

VISIE-DOCUMENT 2016-2020

# DE KRACHT VAN DE TOEKOMST

ZEVIJ-NECOMIJ 2016-2020

# Visie-document 2016-2020

In 2015 hebben de Raad van Commissarissen (RvC) en directie van Zevij-Necomij veel tijd besteed aan het formuleren van een nieuw strategisch beleid. Hierbij werden ook externe partijen betrokken, zoals EZ-base, D Soft en adviesbureau Berenschot. Intern werd het management van Zevij-Necomij betrokken bij het maken van plannen en uitvoering van diverse projecten.

Gaandeweg werd duidelijk dat vanuit de rol en taak van Zevij-Necomij ten behoeve van de aangesloten groothandels en betrokken leveranciers in de komende jaren zal wijzigen.

Dit document is een samenvatting van het strategisch beleid 2016-2020.

Zevij-Necomij heeft zich in de afgelopen jaren voortvarend en succesvol ontwikkeld. Echter, succes in het verleden geeft geen garantie voor succes in de toekomst. De technologische en economische ontwikkelingen gaan zo snel dat vijf jaar vooruitkijken vrijwel niet mogelijk is. Tussentijds zullen aanpassingen van het beleid nodig blijken. Er zijn echter duidelijke economische en technologische trends waar te nemen, waar iedere onderneming zijn toekomstig beleid op zal moeten afstemmen. Dat geldt ook voor Zevij-Necomij. De belangrijkste waarneembare trends hebben betrekking op de hoge mate van automatisering, wijzigingen van logistieke kanalen, nieuwe technologieën, verdwijnen van grenzen tussen landen, sectoren en klantgroepen, voortdurende schaalvergroting en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Veel coöperaties zijn ontstaan vanuit de wens om krachten binnen een ketenschakel te bundelen als tegenwicht ten opzichte van andere schakels. Zevij-Necomij is hiervan als inkooporganisatie een duidelijk voorbeeld. Deze horizontale krachtenbundeling heeft haar voordeel duidelijk bewezen. Naar de toekomst zal deze horizontale samenwerking uitgebouwd worden met verticale samenwerking. Dit is de transitie waar Zevij-Necomij de komende jaren voor staat. Horizontale samenwerking uitbouwen met verticale samenwerking. Bij horizontale samenwerking gaat het vooral om verlaging van de integrale kostprijs van de aangesloten groothandels door de beste prijzen en condities uit te onderhandelen, door inkoop te bundelen via samenkopen, door het organiseren van gezamenlijk inkoopacties en ook bijvoorbeeld door investeringen op het gebied van factuurverwerking. Bij de verticale samenwerking zal het bij Zevij-Necomij vooral gaan om het ontwikkelen van activiteiten en diensten, die bijdragen aan een intensievere samenwerking tussen leveranciers, groothandels en eindgebruikers. Daar waar men bij horizontale samenwerking vooral onderneemt vanuit een strategie van operational excellence gaat het bij de verticale samenwerking vooral om het aanbieden van concepten en diensten ten behoeve van groepen van contractanten en groepen van leveranciers. Ook zullen producten en diensten worden aangeboden, die meer klantspecifiek zijn en de customer intimacy bij de leden bevorderen. Aansluitend op de nieuwe economie zal het ook bij Zevij-Necomij gaan om sharing, samenwerken en openheid, waarbij verticale lange termijnverbintenissen worden ontwikkeld en niet de eigen positie centraal wordt gesteld maar de samenwerking.

De groothandelsfunctie is aan forse verandering onderhevig. Onder invloed van het internet verandert de distributiewijze van kennis en informatie en wordt de positie van de eindklant sterker. Hierdoor rijst de vraag op welke wijze de regie kan worden behouden in de keten als het gaat om de distributie van de producten en om de distributie van de daarbij behorende data, kennis en informatie. Zevij-Necomij wenst in samenwerking met de aangesloten groothandels de regiefunctie te behouden op het gebied van de distributie van producten, data, kennis en informatie en op het gebied van financiële activiteiten, zoals voorraadfinanciering, leverancierskrediet, centrale facturatie en betalingsgarantie.

