie kader).

*Allereerst gefeliciteerd met de mooie resultaten die je voorafmalige werkgever heeft bereikt en waar je wellicht ten dele verantwoordelijk voor bent.*

“Ze doen inderdaad nog goede zaken. Dat komt omdat ze de juiste benadering hebben gevonden voor nationale en internationale expansie. Deze bestaat eruit niet te veel verschillende landen te willen bedienen. Het gaat niet om het planten van vlaggen, maar om een goede marktpositie op te bouwen in de markten waarop je actief bent. Een ander aspect heeft meer betrekking op zakendoen in het algemeen: focus op de dingen waar je goed in bent. Dat verklaart in het kort het succes. Als het gaat om overnames volgt Tesco de strategie van het inlijven van kleinere partijen, om zo de lokale markten te leren kennen. Op basis van die kennis gaat men vervolgens uitbreiden. Dat betekent dat de marktbenadering per land enorm kan verschillen, omdat ook de klanten enorm verschillen.”

*Wat betekent dat voor de IT-systemen en de informatievoorziening?*

“Voor de processen, de systemen en de ondersteuning betekent dit dat ze op een bepaald niveau heel generiek van aard zijn, terwijl ze op klantniveau heel specifiek worden.”

*Daar zit wel vaak een spanning tussen.*

“Ik zou het geen spanning noemen, ik denk eerder dat deze benaderingen elkaar aanvullen. Als je aan de ene kant de *commonality* van de world class-processen hebt, dan kun je daaronder differentiëren. Neem Japan, waar de winkels veel kleiner zijn, omdat de mensen er gewoon vaker naar de winkel gaan. Als je je processen voor de benadering van deze klanten aanpast aan de manier waarop ze inkopen doen, dan kan dat een belangrijke succesfactor zijn.”

*Is dat soms de basis van het concept ‘Tesco in a Box’: een suite van generieke processen en systemen, die je overal ter wereld, in veertien landen dus, op elke locatie kunt toepassen? En deze vervolgens kunt aanvullen met wat lokaal gewenst is?*

“Klopt. Ik gebruikte deze benadering overigens al lang voor ik bij Tesco kwam en nog bij het bedrijf Rumbelows zat (waar Cobain van 1990 tot 1992 werkte, red.). Toen ik

eind 2000 bij Tesco kwam, ben ik meteen gaan nadenken over de IT-strategie en de zaken die we in het kader van die strategie zouden moeten veranderen. Tesco in a Box was een van de ideeën, maar het concept is nog niet geheel uitgerold. Sommige aspecten ervan zijn al een feit, andere onderdelen nog niet. Maar als je kijkt op winkelniveau dan maken de meeste winkels gebruik van hetzelfde kassasysteem en dezelfde kassaprocessen. Op het moment dat er op een bepaald gebied iets te verbeteren valt, kost het weinig moeite om deze verbetering binnen de hele groep door te voeren. Dat is het mooie ervan: het is een levend systeem. Bovendien is het mogelijk om het gefaseerd in te voeren. Er is geen big bang nodig, maar je kunt onderdelen uit de doos gebruiken die van waarde zijn voor een specifieke situatie of business. Je kunt dus gaandeweg verbeteren.”

*Het was een belangrijk onderdeel van de strategie bij de start van jullie Amerikaanse activiteiten.*

“In Amerika kwam het zeker van pas. We hebben de strategie daar veel sneller dan waar dan ook kunnen toepassen. In het begin van 2006 startte Tesco in de westkust met de formule Fresh & Easy, waar we het hebben gebruikt om snel operationeel te zijn. Alle processen en systemen waren end-to-end klaar om te worden toegepast. Van financiën tot marketing tot distributie, alles in feite. Dat was een enorm succes. Toen we begin 2007 de eerste winkels openden, hadden we een volledige set van gestandaardiseerde processen en systemen, die later ook in andere landen en winkelformules is gebruikt. Voor mij was dit de climax van mijn loopbaan binnen Tesco.”

*Misschien zelfs de climax in je hele carrière...*

“Oh, zeker. Het was ook het meest bevredigende moment: dat het hele end-to-endconcept, dat we in slechts 18 maanden tijd hebben ontwikkeld, van zo'n enorme waarde zou zijn. Met als bijkomend voordeel tegelijk heel veel verbeteringen in verschillende landen: Japan, China, Thailand, Maleisië, Turkije, noem maar op.”

