

Digitalisering zet verdienmodel groothandel onder druk

Internationale trends dwingen tot meer regie



Inhoud

Conclusie 3

Regisseur van de keten

Internationale trends dwingen groothandel tot meer regie 4

De regie pakken—wat is dat en hoe doe je dat? 5

Meer regie mogelijk bij specialisatie 6

Vol inzetten op ICT en data-analyse 7

Business cases

Ontzorgen klant als basis voor innovatie en samenwerking 8

Regie meer in handen van grote online retailers 9

Groei door ketenintegratie en waardecreatie 10

Colofon 12

Conclusie

Vlucht naar voren nodig voor de groothandel

De groothandel is een belangrijke sector voor Nederland. Ze omvat ruim 8% van het BBP, telt 79.000 bedrijven en 485.000 werknemers en genereert een omzet van € 435 miljard. Groothandels zien hun speelveld door digitalisering en de opkomst van E-commerce drastisch veranderen. Niet alleen zijn er meer kanalen waar klanten terecht kunnen, de macht in de keten verschuift ook en nieuwe concurrenten dienen zich aan. Daarnaast groeit de internationale handel minder hard en bieden de afzetmarkten minder groeiperspectief. In dit speelveld wordt de rol van de groothandel uitdagender en dit vraagt om pro-activiteit. Als ketenregisseur kunnen groothandels hun greep op de keten vergroten. Wie de bepalende en onmisbare factor is in de keten, houdt afhankelijkheid en bestaansrecht.

Ketenregie sleutel naar meer toegevoegde waarde

Ook al wordt de wereld breder toegankelijk, handel en opslag blijven altijd nodig en de groothandel heeft hierin met uitgebreide product- en marktkennis en netwerken veel te bieden. Als de groothandel dit weet te combineren met ketenregie, ligt de weg naar succes ook in de digitale wereld open.



Groothandel groeit...



...doet wereldwijd zaken...

```
10101101001001010111101  
01011011010101100100001  
010110100101010110100  
11100101011110101011011  
01010011100101011110101
```

...en loopt digitaal voorop



...pakt de regie...

...is hoeder van de keten...

...optimale ontzorgers...

...en delers van informatie

Regie pakken grotere uitdaging

Het pakken van de regie is voor de groothandel moeilijker geworden. Retailers trekken in de digitale wereld meer macht naar zich toe en ook fabrikanten kunnen rechtstreeks met klanten communiceren. Dit maakt regievoering voor de groothandel een uitdaging en niet in alle productketens mogelijk, maar dat betekent niet dat het onmogelijk is. Voor de verwerving van de ketenregie zal de groothandel maximale ontzorging moeten bieden aan zowel leverancier als afnemer. Intensieve samenwerking en voorop lopen met ICT en business intelligence is hiervoor steeds meer een voorwaarde. De groothandel blijft bij uitstek de schakel die kan zorgen voor ketenoptimalisatie.

Specialisatie combineren met samenwerking

Er zijn verschillende mogelijkheden voor groothandels om de regie naar zich toe te trekken. Drie kansrijke wegen zijn:

- Niches en sterke combinaties van producten opzoeken
- Uitblinken in digitalisering en de 'datahub' worden in de keten
- Ruimere voorraadposities aanhouden om snel te kunnen leveren.

Internationale trends dwingen groothandel tot meer regie

Groothandel is belangrijke schakel in de keten...

De groothandel is een belangrijke sector voor Nederland. Ze omvat ruim 8% van het BBP, telt 79.000 bedrijven en 485.000 werknemers en genereert een omzet van € 435 miljard. De groothandel is een belangrijke schakel in de stroomlijning van productketens. Groothandels reduceren inefficiënties en brengen vraag en aanbod op eenvoudige wijze bij elkaar. Dit uit zich in basisfuncties als matchmaking, voorraadbeheer, opslag en distributie. Met het 'transformeren' van producten naar plaats, tijd en hoedanigheid vervullen groothandels in veel (internationale) ketens een onmisbare rol. Bovendien is de Nederlandse handelsgeest bij uitstek terug te vinden in de groothandel.

