

Groei in turbulente tijden

Whitepaper

Vier strategieën voor de moderne groothandel in consumentenartikelen

- februari 2015 -

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
Groei in turbulente tijden	4
Processen automatiseren	5
Product- en marktanalyse	7
De grens over	8
Samenwerken	9
Conclusie	10

Managementsamenvatting

De groothandel in consumentenartikelen opereert in een dynamische omgeving met onvoorspelbare veranderingen. Grootwinkelbedrijven zijn niet alleen meer actief als intermediair, maar ontwerpen en produceren steeds vaker zelf hun producten en exploiteren eigen internetwinkels. Die wijzigingen zorgen voor bedreigingen, maar bieden ook kansen. Om die kansen te benutten moeten interne processen aangepast worden om maximale flexibiliteit van de bedrijfsvoering te garanderen.

Door goede product- en marktanalyses te maken is het mogelijk om met onderbouwde doelstellingen de vernieuwde markt tegemoet te treden. Uitbreiding naar het buitenland verruimt de markt en spreidt risico's. Samenwerking geeft kansen om eigen expertises verder te ontwikkelen en andermans expertises ook voor eigen klanten in te zetten. Dat geeft niet alleen stabiliteit in onzekere tijden, maar levert de opmaat voor groei.

Groei in turbulente tijden

De groothandel in consumentenartikelen opereert in een dynamische omgeving met onvoorspelbare veranderingen. Er is al jaren een strijd om de regie in de keten: wie oefent welke rol uit en wie heeft de macht? Zogenaamde kanaalconflicten zullen naar verwachting toenemen.

De vraag of je een prijsvechter of een trendsetter bent, wordt snel gesteld. Maar is kiezen noodzakelijk? De finale klant is kritisch op prijs en kwaliteit. Dat betekent dat iedere succesvolle groothandel in consumentenartikelen trends weet te verwerken in haar strategieën. Het is de wezenlijke toegevoegde waarde die van belang is om zicht op continuïteit te houden.

Inspelen op verandering als onderdeel van een keten vereist flexibiliteit, innovativiteit en snelheid. Een groothandel onderscheidt zich door in te spelen op onverwachte vraag zoals die ontstaat bij acties, thema's of evenementen. Een snelle time-to-market is key.

Nieuw is de rol van ketenfinancier. De keten leunt meer en meer op de groothandel om voorraden te stockeren, risico's te nemen en vraagt ook nog om langere betaaltermijnen. De toegevoegde waarde van afzonderlijke schakels in de keten staat onder druk. Ketenintegratie kan dan een oplossing zijn.

Kortom: veranderde markten, ketenintegratie en verhoogde flexibiliteit vragen om nieuwe strategieën die inspelen op deze tijd. Door in te zetten op vier vlakken is de groothandel voorbereid op de toekomst.

Processen automatiseren

Groothandels in consumentenartikelen moeten intern flexibel zijn om te leveren wat de klant wenst. Dat de klant grillig is, hoeven we niemand te vertellen. Door je op die grilligheid in te stellen blijft groei mogelijk.

Hoewel het bijna tegenstrijdig klinkt, is voor die flexibiliteit een vaste structuur noodzakelijk. Door interne processen te automatiseren creëer je die structuur, mits je dat met flexibiliteit als uitgangspunt doet.

Processen in kaart

Dat vereist dat interne processen, van klantorders en informatieaanvragen tot goederenstromen, in kaart gebracht worden. Doorloop daarvoor de inkoop- en verkoopprocessen. Analyseer de weg die geplaatste inkooporders afleggen van plaatsing tot ontvangst. Ga na hoe verkooporders verwerkt worden vanaf ontvangst tot verzending via distributie. Vergeet niet de aftersales mee te nemen. Hoeveel ondersteuning is er voor, tijdens en na de bestellingen nodig geweest? Hoe werkt die ondersteuning?

“Medewerkers kunnen zich gaan richten op **nieuwe** producten, klanten en markten.”

Maak een overzicht van uit te voeren taken en maak binnen die taken overzicht van uit te voeren handelingen. Breng in kaart welke taken op elkaar volgen en welke taken door verschillende processen gedeeld worden.