*Je spreekt over het concept als een levend organisme, wat in mijn ogen betekent dat het kan groeien en is uit te breiden. Jullie hebben een naam hoog te houden als het gaat om BI en analyse. Hoe past dit binnen het concept?*

“We gebruikten binnen Tesco een BI-oplossing die was gebaseerd op Teradata. Wat we hierin hebben opgesteld is, zeg maar, de juiste manier om een winkel te runnen. We hebben deze benadering uitgerold over de hele groep, nog voordat we het systeem uitrolden. Dat wil zeggen dat we de informatie uit de oude legacysystemen haalden, om in deze nieuwe managementinformatiesystemen te laten stromen. Wat we sinds 2008 in het kader van Tesco in a Box proberen te doen, is alle landen op een vergelijkbare manier naar hun businesses te laten kijken. Op het gebied van managementinformatie proberen we een groot platform te creëren, dat je uiteindelijk overal naar binnen kunt rijden en bovendien vanuit een centrale gedachte, op basis van de feedback uit bijvoorbeeld Zuid-Korea, wereldwijd kunt verbeteren.”

*Ik zou bijna zeggen: maak van de gelegenheid gebruik om, waar ook ter wereld, voor een lage prijs een bedrijf over te nemen en gebruik vervolgens jullie Tesco in a Box-model om snel te kunnen groeien. Of is het allemaal niet zo simpel?*

“Misschien wel. India is het afgelopen jaar toegevoegd aan het rijtje landen waarin we actief zijn. Onze aanpak en de ervaringen daarmee in de VS zullen hier zeker van pas komen. Verder hebben we in India een shared services center opgezet waar zo'n duizend IT-professionals werken. Vanuit hier zal de ondersteuning als het gaat om de applicaties en processen voor de gehele groep geleverd worden. Dat heeft in termen van arbeidskosten enorme voordelen.”

*Even los van Tesco in a Box, in hoeverre heeft IT de afgelopen jaren een rol gespeeld als het gaat om het succes van Tesco?*

“Heel veel, omdat IT verweven is met vrijwel alle processen. Je moet systemen hebben die deze processen ondersteunen en je moet deze kunnen modificeren en veranderen in het licht van een voortdurend veranderende markt. Daar komt ook architectuur bij kijken en hiermee komen we bij iets waar Tesco bijzonder goed in is: klaar zijn voor de op dat moment benodigde verandering. De economische omstandigheden zijn daar een voorbeeld van. We kunnen onze strategie, processen, systemen en ook het assortiment hier heel snel op aanpassen. Niet alleen in het Verenigd Koninkrijk, maar in alle landen waarin we actief zijn.”

*De systemen volgen in die zin de processen. Was jij als CIO meer gefocust op de processen of op de systemen?*

“Je moet de systemen gebruiken om de processen te stroomlijnen. Sommige systemen hebben we zo gekocht en in andere gevallen, waar dit concurrentievoordeel opleverde, was er sprake van maatwerk. Bij de afweging waar je voor kiest, moet je voor jezelf bepalen wat je wilt zijn en waar je bovendien het beste in wilt zijn. Als het bijvoorbeeld gaat om de optimale voorraad in zo veel mogelijk winkels, dan blijkt je dat niet in pakketvorm te kunnen kopen. We gebruikten daarvoor in het VK een tool die Micro Focus heet, een applicatie die we na wat aanpassingen en de vereenvoudiging van de gebruikte processen ook elders met succes hebben uitgerold. Onder meer in de VS. Vervolgens hebben we de ervaringen en de verbeteringen van daar weer teruggekoppeld naar het VK. Hiermee heb je een proces van continue verbetering te pakken.”

*Innovatie met behulp van IT is in dat licht een belangrijk thema. Hoe groot is het budget daarvoor, bijvoorbeeld als percentage van de omzet?*

“Dat weet ik niet. Het werd in elk geval niet op die manier bijgehouden. Het is ook een lastige, want wat is nou innovatie? Ontwikkeling en verbetering zouden zich moeten toespitsen op het verbeteren van processen en services, maar

dat is een veel breder verhaal dan alleen IT-innovatie. Het omgekeerde is wel weer zo: alles wat je verbetert aan de IT doe je ter verbetering van het proces. Als je een nieuw systeem introduceert en het voegt niets toe aan de processen, waarom zou je het dan doen?”