..maar niet langer onmisbaar

Ondanks de succesformule van de groothandel knaagt de huidige tijd aan het bestaansrecht. Het oppakken van de rol van ketenregisseur is voor groothandels van cruciaal belang. Zo maken ze zich onmisbaar en kunnen ze toegevoegde waarde blijven creëren. Wij zien drie belangrijke ontwikkelingen die de groothandel dwingen meer regie te pakken:

1. Toenemende E-commerce verandert het speelveld.
2. De groei van de internationale handel staat onder druk.
3. Het Europese afzetgebied groeit minder snel.

1. Toenemende E-commerce verandert het speelveld

De digitaliserende wereld zet businessmodellen op zijn kop. Zo groeit de omzet van webwinkels in Nederland in 2016 met zo'n 20%, wat ten koste gaat van traditionele retailers.

In deze omgeving moeten groothandels hun plaats opnieuw verwerven. Het punt is niet zozeer dat er andere klanten komen, maar vooral dat grote webwinkels in toenemende mate de macht in de keten naar zich toe trekken. Niet zelden gaan zij groothandelstaken zelf uitvoeren. Dit maakt het voor groothandels in consumentenproducten lastiger een rol op te eisen.

Een ander effect van E-commerce is dat consumenten met het internet als instrument zelf ook steeds actiever de internationale markten afzoeken. Het totaalbedrag dat Nederlandse consumenten op anderstalige websites uitgaven lag in 2015 op € 513 miljoen, 31% hoger dan in 2014. Vooral het aandeel consumenten dat een aankoop deed bij een Aziatische webshop is in een jaar tijd aanzienlijk gestegen: van 24% naar 34%, aldus GfK.

2. Groei internationale handel onder druk

Een ander effect dat vraagt om een pro-actievere houding is de minder snel groeiende internationale handel. Tot de economische crisis groeide de wereldhandel dubbel zo sterk als de wereldeconomie, maar dat is voorbij. Offshoring is over het hoogtepunt heen en protectionisme steekt de kop op. Het afnemend draagvlak voor handelsverdragen en het toenemende aantal handelsbarrières zijn hier tekenen van. Dit beperkt het groeipotentieel voor de bij uitstek internationaal actieve groothandel.

3. Europees afzetgebied groeit minder snel

De Nederlandse groothandel importeert veel uit de rest van de wereld en zet dit af in Nederland en andere West-Europese landen. De groothandel is actief in wederuitvoer



en 82% daarvan gaat naar EU-landen (inclusief het VK). De vraag naar goederen in dit gebied groeit echter minder snel. De belangrijkste redenen hiervoor zijn de afnemende bevolkingsgroei en de energietransitie.

Zie ook de ING studie ['Nederland Handelsland V - Over de grens'](#)

De regie pakken—wat is dat en hoe doe je dat?

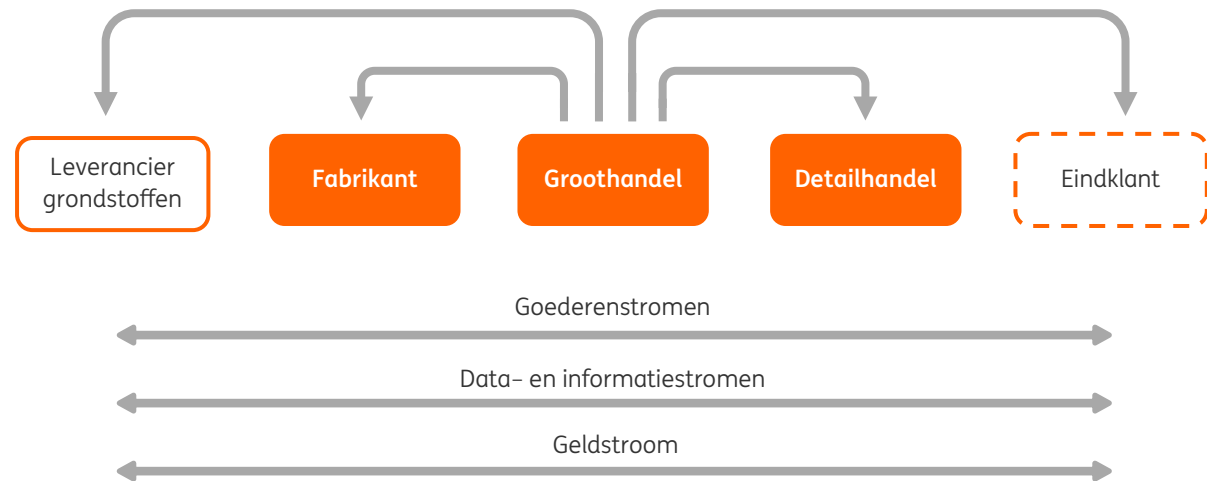
Regisseur zijn is greep hebben op de keten

