

Met innovatie naar een succesvolle toekomst voor de groothandel



Investeringsen in ICT en mensen nodig voor nieuwe groei

Colofon

Auteur

Rico Luman

ING Economisch Bureau

rico.luman@ing.nl

06-83648954

Redactieraad

Marcel Peek

Marinus van der Meer

Radek Ruhlmann

Maurits van Os

ING Economisch Bureau

ING Sectormanagement

ING Zakelijk

Ministerie van Economische Zaken –

Directie topsectoren en industriebeleid

marinus.van.der.meer@ing.nl

06-50692595

Inhoud

Voorwoord 4

Samenvatting en conclusies 5

Inleiding 6

1. **Stand en dynamiek van de groothandel 8**
2. **Naar een succesvolle toekomst met innovatie; inzetten op ICT 14**

Tenslotte: aanbevelingen om ICT verder te benutten 24

Voorwoord



De groothandel wordt weleens de onzichtbare parel van het Nederlandse bedrijfsleven genoemd. De sector kent een grote verscheidenheid aan bedrijven met een grote verscheidenheid aan producten die vrijwel in alle facetten van de economie terug te vinden zijn. Groothandels vertegenwoordigen daarmee een substantiële rol in het Nederlandse bedrijfsleven. Wat de bedrijven verbindt is de handelsgeest, waarmee de Nederlandse groothandel succesvol is geworden en ook steeds internationaler opereert.

De groothandel staat ook bekend als innovatieve sector. Nieuwe ontwikkelingen worden vaak snel opgepakt, maar de afgelopen jaren zat het economisch niet mee. Mede daardoor is de aandacht voor vernieuwing van bedrijfsactiviteiten en het implementeren van innovaties minder geworden, terwijl het creëren van toegevoegde waarde hier juist wel om vraagt. De wereld verandert snel, maar tegelijkertijd dienen zich met de toenemende ICT-mogelijkheden ook nieuwe kansen aan.

Dit rapport wil een inspiratiebron zijn om innovatie in de groothandel een impuls te geven. Voor de analyse heeft ING gekeken naar de verschillende activiteiten van de groothandel. In dat kader heeft ING Economisch Bureau samen met ING Sectormanagement onderzoek gedaan naar actuele nationale en internationale ontwikkelingen in de sector. Ook hebben wij een aantal interviews afgenomen met groothandels die actief en ambitieus zijn op het gebied van innovatie. Wij danken iedereen die aan de totstandkoming van het rapport heeft meegewerkt en wensen u veel succes met het vormgeven van innovatie in uw eigen bedrijf of omgeving.

Marinus van der Meer
Sectormanager Groothandel

Samenvatting en conclusies

Succes van de groothandel hapert – nieuw elan nodig

Door de inzet van ICT en internationalisering is de toegevoegde waarde van de Nederlandse groothandel in de periode 2002-2011 sterker gegroeid dan in andere sectoren. Sindsdien hapert de vooruitgang echter. In 2013 daalde de omzet en toegevoegde waarde voor het tweede jaar op rij. Deels was dit te wijten aan een lagere vraag door moeilijke economische omstandigheden, maar bedrijven hebben ook moeite om de marge op peil te houden. Groothandels profileren zich breder en zijn vaak serviceproviders geworden, maar slagen er niet altijd in om hier een prijskaartje aan te hangen. Ook neemt de concurrentie van logistiek dienstverleners en retailers die zelf de inkoop en opslag verzorgen toe. Vernieuwing van de dienstverlening, maar vooral ook procesinnovaties bieden nog veel kansen om efficiënter te gaan werken of de klant nog beter te bedienen. Daarmee verbetert de productiviteit en het bedrijfsrendement.

ICT en internet belangrijkste aanknopingspunten voor innovatie

De toenemende digitalisering en de mogelijkheden van internet zijn de belangrijkste drivers van vernieuwing in groothandels. In het bijzonder voor handelsbedrijven met grote aantallen transacties en omvangrijke omzetvolumes is ICT succesbepalend. Zo helpt een verfijnder en actueler financieel inzicht bij betere in- en verkoopbeslissingen en assortimentsvernieuwing. Ook is er nog veel automatisering van papieren en fysieke processen mogelijk. Met de groeiende invloed van internet en de commerciële mogelijkheden van 'data analytics' (big data) dient zich een nieuwe fase van vooruitgang aan voor de groothandel. Dit beperkt zich niet alleen tot de handel in consumentenproducten, maar is wel degelijk ook relevant voor groothandels in grondstoffen of halffabricaten.

Investeren in ICT, maar ook kritisch kijken naar de organisatie en de mensen

Groothandels staan bij uitstek nu voor de uitdaging om innovatie een impuls te geven. Om terug te keren naar het groeipad is het belangrijk dat groothandels investeren in ICT. Naast het nemen van betere beslissingen en het signaleren van kansen, biedt dit mogelijkheden voor verdere efficiëntieverbetering. Dit gaat gepaard met organisatorische vernieuwing en samenwerking met ketenpartners. Met de toenemende automatisering maken groothandels een slag naar kennisintensievere bedrijven en dit vraagt ook om andere vaardigheden van medewerkers. Het aantrekken en inzetten van het juiste personeel is daarmee naast de intensivering van ICT de belangrijkste uitdaging voor de toekomst.

Inleiding

Groothandel na succesvolle jaren in uitdagender vaarwater

De Nederlandse groothandel bevindt zich na een periode van groei en productiviteitsvooruitgang in uitdagender vaarwater. Na de inzinking als gevolg van de economische crisis volgde internationaal gedreven herstel. In 2012 en 2013 daalde de gemiddelde omzet echter weer en konden kostenstijgingen niet volledig worden doorberekend. Dit geeft aanleiding om naar de eigen propositie te kijken. Door de intermediaire rol in de keten ondervindt de groothandel druk van twee kanten. Steeds opnieuw moeten groothandels zich bewijzen om toegevoegde waarde veilig te stellen.

Pas op de plaats geeft aanleiding tot nieuwe impuls

De faciliterende positie van de groothandel in de keten leidt tot druk, maar noopt tegelijkertijd tot slim ondernemerschap en is dus een goede voedingsbodem voor innovatie. Hoewel de groothandel in het algemeen financieel een stootje kan hebben, is het belangrijk om voor te sorteren op de toekomst. De aandacht daarvoor lijkt in de afgelopen jaren enigszins afgeleid. Juist in een omgeving met matige economische groei maakt innovatie het verschil om het groeipad te hervinden.



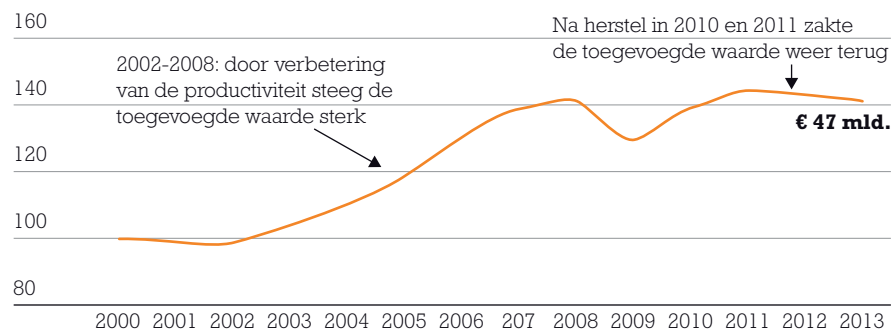
Gunstige uitgangspositie voor innovatie in Nederland

Nederland heeft in principe een goede uitgangspositie om nieuwe technieken te gaan gebruiken: een hoog opleidingsniveau, snelle absorptie van nieuwe technologie en een bedrijfsleven dat goed in staat is tot innoveren.* De omgeving en algemene randvoorwaarden voor innovatie zijn dus gunstig. Verbetering van het klimaat om te experimenteren, eenvoudiger verstrekken van vergunningen, flexibilisering op de arbeidsmarkt en een sterkere financieringspositie zijn belangrijke punten om het innovatieklimaat verder te verbeteren.

