



Rabobank



# Rabobank Cijfers & Trends

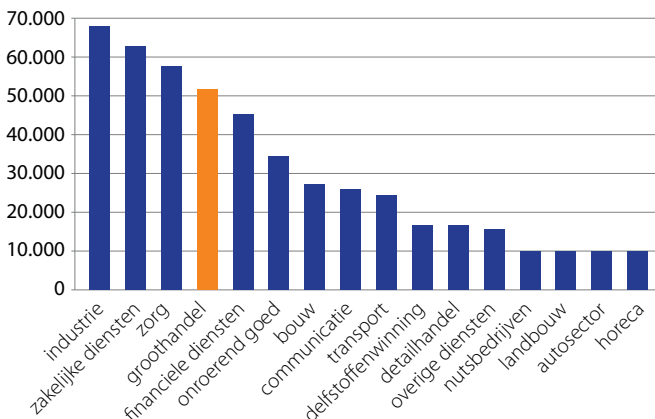
## Sector-update: Groothandel

### Kansen benutten in een uitdagende markt

**Nederland is nog altijd een belangrijke handelsnatie, waarin de groothandel een betekenisvolle rol speelt als 'smeerolie van de economie'. De groothandel vormt een belangrijke pijler van de Nederlandse economie en is een onmisbare schakel in de supply chain. De huidige periode van laagconjunctuur biedt de groothandel kansen om klanten en leveranciers nóg beter te helpen. Het kiezen van een onderscheidende positie wordt steeds belangrijker, omdat de markt geen groeimotor meer is. Inspelen op belangrijke trends maakt het voor de groothandel mogelijk om toch te groeien, ondanks die moeilijke marktomstandigheden. Deze Sector-Update gaat in op de kansen voor de groothandel. De Sector-Update is mede tot stand gekomen dankzij ondernemers in de groothandel. In een aantal discussiesessies zijn de thema's van dit rapport met hen besproken.**

#### Belang van groothandel voor de Nederlandse economie

In de sector groothandel zijn ruim 64.000 bedrijven actief. Gezamenlijk realiseren zij een omzet van bijna 400 miljard euro per jaar. De totale toegevoegde waarde bedraagt ruim 51 miljard euro, waarmee de groothandel de vierde sector is in Nederland. De bijdrage van de groothandel aan het Bruto Binnenlands Product (BBP) in 2011 bedroeg 7,5%.



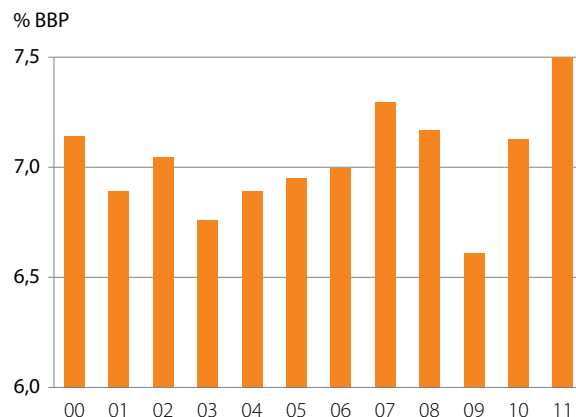
Toegevoegde waarde van de verschillende sectoren in miljoenen euro's  
Bron: CBS

De internationale handel is voor de groothandel erg belangrijk. Van de totale groothandelsomzet wordt 42% behaald via export. Het Nederlandse exportpakket is vooral gericht op de landen in de eurozone, waarbij Duitsland de belangrijkste handelspartner is. Buiten Europa worden goede zaken gedaan in Azië en Latijns-Amerika. De export is te verdelen in wederuitvoer en uitvoer van in Nederland geproduceerde goederen.

De exportwaarde van de wederuitvoer is bijna net zo groot als de uitvoerwaarde van goederen van eigen makelij. De toegevoegde waarde van de wederuitvoer ligt echter een stuk lager dan die van de export van Nederlandse producten. Nederland verdient aan een euro wederuitvoer 8 eurocent. Voor een euro export aan goederen van eigen makelij is dit 54 eurocent (bron: CBS). In Nederland geproduceerde goederen in het buitenland aan de man brengen, biedt dus kansen voor de groothandel.