Groothandels die zich ketenregisseur noemen, ontzorgen hun leveranciers en afnemers in de keten optimaal. Hierdoor kan de leverancier zich concentreren op productie en de afnemer op verkoop. Kenmerk is dat de groothandel sturing geeft aan de keten. Geïntegreerd zijn met de business partners houdt bijvoorbeeld in: het overnemen van productontwerp, assortimentsbeheer en voorraadmanagement. Hiermee maakt het groothandelsbedrijf zichzelf onmisbaar. Daarbij worden wederzijdse voordelen gegenereerd (win-win).

Samenwerken en delen is een cruciale voorwaarde

Om ketenregie in de praktijk vorm te geven en hier de vruchten van te plukken, is samenwerking en het delen van informatie een belangrijke voorwaarde. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan. Veel groothandels zijn van nature terughoudend met openheid en dit kan dus wennen zijn.

Groothandel is in staat om tentakels uit te spreiden over de keten Eenvoudige weergave van een productketen



De groothandel kan onder andere keteninvloed uitoefenen door:

- Combinaties van producten te maken en te laten zien in bv. displays, een showroom of 'inspiration centre' (zie case Ter Steege, p.8).
- (Mee te denken over) het ontwerp van producten.
- Schakeloverschrijdend voorraadbeheer te organiseren, eventueel in combinatie met (voor) financiering (zie case Worldwood, p.9).
- Zich op te werpen als spil en organisator van circulaire (duurzame) ketens.

Regisseur van de keten

Meer regie mogelijk bij specialisatie

Groothandel klein in 'big data'

Hoewel groothandels in veel gevallen een optimaliserende rol kunnen spelen, is dit geen vanzelfsprekendheid. Andere ketenpartijen hebben meer 'assets' in huis, zoals klantgegevens of digitale kennis. In de praktijk is schaalgrootte hierbij vaak de bepalende factor. Investerings in digitale platforms of ICT personeel zijn gemakkelijker als je schaalgrootte hebt. Groothandels die nog niet zijn aangesloten op digitale platforms zijn waarschijnlijk al te laat om in de keten aan alle touwtjes te kunnen trekken.



Streven naar specialisatie

Voor het gros van de groothandels komt regievoering dan ook neer op samenwerking binnen de keten en specialisatie. Samenwerking met andere partijen is van alle tijden. Wat betreft handelsgeest en het opbouwen van netwerken hoeft je de groothandelaren dan ook weinig te leren. Speci-

alisatie vormt een grotere uitdaging. Door te focussen op bijvoorbeeld producten, processen of marktsegmenten neemt de kans op waardecreatie en in navolging daarvan ketenregie toe.

De interviews (zie p.8-11) laten verschillende mogelijkheden zien van specialisatie, zoals op nicheproducten, op duurzaamheid, op alleen grote retailers of juist op regionale zzp'ers. Een vorm van specialisatie is ook het voeren van eigen merken. Regievoering over deze producten is een beter haalbaar doel dan die over producten van anderen. Waardecreatie is hierbij bijvoorbeeld ook te halen uit kwaliteitscontrole of koppeling van producten.

Een groothandel doet er goed aan te focussen op die segmenten waar ze ook daadwerkelijk de regie kunnen voeren.

Ketenregisseur in B2B makkelijker dan in B2C

Groothandels hebben vanouds een rol als natuurlijke schakelpartij tussen producent en consument. Onder het motto 'massa is kassa' zijn er groothandels die door groot in te kopen en slim door te verkopen nog altijd de ketenregie voeren en een goede omzet kunnen halen. Groothandels in kapitaalgoederen die aan bedrijven leveren, kunnen dit verdienmodel langer volhouden dan groothandels in consumptiegoederen. Voor deze categorie is digitalisering – naast specialisatie – een must voor het kunnen voeren van regie. In het digitale tijdperk zijn B2C groothandels immers relatief eenvoudig over te slaan.

