

Grip op data pakt goed uit voor de groothandel



Naar een digitaal businessmodel



Inhoud

Inleiding

Groothandels hebben de laatste jaren hun speelveld zien veranderen door digitalisering. De macht in de keten lijkt te verschuiven naar fabrikanten en retailers en nieuwe concurrenten hebben zich aangediend.

De verspreiding van Covid-19 en de lockdowns hebben de groothandel als mondiaal opererende sector tijdelijk hard geraakt. De coronacrisis bleek in de eerste fase bovendien een vraag- en aanbodcrisis. De omzetten kwamen in veel segmenten tijdelijk flink onder druk te staan door de teruglopende vraag van afnemers. Anderzijds vielen toevoerketens tijdelijk weg, wat leidde tot het besef dat just-in-time concepten kwetsbaar zijn.

Online verkopen door consumenten hebben door de lockdowns ook een extra boost gekregen. Zonder digitalisering hadden de retail, maar ook de toeleverende ketenpartijen er veel slechter voor gestaan.

De groothandel is vanouds de verbindende factor tussen vraag en aanbod. Online platformen doen in feite hetzelfde, maar dan digitaal. Het doorvoeren van een digitaliseringsstrategie hoort dan ook de kernactiviteit te zijn van de groothandel.

In deze studie wordt op basis van cijfers, trends en casestudies de vraag beantwoord wat voor de groothandel de digitale businessmodellen van de toekomst kunnen zijn.

Inhoudsopgave

Conclusie: data is 'key'	3
1. De traditionele groothandel	4
Nederlandse groothandel groei- en omzetkampioen	5
Beperkte prijsstijgingen door hoge productiviteitsgroei	6
Achterblijver in investeringen en digitalisering	7
2. De digitale groothandel	8
Digitalisering: van bedreiging naar kans	9
De vier data gedreven businessmodellen	10
Verkopen via platform	11
Data als basis voor businessmodel: case Garcia	12
Het hybride e-commerce model: case DSG	13
Platformisering: case Bidfood	14
Wanneer kies je welk businessmodel?	15
Colofon	16

Conclusie: data is 'key'

Digitale uitdagingen voor de groothandel

De sector groothandel is een ware groei- en omzetkampioen. De groeicijfers zijn al jaren hoger dan gemiddeld in het Nederlandse bedrijfsleven en ook hoger dan in alle andere Europese landen. Groothandels zien hun speelveld door digitalisering echter veranderen. De macht in de keten dreigt te verschuiven naar fabrikanten en retailers en nieuwe concurrenten in de vorm van platformen dienen zich aan.

Data de sleutel tot succes

Daarbij komt dankzij de beschikbaarheid van digitale data en de analyse daarvan een schat aan informatie vrij. Waar in het traditionele businessmodel de focus primair lag op het hebben van grip op de goederenstromen ligt die nu en in de toekomst op beheersing van en sturen op basis van data. De groothandel ontwikkelt zich hierbij steeds meer van B2B naar D2C, met afzet rechtstreeks naar de consument. Digitalisering en de daarbij steeds grotere hoeveelheid data die beschikbaar komt vormen het fundament voor elk toekomstig verdienmodel voor de groothandel.

Digitalisering biedt groothandels kans om ruimte in keten te pakken



Vier soorten datagedreven businessmodellen

In deze publicatie onderscheiden we vier digitale businessmodellen voor groothandels. Hoe geavanceerder het digitale verdienmodel is, over hoe meer data je beschikt. Data verwerken en vervolgens ook commercieel benutten kan extra inkomsten opleveren. Data vormt de sleutel tot succes, maar zonder goede productmarktcombinaties en creatief ondernemerschap is geen enkele groothandelaar toekomstbestendig. Dit is ook tijdens de coronacrisis gebleken.

Coronacrisis versnelt digitalisering en biedt groothandel kansen

Door de lockdowns heeft het online kanaal een enorme extra impuls gekregen. Omdat een schraler aanbod in de winkelstraat dreigt, zullen groothandelaren de consument vaker rechtstreeks benaderen. Het beschikken over veel data is daarbij cruciaal. Ook hielden vanwege corona groothandels meer voorraad aan voor retailers. Sommige ondernemers maakten hier hun businessmodel van: dropshipping (aanhouden en verzenden van voorraden voor webwinkels of platformen). Zo hebben groothandelaren 'ruimte' gepakt die retailers en fabrikanten moesten laten liggen.

