

Voorraadmanagement in de bouwmaterialengroothandel



Betere keuzes voor een hoger rendement

Voorraadmanagement in de bouwmaterialengroothandel

Betere keuzes voor een hoger rendement

Colofon

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichhouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeuren of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 02/01/08

Auteur

drs. R. Luman 020- 65 39893
drs. M.G.P.W. van Sante 020- 57 68547

Redactie

drs. M.J.P.M. Peek

Referent

mr. G. Smit, Voorzitter HIBIN

Branchemanager

mr. J.E.A.M. van der Doelen 020-65 22014

Informatiemanagement

mw. T. Rohenkohl
mw. I. Sievers

Cover

H. Grol, Grafische vormgeving & fotografie

Opmaak en druk

Papyrus B.V., Diemen

Bestellingen

www.ingbank.nl/grootzakelijk
(intern ING via intranet/B&I/kenniscentrum)

ISBN

978-90-69192-18-6

Inhoud

Voorwoord	5	4	Voorraadrisico, beoordeling en eindverantwoordelijkheid	24
Samenvatting & Conclusies	6	4.1	Inleiding	24
1 Inleiding	8	4.2	Relevante kenmerken	24
2 Brancheprofiel en ontwikkelingen	9	4.2.1	Bedrijfs grootte	25
2.1 Inleiding	9	4.2.2	Internationalisering	25
2.2 Functie en karakter van de bouwmaterialengroothandel	9	4.3	Ontwikkeling en beoordeling van de voorraadpositie	26
2.3 Ontwikkelingen in de branche	10	4.3.1	Ontwikkeling van de voorraadpositie	26
3 Voorraadmanagement in de bouwmaterialengroothandel	14	4.3.2	Beoordeling van de voorraadhoogte	27
3.1 Inleiding	14	4.3.3	Wel of niet in voorraad nemen?	28
3.2 Grondslag en typering van de voorraad	15	4.4	Verantwoordelijkheid en samenwerking	29
3.2.1 Voorraadomvang	16	4.4.1	Eindverantwoordelijkheid	29
3.2.2 Voorraadsamenstelling	17	4.4.2	Duurzame samenwerking met aannemers: een gezamenlijke verantwoordelijkheid	30
3.3 Voorraadkosten en kapitaalbeslag	18			
3.3.1 Kapitaal	19			
3.3.2 Risico's	20			
3.4 Rendement op de voorraad	21			
			Literatuurlijst	33

Reeds eerder in de reeks ING Sectorstudies zijn verschenen:

- Themastudie Hotelvastgoed, november 2007
- Themastudie voorraadmanagement in de groothandel, november 2007
- Woningbouw, oktober 2007
- Kinderopvang, mei 2007
- Verblijfsrecreatie, februari 2007
- Schoenmode, januari 2007
- Toeleveranciers Bouw, januari 2007
- Themastudie My Industry, november 2006
- Decentrale overheden II, oktober 2006
- Woningcorporaties, september 2006
- Groothandel, juni 2006
- Themastudie Productieverplaatsing, mei 2006
- Marktwerking in de ziekenhuiszorg, mei 2006
- Accountantskantoren, april 2006
- Projectontwikkeling, maart 2006
- Ziekenhuizen, februari 2006
- Software, december 2005
- Geconditioneerd vervoer, november 2005
- Mode, november 2005
- Kunststofindustrie, november 2005
- Voedings- en genotmiddelenindustrie, november 2005
- Televisie, oktober 2005
- Themastudie Waarde van flexibiliteit, oktober 2005
- Groothandel AGF, september 2005
- Handel in Medische Hulpmiddelen, augustus 2005
- Flexmarkt, juni 2005
- Themastudie Succesvol produceren in Nederland, maart 2005
- Autoretail, februari 2005
- Elektrotechnische groothandel, januari 2005
- Themastudie Woninginrichting (van aanbod- naar vraagketen), december 2004
- Gemeenten, november 2004
- Incassobureaus en gerechtsdeurwaarderskantoren, november 2004
- Pensioenfondsen, november 2004
- Melkveehouderij, september 2004
- Financiële bemiddeling, juni 2004
- Sierteeltgroothandel, juni 2004
- Onderwijs, februari 2004
- Levensmiddelendistributie groot- en detailhandel, februari 2004
- Internationale groupage, januari 2004
- Bouwmaterialen, november 2003
- Touroperators en reisbureaus, oktober 2003
- Aanbieders facilitaire diensten, september 2003
- Advocatuur en notariaat, juli 2003
- Farmaceutische groothandel en apotheken, juni 2003
- Ritplanning, juni 2003
- Hotellerie, mei 2003
- Transport & logistiek "Strategisch op weg naar een beter rendement", maart 2003
- Bouw, februari 2003

Voorwoord

‘Aannemers verlangen tegenwoordig van de bouwmaterialengroothandel niet alleen schroefjes, maar ook hele toiletputten en zelfs pakken melk. Dan moet je nog meer artikelen op voorraad hebben. De ontevredenheid zal dus alleen maar toenemen’ (Een ING-quote uit een recent krantenartikel).

Misschien een beetje overtrokken maar het geeft wel degelijk een trend aan. Het verwachtingspatroon van klanten van de bouwmaterialengroothandel is hoog gespannen, wordt alleen maar groter en de neiging bestaat om hier telkens aan toe te willen geven. Nee-verkopen is immers uit den boze.

Een dergelijk ‘gedrag’ valt niet altijd te rijmen met een goed voorraadmanagement, terwijl 95% van de ondervraagde (groothandels) ondernemers het strategische belang van voorraden voor een bedrijf onderkent. Voor groothandels in bouwmaterialen, die een relatief hoge voorraadpositie ten opzichte van andere groothandels hebben, is dit dus zeker een belangrijker thema.

Uit strategisch maar ook uit financieel – en risico-oogpunt is het daarom van het grootste belang dat voorraadmanagement een centralere rol krijgt toebedeeld binnen een onderneming dan het nu vaak krijgt.

Dit rapport schetst de problematiek rondom voorraad als ‘kloppend hart’ van het bedrijf en geeft aanbevelingen over het voeren van een beter, efficiënter en effectiever voorraadbeheer.

ING onderschrijft het belang van de groothandel in de bouwketen en is positief over de vooruitzichten. Dit rapport kent een brede onderzoeks-aanpak en is gebaseerd op een enquête [■] onder bouwmaterialengroothandels, deskresearch en gesprekken met deskundigen uit de branche.

In opdracht van Branchemanagement Bouw van ING heeft ING Economisch Bureau dit rapport samengesteld ter gelegenheid van de ALV van Koninklijke HIBIN op 14 januari 2008.

ING, met haar stevig doorgevoerde branche-gerichte aanpak wil de markt en de partijen die hierin opereren steeds beter leren begrijpen. Dit om de rol als sparringpartner voor klanten en leden verder te optimaliseren.

Wij zijn er van overtuigd met deze compacte studie een actueel inzicht te hebben verschaft in het beschreven thema en willen u hiermee graag van dienst zijn bij het maken van de voor u noodzakelijke keuzes.

Wij wensen u veel leesplezier toe en zijn uiteraard graag bereid tot commentaar en/of nadere toelichting.

ING Branchemanagement Bouw
mr. J.E.A.M. (Jan) van der Doelen
jan.van.der.doelen@mail.ing.nl

ING Economisch Bureau
drs. R. (Rico) Luman
drs. M.G.P.W. (Maurice) van Sante

■ De enquête heeft een respons van ruim 80 bedrijven.

Samenvatting & Conclusies

De voorraad is het 'kloppend' hart van de bouwmaterialengroothandel

In essentie is de voorraadpositie het knooppunt tussen inkoop en verkoop. Het houden van voorraad vormt hiermee het 'kloppend hart' van de bouwmaterialengroothandel. Door maar liefst 95% van de bedrijven wordt het strategische belang dan ook onderkend, desondanks wordt het belang dat deze groothandels toedichten aan de voorraad lang niet altijd naar de bedrijfsvoering vertaald.

Een relatief hoge voorraadpositie bij bouwmaterialengroothandels...

De bouwmaterialengroothandel heeft van nature een hogere voorraadpositie dan andere groothandels. Dit komt vooral door het grote assortiment, maar ook door de lange opslagduur van bouwmaterialen van gemiddeld ca. 50 dagen. Daarnaast streeft de bouwmaterialengroothandel vaak naar een zo volledig mogelijk assortiment, groeit de diversiteit en vragen klanten steeds meer om directe beschikbaarheid. Mede hierdoor geeft 70% van de bedrijven aan dat de voorraadpositie de afgelopen drie jaar is gestegen.

...leidt tot een hoger voorraadrisico, kapitaalbeslag en ontevredenheid...

De hogere voorraadpositie leidt automatisch tot een stijgend voorraadrisico en kapitaalbeslag. Veel bouwmaterialengroothandels zijn hier ontevreden mee. Meer dan de helft van de bedrijven vindt de huidige voorraadpositie 'te hoog', onder groothandels met meer dan 50 medewerkers is dit zelfs 75%. Deze percentages vragen om verdere professionalisering van het voorraadmanagement.

... maar beoordeling vindt veelal niet evenwichtig genoeg plaats.

Met het huidige voorraadmanagement blijkt de groothandel in veel gevallen niet in staat om de stijgende voorraad naar een gewenst niveau te brengen. Dit komt doordat de voorraadpositie vaak niet evenwichtig genoeg wordt beoordeeld en doordat de dienstverlenende functie van de voorraad wordt onderschat.

Onderscheiden 'goede' en 'slechte' voorraad is essentieel

De kern van de zaak is dat er geen onderscheid wordt gemaakt tussen 'goede voorraad' en 'slechte voorraad'. Dit komt doordat bedrijven de klantvraag bij het in voorraad nemen veelal laten prevaleren en de voorraadkosten en marge per artikel onvoldoende meten en meewegen. Het gevolg is dat de voorraadpositie niet goed wordt 'gewaardeerd'. Niet het verminderen van de voorraad maar juist het verlagen van de 'slechte voorraad', die doorgaans lang opgeslagen ligt, draagt bij aan een efficiëntere situatie. Zo blijkt één dag reductie van de opslagduur alleen al door besparing van rentekosten op jaarbasis 0,5% extra winst op te leveren. Hier ligt een uitgelezen mogelijkheid voor verbetering van het voorraadmanagement en daarmee de financiële prestaties van de bouwmaterialengroothandel.

Aanbevelingen:

- Meet voorraadkosten en marge per artikel. *'Beter meten is beter weten'*.
- *Besteed meer aandacht aan omvang en samenstelling van het assortiment.* Dit houdt in: breng focus aan en selecteer de in voorraad te nemen artikelen op basis van rendement op artikel

en/of klantniveau. Juist bij grote assortimenten is dit belangrijk.

- Weeg bij de effecten op de voorraadpositie *strategische beslissingen*, zoals uitbreiding van het assortiment of het gaan bedienen van nieuwe groepen klanten, nadrukkelijk mee.
- *Rapporteer frequenter (bij voorkeur dagelijks)* en regelmatig. Naarmate de groothandel groeit, wordt dit steeds belangrijker.
- *Bespreek de rapportages op managementniveau*. Vooral bij grotere bouwmaterialengroothandels is een nauwere betrokkenheid bij de omvang en samenstelling van de voorraad wenselijk.
- *Zorg voor regelmatig en structureel overleg en informatiedeling tussen de afdelingen inkoop en verkoop, ongeacht waar de eindverantwoordelijkheid is belegd*. Informatiedeling is essentieel voor een efficiënt en effectief voorraadmanagement. Het is hierbij van belang dat het beleid binnen de organisatie breed gedragen wordt.

- *Stel relevante parameters zoals servicegraad, gewenste marge, gewenste omloopsnelheid en assortimentssamenstelling op hoger managementniveau vast en zorg ervoor dat deze worden gevolgd en periodiek geëvalueerd*. Zijn de uitgangspunten nog actueel en passen ze nog bij het huidige bedrijfsmodel?
- *Laat belangrijke afnemers regelmatig bezoeken door een accountmanager*. Duurzame samenwerking met aannemers zorgt voor inzicht in de te leveren producten.

Strategisch belang van de voorraad vraagt om actie!

Voor het bereiken van een optimaal voorraadniveau is het naar de organisatie doorvertalen en borgen van het strategische belang van de voorraad belangrijk. De genoemde aanbevelingen op dit vlak dragen bij aan de juiste 'waardering' van de voorraadpositie, zodat groothandels in staat zijn om efficiënter en effectiever met hun voorraad om te gaan.

1 Inleiding

Vorraden vormen in vrijwel alle gevallen een kenmerkende en daardoor essentiële asset voor de bedrijfsvoering van groothandels. Toch is het beeld dat voorraden door hogere managers vaak vooral als 'liability' worden gezien. Voorraden worden veel minder vaak als bron van opbrengsten gezien. Het is de vraag of dit in alle gevallen rationeel is en op de juiste uitgangspunten is gebaseerd.

Maar liefst 53% van de groothandels in bouwmaterialen is van mening dat de voorraadpositie 'te hoog' is ¹. Hiermee neemt de branche binnen de groothandel een koppositie in. Toch is dat waarschijnlijk vooral gebaseerd op gevoel. Ondanks het vermeende bedrijfseconomische succes van een zo laag mogelijke voorraad, is het belangrijkste doel van voorraadmanagement feitelijk het hebben van de 'juiste voorraad'. Hierbij komen vragen aan de orde als: hoe groot is het voorraadriscico van een artikel? Worden de kosten van de voorraad en de marge op artikelen en klanten eigenlijk wel voldoende gemeten en afgewogen? Welke afwegingen liggen ten grondslag aan een wijziging in de voorraadpositie? Met andere woorden, op welke wijze draagt de voorraadpositie werkelijk bij aan het lange termijn succes en onderscheidende vermogen van de bouwmaterialengroothandel?

