



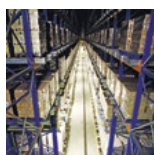
# data-alignment bij de groothandel

Winstgevender door  
ketentransparantie

- ▶ Analyse
- ▶ Kansen
- ▶ Impact

Winstgevender door  
ketentransparantie

# data-alignment bij de groothandel



## Voorwoord

De groothandel wordt sterker door transparantie in de keten. »

05



## We want it all, we want it now

Hoe behoudt de Nederlandse groothandel haar positie in een snel veranderend speelveld? »

06

## Eigen huis op orde

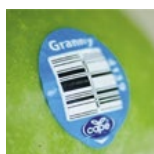
Hogere marges beginnen met inzicht in bedrijfsprocessen. »

10

## Samen concurreren of het paard van Troje?

De kansen en bedreigingen van transparantie in de groothandel. »

12



## Data Alignment: transparantie als fundament

Informatie-uitwisseling als cement voor een sterkere handelsketen. »

17

## Beter inspelen op klantwensen met minder verspilling in logistieke processen

Wat levert samenwerking onder aan de streep op? »

20

## Voor wie meer wil lezen

Literatuurlijst. »

22

## CV

Walther Ploos van Amstel. »

23



## » De groothandel wordt sterker door transparantie in de keten.

# voorwoord

Wereldwijd volgen ingrijpende ontwikkelingen elkaar in hoog tempo op. De opkomst van nieuwe technologie en internet, globalisering, duurzaamheid en vergrijzing domineren de agenda. Tegelijkertijd is sprake van een economische teruggang en stellen klanten steeds hogere eisen aan producten en diensten. Ook op de groothandel – één van de belangrijkste aanjagers van de Nederlandse economie – missen deze ontwikkelingen hun uitwerking niet.

De groothandel heeft een jaaromzet van in totaal 383 miljard euro, waarvan 142 miljard euro afkomstig is van export. De sector biedt werkgelegenheid aan 530.000 personen. Als één van de belangrijkste sectoren van de Nederlandse economie staat de groothandel voor de uitdaging haar competitief vermogen te vergroten.

Dit rapport schetst een beeld van de gevolgen die dit voor deze bedrijfstak heeft en is het resultaat van twee jaar onderzoek. Dit onderzoek is verricht door TNO op initiatief van het Nederlands Verbond voor de Groothandel.

### **Samenwerking binnen de handelsketen**

Eén van de belangrijkste trends die in dit rapport wordt gesignaleerd, is de noodzaak tot samenwerking. Niet alleen met leveranciers en klanten, maar ook tussen afdelingen en medewerkers onderling. Het verzamelen en delen van gegevens binnen complexe handelsketens is geen eenvoudige exercitie. Nieuwe IT-oplossingen voor

dataverwerking maken het echter steeds beter mogelijk om informatie over landsgrenzen heen uit te wisselen tussen alle partijen in de handelsketen.

Beter inspelen op klantbehoeften met minder verspilling in de logistieke keten is alleen mogelijk als sprake is van een effectieve samenwerking tussen alle relevante partners in de groothandel. Transparantie in de volledige handelsketen – zowel in commerciële, vraaggestuurde processen als logistieke processen – is hiervoor een voorwaarde. De centrale vraag is in hoeverre de internationale groothandel zich nu al kan voorbereiden op het realiseren van 'real time' ketentransparantie.

Waarom is samenwerking nodig? Welke doelstellingen staan aan de basis van transparantie in de keten? Hoe richt je dit op een effectieve wijze in, welke rol speelt IT hierbij en wat zijn de voordelen voor klanten? Juist over het signaleren en benutten van de kansen die dit oplevert, gaan ABN AMRO en haar partners graag met u in gesprek.

### **Stef Driessen**

Sectormanager Groothandel  
ABN AMRO Sector Advisory



## » Hoe behoudt de Nederlandse groothandel haar positie in een snel veranderend speelveld?

# we want it all we want it now

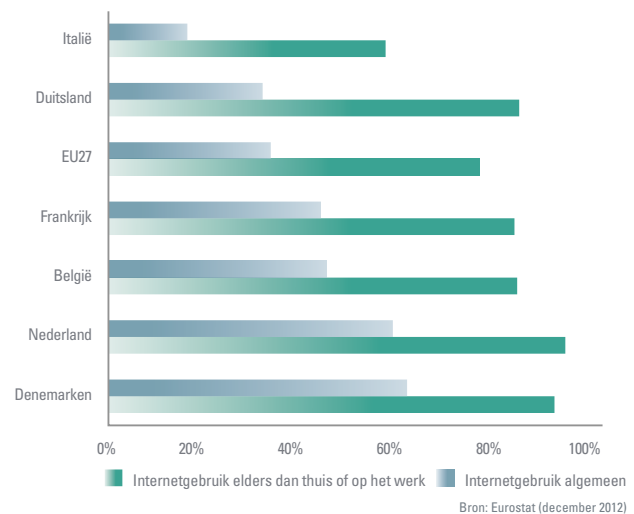
TNO bracht de belangrijkste trends in kaart die de concurrentiepositie van de Nederlandse groothandel bepalen:

1. de klant heeft de regie in handen
2. de groothandel als leverancier stedelijke gebieden
3. de vergrijzing van de beroepsbevolking
4. globalisering
5. de groothandel als schakel in de circulaire economie
6. de groothandel als schakel in betrouwbare informatieketens

Hieronder volgt een korte toelichting op deze zes thema's.

### 1. Klanten hebben regie in handen

Klanten worden steeds mondiger, zijn goed geïnformeerd en hebben een keuze uit verschillende distributiekanaalen waar zij 24/7 producten en diensten kunnen kopen. Zij willen op elk gewenst moment – ongeacht de locatie – kunnen bestellen, hun producten geleverd of bezorgd krijgen en op elke locatie terug kunnen brengen. Naar verwachting zijn online transacties via webwinkels en 'mobile commerce' in 2020 goed voor 20 tot 30 procent van de bestedingen. Nu al verloopt 57% van het internetgebruik via hand-held devices. Door de opkomst van 3D-printing zijn klanten in de toekomst zelf in staat om op locatie specifieke producten te produceren.



