



ING Economisch Bureau

# Groothandel heeft goud voor het grijpen

Investeren in digitalisering voorwaarde voor internationale groei

# Inhoud

## Conclusie en samenvatting

Ketenregie + Big data = Internationaal succes 3

## Stand van zaken groothandel

Groei groothandel in 2015 en 2016 4

Profijt van export- en importgroei 5

Toekomstperspectief omzet groothandel 6

## Business cases groothandel non-food vs. food

Ook digitaal blijft de business vaak lokaal 7

Internationaal zaken doen in DNA groothandel 8

Digitalisering en nieuwe handelsroutes agro 9

Lange adem en flexibel businessmodel 10

Focus op ketenregie en IT innovatie 11

Met dank aan en colofon 12

# Ketenregie + big data = internationaal succes

## Conclusie en samenvatting

### 1. 3,5% volumegroei

De economie staat er goed voor, dus de groothandel gaat enkele goede jaren tegemoet. Met een verwachte volumegroei van 3,5% dit en volgend jaar doet de groothandel het beter dan gemiddeld. De basis is momenteel stevig, import en export groeien door, maar ook de binnenlandse economie staat er goed voor: de consumentensectoren doen het goed, sectoren als bouw en logistiek ook.

### 2. Streven naar ketenregie

Groothandels zullen nu moeten investeren, innoveren en internationaliseren om onderscheidend te blijven in de keten. De rol van internationale ketenregisseur ligt voor het grijpen, maar er zijn kapers op de kust. Andere partijen in de productiekolom zoals de producenten, de vervoerders en de retail kunnen rechtstreeks leveren aan de eindklant, dankzij webshops en digitale B2B

platforms zoals Amazon en Alibaba. De groothandel heeft echter iets wat andere sectoren niet hebben: handelsgeest en netwerken.

### 3. De digitale groothandel

Voorop lopen op het gebied van digitalisering is een voorwaarde voor succesvol internationaal zakendoen in de toekomst. Als de groothandel erin slaagt daarbovenop toegevoegde waarde te leveren dan is er een enorme (digitale) wereld te winnen voor de groothandel. Extra waardecreatie is mogelijk in de vorm van een flexibel businessmodel, transparantie, een uitgebreid productpakket en het snel kunnen leveren via meerdere distributiekanalen.

### 4. De wereld als markt

Er is te weinig focus op exportgroei buiten West-Europa. De agrosector laat zien dat een mondiale afzetmarkt haalbaar is, maar dat dit veel geduld en persoonlijke inzet vergt, ook in het digitale tijdperk. De menselijke component zal bij de handel echter nooit

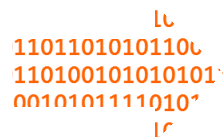
verdwijnen. Het bereiken van nieuwe exportmarkten gaat niet vanzelf, maar vergt een enorme tijdsinspanning in de vorm van netwerken opbouwen en onderhouden, beursbezoek e.d., ook in het digitale tijdperk. De grote agro groothandels die hun Nederlandse bloemen, uien, aardappelen enzovoorts verkopen aan tientallen afzetlanden hebben hier ook tientallen jaren over moeten doen.



Groothandel groeit...



...pakt regie...



...loopt digitaal voorop...



...en doet wereldwijd zaken

# Groei groothandel in 2015 en 2016

## Bijna alle seinen op groen voor de groothandel

De groothandel leeft weer op. Het ondernemersvertrouwen van groothandelsbedrijven in het derde kwartaal van 2015 heeft een recordhoogte bereikt. De omzetgroei wordt geraamd op 0,2% in 2015 en 4,5% in 2016. Het prijsherstel is dit jaar nog minimaal, vooral vanwege de relatief lage prijzen in de oliehandel. In 2015 en 2016 noteren zowel export, investeringen als consumptie groei. De uitvoer blijft profiteren van de gunstige koers van de euro. Een extra impuls voor de groothandel is dat de wederuitvoer ondanks de duurdere import sterker blijft groeien dan de uitvoer. De groei is het sterkst in de ICT- en agrarische groothandel.

