



ALS DE REGELS VAN HET SPEL VERANDEREN

De coronapandemie heeft op vrijwel iedere onderneming impact gehad, maar de kracht van die impact verschilt aanzienlijk per bedrijf. Voor sommige lijken de regels van het spel zelfs ingrijpend veranderd te zijn. Dat blijkt uit het eerste van een serie tweegesprekken tussen CEO's van participaties van NPM Capital. Victor Aquina van Deli Home ontmoet Raf Lambrix van het Belgische BD myShopi. "We hebben van deze crisis ook geleerd."

Lambrix: "Hier in Nederland zijn jullie geconfronteerd geweest met een 'intelligente' lockdown. Bij ons in België was die nog een stukje strenger – wij hebben zes weken lang geen enkele folder mogen bezorgen, om eens wat te noemen. Hoe zag het er bij jullie uit aanvankelijk?"

Aquina: "Toen de crisis begon in maart, april hebben wij heel veel last gehad. We zijn ook actief buiten Nederland, en in België en Frankrijk gingen alle winkels dicht. We hielden daar nog iets van tien

procent online omzet over, de rest was gewoon weg. Hier in Nederland heeft de intelligente lockdown ons juist geholpen, want het was een periode dat mensen heel actief thuis gingen klussen. Dat effect is later in het voorjaar ook opgetreden in het buitenland,

"E-commerce maakt momenteel een enorme groei door in België"

“Corona heeft duidelijk gemaakt dat voor ons de regels van het spel

veranderd zijn”

met als gevolg dat we onze verliezen meer dan gecompenseerd hebben. Wel is het

zo dat bepaalde productcategorieën het beter deden dan andere. Hout was niet aan te slepen, en door de warme zomer was ook het horrenseizoen buitengewoon goed. Maar als je thuiszit ga je geen badkamer verbouwen. Al met al profiteren we businesswise eerder in enige mate van de situatie.”

Lambrix: “Dat kan ik voor BD myShopi niet zeggen. Zoals gezegd, voor de eerste keer in de geschiedenis van het bedrijf hebben wij zes weken volledig stilgelegen

binnen onze omnichannel-activiteit, omdat de overheid het verspreiden van reclamefolders verbood. Nu mag dit wel weer, maar we zijn dertig procent van ons volume verloren ten opzichte van voor de crisis, en eerlijk gezegd zie ik die niet meer terugkomen. Veel klanten van ons zijn retailers, en vooral non-food en fashion retailers hebben het zeer moeilijk waardoor ze minder kunnen uitgeven aan marketingkosten. Folders verspreiden is een relatief hoge kostenpost, waar in België ook nog eens belasting op wordt geheven. Feitelijk was onze core business al aan het teruglopen, maar corona heeft dat gigantisch versneld. Wat wel overeind bleef waren onze logistieke activiteiten. Begin dit jaar hebben we twee overnames gedaan van kleinere spelers in de last mile logistics. Die tweede pijler heeft ons min of meer door de lockdown heen geholpen, want net als in Nederland zijn ook in België de online verkopen door het dak gegaan. Wij denken daar de komende tijd nog wel van te kunnen profiteren, want de Belgische middenstand liep behoorlijk achter in termen van e-commerce en door corona is in korte tijd een stuk van die achterstand ingehaald.”

Aquina: “Herkenbaar. Ook bij ons heeft de online business een enorme boost gekregen. We zien dat er gebruikers zijn die normaal gesproken niet online kopen, en dat nu wel doen. We verkopen ook veel meer maatwerkproducten online, dus daar richten we nu onze focus op. Ik beschouw dat als positief. We denken overigens dat het thuiswerken ook een belangrijke factor is: nu dat geaccepteerd begint te worden, gaan mensen toch kijken of ze daarvoor thuis een beetje functionele en praktische plek kunnen inrichten.”

Victor Aquina

Aanzienlijke vertraging

Lambrix: “Ook daar wordt Deli Home niet slechter van, dus. Toch zal er wel ergens een downside aan dit hele verhaal zitten?”

Aquina: “Veel van onze klanten zijn doe-het-zelf-winkels en die hebben duidelijk een rem gezet op vernieuwing van het assortiment en met name ook van de winkelinrichting. Dat heeft ertoe geleid dat assortimentswisselingen zijn uitgesteld of afgezegd. Verder hebben een aantal grote IT-projecten aanzienlijke vertraging opgelopen, omdat de mensen die met de implementatie bezig waren thuiszaten. Ik acht de kans groot dat een aantal van die projecten ook niet meer op korte termijn gerealiseerd kunnen worden. Het maakt ons niet meteen kwetsbaar, maar we hebben een ambitieuze agenda en als je dan zoveel tijd verliest dan is dat zuur. En een derde ding is dat we gedwongen zijn gestopt met een intern cultuurveranderingsprogramma. Daarin brachten we medewerkers uit alle hoeken en gaten van de onderneming in workshops bijeen in interactieve sessies. Daar zit een bepaalde dynamiek in en dat lukt online niet. Dat we dat niet kunnen voortzetten vind ik persoonlijk heel erg zonde. Hoe zit dat bij jullie?”