Producten worden diensten, waarbij de grenzen tussen 'harde producten' en 'zachte service' steeds meer vervaagt. Klanten beoordelen bedrijven in termen van snelheid, betrouwbaarheid en beschikbaarheid en betalen uitsluitend voor de diensten die zij daadwerkelijk afnemen.

Kortom: de klant zit aan de knoppen en het bieden van toegevoegde waarde staat centraal. Dit maakt een snelle afstemming en vlekkeloos functionerende interne processen – van orderverwerking en facturering tot After Sales en retouren – noodzakelijk.



## 2. Groothandel als leverancier van stedelijke gebieden

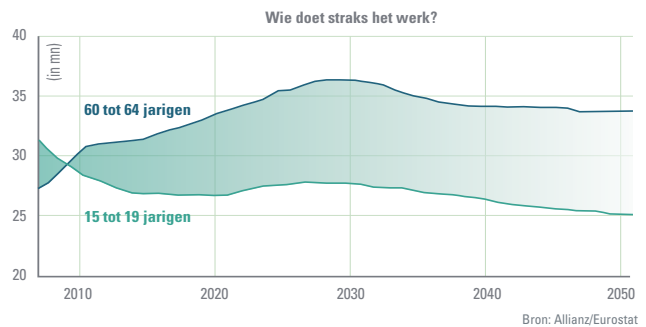
In 2040 woont en werkt 70 procent van alle burgers ter wereld in steden. Deze verstedelijking vraagt om een snelle en veilige bevoorrading van een fijnmazig netwerk van steeds kleinere eenheden in steden (consumenten, winkels, small-office-home-office, bouwplaatsen en horeca). De groothandel heeft de beste uitgangspositie om steden te bevoorraden. Dit geldt vooral voor de groothandel in food, bouwmaterialen en retail. Distributiecentra aan de rand van steden zorgen met schone, stille en veilige voertuigen voor de bevoorrading. Retourstromen vanuit de steden worden eveneens via deze randstedelijke centra geregeld.

Stroom	Bestelbussen	Vrachtwagens
Horeca en food service	15%	36%
Bouw	43%	18%
Afval	15%	16%
Retail non-food	1%	13%
Retail food	1%	4%
Pakketleveringen	12%	4%
Service en schoonmaak	13%	2%
Gemeentelijke diensten	11%	2%
Overige	3%	5%

Goederenstroom naar keten. Resultaten multimomentopname in de stad Amsterdam. Bundelen biedt kansen.

## 3. Vergrijzing van beroepsbevolking

Versillende Europese landen worden geconfronteerd met de gevolgen van de vergrijzing: voor de arbeidsmarkt, gezondheidszorg en de veranderende consumentmarkt.



Als gevolg van de vergrijzing staat de groothandel in 2020 voor de uitdaging op het terrein van transport en distributie minstens dezelfde werkzaamheden als in 2010 te verrichten, maar met een kwart minder medewerkers. Dit dwingt haar niet alleen te investeren in een substantiële verbetering van de productiviteit, maar ook in te zetten op een meer efficiënte inzet van transportmiddelen, het realiseren van meer efficiency in de keten en de automatisering van logistieke processen. Dit is alleen mogelijk door goederenstromen van verschillende leveranciers te bundelen.

#### 4. Globalisering

Als gevolg van steeds meer internationale vrijhandel, deregulering en de harmonisatie van producten bevindt de groothandel zich in een uiterst competitief speelveld. Nieuwe marktspelers doen overal ter wereld hun intrede en in verschillende regio's ontstaan nieuwe markten. De exporterende groothandel anticipeert op deze ontwikkelingen en fungeert hiermee als één van de belangrijkste motoren van de Nederlandse economie.

Groothandels opereren wereldwijd. Besluitvorming over strategie, productontwikkeling, sourcing en logistiek vindt op internationaal niveau plaats. Internationale ondernemingen moeten elk deel van hun logistieke netwerk op de juiste schaal en de juiste locatie uitbreiden. Zij gaan over tot de uitbesteding van kernactiviteiten die niet tot hun core business behoren. Bovendien moet de bedrijfstop zich rekenschap geven van nieuwe regelgeving, veranderingen in wisselkoersen en belastingtarieven, handelsblokkades, schommelende oliepijzen en reële operationele risico's.

De concurrentie tussen regio's leidt tot een verschuiving in economische machtsstructuren en handelsstromen. Zo geven opkomende economieën als India, China en Brazilië, maar ook Afrikaanse landen steeds meer de toon aan. Tegelijkertijd groeit de wereldbevolking – naar 9 miljard burgers in 2050 – wat op den duur resulteert in een evenredige stijging van de consumptie. Dit zet de behoefte aan grondstoffen, ruimte, energie, water en voedsel extra onder druk.

#### 5. Groothandel als schakel in circulaire economie

Duurzaamheid en een gezonde leefomgeving staan hoog op de agenda. Klanten kiezen hun leveranciers steeds vaker op basis van duurzame criteria. Een goede omgang met schaarse grondstoffen en natuurlijke hulpbronnen is één van de belangrijkste prioriteiten voor ondernemingen. De groothandel ontwikkelt zich tot een verbindende schakel in de internationale circulaire economie, als zij kringlopen helpt sluiten. Dat kan door gebruikte producten of rest-producten weer in te zamelen en verder te distribueren.

#### 6. Groothandel als schakel in betrouwbare informatieketens

Groothandels delen steeds meer data via online communities en de cloud. Handelstransacties worden verwerkt via systemen als Portbase/Cargonaut, internationale douane- en financiële systemen, zoals Swift. Deze staan of vallen met de integriteit van de data die deze systemen ontsluiten. Data-integriteit binnen handelsketens stelt hoge eisen aan de groothandel en is een voorwaarde voor een effectieve samenwerking en uitwisseling van informatie.



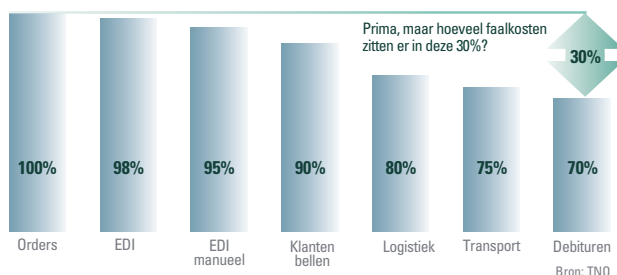


» Hogere marges beginnen met inzicht in bedrijfsprocessen.

