



Rabobank



Rabobank Cijfers & Trends

Global sourcing en de groothandel

Strategische visie groothandel

4 thema's > 1/ Wereldhandel op korte en langere termijn 2/ Nederland als toegangspoort tot West-Europa 3/ Loonkosten versus transportkosten + voorraadkosten 4/ Maatschappelijk verantwoord ondernemen > 4 visies

> Voorwoord



Paul Dirken
Directeur Bedrijven
Rabobank Nederland



ONDERNEMERS STIMULEREN EN ONDER- STEUNEN OP WEG NAAR EEN SUCCESVOLLE

TOEKOMST. Dat doen we graag. Zo geven we u bijvoorbeeld inzicht door onze verwachtingen voor uw sector met u te delen. Dat doen we al jaren via Rabobank Cijfers & Trends. Ook publiceren we onze kennis en informatie periodiek via speciale visiedocumenten.

Dit visiedocument gaat over de ontwikkelingen rondom global sourcing voor de Nederlandse groothandel. Het is geschreven ter inspiratie en als hulpmiddel bij het maken van strategische keuzes. Zo kunt u als ondernemer binnen de groothandel anticiperen op de toekomst en ervoor zorgen dat uw onderneming ook over vijf jaar nog succesvol opereert.

Bijvoorbeeld door uw onderneming tegen het licht te houden en te onderzoeken wat uw unieke punten zijn ten opzichte van de concurrentie. Of wat uw toegevoegde waarde is voor uw afnemers. De Rabobank is hierbij als kennisbank voor u uiteraard een strategisch gesprekspartner. Dat mag u ook van ons verwachten als bancaire marktleider in de sector groothandel. We hebben alle producten en diensten in huis om u te ondersteunen in deze tijd vol uitdagingen en kansen. Bijvoorbeeld op het gebied van internationaal zakendoen, het afdekken van risico's of de beschikbaarheid van werkkapitaal. Zo willen we er samen met u voor zorgen dat de belangrijke en toonaangevende rol van de Nederlandse groothandel ook in de toekomst verzekerd is.

> Inleiding



Lizethe Kluijtmans

Sectormanager
Groothandel
Rabobank Nederland



HOEWEL DE GROOTHANDEL BUITEN HET GEZICHTSVELD VAN DE MEESTE MENSEN OPEREERT, IS ZE WEL DEGELIJK EEN BELANGRIJKE FACTOR BINNEN DE NEDERLANDSE ECONOMIE. Bovendien spelen Nederlandse groothandelbedrijven op internationaal niveau een significante rol bij de handel in goederen over de hele wereld.

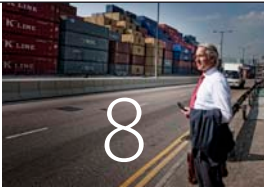
De branche is flink in beweging. Zo verschuift langzaam maar zeker het geografische zwaartepunt van de wereldhandel. Daardoor loopt Nederland de kans haar voordeel op het gebied van global sourcing te verliezen. Bovendien worden voortbrengingketens anders ingericht en groeit de invloed van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de sector. Dit alles roept de vraag op of de huidige positie van de

Nederlandse groothandel op de langere termijn wel houdbaar is. In dit visiedocument schetsen we aan de hand van vier thema's de gevolgen die de veranderingen in global sourcing hebben voor de groothandel.

Bij het maken van dit document is naast literatuuronderzoek ook gebruik gemaakt van een expertmeeting. Verschillende ondernemers en betrokkenen reageerden tijdens deze meeting op diverse stellingen rondom de vier thema's. Sommige reacties zijn ook als quotes terug te vinden in dit visiedocument. Aangezien de Nederlandse groothandel zeer divers is, zijn de uitkomsten en strategische vragen soms meer en soms minder van toepassing op uw onderneming. Maar u krijgt in elk geval een beeld van de toekomstige ontwikkelingen in de sector groothandel.

> Inhoud





Wereldhandel
op korte en langere
termijn
**Van handels-
belemmeringen tot
heroriëntatie**

*Zijn uw argumenten om te
kiezen voor een specifiek
inkoopland nog steeds
actueel en toekomstproof?*



Nederland als
toegangspoort tot
West-Europa
**Positie als
handelsland staat
onder druk**

*Zaken doen in een
verzadigde afzetmarkt door
concurrenten te verdringen.
Of een positie verwerven
in een nieuwe, grillige
groeimarkt. Het eerste
vereist andere competenties
dan het laatste.
Waar is uw bedrijf goed in?*



Loonkosten versus
transportkosten +
voorraadkosten
**Het complexe
vraagstuk sourcing**

*Ter onderbouwing dat u de
beste partner bent, moet u
inzicht hebben (en geven)
in uw kosten en toegevoegde
waarde.
Kunt u deze toets aan?*



Maatschappelijk
verantwoord
ondernemen
**Groothandel als
voortrekker in
productieketens**

*Houdt uw bedrijf zich bij
het noodzakelijke of kiest u
bewust voor onderscheidend
vermogen en trekt u de
ketenverantwoordelijkheid
naar u toe?*

1

Wereldhandel op
korte en langere termijn

**Van handels-
belemmeringen tot
heroriëntatie**



De groei van de wereldhandel is gebaseerd op een eeuwenoud principe. Als de omvang van de markt toeneemt, wordt het interessanter om te specialiseren in een deel van het productiepakket. Ruilhandel zorgt vervolgens voor de vervulling van de behoefte. Hoe meer specialisaties, hoe hoger de efficiency en daarmee de totale productiviteit. Toenemende specialisatie leidt er ook toe dat onderdelen van een eindproduct in steeds meer verschillende landen worden vervaardigd. Na (geringe) bewerking wacht doorvoer van deze onderdelen naar een volgende schakel in de productieketen.



10 Thema 1_Wereldhandel op korte en langere termijn

Visie: traag herstel en machtsverschuivingen

De wereldhandel kende tot 2008 een bestendige groei. Dat was mede het gevolg van de ontmanteling van handelsbarrières, lagere internationale transportkosten, snellere transportmethoden en een betere informatievoorziening. De wereldwijde crisis maakte echter een abrupt einde aan de groei. Naar verwachting keert de aanhoudende bestendige groei van voor de crisis niet snel terug. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat nationale overheden zoeken naar manieren om de negatieve gevolgen van de crisis op de eigen bevolking en economie te beperken. Ze zetten daarbij in op stimulerings- of steunmaatregelen voor de nationale economie. Daaronder vallen vaak ook importbeperkingen. De ervaring leert dat het soms jaren duurt voordat deze restricties weer teniet zijn gedaan.