* Bron: World Economic Forum/OESO 2014

Haperende toegevoegde waardegroei vraagt om innovatie impuls

Toegevoegde waarde groothandel is sterk gegroeid maar staat nu onder druk



— Toegevoegde waarde Groothandel (2000=100)

Bron: CBS, ING Economisch Bureau

Lijstaanvoerder door innovatie

De Nederlandse groothandel is goed voor een totale toegevoegde waarde van € 47 mld. Van 2002 tot en met 2011 heeft de groothandel met gemiddeld 3,8% per jaar de hoogste groei in toegevoegde waarde laten zien van de commerciële sectoren.* Dit blijkt ook uit de sterke groei in arbeidsproductiviteit in die periode, die een vergelijkbaar patroon laat zien. De bedrijfskosten bleven met een jaarlijkse stijging van 1,5% flink onder de groei van het handelsvolume in de groothandel, waardoor de winstgevendheid kon stijgen. Door zich innovatief op te stellen hebben groothandels meer volume gecreëerd met (relatief gezien) minder mensen en lagere kosten.

* Cijfers 2013, bron CBS



Tijd van grote vooruitgang voorbij

Nadat de groothandel terugveerde van de economische inzinking in 2009 is het beeld veranderd. Door de moeilijke markt van de afgelopen jaren staan de prijzen en de productiviteit onder druk, terwijl de 'motoren' uit het verleden – internationalisering en vooral ICT – een nieuwe impuls kunnen gebruiken. Ook is de daling van het aantal starters in de afgelopen drie jaar een teken dat het innovatietempo is gedaald.

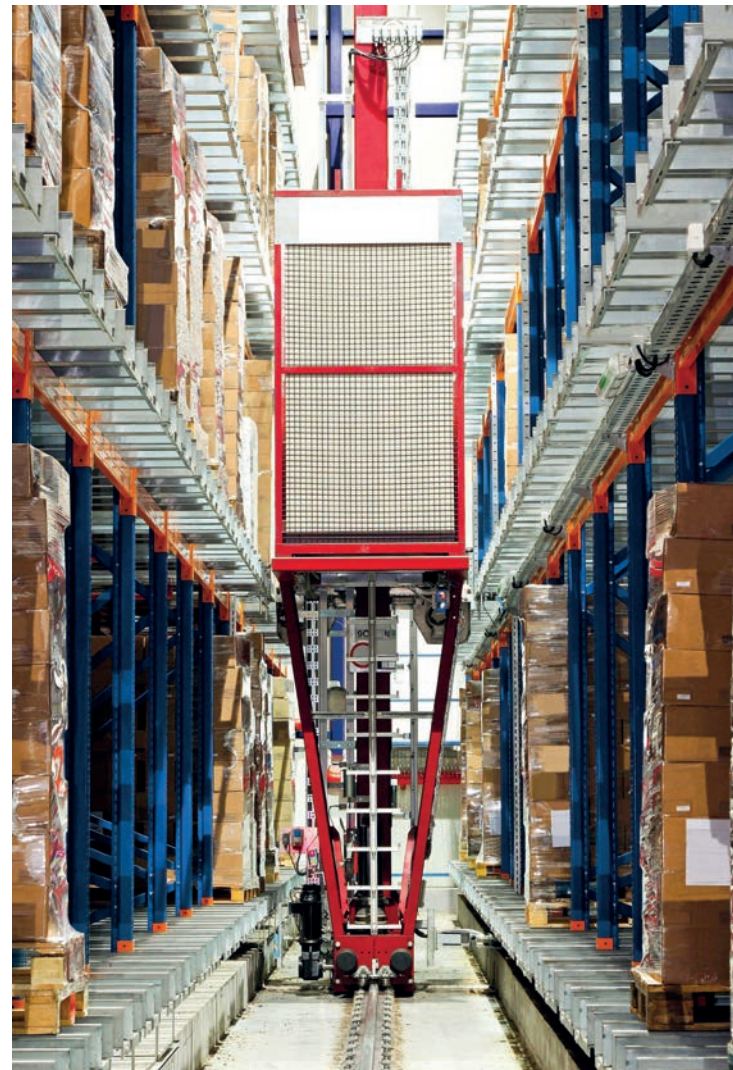
Dit rapport is uit twee delen opgebouwd. **Hoofdstuk 1** beschrijft de stand en dynamiek van de groothandel. De belangrijkste drivers die de ontwikkeling van de groothandel de afgelopen tijd beïnvloed hebben, zijn: 1. internationalisering, 2. verbreding van het dienstenconcept en 3. toenemende ICT-inzet.

Hoofdstuk 2 gaat vervolgens in op de kernvraag: op welke wijze kan innovatie met ICT bijdragen aan een succesvolle toekomst voor de groothandel en wat zijn de randvoorwaarden?

Hoofdstuk 1

Stand en dynamiek van de groothandel

- Groothandel: van onderschat belang
- Exponent van de Nederlandse handelsgeest
- Steeds meer afzet over de grens
- Van handelsbedrijven naar handels- en (full)service bedrijven
- ICT en automatisering als succesfactor



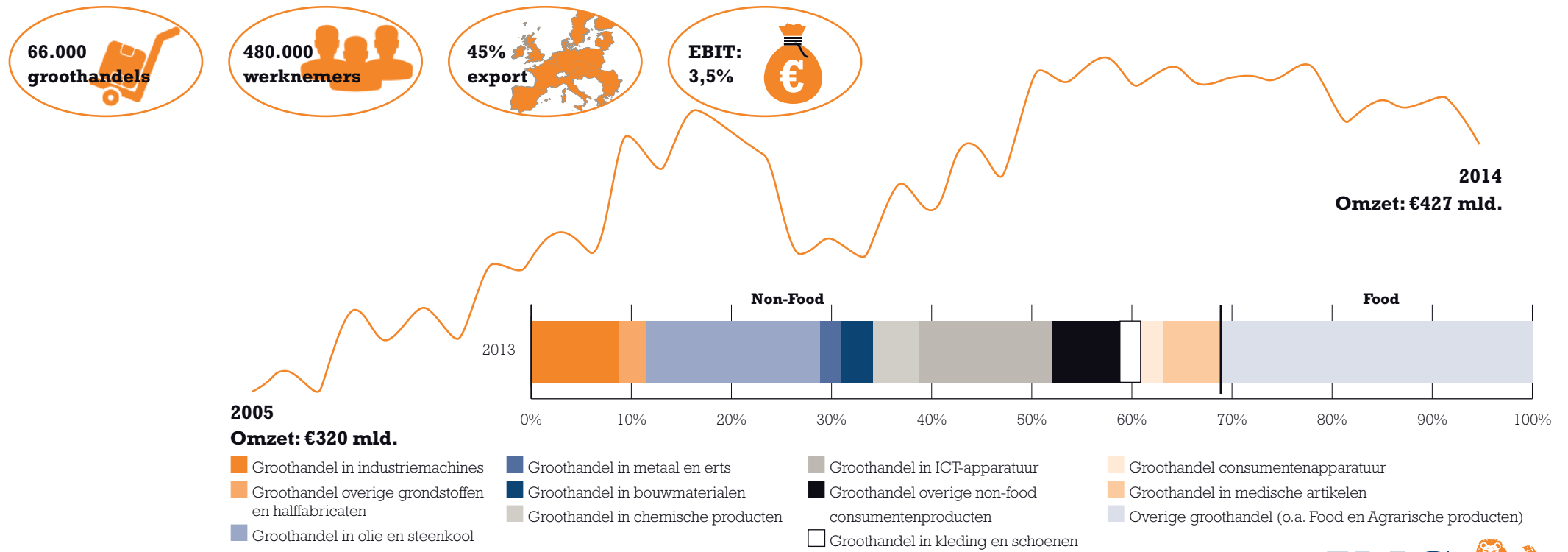
Groothandel: van onderschat belang

Een kleinschalige sector met substantiële impact

Begin 2014 telt Nederland maar liefst ruim 66.000 groothandels. Daarnaast zijn er nog 12.000 handelsbemiddelaars actief. Driekwart van de groothandels is actief in non-food producten. Met een totale omzet van € 430 mld. vertegenwoordigt de sector een aandeel van ruim 8,4% in de economie. De groothandel is ook een kleinschalige sector, bijna 90% van de bedrijven heeft maximaal 10 werknemers. Slechts 1.280 (2%) van de bedrijven telt 50 werknemers of meer. Dit is minder dan in de industrie en de transport- en logistieksector.