Met deze waardevolle informatie in de hand kun je de bedrijfsvoering modulair maken en individuele handelingen automatiseren. Deze kennis vormt de basis van workflows, samenvattingen van processen die je regelmatig draait. Door te werken met geautomatiseerde workflows, verlaag je de kans op fouten en verhoog je de snelheid van werken.

Als je routines aan kunt passen zonder de overige gang van zaken te verstoren, is slagvaardiger inspelen op de markt mogelijk. Medewerkers kunnen zich gaan richten op nieuwe producten, klanten of markten zonder daarbij tijd te verdoen aan omslachtige processen.

Grip op informatie- en goederenstromen

“Door middel van scanners, een intelligente transportband en dynamische koppelingen met Trade+ is in het logistiek centrum de tijd voor het ontvangen en verzenden van artikelen maximaal gereduceerd.”

Michel Oosterveen, Present Time

Grip op leveringen

Grip is key als het gaat om procesbeheersing. Zorg dat je grip hebt op leveringen, of die nu van binnen Nederland of uit het buitenland komen. Als je ten alle tijden weet waar op de wereld je producten zijn, in welke container ze zitten en wanneer ze op de overslag verschijnen, is het eenvoudig heldere service te verlenen.

Grip op retourartikelen

Minstens zo belangrijk is grip op retourartikelen. Door de retouradministratie te automatiseren, krijg je inzicht in de kosten en kun je analyses op leveringen uitvoeren. Als bij wijze van spreken alle retour van één pallet komt, dan kun je daar ook specifiek actie op ondernemen. Bijkomend voordeel: je kunt de klant in alle stappen van het proces op de hoogte houden van de status van de retour. Dat is van levensbelang, zeker in de hogere marktsegmenten.

Grip op margebeheer

Het automatiseren van interne processen staat of valt met goede bedrijfssoftware. Kies niet alleen voor software die workflows ondersteunt, maar zorg dat het ook inzicht biedt in kostprijsverhogende componenten zoals valuta, benzinetoeslagen en invoerheffingen. Dat maakt de markt beter voorspelbaar en geeft meer grip op de marges. Boven alles is dit het fundament voor transparantie en snelheid. Dit maakt het bundelen van volumes, de implementatie van e-busnesstoepassingen en verkorting van time-to-market mogelijk.

Verbeter uw processen door:

Te allen tijde te weten waar je leveringen zijn.

De retouradministratie te automatiseren.

Inzicht te creëren in de kostprijsverhogende componenten.

Hogere marges beginnen met inzicht in bedrijfsprocessen.

“De ‘cost-to-serve’ bedragen in de groothandel doorgaans 20 tot 35 procent van de omzet. Ruim een derde hiervan zijn faalkosten doordat bedrijfsprocessen niet volledig op orde zijn.”

Data-alignment bij de groothandel, ABN AMRO, TNO, NVG. 2013

Product- en marktanalyse

Heb jij zicht op de producten en diensten die de meeste omzet genereren? Weet jij waar kansen voor de nabije toekomst liggen? Heb jij contact met eindafnemers? Hoeveel informatie haal jij uit de keten? Antwoord op die vragen vereist een grondige product- en marktanalyse.

Om doelstellingen te halen moeten ze duidelijk en meetbaar zijn. Daarbij is een analyse van gevoerde producten binnen verschillende markten onmisbaar. Met een product- en marktanalyse kun je zien welke producten de meeste omzet genereren en daarom de meeste aandacht verdienen.

Een goede analyse begint met het verzamelen van gegevens over de huidige product- en marktcombinaties. Hoeveel omzet wordt er waarmee geboekt en waar gaan die producten naartoe? Zulke gegevens komen voor een deel uit eigen systemen. Om die gegevens binnen een breder kader te plaatsen is praktische informatie zoals die van de brancheverenigingen noodzakelijk.

“Een grote omzet mag niet de enige wegingsfactor zijn, **groeikansen** zijn minstens zo belangrijk.”