## Aandeel groeimarkten buiten Europa bescheiden

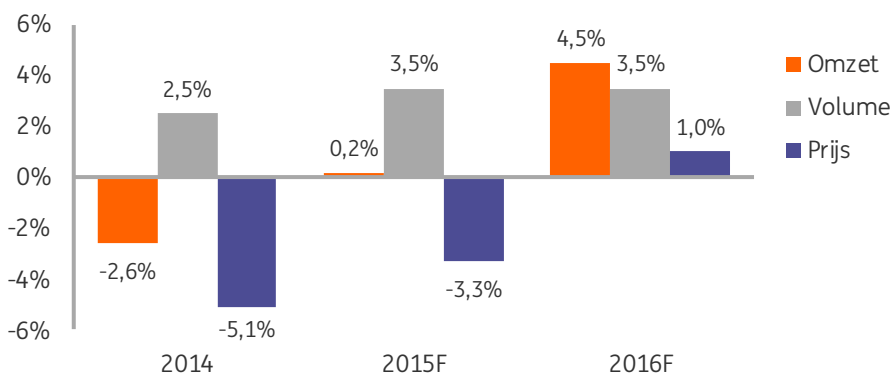
De groothandel is goed voor 40% van zowel de Nederlandse export- als importwaarde en 8,5% van de totale toegevoegde waarde van de Nederlandse economie. Het is voornamelijk het MKB dat actief is in de groothandel. Internationaal actieve groothandels zijn vaak (familie)bedrijven die al vele jaren actief zijn in het buitenland. Nederland is bovenal toeleverancier van de Duitse export en op de tweede plaats naar andere landen van de eurozone. Het aandeel van de groeimarkten buiten Europa is nog bescheiden. Naar Italië werd bijvoorbeeld in het eerste halfjaar maar 7% minder uitgevoerd dan naar de BRIC-landen gezamenlijk (€ 9,0 miljard versus € 9,7 miljard).

## Export gestoeld op handelsgeest en logistieke delta

Nederland is de zevende exportnatie ter wereld, maar nummer 1 wat betreft de exportwaarde per hoofd van de bevolking. Twee derde van alle MKB-bedrijven heeft de blik echter nog niet over de grenzen gericht. De overheid probeert deze ondernemers te faciliteren met onder meer deelname aan handelsmissies, ondersteuning bij marktverkenningen, exportkredietgaranties, het Dutch Growth Fund en het Oranje Handelsmissiefonds. Volgens de RVO zijn bedrijven het meest geïnteresseerd om te ondernemen in Duitsland. Daarna volgen België, Frankrijk, Verenigd Koninkrijk, Turkije en Spanje.

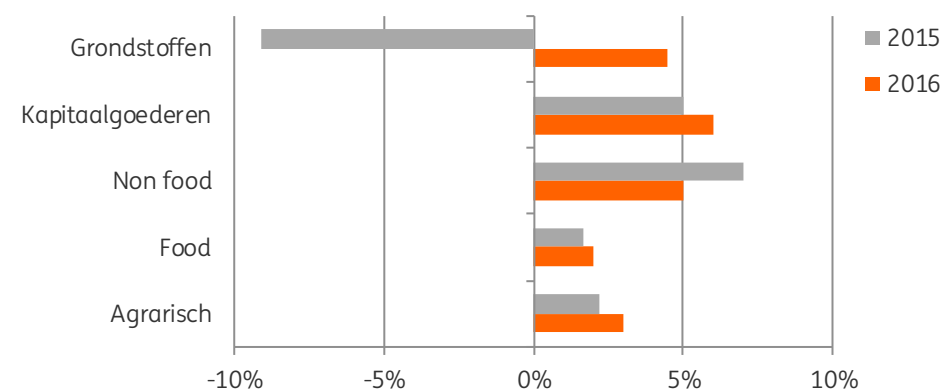
### Groothandel boekt in 2016 omzetgroei...

Percentage j-o-j groei



### ...over het hele spectrum aan branches

Raming omzet sectoren groothandel (in % j-o-j)



# Groothandel profiteert van export- en import-groei

## Sterke positie groothandel onder druk

De positie van de groothandel in de traditionele productie kolom staat onder druk. Er is diffusie alom. In de kolom is de groothandel veelal nog aanwezig als tweede schakel vanuit de productie, maar zijn de posities aan het schuiven. Productie-, logistieke en retailbedrijven zijn dankzij internet ook zonder de groothandel in staat de buitenlandse afnemers goed te bereiken.

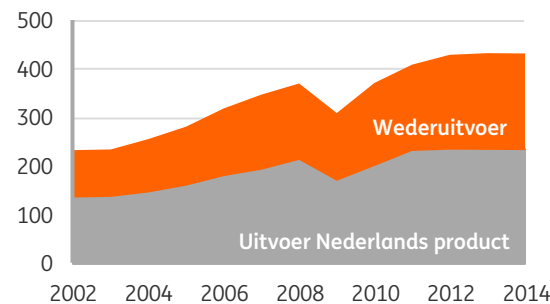
*“Internet heeft de business snel internationaal en transparant gemaakt”*

## Volumegroei prima, groei in toegevoegde waarde blijft achter

Op basis van de volumegroei in de laatste jaren en de ramingen voor 2015 en 2016, waarin de groothandel alle andere sectoren overtreft, lijkt de groothandel heel sterk te presteren. De ontwikkeling van de toegevoegde waarde zit de afgelopen jaren echter in het slop en daarom wordt de outputperformance niet altijd zo ervaren door de sector. Nederland is van oudsher wederuitvoerland en die rol is zelfs toegenomen (zie figuur). Het aandeel in de uitvoer steeg van 2002 tot 2014 naar 46%. Nederland blijft in vergelijking met de ons omringende landen ook achter als exportland van eigen producten. De bijdrage van de handel aan het BBP bedraagt al decennia zo'n 30%. De toegevoegde waarde uit export in België, Zweden, Oostenrijk, Denemarken, maar ook Duitsland is harder gegroeid dan in Nederland.