# eigen huis op orde

De groothandel staat voor de keuze aantoonbare toegevoegde waarde te bieden in overeenstemming met één van de drie volgende beginselen: productleiderschap, klantenpartnerschap of operationeel excelleren. Het realiseren van hogere marges begint met een beter inzicht in de cost-to-serve: de kosten om processen vanaf order tot betaling te regelen. Deze kosten bedragen in de groothandel doorgaans 20 tot 35 procent van de omzet. Ruim een derde hiervan zijn faalkosten doordat bedrijfsprocessen niet volledig op orde zijn. Inzicht hierin staat aan de basis van maatregelen die kunnen resulteren in hogere marges.

Order-to-cash proces: Wat is uw cost-to-serve?



## Marges verbeteren met klanten

- ▶ stroomlijning beheer masterdata klantgegevens
- ▶ elektronisch uitwisseling productspecificaties
- ▶ papierloze orders, orderbevestigingen, facturen en self billing
- ▶ beter assortimentsbeheer: rationaliseren en in- en uitfaseren
- ▶ strikte procedures voor prijsmutaties
- ▶ verbeteren ordercompleteid
- ▶ andere procedures voor naleveringen
- ▶ meer volle pallets en minder aangebroken verpakkingen
- ▶ meer volle vrachtwagens
- ▶ bundelen zendingen voor klanten
- ▶ analyseren retourzendingen en dead-on-arrival's
- ▶ kortere wachttijden voor lossen bij klant
- ▶ analyse creditnota's
- ▶ betalingen automatisch koppelen aan facturen
- ▶ revenue assurance: welke opbrengsten zijn niet gefactureerd?

## Procesmanagement: van kop-tot-staart

Elke onderneming hanteert kengetallen die slechts enkele aspecten meten die het aantal perfecte orders bepalen, zoals de leverbetrouwbaarheid op orderregelniveau. Het komt er steeds meer op aan dat bedrijven de overgang maken van functioneel beheer naar procesmanagement: van klantenorder tot betaling.



### Amacom

Het Bossche bedrijf Amacom heeft de afgelopen jaren de spelregels binnen haar keten volledig herschreven. Was het bedrijf voorheen traditionele groothandel die zijn witgoed en consumentenelektronica aan speciaalzaken leverde, nu is het een logistieke partner voor belangrijke webwinkels. Amacom-directeur Theo Engels ziet hierdoor zijn business hard groeien. Maandelijks levert hij vele tienduizenden tv-schermen via grote webwinkels als Bol.com en Plasma-discounter.nl. Amacom voorziet in de datafeed voor de online shops, regelt desgewenst betaling en bezorging in naam van de webshop (dropshipping), de nazorg, de retouren en het garantietraject in naam van de vaak Aziatische fabrikanten. 'Vroeger verkochten we een Sony-televisie', vertelt Engels. 'Nu verkopen we ons systeem. De webwinkels kunnen zich concentreren op datgene waar ze goed in zijn: vindbaarheid, voorlichting en assortimentspresentatie. De webwinkels genieten louter van de marge op de verkoop, terwijl Amacom in hun naam excelleert in service. (Bron: Twinkle Magazine)

## De perfecte order: on time-in full-no error-no contact

Een score van 98 procent betrouwbare leveringen op orderregelniveau is op het eerste gezicht positief. In de praktijk is bij vijf orderregels in een bestelling echter sprake van 10 procent aan naleveringen. Met als resultaat extra handling, leveringen, facturen, betalingen en een groter percentage retouren bij naleveringen. Het komt daarnaast regelmatig voor dat groothandels capaciteit hebben gereserveerd bij een transporteur terwijl een deel van de producten nog niet gereed is. Het gevolg is foutvracht: de vrachtwagen is niet volledig gevuld.



Andere voorbeelden zijn langere levertijden. Leveranciers leveren gemiddeld binnen twee dagen. Voor 5 procent van de leveranciers geldt echter dat zij pas na negen dagen leveren. Hierdoor wordt de veiligheidsvoorraad bepaald door die uitschieter van negen dagen. Faalkosten bevinden zich in een 'dode hoek': extra koerierskosten, naleveringen als gevolg van schade, breuk of dead-on-arrivals of zelfs het stopzetten van productielijnen. Helaas zijn slechts weinig managers op de hoogte van de harde cijfers van hun 'margekillers' en van hun aandeel perfecte orders, dat in de groothandel gemiddeld onder de 70 procent ligt. Dat is immers alleen mogelijk als je je zaken op orde hebt.

De perfecte order vereist intelligente oplossingen die aansluiten op klantbehoeften. Daarnaast zijn het regelmatig verrichten van metingen, heldere rapportages en goede controles een noodzaak. Als aan deze voorwaarden is voldaan, is de weg vrij om in samenwerking met handelspartners de concurrentiepositie te verbeteren.

» Kansen en bedreigingen van transparantie in de groothandel.

# samen concurreren of het Paard van Troje

Handelsketens worden in de komende vijf tot tien jaar steeds transparanter, doordat data op elkaar worden afgestemd en klanten steeds beter zijn geïnformeerd. Producten, leveranciers, prijzen en levermogelijkheden zijn voor iedereen beschikbaar via internet. Om klanten aantoonbare toegevoegde waarde te bieden, moeten groothandels samenwerken: met klanten, collega's en leveranciers.



