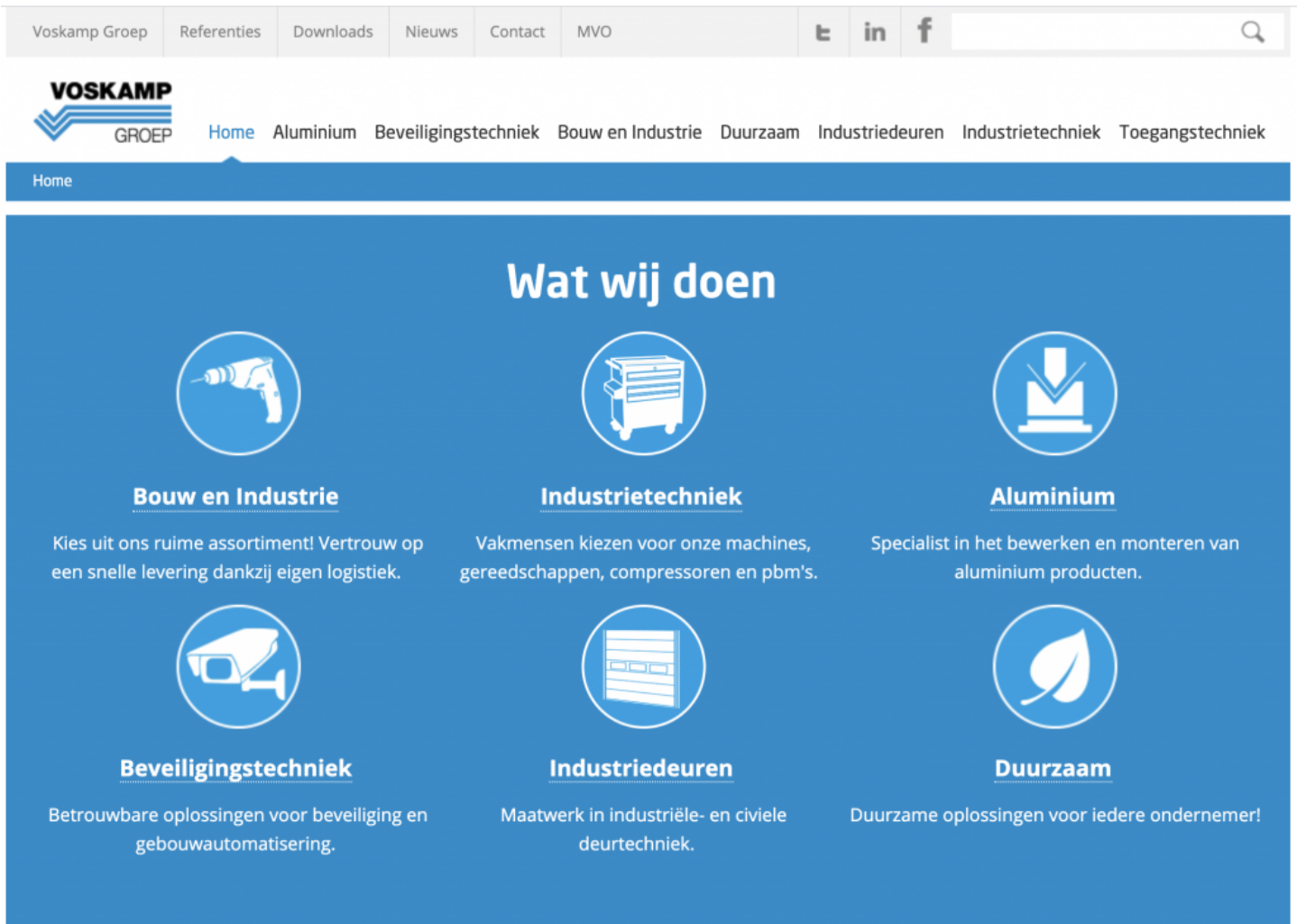


Voskamp: “Het gaat om waarde die de klant ervaart. Niet wijzelf, nee, de klant”

