



Rabobank



Rabobank Cijfers & Trends

Thema-update: Groothandel

'Oorlog in de keten? Actie!'

Er zijn wat voorzichtige tekenen van economisch herstel, vooral gedreven door export en internationale handel. De mate waarin groothandels hiervan profiteren verschilt sterk. Los van de economie, blijft het voor groothandels belangrijk om uit te gaan van eigen kracht. 'Toegevoegde waarde' en 'onderscheidend vermogen' zijn daarbij kernbegrippen. In deze thema-update belichten we drie thema's die de groothandel kansen bieden: financiering van de keten, omnichannel en internationalisering.

Het creëren van macht in de keten is een belangrijke uitdaging voor de groothandel. Een heldere waardepropositie en een goed verdienmodel zijn daarbij essentieel. Wij zien een toenemende druk op de gehele keten. Alle spelers in de *supply chain* zijn immers op zoek naar margeverbetering en een versterking van hun positie in de keten. Daarom verwachten wij een verdergaande 'oorlog in de keten', die draait om de vraag wie de macht naar zich toe trekt. De thema's van deze update zijn daarin cruciaal. Op elk van deze thema's is nog werk aan de winkel voor de groothandel. De inhoud van deze publicatie kwam mede tot stand door bijdragen vanuit ondernemers en stakeholders uit de sector.

De groothandel als financier van de keten

De groothandel krijgt in de keten steeds vaker een financieringsfunctie opgedrongen. Een groothandel is van toegevoegde waarde als ketenpartners op dit onderdeel worden ontzorgd. Hier liggen kansen, maar deze zijn uitdagend. Om die kansen te verzilveren, moet u twee vragen beantwoorden: Is het risico acceptabel? Hoe wordt de financieringsfunctie ingevuld?

Is het risico acceptabel?

Het verruimen van de betalingstermijn aan debiteuren kan gebruikt worden als verkoopargument en kan leiden tot een hogere omzet. Een aansprekend voorbeeld vinden we bij een sieraden groothandel (zie casus 1 op pagina 2). Helaas accepteert u daarbij ook een extra risico. Een gedegen

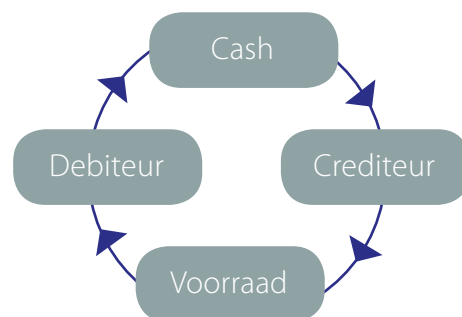
beoordeling en beheer van uw klanten is daarom een vereiste. Daarnaast is het van belang voldoende spreiding van klanten te hebben. Zorg dat u niet afhankelijk bent van een paar afnemers.

Hoe kan een groothandel hiermee verstandig omgaan? Het start met een goede screening van (nieuwe) klanten. Heeft u twijfels, laat die dan meewegen in de afspraken over de betaling. Vervolgens heeft u veel belang bij een goed management-informatiesysteem (MIS). Debiteuren en crediteuren worden daarin nauwlettend bewaakt. De voorraad wordt scherp gemonitord en is geheel inzichtelijk. Als er aanleiding voor is, kunt u snel en doeltreffend reageren. Aanvullend hierop kan een kredietverzekering soelaas bieden. Een kredietverzekeraar helpt de ondernemer tevens met het debiteurenbeheer.

Hoe wordt de financieringsfunctie ingevuld?

De financiering van bedrijven met een groothandelsfunctie is vaak complex en blijkt steeds vaker een uitdaging. Vanuit de *cash conversion cycle* (zie figuur 1) zijn er drie verschillende scenario's:

Figuur 1
Cash conversion cycle



Bron: Rabobank



Casus 1: Sieraden groothandel

Een goed voorbeeld hoe financiering zorgt voor onderscheidend vermogen komt van een groothandel in sieraden. Deze onderneming houdt een groot deel van het assortiment op voorraad, waardoor een snelle levering mogelijk is. Producten worden op basis van het consignatieprincipe bij de detaillist in de vitrine geplaatst. De detaillist betaalt als de producten zijn verkocht aan de consument. Ook worden er langere betaaltermijnen geboden. De detaillist krijgt extra financiële ruimte. De groothandel ontzorgt haar klanten door financiering van de keten. Als tegenprestatie kunnen er betere schappen in de winkels van de detaillist worden bedongen. Dit is een impuls voor extra omzet.



