

# Zevij-Necomij: “Transparantie is voorwaarde voor succesvolle coöperatie”

04-09-2023 07:00



Onlangs bestond Zevij-Necomij 70 jaar. Zevij-Necomij vindt zijn oorsprong in de Zevij, een samenwerking van Zeven IJzerwarenhandelaren. “Aanvankelijk heel duidelijk gericht op de bouw”, zegt De Dobbelaere. Met de toetreding in 1991 van de 10 technische groothandels van de Zuidwest groep, met onder andere Van der Peijl, traden ijzerwarenhandels toe die aan de industrie leverden, daarmee verbreedde de basis van Zevij.

## Werkmaatschappij voor slagkracht

De volgende mijlpaal is de oprichting in 1995 van Zevij BV onder de inkoopvereniging. “Daarmee kregen we een werkmaatschappij die in een zandlopermodel verbonden is met de coöperatieve vereniging. Die BV kan zelfstandig opereren met een directeur die rapporteert aan een raad van commissarissen. En die RVC vormt een personele unie met het bestuur van de coöperatie. De coöperatie is dus eigenlijk een soort holding, en de werkmaatschappij is een professionele onderneming met een eigen verantwoordelijk directeur/bestuurder. Dat is anders dan bij een coöperatie waar de bestuursleden gezamenlijk opereren als verantwoordelijk bestuur. Deze BV bevordert de slagkracht, want je kunt je daarin laten sturen door de markt. Natuurlijk zijn ook voor de BV de aangesloten groothandels indirect de eigenaren via de coöperatie, maar je ziet ze meer als klant dan als eigenaar. En met die focus stel je het beleid vast.”



## Transparatie en differentiatie

Ook met de BV-structuur blijft Zevij-Necomij een coöperatieve onderneming en dat vereist een aantal duidelijke spelregels volgens De Dobbelaere. Zo staat binnen Zevij-Necomij transparantie zeer hoog in het vaandel. “Dat vind ik belangrijk”, zegt De Dobbelaere. “Het hoeft niet, er is geen wet die dat voorschrijft. En het gebeurt ook niet overal zo. Maar bij ons wél.” De Dobbelaere heeft veel ervaring in de coöperatieve wereld. Voor zijn aantreden bij Zevij-Necomij in 2005 had hij al heel wat gezien en wist hij welke coöperatieve ondernemingen succesvol waren maar had hij ook vaak gezien waar het fout kon gaan. Met die ervaring wist hij goed aan welke knoppen gedraaid konden worden voor een succesvolle ontwikkeling. Transparantie stond daarbij voorop. “Bij ons weet je precies wat er gebeurt. In het web-portaal kun je alles zien. Ook de vertaling van de marktverschillen naar de groothandels toe. We zijn een inkooporganisatie en een leverancier zien we in de eerste plaats als leverancier van onze groothandels, niet van Zevij-Necomij. Dat zie je elders ook wel anders. En wij zijn er voorstander van dat leveranciers hun beste klanten de beste prijs kunnen bieden, maar wel volgens een objectieve maatstaf. De staffels worden per leverancier onderhandeld en vastgelegd waarbij ze zichtbaar zijn voor de aangesloten groothandels. Dat doen we via intern-publieke staffels, dus transparant. In de bonus- en in de korting-staffels.”

## Verdienen door aansluiting

Differentiëren die staffels alleen op omzet? “Het kan ook op gebied van marketing-inspanningen. Bij ons vragen ze wel eens om de differentiatie te maximeren op een procent of drie. Dat snap ik, maar we doen het niet. Als leden vragen; waar houdt het dan op? Dan zeggen wij: ‘nergens, de markt bepaalt dit’. Het kan



bijvoorbeeld ook verschillen tussen de productgroepen. Powertools zijn anders dan schroeven of deurdrangers.” Maar dat is dan toch heel ingewikkeld? “Nee juist niet, het staat op de leveranciersconditiebladen en die zijn toegankelijk voor de aangesloten groothandels via het interne portaal.”



Het feit dat Destil ooit bij Zevij-Necomij is teruggekomen is, heeft volgens De Dobbelaere precies daarmee te maken. “Ze konden meteen zien wat ze gingen verdienen met de aansluiting bij ons.” Berekent Zevij-Necomij dat voordeel altijd vooraf? “Zeker. Het is niet zo dat we zeggen: we zien wel. We maken het financieel voordeel vooraf duidelijk.” En is de uitkomst van die rekensommen altijd positief? “Altijd. Al hebben we wel eens ondernemingen die erop vooruit zouden gaan en tóch niet aansluiten wegens bijvoorbeeld de strakke betalingstermijn die wij stellen.”

