



Fotografie: Thomas Fasting

Complex en duur, maar onmisbaar

Voorraadmanagement in de groothandel

Voorraad is een belangrijk element in de bedrijfsvoering van een groothandel. Maar welke status heeft voorraad nu eigenlijk, en op welk niveau worden de beslissingen over die voorraad genomen? SCM organiseerde in samenwerking met ING Bank en IMCC een rondetafeldiscussie over dit onderwerp, waar vertegenwoordigers uit diverse groothandels aan deelnamen. Voorraad is voor vrijwel iedereen van strategisch belang, maar de mate waarin hangt sterk af van de branche.

Door Marco van der Hoeven

De SCM-rondetafelbijeenkomst die onlangs plaatsvond bij groothandel Teak & Garden in De Bilt maakt onderdeel uit van een groothandelstudie van ING Bank naar voorraad als strategische asset. De directe aanleiding voor deze bijeenkomst is de opvallende afwezigheid van het onderwerp 'voorraad' in veel stra-

tegische gesprekken die de bank heeft met ondernemers. Het onderwerp lijkt als een gegeven te worden beschouwd. Niels Dijkman, branchemanager Handel bij ING Bank spreekt veel met ondernemers over strategische zaken als toegevoegde waarde in de keten, concurrentieverhoudingen en consolidatiebewegingen. 'Waar

we vreemd genoeg vrijwel nooit over spreken is de voorraad. Voorraad is het wezen van groothandel, maar komt nooit specifiek naar voren.'

Ook betrokken bij het onderzoek, en tevens dagvoorzitter van de rondetafelbijeenkomst, is professor Marcel Creemers. Uit de voorlopige resultaten van dit onderzoek blijkt dat



V.l.n.r.: Marcel Creemers (Nyenrode), Jos Crooijmans (IMCC), Nick Wesselman (Teak&Garden), Ewald Zwager (Mastermate), Jan Heuver (Heuver Banden) en Jan van Meever (Jan van Meever).

94 procent van de respondenten voorraad van strategisch belang voor het bedrijf aanduidt. Maar de meeste betrokken directieleden beperken zich tot het vaststellen van de globale doelstellingen rondom voorraad. Veel minder directieleden, respectievelijk 14 en 8 procent, houden zich bezig met het bepalen van doelstellingen op artikelniveau, of met het toewijzen van budgetten aan operationele afdelingen.

Voor alle deelnemers aan de discussie is voorraad in meer of mindere mate strategisch. Voor Teak & Garden, groothandel in exclusieve tuinmeubelen, is de voorraad volgens directeur Nick Wesselman essentieel voor de bedrijfsvoering: 'Daar draait mijn bedrijf op. Als ik te veel producten op voorraad heb, blijven we zitten met voorraad die in de weg staat als we voor het volgende seizoen willen inkopen. Heb je daarentegen te weinig voorraad en draai je een goed seizoen, dan gaan de klanten naar de concurrent om het product daar te halen.'

Bij technische groothandel Mastermate is management van de voorraad door het enorme aantal artikelen, meer dan 20.000,

zo mogelijk nog urgenter. Deze situatie wordt alleen maar complexer, omdat het aanbod van de groothandel zich steeds verder uitbreidt. Directeur Ewald Zwager: 'Het pakket dat we aanbieden aan onze klanten, onder andere aannemers en constructiebedrijven, wordt steeds breder. Behalve hang- en sluitwerk, gereedschappen en ijzerwaren is er kleding bijgekomen, koffie en thee, suiker en schoenen.'

Onvoorspelbaar

Extra lastig voor een goede voorraadplanning bij de technische groothandel is dat de afnemers onvoorspelbaar zijn: 'De gemiddelde aannemer denkt bij zijn bestellingen meestal niet zo ver vooruit. Dit betekent dat we gebeld kunnen worden voor een zending die dezelfde of de volgende dag op de bouwplek moeten worden afgeleverd', zegt Zwager.

Mastermate kan deze onzekerheid enigszins opvangen door te variëren in merken. Als het ene merk niet op voorraad is, kan een ander merk worden geleverd, het gaat de aannemers om het product. Maar die

situatie is anders op de constructiemarkt: 'Daar willen de klanten specifieke merken hebben, bijvoorbeeld voor onderdelen, anders staat een dure machine stil.'