Toenemend gebruik van data biedt mogelijkheden voor meer businessmodellen

Businessmodellen naar hoeveelheid benodigde data

Weinig data benodigd/beschikbaar		Businessmodel	Rol data
0	1		
10	01	Verkopen via platform	Het gebruik van data van de eindconsument (zoekgedrag e.d.) blijft beperkt.
010	101		
1101	0111		
01101	00101		
101101	101010	Data als basis businessmodel	De groothandel kan de retailer ontzorgen en ontvangt als tegenprestatie van de afnemer klantdata.
1000101	1010011		
01100101	01011101		
010110011	101101001		
0101010101	1011011111	Het hybride e-commerce model	Groothandel is eigenaar van de klantdata en kan zo de online marketing verder verbeteren.
11011010011	10110110011		
101101011010	111001011001		
0110010110011	1000110101010		
01101010111001	10100110100100	Platformisering	Vraagcreatie bij de afnemer op basis van de in bezit zijnde data.
101101011010111	110101101010101		
0101010111011010	0101010111100100		
Veel data benodigd/beschikbaar			

Hoofdstuk 1



De traditionele groothandel

Nederlandse groothandel groei- en omzetkampioen	5
Beperkte prijsstijgingen door hoge productiviteitsgroei	6
Achterblijver in investeringen en digitalisering	7

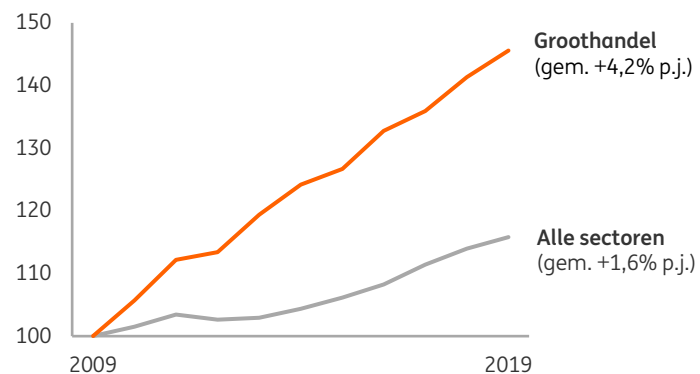
1.1 Nederlandse groothandel groei- en omzetkampioen

Groothandel sterke groeier in Nederland...

In de afgelopen tien jaar presteerde de groothandel veel beter dan het gemiddelde Nederlandse bedrijf. De gemiddelde volumegroei van de productie was ruim 2,5 maal zo hoog als die voor alle sectoren samen: +4,2% versus +1,6%. De groothandel is ook omzetkampioen: in geen enkele sector is de omzet (ruim 500 miljard euro) hoger.

Groothandel bovengemiddelde groeier

Toegevoegde waarde* (index, 2009=100)



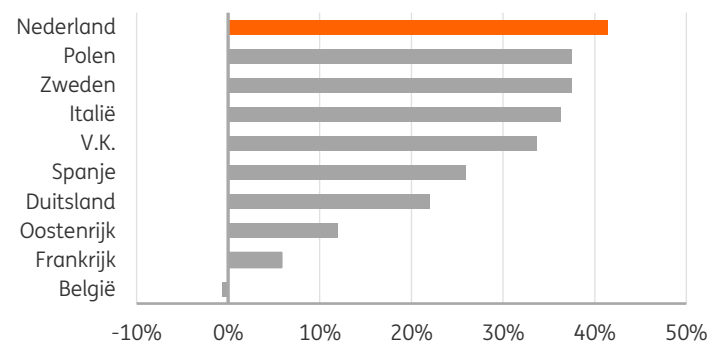
* Output basisprijzen
Bron: CBS; bewerking ING Economisch Bureau

...en in Europa...

In de periode 2009-2018 nam het productievolume van de Nederlandse groothandel toe met ruim 41%. Dit is het dubbele van de gemiddelde groei in de EU. De groei van de Duitse groothandel is gelijkwaardig aan het Europese gemiddelde. In Frankrijk en vooral België blijft de groei achter.

Nederlandse groothandel groeikampioen

Volumegroei groothandel 2009-2018 in 10 EU-landen met omvangrijkste groothandel



Bron: Eurostat; bewerking ING Economisch Bureau

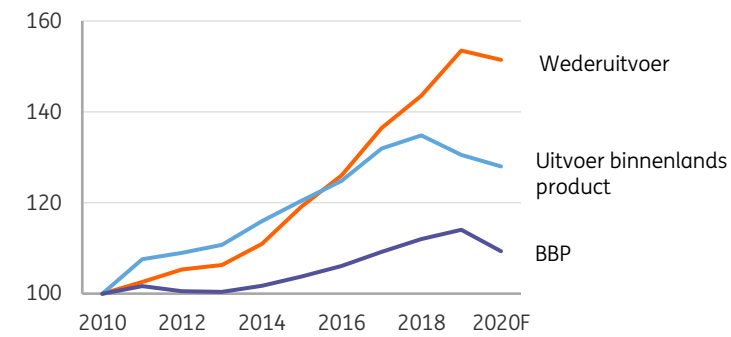
...dankzij groei wereldhandel èn wederuitvoer

Nederland profiteert als handelsland bij uitstek van de steeds verdere internationalisering van de wereldeconomie. Het wereldhandelsvolume groeide de laatste 10 jaar met gemiddeld ruim 3% per jaar, de Nederlandse uitvoer met bijna 5% en de groothandel ruim 4%.