Een andere oorzaak van de lagere groei is dat bedrijven door de recessie hun bedrijfsprocessen kritisch tegen het licht houden. Dit leidt in sommige gevallen tot strategische heroriëntatie op de vestigingslocatie. Maar ook tot andere keuzes met betrekking tot inkoop of outsourcing van bedrijfsprocessen. Nationale overheden zijn door de crisis genoodzaakt om de handelsbalans in evenwicht te brengen. Dat doen ze via productie- en consumptieaanpassingen. De onbalans is het grootst in de VS. Historisch gezien is de Amerikaanse consumptie de aanjager van de wereldeconomie. Het land kent echter een overconsumptie ten opzichte van de productie. Als de VS de balans moet herstellen, wordt de aanjager dus aan banden gelegd.

De economische groei is mede afhankelijk van de ontwikkelingsfase waarin een land zich bevindt. Opkomende economieën als de BRIC's (Brazilië,





Rusland, India, China) en de minder bekende CIVETS (Colombia, Indonesië, Vietnam, Egypte, Turkije en Zuid-Afrika) kennen een bovengemiddelde groei. Dat komt deels vanwege hun rol als goedkoop sourcingsland. In China wordt deze groei nog extra gestimuleerd door de kunstmatige onderwaardering van de valuta. Maar dat kan dit land op termijn niet volhouden. Zodra de yen stijgt, worden Chinese producten duurder en krimpt het belang als goedkoop sourcingsland. Daarbij komt dat China's productie in toenemende mate bestemd is voor eigen consumptie en zijn belang als afzetland toeneemt. Door de toenemende productie in de opkomende economieën stijgen bovendien wereldwijd de grondstof- en energieprijzen.

Ook de Westerse landen met nog stagnerende groei worden direct of indirect geconfronteerd met de gevolgen van de wereldhandel. Al met al zullen genoemde ontwikkelingen leiden tot machtsverschuivingen in de wereldhandel van West-Europa en de VS naar opkomende economieën.

“Import is een belangrijke taak en een significant onderdeel van de groothandel. Door handelsbelemmeringen, die zijn ingezet als maatregelen tegen de impact van de crisis, zal de functie van de groothandel veranderen. Met name als probleemoplosser richting klanten en risicomangement. De groothandel zal dus meer de dialoog met haar stakeholders moeten gaan ontwikkelen.”

Gevolgen voor de Nederlandse groothandel

- >> De opkomende economieën als Brazilië, China, India en Rusland lieten de afgelopen decennia al een zodanig snelle ontwikkeling zien, dat zij intussen 50% van de wereldhandel voor hun rekening nemen. Deze nieuwe machtsverdelingen leiden tot verschuivingen in handelsstromen en een Nederlandse groothandel die op zoek gaat naar nieuwe kansen op het gebied van in- of verkoop in opkomende landen.
- >> Nederlandse of Europese overheidsmaatregelen kunnen de groothandel ook dwingen tot sourcing in andere landen. Extra kosten door heffingen en/of administratieve lasten zorgen ervoor dat de verkrijgingsprijs te hoog wordt. Daarnaast kunnen regelingen om de handel met de armste landen te stimuleren ook leiden tot een heroriëntatie.
- >> Traag herstel van de wereldhandel betekent dat de groothandel niet zonder meer kan meeliften op de groei. Individuele bedrijven moeten knokken voor hun omzet omdat er grotere onderlinge concurrentie is in de zoektocht naar marktgroei.
- >> De wereldwijde wedijver om de beperkt beschikbare grondstoffen leidt ertoe dat prijzen voor grondstoffen en energie stijgen. Deze prijsstijgingen staan los van regionale ontwikkelingen als vraag en aanbod in West-Europa. De groothandel kan stijgende inkooprijzen soms moeilijk doorrekenen, omdat afnemers dan wellicht een andere afweging maken en elders kopen. Hierdoor ontstaat extra margedruk.



“De vertaling van
EU-regels naar
Nederlandse
regelgeving betekent
vaak aanscherping
en daardoor een
concurrentienadeel.”



Strategische vragen voor de Nederlandse groothandel

- >> Met het oog op de mogelijke verschuivingen in handelsstromen en beperkende of stimulerende regelgeving, kan een heroriëntatie nodig zijn op uw inkoopstrategie. Zijn uw argumenten om te kiezen voor een specifiek inkoopland nog steeds actueel en toekomstproof?
- >> De onderlinge concurrentie en stijgingen van inkooprijzen dwingen tot het kiezen van een nauwkeurige strategie. Blijft u kritisch op uw eigen businessmodel en onderscheidend vermogen?
- >> Besteedt u genoeg tijd en energie aan het opbouwen en onderhouden van uw netwerk? Dankzij goede contacten kunt u noodzakelijke prijsstijgingen bespreekbaar maken met uw afnemers. Daarnaast kunt u vroegtijdig reageren op strategieveranderingen bij afnemers, bijvoorbeeld wanneer deze willen kiezen voor een andere prijs/kwaliteitsverhouding. Uw eigen strategieverandering zou ertoe kunnen leiden dat uw bedrijfsresultaat minder afhankelijk wordt van schommelingen in grondstofprijzen. U kunt hiervoor bijvoorbeeld samenwerkingen aangaan of kiezen voor meer waardecreatie in de keten.

“In het geval van groeiende wereldhandel zal de groothandel nog veel meer naar alternatieve sourcingsoplossingen gaan zoeken. Maar er zal ook behoefte ontstaan aan welvaart in de lokale markt, die een nieuwe keten op gang zal brengen.”