De voorraadfunctie vormt de kern van de groothandel. Hierdoor is de voorraadpositie verweven met de commerciële koers en strategie. Dit vraagt aandacht van het hoger management voor de bijbehorende bedrijfsvoering. Dit rapport richt zich op het voorraadbeheer in de bouwmaterialengroothandel en is gebaseerd op het onderzoek 'Voorraadmanagement in de groothandel' dat door ING Economisch Bureau is uitgevoerd. Voor een uitgebreide analyse en verantwoording wordt verwezen naar de gelijknamige publicatie.

In hoofdstuk 2 zal allereerst een beschrijving gegeven worden van de branche en de belangrijkste trends waarmee de bouwmaterialengroothandels bij voorraadmanagement te maken hebben. Hoofdstuk 3 gaat in op de basis en typering van de voorraad, de voorraadstrategie en de financiële aspecten van voorraden. Tot slot wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op de 'drivers' van voorraadriscico, alsmede de beoordeling en de verantwoordelijkheid van de voorraadpositie.

¹ Bron: ING enquête strategisch voorraadmanagement

2 Brancheprofiel en ontwikkelingen

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de bouwmaterialengroothandel tegen het licht gehouden. Om het beeld compleet te maken komen ook de belangrijkste ontwikkelingen aan bod.

2.2 Functie en karakter van de bouwmaterialengroothandel

De Nederlandse groothandel in bouwmaterialen bestaat uit ca. 3.000 ondernemingen ² die gezamenlijk een omzet van ruim € 14 miljard behalen. Tot de afnemers behoren professionele bouw- en afbouwbedrijven, zoals aannemers tegelzetter, loodgieters, dakdekkers, installateurs, vloerenbedrijven en zzp'ers. Daarnaast wordt ook geleverd aan doe-het-zelf zaken.

Groothandel maakt als tussenschakel gebruik van product- en marktkennis

De groothandel vervult de functie van tussenstation in de productketen. Hierbij wordt product- en marktkennis ingezet om de goederenstroom op basis van de klantbehoefte naar tijd, plaats, hoe-

veelheid en hoedanigheid te 'transformeren'. Als tussenschakel heeft de bouwmaterialengroothandel normaliter minder leveranciers dan afnemers. Bovendien is er een relatief grote concentratiegraad aan inkoopzijde (tabel 2.1).

Afzetmarkt bouwmaterialengroothandel vooral Nederland

Gemiddeld wordt in de branche meer geïmporteerd dan geëxporteerd. De bouwmaterialengroothandel importeert met 53% van de totale inkoop meer dan gemiddeld. De export ligt met 20% van de omzet ³ juist op een lager niveau dan in andere branches. De komende jaren zal de handel met opkomende landen toenemen. Dit betekent dat het importaandeel verder zal stijgen. Opvallend is dat kleine bedrijven sterker international georiënteerd zijn dan de grote (figuur 2.1).

Voorraadmanagement vooral in de bouwmaterialengroothandel in het bijzonder van belang

Het verbinden van de fabrikant, de verwerkende industrie en de eindafnemer is in essentie de kernfunctie van de groothandel. Zo vormt de

Tabel 2.1 In- en verkoopprofiel van de bouwmaterialengroothandel

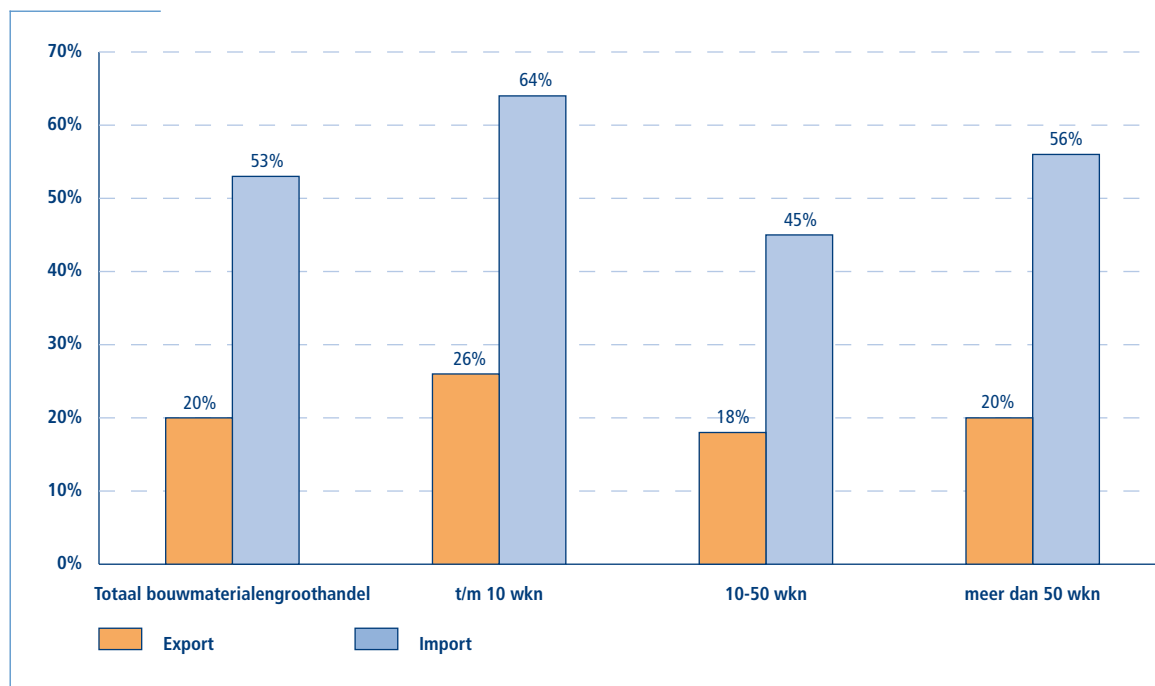
Exportaandeel	21%
Importaandeel	53%
Minder dan 50 leveranciers	54%
Meer dan 1000 afnemers	26%
Aandeel 10 grootste leveranciers in de inkoop	62%
Aandeel 10 grootste afnemers in de verkoop	33%

Bron: ING-Enquête voorraadmanagement in de groothandel

² Bron: CBS, groothandels met meer dan één werknemer

³ Bron: ING-enquête 'voorraadmanagement in de groothandel'

Figuur 2.1 Gemiddeld percentage ex- en importpercentage naar bedrijfsgrootte t.o.v. het totaal



Bron: ING Economisch Bureau

groothandel in bouwmaterialen de tussenschakel tussen de bouwmaterialenindustrie enerzijds en bouwbedrijven, detailhandel en zzp'ers anderzijds. Beschikbaarheid van de juiste voorraad op het juiste moment is een fundamenteel onderdeel van de dienstverlening van de groothandel.

Assortiment bouwmaterialen aanzienlijk groter dan in andere branches

Voorraden nemen in de groothandel voor bouwmaterialen van nature een belangrijkere positie in dan in andere groothandels. Waar 25% van de totale groothandel een assortiment groter dan 5.000 artikelen heeft, is dit voor de groothandel in bouwmaterialen bijna 45%. Dit vertaalt zich in relatief hoge voorraadposities met hogere kapitaalbeslagen en voorraadrisico's als gevolg. Hierop zal in hoofdstuk 3 en 4 uitgebreid worden ingegaan.

2.3 Ontwikkelingen in de branche

Omzetstijging in Nederlandse groothandel overtreft economische groei

De totale omzet van de groothandelssector zal in 2007 en 2008 naar verwachting met zo'n 7% per jaar toenemen hetgeen ruim boven de BBP groei ligt. Van uitschakeling van de groothandel of afnemende activiteit lijkt dus geenszins sprake. Gesteund door een gunstige ontwikkeling van de bouwproductie was de bouwmaterialen groothandel het afgelopen jaar een positieve uitschieter. De gemiddelde *brutowinst* bedroeg de afgelopen jaren ca. 4%-5% van de omzet ⁴.

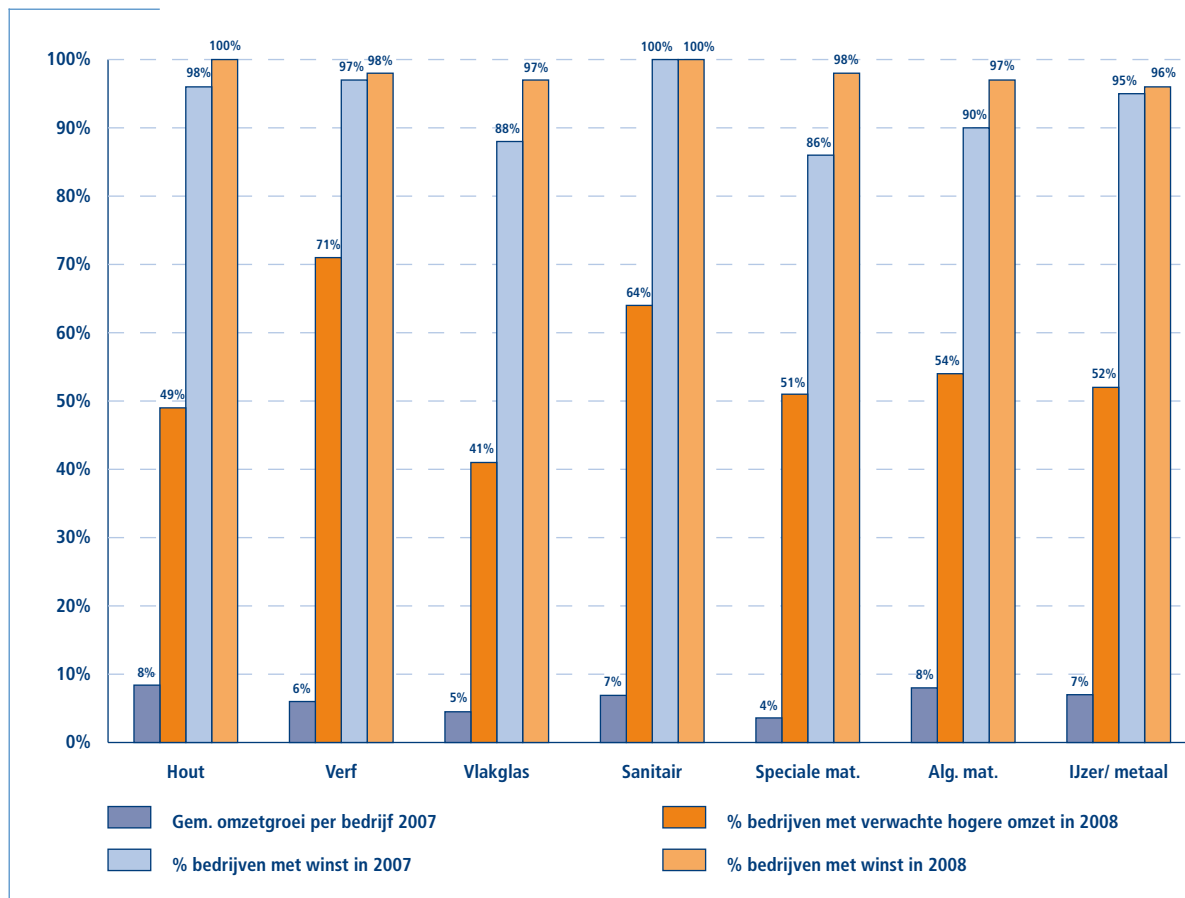
Grootste omzetgroei verwacht in verfgroothandels

Ook in kleine en middelgrote groothandels ontwikkelde de omzet zich in 2007 gunstig ⁵. De grootste gemiddelde omzetstijging van 8% deed zich voor bij de groothandels in hout en algemene

⁴ Bron: EIM Ondernemen in sectoren 2005/2006

⁵ KvK, ERBO-enquête 2007 (alleen bedrijven 2-49 werknemers)

Figuur 2.2 Ontwikkelingen in verschillende segmenten van bouwmaterialengroothandels, 2007-2008



Bron: ERBO 2007, KvK. Bewerkt door ING Economisch Bureau

materialen. Groothandels in speciale bouwmaterialen bleven met een omzetstijging van 4% hierop het verst achter. Voor 2008 verwacht ongeveer de helft van alle bouwmaterialengroothandels een verdere omzetstijging. Vooral verfegroothandels zien de ontwikkeling van de omzet voor 2008 positief in. Ruim 70% van deze bedrijven verwacht volgend jaar meer omzet te draaien. Ook zal de winstgevendheid naar alle waarschijnlijkheid in alle segmenten toenemen. De grootste stijging van het aantal bedrijven dat winst gaat maken is in het segment speciale materialen. In 2007 sloten 86% van deze bedrijven de boeken met een positief resultaat en in 2008 zal dit aantal naar verwachting zijn gestegen tot 98% (figuur 2.2).