Voor groothandelaren is ook de wederuitvoer een belangrijke bron van inkomsten. Deze is de afgelopen tien jaar met gemiddeld 4,3% sterker gegroeid dan de uitvoer van binnenlands product (2,6%).

Wederuitvoer groeide sneller dan export van binnenlands product en het BBP

Volume (index, 2010 = 100)



Bron: CBS en CPB; bewerking ING Economisch Bureau

1.2 Beperkte prijsstijgingen door hoge productiviteitsgroei

Groothandel verdient vooral aan export

De groothandel is vanouds B2B-handel: ze levert grondstoffen, halffabricaten of consumentenproducten aan de retail of andere tussenhandel. De helft van de groothandelaren is alleen gericht op Nederland. Ruim een derde handelt over de grenzen. 71% van de toegevoegde waarde in de groothandel komt tot stand door export, versus 42% voor het totale bedrijfsleven. De exportverdiensten van de groothandel bedroegen in 2017 40 miljard euro. Aan zowel de uitvoer van producten van Nederlandse makelij als aan wederuitvoer wordt circa 17,5 miljard euro verdiend. Daarnaast wordt in het buitenland 5 miljard euro verdiend aan diensten op het gebied van ICT, advies, logistiek, financiering, marketing en/of aftersales.

Groothandel verdient evenveel aan uitvoer van Nederlandse producten als aan wederuitvoer

Toegevoegde waarde export van groothandel, 2017



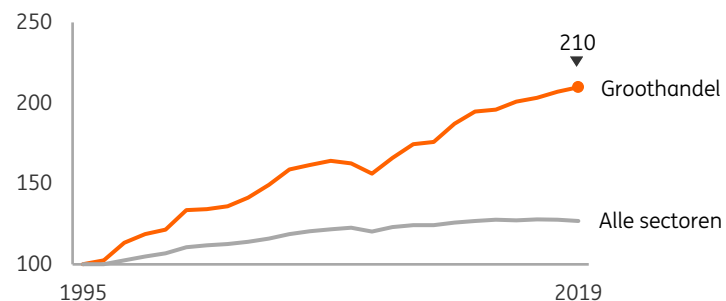
Bron: CBS en ING Economisch Bureau

Door de hoge arbeidsproductiviteit...

Kenmerkend voor de groothandel is dat met relatief weinig werknemers een hoge toegevoegde waarde wordt gerealiseerd. Ook stijgt de arbeidsproductiviteit flink. Sinds 1995 is deze ruim verdubbeld, terwijl deze in de totale economie met slechts een kwart toenam. Schaalvergroting in de sector heeft geleid tot de groei van de arbeidsproductiviteit. Investeren in IT, logistiek en services blijven nodig om de arbeidsproductiviteit verder te laten groeien en de concurrentie aan te kunnen blijven gaan.

Arbeidsproductiviteit groothandel verdubbeld

Productie naar gewerkte uren* (index, 1995=100)



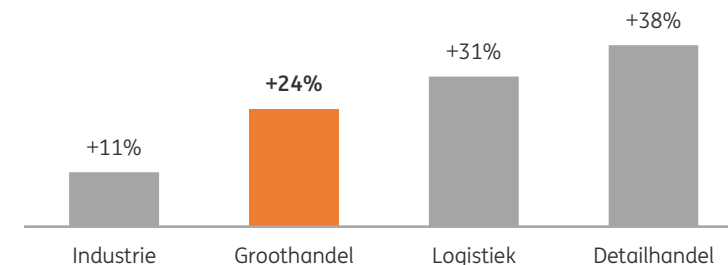
* bruto toegevoegde waarde basisprijzen (waarde prijsniveau 2015)
Bron: CBS; bewerking ING Economisch Bureau

...hoeven de prijzen maar beperkt te stijgen

De prijsverandering van de productie (gemeten in toegevoegde waarde) neemt volgens het CBS toe naarmate je verder in de keten komt. In de retail zijn de prijzen sterker toegenomen dan voor de logistieke sector, de groothandel en de industrie. In de groothandel is - net als in de industrie - de arbeidsproductiviteitsgroei bovengemiddeld hoog geweest, waardoor groothandelaren genoeg kunnen nemen met een relatief lage prijsstijging van de door hen geleverde toegevoegde waarde. Logistiek en detailhandel kenden een lagere groei van de arbeidsproductiviteit waardoor zij hogere kostprijzen veel meer moesten doorberekenen.

