



Vroeger zagen ondernemers voorraden vooral als een balanspost die kosten met zich meebracht. Langzamerhand verandert die perceptie. De voorraden zijn een strategische asset en een vorm van dienstverlening naar afnemers.

Door Marieke Jansen

Voorraadhouden is een dienst

Verandering van mindset bij groothandels

Het strategische belang van voorraden wordt breed onderkend in de groothandel. Echter, de groothandels handelen daar lang niet altijd naar. Dat concludeert ING in grote lijnen na onderzoek onder ruim 550 groothandels. De groothandelsstudie – ondersteund door partners Supply Chain Magazine, Infolog, ING Commercial Finance en met medewerking van professor Marcel Creemers (Nyenrode Business Universiteit) – gaat over de wijze waarop voorraad op de strategische agenda staat van het topmanagement van groothandels. ING doet al enkele jaren studies naar verschillende sectoren. Als branchemanager

Groothandel praat Niels Dijkman van ING vaak met groothandels over hun positie in de waardeketen. ‘Hoewel dit diepgaande gesprekken zijn, komt voorraad in deze gesprekken bijna nooit aan de orde, terwijl voorraden het kloppende hart zijn van de groothandel. Daarom hebben we voor het thema “voorraad als strategische asset” gekozen’, zegt Dijkman.

Toegevoegde waardeactiviteiten

Het grote aantal respondenten, meer dan 550, is op zich al een opvallend gegeven waaruit een transitie blijkt. ‘Van oudsher is de groothandelssector gebaat met

intransparantie. Dat wil zeggen: vroeger hing het handelen veel meer af van goede contacten en wilden handelaren liever niet al te veel inzicht in hun aan- en verkoopkanalen geven. Nu is de wereld door internet en globalisering transparanter geworden’, verklaart Dijkman. Uitvoerend onderzoeker Rico Luman van het Economisch bureau, een stafafdeling van ING Wholesale Banking, merkt op dat groothandels tegenwoordig veel opener zijn over hun kostprijzen richting afnemers. ‘Het is gebruikelijker om je marges zichtbaarder te maken, zolang afnemers maar duidelijk zien waar die marge dan in zit; welke diensten ze er

Niels Dijkman,
branchemanager
Groothandel ING.



Rico Luman,
onderzoeker
ING Wholesale
Banking.



voor terug krijgen.' Hoewel de functie van de groothandel in het verleden nog wel eens ter discussie stond, zijn de onderzoekers dan ook geenszins van mening dat de groothandel als schakel zal verdwijnen. De omzet van de groothandelssector zal in 2007 en 2008 naar verwachting met zo'n 7 procent per jaar toenemen. In vergelijking met de verwachte ontwikkeling van het Bruto Nationaal Product dat om en nabij 2,5 procent zal stijgen, is dat fors te noemen.

De groothandel profiteert bovendien sterk van de groei van wederuitvoer in Nederland, die naar verwachting de komende jaren zal aanhouden. Ruim dertig procent van de omzet van de groothandel wordt geëxporteerd en dit zal oplopen. Dit benadrukt het internationaliserende karakter van de sector, dat al eerder naar voren kwam in de enquête 'Groothandel op weg naar 2010' van juni 2006.

Om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden verandert het profiel. 'Groothandels ontplooiën vandaag de dag meer en meer toegevoegde waardeactiviteiten en zijn daar ook innovatief in. Voorraden spelen hier een grote rol in. Het is een groeiende business.' Groothandels houden bijvoorbeeld voorraad aan voor retailers of verlenen andere diensten

zoals verpakken, assembleren of soms zelfs marketingondersteuning aan klanten. ING definieert deze groothandels als schakeloverschrijdende groothandels.

Omslagpunt

Het onderzoek pretendeert geen algemene aanbeveling te zijn voor alle groothandels in de trant van 'one size fits all'. De uitdrukking 'meten is weten' in relatie tot de voorraden wordt belangrijker maar volstaat niet. In de handelswereld is ook de koopmansgeest heel erg belangrijk. Een belangrijk keerpunt in de mindset van de ondernemers is de functie die voorraden vervullen. 'Vroeger werd voorraad gezien als een lelijke balanspost die kosten met zich meebracht. Bedrijven maken nu de omslag dat voorraad houden een stuk dienstverlening is, waarvoor afnemers moeten betalen. Ze moeten er een prijs voor kunnen en durven vragen', zegt Dijkman.

Waarop Luman inhaakt: 'Hier zie je ook steeds meer het onderscheid tussen goede en minder goede voorraden ten opzichte van je propositie.' Luman bedoelt hiermee dat groothandels vanuit de bedrijfsstrategie bepalen welke artikelen ze op voorraad moeten houden. Bedrijven die bijvoorbeeld een complete dienstverlening willen leveren, zullen ook artikelen met een lage omloopsnelheid moeten aanhouden die wellicht niet verkopen maar wel degelijk invloed hebben op klantgedrag. Het komt opmerkelijk genoeg voor dat bij een minder breed assortiment hardlopers ook niet meer worden gekocht.

Wie de propositie van zijn bedrijf wil veranderen, zal volgens Luman toch de rekenaar moeten laten opstaan. 'Als je het vermoeden hebt dat je het wel met een kleiner assortiment af kan, dan zul je dit moeten onderbouwen.' Bedrijven zouden zich in de toekomst dus kritisch moeten afvragen voor wie ze nu eigenlijk hun assortiment aanhouden. 'Welk probleem los ik voor welke afnemer op?', aldus Dijkman. Zo blijft voorraad houden niet langer een kostenpost maar eerder een dienst voor de afnemer waarvoor best betaald mag worden. <

BEVINDINGEN

Verhoging voorraadniveau en bredere assortimenten

ING doet al ruim zeven jaar sectorstudies. Het verschil met de groothandelsstudie van andere jaren is dat dit een themastudie is: voorraad als strategische asset. Maar liefst 94 procent van de ruim 550 respondenten onderkent het strategische belang van voorraden. Groothandels zijn overwegend ontevreden over de voorraadpositie. Bijna 45 procent vindt de voorraad te hoog. Tegelijkertijd stijgt het voorraadniveau en worden de assortimenten steeds breder, zo wordt geconstateerd in het onderzoek. Niet alleen omdat de klantvraag prevaleert en groothandels geen 'nee' durven zeggen, maar ook omdat de productlevenscycli steeds korter worden. Het frequente verzoek van klanten vormt bij meer dan 70 procent van de respondenten de belangrijkste reden om een artikel in voorraad te nemen.

Verder zoomt het rapport in op voorraadrisico's. Gemiddeld 28 procent van alle groothandels loopt naar eigen zeggen een relatief hoog extern voorraadrisico, dat afhankelijk is van prijs- en valutaontwikkeling, mode en technische vooruitgang. Het voorraadrisico is sterk brancheafhankelijk. Van de respondenten geeft maar liefst 35 procent aan in zowel de agrarische producten en levende dierensector als in grondstoffen en halffabricaten een relatief hoog voorraadrisico te kennen. Ongeveer 15 procent van de groothandels die de voorraadpositie te hoog vinden, loopt in eigen perceptie ook een relatief hoog voorraadrisico. In het laatste hoofdstuk neemt ING deze groep extra onder de loep.