Uiteenlopende en verbindende rol in de voortstuwing van goederen

Groothandels spelen als tussenschakel een belangrijke rol in een verscheidenheid aan productketens. Met hun functie van transformator van goederen naar plaats, tijd, hoeveelheid en hoedanigheid zijn groothandels vaak een essentiële 'katalysator' binnen de keten. Voor het onder de juiste condities bij elkaar brengen van vraag en aanbod zijn groothandels vaak onmisbaar. Ook in het huidige tijdperk is dat nog steeds zo.

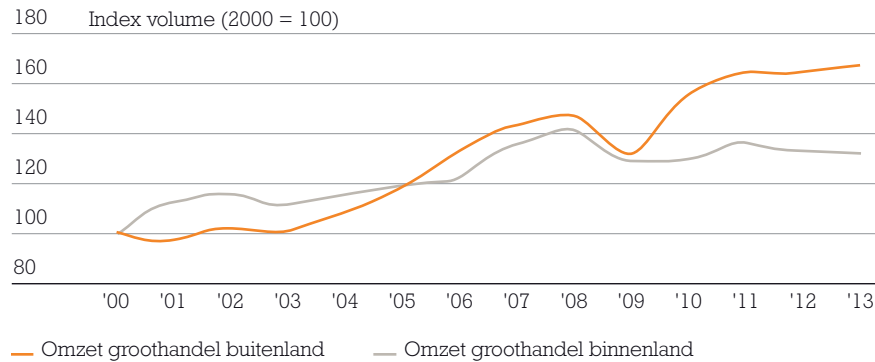


Exponent van de Nederlandse handelsgeest

Veel business te danken aan het buitenland

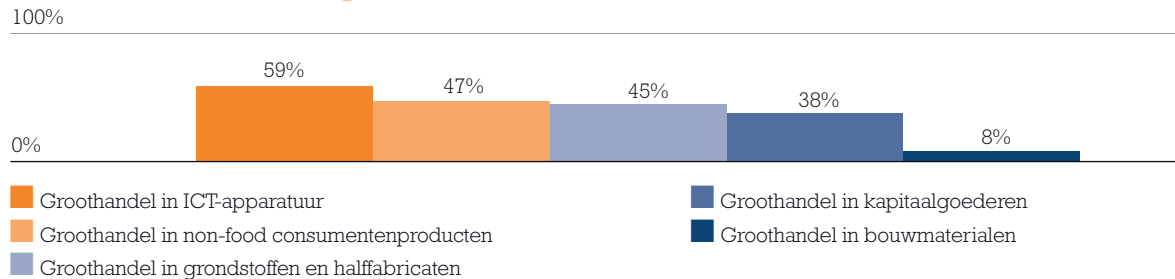
De Nederlandse handelssector dankt totaal ca. 500.000 banen aan de exportgerichtheid. Het grootste deel hiervan komt voor rekening van de groothandel. Dit is een teken dat groothandel bij uitstek over de grens actief zijn. Het aandeel van de omzet dat uit internationale verkoop wordt gehaald,

Buitenlandse omzet groothandel groeit sneller



Bron: Panteia, ING Economisch Bureau

Aandeel omzet buitenland per deelsector

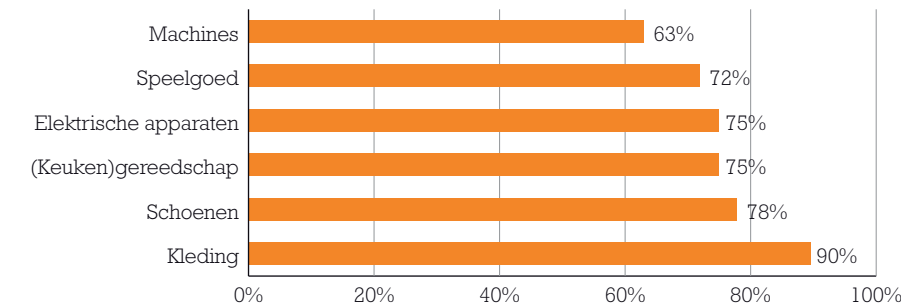


is de afgelopen jaren gestaag gestegen en bedraagt nu zo'n 45%. Dit is te danken aan het feit dat de export vanaf 2005 structureel sterker groeit dan de binnenlandse vraag (figuur). In het afgelopen decennium heeft dit een belangrijke bijdrage geleverd aan het succes.

Groothandels vooral internationaal aan inkoopzijde

Groothandels zijn het meest internationaal aan inkoopzijde. Hiermee onderscheidt de sector zich van de industrie. 'Sourcing' van non-food producten gebeurt vaak wereldwijd en hier komt de Nederlandse handelsgeest ook goed naar voren. Bij veel groothandels ligt dan ook de voornaamste expertise bij de inkoop. 'Inkoop is macht'. Zo kopen groothandels, op het gebied van non-food consumentengoederen veel van hun goederen in Azië in en verkopen dat weer in Europa. Veel kleding komt bijvoorbeeld uit China, India en Indonesië en elektrische apparaten worden naast China uit Japan, Zuid-Korea en Taiwan geïmporteerd.

Non-food exportproducten vaak eerst geïmporteerd













Bron: CBS, ING Economisch Bureau

Steeds meer afzet over de grens

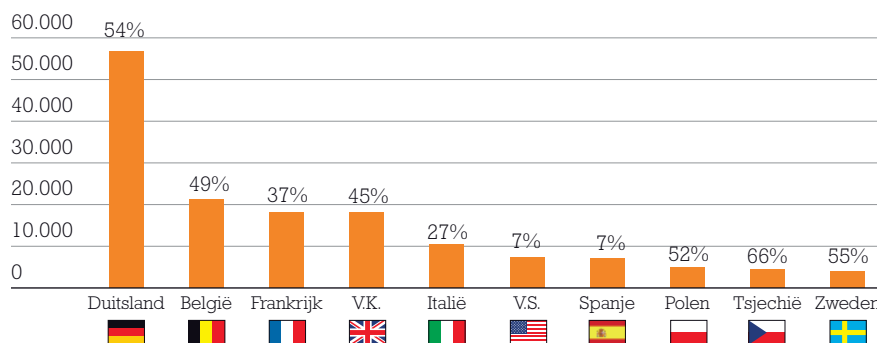
Snelgroeiende wederuitvoer wijst op internationaliserende groothandel

De groothandel is steeds actiever geworden over de grens en daar liggen ook kansen. Groothandels leggen succesvol nieuwe contacten via onder andere beurzen, handelsmissies en de Nederlandse ambassades en dit biedt mogelijkheden voor marktontwikkeling. De Nederlandse export en vooral de wederuitvoer (producten die geïmporteerd worden en vervolgens weer geëxporteerd worden) groeit sneller dan de economie (figuur) en dat blijft ook de komende jaren naar verwachting zo. De groothandel vervult hierin een centrale rol. Gemiddeld bestaat 46% van de export uit wederuitvoer, maar voor bepaalde landen lag dit in 2013 aanmerkelijk hoger.