Die uitbreiding van het assortiment leidt onvermijdelijk tot winkeldochters, omdat nu eenmaal niet alle producten even goed lopen. Bovendien heeft de markt voor werkkleding, anders dan die voor gereedschap, ook last van een zekere modegevoeligheid. Maar om de klanten goed te kunnen bedienen, is voldoende voorraad noodzakelijk: 'Er is in de markt voldoende keuze, wij zijn niet de enige die dergelijke producten kunnen leveren. De prijzen liggen bovendien niet zover uit elkaar, dus je moet je onderscheiden met de uitvoering. In onze branche gaat het om kennis en dienstverlening, in combinatie met beschikbaarheid.'

In het kader van die dienstverlening levert Mastermate soms ook zaken als verse melk op de bouwplaats: 'Dat kost ons geld, maar we moeten dat wel doen, omdat de andere producten ook bij ons gekocht worden. Een aannemer gaat niet lopen shop-

► Zwager: 'Een aannemer gaat niet lopen shoppen, hij wil alles bij één leverancier betrekken'



Jos Crooijmans (46)

FUNCTIE: senior organisatieadviseur bij Interaction Groep

BEDRIJFSACTIVITEITEN: training & advies, bij diverse projecten in binnen- en buitenland

OPLEIDING: HEAO en postdoctoraal Logistiek Management



Jan van Meever (54)

FUNCTIE: directeur van Handelsonderneming Jan van Meever BV.

BEDRIJFSACTIVITEITEN: voornamelijk import, export en distributie van staal, vooral buizen en stalen damwanden

OPLEIDING: mavo



Jan Heuver (58)

FUNCTIE: algemeen directeur van Heuver Banden. Opgeklommen van monteur tot vestigingsleider en uiteindelijk tot directeur

BEDRIJFSACTIVITEITEN: een groothandel in banden voor banden voor grote machines, zoals tractoren en grondverzetmachines.

OPLEIDING: lbo.

pen, hij wil alles bij één leverancier betrekken. Ik heb elk jaar met de accountant een discussie over de voorraad, die vindt hij steevast te hoog. Maar voorraad is niet het doel, het gaat om een volledig pakket dat moet worden aangeboden.'

Niet iedereen hoeft zich echter voortdurend op detailniveau bezig te houden met de voorraad en het verloop ervan. Voor Jan van Meever, die zich bij de gelijknamige handelsonderneming onder meer bezighoudt met de verkoop van stalen damwanden, is voorraad wel belangrijk maar is er niet zoveel druk om snel te verkopen: 'Wij kunnen de voorraad gewoon laten liggen, en wachten gewoon tot de klant belt. De staalprijs stijgt toch voortdurend. Ik moet er niet vanaf, staal is minder modegevoelig dan tuinmeubelen. Ik heb bewust gekozen voor een goed artikel. Dat ijzer blijft geld waard, al is het schroot. Het gaat nooit naar nul.' Ook voor Heuver Banden, dat banden levert voor zware machines, zit er

niet al te veel druk op het verloop van de voorraad. Directeur Jan Heuver: 'Ik heb geen datum op mijn producten staan, dus heb ik redelijk veel tijd om de voorraad kwijt te raken. In zekere zin werkt de tijd zelfs in ons voordeel, de rubberprijs stijgt, de voorraad wordt duurder, dus de bank hoeft zich geen zorgen te maken over de voorraad.'

Waardeketen

Maar ook bij een handel in waardevaste materialen bestaat verschil in winstgevendheid tussen de producten. Heuver: 'Wij hebben ook producten in ons assortiment die we gewoon moeten hebben, maar waar we vrijwel niets aan verdienen. Juist bij de veel specialistischere producten kun je, uiteraard binnen het redelijke, vragen wat je wilt.'

Behalve specialisatie is ook een grondige kennis van de markt van belang. Heuver: 'Enige jaren geleden had de hele wereld

zich verkeken op de vraag naar zware machines, en daarmee de vraag naar de zogenoemde grondverzetbanden. Omdat wij wel wisten waar we ze konden bestellen, hebben we toen over de hele wereld geleverd. Onze grootste klant zat toen in Australië. Dat heeft niets te maken met prijs of strategie, wij wisten gewoon waar we die containers op de kop konden tikken.'

Daarnaast speelt voor Heuver dienstverlening wel een rol, vooral bij het geven van besteladviezen. Daarbij komt integratie van de waardeketen om de hoek kijken: 'We hadden een klant die elke keer te veel banden bestelde. Toen hebben we inzage gevraagd in hun voorraad en *sell out*-gegevens, om een goed besteladvies te kunnen geven. Sindsdien doen we dat ook voor andere klanten.'

Ook staalhandel Van Meever levert toegevoegde waarde, zij het uitsluitend met extern ingehuurd krachten: 'Onze afne-



Nick Wesselman (35)

FUNCTIE: directeur van Teak & Garden. Onder meer werkzaam geweest als consultant bij Accenture en medewerker van een private bank in Geneve

BEDRIJFSACTIVITEITEN: groothandel in exclusieve tuinmeubelen.