Casus 2: Quantore

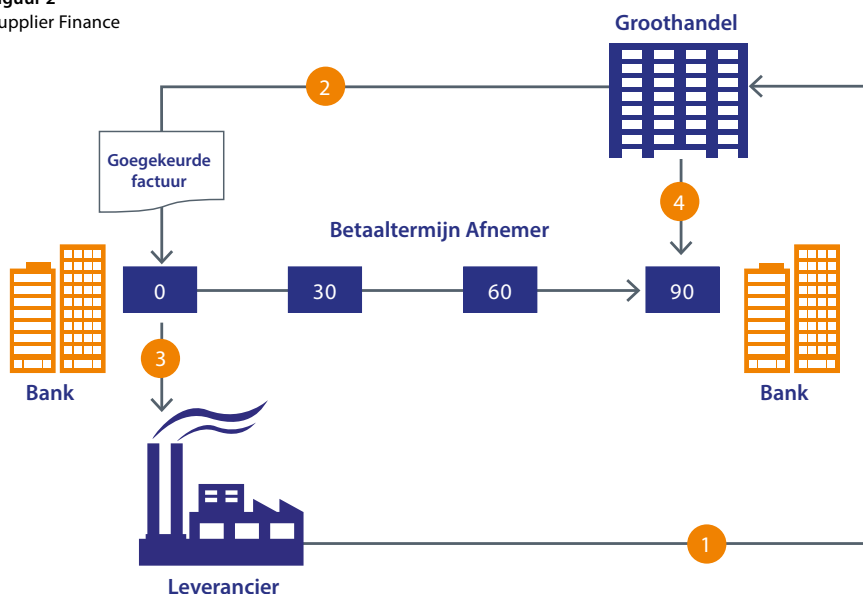
Quantore uit Beuningen is een groothandel in kantoorartikelen. De onderneming beschikt over een geavanceerd logistiek centrum en een fijnmazig distributienetwerk. Quantore heeft een coöperatieve structuur. De 500 aangesloten kantoor-specialzaken zijn direct eigenaar van het bedrijf. Dit samenwerkingsverband zorgt voor een sterke vermogenspositie van Quantore. Quantore beschikt over klanten die langjarig aan de groothandel geïnteresseerd zijn. Het blijkt dat dit de samenwerking bevordert. De aangesloten partners genieten van een gebundelde inkoopkracht en van ondersteuning bij hun commerciële proces.

- 1 Het tempo waarin de cirkel wordt doorlopen is zoals verwacht. Het werkkapitaal is afgestemd op de gemaakte afspraken. Debiteuren betalen op tijd, de voorraad is geoptimaliseerd en crediteuren worden op tijd betaald.
- 2 Het tempo waarin de cirkel wordt doorlopen neemt af. Bijvoorbeeld als gevolg van een lagere omzet, een olopende betalingstermijn van klanten of incurante voorraad. De liquiditeitsbehoefte neemt toe.
- 3 De activa die de cirkel doorlopen nemen toe als gevolg van groei. Bijvoorbeeld door marktontwikkeling in het buitenland. Ook hier neemt de liquiditeitsbehoefte toe.