Top 10 grootste aandeel (%) wederuitvoer in totale export

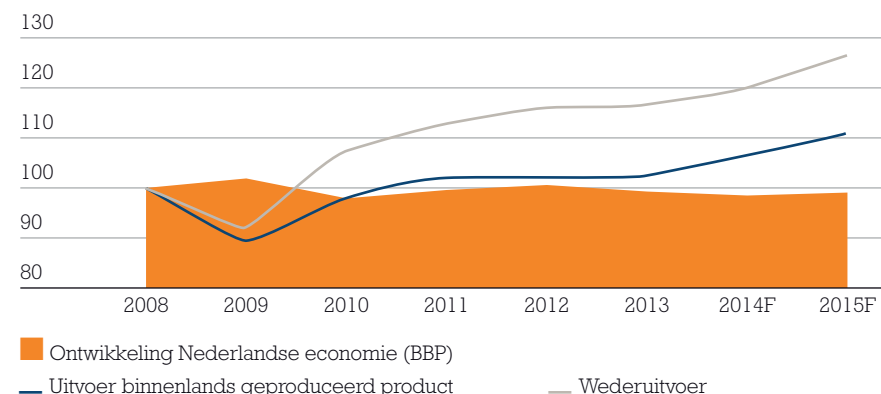
	Tsjechië	70%
	Canada	58%
	Spanje	57%
	Finland	55%
	Hongarije	55%
	Polen	55%
	Zweden	54%
	Oostenrijk	54%
	Duitsland	53%
	Italië	50%

Top 10 wederuitvoer (handelsproducten) naar land in € mln. (2013) en groei 2009-2013 (gemiddelde: 43%)



Bron: CBS, ING Economisch Bureau

Meer groei uit het buitenland; snellere groei wederuitvoer positief voor de groothandel



Bron: CBS, CPB, ING Economisch Bureau

Groei in opkomende landen, maar zeker ook in Europa!

Duitsland is in omvang ook van Nederlandse handelsproducten de grootste afnemer (zie figuur). Sinds 2009 is de wederuitvoer naar kleine (opkomende) exportlanden als Zuid-Korea en Brazilië meer dan verdubbeld. Canada spande met een nog veel sterkere groei de kroon en behoort nu tot de top 20 exportlanden voor de groothandel. Ondanks de groei van opkomende exportlanden zien groothandels in de praktijk nog veel kansen in Europese exportlanden, hoewel de economische groei hier lager ligt. Gezien de condities is ontwikkeling van deze exportmarkten vaak makkelijker. De afzet naar Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk steeg de afgelopen jaren ook sterker dan gemiddeld.

Van handelsbedrijven naar handels- en (full)service bedrijven

Bedrijfsmodel groothandel verbreedt en verdiept zich

Naast dat groothandels succesvol zijn geweest door internationalisering en de inzet van ICT, is de rol van de groothandel in de keten de afgelopen jaren ook veranderd. Het bedrijfsmodel is hierdoor in beweging. Dit hangt enerzijds samen met de zoektocht naar hogere toegevoegde waarde. Anderzijds specialiseren leveranciers en opdrachtgevers zich en worden groothandels steeds meer gevraagd om een volledig concept in te vullen. De groothandel verbreedt en verdiept zich daarmee. Advisering over producten is bijvoorbeeld een cruciaal onderdeel geworden van de dienstverlening van veel groothandels. Een groothandel is niet alleen leverancier meer, maar ontzorgt de klant door bijvoorbeeld onderhoudscontracten te sluiten.

Voorraadbeheer steeds belangrijker voor groothandels

De grotere dynamiek in productketens en de wens bij zowel de industrie als de detailhandel om zich op de kerntaken te concentreren, zorgt ervoor dat de voorraden steeds meer bij de groothandel komen te liggen. De industrie 'duwt' de voorraden in de bedrijfskolom 'naar beneden' en de detailhandel duwt de voorraden 'omhoog'. Voorraadmanagement wordt daarmee steeds belangrijker en groothandels onderscheiden zich dan ook nadrukkelijker met snelheid van levering. Voor importgroothandels zit hier ook achter dat het langer duurt voordat een bestelling binnen is (i.v.m. langere lead times over zee) Het leveren van just in time en uit voorraad is daarmee een onderscheidend middel.

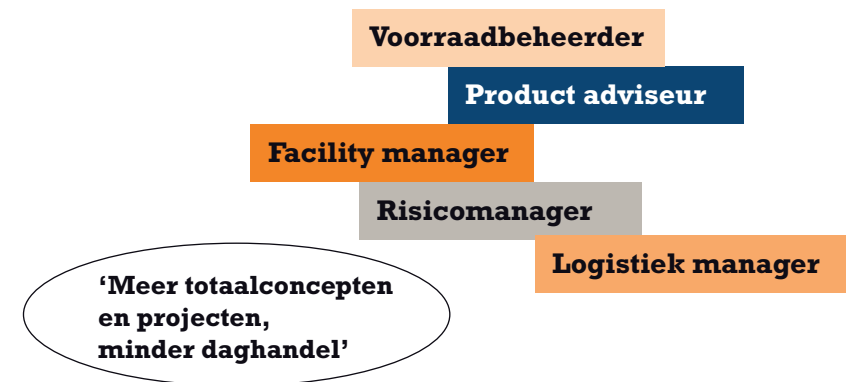
Groothandel meestal volgend in de keten

Ondanks dat de groothandel zich breder profileert ten opzichte van klanten, verkeren groothandels in de praktijk vaak niet in de positie van ketenregisseur. In veel gevallen is dat de grote retailer of de fabrikant. Hoewel de invloed beperkt is, zijn groothandels vaak wel in de mogelijkheid om de voordelen van ketensamenwerking te benutten.

Hoogwaardigere en bredere dienstverlening tegen hetzelfde tarief gaat ten koste van de marge

De bredere rol die de groothandel vervult, wordt door afnemers regelmatig als vanzelfsprekend onderdeel van de levering gezien ('service') en lang niet altijd betaald. Cijferanalyse laat dit ook zien. Tegelijkertijd is de concurrentiedruk opgelopen. Groothandels concurreren bijvoorbeeld vaker met logistieke dienstverleners en moeten hun toegevoegde waarde tegenover grote retailers meer bewijzen. De uitdaging is om aanvullende diensten niet alleen als onderscheidend middel te gebruiken, maar dit ook richting opdrachtgevers te gelde te maken. Als er geen marge tegenover staat zal de productiviteit omhoog moeten om de winst op peil te houden of zelfs te verhogen.

Handelaar, maar ook...



ICT en automatisering als succesfactor

ICT bepalend geweest voor groeifase

De impact van ICT op de groothandel is het afgelopen decennium snel gegroeid. Voor een groothandel is ICT bovendien één van de belangrijkste 'assets'. ICT heeft verschillende facetten. De 'eerste ICT-golf' in de groothandel was met name gericht op de automatisering van de kernprocessen en het genereren van managementinformatie. Een voorbeeld hiervan zijn de automatiseringsslagen die zijn gemaakt op het gebied van inkoop, voorraadmanagement en verkoop. Dit heeft een sterke productiviteitsgroei gerealiseerd en dit gaat nog steeds door. Andere ICT-transities die zich voordoen richten zich op de fysieke magazijnprocessen en vooral de inzet van internet, de koppeling van systemen en de mogelijkheden van Big data. Kenmerkend is dat de complexiteit van de systemen toeneemt. De functionaliteit (bijvoorbeeld wat betreft analyses) neemt niet alleen toe, systemen zijn ook steeds vaker met elkaar verknoot. Dit speelt ook tussen partners in de keten.

Steeds meer modulaire systemen in de groothandel

In de groothandel worden verschillende ICT-systemen gebruikt. Een deel van de bedrijven gebruikt op maat gemaakte software, maar dit neemt door de modulaire opbouw van systemen af. Grotere groothandels (zeker die met meer dan 50 werknemers) gebruiken vaak enterprise resource systemen (ERP) die als 'koepel' fungeren en bestaan uit eigen modules of andere systemen. Veel groothandels hebben het afgelopen decennium in softwaregebruik grote stappen gezet. De voortgaande ontwikkeling biedt kansen om opnieuw een sprong vooruit te maken.