OPLEIDING: economie en econometrie, en een MBA van de Business School Rotterdam.



Ewald Zwager (53)

FUNCTIE: sinds 1990 eigenaar en directeur van Mastermate, tot voor kort Probin geheten

BEDRIJFSACTIVITEITEN: een groothandel in ijzerwaren, gereedschappen en bouwbeslag. Onder meer een belangrijke toeleverancier voor de bouw

OPLEIDING: economie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam

mers willen vaak de damwanden bewerkt hebben. Wij leveren die toegevoegde waarde als ze dat willen, maar doen dat wel door middel van uitbesteding. Ik heb daar geen mensen voor in dienst, alleen de machines zijn eigendom. Daar ben ik waarschijnlijk duurder mee uit, maar ik heb tien keer minder zorgen.'

Want zorgen om de voorraad hebben directieleden genoeg. De deelnemers aan de discussie houden zich allemaal persoonlijk met de voorraad bezig, hoewel niet allemaal op hetzelfde niveau. Wesselman van Teak & Garden houdt dagelijks de stand van zijn voorraad bij, en ook Zwager van Mastermate houdt intensief de vinger aan de pols: 'Als ik dat niet doe, groeit de voorraad de pan uit. De medewerkers willen natuurlijk de klant tevreden houden, dus dan moet je het altijd op voorraad hebben liggen. Maar als je zo werkt, ga je snel failliet. Hiermee raakt hij aan een belangrijk onderwerp bij voorraadbeheer, namelijk

de vrijheid die medewerkers hebben om de voorraad te beïnvloeden. Heuwer: 'Wanneer je heel goede mensen hebt, kun je het aan ze overlaten. Dan ben ik geneigd om heel veel vrijheid te geven aan zo'n afdeling.'

De kosten van voorraad, én die voor het verplaatsen van de voorraad, de logistiek, maken bij de groothandels die aan de discussie meedoen een aanzienlijk deel van de kosten uit, bij een aantal liggen die kosten zelfs hoger dan de personeelskosten. De deelnemers zijn het erover eens dat voor een goed management van de voorraad, een goede uitwisseling van informatie tussen directie en de betrokken afdelingen, vooral inkoop, van essentieel belang is. Met die vrijheid vinden veel experimenten plaats. Professor Creemers legt de deelnemers het voorbeeld voor van Dell, waar verkopers op basis van hun inzage in de voorraad en het verloop ervan op eigen initiatief de prijs kunnen verho-

gen of verlagen. Dat gaat de deelnemers aan de discussie te ver, al is er wel vrijheid mogelijk. Heuwer: 'Wij geven verkopers niet de vrijheid producten goedkoper te maken, omdat er veel van in voorraad zijn. We laten de verkoper ook niet bepalen wat de voorraad wordt. Als je dat gaat doen, is het einde zoek.'

Zwager: 'Verkopers bij ons kunnen natuurlijk wel onderhandelen over de prijzen. Daar kan eventueel in worden meegenomen of producten wel of niet blijven staan. In ons geval houden we maandelijks de voorraadpositie bij, en kijken we of er rare dingen gebeuren, maar we doen er eigenlijk alleen wat aan als het uit de hand dreigt te lopen.'

De rol van de bank bij het financieren van voorraad bij internationaal opererende ondernemingen zou voor een aantal deelnemers overigens wel mogen veranderen. Van Meever: 'Het is erg lastig om bij de bank geld te krijgen voor voorraad die zich in het buitenland bevindt. Daar gelden andere wetten, en daar krijgen we geen financiering voor de voorraad. Er is geen bank die er gelukkig van wordt wanneer je in Roemenië voor een miljoen voorraden hebt liggen.'

Dijkman wil na afloop van de discussie graag nog kwijt dat hij erkent dat dit een lastige kwestie is. 'Wij ontwikkelen onze internationale dienstverlening sterk en proberen in het buitenland ondernemers veelal te ondersteunen met maatwerkconstructies gebaseerd op financiering van de (vlottende) activa, de zogenoemde *asset based*-financieringen.' Dit is vooral van belang nu alle groothandels merken dat globalisering radicale veranderingen teweeg heeft gebracht in het internationale zakenverkeer. Van Meever: 'De wereldeconomie gaat niet hier, maar aan de andere kant van de wereld groeien. Ik krijg nu wekelijks bestellingen uit landen waar ik nog maar enkele jaren geleden helemaal nooit aanvragen uit kreeg. De wereldeconomie gaat duidelijk naar het oosten en naar Rusland. Vroeger bijvoorbeeld konden we goedkope buizen in Rusland kopen die van topkwaliteit waren, maar mensen hier wilden die niet hebben. Nu zijn die buizen in Rusland heel duur geworden, verkoop ik



► Van Meever: 'Er is geen bank die er gelukkig van wordt wanneer je in Roemenië voor een miljoen voorraden hebt liggen'

het grootste gedeelte van wat daar vandaan komt in Nederland.'