Zevij-Necomij wenst het leidend platform te zijn als het gaat om de digitalisering van de keten. Hiertoe zal een database worden gebouwd ten dienste van de eigen inkoopactiviteiten. De hierin opgeslagen data zal ook ter beschikking worden gesteld aan de aangesloten groothandels en leveranciers. De artikeldata van EZ-base zullen de belangrijkste bron zijn voor het bouwen en uitbreiden van de database. Op het gebied van digitalisering zullen meerdere producten en diensten worden ontwikkeld, zowel voor eigen gebruik als ten dienste van de aangesloten groothandels en leveranciers. Hierbij kan men bijvoorbeeld denken aan diensten op het gebied van Business Intelligence. Voor een deel zullen deze diensten volgens het cafetariamodel worden aangeboden. Digitalisering zal de betrokkenheid van de leden bij Zevij-Necomij vergroten.

Zevij-Necomij zal initiatieven nemen voor een betere logistiek en distributie van producten. Het doel van deze initiatieven is een bijdrage te leveren aan kostenverlaging binnen de keten en een bijdrage te leveren aan een snellere beschikbaarheid van artikelen. Voor een deel zal hiervoor ook een grotere voorraad worden aangehouden in het DC-Oosterhout. Zevij-Necomij zal de voorraad- en samenkoop activiteit uitbreiden. Tegelijkertijd zal de leverperformance naar de leden worden verbeterd. In samenwerking met het organisatiebureau Berenschot is een gedetailleerde studie verricht naar de mogelijkheden voor verbetering in de logistieke stromen. Het onderzoek heeft zeer waardevolle informatie opgeleverd. Door de samenvoeging van Zevij en Necomij is de goederenbeweging van leveranciers naar de groothandels binnen de Zevij-Necomij organisatie fors toegenomen. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er een aanzienlijke besparing in de logistieke kosten kan worden gerealiseerd wanneer een deel van het huidige rechtstreekse traject wordt omgebogen naar een logistieke stroom via het DC-Oosterhout. Voor 34 van de circa 500 contractleveranciers zou een verschuiving van de logistiek via het DC-Oosterhout een jaarlijkse netto kostenbesparing voor de keten opleveren van 2,2 % ofwel € 1,3 mln. op een omzet van € 60 mln. Bij de leden wordt het aantal afleveringen gereduceerd van 80.000 naar 10.000 op jaarbasis.

Omdat het om een omvangrijke aanpassing van de logistiek gaat is besloten om te starten met de eerste fase en daarna te beoordelen of het zinvol is om met een volgende fase te starten. Er wordt gestart met buitenlandse leveranciers met 3.000 artikelen, waarvan de 1.000 hardlopers op voorraad worden gelegd. De overige artikelen van deze leveranciers worden via samenkoop of crossdocking eveneens via het DC-Oosterhout naar de leden gedistribueerd. Vanuit het DC-Oosterhout zullen de leveringen naar leden worden uitgebreid naar minimaal 3 keer per week en de leveringen zullen niet meer via vaste routes verlopen. Leveringen naar de leden zullen dynamisch worden ingepland, waarbij naast de eigen routes ook derden zullen worden ingeschakeld.

Voor een inkooporganisatie als Zevij-Necomij is schaalgrootte van essentieel belang om haar functie goed te kunnen uitoefenen. Er zijn verschillende mogelijkheden om dit verder te realiseren. In het kader van de branchevervaging zouden ook ondernemingen uit aangrenzende branches interessant kunnen zijn voor groei.

Bij schaalvergroting hoort ook internationalisering. Ook deze weg zal de komende jaren door Zevij-Necomij worden bewandeld. Hierbij wordt vooral gedacht aan samenwerkingsvormen met buitenlandse inkooporganisaties. Enerzijds om de inkoopkracht te versterken maar mogelijk ook om gezamenlijke activiteiten of diensten te ontwikkelen.

Zevij-Necomij zal met betrekking tot de dienstverlening het dienstenpakket uitbreiden. Op het gebied van operational excellence gaat het om diensten die algemeen van aard zijn en voor iedereen beschikbaar. Deze diensten zijn vooral gericht op verlaging van de integrale kostprijs, zoals de beste inkoopcondities, samenkoop, verkoopacties of het verder ontwikkelen van het edi-portaal. Op het gebied van solutions/concepten gaat het om diensten die aan een bepaalde groep klanten worden aangeboden. Hierbij kan men denken aan diensten zoals aanbieden van private label, catalogi, facturatie van niet-contractleveranciers of warehousing. Op het gebied van customer intimacy gaat het om meer klantspecifieke diensten zoals de individuele mobiele app, bulkbreak in bakken voor individuele contractant, individuele prijslijsten of op maat aangeleverde pakbonnen. Meerdere diensten zullen in de vorm van het cafetariamodel worden aangeboden.

