

Klantgedrag verandert sterk

# 'Groothandel onmisbaar, maar vernieuwing is noodzakelijk'

Onderzoeksinstituut TNO en het Nederlands Verbond van de Groothandel (NVG) hebben een Branche Innovatie Contract (BIC) gesloten, dat nieuwe impulsen moet geven aan innovatie in de groothandel. Bijvoorbeeld op het gebied van logistiek, transport en voorraden. Walther Ploos van Amstel, logistiek expert en docent aan de Vrije Universiteit, leidt het project.

**Tekst: Dorine van Kesteren**  
**Foto's: Pet van de Luijngaarden**



De groothandelssector staat op een kritiek punt, aldus Ploos van Amstel. "De groothandel is onmisbaar, maar moet zich vernieuwen om ook in de toekomst een belangrijke rol te spelen." De leider van het BIC onderscheidt drie grote veranderingen waar groothandels in de bouw – en dus ook de verf – mee te maken krijgen. **"Het klantgedrag verandert sterk: grootschalige nieuwbouw maakt plaats voor renovatiewerk. Dat zie je onder andere bij woningbouwcorporaties, die minder geld hebben voor nieuwbouw en meer investeren in renovatie van het bestaande woningbestand."**

Daarnaast zorgt de toename van het aantal zelfstandigen zonder personeel op de bouwplaats voor een enorme versnippering van het aantal zendingen. "De leveringskosten exploderen. Nu al zijn vier op de tien vrachtwagens en busjes in de stad voor de

bouwplaats. Kort door de bocht: een lange rij bijna lege busjes en vrachtauto's rijdt achter elkaar de stad in. Dat kan in de toekomst niet meer, want de steden gaan op slot. Over enkele jaren moet al het vervoer in de stad schoon, veilig en stil zijn, wat een stuk duurder is. Groothandels en distributeurs die hun wagenpark vernieuwen, moeten daar nu al op inspelen met bijvoorbeeld elektrische voertuigen." De derde grote verandering voor de groothandel is de vergrijzing van het personeelsbestand. **"Een groot deel van de chauffeurs gaat de komende jaren met pensioen. Dan kun je dus niet doorgaan met *business as usual*."**

Ploos van Amstel benadrukt dat het niet gaat om tijdelijke fenomenen: de bouwmarkt is veranderd en dat zal zo blijven. Groothandels moeten zich daarom de komende tijd opnieuw gaan positioneren. "Met de BIC proberen wij ervoor te zorgen dat de bedrijven op een andere manier naar de markt gaan kijken om hun goede positie te behouden en de slagvaardigheid te vergroten."

## Het BIC in 2012

De initiatiefnemers van het BIC hebben vorig jaar twee rapporten gepubliceerd: een over duurzaamheid en een over samenwerking. In 2012 is er een aantal workshops en bijeenkomsten. Walther Ploos van Amstel: "Eerst organiseren we een serie rondetafelbijeenkomsten in een kleiner verband om met de groothandels en producenten over de toekomst te praten. Zo krijgen we een nog beter beeld van de problemen waar de sector tegenaan loopt."

Op 21 juni vindt de Nationale Voorraadtag plaats, waar meer dan driehonderd bedrijven aanwezig zullen zijn en kennis over voorraadbeheer wordt gedeeld. In het najaar is er een groot congres voor de groothandels, waar de bevindingen van het BIC aan de orde komen en *best practices* getoond worden.

## Bezinnen

Om de toekomst met vertrouwen tegemoet te kunnen zien, adviseert Ploos van Amstel de groothandels zich te bezinnen op de strategie. "Ze moeten terug naar de basis. **Het gaat om de vraag: wat voegen we toe aan de markt?** Veel groothandels willen van alles een beetje: lage prijs, specialistische kennis en individuele service. Dat zal in de toekomst niet gaan."

Volgens de universitair docent kunnen groothandels kiezen tussen drie modellen: *customer intimacy* – een langetermijnrelatie met de klant opbouwen en individuele service bieden – *product leadership*, waarbij de groothandel op innovatieve wijze met nieuwe producten de klanten aan zich probeert te binden en *operational excellence*, waarbij de focus ligt op een betrouwbare kwaliteit voor een aantrek-



Plaats van Amstel: "Het is een reeel gevaar dat niet-gespecialiseerde bedrijven zich op de verf-groothandel storten en er met de buit vandoor gaan."