Binnenstedelijke bouw neemt toe

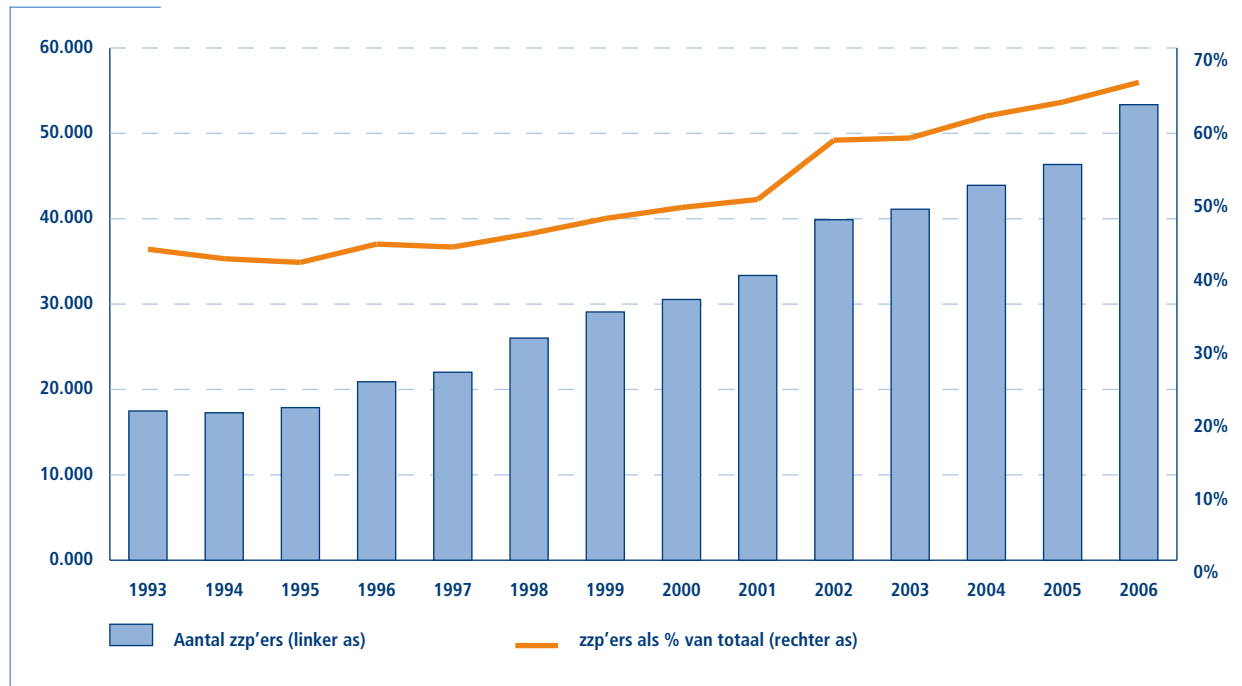
Voor de productie van meer woningen heeft de regering vooral ingezet op binnenstedelijke bouw.

Aannemers krijgen daarbij te maken met kleinere projecten, de steeds maar toenemende verkeersdruk in en rond grote steden en beperkte opslagmogelijkheden van bouwmaterialen. Just-in-time management bij de aanlevering van bouwmaterialen door de groothandel wordt daardoor steeds belangrijker. Dit leidt tot grotere voorraden bij de bouwmaterialengroothandel.

Toename aantal zzp'ers

Het aantal zzp'ers is de afgelopen 10 jaar meer dan verdubbeld in de bouw en bedraagt nu meer dan 53.000. Hun aandeel van het totale aantal bedrijven is gestegen van 42% in 1997 naar meer dan 65% in 2006 en zal naar verwachting verder doorstijgen (figuur 2.3). Dit toenemende aantal zzp'ers heeft ook invloed op de groothandel. Grote aannemers laten de inkoop van materialen steeds vaker over aan de kleine

Figuur 2.3 Aantal zzp'ers in de bouwnijverheid als % van het totale aantal bouwondernemingen, 1993-2006



Bron: CBS

zelfstandige. Zzp'ers hebben behoefte aan één groothandel, waar zij alle benodigde producten in één keer afnemen en zo zelf geen voorraad aan te hoeven houden (one-stop-shopping). Voor de groothandel impliceert dit dat het direct uit voorraad kunnen leveren steeds belangrijker wordt. Voorbeelden van groothandels die zich hierin gespecialiseerd hebben zijn Bouwmaat en Bouwmaterialengroothandel Logus in Zeeland en West-Brabant.

Arbeidstekorten nemen toe

Net als veel andere sectoren kampt de bouwmaterialengroothandel met vergrijzing en ontgroening. Het aantrekken van goed opgeleid personeel wordt moeilijker doordat de arbeidsmarkt krappert wordt waarbij vooral commerciële mensen met de benodigde vakkennis steeds moeilijker zijn te vinden. Bij het opvullen van deze arbeidsplaatsen kunnen bedrijven nieuw personeel werven onder ouder personeel in de bouw. Zij beschikken over de benodigde vakkennis en willen vaak zelf de bouw verlaten omdat de werkzaamheden daar voor hen te zwaar zijn geworden. De sector kan

daarnaast aantrekkelijker worden gemaakt door de arbeidsvoorwaarden te moderniseren. Door het opnemen van een ouderenbeleid, verbreden van de opleidingsmogelijkheden en accepteren van parttime werk kunnen extra arbeidskrachten naar de bouwmaterialengroothandel getrokken worden.

Schaalvergroting zet zich voort

Het proces van schaalvergroting zal zich de komende jaren voortzetten. Grootste voordelen zijn meer budget beschikbaar voor innovaties en marketing en een grotere inkoopkracht waardoor lagere inkooprijzen bedongen kunnen worden. Voor schaalvergroting wordt in de bedrijfstak veelal de voorkeur gegeven aan overnames dan aan het zelfstandig openen van nieuwe vestigingen. Dit komt doordat Nederland al een fijnmazig netwerk van verkooppunten heeft. Met nieuwe vestigingen moet een positie in de markt worden verworven met bijvoorbeeld prijsacties en daar zijn de marges van gemiddeld 4% van de omzet te dun voor. Recente overnames als de Houthandel Haak in Axel en bouwmaterialengroothandel Budé

in Maastricht door Jongeneel en de overname van het Amsterdamse Van Keulen door 's werelds grootste bouwmaterialenconcern St. Gobain bevestigen dit beeld.

Stijgende grondstofprijzen zetten marges onder druk

Groothandels in bouwmaterialen zijn gevoelig voor stijgende grondstofkosten doordat de inkoopwaarde van de omzet bijna 80% bedraagt. Hogere inkoopkosten hebben hierdoor een groot effect op de nettowinst. De afgelopen jaren zijn grondstofkosten met tientallen procenten per jaar

gestegen. Door de scherpe prijsconcurrentie is het vaak lastig deze prijsstijgingen door te berekenen. Groothandels met een lagere omloopsnelheid van de voorraad dan concurrerende bedrijven hebben echter tijdelijk kunnen profiteren van een goedkopere inkoop. Dit zegt echter niet dat dit deze hier ongestraft mee kunnen doorgaan. Bij een daling van de grondstofprijzen komen deze groothandels met dure voorraden te zitten die dan met verlies verkocht moeten worden. Deze en andere aspecten voor de voorraadstrategie komen in de volgende hoofdstukken uitgebreid aan bod.

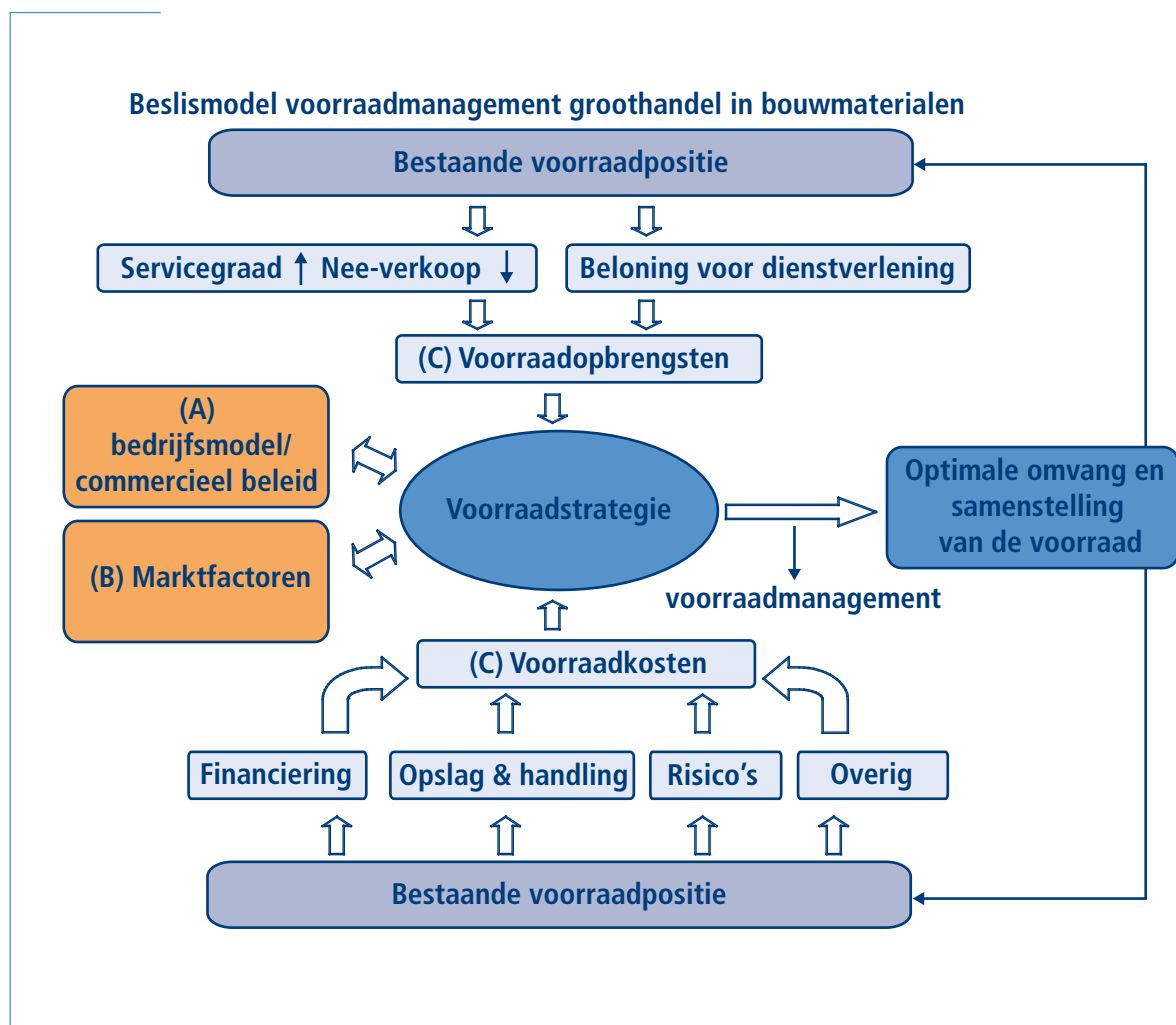
3 Voorraadmanagement in de bouwmaterialengroothandel

3.1 Inleiding

Vorraden zijn het verbindingspunt van inkoop en verkoop in de groothandel. Door voorraden te houden wordt de transformatie van goederenstromen mogelijk gemaakt. Voorraden staan zo aan de basis van de waardecreatie en vragen om aandacht voor voorraadmanagement op strategisch niveau.

Figuur 3.1 geeft de verschillende bouwstenen die de basis vormen voor de 'voorraadstrategie' en uiteindelijk de optimale omvang en samenstelling van de voorraad bepalen (paragraaf 3.2). Zo zijn A. het bedrijfsmodel/commerciële beleid en B. marktfactoren belangrijk en dienen C. kosten en opbrengsten van de voorraad te worden bepaald. Het management staat voor de taak de juiste voorraadpositie te bereiken.

Figuur 3.1 Bouwstenen ('drivers') van voorraadmanagement



Bron: ING Economisch Bureau

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens de basis en typering van de voorraad, de voorraadstrategie en de financiële aspecten van voorraden aan de orde. Primair staat de bouwmaterialengroothandel op micro-niveau centraal.

3.2 Grondslag en typering van de voorraad

'Voorraden zijn het elastiek tussen de dynamiek in de vraag van klanten en de (on)mogelijkheden van de leveranciers'. Citaat: Prof. Dr. W. Ploos van Amstel ⁶

Een groot deel van de groothandel in bouwmaterialen ontleent haar bestaansrecht aan de voorraadfunctie. Deze rol zal verstevigd worden door de toename van binnenstedelijke bouw (hoofdstuk 2). Bij binnenstedelijke bouw is maar beperkte ruimte voor opslag van bouwmaterialen waardoor deze functie vaker bij de groothandel zal worden belegd. Voorraden zijn in beginsel dan ook noodzakelijk om allerlei onzekerheden en imperfecties in de bouwketen van grondstof tot aannemer te kunnen opvangen (aanlever- en vraagonzekerheid). Onzekerheden kunnen zich zowel aan inkoopzijde als aan verkoopzijde voordoen. Zo kan er een verstoring optreden bij de levering van een product door een grondstoftekort bij de fabrikant of vertraging in het transport naar het distributiecentrum, maar kan ook de vraag plotseling sterk stijgen of een fluctuerend verloop laten zien.

Voorraden: asset of liability?

'Voorraden zijn zowel kans als bedreiging', wordt in de praktijk vaak gezegd. Een optimale omvang en samenstelling van de voorraad draagt bij aan een beter rendement van de onderneming. De afweging van het rendement tegen kosten (o.a. kapitaal- en risicokosten) is nauw verbonden met de strategie van de groothandel. De belangrijkste strategische vragen die bij structurele wijzigingen in de voorraadpositie aan de orde komen, zijn:

- Welke klantengroepen worden bediend?
- Hoe breed en diep dient het assortiment te zijn?
- Hoeveel kapitaal is beschikbaar voor investering in de voorraad?
- Welke artikelen dienen direct uit voorraad te worden geleverd?
- Waar wordt de eindverantwoordelijkheid voor de voorraadpositie belegd?

Voorraadgerelateerde doelstellingen kunnen een financieel of juist meer kwalitatief karakter hebben (zoals continuïteit van een bepaald product). Bij de verschillende bouwstenen worden de volgende factoren overwogen:

A. Bedrijfsmodel/commercieel beleid

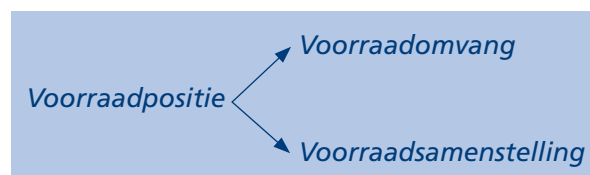
- beoogde servicegraad;
- omzet- en bruto winstmargedoelestellingen op artikel- en klantniveau;
- aantal orders dat direct uit voorraad geleverd moet kunnen worden;
- totaal aantal artikelen en wisselingen in het assortiment;
- meest economische bestelgrootte.

B. Marktfactoren

- vraag en aanbod van een artikel (vraagzekerheid/aanleveronzekerheid).