Het beste fundament om deze drie scenario's goed te managen, is een combinatie van eigen vermogen, bancaire financiering en risicodragend kapitaal. Ter aanvulling zijn er twee vormen van financiering die de liquiditeitspositie kunnen verruimen:

- Factoring is een manier om het gat tussen de betalingstermijn van debiteuren en crediteuren te overbruggen door bevoorschotting van de uitstaande facturen. Het zorgt voor directe *cash* waarmee nieuwe aankopen en investeringen gefinancierd worden. Door de koppeling aan de debiteurenstand is de financiering flexibel en wordt toekomstige groei mogelijk.
- Supplier Finance is een samenwerkingsverband tussen de groothandel, haar leveranciers en de bank (zie figuur 2). In deze samenwerking betaalt de bank de leveranciers eerder dan de overeengekomen contractuele betaaltermijn. Dit is op 'moment 0' in de figuur. Voor deze versnelde betaling wordt een korting op de factuur in rekening gebracht die is gebaseerd op de kredietwaardigheid van de groothandel en de betaaltermijn. Deze kosten zijn vaak lager dan de financieringskosten van de leverancier zelf. Daardoor krijgt de leverancier een voordeel (lagere financieringskosten) dat hij met de groothandel kan delen, bijvoorbeeld via de handelsmarges. De groothandel betaalt het volledige factuurbedrag aan de bank op de oorspronkelijke vervaldatum van de factuur. Dit is 'moment 90' in de figuur. Voor de leverancier betekent dit snelle en relatief goedkope *cash*.

Figuur 2
Supplier Finance

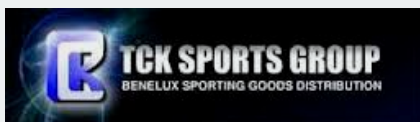


Bron: Rabobank



Casus 3: Grainger: het bouwen van een eigen omnichannel-model

Grainger is een grote Amerikaanse groothandel die met een omzet van 9 miljard dollar de internationale markt voorziet van industriële producten. Grainger is al zeer vroeg begonnen met de ontwikkeling van een omnichannel-model in 1995. Inmiddels heeft de onderneming onder andere de volgende elementen geïntegreerd om haar klanten nog beter van dienst te zijn: online reviews van klanten over producten, service en informatie via de telefoon of chat, automatisch periodieke herhaalaankopen en apps voor smartphones en tablets. Het online omzetaandeel groeide van 15% (2006) naar 34% (2013) en blijft groeien naar 50% in 3 tot 5 jaar. Het online kanaal van Grainger is tevens het meest winstgevend.



Casus 4: TCK Sports: helpen van de klant

TCK Sports uit Heerlen is een voorraadhoudende groothandel in sportartikelen en accessoires. Klanten van TCK Sports zijn retailers zoals Intersport, Bever en Perry Sport. Perry Sport heeft als onderdeel van haar omnichannel-model touchscreen displays in de winkels. Hiermee kunnen klanten artikelen bestellen die niet in de winkel voorradig zijn. TCK Sports deelt zijn product- en voorraadgegevens met Perry Sport en levert op die manier extra toegevoegde waarde.

Samenwerking: meer kansen, ook voor financiering

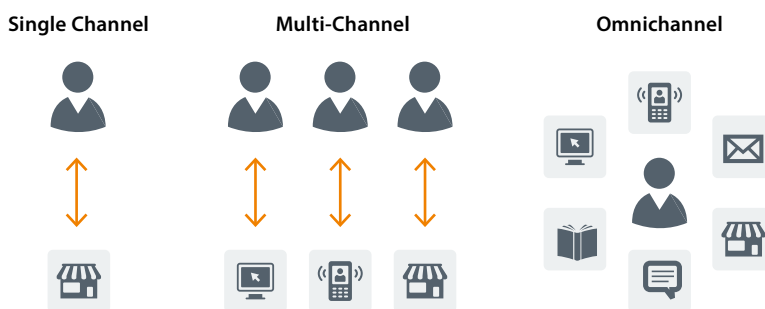
Er zijn diverse vormen van samenwerking waarbij de financieringsmogelijkheden in de supply chain toenemen:

- **Samen met klanten**
Diverse kleinere partijen – crowdfunding – zorgen voor financiering. Hiervan zijn in andere sectoren mooie voorbeelden. EspressoBar Doppio opende een nieuwe franchise in Utrecht, waarbij ruim 60% van het startkapitaal uit crowdfunding kwam. Online platforms die crowdfunding faciliteren, winnen aan populariteit. Deze trend zal ook in de business-to-businessmarkt steeds vaker te zien zijn. Tot op heden wordt crowdfunding nog nauwelijks toegepast binnen de groothandel.
- **Samen met ketenpartners of andere groothandels**
Ook klanten kunnen een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van producten en diensten van de groothandel. Dit kan financieel en via de overdracht van kennis. Een mooi voorbeeld is de coöperatieve structuur van Quantore (zie casus 2 op pagina 2). Vervolgens kan de groothandel weer een bijdrage leveren aan de producent. Binnen de industrie zijn hiervan mooie voorbeelden. Ook kredietunies winnen aan populariteit. In deze samenwerkingsverbanden stoppen bedrijven uit dezelfde regio's of sectoren geld in een gezamenlijke pot om leningen te verstrekken aan ondernemers. Ook hier geldt dat er nog geen concrete voorbeelden voor de groothandel zijn, maar dat er wel kansen liggen voor de komende tijd.

Omnichannel: integratie van alle kanalen

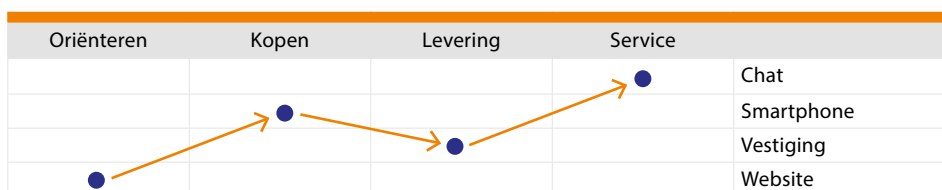
De kern van het omnichannel-model is dat de klant alle mogelijke kanalen (vestiging, website, mobiel, social media, callcenter, e-mail, chat) tot zijn beschikking heeft (zie figuur 3). Bovendien zijn deze kanalen volledig geïntegreerd, waardoor ze de klant eenzelfde ervaring bieden. De klant maakt voor verschillende fasen van zijn koopproces gebruik van verschillende kanalen en het omnichannel-model leidt hem naadloos door zijn 'klantreis' (zie figuur 4).

Figuur 3
Van single channel naar omnichannel



Bron: Rabobank

Figuur 4
De naadloze klantreis door de beschikbare kanalen



Bron: Rabobank

Casus 5: Groothandel fietsonderdelen: verbinden van alle modellen

Een voorbeeld van het verbinden van de omnichannel-modellen komt van een groothandel in fietsonderdelen die haar producten verkoopt aan de rijwielvakhandel. De klant van de rijwielvakhandel (de eindconsument) kan producten direct op de website bestellen en deze in de winkel ophalen. De detaillist wordt op deze manier ontzorgd (de groothandel regelt de website en de logistiek) en kan toch service verlenen aan zijn klant, bijvoorbeeld via montage van het gekochte onderdeel. Ook de onderdelenproducenten (de leveranciers van de groothandel) zijn betrokken doordat hun productinformatie en voorraadgegevens via de website voor de klant beschikbaar zijn. Ook de leveranciers worden op deze manier ontzorgd (zij hoeven zich niet druk te maken over een website en de bijbehorende afhandeling) en kunnen zich volledig focussen op innovatie en productie. De eindconsument heeft via de website van de groothandel een integratie van productinformatie, voorraadbeschikbaarheid, logistieke afhandeling en service (via de winkel).

Casus 6: Eriks

Eriks uit Alkmaar is een technische groothandel met een breed assortiment aan werktuigbouwkundige componenten met bijbehorende technische en logistieke dienstverlening. In 2012 had Eriks een omzet van 1,76 miljard euro, afkomstig uit 27 landen. In 2002 bedroeg de omzet nog 358 miljoen euro en was de onderneming in 8 landen actief. Deze enorme groei in omzet en in internationale aanwezigheid is deels gerealiseerd door autonome groei, maar vooral door een grote serie overnames. In 2013 zijn diverse overnames gedaan in de Verenigde Staten, Canada, Slowakije, Engeland, België, Duitsland en Polen. De grotere internationale aanwezigheid levert voordelen op. Qua schaal (inkoopkracht), maar ook qua klantbediening, omdat de internationale industriële bedrijven die klant zijn van Eriks nu wereldwijd kunnen worden bediend.