#### Macro-economie: geen groeimotor, groothandel moet zich bewijzen

De Nederlandse economie zal de komende jaren nauwelijks groeien. De voorspelde lage economische groei rust nagenoeg volledig op de handel met het buitenland. Daarnaast zal de dynamiek van de binnenlandse economie onverminderd groot zijn, met groei- en krimpsectoren.



Bijdrage groothandel aan het BBP 2000-2011  
Bron: CBS



Macro-economische kerngegevens Nederland 2012-2014	2012	2013	2014
<i>jaar-op-jaar mutatie in %</i>			
Bruto Binnenlands Product	-0,9	- 3/4	3/4
Particuliere consumptie	-1,4	-2	1/4
Overheidsbestedingen	0,1	-1	- 1/2
Private investeringen	-4,6	-3 1/4	3/4
Goederen- en dienstenuitvoer	3,1	3 1/2	4 1/2
Goederen- en diensteninvoer	2,8	2 3/4	4 1/4
Consumentenprijsindex	2,8	2 1/4	1 1/4
Werkloosheid (% beroepsbevolking)	5,3	6 1/4	7
Begrotingssaldo overheid (% BBP)	-4,1	-3 1/2	-3 1/2
Overheidsschuld (% BBP)	70,8	74	76

Bron: Rabobank

De groothandelssector is erg divers en de macro-economische vooruitzichten verschillen nogal per sector, subsector en bedrijf. Voor de groothandel betekent het dat de markt geen groeimotor meer is, enkele uitzonderingen daargelaten. Dat lijkt slecht nieuws, maar er is ook een andere kant van de medaille. Juist in deze markt komt het aan op onderscheidend vermogen voor de groothandel. Er zijn dus kansen voor spelers die extra goed in staat zijn om hun klanten en leveranciers te helpen en toegevoegde waarde te bieden. Ook die klanten en leveranciers hebben last van de macro-economische omstandigheden, dus willen zij graag extra hulp. Groothandels die deze ondersteuning kunnen bieden, zijn in staat om hun marktpositie te verstevigen.

### Markttrends bieden kansen en hebben gevolgen voor de groothandel

In dit schema, dat de strategieontwikkeling van de groothandel weergeeft, staan enkele belangrijke trends samengevat. De strategie omvat vier fases (zie figuur 1):

- Verkennen van de ontwikkelingen in de omgeving.
- Kiezen van een gewenste positionering door de groothandel.
- Vaststellen van de gevolgen van die ontwikkelingen en positionering voor de interne organisatie.
- Bepalen van doelstellingen, KSF-en KPI's. De werkelijke ontwikkelingen worden hiertegen afgezet (evaluatie) op basis waarvan bijsturing plaatsvindt.

Hieronder gaan wij achtereenvolgens in op de trends duurzaamheid, financiering, positionering, mensen/middelen en omnichannel. Deze trends zijn in lijn met de MKB Visie die is gepubliceerd in de Rabobank Cijfers & Trends-update 'De wereld verandert voor altijd'.

### Duurzaamheid: 'Groen is poen'

Duurzaamheid is een duidelijke maatschappelijke trend. De groothandel moet hierop inspelen om haar 'License to Operate' te verkrijgen en te behouden. In aansluiting hierop biedt duurzaamheid ook verschillende kansen voor de groothandel. In de Thema Update van juni 2012 'Regisseur voor duurzaamheid in de keten' kwamen die kansen uitgebreider aan bod. Kort samengevat zijn er drie kansen voor de groothandel:

- 1 **Overnemen van ketenverantwoordelijkheid.** De klanten van de groothandel worden weer door hún klanten aangesproken op diverse MVO-issues. Zoals het gebruik van biologische katoen in kleding, het vermijden van kinderarbeid en het aanpakken van onveilige werkomstandigheden. De groothandel kan de ketenverantwoordelijkheid van zijn klanten overnemen. De groothandel kent immers de (internationale) inkoopmarkten en weet als geen ander hoe de MVO-issues van zijn klanten door een goed inkoopbeleid kunnen worden ingevuld. De klanten kunnen zich richten op hun eigen *core business* (bijvoorbeeld de verkoop van kleding);



**Figuur 1**  
Strategie groothandel  
Bron: Rabobank



de MVO-issues die spelen rond de inkoop en productie kunnen zij aan de groothandel overlaten. Zo kan de groothandel veel toegevoegde waarde leveren en zijn positie in de keten versterken.

- 2 **Verkopen van producten met een MVO-claim.** De groothandel kan een 'groen' (deel)assortiment voeren. Dit kunnen producten zijn die bijvoorbeeld met een lager energieverbruik, minder CO<sub>2</sub>-uitstoot, of onder betere arbeidsomstandigheden zijn gemaakt. Zoals fairtrade-producten. Als dit assortiment niet (volledig) ingevuld kan worden door de leveranciers van de groothandel, zijn er kansen voor de groothandel via een assortiment onder *private label*. Dit geeft veelal hogere marges.
- 3 **Kritisch kijken naar de eigen bedrijfsvoering en deze verbeteren.** Denk aan de beperking van het aantal transportbewegingen, verbetering van arbeidsomstandigheden en de vermindering van energieverbruik en verpakkingsmaterialen. Naast positieve MVO-effecten leveren deze maatregelen ook kostenbesparingen op.

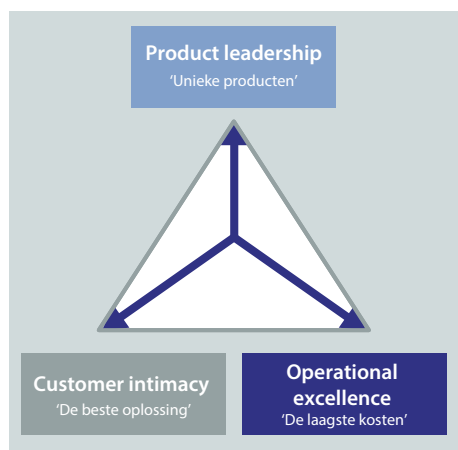
Een belangrijke randvoorwaarde om goed op de trends in te spelen en gebruik te maken van de kansen is 'transparantie'. De groothandel moet transparant zijn over wat zij doet en niet doet; naar klanten, leveranciers, werknemers en overige stakeholders. Goede en eenduidige communicatie is hiervan een belangrijk onderdeel.

#### Financiering: de groothandel als 'bank' van de supply chain

De marge in de gehele *supply chain* staat onder druk. De groothandel krijgt daardoor steeds vaker de financieringsfunctie van de keten opgedrongen. De groothandel wordt op die manier de 'bank van de *supply chain*'. Ze kan daardoor toegevoegde waarde leveren waardoor ze haar positie in de *supply chain* versterkt. Om deze kans te verzilveren, zijn een goede liquiditeitspositie en een solide vermogenspositie van de groothandel belangrijk. De behoefte aan een goede financiële positie is ook een voedingsbodem voor nieuwe financieringsvormen. Traditioneel wordt een financiering gestructureerd met eigen vermogen en een bancaire financiering. Bij de bancaire financiering ligt de nadruk op *cashflow* en bevoorschotting van debiteuren en voorraad. Naast eigen vermogen en bancaire financiering ontstaat steeds vaker participatie door nieuwe aandeelhouders, bijvoorbeeld Private Equity-partijen. Door het juiste samenspel tussen deze drie partijen (ondernemer, bank en participant) kunnen de liquiditeits- en vermogenspositie van de groothandelonderneming in overeenstemming worden gebracht met de eisen vanuit de 'nieuwe' financieringspositie. Zo kan een betere buffer worden gecreëerd. Zeker als de participant ook nog input levert op andere aspecten binnen de onderneming, zoals kennis en een netwerk. Participatie kent vele vormen en er zijn diverse participatiefondsen. Rabobank beoordeelt de opkomst van nieuwe financieringsvormen positief en onderkent het belang ervan. Ook hier zal de Rabobank haar kennis, netwerk en expertise maximaal inzetten om ondernemers de best passende oplossing te bieden.