Veel grotere groothandels werken met ERP-systemen



-- Optioneel

Hoofdstuk 2

Naar een succesvolle toekomst met innovatie; inzetten op ICT

- Prioriteit bij verder benutten van ICT
- Vooral vooruitgang met efficiëntere processen
- Internet vraagt om sterkere focus op verkoop...
- Grote volumes leveren een schat aan data...
- Naar een intelligentere groothandel
- Organisatorische aanpassing als randvoorwaarde voor succes
- HR-factor speelt mee; kennis en vaardigheden veranderen
- ICT-vooruitgang vraagt om ketenperspectief
- Is het business model nog passend?
- Tenslotte: aanbevelingen om ICT verder te benutten



Prioriteit bij verder benutten van ICT

Tijdgeest vraagt om verscherpte blik

Hoewel de groothandel het afgelopen decennium succesvol is geweest, is de tijd rijp voor een kritische blik op de koers en het business model. Om op lange termijn als groothandel onderscheidend en concurrerend te blijven en ervoor te zorgen dat de toegevoegde waarde het groeipad weer vindt, is vernieuwing van levensbelang. Dit geldt bij zowel een differentiatie-strategie als bij een kostenfocus. Het koopgedrag van zowel bedrijven als consumenten verandert in sneller tempo en is grilliger dan in het verleden en vereist daarmee flexibiliteit en snellere aanpassing.

ICT is en blijft de belangrijkste aanjager van vernieuwing

Het gaat er uiteindelijk om betere en passender dienstverlening aan te bieden, terwijl de bedrijfsprocessen zo efficiënt mogelijk worden ingericht. Alleen dan kan de groothandel weer meer waarde toevoegen en voor productiviteitsstijging zorgen. Toenemende ICT-inzet is in de afgelopen jaren de belangrijkste driver van vernieuwing in groothandel geweest, en dit zal de komende jaren naar verwachting zo blijven.

Inzetten op ICT vereist ook aandacht voor organisatie, personeel en rol in de keten

In de praktijk is betere ICT de weg naar meer automatisering, digitalisering en efficiëntie, maar ook naar nog betere kwaliteit management- en stuurinformatie om effectievere beslissingen te kunnen nemen over de winstgevendheid van artikelen en klanten. De inzet van ICT in de groothandel moet de komende jaren een nieuwe impuls geven aan de productiviteit. De organisatorische en menselijke factor is hierbij een belangrijke 'enabler'. Bovendien wordt ICT steeds vaker in ketenperspectief gezien.



Niets heeft een grotere impact dan ICT - NVG

"Niets heeft zo'n grote betekenis gehad voor ontwikkeling en positie van de groothandel als de introductie van ICT". De intensivering hiervan is nog niet voorbij. Het gaat dan bijvoorbeeld om logistiek, voorraadbeheer, databeheer en communicatie. Met de huidige ICT kunnen we nu voor (eind)klanten ook maatwerk leveren, dit was vroeger te duur.

Meer maatwerk met ICT

Binnen groothandel kan de dienstverlening aan klanten door in te zetten op ICT en internet worden geoptimaliseerd. Via webshops kunnen individueel gerichte aanbiedingen worden gedaan. Investerings in Big Data maken het mogelijk om het aanbod beter af te stemmen op de voorkeuren van de klant waardoor ook de risico's worden beperkt.



Vooraf vooruitgang met efficiëntere processen

Groothandels halen grotere toegevoegde waarde vooral uit procesverbetering

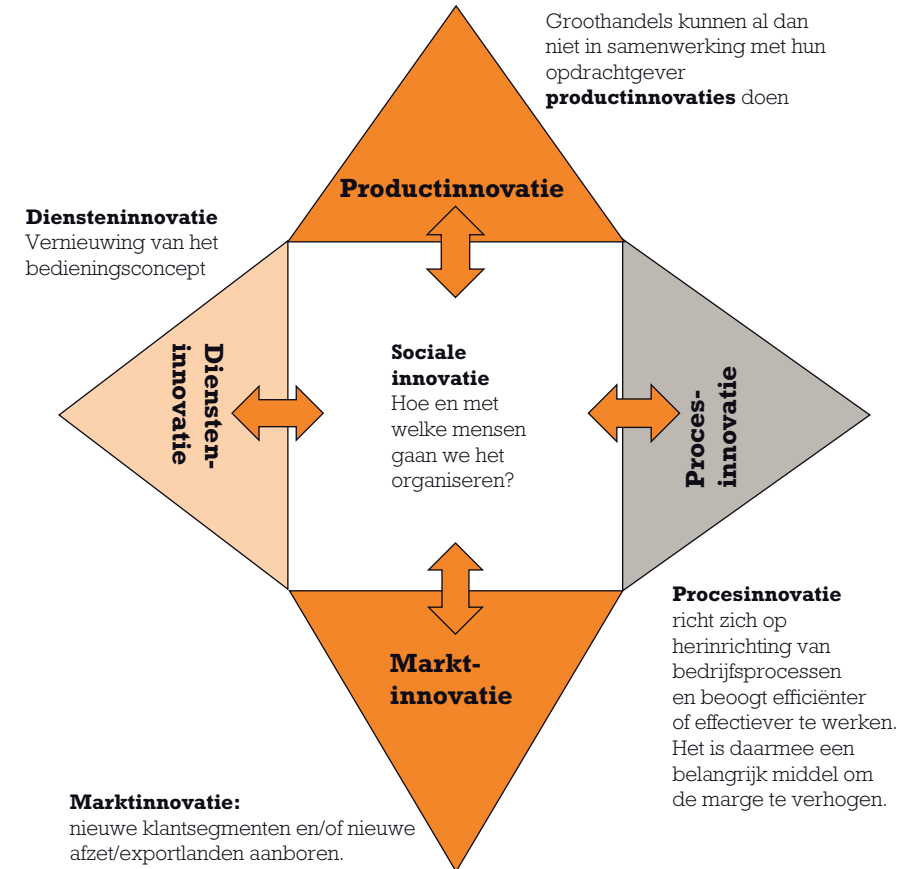
Groothandels kunnen hun toegevoegde waarde verhogen met vernieuwing van het dienstenconcept, nieuwe of combinaties van producten en het bedienen van nieuwe markten. In de praktijk bereiken groothandels vooral veel met procesverbeteringen. Het verminderen van (transactie)kosten door vraag en aanbod op efficiëntere wijze bij elkaar te brengen is het bestaansrecht van de groothandel. Productiviteitsgroei kan worden gerealiseerd door sneller en beter te leveren, tegen lagere kosten. Dit is waar de groothandel goed in is en waar bedrijven waarde kunnen toevoegen. Het gaat erom het inkoop-, opslag- en verkoopproces op een kwalitatief hoog niveau te optimaliseren. ICT is hierin een cruciale facilitator.

...maar met ICT kan ook de klant anders en beter worden bediend

Naast het optimaliseren van processen biedt inzet van ICT mogelijkheden voor diensten- of marktinnovatie. Hierbij valt te denken aan het inzetten van internet als verkoopkanaal en het signaleren van kansen bij bestaande en potentiële klanten met behulp van data-analyse (zie verder pagina 18).



Verschillende manieren om te innoveren



Internet vraagt om sterkere focus op verkoop...



(Veel) meer transparantie door internet

De toenemende invloed van internet mist zijn effect op de groothandel niet. Digitalisering van de wereld zorgt er bovendien voor dat er veel meer informatie toegankelijk is dan voorheen en de informatie snel verandert. Dit is voor sommige markspelers nog wennen. De markt is transparanter en partijen vinden elkaar beter. Tegelijkertijd blijft de 'transformatiefunctie' (plaats, tijd, hoeveelheid en hoedanigheid) van de groothandel wel intact. Internet maakt een grotere markt en productkennis mogelijk. Ook is de weg van vrager naar aanbieder veel transparanter.