ERIKS

In de detailhandel worden inmiddels flinke stappen gemaakt op het gebied van omnichannel. De groothandel loopt hierop nog wat achter. Wij zien kansen op drie niveaus die elkaar kunnen opvolgen en die een steeds hogere toegevoegde waarde bieden (zie figuur 5).

1 Eigen model

De groothandel bouwt een eigen omnichannel-model en laat klanten en leveranciers zaken doen met de groothandel via de verschillende kanalen. De Amerikaanse technische groothandel Grainger is hiermee zeer succesvol (zie casus 3 op pagina 3).

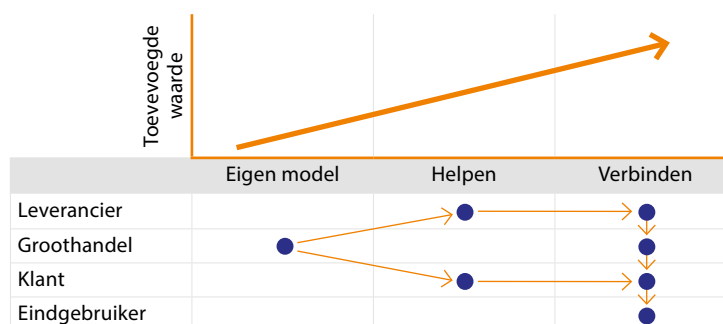
2 Helpen

De groothandel helpt klanten en/of leveranciers met het ontwikkelen van hun omnichannel-model. Veel klanten en leveranciers zien dat zij een omnichannel-model moeten ontwikkelen voor hun business, maar worstelen daarmee. De groothandel kan toegevoegde waarde bieden door de klanten en leveranciers daarmee te helpen. Zo kan de groothandel bijvoorbeeld het eigen online platform (vanuit niveau 1) ter beschikking stellen aan klanten en leveranciers, zoals bol.com en wehkamp.nl dat doen in de detailhandel. Ook het voorbeeld van TCK Sports (zie casus 4 op pagina 3) heeft betrekking op het helpen van de klant, dus op niveau 2.

3 Verbinden

De groothandel maakt gebruik van zijn unieke positie in het midden van de waardeketen door de omnichannel-modellen van leverancier, groothandel en klant te verbinden. Hiermee worden twee doelen bereikt: (i) de eindgebruiker (de klant van de klant van de groothandel, dit is meestal de eindconsument) heeft een optimale klantervaring; (ii) de gehele waardeketen is het meest kostenefficiënt ingericht. Het voorbeeld van de groothandel in fietsonderdelen (zie casus 5) illustreert niveau 3.

Figuur 5
Kansen voor de groothandel op 3 niveaus



Bron: Rabobank

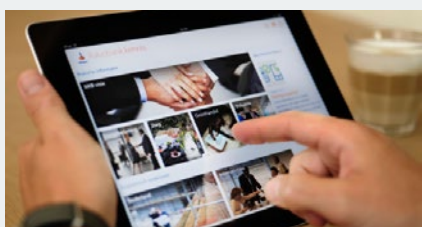
Internationalisering: de wereld wordt de markt

Internationalisering is aantrekkelijk voor groothandels. Marktbereik en schaal worden vergroot en internationaal opererende klanten kunnen beter worden bediend. De praktijk toont echter dat veel bedrijven moeite hebben om het businessmodel voor de thuismarkt succesvol te kopiëren naar het buitenland.

Het mogelijke succes van internationalisering is sterk afhankelijk van de aard van de producten in de markt. Internationalisering past uitstekend bij een heterogeen productaanbod. Met gedifferentieerde producten uit Nederland wordt de buitenlandse markt verrijkt. Bij homogene producten ligt internationalisering minder voor de hand. Staal is een voorbeeld waarbij er veel lokale spelers in de verschillende markten actief zijn. Een Nederlandse groothandel kan in internationale markten weinig nieuws toevoegen: staal blijft immers staal.