Nederlands Verbond van
de Groothandel



“Ketenregie en toegevoegde waarde zijn onlosmakelijk verbonden”

Geo Aldershof, algemeen secretaris van het Nederlands Verbond van de Groothandel, ziet de groothandel als beheerder van de appstore. De apps zijn hierbij diensten als voorfinanciering, aanhouden van voorraad, bouwen van webshop of website en andere dienstverlenende activiteiten.

Ketenregie en waardecreatie ziet hij als een tweeenheid. Je moet je als groothandel onderscheiden en je bovendien etaleren. Als afnemers het je vervolgens gunnen die toegevoegde waarde te realiseren, dan mag je je de regisseur noemen.

De handel in goederen is redelijk transparant. Je kunt je onderscheiden en geld verdienen met de diensten die je levert. Waardecreatie is al veel langer nodig en de digitalisering maakt dit nog urgenter. Door peer-to-peer platforms is de druk op de marges immers nog verder toegenomen. Het is bovendien moeilijker dan vroeger de kosten en marges van de uit te splitsen diensten (apps) in de productprijs te verdisconteren.

Vol inzetten op ICT en data-analyse

Ketenregisseur moet ook de datastroom beheersen

Toenemende ICT-inzet blijft voor de groothandel de belangrijkste driver van vernieuwing. Niet alleen om betere (proactieve) beslissingen over inkoop en voorraden te kunnen nemen, ook om de ketenregie naar zich toe te trekken. Vooruitstrevende groothandels zien veel mogelijkheden in het gebruik van data-analyse in de handelsactiviteiten. Mede door het prijs-kritische spel van inkoop en verkoop kan predictive analytics (voorspellende analyse van klantgedrag) van grote toegevoegde waarde zijn. Data zijn voor moderne handelsbedrijven 'een belangrijke grondstof' en worden ook weleens het 'nieuwe goud' genoemd. Volgens KPMG onderkent negen van de tien ondernemers het (potentieel) positieve effect van big data op de toegevoegde waarde. Het verwerken van orders en het maken van rapportages is gemeengoed, maar de mogelijkheden van data-analyse worden nog lang niet volledig benut. Vooral grotere groothandels moeten in staat zijn hierin te investeren. Met het commercieel gebruiken van beschikbare data is nog veel progressie te boeken (en winst te behalen).

(Veel) meer transparantie door internet

De toenemende invloed van internet mist zijn effect op de groothandel niet. Digitalisering van de wereld zorgt er bovendien voor dat er veel meer informatie toegankelijk is dan voorheen en de informatie snel verandert. Dit is voor sommige marktspelers nog wennen. De markt is transparanter en partijen vinden elkaar beter. Tegelijkertijd blijft de 'transformatiefunctie' (plaats, tijd, hoeveelheid en hoedanigheid) van de groothandel wel intact. Internet maakt een grotere markt en productkennis mogelijk. Ook is de weg van vrager naar aanbieder veel transparanter.

Tips om ICT in de groothandel op een hoger plan te brengen

Alle groothandels:

- Maak tijd/capaciteit vrij om actief de processen te digitaliseren.
- Werk met ketenpartners of collega bedrijven aan gezamenlijke automatisering en betere structuren voor kennisdeling en datavoorziening, bijvoorbeeld op het gebied van voorraden of assortimentsinformatie.
- Haal externe kennis in huis door gebruik te maken van externe kennisnetwerken en medewerkers / stagiairs uit de digitale generatie.

(Middel)grote groothandels:

- Leg meer gewicht bij de ICT afdeling en neem een strategische ICT-er in dienst om data om te zetten in verdienkansen.
- Investeer in opbouw en analyse van databases, bijvoorbeeld door data-analisten aan te nemen.
- ICT hoeft niet geheel in eigen beheer te worden ontwikkeld en beheerd, maar kan deels worden uitbesteed. Door gebruik te maken van externe specialisten is minder interne expertise nodig, wat vereiste investeringen kan beperken.

Hoe groothandels tegen hun eigen regierol aankijken en hoe zij succesvol hierin zijn en blijven, blijkt uit de business cases op de volgende pagina's.

