

# “Wij willen kwalitatief marktleider zijn”

06-02-2018 00:04



Tegelgroep Nederland is een dochter van Saint-Gobain en bundelt in Nederland de activiteiten van vier tegelgrootverhandelaars. Twee daarvan zijn gericht op de tegel-, badkamer- en keuken-retailers, een op de tegelprojectenmarkt en de vierde op de tuintegel-retailers. Op basis van dat conglomeraat van activiteiten heeft Tegelgroep Nederland momenteel drie magazijnen binnen een straal van 20 kilometer om het hoofdkantoor in Andelst. Operationeel directeur Frank van der Weide werkt met zijn team momenteel hard aan een nieuw DC dat met 20.000 m<sup>2</sup> ruimte moet gaan bieden aan alle activiteiten.

“Op de drukste dag van 2017 gingen er hier 560 pallets uit. Je kunt je voorstellen hoe dat gaat als het allemaal door vier deurtjes moet”, schets hij de bottlenecks van de huidige faciliteiten.

## DC uitstellen

In totaal werkt Tegelgroep Nederland op 14.500 m<sup>2</sup>. Een pendeldienst transporteert de stromen tussen de drie locaties heen en weer. Toch koos Tegelgroep Nederland er een paar jaar geleden voor om te roeien met de riemen die het bedrijf had. Voorraad optimaliseren en processen in de drie magazijnen zo stroomlijnen dat een nieuw DC zo lang mogelijk uitgesteld kon worden.

Er heerste namelijk een crisis in de hele bouwsector en niemand kon voorspellen waar het heen ging. Een nieuw DC moest dus zo lang mogelijk uitgesteld worden. Maar nu is het genoeg geweest: “Je kunt je

voorstellen dat het in deze huidige piek niet meer gaat.”

De grond wordt binnenkort definitief aangekocht, eind 2019 moet het nieuwe warehouse draaien. “Om over twee jaar te zijn waar we wezen moeten, zijn we al een jaar bezig om de juiste stappen te bepalen. Dat moet nu gebeuren, daar heb je later geen tijd meer voor.” Zo werd er onlangs een nieuw warehouse-management-systeem ingevoerd om de inefficiency uit het systeem te halen. “Dat werkt onder andere met ‘slotting’. Nu nog niet nuttig maar straks onmisbaar. Als je dan je hardlopers niet vooraan hebt liggen, moet je de hele 20.000 m2 magazijnruimte afstruinen om een order te verzamelen en dat wil je voorkomen.”

### **Forecast op basis van clicks**

Los van de inrichting van het magazijn, is Tegelgroep Nederland ook stevig aan de slag gegaan met het assortiment. “De omloopsnelheid is serieus omhooggegaan, sinds we met Slim4 werken.” Cijfers wil hij niet precies noemen. “De mix van tegels is zo bepalend dat je moeilijk appels met appels kunt vergelijken. Maar in ieder geval hadden we de waarde van de voorraad destijds binnen een paar maanden met een half miljoen verlaagd.”

Tegelgroep Nederland heeft een inventief 6-vlakkenmodel uitgedokterd dat precies de overgang van drie fasen in de levenscyclus van producten monitort en signaleert. Met daarnaast nog het showroom-2020-model vangt Tegelgroep Nederland verkoop- en zoekgegevens van consumenten af op de websites en in de digitale systemen op de winkelvloer van haar daarop aangesloten retailers. “Voorheen hadden we nooit rechtstreeks contact met de eindgebruiker en moesten we ‘forecasts’ op basis van onze verkoophistorie en algemene ontwikkelingen. Nu monitoren we iedere click en weten we veel preciezer wat we kunnen verwachten”, legt Van der Weide uit. “Zo komen er kaarten op tafel die voorheen nooit in het spel waren.”

### **Zes-vlakkenmodel**

“In het zes-vlakkenmodel gaat het over ‘nieuw’, ‘mature’, ‘end of life’ en het ‘wel of niet op voorraad’ houden van producten. De grens tussen ‘nieuw’ en ‘mature’ is goed te definiëren. Ook de grens tussen ‘mature’ en ‘end of life’ is goed te bepalen. Maar het ‘wel of niet op voorraad’ gaan houden, kent een groot grijs gebied. We bepaalden dat manueel. Er zijn veel factoren om rekening mee te houden. Voorheen zaten we zomaar drie dagen rapporten uit te draaien die ieder voor zich heel veel zeiden, maar nooit een totaalbeeld gaven. Door het allemaal in één systeem te bundelen, hebben we nu met één druk op de knop een totaaloverzicht.”

### **Commercie bepaalt assortiment**

Zo’n totaaloverzicht is belangrijk in de dynamische markt van Tegelgroep Nederland. Momenteel kan het bedrijf 25.000 artikelen verkopen, kent het 3.500 voorraad-artikelen, en verkoopt men ook nog zo’n 10% van haar tegels klantspecifiek op order ingekocht. Er gaan jaarlijks 10.000 tot 12.000 artikelen door het magazijn.

Tegels zijn een modeproduct geworden en daardoor ververst nagenoeg het complete assortiment zich elke drie jaar. Des te belangrijker dus om de juiste keuzes te maken. “Voorheen kwam daar veel Fingerspitzengefühl bij kijken en kozen we vaak op basis van omloopsnelheid. Dat had een nadeel, want omloopsnelheid is een momentopname. Met de forecasting-methode van Slim4 en het door ons gevormde en getunedede 6-vlakkenmodel daarbovenop, kunnen we nu veel beter vooruitkijken.”

Het is echter niet zo dat Slim4 nu het assortiment bepaalt. Dat is nog steeds aan de commercie. “Een showroom van een retailer moet een breed en diep assortiment kunnen tonen, dat zijn nooit alleen maar hardlopers.”

## **China en Hoog Catharijne**

Qua kpi's stuurt Tegelgroep Nederland op een juiste balans tussen leverbetrouwbaarheid en omloopsnelheid. Het gaat over winst in relatie tot geïnvesteerd vermogen. Als je € 0 investeert, heb je geen voorraad, kun je niets omzetten en heb je dus ook geen winst. "We willen lekker kunnen leveren, zonder omhoog te schieten in onze voorraadwaarde. Al zijn die indicatoren behoorlijk volatiel in Andelst. "Voorheen bestelden we veel in China, kwamen hier drie keer per jaar alle containers tegelijk binnen en fluctueerde de voorraad daardoor enorm. En als we een project als Hoog Catharijne mogen leveren, komen die tegels hier inééns binnen, terwijl wij ze verdeeld over twee tot drie jaar uitleveren. Een aanzienlijk deel van onze omzet bestaat uit dergelijke projecten."

## **Kwantiteit volgt kwaliteit**

Kraaijeveld: "Verdien je dan ook meer aan die speciale orders?" Meestal juist niet, lacht Van der Weide. "Het zijn vaak duurdere tegels, maar die kopen wij ook duurder in. Onze voorraadartikelen kopen we scherper in vanwege het volume. Mosa levert hier bijvoorbeeld dagelijks meer dan een volle wagen tegels aan. Maar ook daar staan soms enkele 10-tallen klant-specifieke bestellingen op. "Relevant zijn voor onze klanten en kwalitatief gezien de onbetwiste marktleider blijven, daar gaat het de tegelgroep om. De kwantiteit komt dan vanzelf weten we inmiddels uit ervaring."

[Meer weten over voorraad? Check MIXpro's Voorraadspecial](#) of [www.mixpro.nl/tags/slimstock](http://www.mixpro.nl/tags/slimstock)

Redactie Mixpress