#### Positionering: maken van klinkende keuzes in de supply chain

Groothandels opereren veelal in sterk gefragmenteerde en competitieve markten. En zoals gezegd: de macro-economische condities zijn uitdagend. Dat geldt zowel voor de groothandel als voor zijn klanten en leveranciers. Die moeilijke marktomstandigheden vergroten nog meer het belang van een duidelijke en onderscheidende positionering. Voor alle partijen in de *supply chain* moet daarom helder zijn wat de groothandel doet. Wat is de toegevoegde waarde en waarin is de groothandel onderscheidend ten opzichte van de concurrentie? Deze positionering moet vervolgens duidelijk naar alle schakels in de *supply chain* worden gecommuniceerd.



**Figuur 2**  
Positionering groothandel  
Bron: Rabobank, gebaseerd op 'Three paths to leadership' door Treacy and Wiersema

Vaak zien we dat de positie van de groothandel zich focust op een van de drie volgende elementen:

- 1 *Product Leadership*: het bieden van producten die wezenlijk onderscheidend zijn.
- 2 *Customer Intimacy*: het bieden van de beste oplossing voor de klant en de leverancier op basis van zijn specifieke behoeften.
- 3 *Operational Excellence*: het bieden van de laagste kosten. Daarbij gaat het niet om de 'kale' productkosten, maar om de totale kosten die een klant maakt om het product te verkrijgen en te behouden – de *Total Costs of Ownership*. De groothandel kan helpen om deze *Total Costs of Ownership* te verlagen.

**Product Leadership** is lastig voor de meeste groothandels, omdat zij in producten van anderen handelen en daarmee op dit aspect moeilijk onderscheidend kunnen zijn.

**Customer Intimacy** levert veel toegevoegde waarde, maar vereist tevens diepgaande kennis van de specifieke eisen van de klanten en leveranciers. Bovendien moet er de mogelijkheid zijn om producten en diensten toe te snijden op deze specifieke behoeften ('customizen').

**Operational Excellence** biedt veel kansen als de groothandel erin slaagt om de focus van klanten en leveranciers weg te krijgen van 'kale' productkosten naar *Total Costs of Ownership*. Ook moet de groothandel samen met de klanten en leveranciers deze kosten kunnen reduceren.

### Investeren in mensen en middelen: het kloppend hart van de groothandel

Het vinden van een onderscheidende positionering is dus belangrijk. Alleen maar een positionering op papier is 'leeg' en moet ingevuld worden door de medewerkers van de groothandel en de middelen die zij hebben om mee te werken. Belangrijke middelen voor de groothandel zijn:

- ICT-systemen;
- het logistieke systeem (onder meer: magazijn, vrachtwagens, afspraken met logistieke dienstverleners, klanten en leveranciers over bijvoorbeeld uitwisseling van informatie);
- de financiële positie die bepaalt wat de ruimte is voor investeringen en voor groei van het werkkapitaal.

De gekozen positionering bepaalt hoe deze medewerkers en middelen worden ingezet (zie figuur 3).

	Product leadership	Operational excellence	Customer intimacy
Medewerkers	Medewerkers zijn sterk innovatief, gericht op continue innovatie en productontwikkeling	Aantal medewerkers en kosten per medewerker wordt zo laag mogelijk gehouden. Alle medewerkers hebben een sterke focus op het verlagen van kosten	Medewerkers zijn sterk klant- en servicegericht
ICT systemen	ICT-systemen worden vooral gebruikt om het product en de perceptie van het product te verbeteren	ICT-systemen worden vooral gebruikt om de efficiency te verhogen en de kosten te verlagen	ICT-systemen worden vooral gebruikt om producten te 'customizen' en de kwaliteit van de service aan de klant te verbeteren
Logistiek systeem	Logistiek dient vooral ter ondersteuning van een korte time-to-market van nieuwe producten	Logistiek is met name gericht op maximaliseren van efficiency en verlaging van kosten	Logistiek moet zo flexibel mogelijk zijn om in te spelen op individuele klantbehoeften
Financiële positie/ financiële middelen	Sterk gericht op innovatie en productontwikkeling	Vooral gericht op verbetering van huidige werkwijze om daarmee kosten te optimaliseren	Sterk gericht op verbetering van de serviceconcepten voor de klanten