Ontzorgen klant als basis voor innovatie en samenwerking

Moonen Packaging

“Ketenregie dankzij focus op innovatie en duurzaamheid”



Gé Moonen is directeur van verpakkingsspecialist Moonen Packaging in Weert. Het 60 jaar oude bedrijf heeft zich ontwikkeld tot een “100% dienstverlenende groothandel en ketenregisseur”. Het ontzorgen van de klanten heeft altijd hoog in het vaandel gestaan.

Vroeger keek Moonen naar “wat er is”, nu naar “wat er kan”. Het bedrijf is daardoor steeds dieper in de keten komen te zitten met partijen die er eerder nog niet zaten. Kennis van de markt en transparantie zijn voor Moonen randvoorwaarden voor het voeren van de ketenregie. Het regisseurschap is van belang bij innovatie en ook bij het circulaire model. Begin 21e eeuw werd het circulaire model omarmd. In 2013 en 2014 werd het bedrijf verkozen tot groenste bedrijf van Nederland. Voor de productie van koffiebekers maakt Moonen bijvoorbeeld gebruik van het restafval dat vrijkomt bij de productie van suikerriet. Bovendien zijn de bekers 100% recyclebaar, ze zijn bijvoorbeeld composteerbaar tot biogas. Moonen haalt 21% van de omzet uit hernieuwbare grondstoffen en streeft naar 50% in 2020 en - indien technisch mogelijk - 100% in 2030. Een voorbeeld van Moonen's regiefunctie is dat het bedrijf van de klanten wil weten wat hun CO₂-uitstoot is en hoe ze het denken terug te brengen. Het bedrijf biedt ook workshops aan voor het zoeken naar duurzame alternatieven van bijvoorbeeld compacter verpakken en vervoeren door webshops.

Moonen wil voorop blijven lopen - immers “alleen aanpassers overleven” - en maakt scherpe keuzes. Zo levert het bedrijf voornamelijk nog aan grote klanten. Kleinere klanten worden alleen nog via de webshop bediend. Het leveren aan fysieke winkels is geschrapt. Moonen levert ook al input voor 3D-printing. De verwachting is dat over tien jaar de koffiecup uit een 3D-printer komen.

Ter Steege

“Meer baat bij samenwerking in de keten dan bij strijd om de regie”



Ineke Ter Steege is directeur van Ter Steege, een 80 jaar oud familiebedrijf en leverancier van potten, lifestyle artikelen en souvenirs. Tot de afnemers behoren tuincentra, bouwmarkten, groothandelaren, grootwinkelbedrijven en overige retailers. De productielocaties zijn Azië en Oost-en Zuid-Europa.

De op- en overslag van de artikelen vindt plaats op de hoofdvestiging in Rijssen. Voor Ter Steege is het niet leveren binnen 48 uur kostbaarder dan wanneer de voorraad elders ondergebracht wordt. Toch kiest Ter Steege voor het eerste, omdat retailers geen voorraad willen houden. Ter Steege wil op andere punten regie voeren, namelijk: kosten uit de keten halen, in samenwerking met de klant. Het ontzorgen van Ter Steege krijgt ook vorm door het zoeken naar en zichtbaar maken van trends voor de klant, het maken van een webshop en deze voorzien van content voor de klanten.

Samenwerking met andere partijen in de keten is belangrijk voor Ter Steege. Om regie in de keten te krijgen levert samenwerking meer op dan strijd. Zo is het streven om samen met andere leveranciers van tuincentra ‘big data’ te creëren. Er zijn nog veel kleinere (faciliterende) bedrijven die toegevoegde waarde zoeken en er is veel soft franchise binnen deze branche. Deze bedrijven kunnen de keuzes niet maken en zo verwateren veel goede ideeën. Ter Steege is in staat de regie te pakken om samenwerking en verbinding waar te maken met soortgelijke bedrijven in de regio.

Regie meer in handen van grote online retailers

AGU



“Omnichannel benadering biedt kansen voor regisseurschap”

Martin van den Kommer is financieel directeur van het 50 jaar oude AGU. Dit bedrijf levert alles wat met fietsen te maken heeft, behalve het frame. De kracht zit in de combinatie van eigen producten en het distributeurschap van andere merken. De afzet vindt grotendeels in de Benelux plaats, maar AGU kijkt ook verder over de grens.

