



# Betekent B2B e-Commerce het Einde van de Groothandel?

## Management Outlook

*Amazon bestaat sinds '94. Toch heeft het zo'n twintig jaar geduurd voordat de bestaande retail daadwerkelijk de gevolgen van de online concurrentie ging voelen. Er is leegstand in winkelgebieden, winkelketens vallen om ([Miss Etam](#), [Halfords](#)), slanken af ([Bijenkorf](#), [Paradigit](#)) of modderen door ([V&D](#), [Hema](#)). Deze situatie staat in schril contrast met de business-to-business (B2B) markt waar weinig lijkt te veranderen. Kunnen we daar dezelfde revolutie verwachten?*



**JeroenvandenBerg**  
consulting

## Tipping point

Tegenwoordig loopt zo'n 20 procent van de business-to-consumer (B2C) verkoop van goederen en diensten in Nederland via internet. Beperken we ons tot goederen, dan is het aandeel online retail nog steeds zo'n 10 procent (Bron: [Thuiswinkel, 2015](#)). Voor fysieke winkels, met relatief hoge vaste kosten, betekent een omzetzdaling van tien tot twintig procent het verschil tussen winst of verlies. Tegelijkertijd staan prijzen onder druk door de transparantie van het internet. In de afgelopen twee jaar zagen we dat het *tipping point* was bereikt en retail Nederland in zwaar weer verzeild raakte.

## Oude structuren

Hoe anders is de situatie in de B2B markt? Oude structuren doen het nog goed. Menig groothandel heeft niet eens een webshop of beperkt zich tot een online catalogus. Prijzen blijven verscholen achter logins. Zo kunnen groothandelaren de prijzen per klant variëren en kunnen consumenten niet zien waarvoor het product oorspronkelijk van de hand ging. Dan zou helemaal het hek van de dam zijn.

## Rondshoppen

Behalve prijzen zijn ook afzetmarkten gereguleerd. Groothandels bedingen marktexclusiviteit voor merken. Prijzen kunnen flink variëren tussen regio's. En niet iedereen mag er kopen. Bij levensmiddelen-groothandels Makro en Sligro kun je alleen naar binnen als je bij de kamer van koophandel staat ingeschreven. Al wordt dat onderscheid met ruim [800 duizend ZZP'ers](#) in Nederland steeds kleiner. Op deze manier proberen groothandels enerzijds kanaalconflicten te voorkomen en anderzijds klanten met kleine verkoopvolumes buiten de deur te houden. Het is echter de vraag hoelang deze structuren houdbaar blijven. Als internet de prijzen transparanter en kopen in andere markten eenvoudiger maakt, dan zullen steeds meer bedrijven gaan rondshoppen.

## Rechtstreeks verkoopkanaal

Bovendien zien we dat (merk)producenten in toenemende mate voor het rechtstreekse verkoopkanaal kiezen via eigen webshops of [marktplaatsen als bol.com](#) of Amazon. Chinese producenten bieden hun assortiment wereldwijd aan via [Alibaba](#). Omgekeerd is local-for-local eveneens een trend. Bijvoorbeeld de portal [Deterra](#) laat lokale boeren rechtstreeks hun producten aan consumenten verkopen. Marktaandelen voor directe verkoop zijn vooralsnog bescheiden en de logistieke afhandeling blijft een aandachtspunt, maar dat zeiden we destijds ook over webverkoop.

## Onomkeerbaar

Voor producenten is het lucratief om tussenschakels te omzeilen. Ze hoeven dan de marges niet meer te delen. Bovendien biedt het voordelen om direct contact te hebben met eindklanten. Wel ontstaan er kanaalconflicten, aangezien de producent plotseling concurreert met bestaande klanten. Ook zien producenten op tegen de logistieke afhandeling van de vele kleine orders die niet goed samengaan met de huidige dikke stromen. En wat doe je als producent met de prijsstelling wanneer anderen onder jouw adviesprijs duiken? Toch is deze ontwikkeling onomkeerbaar.