*Dat was bij Tesco het belangrijkste criterium?*

“Die afweging maakte het in elk geval wel gemakkelijker om te bepalen wat we wel en niet zouden doen. Bij het evalueren van projecten stelden we onszelf altijd drie vragen: is het beter voor de klanten, simpeler voor de werknemers en goedkoper voor Tesco? Door de vragen ‘beter, simpeler, goedkoper’ konden we ons echt focussen op de juiste dingen. Dat was overigens niet altijd makkelijk, want sommige projecten waren beter en goedkoper, maar niet simpeler. Toch probeerden we in zo'n geval vast te houden aan een zo groot mogelijke eenvoud, want als je dat niet probeert zit je aan het eind van de rit met iets wat ongelooflijk gecompliceerd is. Mensen die met technologie werken zijn namelijk heel

slim; ze kunnen daardoor overweg met de complexiteit. Maar als je wilt dat een systeem uit te rollen is in honderden winkels met duizenden kassa's, dan moet het zo simpel mogelijk zijn. De processen die ze moeten ondersteunen zijn namelijk niet theoretisch, ze bestaan echt.”

*Processen zijn niet theoretisch, maar bestaan echt... Dat is een heel waardevolle opmerking. Technische CIO's vergeten dat misschien nog wel eens.*

“Begrijp me niet verkeerd: er is niets mis met goede ontwerpen en theorieën. En een complexere oplossing kan in theorie inderdaad beter zijn dan een simpeler benadering. Het probleem is alleen dat theorie veelal niet de dagelijkse werkelijkheid beschrijft. Die bestaat alleen in de realiteit. En om dingen in de praktijk goed te kunnen laten werken,

moeten ze simpel genoeg zijn om te kunnen worden gerepliceerd en gedurende lange tijd consistent, duurzaam en betrouwbaar te kunnen blijven draaien. Maar ik ben het met je eens: de complexiteit lonkt in veel gevallen, zeker als het gaat om de korte termijn, en je ziet het in de praktijk dan ook regelmatig misgaan.”

*Als CIO zul je hier strak de hand in gehouden hebben. Wat deed je met landen die, voor hun eigen specifieke situatie, toch een complexere oplossing eisten?*

“Ik vertelde net al dat het model in de basis generiek is, terwijl op klantniveau een specifieke aanpak mogelijk is. Maar daar ging dan wel een grondige analyse aan vooraf. De uitzondering moest meetbaar voordelen opleveren. Een voorbeeld is dat er in bepaalde landen meer muntgeld wordt

## JE KUNT MEEWERKEN AAN HET TRANSFORMEREN VAN HET BEDRIJF EN ZIJN PROCESSEN



COLIN COBAIN

**Geboortejaar** 1956 • **Loopbaan** o.a. Mars, Rumbelows, Kingfisher, Incepto, Tesco, SABMiller, HMRC • **Opleiding** computer science • **Bedrijf** HMRC, Safe Patient Systems • **Burgerlijke staat** gehuwd • **Kinderen** 3, (tweeling van 20, zoon/dochter van 15)



uitgegeven. We hebben hiervoor twee opties: telmachines voor het kleingeld, maar ook kassa's die door twee mensen worden bediend: een doet het scannen, de ander het afrekenen. Het voordeel van het gebruik van telmachines was al snel duidelijk. Ook het afrekenen bij de door twee personen bediende kassa bleek veelal sneller te gaan, maar de kassa's werden door dat laatste wel veel groter. Daardoor kunnen er per winkel minder geplaatst worden, wat bij beperkt beschikbare ruimte toch weer kan leiden tot langere rijen. Daarom is die analyse zo belangrijk. Er zijn dus wel aanpassingen aan specifieke situaties mogelijk, maar alleen wanneer deze echt voordeel opleveren."