## Vooraf wederuitvoer snel gegroeid

ontwikkeling Nederlandse export in miljarden euro's



Bron: CBS

## Internationalisering of digitalisering?

Een belangrijke stap om waardecreatie te bereiken is het investeren in innovatie en dan vooral in de digitale platforms. Digitalisering staat bij ondernemers die zijn geïnterviewd momenteel hoger in de businessplannen dan internationalisering. Dat komt door de snelle ontwikkelingen op dat vlak, met de peer to peer platforms zoals Alibaba en Amazon (waar al 40% van de omzet door derden wordt verkocht) als game changers.

Dat digitalisering momenteel vaak als topprioriteit geldt is logisch, omdat dit een voorwaarde is voor de eerste of de volgende internationale stap. Het gebruik maken van de modernste IT technologie zou echter samen met (meer) internationaal zaken doen in vooral de niet-Europese afzetlanden vanaf nu continu bovenaan de 'to do lists' van groothandelaren moeten staan.

## Nederlands Verbond van de Groothandel

*“De groothandel brengt Nederland naar de wereld en haalt de wereld naar Nederland”*

De groothandel gaat volgens Geo Aldershof, algemeen secretaris van het Nederlands Verbond van de Groothandel, naar een bedrijfsomgeving toe, waarin naast “het ondernemer zijn” twee zaken belangrijk zijn: 1) relevante waarde toevoegen en 2) zichtbaarheid (om die relevante toegevoegde waarde te kunnen verkopen). De groothandel zou zich moeten bewegen van de back naar de front office. Niet alle bedrijven kunnen deze toenemende dynamiek altijd even goed aan. En de dynamiek is met “game changers” als Alibaba en Amazon enorm.



# Toekomstperspectief groothandel

## De nieuwe handelsgeest: van groothandel naar ketenregisseur

De grootste kansen voor de groothandel liggen in verdere ketenintegratie en internationalisatie. Door te investeren in innovaties kunnen groothandels proberen vraag en aanbod efficiënter op elkaar af te stemmen. De groothandel is de aangewezen sector om de rol als ketenregisseur op te pakken. Innovatie op dit vlak is de grootste uitdaging voor de groothandel. Investeren in research en scholing zijn de bijbehorende randvoorwaarden.

Door te internationaliseren kan verdere omzetgroei worden gerealiseerd. De klanten van de groothandel worden ook internationaler en om aan de wensen van de klanten te voldoen, moet je als groothandel volgen. Voordeel hierbij is dat door internet de wereld veel kleiner is geworden. De business is hierdoor internationaler en transparanter geworden.

*“De grootste uitdaging voor de groothandel is innovatie, voor omzetgroei is internationalisering een must”*

De groothandel is aan de inkoopzijde internationaler georiënteerd dan aan de verkoopkant. Het exporteren naar opkomende landen gaat immers gepaard met heel veel randvoorwaarden. Denk aan de eisen op het gebied van veiligheid en milieu waaraan voldaan moet worden alvorens het product op de markt te kunnen brengen.

## De nieuwe handelsroutes: van ‘Gateway to Europe’ naar ‘Gateway to the world’

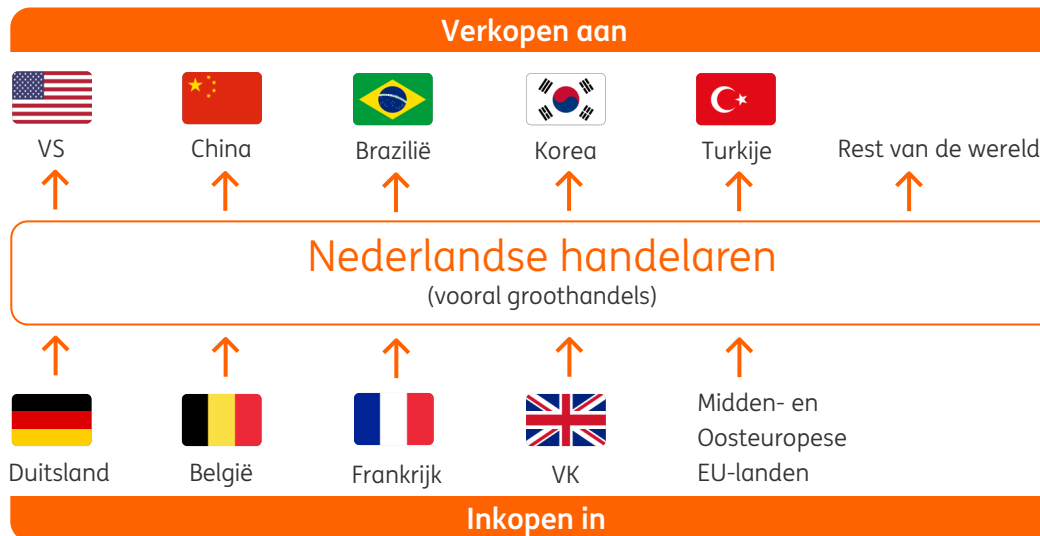
Naast meer wederuitvoer via Nederland naar landen buiten West-Europa is meer export van Nederlands product de tweede route om onze aansluiting op de opkomende economieën te vergroten.