Hoog of laag

Uit de voorlopige resultaten van het onderzoek komt naar voren, dat geen van de respondenten tot nu toe aangeeft dat zij hun voorraad te laag vinden, wel te hoog. De deelnemers aan de rondetafel denken daar genuanceerder over, zoals Van Meever, actief in de staalhandel: 'Bij mij is de voorraad juist te laag. Ik kan niet voldoende materiaal krijgen. We zijn nu al tot het eind van dit jaar uitverkocht. Die situatie is nog nooit voorgekomen, twee tot drie jaar geleden moest ik op zoek naar klanten.'

Bij groothandels die een meer divers assortiment hebben, verschilt de tevredenheid over het niveau van de voorraad per product. Bij Teak & Garden, waar per definitie sprake is van seizoensproducten én trendgevoelige producten, blijken er in de loop van het jaar altijd producten te veel of te weinig in voorraad te zijn. Wesselman: 'Het is vooraf niet altijd goed in te schatten. Zelfs binnen bepaalde producten kun je van een bepaalde kleur te veel of te weinig in voorraad hebben. Hoe langer je een product voert, hoe beter je ziet hoe de vraag verandert. Maar in tuinmeubelen gaan de trends zo snel en zijn er zoveel modellen op de markt, dat het moeilijk is het juiste voorraadmiveau in te schatten.'

Teak & Garden heeft hier te maken met een trend die de hele groothandel kent, namelijk het verschijnsel dat de detailhandel geen voorraad meer wil hebben. Wesselman: 'De detailhandel zet het product wel in de winkel neer maar wil het niet op voorraad, dat laten ze over aan de groothandel. Ze nemen op die manier genoeg met minder marge, maar hebben tegelijkertijd minder risico. Dat betekent tevens dat ze veel sneller van leverancier kunnen wisselen als het moet. We moeten dus meer voorraad opbouwen.'

Omdat dit een algemene trend is waar alle groothandels mee te maken hebben, heeft dit weer ingrijpende gevolgen voor de inkoop: 'Vroeger had ik binnen honderd dagen mijn producten in huis, maar dat is nu al opgelopen tot 120 of zelfs 150 dagen. Dat komt doordat alle groothandels het-



zelfde probleem hebben en voorraad moeten gaan aanleggen voor de detailhandel. De fabrieken kunnen dit niet aan.'

Alle deelnemers aan de discussie hebben met die langere aanlevertijden te maken, en ook uit het onderzoek blijkt dat er een grote discrepantie is tussen aanlevertijden en verkooptijden. Zwager: 'Dat is het risico van de groothandel, maar tegelijkertijd ook onze functie. Bij ons duurt het bijvoorbeeld maanden om deurkrukken binnen

te krijgen uit China, maar ze gaan aan de andere kant wel dagelijks de deur uit. Daar hebben we voorraad voor nodig.' Heuver vult aan: 'Als groothandel moeten we het gewoon op voorraad hebben. Wij kunnen het wel binnen 24 uur bestellen, maar de klant die bij ons bestelt, wil het binnen dezelfde termijn hebben. Dus moeten we het hebben liggen. Het gaat in feite om de distributie. Wie de distributie in handen heeft, heeft de keten in handen.' ◀

Supply Chain Wholesale Survey



De SCM-rondetafel discussie vormt een onderdeel van een groothandelstudie van ING Bank naar voorraad

als strategische asset. Dit onderzoek moet inzicht verwerven in het management van de voorraadfunctie binnen de groothandel en wordt ondersteund door twee partners, IMCC en Supply Chain Magazine, en door professor Marcel Creemers van Nijenrode.

Supply Chain Magazine zal de resultaten publiceren en op 14 november presenteren tijdens een speciaal hiervoor georganiseerd congres in Rotterdam. Deelnemers aan de enquête ontvangen gratis het onderzoeksrapport van de sectorstudie Groothandel. Vul daarom direct de bijgevoegde enquête



Niels Dijkman van ING coördineert de sectorstudie Groothandel.

in en profiteer van het geboden inzicht. Of neem anoniem deel via internet: <http://survey.ing.nl/nq.cfm>