## Redenen voor samenwerking

### Verhogen van opbrengsten:

- ▶ gericht investeren in nieuwe globale markten
- ▶ verminderen van het aantal concurrenten door concentratie van partijen om druk op verkoopprijzen te verminderen

### Verlagen van kosten:

- ▶ kostenreducties door gebruik te maken van gespecialiseerde competenties of deze aan te vullen met competenties van anderen
- ▶ bundelen inkoopkracht richting leveranciers
- ▶ concentratie back-office activiteiten

### Delen van kennis:

- ▶ samen klantengroep beter bedienen
- ▶ verhogen kwaliteit in front- en back-office
- ▶ combinatie van vaardigheden
- ▶ verhogen innovatiekracht



### Voorwaarden voor succesvolle samenwerking

Samenwerking staat aan de basis van een grotere klanttevredenheid en een beter rendement voor alle partners in de handelsketen. Er zijn vier voorwaarden voor een succesvolle samenwerking:

1. De behoeften van de eindklant zijn sturend voor de keten. Dit betekent voortdurend investeren in een grotere klanttevredenheid door betere producten, kwaliteit en beschikbaarheid.
2. Producten moeten met maximale toegevoegde waarde tegen zo laag mogelijke kosten via de fabrikant aan de eindklant worden geleverd. Dit vereist efficiency binnen de totale keten en inzicht in de kosten en prestaties binnen de bevoorradingketen.
3. Beschikbaarheid van actuele en accurate informatie ter ondersteuning van logistiek, inkoop, verkoop en finance.
4. Papierloze communicatie van POS (Point-of-sale) of POSe (Point-of-service) tot aan productie bij leveranciers is een vereiste (Data Alignment).

### De klant staat centraal

De eindklant behoort centraal te staan voor alle partners in de handelsketen. Deze klant verwacht kwalitatief hoogwaardige producten en diensten, een ruim assortiment, een complete en snelle levering en scherpe prijzen. Een groothandel kan nooit alleen voldoen aan al deze verwachtingen.

Samenwerking betekent dat groothandels voor product- en marktcombinaties een strategie moeten formuleren en deze afstemmen met hun ketenpartners. Samen proberen zij de juiste voorwaarden te creëren om klanten beter van dienst te zijn. Dit leidt niet alleen tot betere resultaten, maar staat ook aan de basis van onderscheidende formules, promoties en productintroductions.



### Biesheuvel techniek

Voorop in ontzorgen en daarmee het realiseren van besparingen voor de klant

VMI Vendor Managed Inventory stelt de klanten van Biesheuvel Techniek in staat om een aanzienlijke reductie van de logistieke handelingen en voorraden te realiseren tegen een vaste lage vergoeding. Quick scans en analyses van verbruikshistorie stellen Biesheuvel Techniek in staat om samen met de klant het optimale voorraadprofiel te realiseren. Met medewerkers gespecialiseerd in Customer Warehousing, ondersteunt Biesheuvel Techniek dit proces zowel fysiek als administratief.

Biesheuvel Techniek helpt onder meer Draka Comteq in Delfzijl met een technisch magazijn voor aankoop, levering en beheer van Mechanische MRO-producten. Bovendien ziet zij als betrouwbare partner toe op een optimalisering van de technische voorraad, het couranter maken hiervan en een efficiënter voorraadbeheer. Op basis van haar dienst Vendor Owned Inventory (VOI) heeft Biesheuvel Techniek de verantwoordelijkheid over beheer en onderhoud van de technische voorraad bij Draka Comteq.



## **Demand chain: creëren van nieuwe kansen**

### **Het juiste assortiment**

Bij de samenstelling van een goed en gevarieerd assortiment wordt zowel het aantal categorieën als de breedte en diepte van het aanbod binnen een categorie afgestemd. Dit heet in retail-jargon 'schappenplanning'. Ook de presentatie van producten is onderdeel van overleg tussen producent en handelspartner. Dit geldt ook voor het uitfaseren van oude en infaseren van nieuwe producten als onderdeel van assortimentbeheer.

### **Slimme promoties en acties**

De handelspartner en producent hebben er belang bij dat de effectiviteit van promoties goed wordt gemeten om verspilling tegen te gaan. Hierbij is vooral het type promoties en de frequentie hiervan belangrijk. Dit betekent dat alle ketenpartners relevante informatie met elkaar moeten uitwisselen om niet alleen kosten, maar ook de opbrengsten van promoties te beoordelen.

### **Effectieve productintroducties**

Om aan de wensen van de eindklant te voldoen, introduceren producenten dagelijks nieuwe, innovatieve producten. Helaas mislukken veel productintroducties. Voordat nieuwe productintroducties op het programma staan, dienen producenten en handelspartners zich rekenschap te geven van het onderscheidend vermogen van nieuwe of aangepaste producten in vergelijking met bestaande producten.

## **Supply Chain Management: geen verspilling in de keten**

### **Geautomatiseerd bestellen**

De computer bestelt goederen bij het distributiecentrum op basis van directe verkooptransacties. Hierdoor wordt het aanvullen van de voorraad een bijna continu proces. Alle schakels in de keten kunnen beschikken over actuele informatie over de verkoop van geleverde producten. De bestelkosten en de voorraden in de gehele keten kunnen hierdoor dalen.

### **Continu herbevoorraden**

Door voorraadpunten vaker te bevoorraden, kan de voorraad omlaag. In eerste instantie wordt de benodigde logistieke informatie uitgewisseld met de voorliggende schakels in de keten. In de meest vergaande vorm wordt 'morgen' door de voorliggende schakels aangevuld wat 'vandaag' is verkocht. De vraag- en voorraadinformatie wordt voortdurend in de keten gedeeld.

### **Cross-docking: snel de juiste producten**

Door het verzamelen van producten te verplaatsen naar de leverancier kan de functie van een distributiecentrum anders worden ingevuld. Zij kunnen door pre-picking en cross-docking van opslagplaatsen worden veranderd in doorvoercentra. Rechtstreeks vanuit de vrachtwagens van de producent worden de goederen klaargezet voor distributie. Kosten van inslag, opslag en uitslag in het distributiecentrum van de groothandel kunnen achterwege blijven.

### Producers in de hartslag van de klant

In de ideale situatie stemt de producent het productieproces af op schommelingen in de vraag naar producten. Hierdoor kunnen lagere voorraden van eindproducten en kortere doorlooptijden worden gerealiseerd. Dit vraagt om een flexibele productiemethode. Partners in de handelsketen delen verwachtingen over de vraag.