2

Nederland als
toegangspoort tot
West-Europa

**Positie als handelsland
staat onder druk**



Nederland heeft met 3,7% een relatief belangrijk aandeel in de wereldmarkthandel. En dat terwijl het aandeel in de wereldproductie slechts 1% bedraagt en ons land 0,25% van de wereldbevolking telt. Onze handelsactiviteiten leveren dan ook een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse economie. Nederland staat vijfde op de lijst van landen met een internationale draaischijffunctie. Deze positie danken we aan onze rol als doorvoerland. De helft van alle export is wederuitvoer. Oftewel: artikelen die, eventueel na een geringe bewerking, weer geëxporteerd worden. Frankrijk, België en Duitsland zijn nu nog goed voor 41,6% van de import en 44,4% van de export (2010), maar de handel wordt steeds internationaler.

Visie: voorlopig behoud positie toegangspoort en groei Oost-Europa

De laatste jaren stijgt vooral de import uit Aziatische landen en de export naar de Oost-Europese landen. De Nederlandse handel krijgt hiermee een steeds specifiekere regionale doorvoerfunctie van Aziatische producten richting het Europese achterland. Het stijgende belang van de import uit Aziatische landen blijkt ook bij de Rotterdamse haven, nog altijd onbetwiste nummer één op het gebied van container- en havenoverslag. Zo komt 19% van alle geladen of geloste containers in Rotterdam uit China. De top 10 bestaat verder voor meer dan de helft uit Aziatische landen.

De stijgende wederuitvoer vanuit Nederland naar Europese landen is het resultaat van de opkomende koopkracht in Oost- en Centraal-Europa. Goederen uit de VS en het Verre Oosten bereiken de landen in dit deel van het continent makkelijker via Rotterdam dan via het Roemeense Constanza. Dat komt door de slechte kwaliteit van het wegen-, spoor- en binnenvaartnetwerk in Roemenië. Dit zou kunnen veranderen als Roemenië besluit om fors in dat netwerk te investeren (bijvoorbeeld met hulp van de Europese Unie). Op korte termijn is deze bedreiging echter nog beperkt, en dus varen de schepen vanuit Azië na het Suezkanaal voorlopig nog linksom naar West-Europese havens. Concurrentie is er momenteel vooral van Duitsland. Dat neemt de derde positie in als internationale draaischijf en groeit sneller dan Nederland.



“Er dreigt op lange termijn een stagnerende West Europese eindvraag door een sterk vergrijzende bevolking. Op korte termijn zorgt vergrijzing juist voor een doelgroep met een andere besteding.”



Of Nederland zijn positie in de toekomst kan behouden, is mede afhankelijk van initiatieven van de overheid, samenwerking tussen bedrijven en de inzet van individuele ondernemingen. Het is belangrijk door te gaan met investeringen in zeer efficiënte logistieke processen. Ook moeten we onderscheidend blijven op het gebied van kennis en onze sterke handelscultuur. De typisch Nederlandse geografische, culturele en maatschappelijke factoren bepalen dit onderscheidende karakter. Zoals de ligging aan zee, de havens, de unieke achterlandverbindingen en de 'handelsgeest'.

Voorlopig behoudt Nederland het voordeel van kwalitatief goede netwerken en kennis, de goede logistiek, bereikbaarheid en relatief flexibele arbeidskrachten. Bovendien is ons land minder stakingsgevoelig in vergelijking met een aantal Zuid-Europese landen.

“Kansen ontstaan door samen in de sector grotere problemen op te pakken. Denk aan AEO, de Authorised Economic Operator, voor een efficiënte douaneafhandeling.”

Gevolgen voor de Nederlandse groothandel

- >> De positie van de Nederlandse groothandel staat onder druk als haar geografische voordeel als handelsknooppunt kleiner wordt. De vraag is of kennis en cultuur opwegen tegen goedkopere (kortere) en efficiëntere transportroutes. Zo ja, dan is er een constante investering nodig in kennis, kunde en innovatieve oplossingen.
- >> De noodzaak om samen te werken en zo de Nederlandse concurrentiepositie te verdedigen, wordt steeds groter. Door samenwerkingen ontstaat een sterkere positie van onze groothandel op de Europese en mogelijk zelfs de mondiale afzetmarkt. Bovendien kan een machtsblok gevormd worden in de politieke lobby. Het wordt steeds belangrijker om gezamenlijk de overheid ervan te overtuigen om strengere dovertaling van Europese regelgeving te voorkomen. Om oneerlijke subsidiestromen aan de kaak te stellen en/of systemen te maken voor efficiëntere afhandeling van bijvoorbeeld douaneformaliteiten en scholing.
- >> De Nederlandse groothandel moet kiezen op welke landen zij haar focus richt. Gaat ze handelen met de nabije landen in een verdringsmarkt? Of gaat ze meegroeien met de grillige economie in bijvoorbeeld Oost-Europa.





“Als Nederland niet oplet dan verliezen we onze handelspositie. Dat probleem moeten we samen slim aanpakken.”

Strategische vragen voor de Nederlandse groothandel

- >> Zaken doen in een verzadigde afzetmarkt – door concurrenten te verdringen. Of een positie verwerven in een nieuwe, grillige groei-markt. Het eerste vereist andere competenties dan het laatste. Waar is uw bedrijf goed in?
- >> De noodzaak van horizontale of verticale samenwerking voor efficiency en slim leren neemt toe. Denk aan samenwerking om grote Europese klanten te bedienen, een bundeling van transporten of een creatieve omgang met fysieke goederenstromen. Samenwerking vraagt een andere houding en gedrag van het management. Past dit bij u?
- >> Of het nou gedwongen is door regelgeving of gedreven door de wens te optimaliseren: de groothandel kan creatief omgaan met de keuze voor fysieke goederenstromen. In deze creatieve omgang vervult de Nederlandse vestiging meer een regierol, terwijl de goederenop- en overslag plaatsvindt op de meest efficiënte geografische plaats. Deze strategische loskoppeling heeft grote gevolgen voor de rol en activiteiten van uw bedrijf. Is dit een keuze die bij u zou passen?
- >> Investeren in kennis en kunde is niet alleen een collectieve branche-verantwoordelijkheid. Scholing kan ook prima binnen een bedrijf zelf opgepakt worden. Hoe ziet u en neemt u uw verantwoordelijkheid?