De agrarische sector is een voorloper binnen de Nederlandse goederenexport naar nieuwe exportlanden. Exporteurs van sierteelproducten, uien, aardappelen, zuivelproducten enzovoorts zijn vaak al decennia actief over de gehele wereld in tientallen landen. Met de producten zijn ook boeren en hun kennisnetwerken stevig internationaal geworteld, van Latijns-Amerika tot Australië en Nieuw-Zeeland. Door

continu efficiënter te produceren en te innoveren is er een agro cluster ontstaan met mondiale vertakkingen. Dankzij de perfecte logistieke infrastructuur konden ook de transportkosten beperkt blijven. Agrarische bedrijven slaan er bovendien steeds beter in de lege containers vanuit onder meer het Verre Oosten te vullen met hun producten en de containers tegen relatief lage kosten goed gevuld terug te sturen, naar Azië, maar ook naar Latijns-Amerika en Afrika. Bedrijven als FloraHolland, Wiskerke Onions en HZPC (pootaardappelen) zijn mondiaal nummer 1 in hun vakgebied. Ze zijn ketenregisseurs, handelaren pur sang en IT gedreven, zoals uit de business cases op de volgende pagina's zal blijken.

## De nieuwe handelsroutes van de toekomst

Machines en apparaten, vervoermiddelen, halffabricaten, agrarische producten



# Ook digitaal blijft de business vaak lokaal

## Internationalisering vaak een jarenlang proces

Internationale groei vergt veelal een lange adem. Een bedrijf als Wiltec startte in 1971, bestaat nu 44 jaar en begon pas halverwege met activiteiten over de grens, in België en Duitsland, vaak de eerste landen waar de internationale stappen worden gezet. Aanvankelijk gebeurde dit met eigen vestigingen, maar tegenwoordig worden alle producten geleverd vanuit het hoofdkantoor in Uden. Een kwart van de omzet wordt behaald uit export. Er vindt onder meer export plaats naar de maakindustrie in Oost-Europa. Dit verloopt vooral via lokale groothandels in spuit- en filtermateriaal. Producten worden ingevoerd uit onder meer de V.S. en het Verre Oosten. Er is geen wederuitvoer. Het leveren van toegevoegde waarde door middel van technologische innovaties is core business. Op internationale beurzen zoals Europort worden deze innovaties aan de wereld gepresenteerd.

## Digitalisering voorwaarde voor verdere internationalisering

Anno 2015 is het voor internationalisering van een groothandelsbedrijf cruciaal dat de digitalisering van je buitenlandse afzet 'future proof' is. Bij groothandel AGU is de internationale online verkoop essentieel. Van de top tien Nederlandse klanten zijn er zeven online bedrijven. AGU is al groot in E-fulfilment bij o.a. ANWB, fietswinkel.nl, Futurum-Shop en Coolblue.

Andere bedrijven helpen AGU te pionieren met het in orde maken van levering, retour regeling e.d. in het buitenland. Zo gaat AGU naast B2B langzaam de B2C kant op. Van belang is daarbij wel lokaal de afwikkeling goed te regelen. Als je bijvoorbeeld een Spaanse webshop bouwt, moet je niet vergeten in het Spaans je helpdesk en retouradres e.d. te

## Wiltec

*“Wat voor anderen een toegevoegde waarde is, is voor ons een vanzelfsprekende waarde”*

Wiltec uit Uden is marktleider op het gebied van onder andere spuitapplicaties en spuitertoehoren. Ook filtermaterialen, tapes, persoonlijke beschermingsmiddelen en beroepsleding zitten in het productenpakket. Er is een buitendienst, die klanten adviseert over bijvoorbeeld veiligheid en verfprocessen. Het bedrijf heeft een omzet van circa € 50 miljoen, 260 werknemers, 12.000 klanten en ruim 40.000 artikelen op voorraad.



vermelden.

Digitalisering staat centraal. Voor nieuwe markten onderzoekt AGU hoe ze op een digitale manier via hubs kunnen leveren. Digitalisering wordt ook toegepast bij interne communicatie (Sales Force), marktonderzoek (Amazon) en klantenbenadering (Adworks, Google webshop). Daarnaast blijven fysieke contacten echter belangrijk, onder meer de aanwezigheid op internationale beurzen zoals Euro Bike, de Taipei Cycle Show en Bike Motion (in Utrecht) en informele netwerken (o.a. met AXA).