Meer informatie biedt kansen, maar maakt klanten ook veeleisender

In het bijzonder voor een handelsbedrijf is informatie macht. Dit werkt twee kanten op. Enerzijds wordt het verkoopproces erdoor gevoed, maar anderzijds maakt eenvoudiger toegang tot informatie de afnemer mondiger en veeleisender. Dit geldt zeker ook voor de eindconsument.



Belang van de salesforce buitendienst neemt toe door internet

Het feit dat veel mensen op internet productinformatie zoeken, zorgt ervoor dat groothandels minder telefonisch contact hebben met klanten. In veel markten begint 80%-90% van de oriëntatie op internet. Ook betekent het dat klanten waarmee wel contact is, concreter zijn met hun vraag. Tegelijkertijd wordt de functie van de buitendienst hierdoor belangrijker. Verkopers moeten ervoor zorgen dat ze klanten in kennis een stap voor blijven. Kwaliteiten van verkopers worden daarmee belangrijker. Veel groothandels die actief zijn in business tot business beleving moeten hier nog slagen maken. Toch is de invloed van internet ook hier niet te onderschatten, er zijn bijvoorbeeld nog steeds bedrijven die onvindbaar zijn op internet.

Internet maakt van showrooms ontmoetingscentra

Voor veel groothandels is de showroom naast beurzen een belangrijk instrument om de producten te laten zien en te verkopen. Dit blijft ook in het internettijdperk het geval. Een showroom kan zich in een groothandel 'nieuwe stijl' ook ontwikkelen tot kenniscentrum (kennisoverdracht, testcentrum, ontmoetings- en vergadercentrum). Het is belangrijk hiervoor iemand in te zetten die hier gevoel voor heeft. Uiteindelijke doel is dat meer mensen kennis maken met de producten en de dienstverlening.

Showrooms Kennis- en Ontmoetingscentra

Grotere transparantie juist gebruiken – Moonen Packaging

"De wereld is veel transparanter dan in het verleden. Waarom dit niet juist gebruiken? 'Wij laten opdrachtgevers zien hoe het bedrijf werkt en waar de marges liggen. Wij zijn er van overtuigd dat het gewaardeerd wordt als je kan laten zien hoe het zit. Samen met klanten proberen we daarnaast vooral naar de opbrengsten te kijken van een oplossing in plaats van alleen naar de kosten. Wij zoeken klanten die kijken naar total cost of ownership. Verpakking maakt over het algemeen niet het verschil, logistieke oplossingen en internetoplossingen wel.'"

Transparantie inzetten- TCK-Sports

"'Je moet het beter kunnen dan de fabrikant zelf; wij gaan slim om met kennis; door transparant te zijn richting leveranciers creëren wij vertrouwen. We zijn open over kosten en hierdoor kunnen we de discussie vooral voeren over de zaken waar je het eigenlijk over wil hebben.'"

Grote volumes leveren een schat aan data...

Big data kansrijk, maar ICT-functie nog sterk in ontwikkeling

Vooruitstrevende groothandels zien veel mogelijkheden in het gebruik van data analyse in de handelsactiviteiten. Mede door het prijs kritische spel van inkoop en verkoop kan 'predictive analytics' (voorspellende analyse van klantgedrag) van grote toegevoegde waarde zijn. Data zijn voor moderne handelsbedrijven 'een belangrijke grondstof' en worden ook weleens het 'nieuwe goud' genoemd. In het algemeen onderkent negen van de tien ondernemers het (potentieel) positieve effect van big data op de toegevoegde waarde.* Het verwerken van orders en het maken van rapportages is gemeengoed, maar de mogelijkheden van data-analyse worden nog lang niet volledig benut. Vooral grotere groothandels moeten instaat zijn hierin te investeren. Met het commercieel gebruiken van beschikbare data is nog veel progressie te boeken (èn winst te behalen).

Data in de lead; hoe hoogwaardiger de data, hoe beter de commerciële beslissingen

Met het gebruiken van beschikbare data is veel mogelijk. Het intensief samenbrengen, bewerken en analyseren kan het inzicht voor bedrijven in patronen en trends die zich voordoen onder klanten vergroten en de vraagvoorspelling sterk verbeteren. Inkopers kunnen hier vervolgens op inspelen. Er is opwaarts potentieel op verkoopgebied, doordat data kan worden gebruikt om de markt en (potentiele) klant(behoefte)en beter te kennen en hier gebruik van te maken. Zo kunnen op basis van de historie aanverwante producten (met korting) worden aangeboden. Ook is het bijvoorbeeld mogelijk om realtime informatie te genereren over voorraden en marges en die in te zetten bij het sluiten van inkoop- en verkooporders. Beter informatie kan zich daarmee op korte en lange termijn vertalen in betere beslissingen.

“Bedrijven moeten zich richten op vele kleine stappen vooruit met Big data”

The Economist



Succes schuilt in de combinatie van data

De toegevoegde waarde van Big data ligt in de koppeling van verschillende informatiebronnen. Te denken valt aan financiële, logistieke, marketing en commerciële data. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het combineren van verschillende systemen (waaronder bijvoorbeeld het ERP- en CRM-systeem) tot één dataverzameling. Ook zouden online klantgedrag en prijzen van concurrenten hier kunnen worden ingebracht. Het idee is vervolgens dat kleine aanpassingen (bijvoorbeeld in het assortiment, de logistiek of de levertijd) grote effecten kunnen hebben.

Naar een intelligentere groothandel

Professioneel data management vereist gestructureerde aanpak

Om de vruchten van big data te plukken is een gestructureerde aanpak nodig. Een valkuil hierbij is dat te snel analyses worden gemaakt, waarbij zich een gebrek aan dat data voordoet of de data niet goed of volledig vastgelegd zijn.

In drie stappen van data naar betere prestaties:

1 De data moet worden verzameld, opgeschoond en gekoppeld.

Deze (software)technische stap is gecompliceerd en veeleisend omdat correctheid van (o.a. artikel, klant en levertijden) data cruciaal is. Dit geldt bij uitstek voor bedrijven met een snel veranderend assortiment en/of klantenbestand. Je hebt daarbij de juiste software nodig en er moet bijvoorbeeld een datawarehouse worden gebouwd.

2 Om de relevante inzichten te krijgen, moeten de juiste analysevragen worden gesteld. Vervolgens is het belangrijk om de data helder te presenteren.

Programma's als Qlikview kunnen prachtige visualisaties maken, waarmee u nieuwe inzichten en verbanden te zien krijgt.

3 Als data eenmaal inzichtelijk zijn gemaakt, dan volgt de laatste stap, welke conclusies zijn hieruit te trekken voor de activiteiten?

Bron: ING o.b.v. Deloitte/Controllers magazine



Inzicht in combinaties van producten

Het is belangrijk om als groothandel steeds beter te worden in monitoring om inzicht te krijgen in combinaties van (aanverwante) producten die goed verkopen. Big data speelt hierbij een grote rol. Hiervoor zijn ook analisten nodig, die de data kunnen vertalen naar nieuwe afzetkansen.

“De uitdaging is meer hoe je die grote hoeveelheden beschikbare gegevens efficiënt kunt gebruiken, beheren (en delen)”

“Je moet eerst weten waar je naar op zoek bent voordat je het kunt vinden”

“Veel groothandels houden hun voorraad te lang vast voor een klant die niet kan of wil betalen. Big data maakt hierin sneller beslissen mogelijk: Dit proces wordt steeds dynamischer”

“Patronen ontdekken is minder belangrijk in een branche waar met modegevoelige artikelen wordt gewerkt. Daar gaat het meer om vroege signalering van trends”

Patronen herkennen - TCK sports

“Op basis van big data zijn patronen in betalingsgedrag van verschillende (groepen) klanten te ontdekken. Wij proberen deze informatie zo breed mogelijk binnen de organisatie te delen.”