C. Financiële factoren

- voorraadkosten (waaronder kosten van voorraadrisico's) en voorraadopbrengsten;
- gerealiseerde bruto winstmarge van een artikel/klant;
- omzetsnelheid van een artikel.



⁶ Hoogleraar logistiek aan o.a. de Ned. defensie academie, Universiteit Wijnrode. Bron: managementsite.nl 20/03/07

Tabel 3.1 Gemiddelde verdeling opslagduur van de voorraad naar bedrijfsgrootte

	t/m 10 wkn	10 t/m 50 wkn	> 50 wkn
Maximaal 1 week	24%	21%	13%
2 weken tot 1 maand	36%	39%	22%
Langer dan 1 maand	40%	40%	65%

Bron: ING-enquête voorraadmanagement in de groothandel

3.2.1 Voorraadomvang

Groothandels in bouwmaterialen negatief over eigen voorraadpositie

De groothandel in bouwmaterialen heeft een hogere voorraadpositie dan gemiddeld in de groothandel. Dit komt onder meer door de relatief lange opslagduur van de voorraad. Voorraden liggen gemiddeld ca. 50 dagen op voorraad. Deze opslagduur loopt op naarmate het bedrijf groter is (tabel 3.1). Daarnaast is de voorraadpositie in 70% van de bedrijven de afgelopen drie jaar gestegen. Hoewel dit in lijn is met de algemene trend, is de stijging groter dan bij groothandels in andere segmenten. Dit heeft te maken met de gunstige ontwikkeling van de bouw in deze periode. Ook zijn de prijzen van verschillende bouwgrondstoffen (metaal, hout, kunststof e.a.) de afgelopen jaren sterk opgelopen. Hierbij treedt bovendien schaarste op in de markt, zodat groothandels mogelijk strategische voorraden hebben aangelegd. Afgezien van het prijs- en omzetteffect zijn voorts de volgende oorzaken voor de stijgende voorraadpositie aan te wijzen:

- Leveranciers zijn steeds meer in opkomende landen gevestigd. Hierdoor is de gemiddelde levertijd, bestelhoeveelheid en aanleveronzekerheid toegenomen. De veiligheidsvoorraad is hierdoor gestegen.
- Groothandels profileren zich steeds meer met een hoge servicegraad. Bovendien zijn groothandels steeds meer andere activiteiten (zoals assemblage, ompakken en herpakken) gaan ondernemen. Dit leidt vaak tot een stijging van het voorraadniveau.

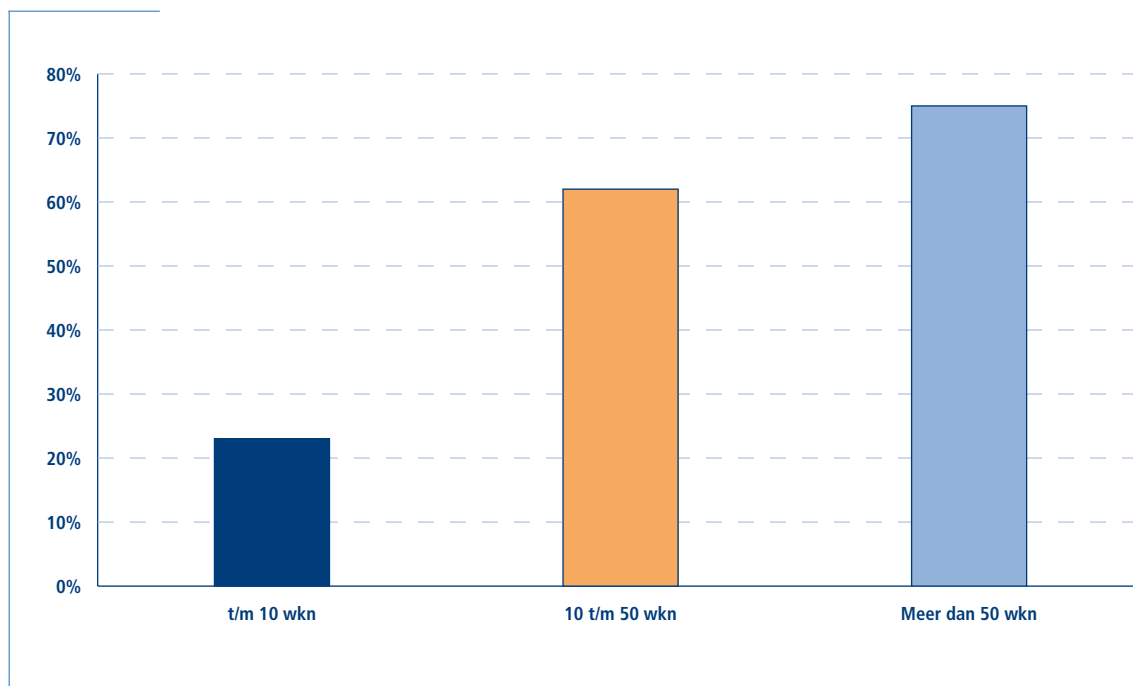
- De groei van de binnenstedelijke bouw vraagt in een toenemende mate om *just-in-time* levering. Hierdoor zijn de voorraden van de bouw afgenomen doordat er minder ruimte is voor opslag op de bouwplaats. De groothandel is bij uitstek de plaats waar deze voorraden neerslaan.
- De gemiddelde assortimentsgrootte neemt toe door steeds grotere productdiversiteit.

Duidelijk is dat een gestegen voorraadpositie gezien kan worden als een verhoogde graad van dienstverlening. Een gestegen voorraad is dus niet per definitie 'slecht', maar afhankelijk van het waarde creërende vermogen van de extra voorraad.

Wel maakt de gestegen voorraadpositie de uitdaging groter om de voorraadpositie zo dicht mogelijk te laten aansluiten bij de doelstellingen van de groothandel. In de praktijk blijkt de gewenste voorraadpositie niet eenvoudig realiseerbaar. 53% van de groothandels in bouwmaterialen beoordeelt de voorraad dan ook als 'te hoog' (tabel 3.1). Hierbij zijn groothandels met meer dan 50 werknemers het meest negatief over de voorraadpositie (figuur 3.2). Dit komt door de aanzienlijk grotere assortimenten en de daarmee samenhangende langere opslagduur van de voorraad (paragraaf 3.2.2).

De veiligheidsvoorraad is voor de groothandel vrijwel altijd de ondergrens van het voorraadniveau. Deze minimumomvang wordt o.a. gebaseerd

Figuur 3.2 Beoordeling voorraadpositie groothandel in bouwmaterialen 'te hoog', naar bedrijfsgrootte 2007



Bron: ING Enquête voorraadmanagement in de groothandel

op de beoogde servicegraad ⁷, die bij levering doorgaans van 80% tot 98% varieert. Het vaststellen van de servicegraad is een strategische en commerciële beslissing.

3.2.2 Voorraadsamenstelling

De voorraadsamenstelling heeft verschillende dimensies. Zo kan een voorraad bestaan uit 'langzaamlopers' en 'snellopers' en kan sprake zijn van een 'breed assortiment' (veel verschillende producten) of een 'diep assortiment' (veel verschillende varianten van één product). Naast de relatief lange

opslagduur is de samenstelling van de voorraad een reden dat de voorraadpositie bovengemiddeld is. In 44% van de gevallen heeft het assortiment een omvang van meer dan 5.000 artikelen (tabel 3.2). Onder grote bouwmaterialengroothandels met een omzet van minimaal € 50 mln. komen assortimenten groter dan 20.000 artikelen voor. Tegelijkertijd is het assortiment met 11% wisseling per jaar duidelijk stabielier dan in andere sectoren.

Tabel 3.2 Voorraadsamenstelling in de groothandel voor bouwmaterialen ten opzichte van de totale groothandel

	Bouwmaterialen GH	Totaal GH
Assortiment > 5.000 artikelen	44%	25%
Aandeel direct uit voorraad geleverde artikelen	62%	60%
Aandeel van het assortiment dat jaarlijks wisselt	11%	20%

Bron: ING Enquête voorraadmanagement in de groothandel

⁷ De servicegraad wordt gedefinieerd als de mate waarin de groothandel in staat is om een orderregel (gedeeltelijk) op tijd uit te leveren.

Onderscheid op basis van leveringsfrequentie loont

Voor indeling van het assortiment kan de zogenaamde ABC-classificatie worden toegepast. Hiermee is de groothandel in staat om een onderverdeling te maken naar belangrijke en minder belangrijke artikelen. Gezien de assortimentsgrootte is dit voor de bouwmaterialen groothandel een belangrijk thema. Op deze wijze kan een gedifferentieerde servicegraad aan snellopers (A-artikelen) en langzaamlopers (C-artikelen) worden toegekend en kan op artikelniveau een onderverdeling naar leverfrequentie en brutomarge worden gemaakt. Aangezien de leverfrequentie van bouwmaterialen sterk uiteen kan lopen is regelmatig overleg tussen de financiële en operationele afdeling hiervoor belangrijk. Zo worden bepaalde soorten cement en hout vaak hoog frequent geleverd, terwijl afwijkende maten van bijvoorbeeld sanitair laag frequent worden geleverd. Door de ABC-classificatie toe te passen, kunnen de 20% van de artikelen die 80% van de omzet of brutomarge vormen, onderscheiden worden.

Beperken assortiment aanknopingspunt tot effectief voorraadmanagement

62% van het assortiment wordt direct uit voorraad geleverd. In tegenstelling tot de uitbreiding hiervan, waar door marketing en verkoop om wordt gevraagd, heeft juist het beperken van het assortiment voorraadtechnisch grote voordelen. Assortimenten worden overzichtelijker als er minder keuze is. Bovendien dalen de voorraadkosten.

Onderzoek heeft aangetoond dat de negatieve effecten van een artikelsanering op korte termijn groter zijn dan op lange termijn ⁸. Om omzetting door nee-verkopen te beperken is het belangrijk dat de assortimentssamenstelling duidelijk (vooraf en bij wijziging) naar klanten wordt gecommuniceerd. Uiteindelijk blijken klanten toch gevoelig te zijn om de overstap op een alternatief artikel te maken ⁹. Hierdoor wordt de groothandel in staat gesteld om rekening te houden met het rendement op artikel- en klantniveau.

3.3 Voorraadkosten en kapitaalbeslag

Voorraden brengen onvermijdelijk kosten met zich mee. Teveel reductie van de voorraad, teneinde de kosten te minimaliseren, kan de opbrengsten aantasten. Anderzijds leidt uitbreiding van de voorraad tot extra voorraadkosten, maar in principe ook tot extra opbrengsten. In beide gevallen dient een zo goed mogelijke kosten/baten afweging te worden gemaakt.

De vraag ‘wat kost het houden van voorraad?’ blijkt niet eenvoudig te beantwoorden. Zo loopt het in de literatuur genoemde gemiddelde percentage directe voorraadkosten uiteen van ruim 10% tot 25% (figuur 3.3) van de kostprijs van een verhandeld product ¹⁰. De componenten die van invloed zijn op de kosten van voorraad worden vaak gedefinieerd als de kosten van *rente (kapitaal)*, *ruimte* en *risico*. Daarnaast zijn er administratieve kosten (opgenomen onder overige kosten).

Figuur 3.3 Schatting gemiddelde directe voorraadkosten in percentage van de inkoopprijs

Kapitaalkosten	9%-15%
Ruimte (Opslag) & handlingskosten	3%-6%
Risicokosten	5-12%
	<hr/>
	25%

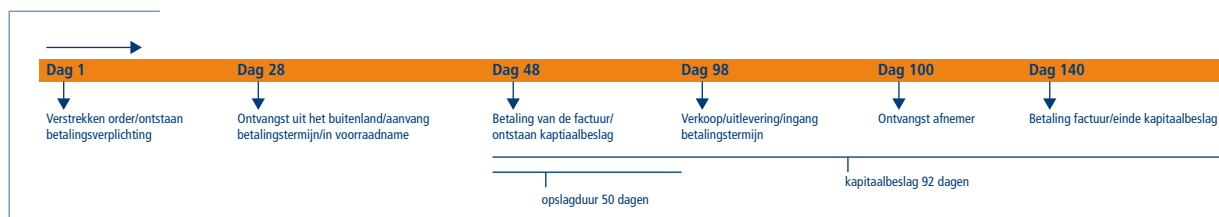
Bron: Schatting Ir. P.P.J. Durlinger/ING Economisch Bureau

⁸ Marketing tribune 07/08/07 ‘merkentrouw en out-of-stock’

⁹ Bron: Boer & Croon ‘Lost sales’

¹⁰ INL Logistiek 4/2007/IIT Logistiek 01/03/05

Figuur 3.4: Voorbeeld schematische weergave 'cash to cash cycle'



Bron: ING Economisch Bureau ¹⁴

Rente- en risicokosten beslaan samen het grootste deel van de voorraadkosten en deze componenten zullen hieronder besproken worden.

3.3.1 Kapitaal

Kapitaalkosten meer dan alleen rentekosten

In de groothandel voor bouwmaterialen zijn de kosten van werkkapitaalbeslag ¹¹ meestal de grootste kostenpost van voorraden. Hoe hoger de kostprijs van de voorraad hoe groter het kapitaalbeslag. Dit wordt nogal eens onderschat. De begrippen rentekosten en kapitaalkosten worden in de praktijk ten onrechte door elkaar gebruikt. 'Rentekosten' vormen de werkelijke rentekosten van het kapitaalbeslag, terwijl de 'kapitaalkosten' op het te behalen rendement zijn gebaseerd. Als 'opportunity costs' ¹² of 'return on investment' ¹³ worden fictieve rekenpercentages tot ruim boven de 10% gehanteerd. Grofweg de helft van de totale voorraadkosten kunnen zo verklaard worden. Voor efficiënt voorraadmanagement én adequate beprijzing is inzicht in kapitaalkosten dus van groot belang.