3

Loonkosten versus
transportkosten +
voorraadkosten

Het complexe vraagstuk
sourcing



Hoge arbeidskosten in eigen land leidden tot de verplaatsing van de productie naar lagelonenlanden. Tegelijkertijd was er – op basis van economische afwegingen – outsourcing van de productie. Beide zaken vormden lange tijd een belangrijke stimulans voor de groothandel. Maar lage loonkosten vormen slechts een tijdelijk voordeel. Telkens als de lokale welvaart stijgt of de (geschoolde) arbeider schaarser wordt, begint de zoektocht naar goedkopere productielocaties opnieuw. Met een hoger welvaartsniveau stijgen ook de overige kosten, bijvoorbeeld voor transport naar de consumptielocatie. Bovendien moet de groothandel meer voorraad aanhouden en blijven kwaliteitseisen belangrijk. Producten met een houdbaarheidsdatum vragen een sneller transport en daarmee hogere transportkosten. Bij producten die door een slechte kwaliteit een hele productiestraat kunnen saboteren, is die kwaliteit extra belangrijk. Het sourcingsvraagstuk is kortom veel meer dan een lagelonenkwestie.



22 Thema 3_Loonkosten versus transportkosten + voorraadkosten

Visie: snelheid vraagt transparantie en automatisering in de keten

Vroeger stond het zoeken naar steeds goedkopere inkooplocaties centraal. Nu gaat het meer om de efficiency van een totale keten. Oftewel: door in de keten minder te verspillen, zodanig veel voordeel te behalen in omzetsijging of voorraadkosten dat het nadeel in productiekosten wordt gecompenseerd. Als dit lukt, is er sprake van 'short and responsive lean chains'. De groothandel kan onder andere omzetsijging behalen door sneller in te spelen op consumententrends. Het verder optimaliseren van voorraadniveaus kan leiden tot lagere voorraadkosten. Een randvoorwaarde voor het tegengaan van verspilling is een transparante en goed geautomatiseerde keten.

Het anders organiseren van de voortbrengingsketen heeft consequenties voor het productie- en distributiebeleid. Alle onderdelen van de keten zullen de komende jaren verder automatiseren. Daardoor worden ze steeds transparanter, inzichtelijker en beter stuurbaar. De verwachting is dat constructieve samenwerking nog belangrijker wordt om de concurrentiepositie te behouden. Integratie van automatisering in de gehele keten zorgt ook voor flexibiliteit. Een mogelijk gevolg van die automatisering, bijvoorbeeld in de vorm van 'just in time'-logistiek en e-commerce-activiteiten, is wel de toename van transportkosten bij kleinere zendingen. Deze vormen een belangrijke oorzaak van de toename van het goederenvervoer en transportbewegingen. Vanwege deze toename houden bedrijven hun transportkosten kritisch tegen het licht.



“Er ligt een kans in logistieke innovatie. Van Nederland distributieland naar distributie- en regieland. Het product zal wellicht alleen fysiek niet meer in Nederland komen door re-export anders te reorganiseren.”



Ook fluctuerende brandstofkosten en milieu-afwegingen zorgen ervoor dat bedrijven dichter bij hun klanten willen zitten. Er is een risico om te ver door te schieten in deze versnipperde of 'lean' supply chains. Zo zijn logistieke netwerken steeds gevoeliger voor verstoringen en is de hersteltijd vaak langer als gedacht. Recente voorbeelden van dit soort verstoringen zijn het stilleggen van het Europese vliegverkeer na de vulkaanuitbarsting in IJsland en de gevolgen voor de wereldhandel van de aardbeving in Japan. Door het stilvallen van productiestraten en door de confrontatie met lege schappen kreeg het idee van 'nearsourcing' een nog sterkere stimulans. Die ontwikkeling leidt tot heroverweging van de afspraken met toeleveranciers.



“Steeds meer tussenschakels zorgen uiteindelijk voor te veel inefficiëntie. Uiteindelijk worden ketens weer korter. Iedere schakel moet transparant zijn en een toegevoegde waarde hebben, anders valt deze schakel eruit.”

Gevolgen voor de Nederlandse groothandel

- >> Als een groothandelonderneming geen goede samenwerking heeft met haar afnemers, wordt het 'non-lever risico' nog meer verschoven naar de groothandel – deze heeft namelijk een leveringsverplichting. Om hieraan te voldoen, moeten bijvoorbeeld meer voorraden aangehouden worden. Dat leidt tot verspilling of in ieder geval tot extra voorraadkosten.
- >> De snelheid van nieuwe trends vereist betrouwbare leveranciers. Daarbij kan gekozen worden voor dichterbij sourcen en uitbesteden. De snelheid van nalevering of de beperking van restvoorraden worden dan belangrijker dan de scherpste inkoopprijs.
- >> Gekoppelde automatisering en transparantie leiden tot helderheid over kosten. Bovendien hebben ze een toegevoegde waarde in het verwerken van orders en het verbeteren van een toeleveringsketen. De groothandel moet dus nog beter inzicht geven in haar kosten en waarvoor ze deze kosten gemaakt heeft. De groothandel kan hierin ook de regie nemen en vragen om transparantie, om zo de meest efficiënte opzet te maken. Daardoor ontstaan er andere onderhandelingsposities tussen de ketenpartners.
- >> De afweging voor keuze van een sourcingsland hangt ook sterk af van het product. De loonkostencomponent in de kostprijs van een product is een belangrijk criterium in de afweging. Andere belangrijke criteria zijn kwaliteit en beschikbaarheid. Hierbij speelt ook het type product een belangrijke rol. Een afnemer zal een andere samenwerking met de groothandel aangaan als het bijvoorbeeld gaat om een strategisch of bottleneck-item, dan wanneer het gaat om een leverage of non-critical-item (volgens Kraljic-matrix).



“Een kans is samenwerkingsverbanden met soortgelijke bedrijven in andere markten of verticale samenwerking. Met als doel het verkrijgen van schaalgrootte, om kennis te delen of om aan de grillige eisen van afnemers te kunnen voldoen.”