21-05-2021 16:30



Heidanus werkt inmiddels zes jaar bij de Voskamp Groep na een carrière in de bouwmaterialenhandel bij Eshuis in Vriezenveen dat werd overgenomen door Raab Karcher dat daarna weer werd overgenomen door Saint-Gobain. Toen hij bij de Voskamp Groep begon, dacht hij het bedrijf behoorlijk goed in het vizier te hebben. Maar op een duikcursus met zijn zoon in Zeeland kwam hij op een persluchtstation een sticker van Voskamp Compressor Service Techniek tegen. “Bleken we daar ook een bedrijf in te hebben.” ‘Staken’ noemen ze de verschillende bedrijfsonderdelen bij Voskamp. De grootste staak is die van Bouw en Industrie, gericht op levering van ijzerwaren, kramerijen, gereedschappen en hang- en sluitwerk. Maar ook de staak Industrietechniek, waaronder compressietechniek en andere activiteiten gericht op de industriële bedrijven, zoals veel PBM en werkkleding. Daarnaast is er de staak met verschillende projectbedrijven zoals Beveiligingstechniek, Industriedeuren, Toegangstechniek, Voskamp Duurzaam en Voskamp Aluminium. Heel divers zodat je je nooit verveelt.” Heidanus noemt een omzet van € 100 mln met 500 medewerkers.

Familiebedrijf vs corporate

Heidanus ging dus van een familiebedrijf naar een beursgenoteerde multinational en weer terug. Mulder is

benieuwd wat er zo leuk is aan een familiebedrijf. "Bij een familiebedrijf wordt wat meer op empowerment gestuurd, d.w.z. door medewerkers vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven activeer je ze om in hun eigen kracht te komen. Je ziet vaak dat beursgenoteerde bedrijven meer op de rode, directieve modus zitten. In zo'n concern leer je strak sturen op de organisatie, directief en op kpi's. Ook leerde ik daar fantastisch samenwerken op mondiaal niveau, terwijl je bij een familiebedrijf meer sfeer, beleving en loyaliteit tegenkomt. Ik ben tot de conclusie gekomen dat mijn profiel en karakter het beste bij een familiebedrijf past."

Digitalisering, industrialisering, duurzaamheid

Heidanus ziet veel ontwikkelingen, maar wil er drie uitlichten. Ten eerste de digitalisering. "Toelevering Online is een klant die met marketing een mooie positie heeft verworven in de verkoop van kozijnen die ze binnen vijf dagen leveren." Ook BIM noemt Heidanus als voorbeeld van digitalisering. "Architecten en bouwers werken steeds meer in dat digitale ontwerp-systeem. Voskamp Aluminium werkt nu nog met Autocad maar moet mee. We zijn daarom inmiddels gestart om onze medewerkers op te leiden met het tekenprogramma Revit en moeten mede hierdoor met andere geavanceerde machines gaan werken." De tweede actuele ontwikkeling is industrialisering. In het oosten van het land zit Voskamp tussen grote bouwers die Heidanus goed kent. "Volker Wessels, Plegt-Vos, TBI Koopmans en Van Wijnen hebben flink geïnvesteerd in eigen fabrieken voor prefab-woningbouwconcepten waarmee ze woningen kant-en-klaar maken en die binnen twee dagen op locatie monteren." De derde trend ziet hij in duurzaamheid. "Dat is sterk in opkomst. Denk aan nul-op-de-meter-woningen. Of Breeam-outstanding-labels. De top-duurzame gebouwen zien we steeds meer opkomen."

Meedoen in de wedstrijd?