Op het moment dat een levering wordt betaald, ontstaat het kapitaalbeslag. Dit moment valt overigens meestal niet samen met het moment waarop de groothandel risico over de voorraden gaat

lopen. Dit gebeurt immers wanneer de koopovereenkomst is gesloten en daarmee de betalingsverplichting is ontstaan.

Vorraden hebben verschillende financieringsbronnen

Het kapitaalbeslag dat gepaard gaat met voorraadvorming dient gefinancierd te worden met eigen vermogen (interne financiering) of vreemd vermogen (externe voorraadfinanciering). Kapitaal is per definitie schaars, hetgeen de omvang van de voorraad maximeert.

Kapitaalbeslag beperken, betekent 'Cash to cash cycle' verkorten

De 'cash to cash cycle' geeft de periode weer die ligt tussen het moment waarop liquide middelen worden geïnvesteerd in voorraden tot het moment waarop de liquide middelen weer 'vrijkomen' door betaling van de debiteur. Teneinde de kapitaalkosten te verminderen zal de 'cash to cash cycle' van de groothandel moeten worden verkort (figuur 3.4). De volgende variabelen zijn hierop van invloed:

- betalingstermijnen crediteuren en debiteuren (betalingscondities);
- leveringstermijn aan- en afvoerzijde;
- opslagduur van de voorraad.

¹¹ werkkapitaal wordt eenvoudig gedefinieerd als voorraden + debiteuren -/- crediteuren

¹² Wat was het rendement geweest als de onderneming het geld niet in voorraad had geïnvesteerd, maar dit op een andere wijze zou hebben aangewend?

¹³ Kapitaalkosten bedragen gemiddeld naar schatting ca. 12%, Bron: Ir. P.P.J. Durlinger

¹⁴ Uitgangspunten: betalingstermijn debiteuren: 40 dagen, crediteuren 20 dagen, betaling na ontvangst, opslagduur voorraad 50 dagen (omzetsnelheid 6), leveringstermijn buitenland 28 dagen, afleveringstermijn binnenland 4 dagen. (Bron: Atradius/enquête voorraadmanagement).

Figuur 3.5 Terugdringen opslagduur verhoogt winst met 5%

Rentetarief	7%	
Gemiddelde winst bouwmaterialen GH	4% van de omzet	
Gemiddelde omzet per groothandel in €	4.500.000	
Opslagduur voorraad in dagen	50	40
Voorraadpositie in €	625.000	500.000
Rentekosten voor wijziging in €	43.750	35.000
Winst voor belasting in €	180.000	188.750
Winststijging door afname opslagduur	4,86%	

Bron: ING Economisch Bureau

De lengte van de *cash to cash cycle* hangt onder andere af van de samenstelling van de klantportefeuille en de aard van de producten. De opslagduur neemt vaak het grootste gedeelte van de *cash to cash cycle* in beslag en bedraagt gemiddeld ca. 50 dagen. Vervolgens wordt een factuur door binnenlandse afnemers na gemiddeld 40 dagen betaald. De *cash to cash cycle* is bij bouwmaterialengroothandels over het algemeen langer dan bij andere groothandels in verband met de langere opslagduur van bouwmaterialen. Dit verschil kan oplopen tot 30 dagen. Daarentegen heeft de sterke focus op de binnenlandse markt een positieve invloed omdat Nederlandse afnemers over het algemeen sneller betalen ¹⁵. De relatief lange opslagduur, maakt het houden van voorraad extra kostbaar. Hierdoor is het belangrijk scherp te letten op de opslagduur. Figuur 3.5 laat zien dat de winst voor belasting bij een reductie van de opslagduur van 10 dagen, alleen al door verlaging van de kapitaal(rente)kosten met bijna 5% kan worden verhoogd. Indien dit bij een gelijkblijvende omzet (servicegraad) niet realistisch is, betekent dit in ieder geval dat verkorting van de opslagduur met één dag ook al 0,5% extra winst oplevert.

Factoring of korting voor contante betaling het overwegen waard

De *cash to cash cycle* kan ook verkort worden door ervoor te zorgen dat het verkoopopbrengsten sneller geïncasseerd worden. Een mogelijkheid hiervoor is factoring. Hierbij wordt de debiteurenpositie overgedragen aan een financiële instelling en vervolgens bijvoorbeeld op dagbasis aan de groothandel bevoorschot. Op deze valt de gemiddelde betalingstermijn (leverancierskrediet) van 40 dagen weg. Een andere mogelijkheid is het verstrekken van een korting voor contante betaling aan crediteuren. Dit kan een financieel interessante mogelijkheid opleveren en is afhankelijk van de condities en liquiditeitspositie van de onderneming het overwegen waard.

Naast de kapitaalkosten van leverancierskrediet worden kosten van non-betaling gemaakt. Gemiddeld is 2% tot 6% ¹⁶ van de debiteuren van Nederlandse ondernemingen dubieus. Een kredietverzekering kan dit risico voor binnen- en buitenland afdekken.

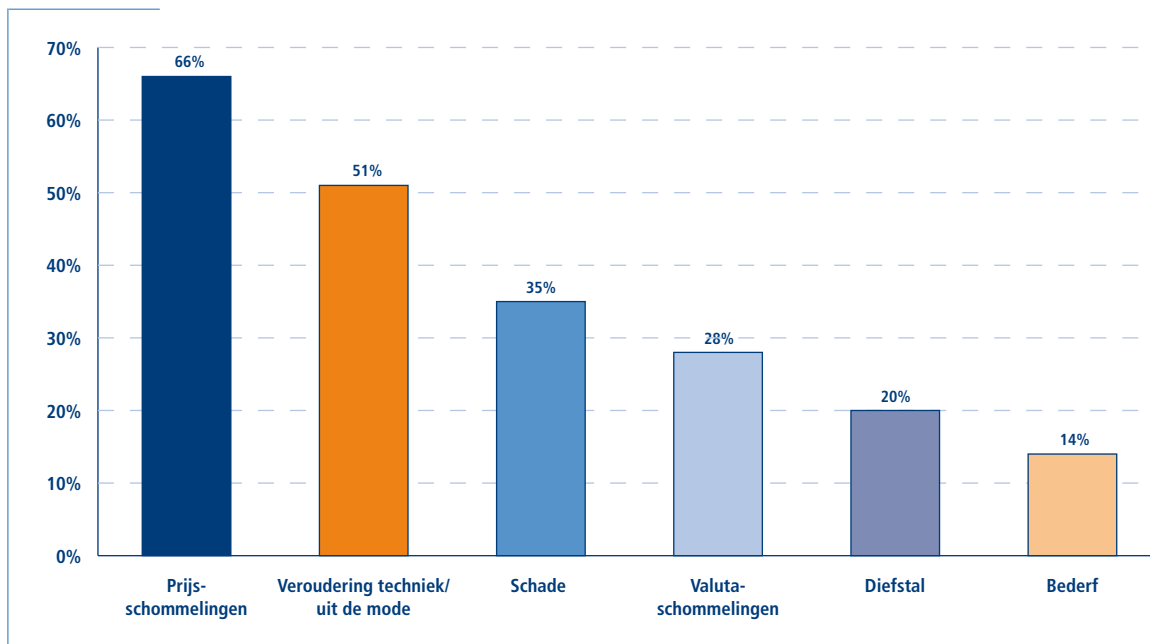
3.3.2 Risico's

Risicokosten van voorraden kunnen worden onderverdeeld in kosten van prijs- en valutaschommelin-

¹⁵ De gemiddelde betalingstermijn binnen Nederland bedraagt 31 dagen, voor het buitenland is dit 45 Bron: Atradius.

¹⁶ Bron: Nyfer 2004

Figuur 3.6 Belangrijkste risicofactoren in de groothandel in bouwmaterialen



Bron: ING Economisch Bureau

gen, incurantheid (bederf, veroudering door technische ontwikkeling of mode), schade en diefstal. Meestal is het risico van incurantheid de grootste risicokostenpost ¹⁷. Afgezien van de voorraad incurant die voor eigen rekening komt, hebben groothandels veelal de mogelijkheid zich tegen risico's in te dekken door middel van een verzekering. In dat geval vormt de premie de kostenpost. De stijgende grondstofprijzen van onder andere hout hebben het afgelopen jaar een positief effect gehad op het resultaat doordat de aangehouden voorraden tegen een lagere prijs zijn ingekocht.

Prijsschommelingen en veroudering zijn de belangrijkste risico's voor de groothandel in bouwmaterialen (figuur 3.6). Ruim 65% van deze bedrijven geeft aan in enige of hoge mate onderhevig te zijn aan prijsrisico, meer dan de helft van de groothandels ondervindt last van veroudering of het uit de mode raken van de voorraad. Bederf komt in de groothandel voor bouwmaterialen gezien de aard van producten nauwelijks voor.

3.4 Rendement op de voorraad

Strategisch voorraadmanagement laveert tussen 'lean' en 'responsive'

In de financiële analyse wordt de opbrengstenkant van de voorraad ten onrechte vaak onderbelicht. Tegenover de besproken kosten en risico's staan ontegenzeggelijk opbrengsten, hoewel deze op het eerste gezicht wellicht niet direct meetbaar zijn. Met deze benadering wordt de aandacht gevestigd op het verhogen van de opbrengsten in plaats van het zich voortdurend concentreren op kostenreductie. Zo kunnen extra voorraden een vorm van dienstverlening aan leveranciers of afnemers zijn, waarmee extra marge wordt verdiend. Een reductie van de 'nee-verkopen' (door verhoging van de servicegraad) levert extra opbrengsten op. Het volledig uitsluiten van nee-verkopen in de groothandel voor bouwmaterialen is bedrijfseconomisch niet verantwoord, dit zou tot onacceptabel hoge voorraadposities leiden. Om deze reden wordt in de praktijk vaak gekozen voor 95% tot 99% leveringsbetrouwbaarheid.

¹⁷ De kosten bedragen gemiddeld naar schatting ca. 8% van de inkoopprijs. Bron: Ir. P.P.J. Durlinger

Kader 3.1 Alleen voorraadhoogte niet bepalend voor winstgevendheid

Geen negatieve relatie tussen voorraadhoogte en winstgevendheid

Uit onderzoek van de Universiteit van Pennsylvania, waarin 722 bedrijven uit acht sectoren zijn opgenomen, blijkt dat uitsluitend voorraadhoogte niet bepalend is voor de winstgevendheid van een onderneming. In sommige sectoren geldt zelfs; hoe meer voorraad, hoe beter. Hierdoor stelt men de 'bronnen' veilig ten koste van concurrenten (dit speelt bij groothandels in grondstoffen en ijzerwaren). Hoewel het aanhouden van voorraden geassocieerd wordt met werkkapitaalbeslag, veroudering en opslagkosten bestaat er geen negatieve relatie tussen de hoeveelheid voorraad en de (toekomstige) winstgevendheid van een onderneming. Er is wel een relatie tussen winstgevendheid en de snelheid waarmee een onderneming haar voorraden kan laten toe- of afnemen als gevolg van veranderingen in vraag. Ondernemingen die sneller konden reageren op veranderingen in de verkoop, de vraagonzekerheid en de levertijden door hun voorraden aan te passen, behaalden een hoger rendement.

Bron: S. Roumiantsev/S. Netessine University of Pennsylvania, 'Inventory Management: A Way to give it a grade'

Als de voorraden te hoog zijn, neemt de inefficiëntie toe (hogere incurantie en toenemend kapitaalbeslag). Als de voorraden te laag zijn, wordt het risico op nee-verkopen (gederfde inkomsten) groter. Een lage voorraad hoeft echter niet altijd de beschikbaarheid te schaden en daarentegen is een hoge voorraad niet per definitie negatief. Het gaat erom dat een bedrijf de 'goede' voorraad heeft. Hier de uitdaging van 'lean' vs. 'responsiveness'.

Het is goed denkbaar dat een groothandel door de hogere servicegraad in staat is om nieuwe klanten aan te trekken. Het direct uit voorraad kunnen leveren van bouwmaterialen kan een opstap zijn naar uitbreiding van de activiteiten, die voorraadgerelateerd zijn. Een voorbeeld hiervan is het verrichten van *value added logistics* (VAL), zoals assemblage, ompakken en transport.

Tot slot kan speculatie door het aanleggen van een strategische voorraad leiden tot extra resultaat op voorraden. Dit verschijnsel heeft zich de afgelopen jaren voorgedaan bij groothandels voor bouwmaterialen.

Metten van voorraadprestaties

Om de hoogte en de dynamiek van de voorraad te kunnen meten en beoordelen, zijn kengetallen een belangrijke bron van informatie. De meest gebruikte kengetallen zijn omloopsnelheid en opslagduur van de voorraad. De omloopsnelheid van de groothandels in bouwmaterialen ligt tussen 4 en 8 ¹⁸. Dit is lager dan het gemiddelde van de groothandel, dat rond 10 ligt. Dit komt doordat de opslagduur van bouwmaterialen doorgaans aanzienlijk langer is dan van bijvoorbeeld consumentenproducten en levensmiddelen. Naarmate de brutomarge op een artikel kleiner is, wordt het steeds belangrijker om de directe kosten van de voorraad te verlagen en de omloopsnelheid te verhogen. Hierbij geldt hoe lager de brutomarge, hoe hoger de omloopsnelheid (verkoopvolume) dient te zijn.

Een belangrijk concept bij de analyse en het bewaken van de marge en omloopsnelheid *per artikel* is het zogenaamde 'earn' x 'turn'-principe. Hiermee is de groothandel in staat te meten met welke artikelen de winst werkelijk wordt gegenereerd (figuur 3.7).