Wat veel bedrijven in de zoektocht naar informatie vergeten, is dat de echte specialisten al in huis zijn. Je eigen salesteam weet wat er bij de klanten speelt en wat er nodig is om meer verkoop te realiseren. Plan ruimte en tijd om te praten over de uitdagingen voor de klanten en om de markt te analyseren.

Onderzoek aan de hand van deze gegevens de verhouding tussen opbrengsten en kosten van de verschillende marktsegmenten. Welke producten zorgen voor 80% van de omzet? Krijgen deze producten ook 80% van de aandacht? Met een product- en marktanalyse zorg je dat de aandacht primair ligt waar omzet geboekt wordt. Vergeet bij de verdeling van aandachtsmiddelen niet om ook kansrijke nieuwe producten mee te nemen. Een grote omzet mag niet de enige wegingsfactor zijn, groeikansen zijn minstens zo belangrijk.

De grens over

Marktaandeel staan onder druk en zullen onder druk blijven staan. Een uitbreiding naar het buitenland kan die druk verminderen en is daarom zeker het onderzoeken waard.

Hoewel groei voor de hand ligt als motivatie om de grens over te gaan, is het zeker niet de enige factor die meespeelt. Door internationaal omzet te boeken verruim je de totale marge, reduceer je het afnemersrisico en wordt je minder gevoelig voor druk op binnenlandse bestedingen.

Een goede openingsvraag voor uitbreiding is waar het buitenland eigenlijk ligt. Is dat bij de landsgrenzen of doe je al zaken met partners over die grens? Zijn België, Noordrijn-Westfalen en Nedersaksen het buitenland?

Ga bij uitbreidingsplannen uit van je eigen bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden en koppel die aan markten die op deze vlakken nog niet goed bediend worden. Zoek naar aantoonbare concurrentievoordelen en definieer welke toegevoegde waarde je als buitenlandse leverancier kan bieden. Dat hoeft geen nieuw of uniek product te zijn. Verregaande dienstverlening rond bestaande producten is vaak genoeg om aandeel in nieuwe markten te veroveren.

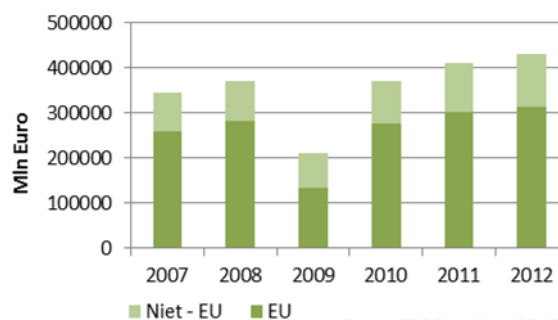
“Innovatie is de drijvende factor achter alle vormen van groei, zeker groei over de landsgrenzen.”

De extra omzet die in het buitenland gegenereerd wordt, verhoogt de overlevingskansen en draagt bij aan de groei. Ook verlaagt een aanwezigheid in meerdere landen risico's veroorzaakt door onverwachte omstandigheden en gebeurtenissen. Of die omstandigheden nu wijzigen door veranderende vraag, nieuwe lokale regelgeving of andere factoren.

Innovatie is de drijvende factor achter alle vormen van groei, zeker groei over de landsgrenzen. Welke diensten kun je bieden aan de klanten op andere markten? Welke logistieke voordelen zijn te verwezenlijken voor die klanten? Hoe kun je gebruik maken van jouw branchekennis om unieke waardeproposities te bieden? Het antwoord op die vragen is bepalend in de keuze van een nieuwe markt.

Innovatie hoeft niet iets heftigs te zijn. Soms is een kleine aanpassing van de verpakking voldoende om in de buitenlandse schappen te komen. De vraag is dan hoe snel het product - en daarmee een deel van het assortiment - te vernieuwen is. Is het mogelijk om in te spelen op thema's? Zeker in de huidige, instabiele economie kan snel schakelen het veel eenvoudiger maken om over te stappen naar een ander handelsblok.