Strategische vragen voor de Nederlandse groothandel

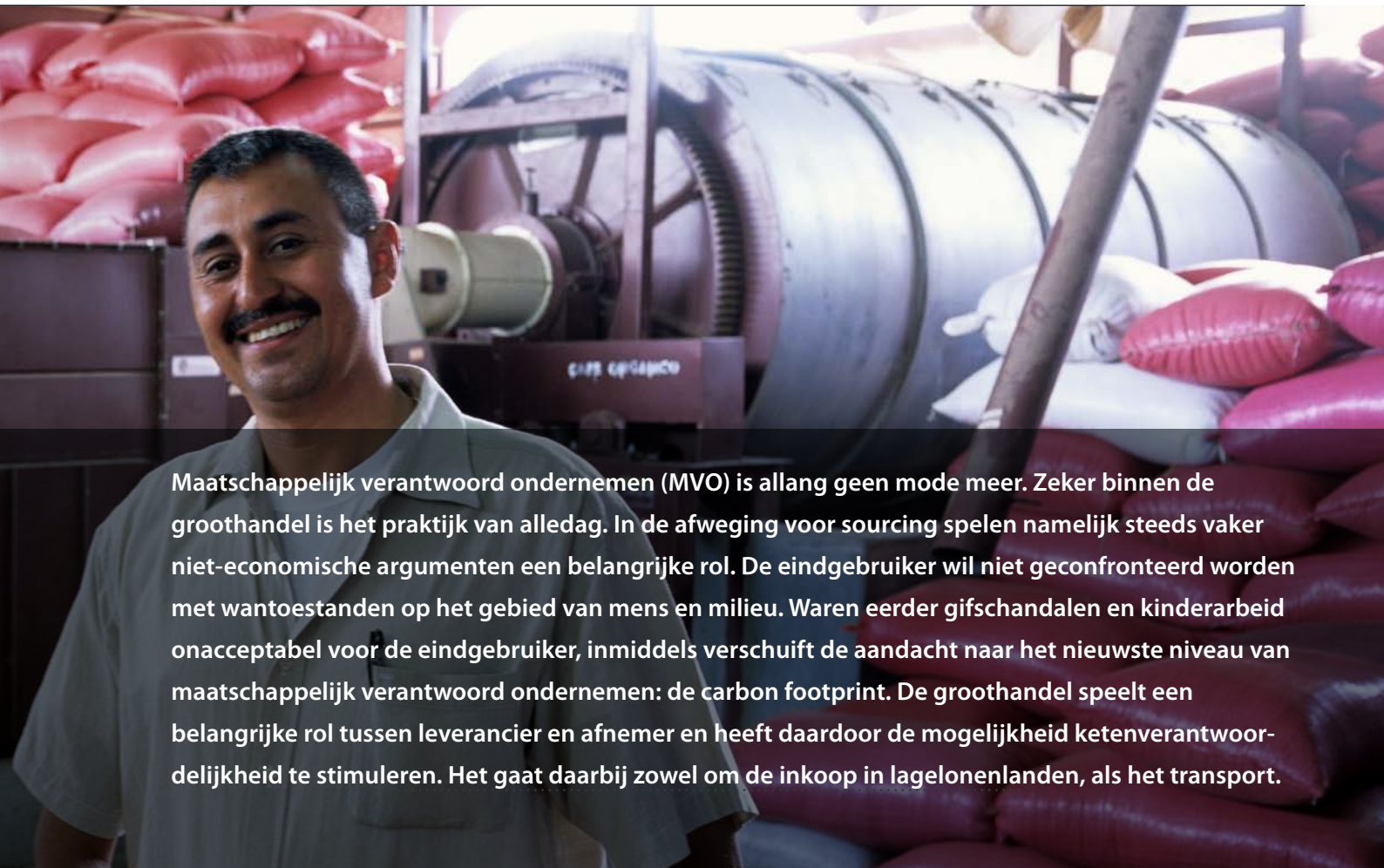
- >> De keuze voor een sourcingsland is complex en een afweging van verschillende argumenten, die ook nog eens aan verandering onderhevig zijn. Heeft u uw argumenten scherp afgewogen?
- >> De trend is dat ketens steeds transparanter worden, maar er zijn nog grote verschillen tussen de diverse ketens. Hoe ver is de automatisering en informatie-uitwisseling in uw keten en wat is uw inschatting van het efficiëntieniveau?
- >> De toekomstige veranderingen zijn ook afhankelijk van het belang van uw product voor uw afnemers. Passen uw activiteiten bij de (toekomstige) positie van uw product?
- >> Vergaande ketenintegratie kan enkel behaald worden via supply chain-automatisering. Is de 'standaard' in uw keten al bekend en vraagt dit nog om een investering van uw bedrijf?
- >> Transparantie in de keten vraagt onderling vertrouwen en leidt tot keuze voor de 'beste' partners. Om te bewijzen dat u de beste partner bent, moet u inzicht hebben (en geven) in uw kosten en toegevoegde waarde. Kunt u deze toets aan?

4

Maatschappelijk
verantwoord
ondernemen

**Groothandel als
voortrekker in
productieketens**





Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is allang geen mode meer. Zeker binnen de groothandel is het praktijk van alledag. In de afweging voor sourcing spelen namelijk steeds vaker niet-economische argumenten een belangrijke rol. De eindgebruiker wil niet geconfronteerd worden met wantoestanden op het gebied van mens en milieu. Waren eerder gifschandalen en kinderarbeid onacceptabel voor de eindgebruiker, inmiddels verschuift de aandacht naar het nieuwste niveau van maatschappelijk verantwoord ondernemen: de carbon footprint. De groothandel speelt een belangrijke rol tussen leverancier en afnemer en heeft daardoor de mogelijkheid ketenverantwoordelijkheid te stimuleren. Het gaat daarbij zowel om de inkoop in lagelonenlanden, als het transport.

Visie: eisen worden zwaarder en zijn aan verandering onderhevig

MVO beheerst en beïnvloedt de komende jaren in toenemende mate het speelveld van de groothandel. Met name eerlijke arbeidsomstandigheden en CO₂-uitstoot spelen een steeds grotere rol bij zowel retail, politiek alsook de consument. Hoe meer CO₂-uitstoot (bijvoorbeeld door productie en transport), hoe groter de 'carbon footprint' van een bedrijf of branche. Hierbij is ook de term 'food miles' van belang: het aantal kilometers dat voedsel aflegt van de producent tot de consument. De 'carbon footprint' is iets anders dan de ecologische voetafdruk: de hoeveelheid productiegrond die jaarlijks nodig is om het eigen consumptieniveau te handhaven. Afnemers refereren aan beide soorten 'voetafdrukken' om te sturen op duurzaamheid.