¹⁸ Bron: ING Enquête voorraadmanagement in de Groothandel

Figuur 3.7 Het effect van het 'Earn x turn-principe' uitgewerkt

Earn x turn-principe:

totale brutomarge per artikel = brutomarge x omloopsnelheid

Voorbeeld: prijs per artikel € 10, jaarmzet 50.000 artikelen

I: Lage brutomarge, hoge omloopsnelheid

Brutomarge = € 1, gemiddelde voorraad = 5.000 artikelen

Totale brutomarge per artikel in voorraad = € 1 x € 500.000 / 50.000 = € 10 per artikel

II: Hoge bruto marge, lage omloopsnelheid

Brutomarge = € 4, gemiddelde voorraad = 25.000 artikelen

Totale brutomarge per artikel in voorraad = € 4 x 500.000 / 250.000 = € 8 per artikel

Bron: ING Economisch Bureau

4 Voorraadrisico, beoordeling en eindverantwoordelijkheid

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de voorraadpositie van de bouwmaterialengroothandel belicht vanuit één van de genoemde drivers van strategisch voorraadmanagement, het *externe voorraadrisico* en de daaruit voortvloeiende kosten. Vervolgens wordt ingegaan op de besluitvorming en eindverantwoordelijkheid. Tot slot worden de belangrijkste bevindingen uit de enquête samengevat.

Extern voorraadrisico wordt gedefinieerd als de ongewogen som van prijsrisico, valutarisico en verouderingsrisico. Dit zijn tevens de belangrijkste voorraadgerelateerde risico's. De oorzaak van deze risico's komt van buitenaf. Dit betekent dat het risico zelf (prijs- en valutaontwikkeling, veranderende wensen van de klant en technische vooruit-

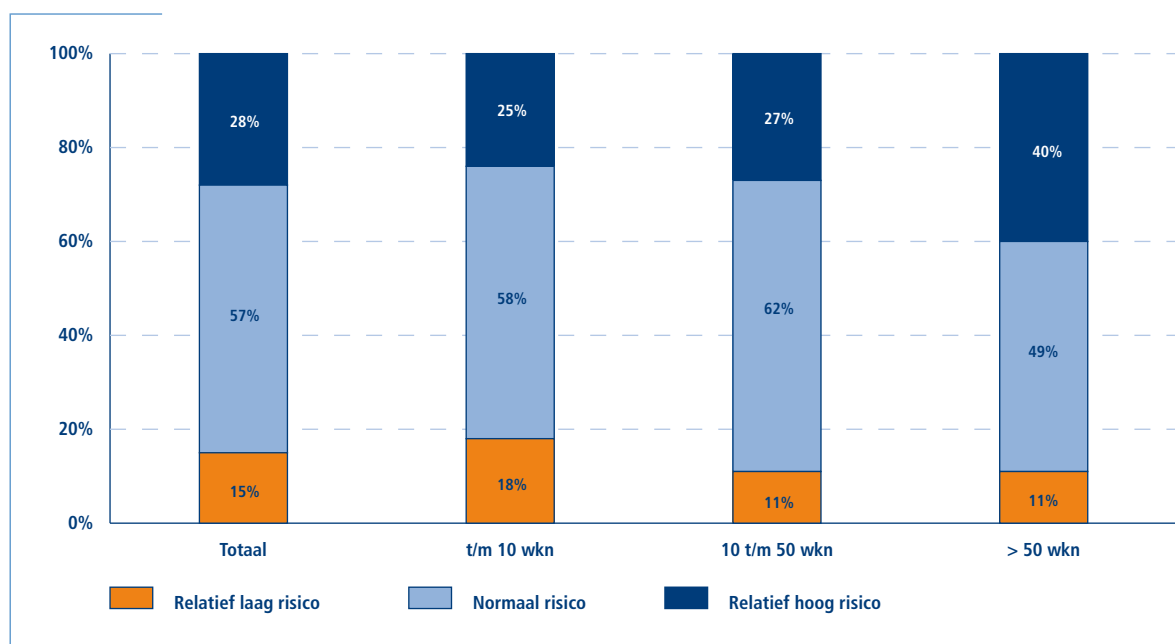
gang) niet te beïnvloeden is. Waar in het vervolg wordt gesproken over voorraadrisico wordt extern voorraadrisico bedoeld.

4.2 Relevante kenmerken

Voorraadrisico sterk branche afhankelijk

Gemiddeld 28% van alle groothandels loopt naar eigen zeggen een hoog extern voorraadrisico. Binnen de groothandel voor bouwmaterialen is deze groep met 19% kleiner. Met 69% geeft het leeuwendeel hier aan een gemiddeld voorraadrisico te lopen (figuur 4.1). Dit is verklaarbaar doordat de groothandel in bouwmaterialen slechts beperkt exporteert en grotendeels inkoop uit andere EU-landen waardoor onder andere het valutarisico relatief laag is.

Figuur 4.1 Verdeling waargenomen voorraadrisico naar bedrijfsgrootte van bouwmaterialengroothandels



Bron: ING Economisch Bureau

4.2.1 Bedrijfs grootte

Aandeel voorraadrisico 'hoog' stijgt sterk met de bedrijfs grootte

Uit de verdeling naar bedrijfs grootte blijkt dat het waargenomen voorraadrisico oploopt naarmate de groothandel meer werknemers in dienst heeft. Waar kleine groothandels in 8% van de gevallen vinden dat het voorraadrisico hoog is, loopt dat percentage op tot 35% bij de grote groothandels in bouwmaterialen. Dezelfde ontwikkeling is overigens zichtbaar naarmate de bedrijfsomzet toeneemt. Dit impliceert dat kleine groothandels een kleiner voorraadrisico percipiëren of kennen. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aanwijsbaar:

- Kleine groothandels hebben vaak kleinere assortimenten en zijn in staat om sneller in te spelen op de voortdurend veranderende omgeving. Het risico van incurantie neemt hierdoor af.
- Kleine ondernemingen beperken zich tot de kernactiviteiten en kunnen door hun omvang relatief snel van relaties wisselen en hun transacties (inkoop, verkoop) flexibeler inrichten.

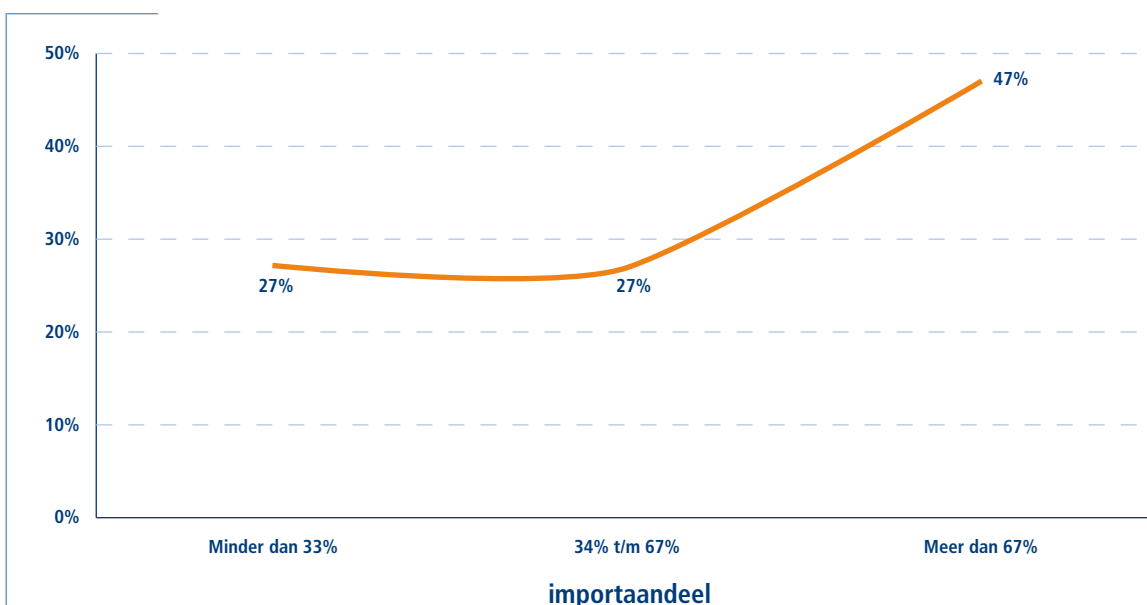
- Bij grote groothandels is de voorraadfunctie vaak gedelegeerd. Grote ondernemingen proberen 'precies' te worden in het meten en optimaliseren van prestaties. In dat geval worden voorraadrisico's meer zichtbaar dan bij kleine bedrijven.
- Naarmate de groothandel groter is en meer verweven is met de waardeketen wordt het management complexer en neemt het voorraadrisico toe.

4.2.2 Internationalisering

Internationalisatie leidt doorgaans tot groter voorraadrisico

Naarmate de import toeneemt, stijgt het aandeel groothandels met een hoog voorraadrisico (figuur 4.2). Nadat de risicoperceptie aanvankelijk gelijk blijft, geeft 47% van de groothandels in bouwmaterialen een relatief hoog risico te lopen als het importaandeel groter dan 67% is. Dit hangt samen met het importeren van producten uit opkomende landen. Aan exportzijde is geen verband met voorraadrisico zichtbaar. Dit is verklaarbaar doordat groothandels in bouwma-

Figuur 4.2 Percentage groothandels in bouwmaterialen met een hoog waargenomen voorraadrisico naar importaandeel



Bron: ING Economisch Bureau

terialen slechts in zeer beperkte mate buiten de EU leveren. Hierdoor zijn valutarisico's beperkt of uitgesloten. Overigens is uit de gesprekken gebleken dat internationale diversificatie van de inkoop het voorraadrisico in bepaalde gevallen ook kan verlagen.

4.3 Ontwikkeling en beoordeling van de voorraadpositie

4.3.1 Ontwikkeling van de voorraadpositie

Hoe meer artikelen hoe hoger het voorraadrisico

Het gemiddeld brede productaanbod in de groothandel voor bouwmaterialen wordt door one-stop-shopping steeds breder. Tegelijkertijd wordt onvoldoende gekeken naar het handhaven van bestaande artikelen. Hierdoor wordt het assortiment per saldo steeds verder uitgebreid, wat leidt tot stijging van de veiligheidsvoorraad en aantasting van het rendement. Als het aantal artikelen in het assortiment stijgt tot boven 5.000, neemt het waargenomen voorraadrisico eveneens toe (figuur 4.3). Dit gaat gepaard met toenemende

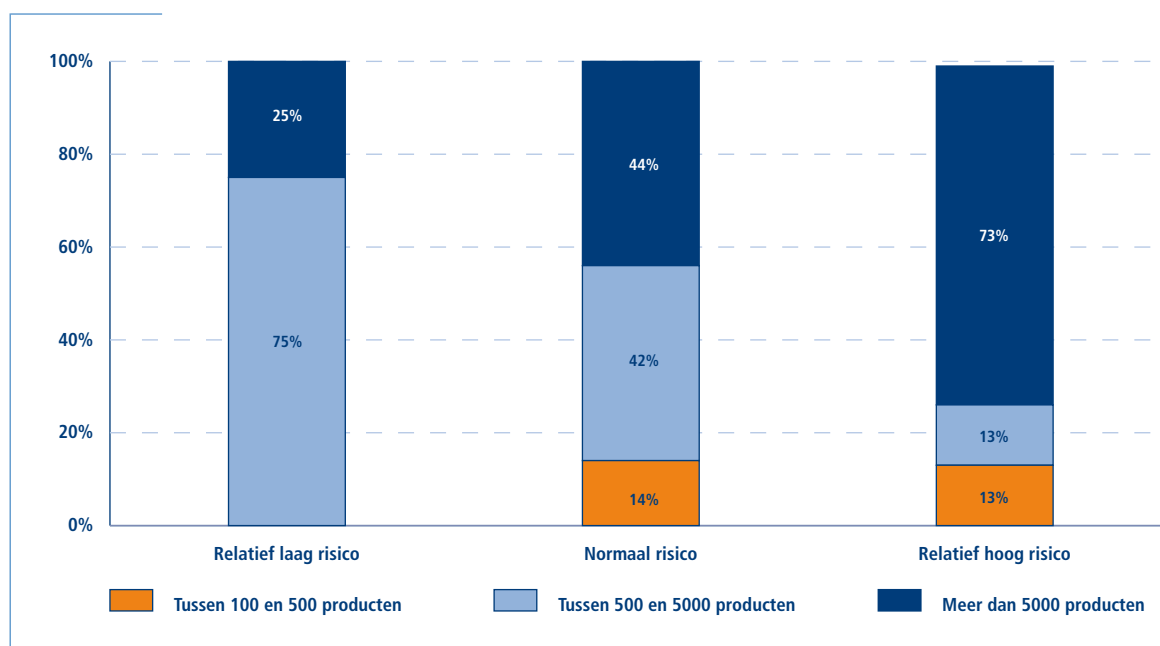
ontevredenheid over de voorraadpositie. Bij grote assortimenten is focus aanbrengen in het assortiment derhalve belangrijk.

Voorraadrisico stijgt snel met de omvang van de voorraad

Onder de grote bouwmaterialengroothandels met meer dan 50 medewerkers (omzet > € 25 mln.) heeft 80% een voorraad groter dan € 1,5 mln., terwijl onder de kleine groothandels met minder dan 10 medewerkers 70% een voorraad kleiner dan € 0,3 mln. heeft. Naarmate de voorraadhoogte stijgt, neemt het voorraadrisico snel toe. 43% van de groothandels met een voorraad hoger dan € 1,5 mln., geeft aan een relatief hoog risico te lopen (figuur 4.4).