## **Puur inkoopcombinatie**

Voorafgaand aan de aansluiting van Necomij en de samensmelting tot Zevij-Necomij was de weder-aansluiting van Destil ook een mijlpaal in de geschiedenis van Zevij. Eerder waren de Tilburgers juist vertrokken omdat de gebiedsbescherming binnen de groep hun expansie belemmerde. De Dobbelaere: “Exclusieve gebiedsbescherming hebben we niet meer. Zevij-Necomij is enkel en alleen een inkooporganisatie en daardoor hoeven we geen gebiedsbescherming te organiseren. Dat zou wel een rol kunnen spelen als we ons meer op de verkoopkant zouden werken. Gamma zet ook geen twee vestigingen naast elkaar, toch? Als we een eigen verkoopformule zouden hebben, kunnen we bovendien ons transparante model niet meer handhaven omdat je voor zo’n groep een extra marketingbonus moet onderhandelen omdat ze een formule hebben. Maar dat gaat dan weer ten koste van inkoopcondities.”



Dat is best een veelzeggende stelling in een markt waar andere inkoopcombinaties wel verkoopformules hebben. “Is dat zo? Ieder kiest daarin zijn eigen weg. Wij doen het op deze manier en dat is best goed gegaan toch?” Op een gegeven moment kreeg Zevij toch de vraag naar een verkoopformule, maar die werd niet gehonoreerd. “We hebben wel geholpen bedrijven binnen onze groep bij elkaar te brengen. We zijn zeker niet tegen verkoopformules, integendeel. Maar bundelen aan de verkoopkant zien wij meer als een initiatief van de leden zelf, zoals het is gegaan bij bijvoorbeeld Mastermate, GBI-groep of de coöperatie Industrie-Partner.”

## **Branchevreemd of niet?**

Zoals De Dobbelaere de aansluiting van Destil als mijlpaal noemt, noemt hij die van Bouwmaat niet. Terwijl Bouwmaat een tamelijk branchevreemd lid was en de aansluiting vanuit enkele bestaande leden op weerstand stuitte. De Dobbelaere: “Ik zag dat samen met onze raad van commissarissen en het bestuur anders: Bouwmaat was al zeer gespecialiseerd op ijzerwaren en gereedschappen en had daarin een zeer grote omzet. Zelfs meer dan de meeste van onze leden. Bovendien zagen we een versterking van de groep. We kijken altijd naar het belang van de huidige groep leden. We berekenen voor de nieuwkomer altijd wat het hem gaat opleveren. En dat doen we óók voor de huidige groep zelf, in harde cijfers. Bij zo’n toetreding gaan de bedrijfskosten als percentage over de omzet omlaag en worden onze diensten goedkoper per lid. En door het toegenomen volume worden de inkoopcondities beter voor het nieuwe lid en voor de huidige leden. Dat gebeurde zo bij de aansluiting van Asamco, van Necomij, van Bouwmaat en ook zo bij Transferro.”

## **Logistiek en voorraad**



Over de aansluiting van Transferro later meer, maar eerst een andere mijlpaal: de aankoop van het DC tegenover de oorspronkelijke locatie van Zevij-Necomij. Lange tijd was Zevij-Necomij terughoudend in voorraad en logistiek doordat veel leden eigen faciliteiten hebben. En dan zou een centraal magazijn dus amper waarde toevoegen en wel kosten verhogen. De nieuwe locatie werd – net als de bestaande – vooral ingezet voor cross-dock van de samenkoop-acties, maar kan ook andere diensten verlenen aan de leden. Dat kwam goed van pas toen Destil onlangs een magazijn-probleem had.



Destil-directeur Kars zei daarover in MIXpro: “We konden niet alleen onze klanten mondjesmaat leveren, maar ook de vestigingen amper. Dat losten we op via het magazijn van Zevij-Necomij. Dat leek mij voorheen sowieso al beter, maar kregen we nooit voor elkaar. Toen ineens wel. Dat ging fantastisch en houden we nu ook zo.” Een uitspraak die De Dobbelaere met een glimlach beantwoordt.