Mulder is benieuwd naar de veranderende rol van de Voskamp Groep onder invloed van digitalisering. "Toelevering Online belooft zijn klant binnen vijf dagen te leveren en vraagt ons of we meedoen in deze wedstrijd. Daarop hebben we onze mensen opgeleid in QRM, wat staat voor Quick-Response-Manufacturing. Via deze methodiek kunnen we de kozijnfabrieken helpen om de doorlooptijd te verkorten. Dat hebben we bijvoorbeeld gedaan met een logistiek model van de Vostray. Een door ons ontwikkelde mobiele kar. Die wordt door ons gecommisioneerd gevuld. Een ventilatierooster, profiel, dorpel of beslag wordt daarin verzameld en bij de klant direct op de productielocatie bezorgd."

Geen 'voorraadschuur' meer

"Heel anders dan de manier waarop we traditioneel onze klanten beleveren. Voorheen waren we plat gezegd de voorraadschuur van de bouw, maar daar is tegenwoordig veel logistieke toegevoegde waarde bijgekomen. We assembleren bovendien zelf ook dorpels. Die liggen hier op volle lengtes en maken we op maat om de gewenste leversnelheid te kunnen realiseren. Hetzelfde geldt voor ventilatieroosters in verschillende kleuren. Naast de losse componenten moet je ook nog zorgen dat het als totaalorder weggaat. Dit heeft uiteraard een flinke impact op onze voorraadpositie en de mensen die daarmee geconfronteerd worden."

Behoedzaam voor disruptors

Mulder ziet daarin een kans voor de groothandel. Heidanus beaamt dat: "We zijn best wel behoedzaam voor disruptors in de keten die niet de kostenstructuur hebben die wij hebben. Daarom is het ook zo ontzettend belangrijk om per divisie en afdeling goed te kijken wat je waardepropositie is. In de perceptie van de klant, niet van onszelf, nee die van de klant. We praten hier niet van usp's of unique selling points, maar van ubr's: unique buying reasons. Wat zijn de pijnverzachters voor de klant als ze bij ons kopen? Daar moet je heel bewust mee bezig zijn. Zo bekijken we bij elke nieuwe kans hoe we de transitie kunnen maken van product naar concept."

Teams als kapitaal

In een familiebedrijf zijn de medewerkers volgens Heidanus het kapitaal en het fundament. “Uitgebalanceerde teams zijn kritische succesfactoren. Bij Voskamp werken we vanuit bedrijfswaarden. Onze medewerkers voldoen aan het DNA van de Vosbok. Dit staat voor de kernwaarden Vakmanschap, Ondernemerschap, Samenwerking, Betrouwbaarheid, Onderling Respect en Klantgedrevenheid. Waar de kernwaarden bij een concern aan de muur hangen, hebben wij ze tijdens de vakantiebarbecue geïntroduceerd met een bokbiertje uit de hobby-brouwerij van één van onze eigen medewerkers. Zo is het bij iedereen gaan leven en heeft het bewust geleid tot de visie van mensgericht ondernemen. Dat betekent streven naar plezier op de werkvloer en vitaliteit om zo ook de continuïteit te borgen.”

Ondernemerschap

Ook op het vlak van industrialisatie heeft Voskamp een transformatie doorgemaakt. Niet traditioneel leveren, maar specifiek via het Kanban-systeem. “Je weet precies wat en hoeveel de klant waar en wanneer nodig heeft en legt die voorraad in twee bakken. De eerste bak is de werkvoorraad. Is die leeg, dan komt de tweede bak met reservevoorraad en kunnen wij de eerste weer aanvullen en omwisselen voor een volle. Zo leveren wij ook minder vaak, is het goed voor onze uitstoot en de klant grijpt nooit mis.” Voskamp komt aan zo’n systeem door goed naar de klant te luisteren. “Ondernemerschap is een kernwaarde en vanuit ondernemerschap werken we naar een oplossing. Bovendien sluiten we onze ogen niet voor de wereld om ons heen en kijken we binnen en buiten de branche naar goede oplossingen. Soms is iets beter goed gejat dan slecht bedacht.”