### Betrouwbare ketenprocessen

Door steeds kortere levertijden zijn alle schakels direct aan elkaar gekoppeld en werken verstoringen direct in de hele keten door. Dit concept richt zich op een hogere betrouwbaarheid van productieprocessen (minder storingen) en distributieprocessen (minder orderverzamel fouten). Dit vereist transparante IT-netwerken met real time informatie voor alle partners binnen de keten. Ondersteunende technieken vormen een 'basistaal' en bieden een infrastructuur voor het coderen van berichten en elektronisch uitwisselen van berichten. Daarnaast kunnen systemen voor kostenallocatie – zoals Activity Based Costing – gemeenschappelijke besluitvorming faciliteren.

### Standards voor elektronische uitwisseling berichten (EDI)

EDI maakt het mogelijk papierloos gegevens uit te wisselen tussen ondernemingen om bestellingen te plaatsen, pakbonnen te versturen of facturen te verzenden (of zelfs over te gaan naar self billing). Met EDI kan de informatie van handelspartners snel en foutloos in het eigen informatiesysteem worden verwerkt. Dit versnelt ketenprocessen.

### Electronic Funds Transfer en Supply Chain finance (EFT)

EFT is het elektronisch overmaken van geldbedragen tussen handelspartners. Voor deze vorm van elektronisch bankieren maken zij gebruik van financiële EDI-berichten. EFT maakt het mogelijk de geldstroom beter te laten aansluiten op de goederenstroom en relevante informatie snel en automatisch in te voeren in financiële systemen. Supply Chain Finance gaat een stap verder en biedt leveranciers de mogelijkheid facturen ruim voor de vervaldatum te verkopen aan een bank die deze constructie faciliteert in opdracht van de kopende partij.

### Artikelcodering en bestandsbeheer

Coderingsystemen zijn een belangrijk middel bij het verzamelen en verwerken van gegevens. Scanners herkennen artikelen en leggen hun bewegingen automatisch vast in informatiesystemen. Voorwaarde is dat elk artikel, elke pallet en elke omverpakking een uniek nummer heeft en

apparatuur goed op elkaar aansluit. Het gestandaardiseerde Electronic Article Numbering EAN-systeem (van GS1) vormt binnen veel ketens de basis van deze coderingen.

### Activity Based Costing (ABC)

In de groothandel wordt nog veel gewerkt met de leveringsconditie 'franco huis'. Hoe de bijbehorende prijs is opgebouwd, is vaak niet bekend. ABC geeft inzicht in de kosten van activiteiten. Als de ketenkosten bekend zijn, start de discussie of specifieke activiteiten niet stroomopwaarts of stroomafwaarts verplaatst moeten worden. Dit kan tot gevolg hebben dat een klant bereid is een hogere inkoopprijs te betalen, omdat het voordeliger is bepaalde activiteiten naar de leverancier te verplaatsen.

### Samen plannen: liever nog niet?

De instrumenten zijn voor elke groothandel beschikbaar. Met het delen van informatie over voorraden en verkopen kan de handelsketen beter worden afgestemd op de vraag van consumenten. Met als voordeel minder voorraden en lagere kosten voor transport en distributie. Of haal je met het delen van informatie juist het Paard van Troje binnen?

### Verkoopinformatie liever niet op straat

Retailers staan niet altijd te springen om logistieke keteninformatie te delen. Zo bestaat het risico dat leveranciers deze gegevens gebruiken voor commerciële doeleinden. Met lagere inkooprijzen en hogere marges is nog steeds meer te verdienen dan met lagere kosten. Vandaar dat het erg belangrijk is dat partners eerst met elkaar de strategie in de waardeketen bepalen, voordat ze informatie delen.

Zo moet er overeenstemming zijn over de rol van een distributiekanaal. Gaat het om productleiderschap, klantpartnerschap of operationeel excelleren? Vervolgens moet duidelijkheid bestaan over de strategische rol van de klant in het distributiekanaal. Ook moeten er heldere doelstellingen zijn voor de rol van producten binnen een assortimentscategorie. Zodra dit duidelijk is, weet iedereen in de keten welke aspecten bij de besluitvorming van belang zijn.

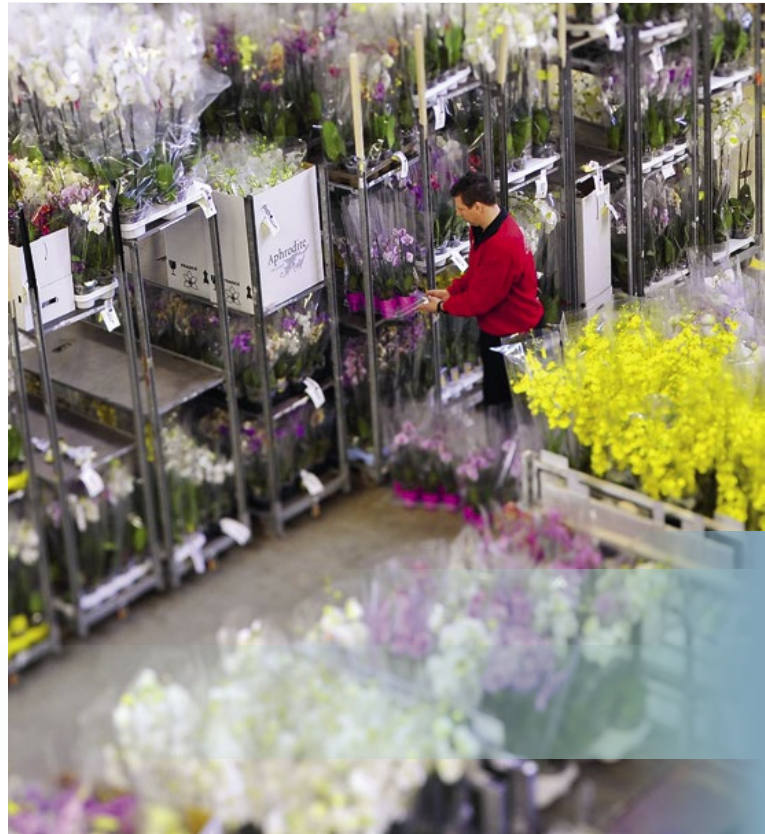
Het vaststellen van deze rolverdeling binnen distributiekanaalen is geen taak van Supply Chain Managers, verkopers en inkopers. Het is een verantwoordelijkheid van de bedrijfstop van ondernemingen in de keten. Als dit zorgvuldig gebeurt, kan het delen van informatie over voorraden en verkopen in de distributieketen tastbare voordelen opleveren.

