“Wij zijn een pragmatisch handelsbedrijf”

24-02-2019 00:01



“Wij zijn anders dan anderen”, zegt Maurice van de Braak over Burghouwt. “Wij willen dichtbij de klant zitten, maken keuzen gericht op de klantrelatie en zijn onafhankelijk”. Van de Braak is manager inkoop bij het familiebedrijf in ijzerwaren en gereedschappen. Burghouwt heeft negen voorraadhoudende vestigingen, waarvan vier grotere in Arnhem, Echt, Etten Leur en Drachten de functie van regiomagazijn vervullen voor vijf kleinere.

Inkoop gecentraliseerd

Een half jaar geleden heeft Burghouwt de operationele inkoop van de vestigingen centraal geregeld. Dat is aanleiding voor voorraad-expert Jan Kraaijeveld van Slimstock om eens met Van de Braak te spreken over voorraad en inkoop. “Voorheen had ieder filiaal zijn eigen inkoper. Die deed dat naast andere taken. Functioneel viel hij onder de verantwoordelijkheid van Arnhem, maar in de lijn rapporteerde hij aan de vestigingsmanager. Nu we het centraal regelen hebben we twee hoofdgebruikers van onze nieuwe voorraadsoftware Slim4 en kunnen deze twee collega’s de voorraadaanvullingen beheren voor alle vestigingen.”

Kort op de bal

Pragmatisch is een sleutelwoord dat in Burghouwts verhaal steeds terugkomt. Van de Braak: “Uiteraard hebben we formele afspraken. Maar onze regiomagazijnen zitten kort op de bal en de vestigingen hebben zelf ook veel vrijheid van handelen. Zij kennen hun klanten, zien ze meerdere keren per week aan de balie en weten

precies wat er nodig is om hen goed te bedienen."
Kraaijeveld wil weten wat de doelen waren van het centraliseren van de voorraad. "Nou", zegt Van de Braak, "Bij alles dat we doen staat de klant centraal. We willen dus een breed en diep assortiment van artikelen waarbij we snel kunnen leveren. Maar we willen uiteraard ook dat de het niveau van de incourante goederen afneemt en dat we een optimale balans creëren tussen service en kosten."

Voorraad hoeft niet omlaag
Het inperken van de voorraad is absoluut nóóit een doel binnen Burghouwt. Sterker nog, in de afgelopen jaren hebben wij ons assortiment bewust laten groeien, zowel in de breedte als in de diepte. Als er al een beperking is, is het de schapruimte van de kleinere vestigingen. "Wij zijn een handelsbedrijf en zijn niet aangesloten bij een inkoopcombinatie. Soms bieden leveranciers ons spontane kansen. Zij hebben hun kwartaaldoel niet behaald en geven extra korting bij afname van een bepaald volume. En als dat courante goederen zijn, pakken we dat voordeel graag even mee. We kijken meer naar de economische waarde dan de absolute voorraadwaarde omdat we aan inkoopkant soms meer kunnen verdienen dan we aan voorraad-reductie kunnen besparen." Kraaijeveld: "Inderdaad. Op deze wijze combineer je business-rules met handelsgeest."

Omgaan met emotie
Door de centrale inkoop en het nieuwe voorraadsysteem zien mensen op de vestigingen processen wel veranderen "Wij kunnen het uitleggen, maar verandering is niet altijd gemakkelijk. Daarom is het goed dat onze categorie-inkopers vaker in de vestigingen komen. De inkopers praten dan samen met de vestigingsmedewerkers over de voorraad en op basis van data leggen ze uit wat er gebeurt. In die gesprekken komen rationaliteit en emoties dicht bij elkaar. Juist door beide aspecten goed op waarde in te schatten krijgen we een goede invulling van de voorraadniveaus. De kunst is dus om écht naar elkaar te luisteren en elkaars input serieus te nemen; in de praktijk is dit wellicht het moeilijkste", aldus Van de Braak.

Mensen én software
Van de Braak twijfelt niet meer aan het systeem. De manier waarop het ingericht is en hoe je er mee werkt, maakt het verschil. "In de eerste maand dat ik hier werkte, zag ik een klant aan de balie verschijnen. Die had net voor een artikel gebeld. Zegt de baliemedewerker 'oh ja' en loopt hij meteen het magazijn in, récht naar dat artikel. Dát maakt echt het verschil. De mix van harde regels met die ervaring. Van het hele assortiment is 80% echt kern-assortiment. De Bouwplaats-catalogus noemen ze dat bij Burghouwt. Samen met een assortimentscommissie wordt er maandelijks gesproken over de aanvoer van nieuwe artikelen. "Afvoer is altijd iets lastiger", zegt Van de Braak. "Maar waarom zou je een artikel niet afvoeren als je een nieuw artikel opvoert? Emotie speelt dan vaak weer een rol. Toch maken we, mede gedreven door de input vanuit de software, steeds bewustere keuzes. Keuzes die zo goed als mogelijk aansluiten bij hetgeen waar het bij Burghouwt omgaat: het optimaal bedienen van de klant."

Snelheid van handelen
Door de inkoop te centraliseren en met een systeem te werken, is de handelingssnelheid enorm toegenomen, merkt Van de Braak. "Nu doen twee inkopers alles waar voorheen meerdere medewerkers op de vestigingen mee bezig waren. Die zijn nu actief achter de balie, op de verkoop binnendienst of in de logistiek waar we ze goed kunnen gebruiken. En ook de maandberichten waarin we de verkoop toetsen aan onze verwachtingen, analyseren we nu in een paar uur. Daar hadden we in het begin een dikke dag voor nodig met drie man."
Het verhoogde inzicht en de grotere handelingssnelheid komt de inkoop van pas. "We zijn nu eenmaal een handelshuis. Onze klant bepaalt wat wij op voorraad moeten hebben. En wij moeten zorgen dat wat we niet verkopen, niet meer op voorraad ligt. Daar helpt de software enorm bij."

Eén keer raken
Op basis van de data vult Burghouwt nu ieder kwartaal een assortimentsindex. Die diende voor de nieuwe

vestiging in Schoonhoven bijvoorbeeld als basis voor de inrichting. Maar toen de vestiging in Den Bosch verhuisde gingen de incourante goederen toch mee in plaats van dat ze afgevoerd werden of naar een regiomagazijn verhuisd werden. “Dan hanteren we het voetbalprincipe. We willen de bal maar één keer raken.”

Pragmatisme
Pragmatisme zie je ook als je door Burghouwts magazijn in Arnhem loopt. Superopgeruimd en gestructureerd. “Wij vragen ons steeds af waar we verder verbeteringen kunnen doorvoeren. Als we mogelijkheden zien om ons zelf te verbeteren en de klant daarmee nog beter te bedienen handelen we snel en pragmatisch.”
Wat is Burghouwts groeiplan, wil Kraaijeveld weten. “We willen onze klanten zo goed als mogelijk bedienen. Om interessant te blijven voor onze leveranciers willen we groeien in omzet en in marge. We willen de operationele kosten zo goed mogelijk onder controle houden op basis van het gewenste serviceniveau dat wij bieden. Eigenlijk is dit de wijze waarop we werken en hoe we al 43 jaar een gezond bedrijf zijn.”

Feiten en cijfers
- *Burghouwt heeft negen vestigingen*
- *Vier grotere met regiomagazijn*
- *Vijf kleinere vestigingen*
- *456 crediteuren*
- *250 actieve leveranciers*
- *29 A-leveranciers = 80% van de inkoopwaarde*
- *101 B-leveranciers*
- *De A- en B-leveranciers zijn samen goed voor 95% van de inkoopwaarde*

admin