Maatschappelijk verantwoord

Op gebied van Duurzaamheid spreekt de Voskamp Groep liever over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en dat heeft drie pijlers die ze ook meten en uitdrukken in een certificaat. De eerste pijler is bijvoorbeeld Prestatiegericht Sociaal Ondernemen waar Voskamp hoog op scoort. “Ten eerste is het goed om een sociaal werkgever te zijn. Ten tweede geeft het ook een mooie dynamiek in de teams.” De tweede pijler is de CO2-prestatieladder. Zo zoekt Voskamp continu naar de mogelijkheden van energiebesparing en gebruik van duurzame energie. “Sterker nog”, zegt Heidanus, “We hebben zelfs een eigen bedrijf, Voskamp Duurzaam, dat actief is met zonnepanelen, ledverlichting en laadpalen en zonnescreefs. En ten derde hebben we bijvoorbeeld onlangs nog pragmatisch een nieuw Vosgreen-label ontwikkeld van duurzame producten die geselecteerd zijn op herkomst, milieubelasting biologische afbreekbaarheid en herbruikbaarheid. Zo nemen we maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de drie M’s, Milieu, Mens en Maatschappij. We geven iedereen een kans om mee over te schakelen, maar als het niet lukt, schromen we niet om andere duurzame keuzes te maken. Neem bijvoorbeeld private label Voslux hang- en sluitwerk. Daar hebben we een leverancier toe moeten voegen om het gewenste cradle-to-cradle niveau te realiseren.

2020 beter dan 2019

Qua corona is Voskamp maar mild geraakt, aldus Heidanus. Wel heeft de sector te maken met het consumentenvertrouwen en de dreiging dat investeringen van bedrijven – bijvoorbeeld in de horeca – achterblijven. Daar moeten we rekening mee houden voor de toekomst, maar gelukkig hebben we in 2020 beter gedraaid dan het jaar daarvoor en hebben we ook geen NOW-steun aangevraagd.” Mulder vraagt naar de supply-chain onder corona. “In de leverkritische sectoren als de timmerindustrie was het lastig”, aldus Heidanus. “Veel Duitse leveranciers waren halve dagen dicht en dat merkten wij wel. Maar we hebben bij Voskamp altijd bewust hoge voorraden en we kiezen voor een eigen logistiek systeem en eigen vervoersapparaat per vestiging. Vergeleken met de financiële sturing op de voorraad bij de grote organisaties, hebben wij als familiebedrijf veel voorraad bij al onze bedrijven. Het nadeel is het risico op dode voorraden,

maar wij zien dit als ons verdienmodel.”

Achterstand op e-commerce

Uit de bouwmaterialen is Heidanus gewend om producten die een jaar niet bewogen voor 60% af te boeken, maar daar denkt Voskamp met vier directeuren die tegelijk ook aandeelhouder zijn anders over. “Per definitie hebben we wel een hoge dode voorraad. Al gaan we daar tegenwoordig wel slim mee om. Want voorraad die in Amsterdam ligt dood te gaan, kan ergens anders nog wel goed lopen. Dat hebben we met onze partner Slimstock geoptimaliseerd.” Qua e-commerce loopt Voskamp niet voorop. “Als je naar onze integrale bedrijfsstrategie en de klantenreis kijkt, kun je deze fysiek als online benaderen. Fysiek hebben we op orde met zeer veel waardevolle touch points via onze medewerkers in binnen- en buitendienst, maar online zijn we zeker voor verbetering vatbaar. De meeste bedrijven beginnen dan uit paniek met een webshop. Nee, wij zijn gestart met de backend van onze IT-infrastructuur, met o.a. een PIM-systeem van Akineo om de data goed op orde te hebben. We hebben het op dit moment – gelukkig – nog niet zo hard nodig, maar zijn ons er terdege van bewust dat we daar wel in moeten ontwikkelen. Ook omdat de oudere generatie klanten het nog prettig vindt om te bellen, maar de jongere generatie meer en meer online zaken wil doen. En daar zoeken wij de balans in.”

Dit artikel is gebaseerd op een podcast van ING's Sectorbanker Dirk Mulder.

Redactie