Steeds meer bedrijven vertalen deze maatschappelijke trend door naar de eigen bedrijfsvoering. Vanuit ideële doelstellingen, ter onderbouwing van het imago of om het onderscheidende karakter te benadrukken ten opzichte van de concurrentie. Géén oog hebben voor maatschappelijk verantwoord ondernemen is riskant. Geen enkel groot bedrijf kan het zich veroorloven om publiekelijk aan de schandpaal genageld te worden wegens wantoestanden bij de productie, distributie of afzet van hun producten. Hiermee worden de MVO-doelstellingen ook automatisch meegewogen in het inkoopbeleid.



“Heeft de sector wel eens de carbon impact van de Nederlandse groothandel in kaart gebracht?”



Oftewel: de eisen worden aan de toeleveringsketen opgelegd en dus wordt de groothandel verantwoordelijk gesteld. Deze ontwikkeling staat deels los van de bereidheid van een consument om bewust te kiezen voor verantwoord geproduceerde producten, waarvoor deze ook bereid is om extra te betalen. Naast (beperkte) afzetkansen wordt MVO en duurzaamheid dus een randvoorwaarde voor uiteindelijk alle producten.

De manier waarop deze maatschappelijke eis terugkomt in de bedrijfsvoering en in de verdere voortbrengingsketen is echter nog zeer divers en veranderlijk. Nieuwe inzichten en nieuwe mogelijkheden leiden nog tot aanpassing van eisen. Een gevolg is dat er momenteel allerlei keurmerken bestaan met beperkt onderscheidend vermogen.

“De groothandel kan de MVO-standaard beïnvloeden door algemeen geldende normen te hanteren. Door systematisch de grootste ‘belasters’ tot verbetering te dwingen (of uit de markt te houden) wordt een hogere standaard voor de toekomst neergezet.”

Gevolgen voor de Nederlandse groothandel

- >> MVO wordt een steeds belangrijker onderwerp voor de Nederlandse groothandel. Er komen strengere voorwaarden vanuit retail, consumenten en politiek. De afnemers leggen steeds meer eisen op het gebied van MVO neer bij hun toeleverancier, de groothandel. De groothandel krijgt daardoor in toenemende mate de rol van poortwachter. Deze specialisatie past bij haar: zij heeft immers grote kennis van de plaatselijke productiemethode in sourcingslanden. De groothandel neemt het risico van haar klanten over en zorgt dat er vanaf de bron aan de MVO- en duurzaamheidseisen wordt voldaan.
- >> Om het MVO-beleid transparant te maken, wordt 'tracking & tracing' steeds belangrijker. Ook deze taak wordt bij de groothandel neergelegd.
- >> Om aan stakeholders aan te tonen dat wordt voldaan aan MVO- en duurzaamheidseisen, wordt deelname aan een keurmerk op termijn verplicht. De uitdaging is een keuze te maken uit het oerwoud van keurmerken. Een vraag daarbij is of het meest bekende keurmerk de voorkeur moet krijgen boven een variant die meer van toepassing is op een specifieke branche – of andersom.
- >> Naast het stellen van inkoopseisen kan de groothandel ook zelf een MVO-bijdrage leveren. Bijvoorbeeld door haar keuze van distributiemiddelen en -locaties. Denk aan minder gereden kilometers door een uitgekiend netwerk van regionale distributiecentra. Ook bij de samenstelling van het productassortiment kan de eigen verantwoordelijkheid genomen worden door bepaalde producten niet meer te vervoeren.
- >> Als 'food miles' in de toekomst een prijskaartje krijgen en worden meegewogen in de kostprijs, beïnvloedt dat de keuze van sourcingslanden.