## Handelsketens als kerncompetentie Nederlandse groothandel

De Nederlandse groothandel speelt mee in de voorhoede van de internationale Eredivisie. Vooral de importerende en exporterende groothandel voegt veel waarde toe aan goederenstromen die via mainports en greenports Nederland bereiken en naar wereldwijde afzetmarkten gaan.

Zogenaemde Cross Chain Control Centers – centra waar meerdere handelsketens gecoördineerd en geregisseerd worden – kunnen van Nederland een ketenregieland maken. Zo'n 'verkeerstoren' beschikt over de modernste technologie, geavanceerde softwareconcepten en logistieke professionals. En het gaat niet alleen over fysieke goederenstromen, maar ook over het slimmer regelen van informatie- en financiële stromen en operationele risico's.

Ketenregie heeft te maken met het nemen van beslissingen over wereldwijde handelsstromen. Handelsstromen die klantgericht zijn en tegen de juiste kosten veilig en duurzaam geregisseerd moeten worden. Hierin kan Nederland een voortrekkersrol vervullen.



### Van Dijk Flora

Retailgerichte handelsorganisatie Van Dijk Flora, onderdeel van Dutch Flower Group (een familie van meer dan 25 internationale handelsbedrijven in bloemen en planten), ontwikkelde het interactieve ketenplatform Chain4S (spreek uit: 'chainforce') om concrete invulling te geven aan de toenemende vraag naar transparantie in de (sierteelt)keten. Het platform Chain4S biedt nu een snelle, toegankelijke en transparante wijze van informatie uitwisseling tussen kweker, handelspartner en retailer in een veilige en besloten omgeving. Informatie rondom orders kan op een actuele, professionele en visueel aantrekkelijke wijze beschikbaar worden gemaakt en gearchiveerd. Partijen binnen deze gesloten keten kunnen nu, onder regie van Van Dijk Flora, de dialoog aan over het verbeteren van de propositie naar de consument, over het verhogen van de afzet en over het verbeteren van de efficiency in de keten.



» Informatie-uitwisseling als cement voor een sterkere handelsketen.

# data-alignment transparantie als fundament

De IT-sector zorgt voor de benodigde verwerkingscapaciteit om steeds betere beslissingen te kunnen nemen, waarbij het delen van informatie in de keten vanzelfsprekend is.



## Marco van der Lee, branche-adviseur GS1 over Data Alignment:

“Een effectieve communicatie is erg belangrijk en een goede uitwisseling van artikelgegevens een onmisbare bouwsteen voor samenwerking. Zo kunnen ondernemingen hun processen beter op elkaar afstemmen. Met alle voordelen die daarbij horen, zoals beter bestellen, leveren en factureren, lagere voorraden, succesvolle promoties en een betere beschikbaarheid van schappen”.

Toch komt het nog heel vaak voor dat miscommunicatie in de keten ertoe leidt dat:

- ▶ artikeldata niet kloppen of verkeerd wordt besteld en/of geleverd. Het gevolg is lege schappen en ‘nee’ verkopen. Dit is één van de grootste ergernissen van klanten;
- ▶ afmetingen van het product niet kloppen, waardoor het niet of niet goed in het schap kan worden geplaatst. Dit geldt overigens ook voor het plaatsen van pallets in stellingen;
- ▶ het werken met onjuiste artikeldata vertraging oplevert bij productintroducties. Het administratieve proces om de gegevens over het product beschikbaar te hebben, is vaak niet het eerste waaraan wordt gedacht tijdens een productintroductie;
- ▶ administratieve handelingen veel tijd kosten als artikeldata niet kloppen. Veel herstelwerkzaamheden en factuurverschillen zijn dan aan de orde van de dag.

Bij samenwerking is het belangrijk te weten wat de behoeften en doelen van de partner zijn. Hoe is een maximale afstemming tussen handelspartijen mogelijk? Zo twijfelden leveranciers lange tijd om deel te nemen aan een datapool, omdat retailers de artikelgegevens vaak nauwelijks gebruikten. De retailers op hun beurt vonden het slechts beperkt zinvol, omdat er te weinig artikelen in het systeem staan. De gegevens zijn dan niet altijd juist of zelfs onvolledig.



Het gebruik van een datapool vraagt om een nieuwe manier van werken in het datamanagementproces, omdat de afdelingen Logistiek, Commercie en IT hierbij betrokken zijn. Steeds meer partijen erkennen het belang van de beschikbaarheid van kwalitatieve en betrouwbare gegevens.

Alleen als de artikelbestanden van partners gelijk zijn, weten zij zeker dat ze het over exact hetzelfde product hebben. Het is dus cruciaal dat de artikeldatabase overeenkomt met die van handelsrelaties. De kwaliteit van gegevens heeft immers effect op in- en externe processen en wordt niet voor niets de smeerolie van bedrijfsprocessen genoemd.

Het Global Data Synchronization Network (GDSN) is een wereldwijde omgeving voor veilige en continue datasynchronisatie, waarin partners zelf bepalen welke gegevens zij beschikbaar stellen aan handelsrelaties. Op dit moment zitten 500.000 SKU's in deze datapool en zijn ongeveer 900 leveranciers en 14 retailers in de levensmiddelen- en drogisterijbranche aangesloten bij GDSN, via GS1 Data Alignment Service (GS1 DAS).

Retailers en fabrikanten zien dat nu de tijd is aangebroken om te werken aan het verbeteren van artikelgegevens. De markt zet namelijk stappen vooruit bij het automatiseren van processen. Partijen die al langer met datasynchronisatie bezig zijn, zien in hun logistieke proces dan ook grote verbeteringen. Het gemak waarmee IT-systemen aan elkaar worden gekoppeld, maakt nieuwe logistieke processen in de keten mogelijk. Zoals skypen met een leverancier in China of via één online platform samenwerken

aan het ontwerp van nieuwe producten. Op een persoonlijke homepage kun je met RSS de voortgang van pakjes in het PostNL-netwerk volgen. Met klanten is overleg via een webbased planningstool mogelijk over de verwachte vraag naar producten.