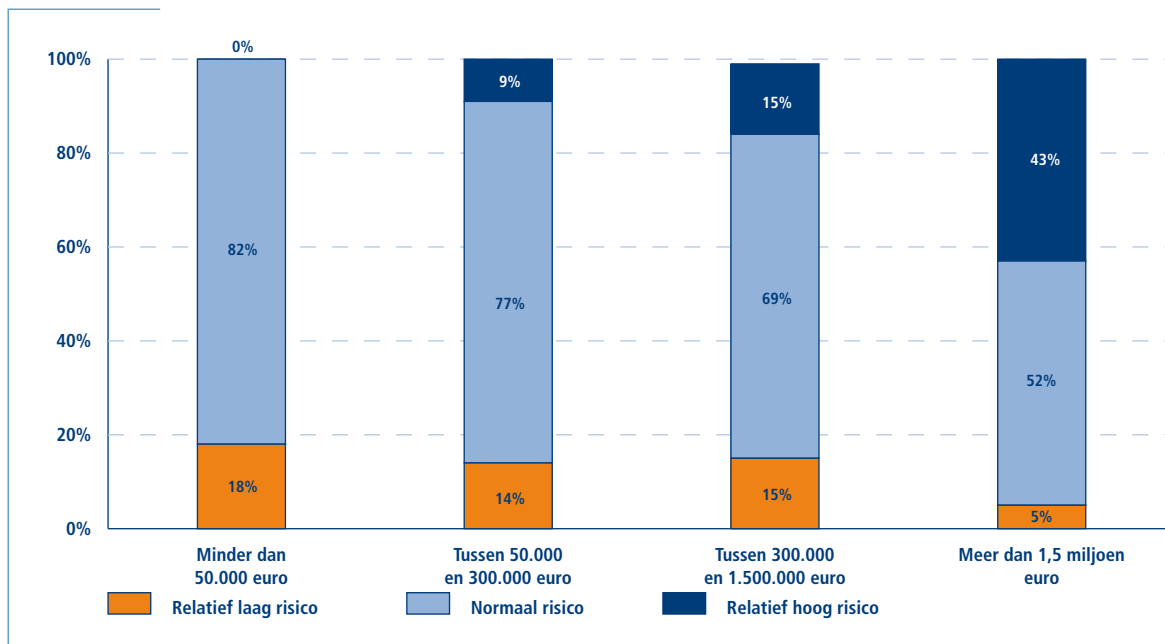
In de groothandel fluctueren voorraden met de omvang van de omzet. De voorraadhoogte hoeft echter niet per definitie proportioneel te stijgen met de omzet. In de praktijk komt het voor dat de voorraadpositie na een groeispurt zeer sterk is gestegen. Ook komt het voor dat de voorraadpositie niet in gelijke mate daalt als de omzet afneemt. Dit heeft consequenties voor de incurantheid van de voorraad.

4.3 Verdeling waargenomen voorraadrisico naar assortimentsgrootte bouwmaterialengroothandels



Bron: ING Economisch Bureau

Figuur 4.4 Verdeling waargenomen voorraadrisico naar voorraadomvang bouwmaterialengroothandels



Bron: ING Economisch Bureau

4.3.2 Beoordeling van de voorraadhoogte

Groothandels in bouwmaterialen het meest ontevreden over de voorraadpositie

Van alle groothandels in Nederland vindt bijna 45% de huidige voorraad te hoog. De groothandels in bouwmaterialen oordelen met een percentage van 53% hierover zelfs het meest negatief. Mogelijk is dit een gevolg van de eerder genoemde diversiteit en lange houdbaarheid van de bouwmaterialen. In dat geval wordt het doel van de extra voorraad onvoldoende gewaardeerd. Uit de gevoerde interviews blijkt dat de hoge voorraadpositie bij bouwmaterialengroothandels ook kan worden verklaard door de onvoorspelbaarheid van aannemers. Zij bespreken hun werkplanning meestal niet vooraf met de groothandel waardoor de groothandel niet weet welke bouwmaterialen geleverd moeten worden. Om het aantal neevorkopen toch te minimaliseren houden zij extra voorraden aan.

Dat grote bedrijven veel negatiever zijn dan kleine bedrijven komt doordat kleine bedrijven beter in staat zijn om de gestegen voorraad te motiveren. Anderzijds denken kleine ondernemingen mogelijk meer 'grip' op de voorraad te hebben, hoewel dit mogelijk deels op gevoel en ervaring is gebaseerd. Bij grote groothandels wordt immers in 45% van de gevallen dagelijks gerapporteerd tegenover 18% van de kleine groothandels. Grote groothandels hebben naar verhouding vaak een veel grotere voorraad en een groter aantal artikelen in het assortiment. Het hiermee samenhangende kapitaalbeslag wordt steeds bezwaarlijker.

Daarnaast is gebleken dat de algemeen directeur, die vaak eindverantwoordelijk is bij kleine groothandels, positiever oordeelt over de voorraadpositie dan de operationeel directeur ¹⁹, logistiek/*supply chain* manager of medewerker voorraadbeheer bij grote bedrijven.

¹⁹ Bron: enquête

Kader 4.1 De rol van ondernemingsfinanciering bij de beoordeling van de voorraadpositie

Eigendom en financiering van belang bij beoordeling voorraad

Op basis van de interviews ontstaat het beeld dat er een verband is tussen de beoordeling van voorraadpositie en de eigendoms- en financieringsstructuur van de groothandel. Een directeur groot aandeelhouder (DGA) van een in hoge mate met eigen vermogen gefinancierd familiebedrijf heeft vaak een 'langere horizon' dan een bedrijf dat gedeeltelijk in handen is van een investeringsmaatschappij of met veel vreemd vermogen gefinancierd is. Wat betreft de voorraad betekent dit dat bij deze laatste groothandels vaak op korte termijn naar de return on investment (ROI) wordt gekeken en snelle reducties van de voorraad worden gerealiseerd om de balanspositie te verbeteren en het werkkapitaalbeslag omlaag te krijgen. Dit leidt tot meer restricties. Familiebedrijven zijn geneigd de voorraad meer 'ruimte' te bieden.

Bron: ING Economisch Bureau/interviews

4.3.3 Wel of niet in voorraad nemen?

Extra omzet bij uitbreiding assortiment vrijwel altijd belangrijker dan marge

Bij de grote bouwmaterialengroothandel wordt de marge op een artikel het vaakst meegewogen bij het in voorraad nemen van een artikel. Toch is 'frequent verzoek van klanten' bij verreweg de meeste bedrijven bepalend voor de uitbreiding van de voorraad. 'Nee-verkopen' is geen optie. Dit is een teken dat de groothandel in bouwmaterialen zeer klantgericht is. Tegelijkertijd kan de financiële positie bij assortimentsuitbreiding verslechteren als de extra voorraadkosten te hoog zijn.

Opvallend is dat groothandels met een relatief hoog voorraadrisico vrijwel net zo vaak bereid zijn om gehoor te geven aan dit verzoek als groothandels met een laag voorraadrisico. Hiermee wordt de nadruk gelegd op de extra omzet van het in voorraad nemen van een artikel (tabel 4.1). Doordat minder op marge en extra voorraadkosten wordt gestuurd, wordt bij assortimentsuitbreiding lang niet altijd een goede afweging tussen de

'goede' en 'slechte' voorraad gemaakt. Positief is dat de extra voorraadkosten wel zwaarder worden meegewogen naarmate het voorraadrisico toeneemt.

Inzicht in voorraadkosten gemiddeld onvoldoende voor een goede afweging

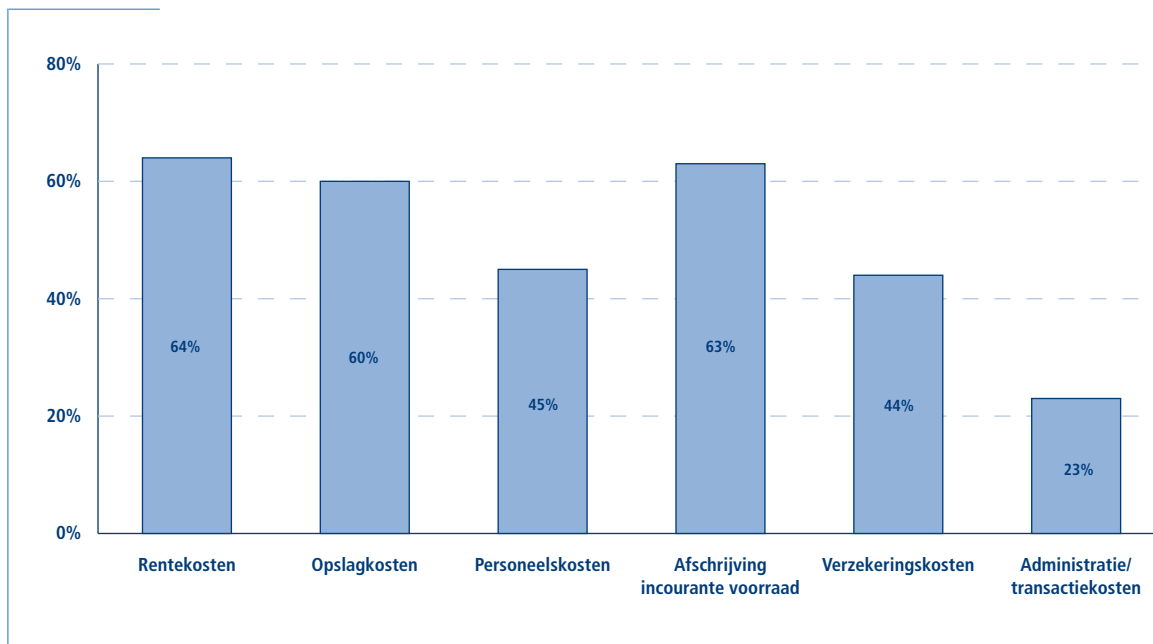
Ondanks dat de voorraadkosten een belangrijke bouwsteen van de voorraadstrategie vormen, laat het inzicht in de verschillende kostencomponenten sterk te wensen over (figuur 4.5). Slechts 63% van de bedrijven heeft inzicht in de twee belangrijkste kostencomponenten (rentekosten en afschrijving incurante voorraad). Dit betekent dat voorraadkosten niet altijd adequaat kunnen worden meegewogen bij het bepalen van de optimale voorraadpositie en het bepalen van de uiteindelijke verkoopprijs. Ook hier heeft de bedrijfsgrootte wel een positief effect. 88% van de grote groothandels heeft inzicht in deze kosten. Dit wijst erop dat de voorraadkosten in grotere ondernemingen beter worden gemeten. Dit komt onder andere doordat in deze ondernemingen meer geavanceerde systemen gebruikt worden. Bedrijfsgrootte

Tabel 4.1 Bepalende factoren bij in voorraad name van een artikel

	t/m 10 wkn	10 t/m 50 wkn	> 50 wkn	Totaal
Marge	42%	44%	55%	46%
Extra voorraadkosten	27%	26%	25%	26%
Frequent verzoek van klanten	81%	85%	75%	81%
De aanwezigheid van een alternatief artikel	23%	24%	20%	23%

Bron: ING Enquête Voorraadmanagement in de Groothandel

Figuur 4.5 Percentage bouwmaterialengroothandels met goed inzicht in voorraadkosten



Bron: ING Economisch Bureau

heeft meer invloed dan het waargenomen voorraadrisico. Het inzicht in de kosten is bij groothandels met een hoog waargenomen voorraadrisico weliswaar beter, maar laat nog steeds te wensen over.

Frequentie van rapportage kan omhoog

De rapportage frequentie heeft duidelijk een positief effect op het inzicht op de voorraadkosten. Grote groothandels blijken ook het vaakst te rapporteren. Toch rapporteert ruim 20% van de grote groothandels en 30% van de groothandels met een hoog waargenomen voorraadrisico slechts één keer per maand of minder. Gezien de invloed hiervan op de kennis en het belang van voorraden voor de groothandel is hier nog veel ruimte voor verbetering.

4.4 Verantwoordelijkheid en samenwerking

4.4.1 Eindverantwoordelijkheid

Strategisch belang voorraadpositie niet in alle gevallen doorvertaald in de organisatie

De algemeen directeur is in de meeste gevallen

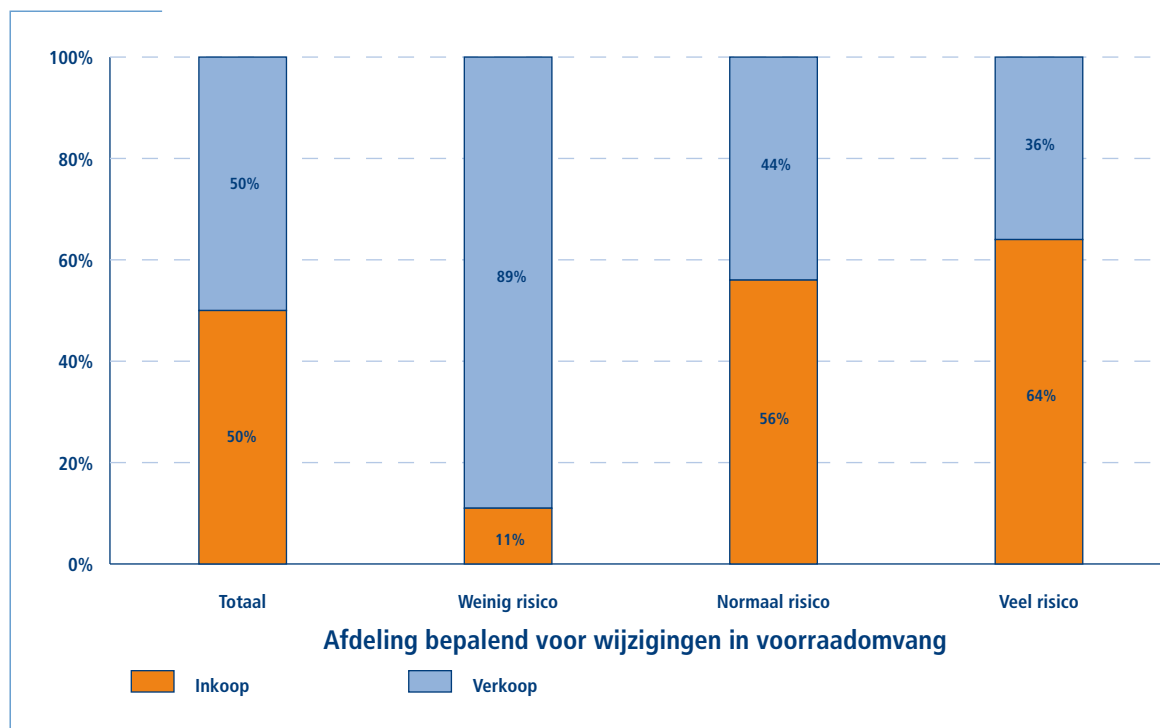
eindverantwoordelijk voor de voorraadpositie.