kelijke prijs. Van hieruit moeten zij bepalen welke oplossingen het beste bij het eigen bedrijf passen. Op het gebied van vervoer kunnen groothandels denken aan volumebundeling. Stedelijke bevoorradingscentra van waaruit gespecialiseerde bedrijven het vervoer binnen de stad organiseren bijvoorbeeld, of samenwerking met andere leveranciers. "Groothandels bundelen hun volumes niet graag met hun concurrenten, maar er zijn genoeg voorbeelden van geslaagde combinaties. Denk aan het Centraal Boekhuis of de samenwerking in de tuinbouwsector. **Dankzij intensieve samenwerking is die laatste sector, ook in de backoffice, wereldwijd ongelofelijk succesvol.** Daar kunnen verf-groothandels een voorbeeld aan nemen." Ook voorraadbeheer is onderdeel van het BIC. "Daar is veel winst te behalen, op financieel gebied, maar zeker ook als het gaat om de CO<sub>2</sub>-footprint. De voorraad levert een grote bijdrage aan de emissie-uitstoot van de groothandel, voornamelijk door derving en incurante voorraden. Daarom richt het BIC zich ook op een betere interne prestatiemeting van de voorraad. Scherpere interne prestatiemetingen hebben een direct effect op de efficiency van de organisatie."

### Branchevervaging

Hij waarschuwt de verf-groothandel, omdat het niet denkbaar is dat er branchevervaging ontstaat in andere sectoren van de groothandel. "Het is een reeel gevaar dat niet-gespecialiseerde bedrijven zich op de vermarkt storten en er met de buit vandoor gaan. Dat is ook gebeurd op de markt voor kantoorartikelen, waar er nog maar een paar grote spelers zijn overgebleven. Dat is te vermijden, maar dan moeten we wel durven innoveren en investeren in de toekomst. De groothandel mag niet in een tunnelvisie blijven hangen." •

### Nijhuis (Habeco): 'Leren van andere bedrijfstakken'

Als algemeen directeur van de merkonafhankelijke verf-groothandel Habeco, met elf filialen in Midden- en Oost-Nederland, is Edward Nijhuis betrokken bij het opstarten van het BIC tussen TNO en de NVG. "Het idee erachter is goed. We kunnen als branche ons voordeel doen met de expertise van TNO en leren van de ervaringen in andere bedrijfstakken."

Vervoersproblematiek, voorraadbeheer en duurzaamheid zijn volgens Nijhuis de logistieke uitdagingen voor de groothandels. "In het oosten en het midden van het land lopen wij niet zozeer aan tegen grootstedelijke vervoersproblemen, maar de kosten per order stijgen. Dat komt doordat de verfbranche voor een groot deel uit kleine schildersbedrijven bestaat en het aantal zelfstandigen zonder personeel steeds verder groeit. Zij vertegenwoordigen een belangrijk omzetaandeel in de markt, dat we graag willen blijven bedienen. Helaas zorgt de kleinere ordergrootte ervoor dat de prijs per levering omhoog gaat!"

### Vervoersbewegingen

Het bundelen van vervoersbewegingen is een manier om de kosten te drukken. Nijhuis kan zich dat niet zo goed voorstellen met concurrerende bedrijven, maar wel met andere, branchevreemde, partijen. "We zouden samen met leveranciers van andere bouwmaterialen het vervoer kunnen verzorgen. Maar er zijn ook andere intelligente oplossingen: bij grote opdrachten kun je bijvoorbeeld een container op de bouwplaats plaatsen. Zo kan er meteen een startvoorraad neergezet worden en hoef je niet voor elke pot verf een aparte rit te maken. Hiermee beperk je het aantal vervoersbewegingen en de vervoerskosten!"

Voorraadbeheer is een belangrijk aandachtspunt in het BIC. De verf-groothandel van Nijhuis heeft een breed assortiment van allerhande producten op voorraad. "Dat is nodig omdat wij garanderen dat producten die voor 11 uur besteld worden, mits op voorraad, nog op dezelfde dag op het werk geleverd worden." Habeco heeft aan de ene kant te maken met een concrete vraag naar *specialties* en gangbare materialen en aan de andere kant met verffabrikanten die nieuwe producten op de markt willen brengen. "Uit bedrijfseconomisch oogpunt en het oogpunt van duurzaamheid – afval, houdbaarheid en derving – is de hoogte van de voorraad beperkt. Daarom hestaat er altijd een zekere spanning tussen de wensen van de fabrikanten en de mogelijkheden van de groothandel!"

### CO<sub>2</sub>-prestatieladder

Nijhuis denkt dat de groothandel nog genoeg winst kan halen. Hij doet dan bijvoorbeeld op prestatiemetingen. "De CO<sub>2</sub>-prestatieladder, die een aantal aannemers en opdrachtgevers hanteren, wordt in onze branche nog niet toegepast. Hoe effectiever onze opslag en vervoer, hoe kleiner onze CO<sub>2</sub>-uitstoot. Daarnaast proberen we ook op andere vlakken duurzamer te werken, bijvoorbeeld door een geautomatiseerd bestel- en facturatiesysteem te introduceren. Op deze gebieden ben ik in elk geval erg benieuwd naar de voorstellen van het BIC."