## AGU

*“Ook al ben je digitaal, de business blijft lokaal”*

AGU (Alkmaarse Groothandels Unie) bestaat in 2016 vijftig jaar en levert alles wat met fietsen te maken heeft, behalve het frame. Het bedrijf is voortgekomen uit drie lokale groothandels en is groot geworden met regenpakken. In de loop der jaren werd een aantal bedrijven in de fietsbranche gekocht. Momenteel worden zo'n 30.000 producten geleverd. Er zijn naast AGU nog drie werkmaatschappijen: Hesling Products (tassen), Fast Forward Wheels (wielen) en Jacobsons. De laatste doet de marketing, sales en distributie van merkartikelen zoals GIRO, Ortlieb en Bianchi. In de redelijk verzadigde Nederlandse markt wil AGU marktaandeel winnen, in het buitenland staat waardecreatie voorop. AGU streeft ernaar een verbinder van merken te zijn en noemt zich een Nederlands bedrijf, met een internationale vertakking. In 2025 verwacht AGU zich wel een internationaal bedrijf te kunnen noemen. AGU heeft een Masterplan tot 2020 opgesteld, met tien pijlers, onder andere digitalisering. Export hoort bij één van de minder belangrijke voor de komende jaren. Eerst wil AGU het fundament hebben gebouwd, daarna wordt internationaal doorgepakt.



# Internationaal zaken doen in DNA groothandel

### Investeren in relatie met je importeur en in beursbezoek

Dat digitalisering alleen niet leidt tot internationale groei, maar dat een uitgebreid internationaal kennisnetwerk ook belangrijk is, blijkt uit de business case van Van Gennip Textiles. Deze groothandel is internationaal groot geworden door te werken met agenten (in Rusland, Colombia, Dubai, Marokko, Libië, Nigeria), samen te werken met winkelketens en steeds meer op internationale modebeurzen te gaan staan. Het bedrijf is vooral groot geworden door mee te groeien met de importeurs. Inkoop vindt plaats in India, Bangladesh en China. Er wordt behalve via de groothandel ook rechtstreeks vanaf de leverancier aan de eindklant geleverd. Ongeveer twee derde van de omzet wordt buiten Nederland gehaald.

### Groothandels als ketenregisseurs

Dat digitalisering in de modebranche voorwaarde is voor succes toont Zalando. Feitelijk is dit een datawarehouse, dat alles weet van de consument en deze informatie deelt met haar leveranciers.

Voor groothandels in deze sector en in het algemeen is het de uitdaging om de regie te pakken. De mogelijkheden zijn er, want de groothandels vormen de schakel tussen productie en verkoop, waardoor ze kunnen profiteren van de unieke combinatie van kennisnetwerken en de steeds talrijker beschikbaar komende data.

Alleen op cijfers is ook een fashion groothandel echter niet te sturen. Modebeeld en consumentenvoorkeur veranderen snel en de klanten van de groothandels zijn vaak (familie) bedrijven die een ziel hebben en door juist tegen de stroom in te ondernemen, daar nog ruimte zien om te groeien en zo successen behalen.

### Van Gennip Textiles

*“Een groothandel is niet op cijfers alleen te sturen”*

Van Gennip Textiles uit Weert is een import- en exportfamiliebedrijf van kleding en is actief in 55 landen met eigen merken Dirkje (babykleding), DJ Dutchjeans (kids) en Lentiginni (badkleding) en is daarnaast gespecialiseerd in private labels. Het bedrijf is in 2009 door de broers Leon en Mark van Gennip overgenomen van hun ouders, die het bedrijf in 1989 oprichtten. In 2015 werd een retailer app gelanceerd waarmee b2b-klanten kunnen (bij)bestellen, retourneren, leveringen kunnen volgen, openstaande bestellingen in kunnen inzien en betalen.

**Dirkje**  
BABYWEAR

**DJDUTCHJEANS®**

**Lentiginni**  
SWIMWEAR

### Internationalisering zit al in het DNA van de groothandel en internet biedt nieuwe kansen

Cruciaal voor de groothandel in fashion is de consument te bereiken en in theorie bestaan er in het internet tijdperk geen grenzen voor. Internetverkoop is al groot en wordt met platforms als Amazon en Alibaba alleen maar groter,

maar je ziet ook dat merken teruggaan van acht naar vier collecties per jaar. Focus en je onderscheiden wordt belangrijker. Zo zijn er in Nederland groothandels die eigen merken proberen te bouwen en daarbij internationaal denken. Dat laatste is ook een must, want de binnenlandse markt heeft de afgelopen tien jaar structureel veel omzetverlies geleden, die grotendeels niet meer terug zal worden gewonnen. Retailers die bijtijds hebben geïnvesteerd in hun winkel, webshop en social media behoren tot de overlevers en groothandels die deze winkel als klanten hebben, gaan het redden. De taart wordt echter kleiner en groothandels die al langer internationaal actief zijn, staan er beter voor dan de bedrijven die dat niet zijn.