**Figuur 3**  
Inzet van middelen verschilt per positionering  
Bron: Rabobank



### Omnichannel-bedrijfsmodel

De groothandel moet via meerdere kanalen bereikbaar zijn voor zijn klanten. De belangrijkste kanalen zijn:

- fysieke vestigingen;
- telefoon (via vestigingen en/of een centraal *call center*);
- internet (informatieve site en webshop);
- mobiel (website die met tablets/smartphones benaderbaar is, bijvoorbeeld via apps);
- post (zowel fysiek als elektronisch, denk aan gepersonaliseerde e-mails en catalogus);
- social media (bijvoorbeeld Twitter, Facebook).

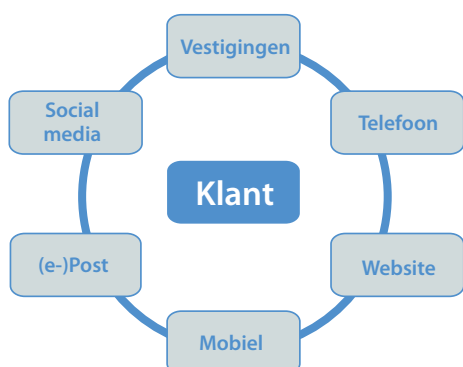
Welk kanaal klanten kiezen, hangt af van:

- de behoefte die ze op dat moment hebben (bijvoorbeeld een informatievraag of een bestelling);
- de situatie waarin ze zich op dat moment bevinden (zijn ze wel of niet in de buurt van een vestiging, hebben ze een PC of een tablet/smartphone bij de hand of kunnen ze alleen maar bellen);
- hun persoonlijke voorkeuren (de ene klant stuurt liever een e-mail, terwijl de andere klant liever belt of langs de vestiging gaat voor een persoonlijk antwoord).

De groothandel moet ervoor zorgen dat al deze kanalen beschikbaar zijn voor de klanten en dat ze één gecoördineerd geheel vormen. Dit laatste betekent dat de informatie in alle kanalen gelijk moet zijn. Het *call center* moet bijvoorbeeld dezelfde productinformatie geven als de website. Ook moeten prijzen, specificaties en artikelnummers in alle kanalen overeenkomen. Verder dienen de verschillende kanalen samen te werken (bijvoorbeeld bestellen via de website en ophalen in de vestiging). Dit omnichannel-bedrijfsmodel (verschillende kanalen die voor de klant één geheel vormen) heeft verschillende voordelen. Zoals een betere service voor de klant, die kan kiezen voor het kanaal dat hem het beste schikt. Daarnaast ontstaat er een betere relatie tussen klant en groothandel doordat er meer mogelijkheden zijn voor contact. Ook zijn er lagere kosten, zowel voor de klant als voor de groothandel.

Naast het bouwen van een eigen omnichannel-bedrijfsmodel kan de groothandel de klant helpen met het vormgeven van diens omnichannel-model. Want hoewel omnichannel in retail steeds meer gemeengoed is, worstelen veel retailers er nog mee. De groothandel kan zijn retailklant op dit gebied ondersteunen. Als de groothandel bijvoorbeeld een goed ontwikkelde website (inclusief webwinkel) heeft, kan hij deze als platform ter beschikking stellen aan zijn retailklanten.

