

THR: 'Niet alleen bezuinigen, ook vernieuwen'

22-08-2013 02:00



Twee jaar geleden besloten AMG, Ter Hoeven en Reesink Retail samen verder te gaan. De nieuwbakken fusiegroothandel THR concentreerde zich op de kernactiviteiten conceptontwikkeling en distributie. “Al snel werd gestart met volledige integratie”, vertelt algemeen directeur Jan van Rossum. “Drie culturen vloeiden in elkaar naar één bedrijf, één personele bezetting, één ICT-platform van SAP en twee distributiecentra. Vorig jaar kwam daar nog Eltra bij. In twee jaar tijd is hier bergen werk verzet.”

Processen begrijpen

De integratie vond in drie stappen plaats. In 2012 werden ICT en logistiek gestandaardiseerd. Dit jaar stond en staat in het teken van het oplossen van de problemen, het verbeteren van de performance en het werken aan efficiency. “Zo hebben we het transport uitbesteed aan twee externe vervoerders. Vroeger deden we ook nog veel met onze eigen dochter Interlogica, maar daar hebben we afscheid van genomen. Onze klanten hadden allemaal verschillende leveringsschema’s. Na de zomervakantie van 2012 zijn we begonnen aan de optimalisatie van alle verschillende zaken. Dat betekent: slimmer en anders werken. Niet alleen omdat het de markt het verlangt, maar ook omdat het economisch noodzakelijk is.”

Van Rossum was tot dusverre bij, zoals hij het noemt, één-op-éénfusies en overnames betrokken, maar het

samengaan van vier bedrijven was ook voor hem iets nieuws. “Je hebt te maken met verschillende groepen mensen en dat maakt beslissingen ingrijpender. Het integreren van fysieke producten is te begrijpen: je vergelijkt klantenbestanden, assortimenten en condities en probeert dat technisch om te zetten. Veel mensen gingen werken met een nieuw systeem, dus de basis valt op dat moment weg. Om vertrouwen te krijgen, moet je namelijk processen begrijpen. Dat is heel lastig en helaas hebben onze klanten daar wel iets van gemerkt: er waren problemen met zendingen en facturen. Dat spijt ons oprecht, maar we hebben alle stappen genomen om het op te lossen. In principe moet alles nu kloppen en onze doelstelling nu is onze performance op dat niveau te krijgen dat de klant van ons verwacht. Het positieve is echter dat we wel degelijk geïnvesteerd hebben

in zaken.”

Blijven investeren

Zo investeerde THR bijvoorbeeld in een breder elektraconcept en revitaliseerde Hendrik Jan de Tuinman. Volgens commercieel directeur Edwin Verhoef is dat laatste een degelijke naam waar flink wat stof op was gekomen. “De geholpen naamsbekendheid is er nog steeds. We hebben het opnieuw in de markt gezet, maar anders dan bijvoorbeeld Gardena of Wolf. Hendrik Jan moet de vraagbaak zijn voor de consument. Neem bijvoorbeeld snoeien. Wij willen de consument tips geven hoe hij een bepaalde klus moet doen. Vervolgens communiceren we op de verpakking en op onze website wat het verschil is tussen de snoeischaren. Dat ondersteunen we met een pakket promotiemateriaal. Hendrik Jan moet een merk worden náást de grote namen.”

Een ander voorbeeld is de e-shoppilot, een business-to-businessplatform dat de klanten binnenkort helpt. Van Rossum: “Als ik bij een retailer kom, zie ik rijen catalogi die veelal verouderd zijn. In geval van vragen pakt hij de telefoon. Dat lossen we op met de e-shop. De retailer heeft 24 uur een actuele vraagbaak met productomschrijvingen, foto's, voorraadinformatie en prijzen ter beschikking en kan ook nog eens elektronisch bestellen. Dat is efficiënt voor beide partijen, want we hebben 50.000 artikelen op voorraad. Vaak is het: ‘Heb je voorraad? Dan bestel ik nu!’ Daarmee investeren we in de toekomst. Wij verrijken data, ondersteund door e-commerce: dát is de functie van de groothandel anno nu. Ondanks de integratie zijn we blijven investeren. Kom je door de crisis en heb je een langetermijnvisie, dan ben je klaar voor de toekomst.”