Voorwaarde voor succesvol internationaal zakendoen in fashion is wel dat de sourcing in orde is. Hierbij rijzen nieuwe uitdagingen: ga je voor licenties, joint-ventures, meerderheids- of minderheidsdeelnemingen? Kies je voor loyaliteit aan je leveranciers of zoek je constant naar goedkopere bronnen? De dynamiek neemt bovendien steeds meer toe. Voor fashion kijkt iedereen naar het Verre Oosten, maar de momenteel dure dollar en de duurder wordende arbeid in onder meer China maken ook productie in Mediterrane landen en Oost-Europa aantrekkelijk, terwijl ook Afrikaanse landen steeds betere kwaliteit gaan leveren.

Ondernemen in het buitenland betekent ook confrontatie met regelgeving en soms lange betalingstermijnen. Behalve dat die regeldruk nog steeds lijkt toe te nemen, verschilt deze ook van land tot land, ook binnen Europa, en zelfs van klant tot klant.



# Digitalisering en nieuwe handelsroutes agro

## Ketenregisseur in digitale tijdperk

FloraHolland afficheert zich als intelligente logistieke mondiale marktplaats. De klanten zijn de groothandels in binnen- en buitenland, die de bloemen en planten van A naar B willen brengen. Er zijn echter veel meer A's en veel meer B's dan vroeger en dus oneindig veel kweker-klant relaties mogelijk. In het digitale tijdperk verschuiven de ketenposities en is er sprake van een open marktplaats, die alle aanbieders van sierteeltproducten toegang tot de markt geeft. Door de opkomst van e-tailers c.q. webshops (30-40% van de omzet van FloraHolland verloopt digitaal) dekt de term groothandel de lading niet meer, immers de handel vindt steeds vaker op een ander, lager schaalniveau plaats. De groothandel is grootleverancier geworden. FloraHolland is tegelijkertijd steeds meer een IT-bedrijf geworden. Er worden echter nog wel fysieke producten verhandeld - met het breedste assortiment ter wereld -, dus opslag- en vervoerfunctie zullen blijven bestaan. Cruciaal voor haar toekomst is dat het digitale platform onderscheidend blijft. Groei-markt China kent ook digitale platforms, welke FloraHolland probeert te ontsluiten. Nu vindt beleving nog vooral plaats vanuit Latijns-Amerika. Het programma World Flower Exchange onderzoekt de kansen in groeiemarkten Noord-Amerika en China. Bedoeling is het FloraHolland systeem daar neer te zetten Volgens FloraHolland worden de grenzen van onze marktplaats in hoog tempo virtueel en kan het via het onlinekanaal de wereld omarmen.

**0,7%**

Percentage van de invoerwaarde van bloemen en planten in China dat Nederland nu voor zijn rekening neemt.

## Agrarische groothandel voorbeeld voor andere groothandels

Eén van de in het ING-rapport "Van een gouden verleden naar een gouden toekomst" genoemde uitdagingen van de Nederlandse export is de digitalisering en de opkomst van de interneteconomie. De antwoorden schuilen in regievoering, een sterke digitale infrastructuur, sterke (agrarische) bedrijven en versterking van de organisatiegraad. FloraHolland voldoet aan deze eisen van 'de nieuwe handelsgeest' en is leidend binnen de agrarische sector en voorbeeld voor andersoortige groothandels.

## "Alibaba en Amazon zijn dé game changers"

FloraHolland is niet alleen ketenregisseur, het bedrijf heeft via de klanten in binnen- en buitenland ook de in het rapport geschetste nieuwe handelsroutes al gevonden. Niet alleen de sierteelt, maar ook de onder glas geteelde groenten en de melkveehouderij zijn veel verder met hun internationale verkoopactiviteiten dan bijvoorbeeld groothandel in non-food en intermediaire goederen. Dat komt omdat al enkele generaties lang boeren zijn gemigreerd en in landen als Canada, de V.S., Australië, Nieuw-Zeeland, Brazilië ondernemingen hebben opgestart, zodat de buitenlandse netwerken al in een vroeg stadium zijn opgezet. Voor de export van zaden, kassen, machines en andere technologische producten was en is dit natuurlijk een ideale afzetbasis.

## FloraHolland

*"Voor onze rol als ketenregisseur moet ons digitale platform onderscheidend blijven"*

Bloemenveiling FloraHolland is sinds 1911 een coöperatie van kwekers. Inmiddels zijn er leden uit diverse landen, maar Nederland is het centrum van de handel. Er zijn Nederlandse vestigingen in Aalsmeer, Naaldwijk, Rijnsburg en Eelde en de belangrijkste hubs zijn naast Aalsmeer en Naaldwijk gevestigd in de productiegebieden Rhein-Maas en Kenia. Ook niet-leden kunnen profiteren van de tegenwoordige rol van FloraHolland als logistieke serviceprovider. Groothandels zijn de voornaamste klanten.