Een stap verder dan 'helpen' is 'direct gaan'. De technologie maakt het voor de groothandel mogelijk om de klanten van zijn klanten rechtstreeks te benaderen. Dit gaat echter niet zomaar. Ten eerste vergt dit onderlinge afstemming, omdat de groothandel een concurrent van de klant kan worden. Ten tweede moet de groothandel relevant zijn voor de eindklant (dus de klant van zijn klant), bijvoorbeeld omdat hij beschikt over een merk. In de mode zien we voorbeelden van merken/groothandels die via een eigen website en eigen webshop de klanten van de retailer rechtstreeks benaderen. De retailer accepteert dat omdat die website en webshop van het merk/de groothandel bijdraagt aan de merkbeleving en daarmee ook goed zijn voor de eigen business. Op dezelfde wijze dragen de flagshipstores van het merk bij aan de merkbeleving en zijn ze daarmee goed voor de business van de onafhankelijke retailer. Zo is er sprake van een onderlinge versterking van de kanalen van de groothandel en van de klant/retailer.



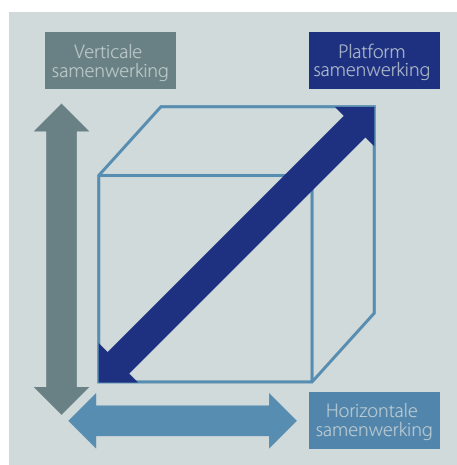
**Figuur 4**  
Omnichannel-bedrijfsmodel  
Bron: Rabobank



### Samenwerking: een aantrekkelijke strategische optie

In de huidige marktomstandigheden wordt samenwerking steeds belangrijker voor groei. Andere opties zijn lastig. Autonome groei is moeilijk in de huidige markt en kan leiden tot een scherp gevecht op prijs. Fusies en overnames is slechts aan weinig partijen voorbehouden, omdat daarvoor geld, geduld en schaarse management- en integratiecapaciteit nodig zijn. Samenwerking heeft als bijkomend voordeel dat de zelfstandigheid van de deelnemende partijen in stand blijft.

Wij zien drie vormen van samenwerking: horizontaal (tussen groothandels), verticaal (binnen de keten) en platform (door alle ketens en sectoren heen). Horizontale samenwerking is vooral gericht op het realiseren van schaalvoordelen. Denk aan een inkoopcombinatie die volumes van verschillende groothandels samenvoegt om meer schaal naar leveranciers te krijgen. Verticale samenwerking beoogt een betere ketenintegratie, waardoor omloopsnelheden verhoogd kunnen worden, voorraden lager kunnen worden en het voorraadrisico kan worden verminderd. Een voorbeeld hiervan is digitale uitwisseling van gegevens tussen de verschillende ketenpartners (leverancier-groothandel-klanten-eindklanten). Platformsamenwerking gaat door de grenzen van *supply chains* en sectoren heen. Online en logistiek zijn terreinen waarop platformsamenwerking kan plaatsvinden. Het gezamenlijk uitbesteden van de logistiek door verschillende groothandels en producenten aan één logistieke dienstverlener is hiervan een voorbeeld. Dit platform kan zorgen voor een bundeling van verschillende goederenstromen naar de klanten en daarmee bijdragen aan lagere kosten en minder milieubelasting.



**Figuur 5**  
Het 3D samenwerkingsmodel  
Bron: Rabobank

#### Contactgegevens

**Hans van Haaren** is Sectormanager Groothandel bij het team Sectormanagement van Rabobank Nederland

**Jos Voss** is senior industry analyst bij het Industry Knowledge Team van Rabobank International.

#### Reacties?

[J.T.A.Haaren@rn.rabobank.nl](mailto:J.T.A.Haaren@rn.rabobank.nl)

[Jos.Voss@rabobank.com](mailto:Jos.Voss@rabobank.com)