*Heb je nog andere voorbeelden van procesverbeteringen in de totale keten op basis van analyse?*

"Zeker. Ze waren overigens al voor ik bij Tesco ging werken bezig met de analyse van klantgedrag. Wij hebben dat vervolgens naar een hoger niveau gekregen, door vooral te kijken naar de processen en interacties, bijvoorbeeld met behulp van de gegevens die de Tesco-clubkaart ons opleverde. Maar ook door te onderzoeken in hoeverre je leveranciers wat met deze gegevens kunnen. Uiteindelijk hebben we de dienst Tescolink.com ontwikkeld, waarmee de leveranciers gratis een directe toegang kregen tot de gegevens uit onze kassasystemen. Het idee was dat ze hierdoor beter kunnen beantwoorden aan onze vraag, bijvoorbeeld door een betere bevoorrading en door te komen met suggesties."

*Aan wie rapporteerde je eigenlijk bij Tesco? Toch niet aan de CFO?*

"Nee, niet aan de CFO. Dat is een achterhaalde rapportage lijn die je eigenlijk alleen nog tegenkomt in bedrijven waar IT wordt gezien als een kostenpost. Ik rapporteerde bij Tesco aan iemand die binnen de board verantwoordelijk is voor de verbetering van de businessprocessen. Het idee om de processen op basis van Tesco in a Box te stroomlijnen met behulp van IT lag hier overigens aan ten grondslag. Deze man, zijn naam is Philip Clake, heeft mij bij Tesco binnengehaald."

*Heb je, als het gaat om deze dingen, nog een boodschap voor collega-CIO's in Nederland?*

"Ja, dat ze me bij IT-uitdagingen ter ondersteuning van de business en zijn processen altijd mogen bellen."

MICHEL HOFMAN, RABOBANK INTERNATIONAL

## Carrièrecoaching

**MICHEL HOFMAN** WERKT AL TWAALF JAAR BIJ **DE RABOBANK**. IN 2007 VERHUISDE HIJ **NAAR LONDEN**, WAAR HIJ THANS ALS HEAD OF SYSTEMS DEVELOPMENT BINNEN EEN CIO-ROL VERANTWOORDELIJK IS VOOR **HET APPLICATIELANDSCHAP VAN DE BANK** IN EUROPA. PAKWEG ZES JAAR GELEDEN KWAM HOFMAN IN CONTACT MET **EDWIN VERSPUI** VAN HET EXECUTIVE SEARCH- EN CARRIÈRECOACHINGSBUREAU VA-SEARCH.

De ondersteuning vanuit VA-Search heeft de 39-jarige Hofman naar eigen zeggen 'gigantisch geholpen een betere CIO' te worden. "Toen ik naar Londen ging bedacht ik me dat het wellicht nuttig zou zijn om weer een coach te hebben", vertelt de manager, die in dit kader benadrukt puur op persoonlijke titel te spreken en niet als Rabobank-functionaris.

In Nederland werd Hofman via het bedrijf van Verspui al eens begeleid door Arend van der Toorn, oud-CIO van Akzo Nobel. Daar heeft hij toen veel voordeel van gehad. "Zo'n coach is een belangrijke bron van inspiratie en in zekere zin ook een rolmodel. Persoonlijke coaches hebben in veel gevallen zelf geen praktijkervaring. Ik heb derhalve liever te maken met mensen die binnen mijn vakgebied hun strepen hebben verdiend. Daar kun je ook inhoudelijk nog wat van opsteken."

### Angelsaksisch

Hofman had overigens een voorkeur voor een coach van buiten de financiële industrie. "Iemand uit een andere sector brengt van daaruit toch weer andere inzichten mee. Ik wilde overigens wel iemand die heeft gewerkt binnen de Angelsaksische context. De Rabobank is binnen Groot-Brittannië weliswaar een kleine speler, maar je hebt er wel te maken met de lokale vakgemeenschap aldaar." Een coach uit Groot-Brittannië zelf maakt dat toch wat makkelijker. Bovendien helpt het volgens Hofman met het verkrijgen van inzicht in de culturele verschillen.

Via Verspui kwam hij in contact met Colin Cobain. "Het is niet zo dat je vervolgens alles met hem overlegt, maar je kunt de kennis en ervaring van zo iemand op diverse punten inzetten. Met Colin heb ik het bijvoorbeeld met name over carrièrevragen. Mijn ambitie is een betere CIO te worden en via hem krijg ik flink wat extra bagage." Hofman, van huis uit bedrijfseconoom én psycholoog, ziet veel overeenkomsten tussen het bankbedrijf en andere sectoren. "Veel opgedane expertise is goed toepasbaar in andere sectoren, mits je een goede focus op de context binnen je eigen bedrijf houdt."