## Geen black-box voor leveranciers

Over logistiek en DC gesproken: hoe maak je de stroom via het DC transparant naar de leveranciers toe? “Wij laten aan de leveranciers precies zien hoe de centrale samenkoop-voorraad verdeeld wordt onder onze leden. Zo kan Fischer bijvoorbeeld precies zien wie hoeveel pluggen inkoop. Anders zou ons magazijn als een black-box tussen onze leden en de leveranciers instaan. Dat willen we niet en doen we dus ook niet. Zoals eerder gezegd zien wij de leverancier in de eerste plaats als de leverancier van de aangesloten groothandels. De aanwezigheid van een DC, dat een puur logistieke functie heeft ten behoeve van de aangesloten groothandels, mag daarin geen spelbreker zijn. Dankzij onze openheid kunnen leveranciers hun bonussen precies toerekenen aan de leden, waarbij niet alleen de rechtstreekse omzet wordt betrokken maar ook de omzet via ons DC.”

Een andere voorraad-kwestie: Bouwmaat zette na aansluiting een eigen DC op en Transferro bouwde ook een groot eigen DC. Wat vindt De Dobbelaere van die move van Transferro dat zich nog maar kortgeleden bij Zevij-Necomij aansloot? “Transferro heeft als lid wel inspraak bij ons, maar dat werkt natuurlijk niet omgekeerd. De leden gaan over hun eigen bedrijfsvoering en alle leden maken hun eigen beleid. Transferro is vooral bij Zevij-Necomij aangesloten voor inkoopactiviteiten, data en de digitalisering. Dat ze toen al een eigen magazijn in gedachten hadden, is uitvloeisel van hun eigen beleid. De meeste aangesloten leden, zoals ook Mastermate, Bouwmaat, Destil, Rubix en Lasaulec hebben toch ook een eigen centraal magazijn?”

## Synergie lastig te realiseren

Maar als we een blanco canvas voor de branche in het algemeen en de stakeholders binnen Zevij-Necomij in het bijzonder, zou je toch een logistiek- en voorraad-netwerk schetsen met veel meer synergie? Met één groot gezamenlijk magazijn in plaats van ieder eentje voor zichzelf? “In theorie is dat geen gekke gedachte. Maar in de realiteit zie je tussen diverse bedrijven veel verschillen in filosofie en cultuur waardoor dergelijke samenwerking niet zo makkelijk te verwezenlijken is in de uitvoering. Wij werken bijvoorbeeld met een cafetaria-model. De kosten van de diensten die wij aanbieden worden volledig betaald door de gebruikers van die diensten. Als je bij ons gebruik maakt van het magazijn rekenen wij alle betrokken kosten door. De kosten van het magazijn en transport worden volledig gedekt door de leden die gebruik maken van die diensten. Leden die er geen gebruik van maken, dragen hiervoor niets bij. En dat werkt niet per se hetzelfde bij andere inkoopcombinaties.”

De Dobbelaere ziet bovendien meer dan alleen voorraad: “Voorraad heeft niet meer het onderscheidend vermogen van voorheen. Het gaat meer over beschikbaarheid. En of dat dan uit een eigen magazijn komt, uit dat van Zevij-Necomij, of bij de leverancier vandaan, dat maakt in de concurrentie van de grotere bedrijven niet meer zoveel uit.”

## Individueel contract met alle leden

Dan specifiek over de aansluiting van Transferro. Een mijlpaal van jewelste, maar hoe zit het met de differentiatie in condities binnen Zevij-Necomij? Valt Transferro als groep met een volume van € 160 mln in de hoge staffels en kan het die doorgeven aan kleinere leden waardoor die met weinig omzet betere prijzen krijgen? De Dobbelaere: “Transferro is bij ons lid van de coöperatie. De individuele Transferro-leden hebben

een contract met Zevij-Necomij BV en hebben daardoor ieder hun positie in onze staffels. Dus de Transferro-groep wordt daarin niet als één gezien. Dat doen we zo met iedereen, tenzij het een formule betreft. Mastermate, GBI en Probin hebben een contract als formule, Bouwcenter ook. In totaal hebben wij dus 265 individuele contracten met alle aangesloten groothandels. Dit geldt bijvoorbeeld ook met de 70 individuele aangesloten leden van Asamco. Bij Asamco hebben we met alle 70 leden een individueel contract. Dat is volgens mij ook de enige manier om de gezamenlijke handelswijze en de bijbehorende regels duidelijk te communiceren en vast te leggen. Wanneer dit alleen op groepsniveau zou gebeuren zouden de individuele leden niet of nauwelijks op de hoogte zijn van de afspraken en regels die zijn afgesproken en is de kans groot dat deze dan ook niet zouden worden opgevolgd.”