In de strategie FloraHolland 2020 worden als ambities genoemd: betere marges voor leden en hun klanten en hogere bestedingen van consumenten aan bloemen en planten. Doelomzet voor het virtuele platform is € 1 miljard. Daarnaast is het marktaandeel in 2020 met 20% gestegen, geeft de consument 20% meer uit aan sierteeltproducten, worden 20 innovaties per jaar gefaciliteerd en is FloraHolland mondiaal kennis-leider en business brand nr.1.



# Lange adem en flexibel businessmodel

## Zelf op zoek naar internationale partners

De aardappelpootgoedmarkt is al sinds de jaren vijftig een exportmarkt. De meest interessante markten van HZPC, de grootste veredelaar en exporteur van pootgoed aardappelen ter wereld, zijn China, India en Noord-Amerika, maar ook Noord-Afrika en het Midden Oosten. In landen waar HZPC vanwege fytosanitaire maatregelen niet kan handelen zijn er eigen vestigingen (V.S., Canada, Argentinië, China). Bij de ontwikkelmogelijkheden in andere landen staat het eigen sectorenmodel (zie box) naast de lokale agro-economische omstandigheden en de prijsniveaus centraal. De aardappel heeft een prima toekomst: het areaal vruchtbaar land en de hoeveelheid beschikbaar water dalen. HZPC ontwikkelt aardappelrassen die minder water verbruiken dan rijst, tarwe of mais. Om deze reden propageert de Chinese overheid de aardappel boven rijst (dat veel meer water verbruikt). In China loopt het HZPC traject al 13 jaar, met agenten, samenwerkingspartners, licenties en research. Nadeel is dat China geen meerderheidsbelangen toe staat. HZPC zoekt en vindt meestal zelf haar internationale partners. India vormt een uitzondering. Miljardenbedrijf Mahindra (tractoren, gediversifieerd met gewasbestrijding en ook pootgoed) vond HZPC net iets eerder dan andersom. Met Mahindra is er een samenwerkingsverband. Natuurlijk is het opzetten van een buitenlandse dochter prijzig, maar het rendeert meestal snel in voldoende mate. Het vinden van goed gekwalificeerde lokale mensen is vaker een bottleneck.

85

Aantal landen, waarnaar HZPC haar pootgoed-aardappelen exporteert

## Een goed internationaal netwerk is cruciaal

Een goed netwerk is cruciaal. Het duurt volgens HZPC jaren voor je een netwerk en goede contacten hebt opgebouwd (en ook dan kan het nog misgaan). Je stapt niet zomaar naar de lokale Kamer van Koophandel om een lijst met kandidaten op te vragen. Nu is het zo dat elk jaar het bedrijf per land een landenrapport van 10-12 pagina's ontvangt met alle contacten die er zijn geweest. Om de contacten te onderhouden en te optimaliseren organiseert HZPC jaarlijks op het hoofdkantoor in Joure de Potato Days voor alle klanten, netwerk- en ketenpartners. HZPC werkt aan nieuwe organisatiestructuur, die eind 2015

operationeel moet zijn. Er komen twee units, een eenheid met de bestaande markten waar HZPC marktaandeel wil behouden of vergroten en een unit voor de nieuwe projecten, die over enige jaren zullen gaan bijdragen aan de winst. Onder deze laatste unit vallen ook de business development managers. Daarnaast komt er een nieuwe B.V. voor het internationaal vermarkten van technologie en kennis op het gebied van de aardappelhandel, onder de verzamelnaam Solentum B.V. Ook initiatieven op het gebied van Big Data zullen onder de nieuwe B.V. vallen.

## HZPC

### “Het kan jaren duren voor je een goed netwerk hebt opgebouwd”

HZPC heeft momenteel vestigingen in 14 landen, teelt in 9 Europese landen en exporteert naar 85 landen (Mediterrane landen, Oost-Europa, Caraïben, Centraal- en Zuid-Afrika; Midden Oosten en Azië in opkomst). HZPC investeert in die nieuwe geografische afzetmarkten waar de infrastructuur aanwezig is om voldoende volume en marge te creëren. Voor alle landen waar het bedrijf niet zelf de pootaardappelen kan produceren of afzetten, werkt HZPC met partners die deze rassen in licentie produceren.

De researchafdeling in Metslawier werd na 2004 sterk uitgebreid en geprofessionaliseerd (en is nog altijd wereldwijd toonaangevend) en het vijf sectorenmodel werd ingevoerd (Traditional, Retail Fresh en de

“toegevoegde waarde” combinaties French Fries, Crisps en Peeled).