Ook als het gaat om het samenspel tussen IT en de businessprocessen, is het contact met Colin van grote waarde. "Het denken vanuit de processen wordt cruciaal in de toekomst, als CIO moet je daarin mee kunnen."

## ONDER DE COMMONALITY VAN WORLD CLASS-PROCESSEN KUN JE VERVOLGENS DIFFERENTIËREN



### Bewondering

Michel Hofman is vol bewondering voor de wijze waarop Colin Cobain de zaken op dat punt heeft ingericht bij Tesco. Niet alleen zeer goed IT-vakinhoudelijk, maar vooral als het gaat om de impact daarvan op de totale organisatie. Volgens hem is zijn Britse coach daarmee een voorloper voor de moderne CIO, die zijn taak invult vanuit het perspectief van de totale operatie. “COO is wat dat betreft een logische stap op het carrièrepad van de CIO”, aldus Hofman. “Als je als CIO wilt verbreden, dan is dit de natuurlijke weg. Als COO kun je bovendien heel goed verantwoordelijk zijn voor de ‘I’ binnen de IT. Een COO moet sowieso gedegen IT-kennis hebben.”

## Verspui Associates

VOLGENS **EDWIN VERSPUI**, OPRICHTER VAN EXECUTIVE SEARCH- EN CARRIÈRECOACHINGSBUROU VA-SEARCH, MAAKT **EEN COACHINGSTRAJECT** DE MANAGER **GEMOTIVEERDER EN EFFECTIEVER**. DAT IS NIET ALLEEN IN HET VOORDEEL VAN DE WERKNEMER, MAAR OOK VAN **ZIJN OF HAAR WERKGEVER**.

Het coachingstraject van Verspui Associates is doelgericht en effectief. “De gesprekken worden gevoerd door een senior manager met relevante sectorervaring”, vertelt Verspui, die zich met carrièrecoaching vooral richt op ambitieuze professionals van halverwege de dertig. “Omdat de senior manager geen deel uitmaakt van de organisatie waarvoor de deelnemer aan het coachingsprogramma werkt, zijn diens inzichten vrij van belangen en vooroordelen. De in totaal vijf gesprekken zijn ervaringsgericht en hebben duidelijke doelstellingen die met de professional in het eerste gesprek worden vastgelegd. Deze worden helder aan de hand van een vragenlijst en een gesprek met mijzelf. Hierdoor kan effectief van start worden gegaan met de sessies.”

Het coachingstraject duurt circa twee maanden. In die periode laat de senior manager zijn of haar ervaringen en inzichten los op de uitdagingen die de deelnemer aan het programma ziet. De begeleider geeft bovendien opdrachten: bijvoorbeeld om een actuele kwestie op een andere manier te benaderen. Verder leert de professional zich beter te focussen.

Verspui: “Idealiter zullen werknemer en diens werkgever hun respectievelijke behoeften en verwachtingen onderling afstemmen, zodat beide partijen voordeel van het traject hebben. Het voordeel voor de werkgever is dat een werknemer met een duidelijke carrièrefocus gemotiveerder is. Bovendien hebben slechts enkele waardevolle inzichten al een enorme impact op iemands effectiviteit.”

Door het coachingstraject kan een gevoel van zoeken en soms zelfs van onbehagen worden omgezet in gemeenschappelijke doelen. Hierdoor ontstaat volgens Verspui een voorwaarts gerichte aanpak.

### Voorkeursleverancier

VA Search is overigens met name gericht op de Europese technologie/ict-sector. Het bedrijf is de voorkeursleverancier van CIO-offices van onder meer Ahold, NUON en Pearle. Maar ook voor consultants als Accenture, IBM en Wipro. “We hebben een 100 %-sucestrackrecord”, adus de oprichter. VA heeft vestigingen in Amsterdam, Brussel, Düsseldorf en Parijs. Het hoofdkantoor staat in Londen. Het bureau heeft een groot internationaal netwerk en brengt dankzij een procesgedreven marktscreening de gehele markt in kaart. Daarmee wordt inzichtelijk welk talent er beschikbaar is.

*Meer informatie is te vinden op [www.VA-Search.com](http://www.VA-Search.com).*