## **Overstap gunstig?**

In deze constructie vraag je je af of bijvoorbeeld een grote Bouwcenter of ander Transferro-lid meer voordeel kunnen hebben uit een direct lidmaatschap van Zevij-Necomij dan in de huidige constructie via Zwolle? “De voorwaarden en regels verschillen tussen Transferro en Zevij-Necomij”, zegt De Dobbelaere. En qua geld en bonussen? “Qua conditie en persoonlijke bonussen maakt het geen verschil. Maar de integraal-bonus zou dan naar het lid zelf gaan. Nu gaat die naar het Transferro-collectief en kijken ze in Zwolle eerst als groep wat ze ermee doen.”

Zo kan het dus voor de ene groothandel beter zijn om lid van Transferro te zijn en te genieten van het DC van Transferro. Terwijl het andere lid dat minder gebruikmaakt van dat DC misschien beter rechtstreeks lid van Zevij-Necomij zou kunnen zijn? “Dat klopt.” Zijn daar afspraken over gemaakt? “Die vraag heb ik niet gehad, maar er bestaan uiteraard gewoon juridische kaders voor toetreding en vertrek van leden bij Transferro aan de ene kant en bij Zevij-Necomij aan de andere kant.”

## **Kosten verlagen**

Voor de toekomst ziet De Dobbelaere voor Zevij-Necomij kansen om nog meer kosten uit de keten halen. Dat kan door schaalvergroting. “Des te groter, des te lager de kosten vanzelf worden. Middels gesprekken met leveranciers is de inkoopprijs het eerste waar de inkoopcombinatie mee actief is maar vervolgens ook met data, facturatie en EDI. Dat hoeft je allemaal niet zelf te doen als groothandel en is dus allemaal kostenbesparend.”

Hij gaat verder: “Ten tweede kun je als inkoopcombinatie iets doen in de distributie van de goederen. Daar kun je een rol in spelen met een magazijn, maar ook via dropshipment. Dat is een ontwikkeling voor de toekomst waar we voor Destil mee zijn begonnen en dat verder zullen uitbreiden. Let wel: we maken steeds de rekensom en willen de kosten laag houden. En dat hebben we. De totale kosten van de organisatie liggen rond 1,25% van de omzet.”

## **Speerpunten voor toekomst**

Voor de toekomst ziet De Dobbelaere internationalisering als één van de speerpunten: “We zijn lid van Euro Craft en wat we in Nederland doen qua krachtenbundeling kunnen we uiteraard middels de samenwerking binnen Euro Craft op internationaal niveau doen.”

Business Intelligence (BI) is een tweede speerpunt, dat voortkomt uit IT. “We willen laten zien wat er gebeurd is, maar ook voorspellend tonen wat er zou kunnen gaan gebeuren.” En dan productopleidingen. Zevij-Necomij is bezig met een eigen Academy voor leden en klanten van leden. “Micro-learning, met meerkeuzevragen en

een level-structuur op basis van gamification, gevuld door leveranciers op basis van een vast en beproefd stramien.”

Duurzaamheid is tenslotte ook een essentieel speerpunt voor de toekomst. De Dobbelaere: “We gaan aan de slag met een classificatie op gebied van duurzaamheid op ondernemingsniveau, leveranciersniveau en productniveau. Als inkoopcombinatie staan we dicht bij de leveranciers, daarom vinden we onszelf geschikt voor een regierol.”

## ***Nieuwe directeur Zevij-Necomij gezocht***

*De Dobbelaere heeft tijdens Zevij-Necomij Next zijn afscheid aangekondigd. Zevij-Necomij is op zoek naar een geschikte opvolger. “Dat doen we binnen het netwerk, maar ook erbuiten. De wereld is zo groot, en als je alleen in je eigen netwerk kijkt heb je kans een goede kandidaat te missen. In het verleden is er ook in de breedte geworven. Zo heb ik zelf in 2005 gesolliciteerd op een advertentie in Elsevier. Als ze alleen binnen het eigen netwerk hadden gezocht, hadden ze mij niet gevonden.”*

Redactie