## Bol.com-achtige marktaandeel

Producenten die rechtstreeks leveren, vormen een bedreiging voor groothandels. Tegelijkertijd moeten groothandels ook branchegenoten in de gaten houden. Wat gebeurt er als een bestaande concurrent of nieuwkomer de markt openbreekt met een toegankelijke website, handige mobiele apps en een ongelimiteerd assortiment? Voor je het weet pakt zo'n bedrijf een bol.com-achtig marktaandeel.

## Gevoel van urgentie

Het toekomstscenario is dat omzet verschuift naar nieuwe partijen en dat groothandelsprijzen onder druk komen te staan door de transparantie. Net als retailers nu, krijgen groothandelaren het zwaar. Hoe lang deze situatie op zich laat wachten? Ik denk niet nog 20 jaar. De technologie is inmiddels een stuk verder dan destijds, er is meer gevoel van urgentie in de markt en logistieke netwerken voor directe levering zijn in de maak. Bakker Logistiek is bezig om een netwerk van grote distributiecentra op te zetten om levensmiddelen namens diverse producenten aan meerdere retailers te leveren uit dezelfde voorraad. Leen Menken heeft een netwerk opgezet voor [versdistributie aan consumenten](#) waarbij voornamelijk andere vervoerders het transport voor hun rekening nemen. Chauffeurs bevestigen hun afleveringen eenvoudig via iPads. Dit alles maakt het op dit moment een stuk makkelijker om nieuwe concepten uit te rollen.

## Beproefde aanpak

Wat kunnen groothandels doen om deze ontwikkelingen voor te blijven? Een beproefde aanpak is om de volgende vier stappen te volgen.

1. Basisprocessen op orde brengen
2. Digitale kanaal ontsluiten
3. Bedrijfsvoering schaalbaar maken
4. Kanalen integreren (omnichannel)

### Basisprocessen op orde brengen

Een eerste vereiste is dat de basisprocessen op orde zijn. Inkoop, verkoop, voorraadbeheer, financiën, warehousing en distributieplanning verlopen efficiënt en betrouwbaar met ondersteuning van moderne informatiesystemen. Dit is het fundament waarop je het vernieuwde bedrijf kunt bouwen.

### Digitale kanaal ontsluiten

De volgende stap is de invoering van een webshop. Dit kan al een eerste besparing opleveren, omdat klanten vaak nog telefonisch of per email bestellen wat veel meer administratief werk met zich meebrengt. Het digitale kanaal kan zich op bestaande klanten richten, maar kan ook nieuwe klantgroepen aanspreken. Mogelijk zorgt de webshop voor kleinere orders, wat een nieuwe manier van order-picking vereist. Bij een beperkt online verkoopvolume kan dat doorgaans nog gemakkelijk afgehandeld worden in het bestaande warehouse. Als het volume groeit en niet meer te combineren valt, dan is uitbesteding een optie. Om tenslotte bij gebleken succes de warehousing weer in eigen hand te nemen.

### Schaalbaar maken

De webshop is inmiddels uitgerold en de orders stromen binnen. De bedrijfsvoering van de meeste groothandels is echter niet voorbereid op sterke groei. Backoffice-medewerkers zijn veel tijd kwijt met het invoeren van bestellingen, toewijzen van voorraden aan orders, plannen van ritten, opvolgen van leveringen, aanmaken van nieuwe klanten in het bedrijfssysteem en nog veel meer. Dat is niet schaalbaar.

Om met hetzelfde aantal mensen een substantiële groei te kunnen realiseren, is nieuwe IT nodig. Van oudsher zijn IT-architecturen rond ERP-systemen gebouwd. ERP is echter star en naar binnen gericht. De laatste tijd zien we nieuwe IT-componenten verschijnen die zorgen voor meer flexibele bedrijfsvoering en tegelijkertijd samenwerking met derden eenvoudiger maken. Bedrijven reduceren hun ERP vervolgens tot transactiemachine waarin voorraden, orders en de boekhouding worden bijgehouden. Naast bekende systemen als WMS, TMS, CRM en de webshop zijn de volgende vijf systemen onmisbaar in een moderne IT-architectuur (Figuur 1).