Alle sales managers zijn hierbij gekoppeld aan de sectoren (en aan circa tien landen) en de product developers. De salesmanager wordt aangestuurd door de sectormanager en die door de CEO. Product, technologie en markt kunnen zo een drie-eenheid vormen. Er wordt gewerkt met een planning van minimaal drie tot vijf jaar. Op basis hiervan worden per land contracten gesloten met de boeren (in totaal circa 800).



# Focus op ketenregie en IT innovatie

### Prominente rol in keten, IT-focus, 100% transparant en één klant per land

Wiskerke Onions heeft zich als exporterende sorteerder ontwikkeld tot grootste exporteur van consumptie-uien ter wereld. De kracht zit in de specialisatie tot ketenregisseur en in de markt- en IT gedrevenheid. Hert bedrijf wil 100% transparant zijn voor de klant. Alles is traceerbaar, inclusief lab rapporten over resistentie, teeltverslag enz. In 2016 wil Wiskerke nog stap verder gaan met de traceability. Voor Nederland worden al de individuele consumer units gelabeld, in 2016 ook voor de export, zodat op iedere baal de naam of het individuele nummer van de teler staat. Wiskerke beperkt zich bewust tot één klant en één winkelketen per land, om kannibalisme en prijsconcurrentie te voorkomen. Dit is goed voor een constante productkwaliteit en bevordert goede uitwisseling van informatie. Door te investeren in dat laatste stukje van de keten, kan je ervoor zorgen dat je een goede relatie opbouwt en zo met elkaar kan meegroeiën. Wiskerke spreidt de activiteiten tijdens een afzetjaar over 90 landen.

Wiskerke speelt bovendien handig in op transport technische ontwikkelingen. Food Port Vlissingen heeft een haveninfrastructuur waar containers van Chiquita uit Latijns Amerika binnenkomen en waar containers met uien vandaan varen, onder meer via een vaste verbinding naar West-Afrika via Tanger. Voorheen verliep het vervoer via Rotterdam, nu kan op jaarbasis alleen al 1,7 miljoen kilometer worden bespaard.

### Wiskerke Onions

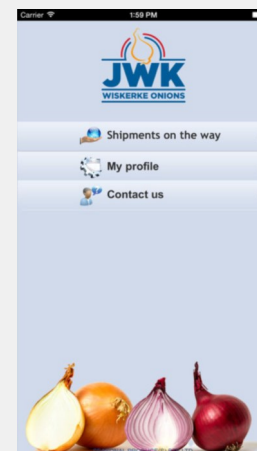
*“Dankzij onze app kan er niet alleen sneller worden gehandeld, maar ook met nieuwe afzetlanden”*

Omdat er altijd wel ergens vraag is naar uien, kan Wiskerke in Kruiningen de grote volumes (ruim 150.000 ton per jaar, waarvan 90% export) meestal goed kwijt. Het marktperspectief is bovendien gunstig dankzij een groeiende en koopkrachtiger wereldbevolking. Latijns-Amerika en Maleisië zijn interessante afzetgebieden, maar de grootste groei wordt voorzien in China, India en Afrika. Bovendien wordt de productie van uien daar bemoeilijkt, want water is schaarser en de jongste generatie trekt naar de stad en wil niet meer op het land werken.

Wiskerke begeleidt haar leveranciers op een persoonlijke manier en heeft de informatielijnen met leverancier en klant korter gemaakt, gefaciliteerd door de technologie van vandaag. In onder meer Afrika wordt soms onvoldoende Engels gesproken of geschreven, maar zijn een tablet of smartphone en een goede verbinding voldoende om zaken te doen. Wiskerke's klanten kunnen

een app downloaden en kunnen dan alles online volgen (locatie van de containers die onderweg zijn, informatie over het product, keuringsrapporten met foto's, exportdocumenten e.d.).

Omdat de value chain uit elkaar is getrokken is, is er in vergelijking met andere landen een hoog niveau van kennis en kunde bereikt. In de Nederlandse uienketen zijn zowel veredelaars, telers als sorteerders leidend op hun expertisegebied. De pure bureau-exporteurs verliezen vandaag de dag aan kracht. Zij missen het gevoel met het product, hebben vaak geen contact met de teler en voegen weinig waarde toe aan de keten. Ook de traditionele agenten in het buitenland missen vaak dit gevoel, de informatie en de kennis over de eindklant.



# Met dank aan

Geo Aldershof	NVG
Mark van Gennip	Van Gennip Textiles
Herman Heijtmeijer	HZPC
Robert van Houten	AGU
Servaas van der Ven	FloraHolland
Chayenne Wiskerke	Wiskerke Onions
Bart Zegers	Wiltec

# Colofon

<b>Henk van den Brink</b>	ING Economisch Bureau 06 1930 3153
<b>Marinus van der Meer</b>	Sectormanagement Groothandel 06 5069 2595

Kijk op [ing.nl/kennis](http://ing.nl/kennis) en volg ons op [Twitter](#)

## 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 uit oefening 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 6 november 2015.