Organisatorische aanpassing als randvoorwaarde voor succes

ICT is key, maar innovatie blijft mensenwerk

ICT is de belangrijkste driver voor vernieuwing, maar dit vraagt om meer dan alleen investeren. Voor daadwerkelijke verandering en implementatie is een kritische blik op de organisatie(structuur) en gedrag c.q. werkwijze van medewerkers nodig. Dit gaat hand in hand met verandering door ICT, maar is ten onrechte vaak een ondergeschoven kindje.

Het belang van sociale innovatie wordt in de praktijk vaak onderschat*. Organisatorische vernieuwing kent vele facetten (zie figuur). Het gaat erom dat er door anders te werken voordelen worden gerealiseerd.

Voorbeelden van manieren om dit tot stand te brengen zijn:

- Werknemers nieuwe rollen geven.
- Het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden
- Het hanteren van flexibelere organisatieprincipes
- Het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken)
- Nieuwe relaties leggen en samenwerken met externe partijen (in de keten) (co-creatie).

Door sociaal innovatief bezig te zijn kunnen groothandels hun kennisbasis beter benutten. Dit is in de praktijk niet eenvoudig, omdat mensen moeten veranderen en daar vaak van nature weerzin tegen hebben. Toch kan het zeker in combinatie met ICT verassende productiviteitsvooruitgang tot stand brengen.

Aanknopingspunten en kernbegrippen voor organisatorische vernieuwing



Bron: ING Economisch Bureau o.b.v. Caulier-Grace, J. et al. (2012)

* Bron: EIM/Rotterdam school of management; Technologische en sociale innovatie in een concurrerende markt 2012

Groothandels staan open voor vernieuwing

Veel mensen denken bij innovatie aan technische innovatie, maar als handelsbedrijf moet de groothandel het vooral hebben van andere vormen van innovatie. Uit de rondgang blijkt dat ondernemers openstaan voor verandering en daar professioneel mee om gaan. 'Het gaat om adaptief vermogen' en slim inspelen of liever nog anticiperen op ontwikkelingen is de gedeelde conclusie.

Verandering hoort erbij

'80% van de Nederlandse topondernemers zegt zijn business model te moeten aanpassen om de doelstellingen te bereiken'*

Bron: Baak en Business; 'Mindset van de Business Leader' 2014

HR-factor speelt mee; kennis en vaardigheden veranderen

“Als mensen meedenken over innovatie krijg je beleving”

“Jonge mensen denken anders, dit kan helpen bij nieuwe inzichten”

“Via omscholing blijven de medewerkers een volwaardige en kwalitatief goede gesprekspartner”



“Wij nemen alleen nog maar HBO-ers in de kantoororganisatie”

“Het werk in groothandels wordt lichter, maar interessanter”

De medewerker groothandel nieuwe stijl is hoger opgeleid

Voor vernieuwing in de groothandel is de inzet van kennis en vaardigheden van medewerkers cruciaal. Innovatie wordt geïnitieerd en uiteindelijk ook geïmplementeerd door de mensen binnen de organisatie. Niet altijd is de juiste kennis direct voorhanden. Met de snel toenemende invloed van ICT verandert de ideale werknemer ook. Het aantal magazijnmedewerkers is veelal afgenomen en het aantal mensen met een kantoorfunctie toegenomen. In technische groothandels is het opleidingsniveau van werknemers nu vaak al hoger door de benodigde productkennis. Toch vereist dit in het algemeen aanpassing van de arbeidsorganisatie, waar onderscheid dreigt te ontstaan tussen werknemers oude en nieuwe stijl. Groothandels gaan hier in de praktijk op verschillende manieren mee om. Aanpassing kan via interne bijscholing, maar soms is door het grote verschil in gewenste profiel ook afvloeiing nodig. In de praktijk blijkt overigens dat de kennis over ICT-gebruik veelal niet volledig meer intern op te bouwen is, maar dat er ook kennis van buiten gehaald wordt.

Behoeft aan een andere kennis en vaardigheden

De benodigde inzet van kennis en vaardigheden is in de loop van de jaren veranderd. Instroom van talentvolle nieuwe medewerkers met (hoogwaardige) kennis op het gebied van ICT is belangrijk om vernieuwing daadwerkelijk vorm te geven. In veel gevallen is het ook mogelijk om de capaciteiten van de bestaande medewerkers beter te benutten met behulp van training en opleiding. Wel is een groter deel van de werkzaamheden weggelegd voor hoger opgeleiden. Het voordeel van het aannemen van jongeren is dat ze doorgaans minder moeite hebben om zich aan te passen.

Meer ‘employer branding’ nodig voor de groothandel

Het toenemende gebruik van ICT leidt over een breed front tot meer vraag naar specifiek personeel, ook in andere sectoren. Zo verwacht UWV dat dit in 2014 al tot 20% meer vacatures op dit gebied en de groeiende vraag zet naar verwachting door. Dit maakt het voor groothandels nog belangrijker om hierop in te spelen. Een lastig punt hierbij is dat groothandels over het algemeen niet goed zichtbaar zijn op de arbeidsmarkt. Dit maakt de uitdaging groter.

ICT-voortgang vraagt om ketenperspectief



“Naast bundelen van inkoopkracht bundelen we ook kennis van producten en netwerk”
(partnerschappen)

Groothandel belangrijke supply chain speler

Naast dat de toenemende ICT-inzet gevolgen heeft voor organisatie en personeel is de keten (de supply chain) bij uitstek het terrein waar dit speelt. Soms bereik je met ketenbreed denken als groothandel zelfs het meest. Ketenoptimalisatie is een gedeeld belang. Het gaat daarbij om het vergroten van de efficiëntie door anders samen te werken met partners. Dit levert niet zelden een win-win situatie op. Of een groothandel de lead moet nemen of juist aan zou moeten sluiten bij innovaties, hangt af van de omvang, rol en dominantie in de keten. Toch zou elke groothandel zich bewust moeten zijn van de ketenverbondenheid.

Grote slagen te maken in verbetering van de afstemming- delen van informatie is kernpunt

Met investeringen in ICT kunnen groothandels bijvoorbeeld sneller werken en/of minder fouten maken. Dit geldt ook in relatie tussen leveranciers en afnemers met wie gegevens worden uitgewisseld. Belangrijke doelstellingen zijn de overtollige en incurante voorraad zo veel mogelijk te beperken en te streven naar een zo hoog mogelijke leveringsbetrouwbaarheid (servicegraad) door betere planning. Actuelere en betere informatie stelt de groothandel bijvoorbeeld in staat om proactief te herbevoorraden. Ook kan tijdige en betere informatieuitwisseling met ketenpartners op logistiek gebied voor meer efficiëntie zorgen (delen van informatie is de toekomst). Te denken valt daarbij aan een hogere beladingsgraad en minder ritten.

Partnerschappen als antwoord op toenemende transparantie

Internet nodigt uit om meer te werken op projectbasis, waarbij specifieke afspraken worden gemaakt met leveranciers en afnemers en intensief wordt samengewerkt. Het belang van een goed netwerk en samenwerking neemt hierdoor toe.

Praktische ICT-gerelateerde gebieden waarop in de keten kan worden samengewerkt:

- Elektronisch plaatsen van orders en uitwisselen van productspecificaties (EDI/XML).
- Data alignment (elektronische artikelcodering).
- Vroegtijdig uitwisselen van vraagverwachtingen.
- Dynamisch assortimentsbeheer.
- Bestelpatroonherkenning.
- Continu herbevoorraden.
- Elektronisch factureren.
- Efficiëntere werkkapitaalvoorziening met supply chain finance.