Spek op de botten

Aan de vooravond van de fusie lag een mooi businessplan klaar. De marktsituatie zorgde voor lagere omzetten, de resultaten kwamen onder druk te staan, de integratiekosten pakten hoger uit, er moest flink in het personeelsbestand gesneden worden en de voorraden waren hoog, zodat THR in een lastige periode terecht kwam. Van Rossum prijst echter het vertrouwen van de aandeelhouders in de nieuwe aanpak. “We hebben een plan ingediend voor additionele financiering om onze vermogenspositie te verbeteren. Het eerste kwartaal was een spannende tijd, ook naar fabrikanten toe. Nu hebben we weer spek op de botten. De aandeelhouders hebben ons plan goedgekeurd en dat is een duidelijk signaal: zij investeren alleen in goede plannen.”

De functie van de groothandel is, volgens beide heren, helder: conceptontwikkeling en distributie. Om maar met het eerste te beginnen: Verhoef vindt het dé toegevoegde waarde. “Natuurlijk, iedereen kan producten inkopen, maar je moet ook een heldere manier hebben om de producten in de winkel te brengen en toe te

voegen aan een aantal winkelcategorieën. Kijk naar ijzerwaren: dat segment telt veel subleveranciers, maar de klant wil één duidelijk concept. Alle THR-concepten zijn complex. Het is geen kwestie van alleen bestellen, ook van collectioneren. Wij bieden een totaal ontzorgingspakket. Bij Hendrik Jan zijn we uitgegaan van de consument, terwijl vroeger van het product uitgegaan werd. De consument komt de winkel in met de vraag hoe hij zijn probleem kan oplossen. Daarvoor is kennis nodig: we bouwen samen met de retailer een concept en testen het met consumenten omdat we willen dat zij het begrijpen. Koopt een consument iets verkeers, dan is hij teleurgesteld. We moeten de consument over drempels heen helpen, dus ontzorgen.”

Processen stroomlijnen

De tweede groothandelsfunctie is distributie. De toegevoegde waarde daarin zit in het ervice-niveau. Van Rossum: “We moeten ons een aantal dingen afvragen. Hoe wil ik bediend worden? Wat kost het? Dus kom met transparante calculaties. En zorg voor one-stop-shopping: één punt levert voordeel op, zowel voor A-merkfabrikanten als voor private label. We moeten met die klant goede afspraken maken. Door de externe partners rijden we altijd overal, maar logistiek heeft zijn prijs. Dus is het zaak om dat proces verder te stroomlijnen.”

E-commerce is één van de groeimarkten van dhz, erkennen ook Verhoef en Van Rossum. In 2020 zou het aandeel dhz-bestedingen online rond de 20% liggen. “Het gaat heel snel en daarop willen we inspelen als fulfilmentpartner. We hebben een magazijn, de data, de consumentenomschrijvingen en de afbeeldingen. Daarnaast kunnen we de systematiek aanbieden en de gehele fulfilment aanbieden. Maar, we blijven business-to-business leveren, de retailer die een e-shop heeft of een e-tailer met zijn infrastructuur zijn onze klanten. De transactie en communicatie met de consument doen wij niet”, aldus Verhoef.

De virtuele retailontwikkelingen passen precies in het toekomstbeeld van THR. En dat beeld gaat verder. Van Rossum erkent dat het mkb, maar zeker ook de dhz-branche, achterloopt op buitenlandse ontwikkelingen. Bovendien versnelt de crisis een andere ontwikkeling. “De winkels worden kleiner. Dhz telt veel te veel meters met een te lage omloopsnelheid. Een groot deel van retail kan geen investering in vernieuwing doorvoeren omdat de schaalgrootte er niet is. Het fysieke rendement per meter moet omhoog. Dat betekent: sluiten of inkrimpen. Vroeger was een groothandel niet in slowmovers geïnteresseerd, maar nu wordt de longtail interessant. Het verdienmodel is anders. Als de winkel kleiner wordt, kun je je assortiment vergroten door diverse segmenten virtueel aan te vullen. ‘Kijk, deze gereedschapskoffers hebben we staan. Deze, deze en deze hebben we ook, maar die kunnen we heel snel leveren.’ Met een goede gecentraliseerde database en een centraal magazijn zijn wij de partner die retail de mogelijkheid biedt, alles te kunnen verkopen.”

Marc Nelissen