Relatief lage prijsstijging in groothandel

Prijsverandering van de toegevoegde waarde, 2019 t.o.v. 1985



Bron: CBS; bewerkt door ING Economisch Bureau

1.3 Achterblijver in investeringen en digitalisering

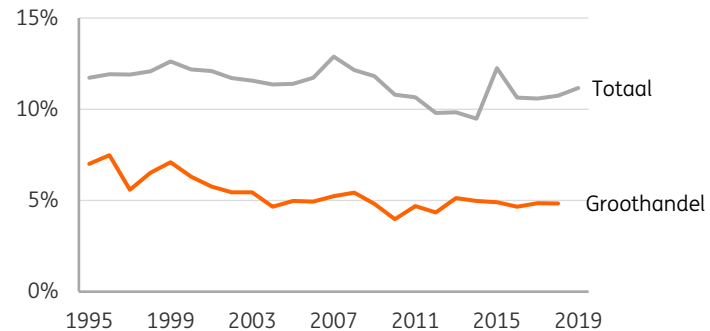
Groothandel investeert relatief weinig...

De ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit in de groothandel was de afgelopen jaren hoger dan gemiddeld. Nieuwe efficiëncyclagen blijven echter nodig. De groothandel kent echter een relatief laag investeringsniveau.

Verdere automatisering en digitalisering en nieuwe technologieën stellen de groothandel in staat tot verdere verbetering van de arbeidsproductiviteit. Dergelijke investeringen zijn relatief goedkoop in vergelijking met bijvoorbeeld die in industriële machines.

Relatief laag investeringsniveau groothandel

Aandeel bruto investeringen vaste activa in toegevoegde waarde



Bron: CBS; bewerking ING Economisch Bureau

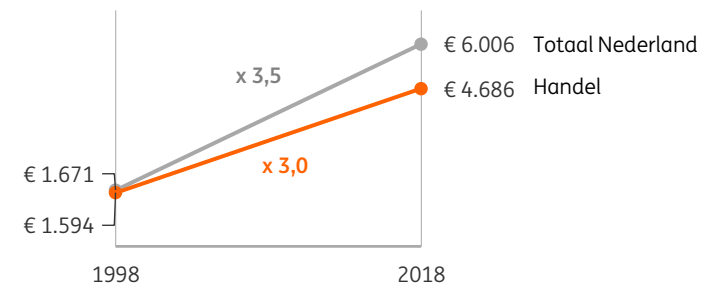
...en blijft achter in digitalisering

De beschikbaarheid van hard- en software per medewerker is in de laatste 20 jaar in de groot- en detailhandel minder snel gestegen dan gemiddeld.

Het niveau blijft hierdoor ruim 20% achter bij het totaal voor alle sectoren.

Handel heeft relatief weinig software tot z'n beschikking

Waarde software en databanken per werkzame persoon



Bron: CBS; bewerking ING Economisch Bureau



Hoofdstuk 2

De digitale groothandel

Digitalisering: van bedreiging naar kans	9
De vier data driven businessmodellen	10
Verkopen via platform	11
Data als basis voor businessmodel: case Garcia	12
Het hybride e-commerce model: case DSG	13
Platformisering: case Bidfood	14
Wanneer kies je welk businessmodel?	15

2.1 Digitalisering: van bedreiging naar kans

Data en digitalisering als kans

De Nederlandse groothandel zit in de keten vanouds in een 'squeeze' tussen producent en retailer. De snelle digitale ontwikkelingen bieden de groothandel echter de mogelijkheid om uit die beknelde positie te komen en ruimte te pakken in de keten. Digitalisering ligt aan de basis van elk toekomstig businessmodel voor de groothandel. De steeds grotere hoeveelheid data die beschikbaar komt is de 'enabler', die aan de basis ligt van het businessmodel van de toekomst.

Vier soorten businessmodellen

We onderscheiden vier digitale businessmodellen, die in dit hoofdstuk worden beschreven.

- 1) Verkopen via een bestaand platform (p.11)
- 2) Data als basis van het businessmodel (p.12)
- 3) Het hybride e-commerce model (p.13)
- 4) Het opzetten van een eigen (open) platform (p.14)

Impact op de ondernemer

Per case wordt een beschrijving gegeven van vier aspecten:

- Hoe heeft de ondernemer het opgepakt?
- Wat heeft digitalisering de ondernemer gebracht?
- Waar is de ondernemer tegenaan gelopen?
- Welke tips heeft de ondernemer voor andere groothandelaren?

In de traditionele situatie werd de positie van de groothandel bedreigd door andere partijen in de keten...



