



Rabobank



Onze kernvisie op groothandel: King of the Middle

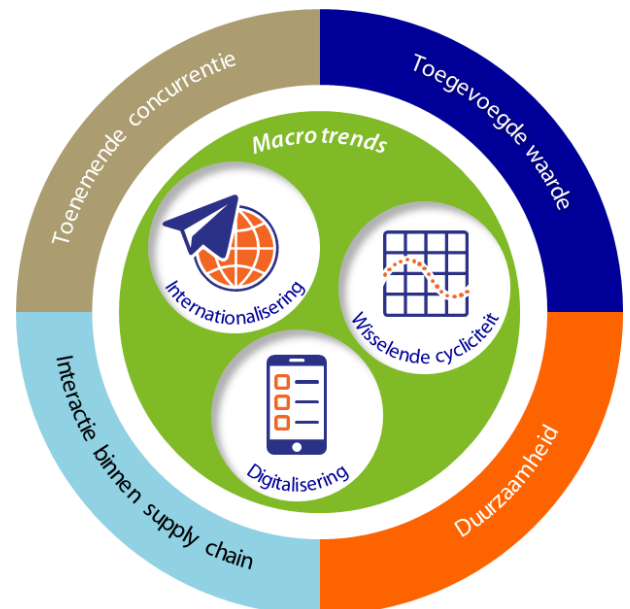
2019

Groothandel: van 'stuck in the middle' naar 'king of the middle'...

Groothandels zijn onderdeel van verschillende waardeketens. Hun middenpositie lijkt kwetsbaar voor druk van zowel klanten als leveranciers. De belangrijkste uitdaging voor groothandels is om dit risico in een kans om te zetten door naar twee kanten toegevoegde waarde te leveren en de positie in de keten te versterken.

Wij zien drie grote macro trends voor groothandels:

- **Wisselende cycliciteit.** De groothandel is afhankelijk van de groeivoorzichten van haar eindmarkten. Omdat de eindmarkten sterk uiteen lopen, is de cycliciteit ook sterk wisselend per groothandel.
- **Internationalisering.** Ongeveer 75 procent van de verdiende waarde van Nederlandse groothandels komt uit het buitenland. Deze trend zal verder doorzetten omdat veel klanten van groothandels internationaliseren en groothandels hen moeten volgen.
- **Digitalisering.** Deze trend kan bedreigend zijn voor groothandels omdat klanten en leveranciers nu makkelijker direct zaken kunnen doen. Er zijn echter ook kansen zoals het gebruiken van big data om toegevoegde waarde te leveren.



... door het inspelen op trends...

Rondom de macro trends zien we vier sectortrends:

1. **Toenemende concurrentie.** Groothandels opereren in een sterk concurrerende omgeving, waarbij de concurrentie van vele kanten komt: (i) andere groothandels in dezelfde productcategorie, (ii) groothandels in andere productcategorieën die hun assortiment uitbreiden, (iii) online retailers en platforms die van B2C naar B2B gaan, (iv) logistieke dienstverleners op zoek naar verbreding, (v) klanten die al dan niet via online platforms en sociale media met elkaar samenwerken middels de uitwisseling van informatie en/of bundeling van inkoopvolumes en rechtstreeks bij producenten / merkeigenaren gaan inkopen die zelf ook (vi) rechtstreeks aan bedrijven of de eindconsument kunnen gaan verkopen vanuit de kracht van hun merk. Dit alles leidt tot druk op prijzen en marges waarbij internet zorgt voor meer transparantie van prijzen, producten en condities.
2. **Toegevoegde waarde.** Groothandels moeten steeds nadrukkelijker toegevoegde waarde bewijzen aan zowel klanten als leveranciers die voortdurend bezig zijn met de optimalisatie van de waardeketen, inclusief het verlagen van kosten. Indien die niet voldoende wordt geleverd, dreigt margedruk of uitschakeling.
3. **Duurzaamheid.** Klanten en leveranciers van groothandels en eindgebruikers hechten steeds meer belang aan duurzaamheid. Inspelen op dit thema biedt daarom ook kansen, zoals producten met een duurzaamheidsclaim, het verbeteren van de bedrijfsvoering en het ontzorgen van klanten.

4. **Interactie binnen supply chain.** Technologische ontwikkeling (m.n. internet) verandert de interactie binnen de waardeketen en leidt tot kansen en risico's. Een kans is het bouwen van een omnichannel model op een van de drie mogelijke niveaus: (i) basis: eigen omnichannel model om zaken te doen met klanten en leveranciers, (ii) helpen: klanten en leveranciers ondersteunen met hun omnichannel model en (iii) verbinden: de gehele waardeketen aan elkaar knopen.

...en continu langs drie assen te verbeteren: toegevoegde waarde, bereik businessmodel en innovatie.

Om te overleven in de sterk concurrerende markt en de strategische positie te versterken moeten groothandels continu verbeteren langs drie verschillende assen:

1. Een duidelijke en onderscheidende **waardepropositie**, ondersteund door bedrijfsprocessen en kritieke middelen (personeel, ICT). Er zijn verschillende manieren om **toegevoegde waarde** te leveren, waaronder: (i) het bieden van kennis over producten, (inkoop- en verkoop)markten en toepassingsmogelijkheden, (ii) het helpen van klanten en leveranciers om de kosten te verlagen (efficiënte inkoop en lagere voorraden) en/of opbrengsten te verhogen en (iii) het ontzorgen van klanten en leveranciers door taken over te nemen.
2. Het bereik van het businessmodel te vergroten, wat uiteindelijk moet leiden tot een **grenzeloos bedrijfsmodel**. Voor het voortdurend oprekken van de grenzen zijn verschillende opties mogelijk waaronder: (i) voor- en achterwaartse ketenintegratie, (ii) internationalisatie, (iii) samenwerking, (iv) assortimentsuitbreiding in producten en diensten en (v) omnichannel.
3. Groothandels moeten ook **blijven innoveren** door: (i) de voortdurende ontwikkeling van nieuwe producten en diensten om te blijven inspelen op veranderende behoeften van klanten en eindgebruikers, (ii) ICT-systemen die op diverse terreinen van belang zijn, zoals (a) WMS-systemen om de logistiek efficiënter te regelen en/of voorraden te verlagen, (b) volledig geautomatiseerde en/of gerobotiseerde orderpicking om tot snellere, meer betrouwbare en/of goedkopere leveringen te komen, (c) systemen die een omnichannel propositie voor klanten mogelijk maken (geïntegreerde klantenservice via verkopers, vestigingen, online, mobiel, sociale media, callcenter) en (d) Big Data om te zetten in Smart Data en daarmee vraagvoorspelling ondersteunen.