Zevij-Necomij zal het huidige beleid inzake Private Label voortzetten. Zevij-Necomij voert in eerste instantie een A-merkenbeleid. Dit betekent bouwen aan een nauwe relatie met leveranciers van kwaliteitsproducten, waarbij deze leveranciers zelf verantwoordelijk zijn voor verkoopondersteuning en marketingbeleid. De keuze voor het gebruik van A-merken is bewust. Als grootste inkooporganisatie binnen de Benelux stelt het Zevij-Necomij in staat om ook gunstige prijzen en condities uit te onderhandelen bij de A-merkleveranciers. Dit neemt niet weg dat er binnen de markt van IJzerwaren en Gereedschappen ook ruimte is voor B-merken, wat een marktsegment is van behoorlijke omvang. Om ook dit marktsegment te kunnen bedienen is in 2008 gestart met 4tex. Voor de aangesloten leden betekende dit een groei van hun afzetmarkt. Bij voorkeur wordt de productie van 4tex ondergebracht bij A-merkleveranciers.

Zevij-Necomij zal de komende jaren het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen hoog in het vaandel dragen. Dit zal zowel gelden voor de eigen onderneming als voor de aangesloten contractanten en leveranciers. Op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen zal ISO-26000 als richtlijn worden gebruikt. Ook leveranciers zullen worden betrokken bij het maatschappelijk verantwoord inkopen.

Een belangrijk onderdeel bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is ook de wijze waarop de onderneming wordt bestuurd en gecontroleerd. Zevij-Necomij is een coöperatieve onderneming, waarbij het niet gaat om het rendement op geïnvesteerd vermogen ten gunste van derden. Het gaat om de beste leverings- en afnamecondities voor de leden met de daarbij behorende diensten; ook op langere termijn. Binnen dat kader worden statuten, reglementen en gedragscodes geformuleerd, alsmede beleid op het gebied van de ledenbetrokkenheid. De coöperatie is een ondernemingsvorm die bij uitstek past bij de uitgangspunten van de nieuwe economie. De oude economie was gericht op controle en bescherming van gevestigde belangen, de nieuwe gaat uit van sharing, samenwerking en openheid. Zevij-Necomij is hier al jaren mee bekend door haar coöperatieve structuur en haar stijl van ondernemen. In die zin heeft Zevij-Necomij de waarden als sharing, samenwerking en openheid in de genen. Binnen de coöperatie is het mogelijk de kracht te organiseren om gezamenlijk volume te bundelen en investeringen te verrichten, die nodig zijn om ook de individuele marktpositie van de aangesloten groothandels te versterken. Die gezamenlijkheid is ook van belang voor het bepalen van de toekomst. De kracht van de toekomst is de mogelijkheid deze voor een groot deel zelf te bepalen. Het strategisch plan 2016- 2020 is hiertoe een belangrijke aanzet.

Zevij-Necomij wenst een krachtige inkooporganisatie zijn, die in samenwerking met haar leden:

- binnen de Benelux marktleider is in de IJzerwaren en Gereedschappenbranche;
- het leidend platform is als het gaat om de digitalisering binnen de keten met de regiefunctie in de distributie van verrijkte data en informatie ten behoeve van en in samenwerking met de aangesloten groothandels en leveranciers;
- een regiefunctie heeft voor een belangrijk deel van de goederenstroom en hiervoor het DC-Oosterhout een grotere rol laat spelen;
- een ruim aanbod heeft van diensten die de marktpositie van de aangesloten groothandels en leveranciers versterken;
- een aanbod heeft van diensten die de aangesloten groothandels in staat stelt het customer en supplier intimacy principe goed in te vullen;
- vorm geeft aan en samenwerkt in een doelmatig Europees samenwerkingsverband;
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen als leidraad heeft voor de eigen onderneming en voor de aangesloten groothandels en leveranciers.

Oosterhout, april 2016

Marc de Dobbelaere