Naarmate de onderneming groter wordt, verschuift de verantwoordelijkheid vaker van strategisch naar operationeel niveau. Bij 20% van de grote groothandels ligt de verantwoordelijkheid zelfs niet op directieniveau. Opvallend is daarnaast dat een hoger voorraadrisico geen invloed heeft op de besluitvormingsstructuur. Hieruit blijkt dat het strategische belang van de voorraadpositie, dat door 95% van de bedrijven wordt onderkend, niet altijd wordt doorvertaald in meer aandacht van het hoger management.

Belangen afdelingen inkoop en verkoop verschillend

De groothandel kent een natuurlijk spanningsveld tussen de afdelingen inkoop en verkoop. Om belangentegenstellingen te voorkomen wordt vrijwel altijd een functiescheiding tussen deze afdelingen aangebracht. Verkoop heeft er belang bij dat zoveel mogelijk gevraagde producten op voorraad worden gehouden en direct kunnen worden uitgelieferd. *“Wij zijn een verkoopgerichte organisatie, dus teveel macht van inkoop is niet wenselijk”*. Inkoop is daarentegen meer kostengericht en biedt

Figuur 4.6 Afdeling met doorslaggevende stem naar waargenomen voorraadrisico bouwmaterialengroothandels



Bron: ING Economisch Bureau

zo een natuurlijk tegengewicht. *“Als je verkopers hun gang laat gaan is het einde zoek”*. De eindverantwoordelijkheid voor de voorraadpositie dient in het licht van de (commerciële) strategie van de onderneming te worden gezien. Is de groothandel een trendsetter of trendvolger? Welk gedeelte van de voorraad wisselt jaarlijks? Waar ligt het onderscheidend vermogen van het bedrijf?

Inkoop en verkoop houden elkaar in evenwicht, maar voorraadrisico heeft invloed

In het algemeen ligt de eindverantwoordelijkheid over de voorraad in de bouwmaterialengroothandel even vaak bij inkoop dan bij verkoop. Naarmate het voorraadrisico toeneemt, stijgt de invloed van de afdeling inkoop in de besluitvorming (tot maar liefst 64%) (figuur 4.6). Bij een stijging van het voorraadrisico wordt het belang van kostenbewaking, terecht, groter geacht. Ongeacht of de doorslaggevende stem bij inkoop of verkoop ligt, kan met gestructureerd en regelmatig overleg zo vaak worden voorkomen dat te veel of te weinig wordt ingekocht. In 68% van de

bedrijven wordt hieraan op dit moment invulling aan gegeven.

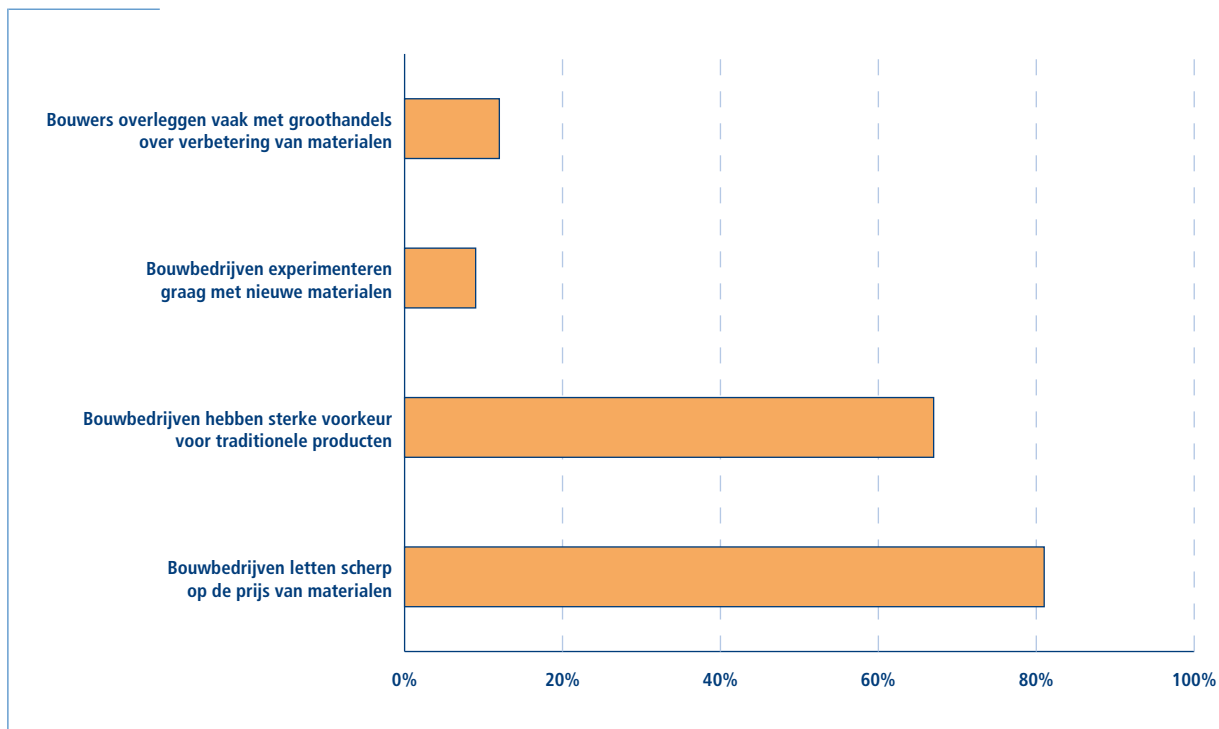
4.4.2 Duurzame samenwerking met aannemers: een gezamenlijke verantwoordelijkheid

Naast interne maatregelen om het voorraadmanagement te optimaliseren kan ook een duurzame samenwerking met aannemers leiden tot een beter voorraadbeheer. Zoals eerder al is aangegeven, zijn aannemers echter erg onvoorspelbaar en groothandels houden daarom vaak een breed en diep assortiment aan om aan de grillige vraag te kunnen voldoen. Bouwbedrijven letten daarbij bij inkoop vooral scherp op de prijs en regelmatig overleg over de verbetering van producten komt dan ook volgens slechts bij 12% van de groothandels voor (figuur 4.7).

Afnemers laten bezoeken door accountmanager

Uitgebreide duurzame samenwerking met aannemers leidt ertoe dat bedrijven een beter inzicht in hun klant krijgen (*know your customer*) en hun voorraadmanagement hierop kunnen aanpassen.

Figuur 4.7 Percentage bouwmaterialengroothandels die het eens zijn met de vermelde stelling



Bron: EIB 2006, bewerkt door ING Economisch Bureau

Dit kan gebeuren door belangrijke klanten regelmatig te laten bezoeken door een accountmanager. Uiteraard hoeft niet iedere aannemer regelmatig bezocht te worden. Dit geldt alleen voor de belangrijkste relaties die het grootste deel van de omzet genereren. Andere afnemers kunnen in kaart gebracht worden door bijvoorbeeld verschillende klantprofielen te maken en deze hier in op te delen.

Werkplanning aannemer en leverfrequentie bespreken

De accountmanager kan in persoonlijke gesprekken met de aannemer in kaart brengen welke bouwmaterialen de komende tijd geleverd moeten worden en wanneer. De groothandel krijgt zo inzicht in de werkplanning van hun afnemers. Ook kan het aantal leveringen besproken worden. De groothandel kan op deze manier zijn eigen voorraadhoogte beperken en de kapitaal- en risicokosten verlagen. Naar de aannemer toe kan dit vertaald worden in een hogere servicegraad en een eventuele korting.

Vroegtijdig op de hoogte van 'langzaamlopers'

Het aantal nee-verkopen kan door duurzame samenwerking afnemen. Door regelmatig overleg over de bouwwerkzaamheden van de aannemer kan de groothandel er voor zorgen dat zij vroegtijdig op de hoogte is als er afwijkende producten geleverd moeten worden. Deze 'langzaamlopers' hoeven dan niet lange tijd op voorraad gehouden te worden maar kunnen ingekocht worden op het moment dat ze ook daadwerkelijk moeten worden geleverd.

Samenvattend: verbetering voorraadmanagement levert winst op

Nu het thema van deze studie van verschillende kanten is belicht, kan worden vastgesteld dat goed voorraadmanagement van onderscheidend belang is voor de prestaties van de bouwmaterialengroothandel. Dit wordt niet altijd doorvertaald naar de organisatie en de handelwijze. Op een aantal punten is verbetering mogelijk. Zo kunnen voorraadkosten en marges per artikel beter worden gemeten en kan op basis daarvan betere keuzes

worden gemaakt in assortiment en voorraadhoogte. Ook kan informatie beter worden gedeeld, door regelmatig intern- en extern overleg. Waar het uiteindelijk om gaat is de goede voorraad te onderscheiden van de slechte voorraad, zodat bouwmaterialengroothandels in staat zijn om efficiënter en effectiever met hun voorraad om te gaan. Hier is nog veel te winnen!

Kader 4.2 Bevindingen voorraadmanagement in de bouwmaterialengroothandel naar onderwerp

Voorraadomvang

De afgelopen drie jaar is de voorraadpositie van 70% van de bouwmaterialengroothandels in omvang gestegen. Het belang van een goed voorraadmanagement is hierdoor eveneens sterk toegenomen.

Frequent verzoek van de klant is het meest bepalend als het om assortiments/voorraauditbreiding gaat. De bouwmaterialengroothandel opereert dan ook zeer klantgericht.

Assortiment

De groothandel in bouwmaterialen heeft naar verhouding een groot assortiment. Bedrijven willen volledig zijn met hun assortiment. In bepaalde gevallen worden zelfs de koffie en de melk geleverd.

De groothandel bouwmaterialen heeft met gemiddeld 10% wisseling per jaar een relatief stabiel assortiment.

Het voorraadriscio stijgt sterk als de groothandel een assortiment van meer dan 5.000 artikelen heeft.

Juist voor groothandels met een groot assortiment loont het de moeite om een kritische rendementsanalyse op klant- en artikelniveau te maken.

De groothandel in bouwmaterialen heeft een relatief lage omloopsnelheid en een relatief stabiel assortiment. De lage omloopsnelheid maakt aandacht voor de marge nog belangrijker.

Bedrijfsomvang

Grotere groothandels nemen een hoger voorraadriscio waar, dit houdt verband met de hogere en meer diverse voorraadpositie.

Grotere bouwmaterialengroothandels zijn door het vaak veel hogere voorraadriscio en kapitaalbeslag aanzienlijk negatiever over de voorraadpositie dan kleinere bedrijven.

Het waargenomen voorraadriscio stijgt naarmate de groothandel meer internationaal opereert.

Management/beslissingsbevoegdheid

Ondanks het onderkende strategische belang van de voorraad is het hoger management in de bouwmaterialengroothandel lang niet altijd betrokken bij de omvang en samenstelling van de voorraad. Dit geldt vooral voor grotere bedrijven.

De afdeling inkoop heeft in de bouwmaterialengroothandel gemiddeld een even zwaar gewicht bij het nemen van beslissingen over de voorraadpositie als verkoop.

Rapportage

Er wordt in de bouwmaterialengroothandel lang niet dagelijks of zelfs wekelijks over de voorraadpositie gerapporteerd. Hierdoor worden beslissingsbepalende factoren nog niet voldoende meegewogen.

Het inzicht in voorraadkosten kan vooral onder kleine en middelgrote groothandels nog aanzienlijk verbeteren. Een hoger voorraadriscio heeft geen positief effect op het inzicht in de voorraadkosten.

Extra omzet wordt veel belangrijker gevonden dan extra marge. Hierdoor worden ook onrendabele artikelen in voorraad genomen.

Bron: ING Economisch Bureau

Literatuurlijst

Goor A.R. van, Kruijtzter A.H.L.M., Esmeijer G.W., *Goederenstroombesturing, voorraadbeheer en materials handling*, Stenfert Kroeze tweede druk 1993

Atradius *Payment Practices Barometer*, winter 2006/7, *Zahlungsmoralbarometer*, juli 2007

Boer & Croon, *Lost Sales*, september 2007

Cobouw, diverse artikelen, 2006-2007

EIB, *Procesintegratie en innovatief ondernemerschap in de aan de bouw toeleverende industrie en de bouwmaterialengroothandel*, februari 2006

EIM, *Ondernemen in sectoren 2004-2006, 2005-2007*, feiten en ontwikkelingen 2005, 2006

Het Financieële Dagblad, *diverse artikelen 2006-2007*

ING Economisch Bureau, *Sectorstudie Groothandel op weg naar 2010*, juni 2006

ING Economisch Bureau, *Themastudie woningrichting*, december 2004

INL in Logistiek, nummers 4,5,7/8, 10 2007

Marketing Tribune, *Merkentrouw en out-of-stock*, nummer 16/17 7 augustus 2007

Marketing Research Base, *De rekening presenteren*, 4 april 2007

Nederlands Verbond voor de Groothandel, Groothandel, december 2006

Ministerie van Economische Zaken, *sector rapport groothandel*, april 2007

Nooteboom, B., *Management van partnerships; over allianties tussen bedrijven*, Schoonhoven: Academic service, tweede druk 1998

Nyfer, *Sneller betalen dat loont*, juni 2004

Roumiantsev S./Netessine S. University of Pennsylvania, *'Inventory Management: A Way to give it a grade'*

Sigma, *Van logistiek naar supply chain management*, nummer 1 februari 2006

Tijdschrift controlling, *Financiële prestaties van de voorraadketen*, nummer 9 2006

Internet

www.azinventorymanagement.com

www.cbs.nl

www.eim.nl

www.groothandelsmagazine.nl

www.ingbank.nl

www.imcc.nl

www.inventorymanagementreview.org

www.logistiek.nl

www.managementsite.nl

www.nvg.nl

www.nvtb.nl

www.supplychainmagazine.nl