Circa 25% van de omzet wordt gerealiseerd door levering aan webshops. 75% wordt nog gerealiseerd door levering aan fysieke winkels. Het omzetaandeel van online spelers neemt wel snel toe. AGU levert aan bijvoorbeeld Coolblue. Zelf is AGU nooit online gegaan, maar gaat dit doen voor gepersonaliseerde teamkleding. Online retailers zoals Bol.com en Coolblue trekken in toenemende mate de regie over de keten naar zich toe met hun inkoop- en leveringsvoorwaarden. Snel leveren is erg belangrijk voor het bieden van toegevoegde waarde in deze tijd, daardoor is de voorraad en het logistieke proces nog belangrijker geworden. Ter ondersteuning hiervan investeert AGU ook fors in de automatisering van het magazijn.

AGU ontwikkelt eigen producten zoals regenkleding, fietskleding en fietstassen, die men in Azië (China) laat maken. Hierbij is AGU meer regisseur dan bij producten waarin men een distributie-/importeursrol vervult. Bij de dealers is de regierol het grootst en dit uit zich bijvoorbeeld ook in het delen van informatie over voorraden en het verzorgen van opleidingen. In de toekomst wil AGU het dealernetwerk zo veel mogelijk ondersteunen met een omnichannel benadering van de markt. Hierin ziet AGU voor zichzelf een rol als ketenregisseur.

Worldwood

“De grootste heeft de regie”



Wim Stolk is CFO van het Bleiswijkse Worldwood, een groothandel in topkwaliteit teakhout, vooral ten behoeve van de jacht –en scheepsbouw. Het bedrijf is onderdeel van de Woodimex Group, waartoe ook de handelsbedrijven Woodimex International en Maasstad Hout & Plaat en het productiebedrijf Bloemen De Maas behoren.

50% van de omzet wordt in het buitenland gegenereerd. De specialisatie is ‘refits’ van dure jachten, met name in het Middellandse Zeegebied. Er zijn voorraadplaatsen in Antibes, Mallorca en Athene. Retail en tussenhandel kunnen zich dit niet permitteren, immers een container teakhout is gemiddeld € 300.000 waard. Het bedrijf beschikt over de grootste teakvoorraad in Europa. Worldwood pakt deze vorm van ontzorgende dienstverlening op, evenals bijvoorbeeld de voorfinanciering. De omvang van het bedrijf maakt deze regierol mogelijk. Omdat het een nichemarkt is en Worldwood de grootste aanbieder, is het bedrijf ook prijsbepaler.

Voor Woodimex International is het geen realistisch doel om ketenregisseur te worden. Ze zijn nr.7 in de markt en de concurrentie is groot. Marktleiders en regisseurs in dit segment zijn onder andere Jongeneel en PontMeyer Wel houdt Woodimex International voorraden aan voor hun afnemers, de leveranciers van onder meer de retailers Gamma en Hornbach, en voor consignatie handel in binnen- en buitenland.

Stolk verkiest duurzame samenwerking in de keten boven een regierol. Volgens Stolk levert dit het bedrijf meer voordeel op.

Groei door ketenintegratie en waardecreatie

Meever & Meever

“Doel is beheersing hele keten”



Jan van Meever is CEO van Meever & Meever te Meerkerk, een mondiaal opererende leverancier van stalen damwanden, buizen, verankeringen en verhuurder van damwanden, trilblokken en kranen. Meever is ooit begonnen met partijhandel en had toen al als focus grote partijen en waardecreatie. De jaaronzet is € 200 miljoen en de wereldwijde voorraad aan staalproducten bedraagt circa 60.000 ton. Locaties zijn de VS, de VAE, Duitsland, Nederland, Polen en Spanje. Deze voorraadhoudende functie is een vorm van ketenregie die Meever voert. Levertijden en betalingstermijnen blijven zo in controle. Volgens Jan van Meever gaat de wereld steeds verder open. Eindgebruiker en producent zoeken elkaar steeds meer op en de tussenhandel is verdwenen. Meever streeft naar voor- en achterwaartse ketenintegratie en wil zo de hele keten beheersen. De focus ligt de laatste jaren bij Meever op het leveren van een totaaloplossing met deels eigen productie en engineering. Zo zal Meever in 2017 een nieuwe fabriek bouwen om een nieuw product aan haar gamma toe te voegen om nog completer te worden naar de eindverbruiker.