- PIM (product information management) systeem voor het bijhouden van productgegevens, inclusief foto's en commerciële teksten. Productgegevens kunnen overgenomen worden van leveranciers om vervolgens verrijkt te worden voor de webshop en andere verkoopuitingen.
- OMS (order management systeem) voor het automatisch regisseren van de orderafhandeling. Instelbare business rules bepalen uit welke vestiging geleverd moet worden, hoe lang leveringen zullen duren, welke transporteurs ze gaan vervoeren en langs welke routes, rechtstreeks of via overslagpunten. De business rules kunnen voortdurend uitgebreid worden om op speciale of nieuwe situaties in te spelen.
- ESB (enterprise service bus) voor het koppelen van interne systemen en systemen van leveranciers en klanten.
- Mobiele apps om te zorgen dat medewerkers en klanten overal connected zijn. Zo gaat een buitendienst-medewerker beter voorbereid op pad, kan een chauffeur in real-time vrachten aannemen en afmelden en kunnen klanten in hun winkel of op de bouwplaats eenvoudig orders plaatsen.
- BI (business intelligence) tool voor het analyseren van de data uit de verschillende systemen.

Met deze systemen is de groothandel klaar voor de toekomst. Transactievolumes kunnen gemakkelijk opschalen en stap voor stap kan de dienstverlening uitgebreid worden.



Figuur 1. Voorbeeld van moderne IT-architectuur.



## Kanalen integreren

Het onderscheidende vermogen van groothandels is van oudsher dat klanten eenvoudig een volledig assortiment bij één partij kunnen afnemen. Om in de toekomst het verschil te kunnen blijven maken als *one-stop-shop*, dient de groothandel de ruimste keuze te bieden. Moderne IT maakt het mogelijk om het aanbod uit te breiden met virtuele voorraden die bij leveranciers of in andere filialen liggen. Ook kan de groothandel zijn webshop en distributienetwerk openstellen als verkoopkanaal door derden. Omgekeerd kan de groothandel zijn producten virtueel via derden verkopen. Ter illustratie, 40 procent van de omzet van Amazon wordt [door derden verkocht](#). Verkoopkanalen gaan naadloos door elkaar lopen. Rechtstreekse verkoop aan consumenten wordt een optie. De groothandel ontwikkelt zich tot omnichannel leverancier.

## Gemak en scherpe prijzen

Behalve een compleet aanbod, moet de groothandel van de toekomst ook gemak en scherpe prijzen bieden. Kramp Groep, een vooruitstrevende groothandel in landbouwwerktuigen, biedt [mobiele apps](#) om op de werkplek producten te bestellen. Bovendien is het bedrijf bezig met de uitrol van

[PIM](#) en [OMS](#) om de Europese distributie vanuit negen magazijnen verder te optimaliseren. Een ander innovatief voorbeeld komt van Technische Unie die als [speciale logistieke dienst](#) orders op bouwplaatsen op de werkplek van de monteur aflevert voorafgaand aan de werkdag. Groothandels kunnen deze superieure diensten tegen scherpe prijzen aanbieden door toenemende schaalgrootte en efficiëntie.

## Conclusie

Betekent B2B e-commerce het einde van de groothandel? Groothandels kunnen de komende jaren in ieder geval flinke concurrentie verwachten van producenten die rechtstreeks gaan leveren en van innovatieve nieuwkomers. Net als we nu in de B2C markt zien, gaan veel groothandels een zware tijd tegemoet. Ondernemingen die de digitale revolutie willen overleven, zullen moeten investeren in flexibele IT en nieuwe concepten om voor klanten het verschil te blijven maken. Het devies is om stapsgewijs aan de slag te gaan en te kijken wat wel/niet werkt. Zo ontdekt u proefondervindelijk de route naar succes.

Storelink is een adviesbureau met specialisme op het snijvlak van commercie en logistiek in een veranderende wereld. Voor meer informatie kunt u ons bereiken op het onderstaande adres.

Jeroen van den Berg Consulting B.V.  
Concorde 11  
4116 HA Buren  
Nederland

Telefoon: +31 (0)30 - 850 60 55  
E-mail: [Info@JvdBconsulting.com](mailto:Info@JvdBconsulting.com)  
Website: [www.JvdBconsulting.com](http://www.JvdBconsulting.com)