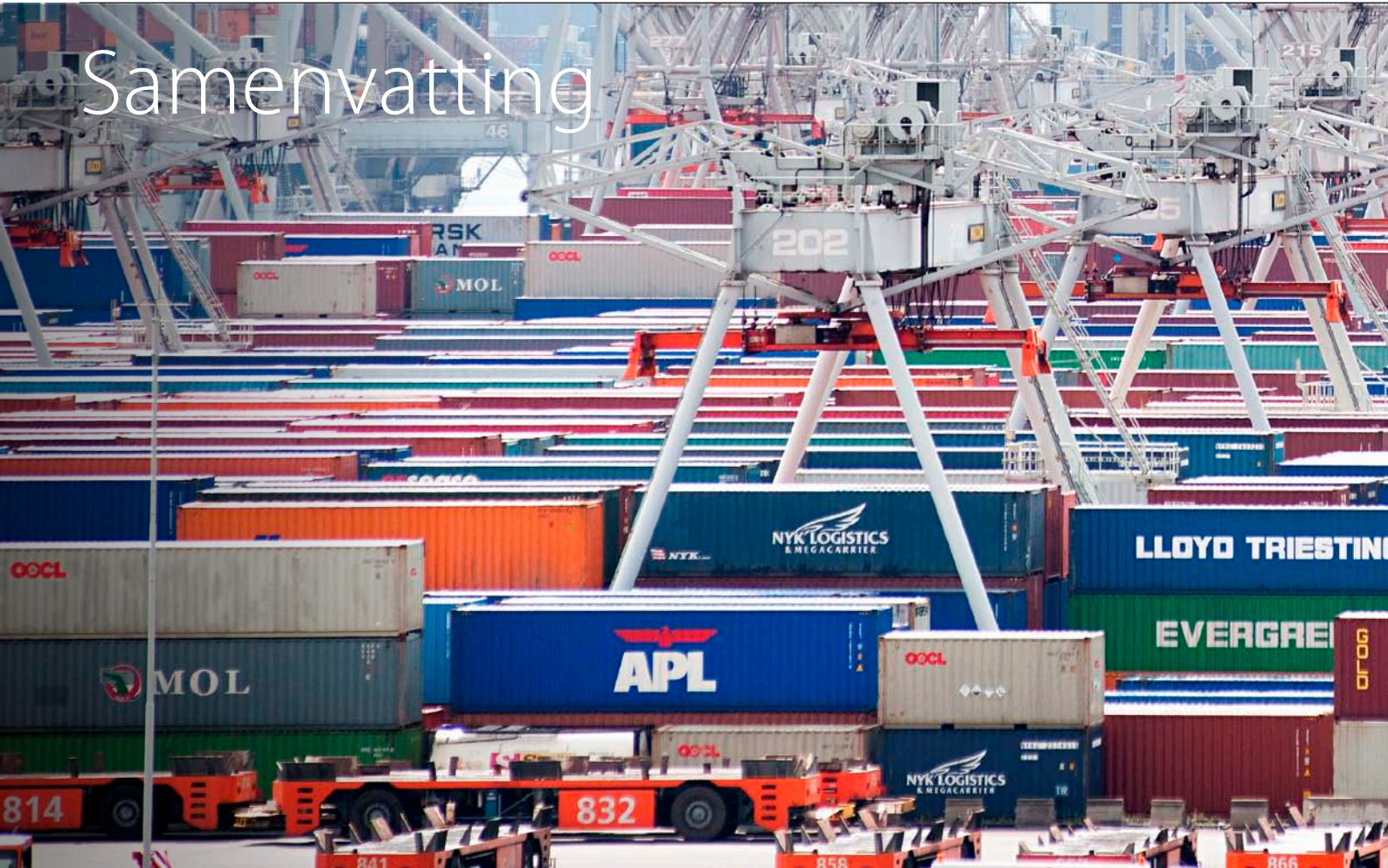


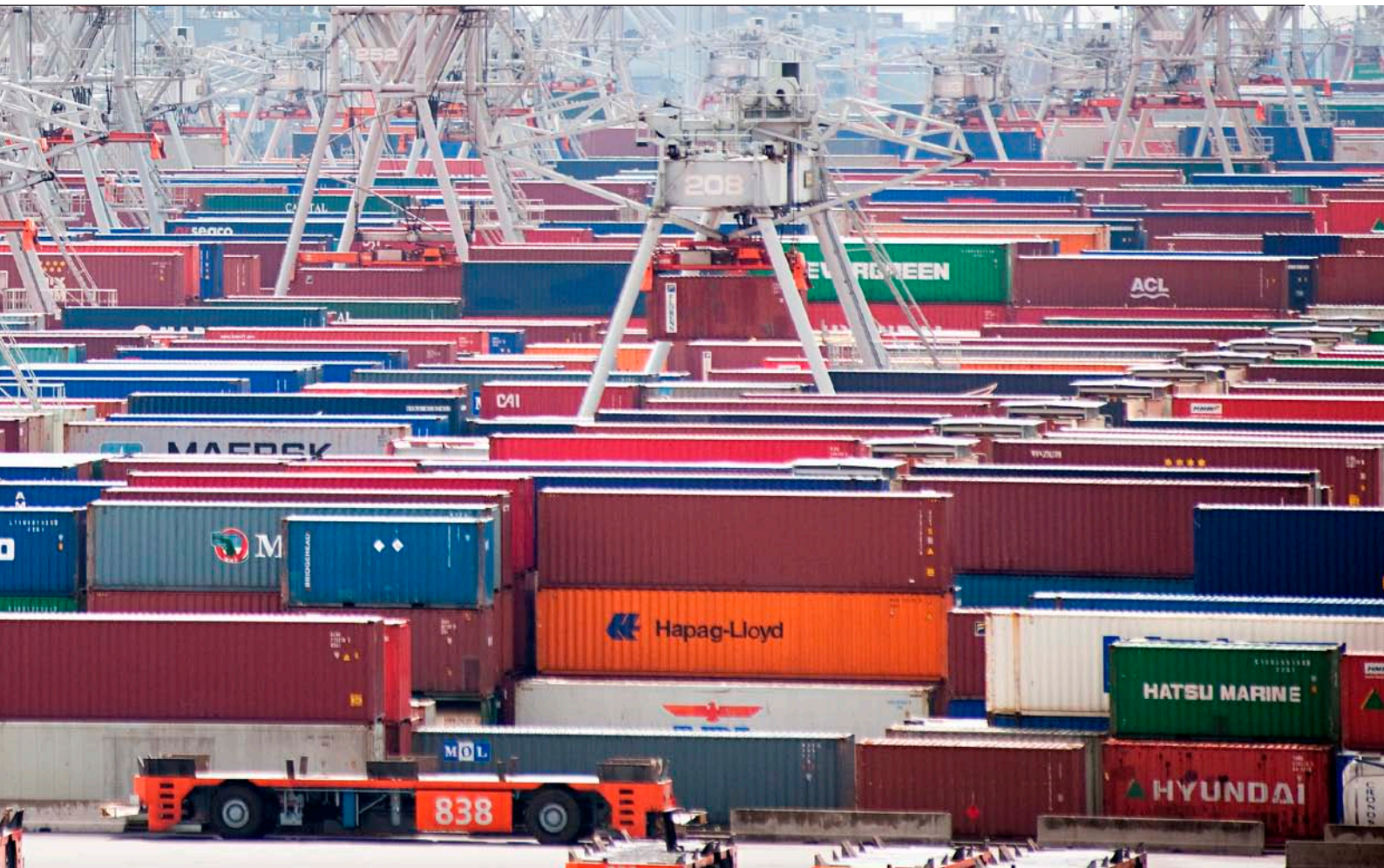
“Garanties bieden op het gebied van duurzaamheid geven onderscheidend vermogen. Als de groothandel de rol krijgt van deskundige partij via wie je veilig kunt inkopen, dan past de groothandel ook de rol van MVO-bewust inkopen. Hiermee is het aan de groothandel om de bedrijfsdoelstelling van een opdrachtgever uit te voeren.”

Strategische vragen voor de Nederlandse groothandel

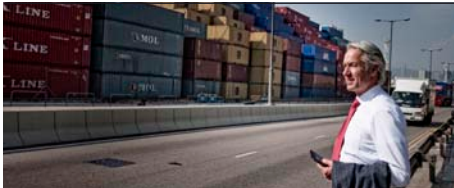
- >> Naast profit wordt aandacht voor people & planet een randvoorwaarde. Dit gaat gepaard met toenemende eisen die transparant aan afnemers en derden uitgelegd moeten kunnen worden. Kunt u met het oog op de verwachting en gevolgen rondom dit onderwerp de bedrijfsvoering ongewijzigd voortzetten?
- >> Er zijn ook marktkansen door als bedrijf onderscheidend te zijn op het gebied van MVO. Houdt uw bedrijf zich bij het noodzakelijke of kiest u bewust voor onderscheidend vermogen en trekt u de ketenverantwoordelijkheid naar u toe?
- >> Ook voor de groothandel wordt het steeds belangrijk om te denken in de waardeketen. Niet alleen door te kijken naar de eigen bedrijfsvoering, maar ook (en juist) door samen met afnemers en toeleveranciers de kansen van duurzaamheid te onderzoeken. Past de regierol bij u?