### BührmannUbbens verbetert planning

BührmannUbbens levert grafisch papier, kantoorpapier, sign- en displaymaterialen, digitale XL-printsysteem en verpakkingen in de Benelux. Ruim 15.000 artikelen worden uit voorraad geleverd. In 2007 zette de onderneming de eerste stappen om bedrijfsprocessen te stroomlijnen met Sales & Operations Planning (S&OP). Paul Hendriksen, Inventory analyst: "De afdelingen van ons bedrijf werkten veelal autonoom. Met als nadeel dat kennis niet of nauwelijks werd gedeeld. Dat betekende bijvoorbeeld dat voorraadbeheer niet op de hoogte was van verkoopacties of grote wijzigingen in het afnamepatroon van klanten. We wilden dit voorkomen door onze strategie beter te vertalen naar operationeel niveau. Met behulp van S&OP met software van Slimstock zijn we erin geslaagd het serviceniveau aan klanten met minder voorraad te verhogen. Dit leverde niet alleen financiële voordelen, maar meer ruimte op. Aan de andere kant van de bevoorradingsketen kunnen we leveranciers voortaan van tevoren laten weten hoeveel we afnemen. Zij kunnen hun productie hierop afstemmen wat ons kortere levertijden oplevert".

Er is nu meer overleg tussen afdelingen, transparantie en een hogere efficiency, omdat sprake is van nauwkeurige voorspellingen. "We zijn niet langer een reactieve, maar een proactieve organisatie", zegt Hendriksen. "We spelen nu van tevoren in op ontwikkelingen, terwijl we vroeger handelden op basis van historische gegevens. Problemen worden nu samen besproken en alle neuzen staan dezelfde kant op. Door S&OP functioneren we nu als één organisatie en zijn barrières tussen verschillende business units verleden tijd."

Bron: Logistiek.nl

### **Het menselijke kapitaal: Train as you fight**

Moderne planningconcepten en IT-oplossingen bieden mogelijkheden voor 'real time' feedback en mogelijkheden voor leren. Hoe goed is de besluitvorming en is het mogelijk deze verder te verbeteren? De systemen hebben alle beschikbare informatie. Hiermee wordt het adagium 'Train as you fight' wellicht de nieuwe norm.



## » Wat levert samenwerking onderaan de streep op?

# beter inspelen op klantwensen met minder verspilling in logistieke processen

Het Nederlands Verbond voor de Groothandel organiseerde met TNO in 2011 en 2012 workshops over duurzaam ondernemen. Hierbij kwamen talrijke thema's – de CO<sub>2</sub>-prestatieladder, het meten van duurzaamheid, duurzaam werken, transport, IT-systemen en duurzaam inkopen – aan bod. Hiermee beschikten deelnemende bedrijven over handvatten over kosten en baten, het treffen van duurzame maatregelen en praktijkervaringen. Ruim 1.000 bedrijven zijn hierbij onderzocht.

Samenwerking gaat over zowel de commerciële, vraaggestuurde processen als over de logistieke processen in handelsketens. Het heeft te maken met hoe ketenpartners beter kunnen inspelen op wensen van klanten met minder verspilling in de logistieke processen. Transparantie tussen partners is een voorwaarde voor het realiseren van deze voordelen.

De belangrijkste voordelen van ketensamenwerking:

### Minder administratieve lasten

Met name de faalkosten in 'Order-to-cash'-processen zijn hoog en bedragen tussen 20 en 35 procent. Gemiddeld heeft de groothandel 4 tot 5 procent credit nota's, waarbij uit 'coulance' 1 tot 1,5 procent omzet aan klanten wordt teruggegeven. 25 procent van het debiteurensaldo staat hierbij open vanwege fouten in het logistieke proces of verkooptraject. Bij ongeveer 60 procent van de credit nota's – bij verkoop en inkoop – is geen sprake van afstemming van de prijsinformatie, circuleren onjuiste klantgegevens en productdata die niet actueel zijn. Samenwerking op het gebied van Data Alignment pakt deze faalkosten aan. Het biedt bovendien de mogelijkheid voor het papierloos maken van processen in de keten, waardoor fouten worden voorkomen.

### Minder logistieke kosten

Logistieke kosten in de groothandel doen zich met name voor bij transport en handling. Het bestelgedrag van klanten en leveranciers heeft invloed op deze kosten. Het afstemmen van verpakkingseenheden, leverfrequenties, pallethoeveelheden en tijdvensters, naleveringen, pallet-labels en informatie over leveringen kan bijdragen aan kostenreducties. De groothandel kan – ondersteund met Activity Based Costing – in de keten voorraad-, transport- en handling-kosten integraal afstemmen. Inzicht in de kosten en marges op klantniveau biedt daarnaast kansen voor maatregelen om marges te vergroten.



**Walther Ploos van Amstel over de samenwerking tussen Mars Nederland en haar groothandelaren:**

“Bij Mars Nederland was sprake van het project Green Order. Het meest efficiënte transport is voor hen een volle vrachtwagen met volle pallets. Ze hebben voor iedere klant een Green Order-getal, waarbij ze kijken of de vrachtwagens vol zijn en geen losse producten worden uitgeleverd. Dit heeft Mars Nederland heel slim met klanten afgestemd: hoe krijgen we dat proces zo goedkoop mogelijk?”

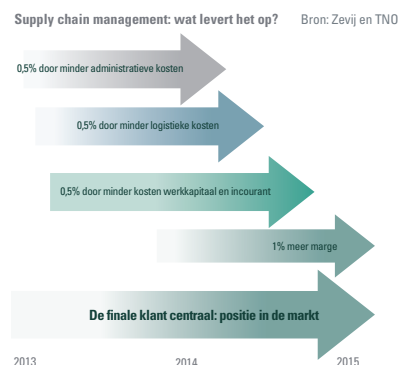
**Minder werkkapitaal voor voorraden en minder derving door onverkoopbare voorraden**

Het Inventory Management Competence Center doet al meer dan tien jaar onderzoek naar voorraden bij de groothandel. Uit voorraadanalyses blijkt dat de voorraden bij de groothandel in relatie tot de door klanten vereiste servicegraad 20 tot 25 procent te hoog zijn. Bovendien zijn veel incurante voorraden het resultaat van besluiten om van een artikel een voorraadartikel te maken. De allereerste bestelling ligt dan jaren later nog op de plank.