Tricorp

“Focus op waardecreatie”



Ruud Kuijpers is financieel directeur van Tricorp, opgericht in 1990. Het bedrijf ontwikkelt allerlei soorten werk- en bedrijfskleding en levert aan groothandel en dealers, voornamelijk in Nederland, België en Duitsland. Inkoop vindt plaats in het Verre Oosten en Turkije. Belangrijk voor de groei van Tricorp zijn onder meer de betere zichtbaarheid (hoofdsponsor van Willem II), assortimentsuitbreiding (Premium lijn en dameslijn) en leverbetrouwbaarheid. De groothandel moet zich volgens Kuijpers primair blijven richten op haar toegevoegde waarde. Dat kan je kennis, je specialisme of de verzamelfunctie zijn. De klantrelatie en online zichtbaarheid zijn hierbij essentieel. Het bedrijf voelt zich niet echt regisseur, hoewel ze bijvoorbeeld wel hun afnemers helpen met het maken van websites. Regievoering is vaak ongemerkt verbonden met waardecreatie.

Groei door ketenintegratie en waardecreatie

Fiets-o-fit

“Massa is kassa”



Richard Veldwiesch is directeur van importeur/groothandel Fiets-o-fit in Sneek. Met onder meer fietsonderdelen, auto accessoires, motorolie en verf wordt een jaaromzet van € 25 miljoen gehaald. Om de regie te kunnen voeren zijn alle bedrijfsactiviteiten in eigen beheer geplaatst. Voorwaartse integratie vond plaats middels overname van een nabijgelegen transportbedrijf. Achterwaartse integratie is er in de vorm van samenwerking met een verffabrikant en -laboratorium. Fiets-o-fit is een traditionele groothandel, weinig innovatief en groot geworden door bescheiden te blijven. Veldwiesch is een ondernemer pur sang die diverse bedreigingen heeft weten om te zetten in kansen en goed kan focussen. Zo is de handel met kleine bedrijven stopgezet en belevt het bedrijf alleen nog grote klanten zoals Action, Aldi en Lidl, in binnen –en buitenland. Een andere keuze was om te stoppen met export buiten de EU vanwege te hoge risico's. De kracht van Fiets-o-fit is dat er wordt gehandeld “in het groot”, met slechts drie fulltime personeelsleden. De kosten en marges per eenheid product zijn daardoor laag, maar “massa is kassa”.

Olijslager Verf

“Regie door logistiek en materiaal management”



Robert van Büseck is directeur-eigenaar van Olijslager Verf, van origine een verfgroothandel met 15 vestigingen in de drie noordelijke provincies. De toegevoegde waarde c.q. regiefunctie zit vooral in de advisering over vastgoedonderhoud aan opdrachtgevers zoals woningcorporaties, gemeenten en VVE's en het leveren van onderhoudsoplossingen aan vastgoedonderhouds- en schildersbedrijven. Meer regie in de keten wordt nagestreefd door de logistiek van materialen op de bouw van een klanten over te nemen. Daarvoor heeft Olijslager het Materiaal Management Systeem geïntroduceerd. Logistieke kosten worden beperkt door meer efficiëntie en de loyaliteit bij de materiaalkeuze wordt vergroot. De groeiende groep ZZP-ers weet Olijslager aan zich te binden door de introductie van een loyaliteitsprogramma waarbij de zelfstandige schilder ondernemer op verschillende manieren wordt ondersteund in zijn vak. Inmiddels maken 300 ZZP-ers van dit programma gebruik. Olijslager heeft sinds 2011 haar activiteiten verbreed met de start van de zusterbedrijven Stucshop BV en Schriever BV.

Met dank aan

Gé Moonen	Moonen Packaging Group
Ineke Ter Steege	Ter Steege
Martin van den Kommer	AGU
Wim Stolk	Worldwood
Jan van Meever	Meever & Meever
Ruud Kuijpers	Tricorp
Richard Veldwiesch	Fiets-o-fit
Robert van Büseck	Olijslager Verf
Geo Aldershof	NVG

Meer weten?

Rico Luman	ING Economisch Bureau 06 8364 8954
Henk van den Brink	ING Economisch Bureau 06 1930 3153
Marinus van der Meer	ING Sectormanager Groothandel 06 5069 2595

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

Disclaimer

De informatie in dit rapport 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 toezichhouders aan de uit oefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. 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. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. 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. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten. De tekst is afgesloten op 24 november 2016.