...maar digitalisering biedt groothandelers de kans om onder die druk uit te komen



2.2 De vier datagedreven businessmodellen

1. Verkopen via platformen

Kenmerken:

- Verkopen via een al bestaand extern platform biedt de groothandel extra verkoopkansen. Een platform verbindt of bemiddelt tussen aanbieder en gebruiker van een product of dienst.
- Voor het gebruik van platformen betaalt een bedrijf provisie en krijgt daarvoor zicht- en vindbaarheid en soms customer services terug.
- Het gebruik van data van de eindconsument (zoekgedrag e.d.) blijft beperkt.
- Kansen zijn er vooral voor groothandels met een voorraadhoudende functie in het 'long tail' segment: producten die niet zo hard lopen en daarom zelden in het winkelschap liggen, maar die wel langdurig gevraagd blijven.
- Deze vorm van e-commerce is bij uitstek geschikt voor kleinere groothandels die niet de schaalgrootte hebben om te investeren in eigen digitale verkoopkanalen.

3. Het hybride e-commerce model

Kenmerken:

- Verschillende kanalen versterken elkaar: oriënteren via internet, bezoek aan fysieke groothandel, daar kopen of bestellen via webshop of platforms.
- In de non-food retail zijn dergelijke "omnichannel kanalen" populair. Ook voor de groothandel is een dergelijk hybride e-commerce businessmodel met elementen van zowel B2B, B2C als D2C (Direct To Consumer, waarbij merken/producten direct aan de consument worden verkocht) interessant.
- Het succes van een hybride e-commerce model verschilt per sector. Waar men in food al grote stappen heeft gezet, is dat in een traditionele sector als bouwmaterialen lastiger.
- Voordeel van D2C is dat de groothandel eigenaar is van de klantdata en zo de online marketing zelf verder kan verbeteren.

2. Data als basis voor businessmodel

Kenmerken:

- De grote platformen werken 100% data driven en ook retailers worden steeds meer data driven. Het is aan groothandels om daar voorspellend in te zijn en daarop in te spelen met gebruik van eigen data.
- Bij grote partijen is dat veelal op orde; bij veel kleinere partijen ontbreekt de expertise om data te produceren en te vermarkten.
- De groothandel kan de retailer ontzorgen op het gebied van o.a. logistiek en ontvangt als tegenprestatie klantdata.
- Doel is kostenreductie en een betere samenwerking binnen de keten door de analyse van klantdata.
- [Artificial Intelligence](#) en Machine Learning kunnen gebruikt worden om de toenemende hoeveelheid data beter en sneller te verwerken.

4. Het eigen (open) platform

Kenmerken:

- IT-bedrijven bouwen vaak platformen omdat ze zelf de assets (transport, opslag e.d.) niet hebben (en/of niet willen hebben) maar wel de digitale kennis. Bij groothandels is dat vaak andersom.
- Een platform wordt gemanaged aan twee kanten: enerzijds een strak logistiek en e-fulfilment proces en anderzijds vraagcreatie bij de afnemer op basis van de in bezit zijnde data.
- Omdat door digitalisering (o.a. online reviews) de transparantie over aanbod en prijzen steeds verder is toegenomen, worden platformen steeds meer opengesteld voor andere verkopende partijen. Ook in de groothandel ontstaan dergelijke initiatieven voor open platformen.
- Bij een open platform hol je als ondernemer feitelijk je eigen oorspronkelijke businessmodel uit, ook al kunnen daar andere inkomsten tegenover staan. Het gros van de ondernemers zal dit businessmodel daarom niet nastreven.

2.3 Verkopen via platformen

Coronacrisis als katalysator

Een deel van de detail- en groothandel is fors geraakt door de coronacrisis. De lockdowns hebben echter ook laten zien dat bedrijven met een online- en/of platformstrategie een voorsprong hadden. Als de coronacrisis achter de rug is, zal nog sterker blijken dat digitalisering en platformisering essentieel zijn voor groothandels.

Hogere omzet en meer flexibiliteit dankzij extra verkoopkanaal

De overweging om via platformen te gaan opereren is om toekomstbestendig te zijn. Het is een extra verkoopkanaal dat hand-in-hand kan gaan met andere kanalen zoals de fysieke groothandel, winkels en een eigen webshop. Grote platformen kunnen star zijn, maar nemen grote volumes af. Kleinere platformen zijn flexibeler. Uitdaging is om op beide platformen succesvol te zijn. Dankzij verkoop via platformen kan ook de eigen webshop aan die van de klant gekoppeld worden. De grote klanten met een eigen omnichannel strategie kan een groothandel van

dienst zijn door bijvoorbeeld een voorraadkoppeling aan te bieden, waardoor zij een veel breder assortiment hebben dan als zij puur alleen op groothandelsbasis verkocht zouden hebben.