Topteam logistiek zet in op universeel platform voor informatiedeling

Een van de doelstellingen van het landelijk top team logistiek - waar de groothandel deel van uit maakt - is het opzetten van een NLIP (Neutraal Logistiek Informatie Platform). Dit is een systeem dat efficiënte informatie uitwisseling tussen overheid en bedrijfsleven (onderling) mogelijk maakt. Dit is een bouwsteen om als topsector logistiek in 2020 weer nummer 1 van Europa te zijn. Voordelen zijn betrouwbare, flexibele, goedkopere en transparante informatie-uitwisseling, betere benutting van transportmiddelen en infrastructuur, minder regeldruk en administratieve lasten, minder transactiekosten door digitalisering en betere voorspelbaarheid. NLIP moet werken als katalysator bij initiatieven als de digitale vrachtbrief, E-facturatie, de elektronische exportopdracht. De food en de fashion ketens zijn voorbeeld ketens wat betreft de communicatie.

Is het business model nog passend?

Kritisch kijken naar het eigen business model

In het licht van de veranderende omgeving en toenemende ICT-invloed is het belangrijk om het individuele business model als groothandel kritisch tegen het licht te houden. Creëren de huidige activiteiten nog voldoende waarde? Wat wordt er verdiend op verschillende activiteiten? Belangrijke vraag hierbij is: kan de groothandel het beter en efficiënter dan ketenpartners en of concurrenten? In hoeverre onderscheiden wij ons daarmee van de concurrentie? Welke verkoopkanalen gaan of blijven we daarvoor inzetten? Het gaat erom dat de groothandel permanent scherp blijft en dat er een cultuur van innovatie en verbetering ontstaat.

Het begint bij de samenstelling van het assortiment

Als we kijken naar de kernfunctie van de groothandel dan is de vraag voortdurend: wat moet de breedte en diepte van het assortiment zijn om zo goed mogelijk in te spelen op de wensen van klanten tegen de meest gunstige voorwaarden? En moet dit product op voorraad worden gehouden? Het is van groot belang om deze afwegingen te kunnen baseren op hoogwaardige en betrouwbare (management)informatie.



Aandachtspunten bij het scherpstellen van het business model:

- Houdt het bedrijfsmodel op jaarbasis tegen het licht. Wat is de waardepropositie? Zitten we nog op het goede spoor of is bijsturing nodig?
- Is er een strategie/plan voor de komende vijf jaar?
- Is het beeld van de marktpositie scherp? Met andere woorden is er een actuele concurrentieanalyse voorhanden?
- Is er zicht op rendement per artikel en per klant (ook inclusief de aanvullende kosten zoals voorraadkosten)? En hoe ontwikkelt dit zich?
- Uitgangspunt zou moeten zijn: als de dienstverlening zich verdiept of verbreedt, dan ook tarieven en/of de productiviteit omhoog.

Activiteiten van de groothandel



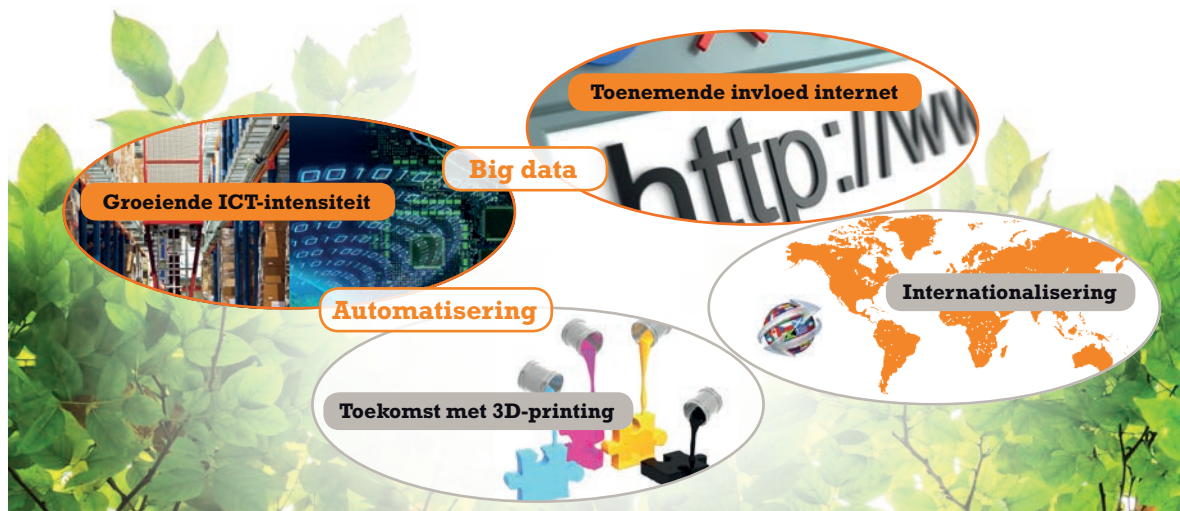
Tenslotte:

Aanbevelingen om ICT verder te benutten

Inspelen op veranderende wereld

In de veranderende wereld van de groothandel zijn de kansen en uitdagingen voor de inzet van ICT groot. Om die reden stellen we innoveren met ICT voorop. Dit laat onverlet dat er ook andere ontwikkelingen zijn die vragen om aandacht en voorsortering door de groothandel. Voorbeelden zijn 3D-printing en de circulaire economie. Hoewel grote ontwikkelingen en innovaties vaak de aandacht trekken is het goed om zich te realiseren dat voor succesvolle vernieuwing niet altijd baanbrekende veranderingen hoeven te worden doorgemaakt. Soms zijn ook kleine aanpassingen in groothandels al een groot succes.

Tot besluit volgen een aantal aanbevelingen om ICT verder te benutten. Soms zijn deze punten vooral voor middelgrote en grote groothandels haalbaar. Om die reden een onderverdeling, waarbij we overigens niets voor kleine groothandels uitsluiten.



Duurzaamheid en vergroening /circulaire economie

Aanbevelingen voor vooruitgang met ICT

Alle groothandels:

- Agendeer innovatie met ICT en maak tijd/capaciteit vrij om er actief mee aan de slag te gaan.
- Kijk kritisch naar de functionaliteit van het huidige softwaresysteem. Voldoet dit nog steeds aan de eisen? Wordt er voldoende informatie vastgelegd en zijn de rapportages nog toereikend? Leer daarbij van ervaringen van collega bedrijven in eigen branche of daarbuiten.
- Onderzoek of de bestaande structuren voor kennisdeling en informatievoorziening in uw bedrijf nog steeds effectief zijn.
- Haal externe kennis in huis en maak gebruik van externe kennisnetwerken en stagiaires.
- Werk samen met ketenpartners of collega bedrijven en schuw daarbij branchevreemde bedrijven niet.
- Zorg voor 'interconnectedness' met ketenpartners (wederzijdse afhankelijkheid).

Middelgrote en grote groothandels:

- Investeer in opbouw en analyse van data bases.
- Leg meer gewicht bij de ICT afdeling en neem een strategische ICT-er in dienst om data om te zetten in verdienkansen.
- ICT hoeft niet geheel in eigen beheer te worden ontwikkeld en beheerd, maar kan deels worden uitbesteed. Door gebruik te maken van externe specialisten en cloud services is minder interne expertise nodig, wat vereiste investeringen kan beperken.
- Investeer in (arbeidsmarkt)marketing; groothandels hebben meer behoefte aan hoger opgeleid personeel, maar op de arbeidsmarkt heeft de sector door de relatieve 'onzichtbaarheid' een achterstand.

Met dank aan

Gesprekspartners o.a.:

Nederlands verbond voor de groothandel

Centric supply chain solutions

Fenedex

Keamingk

Lumotech

Lesli Living

Light & living/Lightmakers

Moonen Packaging

Paul Meijering Metalen

TCK Sports

Bark Verpakkingen

ESZET

Roger Sorel

(voorzitter)

Geo Aldershof

(Algemeen secretaris)

Jeroen Bouman

Bart-Jan Koopman

(voorzitter)

Jos van Tol

Frank Mak

Leo Groeneveld

Robin Vlug

Gé Moonen

Paul Meijering

Pepijn van den Hoogen

Berny Plas

Martin Dooijeweerd

Monique van Ree- Heersmink

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 toezichthouders aan de uitoefening 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. 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 24 september 2014.