Samenwerking richt zich op het doordacht in- en uitfaseren van producten bij assortimentsbeheer, de afstemming van voorraadniveau's in de keten, het tijdig signaleren van overvoorraden, een snellere levering en een grotere betrouwbaarheid van leveringen.

Betere marges door in te spelen op klantwensen. De groothandel kan met leveranciers en klanten kijken naar het verbeteren van marges door aanpassingen in het assortiment of de dienstverlening. Producten worden steeds meer een dienst. We kopen geen auto, maar mobiliteit. Facility Managers kopen geen kopieermachine, maar willen ongestoorde documentstromen die ze betalen per kopie. Het leger koopt geen Joint Strike Fighter, maar 'power-by-the-hour'. Dit biedt kansen voor meer toegevoegde waarde voor de groothandel.

**Schematisch ziet dit er als volgt uit.**



Samenwerking in de groothandel levert een margeverbetering tot 2,5 procent op. Dit komt overeen met 10 miljard euro voor de hele groothandel in Nederland.

## Procesmanagement

Een goede basis van een integrale aanpak biedt procesmanagement. Veel inkopers bij de groothandel introduceren voortdurend nieuwe artikelen en werken samen met nieuwe leveranciers, terwijl het oude assortiment nog niet is uitverkocht. Inkoper worden vaak alleen afgerekend op de prijs die zij vandaag betalen en niet op het eindresultaat. Albert Heijn zet om deze reden Category Managers in die verantwoordelijk zijn voor een product: van introductie tot uitfasering. Onderaan de streep is zichtbaar wat de organisatie aan netto-marge over de looptijd van het product verdient. Hierop wordt de Category Manager afgerekend. Deze integrerende rol is bij steeds meer groothandels – zowel bij inkoop als account management – in opkomst.

Een procesmanager is verantwoordelijk voor een adequate uitvoering van de processtappen: van 'order-to-cash' en 'purchase-to-pay'. Hij analyseert, verbetert en innoveert de bedrijfsprocessen binnen het bedrijf en met ketenpartners.

Hierbij is elke procesmanager primair verantwoordelijk voor een specifiek processendomein: zowel voor het beheer van processen als procesverbetering, -vernieuwing en -innovatie. Dit doet hij zo nodig in overleg met collega's, klanten en leveranciers. Het management besluit over maatregelen die over processen en afdelingen heen reiken en over de prioriteiten bij belangrijke IT-ontwikkelingen. De functioneel leidinggevenden dragen uiteindelijk de verantwoordelijkheid voor de invoering van verbetervoorstellen bij procesmanagement.



### Voor wie meer wil lezen

**Duurzaam voorraadbeheer:  
Meer service met minder werkkapitaal**  
[www.nvg.nl/publicaties](http://www.nvg.nl/publicaties)

**Aan de slag met duurzaamheid in de logistiek**  
[www.nvg.nl/publicaties](http://www.nvg.nl/publicaties)

**Aan de slag met logistieke samenwerking**  
[www.nvg.nl/publicaties](http://www.nvg.nl/publicaties)

**Duurzaamheidsrapport. Groen in logistiek en transport**  
[abnamro.nl/sectoren](http://abnamro.nl/sectoren)

**Boodschappen doen in de toekomst: cross channel retail**  
[abnamro.nl/sectoren](http://abnamro.nl/sectoren)

**Internationalisatie: groeien over grenzen**  
[abnamro.nl/sectoren](http://abnamro.nl/sectoren)

**BIM Biedt Bouw Business**  
[abnamro.nl/sectoren](http://abnamro.nl/sectoren)

» Over de auteur.

# CV Walther Ploos van Amstel

Dit rapport is tot stand gekomen in het kader van het branche innovatie contract, dat NVG met TNO heeft gesloten.

De auteur, dr. Walther Ploos van Amstel, is afgestudeerd als bedrijfseconoom aan de Katholieke Universiteit Brabant in Tilburg. Daarna heeft hij gewerkt voor een producent van toiletpapier en een producent van was- en reinigingsmiddelen.

Walther is verbonden aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, TNO Mobiliteit en Slimstock Professionals. Ook doceert hij aan onder meer TIAS Nimbis, Universiteit Maastricht, Universiteit van Amsterdam, Antwerps, Business School, Universiteit van Gent/Vlerick School of Management en Vrije Universiteit in Amsterdam. Walther is auteur van verschillende veelgelezen boeken op het gebied van Supply Chain Management en daarnaast zijn zijn blogs te lezen op [logistiek.nl](http://logistiek.nl), [nuzakelijk.nl](http://nuzakelijk.nl) en op [delaatstemeter.nl](http://delaatstemeter.nl).

Hij is daarnaast voorzitter van de jury van de Nederlandse Logistiek Prijs van de vLm, expert bij IMCC en betrokken bij de ontwikkeling van opleidingen bij LOI.

In zijn vrije tijd vind je Walther als house DJ ergens in de wereld...

#### Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op onderzoek, verricht door TNO Mobiliteit. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan de visie van de auteur, dateren van de aangegeven datum en kunnen zonder aankondiging worden gewijzigd. Over bedrijven en personen genoemd in deze publicatie zal vanuit compliance vereisten niet nader worden gecommuniceerd door



#### Colofon

##### Auteur

Walter Ploos van Amstel  
TNO Mobiliteit

##### Commercieel contact

Stef Driessen  
Sectormanager Groothandel  
ABN AMRO Sector Advisory  
Tel. +31 (0)20 343 94 75  
[stef.driessen@nl.abnamro.com](mailto:stef.driessen@nl.abnamro.com)

##### Met dank aan

Geo Aldershof  
Nederlands Verbond van de Groothandel  
Erik Lückers  
Newslab

##### Distributie

U kunt deze uitgave terugvinden op [abnamro.nl/sectoren](http://abnamro.nl/sectoren)  
Of download de Market Insights app van ABN AMRO

ABN AMRO. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. Het gebruik van tekst en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Teksten zijn afgesloten op 31 januari.



[abnamro.nl/sectoren](https://abnamro.nl/sectoren)