Lambrix: “Corona heeft duidelijk gemaakt dat voor ons de regels van het spel veranderd zijn. We zullen ons opnieuw moeten gaan uitvinden als aanbieder van logistieke diensten en dan vooral op de befaamde last mile, dus binnenstedelijk. We zien de overname van respectievelijk CityDepot en Dockx Select dan ook als het begin van een nieuwe pijler onder onze organisatie, te weten die van value added logistics. Daar liggen onzes inziens grote kansen. Ten eerste omdat, zoals gezegd, e-commerce een enorme groei doormaakt.



Raf Lambrix

Ten tweede omdat deze specifieke markt nog niet is geconsolideerd. Die consolidator kunnen wij worden. Maar ook omdat we in deze markt volop synergieën kunnen benutten door de combinatie van onze huidige omnichannel-kanalen met last mile-logistiek. Onze 22 warehouses in heel België, onze distributievrachtwagens, onze chauffeurs en magazijnmedewerkers, onze planningstools, onze ondersteunende diensten én onze klantencontacten in food en non-food retail zorgen ervoor dat we zeer goed gepositioneerd zijn als bedrijf om een belangrijke rol te spelen in deze last mile-logistiek in België. Uiteindelijk willen we marktleider worden, met een speciale focus op sustainable city transport en het leveren en plaatsen van ‘oversized goods’, zoals kasten, bedden en zo meer.”

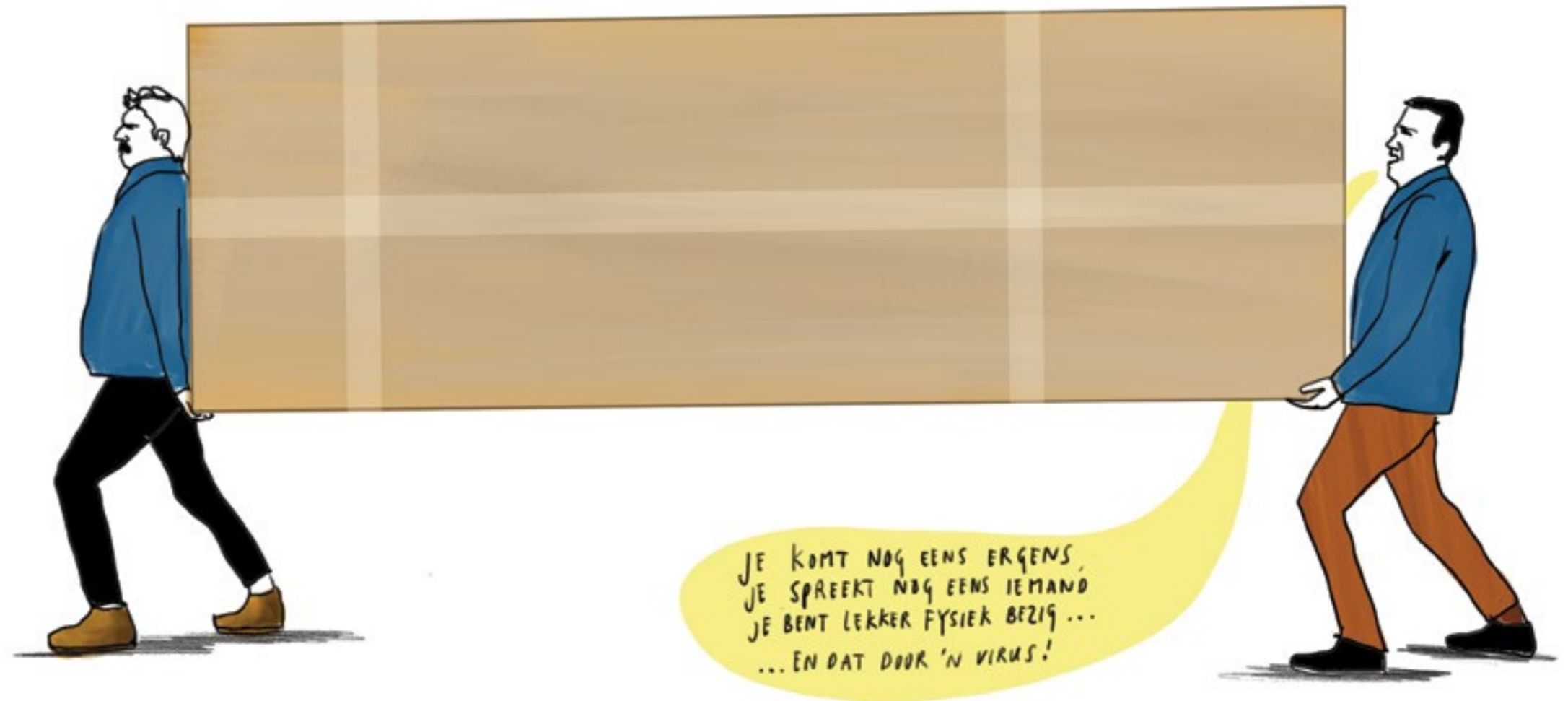
“Deze tijd vraagt méér van het leiderschap, of misschien beter: andere dingen”