Bij platformen komen producten doorgaans direct van de leverancier. Tijdens de corona lockdowns hebben consumenten massaal online besteld en hebben platformen een groot deel van het voorraadbeheer overgenomen van groothandels. Via het platformkanaal worden enerzijds hoge volumes verkocht en worden anderzijds groothandels (en winkeliers) geholpen met een lagere voorraadpositie (en dus een hogere liquiditeit).

Vind- en zichtbaarheid in ruil voor provisie

De datacommunicatie verschilt per platform. Afhankelijk van het platform kan je met je eigen IT-systeem hierop aansluiten. Het is bovendien belangrijk dat de IT-partner voldoende capaciteit heeft.

Een digitaal ecosysteem als Tradebyte faciliteert communicatie met platforms en resulteert in een betere integratie van IT-

systemen, zodat je artikeldata, prijzen e.d. snel kunt delen. Dit lukt nog minder goed voor de afstemming van voorraden.

Als groothandel betaal je provisie voor het gebruik van platformen, daarvoor krijg het zicht- en vindbaarheid terug.

“Fysieke en digitale verdienmodellen zijn niet concurrerend, maar gaan hand-in-hand”

Tips

1. Omarm het platformmodel, maar laat je eigen merk er niet onder lijden.
2. IT-systeem moet klaar voor zijn om omnichannel strategie uit te rollen. Ook een goede IT-leverancier is cruciaal voor het maatwerk.
3. Werk gericht met een aantal platformen en blijf de baas over je eigen content en pricing, zodat je kwaliteit kunt blijven bieden.

2.4 Data als basis voor businessmodel: case Garcia



Garcia

Groothandel Garcia maakt samen met retailer Jeans Centre deel uit van de J.O.G. Group en levert aan 2.500 multibrand stores, ruim 150 shop-in-shops, 200 shops, 35 fysieke winkels en tientallen online winkels in Europa en Noord-Amerika. Het bedrijf is ingesprongen op digitalisering om de omzet te vergroten, aanvankelijk met EDI (Electronic Data Interchange), daarna met de websites van Jeans Centre en Garcia en recenter met platformen.

Dankzij data meer kennis van de klant

De trigger was steeds het zien van nieuwe omzetkansen en de methode ‘learning-by-doing’. Dankzij data-uitwisseling is per winkel bekend welke producten goed verkopen, hoe nieuwe collecties moeten worden samengesteld en is er continu inzicht in de voorraadpositie. Ook kan bij verschillen in onderlinge resultaten gestuurd worden op verhoging van de omloopsnelheid. De rol van de leverancier c.q. het merk wordt steeds belangrijker. Eén van de belangrijkste USP's van de fashion retailer is service, advies en

klantbeleving. De leverancier heeft dan een belangrijke rol door de retailer te ontzorgen en de data bij te houden. Vooral grote klanten in Nederland en Duitsland lopen hierin voorop, omdat de transparantie over marges e.d. toch al groot is.

Garcia spreekt met klanten af dat met een vaste frequentie gestructureerde verkoopdata automatisch aan Garcia worden verstuurd. Op dat moment zou Garcia bepaalde commerciële tegensprestaties kunnen garanderen. Ook is een tool ontwikkeld om per collectie de doorverkoop te volgen.

Nauwkeurigheid van data en lange aansluitijd

Grootste hindernis vormt de accuraatheid van de data bij afnemers. Hun IT-systemen zijn niet altijd up-to-date of sluiten niet goed aan. Ook moet je als één van de vele leveranciers van een platform vaak lang wachten om aangesloten te worden. Data-uitwisseling werkt vooral goed met Nederlandse en Duitse retailers. In andere Europese landen staat gedigitaliseerde data-uitwisseling nog in de kinderschoenen.

“De groothandel kan dankzij de vele data waarover ze beschikt de retailer ontzorgen.”

“Dankzij e-commerce leert de groothandel de eindklant echt beter kennen.”

Tips van de ondernemer

1. Zorg continu voor borging van de kwaliteit van de data. Data zijn “key” en moeten volledig en up-to-date zijn.
2. Data zijn belangrijk maar niet heilig: vergeet de menselijke maat niet. De creatieve component blijft in fashion altijd een rol spelen. Laat bovendien de commerciële mensen de data checken.
3. Leer ook je eindconsument kennen. Van je afnemers krijg je niet alle data. De kassagegevens zeggen niet zoveel over de klant die het koopt. Eigen online verkoopkanalen doen dat wel.

2.5 Het hybride e-commerce model: case DSG



DSG

Bouwmaterialengroothandel DSG kent als formules Stiho, Giebels, Baars & Bloemhoff en Bouwmaat. Het omzetverlies in de periode 2011-2013 leidde tot een reorganisatie en strategische heroriëntatie. De focus lag daarbij op digitalisering. Omdat voor aannemers een fysieke locatie onmisbaar is, koos DSG hierbij voor het hybride model: “bricks & clicks”. Een platform (Intershop) en een digitaliseringslab (Sybrand’s Place) werden eind 2016 gestart.