Samenvatting





34 Samenvatting



Thema 1 Wereldhandel op korte en langere termijn

Visie Rabobank

Traag herstel en machtsverschuivingen.

Gevolgen voor de Nederlandse groothandel

Handelsstromen zullen verschuiven, waardoor de groothandel op zoek gaat naar nieuwe kansen op het gebied van in- of verkoop in opkomende landen. Verder zullen overheidsmaatregelen de groothandel dwingen tot sourcing in andere landen. Daarnaast zijn er regelingen om de handel met de armste landen te stimuleren die juist kunnen leiden tot een heroriëntatie. Overheidsmaatregelen kunnen dus zowel remmend als stimulerend werken. De grotere onderlinge concurrentie in de zoektocht naar marktgroei leidt ertoe dat de groothandel moet knokken voor haar omzet. Terwijl de inkooprijzen stijgen door de wedijver om grondstoffen.



Thema 2 Nederland als toegangspoort tot West-Europa

Visie Rabobank

Voorlopig behoud positie toegangspoort en groei Oost-Europa.

Gevolgen voor de Nederlandse groothandel

Om de handelsstromen via Nederland te laten lopen, is het belangrijk dat de Nederlandse groothandel continu investeert. Innovatieve oplossingen zijn nodig om kennis en cultuur te laten opwegen tegen goedkopere en efficiëntere transportroutes. Bovendien is er een steeds grotere noodzaak tot samenwerken om de concurrentiepositie te verdedigen. Gezien de ontwikkelingen in de wereldhandel moet de Nederlandse groothandel kiezen op welke landen zij haar focus richt: handel met de nabije landen in een verdringsmarkt of meegroeien met de grillige economie in bijvoorbeeld Oost-Europa.



Thema 3

Loonkosten versus transportkosten + voorraadkosten

Visie Rabobank

Snelheid vraagt transparantie en automatisering in de keten.

Gevolgen voor de Nederlandse groothandel

Om aan haar leveringsverplichting te voldoen, moet de Nederlandse groothandel meer voorraden aanhouden, wat leidt tot verspilling of in ieder geval extra voorraadkosten. Nu wordt het probleem van de extra voorraad nog bij de groothandel neergelegd. Met het gezamenlijk anders kijken naar voortbrengingsketens komen er ook nieuwe en betere oplossingen. Dit vraagt wel transparantie/openheid en samenwerking in de keten. Als de snelheid van naleveren belangrijker wordt dan de scherpste prijs kiest men voor dichterbij inkopen. Er ontstaat meer transparantie op het gebied van kosten en de toegevoegde waarde dankzij gekoppelde automatisering. Afnemers en groothandels zullen een andere samenwerking aangaan als het gaat om een strategisch of bottleneck-item, dan een leverage of non-critical-item.



Thema 4

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Visie Rabobank

Eisen worden zwaarder en zijn aan verandering onderhevig.

Gevolgen voor de Nederlandse groothandel

De groothandel krijgt in toenemende mate een specialisatie in de rol van poortwachter. Dat komt door de grote kennis die de groothandel heeft van de plaatselijke productiemethode in sourcinglanden. Verder zullen 'tracking & tracing' steeds belangrijker worden om het MVO-beleid transparant te maken. Deelname aan een keurmerk wordt op termijn verplicht om aan stakeholders aan te tonen dat wordt voldaan aan eisen op het gebied van maatschappelijke verantwoordelijkheid. De groothandel kan ook zelf een MVO-bijdrage leveren door haar keuze van producten, distributiemiddelen en -locatie. Tot slot krijgt de invloed op de keuze van sourcinglanden weer een nieuwe dimensie als bijvoorbeeld 'foodmiles' ook echt een prijskaartje krijgen en worden meegewogen in de kostprijs.

Colofon

Uitgave

Rabobank Nederland

Samenstelling

Lizethe Kluijtmans

Redactie

Schrijf-Schrijf, Utrecht

Begeleiding

Karin van Alphen
Esmeralda Lauwers

Ontwerp

Volta_ontwerpers

Fotografie

Beeldbank Rabobank Nederland

Druk

Sumis

Wij danken de personen die een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit visiedocument:

Geo Aldershof (NVG)

Kirsten Baas (Rabobank)

Allard Bruinshoofd (Rabobank)

Ineke Couwenberg (ABAB)

Jaap Eikelboom (Districon)

David van Huiden (VIVO)

Diederik Kersten (J. Kersten BV)

Gerard Peeters (Moonen Packaging)

Marcel Rutten (Market Fresh)

Leon Simons (Moonen Packaging)

Paul Veendrick (Rabobank)

Gerard Wolf (Districon)

Deze publicatie is vanaf juni 2011 in PDF-formaat te downloaden via de website van Rabobank (www.rabobank.nl/bedrijven/kennis).

Bij het samenstellen van deze publicatie is een zo groot mogelijke zorgvuldigheid betracht. Er kan geen aansprakelijkheid worden aanvaard indien gegevens uit deze publicatie niet mochten leiden tot het bedoelde resultaat of aanleiding mochten geven tot enigerlei schade. Overname van teksten en cijfermateriaal is toegestaan onder de volledige bronvermelding.

Copyright

Rabobank Nederland, juni 2011



Mixed Sources

Productgroep uit goed beheerde bossen
en andere gecontroleerde bronnen.

www.fsc.org Cert no. SCS-COC-00812
© 1996 Forest Stewardship Council

4 thema's > 1/ Wereldhandel op
korte en langere termijn 2/ Neder-
land als toegangspoort tot West-
Europa 3/ Loonkosten versus
transportkosten + voorraadkosten
4/ Maatschappelijk verantwoord
ondernemen > 4 visies