Rabobank Cijfers & Trends

Al meer dan vijfendertig jaar biedt de Rabobank met haar kennisproducten betrouwbare branche-informatie aan ondernemers. Via de Rabo Kennis App maar ook via www.rabobank.nl/kennis is deze informatie vrij toegankelijk te raadplegen. U vindt hier uitgebreide informatie over kansen en bedreigingen, perspectieven, trends, vooruitzichten, markt- en achtergrondinformatie in uw sector. Maar ook actuele macro-economische kennis en een tweewekelijks blog van de sectormanager. Met behulp van een benchmark kunt u de prestaties van uw bedrijf vergelijken met uw branchegenoten.



Rabo Kennis App

Speciaal voor ondernemers hebben we de Rabo Kennis App ontwikkeld. Daarmee vergaart u snel en gemakkelijk kennis op macro-economisch, sector- en landenniveau. Hierdoor blijft u op de hoogte van wat er speelt in de dienstverlening, zodat u beter kunt anticiperen op economische ontwikkelingen in uw branche. De app is gratis beschikbaar voor iPad, Android en overige iOS.



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

Paul Bernaert is stagiair bij sectormanagement Rabobank Nederland en bij het Industry Knowledge Team van Rabobank International.

Reacties?

J.T.A.Haaren@rn.rabobank.nl

Jos.Voss@rabobank.com

Er zijn drie manieren om invulling te geven aan uw internationale ambities, waarbij succes afhankelijk is van de goederen die worden verhandeld en de fase waarin de markt zich bevindt:

- **Greenfield**

Bij een greenfield-strategie wordt een buitenlandse markt betreden zonder hulp van lokale bedrijven of bemiddelaars. Gaat het om een volwassen markt, dan is dit niet de meest voor de hand liggende keuze. Het wiel moet opnieuw worden uitgevonden, wat gepaard gaat met een lange *time-to-market* en hogere kosten. Daarbij moet de ondernemer zelf weten om te gaan met cultuur en taalbarrières. Deze strategie is beter geschikt voor opkomende markten of vernieuwende producten, wanneer tijd en geld van minder belang zijn. De opbrengsten zijn hoger, want ze hoeven niet gedeeld te worden met anderen.

- **Fusies en overnames**

Als een bedrijf op korte termijn een markt wil betreden, is een overnamestrategie een reële optie. Zo kan op korte termijn de marktpositie worden versterkt. Er ontstaat synergie door grotere inkoopvolumes en de klant kan beter worden bediend met vernieuwde productlijnen of technologieën. Bij de ideale overnamekandidaat is relatieve grootte van belang. Bij overnames van kleinere spelers heeft de groothandel het minst last van cultuurconflicten en aanpassingsproblemen. Dat beaamt Henk Minnema van FOOX Groothandel Bergsma Franeker: 'Ik richt mij op de kleinere bedrijfjes die gemakkelijk zijn te integreren in mijn huidige bedrijf. Wanneer beide bedrijven van vergelijkbare grootte zijn, ontstaan er spanningen over wie de baas is.' Daarnaast zorgen meerdere kleine bedrijven voor een goede risicospreiding van het investeringskapitaal. Ook Eriks is een voorbeeld van een groothandel die via overnames zijn internationale aanwezigheid sterk heeft uitgebreid (zie casus 6 op pagina 4).

- **Samenwerking**

Een goed alternatief is samenwerking. Hiermee kan internationale aanwezigheid worden gerealiseerd zonder de nadelen en risico's van de andere strategieën. Een mooi voorbeeld is kantoorartikelengroothandel Quantore die lid is van een internationale inkoopvereniging BPGI (Business Products Group International). Hiermee profiteert Quantore niet alleen van een grotere schaal en inkoopkracht (wat leidt tot scherpe prijzen), maar kunnen ook internationaliserende klanten in andere landen worden bediend via de partners in BPGI.