Extra omzet en efficiencylagen

De omzet herstelde na de financiële crisis snel en het rendement steeg. De combinatie van “bricks & clicks” is succesvol. De bouwgroothandel moet voor aannemers een fysieke locatie hebben. Afhalen is echter voor de grotere aannemers vaak te duur. In tegenstelling tot de retail is het uitgangspunt van e-commerce in de groothandel niet alleen omzetgroei, maar ook optimalisatie van de kostenstructuur, het wegblijven van prijskortingen en het terugbrengen van de betaaltermijn. Beide doelen worden bv. bereikt door pakketten online te zetten: welke

materialen zijn nodig voor een bepaalde klus. Dit is een efficiencyslag voor zowel de groothandel als de klant.

Doordat DSG voorop loopt in online search optimalisatie komt de aannemer snel terecht bij DSG. Het motto bij deze integrale aanpak is “klanteigenaar worden van verbouwers door het bouwen van een sterk online merk”.

Er zit ook een business model in de data. Een beperkt aantal leveranciers werkt nu nog mee aan het openstellen van data. Maar als de hoeveelheid data toeneemt, kun je geld vragen aan leveranciers door deze bovenaan zoekopdrachten te laten verschijnen.

“Digitaal is het nieuwe normaal en je wordt er ook nog eens een betere ondernemer van”.

“Computers geven geen marges weg”.

Traditionele cultuur

De bouwgroothandel is een traditionele business en digitalisering is veelal minder ver gevorderd dan bij andere groothandels. Er is nog een beperkte vraag vanuit de afnemers om via internet te bestellen. Ook blijkt het lastig om het ruime aanbod van producten om te zetten in data. Standaardisering en kwaliteit van de productinformatie blijven nog achter. De Hibin heeft echter als netwerkorganisatie inmiddels met ketenpartijen een convenant gesloten op basis van de ETIM (Europees Technisch Informatie Model) classificatie.

Tips van de ondernemer

1. Denk niet vanuit het proces, maar vanuit de klant: waar wordt die gelukkig van?
2. E-commerce is geen project, het is namelijk nooit af. Zodra je “live” bent, begint het pas.
3. Het weten samen te brengen van de twee werelden van verkopen en digitaliseren is naast goede business ook ‘fun’.

2.6 Platformisering: case Bidfood



Bidfood: digitale verbinder

Foodservice groothandel Bidfood (eerder DeliXL) is actief in 32 landen, met het moederbedrijf in Zuid-Afrika. Het bedrijf verkoopt alles online en belevt de klanten met 350 vrachtwagens. Na omzetverlies in 2012 in het zorgsegment is de focus verschoven naar alleen de horeca als afnemer en is ingezet op digitalisering. Het bedrijf wil via platformisering vraag en aanbod bij elkaar brengen, waarbij het als groothandel de distributie verzorgt. Bidfood transformeert naar een 'digital only' bedrijf. Er is fors geïnvesteerd in order entry software, logistiek en de koppeling ervan. Die digitale verbinding ziet Bidfood als haar primaire rol.

Meer business en meer klantkennis

Eerst dacht Bidfood als eerste online foodservice groothandel zelf een platform te moeten opzetten, maar al snel lag de focus op welke rol het moest spelen op de bestaande platforms. Ook wilde het de beste speler zijn op de grote platforms, door steeds weer de logistiek te verbeteren en de afhankelijkheid (de 'lock-in') van klanten zo goed mogelijk te managen.

Omdat de platformeconomie zich in hoog tempo ontwikkelde werd het nieuwe doel om een eigen open platform (Foodl) te bouwen voor leveranciers en logistieke dienstverleners. Bidfood doet hiermee bovendien kennis op over het 'embedden' van klanten en het opzetten van 'communities'.

Kenmerkend voor foodservice is dat de customer journey in e-commerce nog niet geleid wordt door "search", maar door "order entry". Doel van Bidfood is om dat eerste te bereiken.

Lange adem nodig

Het vergt een lange adem om een leidend food platform op te zetten. Bovendien blijken veel fabrikanten en logistieke dienstverleners nog niet klaar voor een transparant conditiestelsel (de financiële afspraken met ketenpartners). Uitdagens is ook de cultuurverandering om de organisatie mee te krijgen in al die vernieuwingen. Bovendien zijn de discussie over stadsdistributie en de vanouds lage marges in de food groothandel complicerende factoren om deze schakel in de keten te 'disrupten'.

“Het verbinden van klanten met leveranciers en met de logistiek: dat is onze rol als groothandel”.

“De beste zijn op een open platform, daar draait het straks om”.