“We hebben het huurcontract van ons hoofdkantoor opgezegd”

Aquina: “Klinkt als een ambitieuze strategie. Tegelijkertijd lijkt het me een uitdaging om zo’n tweede pijler te ontwikkelen naast je bestaande business.”

Lambrix: “Dat is juist. Een logistiek bedrijf is iets totaal anders dan een marketing- en salesbedrijf dat we voor een groot deel waren. Die omslag moeten we deels qua mindset wel nog maken. We zijn al op de goede weg, maar we hebben lokaal in de warehouses nog wel medewerkers werken die soms al veertig jaar gewend zijn om met pallets vol met papier te werken. Het management hebben we al deels vernieuwd, met mensen die bekend zijn met de dynamiek van de logistiek. Het is echter niet allemaal kommer en kwel. Onze chauffeurs vonden het tijdens de lockdown bijvoorbeeld geweldig om producten thuis te kunnen afleveren bij blije consumenten die daar echt op zaten te wachten, in plaats van pallets papier bij één van onze tweeduizend zelfstandige bezorgers af te leveren. Maar het vergt wel aandacht. Het afleveren van duurbetaalde consumentengoederen is een ander metier dan gratis folders in de bus gooien. We zullen ons in tal van nieuwe activiteiten moeten gaan specialiseren, zoals supply chain optimization, het ontwikkelen van full service solutions, het bundelen van goederenstromen en retourlogistiek. Die slag zijn we nu volop aan het maken.”

Aquina: “Ik neem aan dat je in de tussentijd stevig op de kosten zult moeten sturen?”



Lambrix: “Zeker. We stonden de laatste jaren al in de kostenmodus maar door corona is dit nog geïntensiveerd. Met dertig procent minder volume zal je hoe dan ook meer low cost en leaner moeten worden, wil je je rentabiliteit zo lang mogelijk op niveau houden. Bij HR, finance en customer service zijn we inmiddels gestart met het straktrekken, vereenvoudigen en digitaliseren van processen. En aangezien ons hoofdkantoor nog maar voor tien procent gevuld was, hebben we het huurcontract opgezegd. We gaan werken vanuit huis en vanuit de flexkantoren die bij onze warehouses horen. Een hele stap, want de uitdaging voor ons zal worden: hoe houd je de dynamiek in het bedrijf in stand?”

Veel flexibiliteit nodig

Aquina: “Ik ben het met je eens dat deze tijd méér van het leiderschap vraagt, of misschien beter: andere

dingen. Wij zijn als management in ieder geval veel meer gaan communiceren en informeren. Het belangrijkste waar we tegenaanlopen is dat deze situatie zó uniek is dat er heel veel flexibiliteit nodig is op alle niveaus. Je overleeft alleen als je je aanpast aan de dagelijkse verandering en niets meer for granted neemt. Ik moet overigens helaas vaststellen dat wij als management niet altijd zo flexibel waren als we zouden willen en dat is wel een les, want dat heeft op zeker moment wel geleid tot lege schappen bij onze klanten. We hebben van deze crisis ook geleerd.”

Lambrix: “Ik zal je zeggen Victor: wij leren hier nog elke dag. We waren een omnichannel-bedrijf dat reclamefolders zowel digitaal als op papier verspreidde, en we willen binnen twee tot drie jaar een logistiek last mile-bedrijf zijn dat toevallig ook nog papier verspreidt. Dat is een totale turn around – in de processen, in de

organisatie en in de hoofden van de mensen. Dat geeft soms wat spanning, maar verbindend leiderschap – het samen doen – daar gaat het om. We zitten in de goede richting en ik heb daar alle vertrouwen in. Dat is wel het positieve van een crisis als deze: zij maakt in één keer duidelijk welke keuzes gemaakt moeten worden.”