Kerncijfers in- en uitvoer



Bron: CBS StatLine, 2013

Samenwerken

Samenwerking kan het verschil maken tussen winnen en verliezen. Met andere schakels in de keten en andere handelspartners verhoog je jouw groeipotentieel. Samenwerking vergroot de schaal van opereren, geeft ruimte om marktspecialisten in te zetten en vergroot het spectrum van producten dat aan de klant gepresenteerd kan worden.

Slimme samenwerking maakt een grootschalig aanbod en rendabel investeren in procesinnovatie mogelijk. Dat levert een waardepropositie op waar individuele leveranciers niet aan kunnen tippen. De keuze voor een groothandel blijft aantrekkelijk terwijl gelijktijdig afgerekend wordt met enkele traditionele risico's van grootschaligheid.

“Slimme **samenwerking** maakt een grootschalig aanbod en rendabel investeren in procesinnovatie mogelijk.”

Specialismen delen maakt het mogelijk om bijvoorbeeld middels cross-selling een compleet pakket aan producten te bieden van verschillende leveranciers. Potentiële klanten kunnen rekenen op specialistische ondersteuning, de kennis die niet in huis is, komt van de partner en andersom. Zo biedt je samen aantoonbare meerwaarde binnen verschillende segmenten en creëer je uitgelezen kansen om sterke posities op verschillende markten in te nemen.

Een neveneffect van samenwerking is wederzijdse afhankelijkheid. Dat hoeft geen probleem te zijn als bij aanvang van de samenwerking maar duidelijke afspraken zijn gemaakt. Daarmee rust de basis van samenwerking op heldere doelstellingen en zijn randvoorwaarden geschept om zelfstandigheid te garanderen. Belangrijker dan duidelijke afspraken is vanzelfsprekend vertrouwen. Een gebrek aan onderling vertrouwen is de belangrijkste faalfactor van samenwerkingsverbanden.

Het is onverstandig om gelijk op grote schaal te gaan samenwerken. Naarmate de schaal groter wordt, neemt de groep betrokkenen toe. Hoe meer betrokkenen bij een samenwerkingsverband, hoe meer de belangen uiteen gaan lopen. Grote samenwerkingen zijn complexer en hebben inherent meer risico's. Door kleinschalig ervaring op te doen en vanaf dat punt uit te bouwen, neemt de kans op een geslaagde samenwerking toe.

Vergeet ambitie niet als factor in de samenwerking. Een goede samenwerking kan de opmaat zijn voor een voorwaartse of achterwaartse integratie in de keten.

Conclusie

De groothandel zit in turbulente tijden. Dat brengt de neiging mee om rustig aan te doen tot de storm gaat liggen; een verkeerde reactie. De turbulentie is ontstaan door fundamentele wijzigingen op de markt. De kans dat rustige tijden terugkomen is nihil. Groothandels in consumentenartikelen moeten daarom actie ondernemen om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden. Door interne processen te automatiseren, de markt scherper in de gaten te houden, samen te werken waar praktisch en uit te breiden waar mogelijk, biedt je de nieuwe ontwikkelingen niet alleen het hoofd, maar loop je voorop.

Over GAC

Dagelijks werken 25.000 tevreden Microsoft Dynamics NAV gebruikers met de bedrijfssoftware van GAC. Het geheim van ons succes schuilt niet alleen in de software, maar juist in mensen. Wij zijn oprecht geïnteresseerd, luisteren goed en houden contact. Door mee te denken met uw gebruikers en beheerders besparen wij u tijd, geld en ergernis. Bedrijfssoftware op zich is geen garantie voor uw bedrijf wat betreft groei, continuïteit en andere doelstellingen. Het gaat om de combinatie van de juiste partner en de juiste software die aansluit op uw behoeften, bedrijfsvoering en ambities. Zo komen we tot ons gezamenlijk doel: groeien door partnership. Die groei is gebaseerd op een speciale formule die wij de groeiformule noemen: $U \times GAC \times Microsoft$. Growing Together, het is niet alleen een idee, het is onze belofte aan u.

Voor meer informatie of om te sparren over de thema's in deze whitepaper, neem contact op met GAC via 0499 58 28 28 of mail naar marketing@gac.nl.