Tips van de ondernemer

1. Het gaat niet alleen om het laten vullen van het digitale winkelmandje. Over alle processen in de gehele keten moet goed zijn nagedacht, tot en met bv. de details van de logistieke afwikkeling.
2. Manage de complete keten en focus niet alleen op de order entry.
3. Plaats je startup buiten de bestaande organisatie want het is lastig om in een groot bedrijf nieuwe business op te zetten.

2.7 Wanneer kies je welk businessmodel?

Digitalisering: stapsgewijs proces

Als ondernemer in de groothandel zou je de vier businessmodellen kunnen zien als stappen die je op een natuurlijke wijze doorloopt in het (nadenken over het) proces van digitalisering. Er is niet zozeer sprake van een revolutionair, maar van een evolutionair proces. De eerste digitale stap die groothandels in onder meer non-food consumentengoederen na het openen van een webshop vaak zetten is de producten ook via bestaande platformen te verkopen. Een nadeel hiervan is dat je een deel van data over je klant mist.

Data de sleutel tot succes

Bij elke volgende digitale stap zul je over meer data kunnen beschikken en dat is een sleutel voor succes. Essentieel daarbij is goede productinformatie, het meten van het zoekgedrag en de kwaliteit van de data. Idealiter is er met betrekking tot de kwaliteit en de stroomlijning van data een gedeelde verantwoordelijkheid tussen groothandel en toeleverende partijen. Een voorbeeld van zo'n samenwerking op het vlak van uniforme productdata is het dataconvenant van de Hibin in de bouwgroothandel.

Je bepaalt als ondernemer uiteraard zelf welke vorm het beste bij je groothandel past. Dit verschilt per bedrijf (schaalgrootte, IT-kennis e.d.), maar ook per productsegment (handel je in bv. machines, bouwmaterialen of mode?) en per afzetmarkt (opereer je nationaal en/of internationaal?).

Wel is het zo dat hoe geavanceerder het businessmodel is, over hoe meer data je beschikt. De rol van het datagebruik evolueert bovendien. Als je de data kunt verwerken en vervolgens ook commercieel kunt benutten, dan heb je als groothandel een betere (digitale) toekomst, dan wanneer je blijft steken in een traditioneler businessmodel.

Toenemend gebruik van data biedt mogelijkheden voor meer businessmodellen

Businessmodellen naar hoeveelheid benodigde data

Weinig data benodigd/beschikbaar		Businessmodel	Rol data
0	1	Verkopen via platform	Het gebruik van data van de eindconsument (zoekgedrag e.d.) blijft beperkt.
10	01		
010	101		
1101	0111		
01101	00101	Data als basis businessmodel	De groothandel kan de retailer ontzorgen en ontvangt als tegenprestatie van de afnemer klantdata.
101101	101010		
1000101	1010011		
01100101	01011101		
010110011	101101001	Het hybride e-commerce model	Groothandel is eigenaar van de klantdata en kan zo de online marketing verder verbeteren.
0101010101	1011011111		
11011010011	10110110011		
101101011010	111001011001		
0110010110011	1000110101010	Platformisering	Vraagcreatie bij de afnemer op basis van de in bezit zijnde data.
01101010111001	10100110100100		
101101011010111	110101101010101		
0101010111011010	0101010111100100		
Veel data benodigd/beschikbaar			

Meer weten?

Sector Banker Trade

Dirk Mulder
ING Sector Banking
+31 (0)6 11 38 09 71
Dirk.Mulder@ing.com

Met dank aan

Nanne Batelaan	DSG
Pieter Jan Rombout	Garcia
Dick Sloomweg	Bidfood
Maurice van Sante	ING Economisch Bureau

Sector Econoom / Auteur

Henk van den Brink
ING Economisch Bureau
+31 (0)6 19 30 3153
Henk.van.den.Brink@ing.com

Kijk op ing.nl/kennis en volg ons op [Twitter](#)

Disclaimer

Deze publicatie is opgesteld door de 'Economic and Financial Analysis Division' van ING Bank N.V. ("ING") en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies in welke vorm dan ook. ING betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijke zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in deze publicatie heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. ING 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. De informatie in deze publicatie 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. De informatie in deze publicatie kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING 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. Niets in deze publicatie mag worden gereproduceerd, verspreid of gepubliceerd door wie dan ook voor welke reden dan ook zonder de voorafgaande uitdrukkelijke toestemming van de ING. Alle rechten zijn voorbehouden. ING Bank N.V. is statutair gevestigd te Amsterdam, houdt kantoor aan Bijlmerplein 888, 1102 MG te Amsterdam, Nederland en is onder nummer 33031431 ingeschreven in het handelsregister van de kamer van koophandel. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. Voor nadere informatie omtrent ING policy zie <https://research.ing.com/>. De tekst is afgesloten op 13 april 2021.