

# De groothandel is dood, leve de groothandel! : een branchegericht onderzoek naar de toekomst van de groothandel en de rol van informatie technologie

**Citation for published version (APA):**

Coenjaerts, M., & Vermeer, B. H. P. J. (1995). *De groothandel is dood, leve de groothandel! : een  
branchegericht onderzoek naar de toekomst van de groothandel en de rol van informatie technologie*. (EUT -  
BDK report. Dept. of Industrial Engineering and Management Science; Vol. 70). Technische Universiteit  
Eindhoven.

**Document status and date:**

Gepubliceerd: 01/01/1995

**Document Version:**

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

**Please check the document version of this publication:**

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.tue.nl/taverne](http://www.tue.nl/taverne)

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[openaccess@tue.nl](mailto:openaccess@tue.nl)

providing details and we will investigate your claim.



Onderzoek Rapport

Technische Universiteit  
Eindhoven

F A C U L T E I T   T E C H N O L O G I E   M A N A G E M E N T

# De groothandel is Dood. Leve de groothandel!

door  
M. Coenjaerts  
B.H.P.J. Vermeer

Report EUT/BDK/70  
ISBN 90-386-0065-8  
ISSN 0929-8479  
Eindhoven 1995

DE GROOTHANDEL IS DOOD. LEVE DE GROOTHANDEL!

Een branchegericht onderzoek naar de toekomst van de  
groothandel en de rol van informatie technologie

door

M. Coenjaerts  
B.H.P.J. Vermeer

Report EUT/BDK/70  
ISBN 90-386-0065-8  
ISSN 0929-8479  
Eindhoven 1995

Eindhoven University of Technology  
Graduate School of Industrial Engineering  
and Management Science  
Eindhoven, The Netherlands

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Groothandel

De groothandel is dood. Leve de groothandel! : een  
branchegericht onderzoek naar de toekomst van de  
groothandel en de rol van Informatie Technologie / onder  
red. van: M. Coenjaerts, B.H.P.J. Vermeer. - Eindhoven :  
Technische Universiteit Eindhoven, Vakgroep Informatie en  
Technologie. - (Report EUT/BDK, ISSN 0929-8479 ; 70)  
Onderzoek uitgevoerd in het kader van de  
onderzoeksopdracht voor de Ontwerpersopleiding Logistieke  
Besturingssystemen. - Met lit. opg.  
ISBN 90-386-0065-8  
NUGI 689  
Trefw.: groothandel / informatietechnologie.

# De groothandel is dood. Leve de groothandel !

Een branchegericht onderzoek naar de toekomst van  
de groothandel en de rol van Informatie Technologie

## Vakgroep Informatie en Technologie

Onder redactie van :

Ir. M. Coenjaerts

Ir. B.H.P.J. Vermeer

Onderzoek uitgevoerd in het kader van de onderzoeksopdracht  
voor de Ontwerpersopleiding Logistieke Besturingssystemen

3 april 1995

(c) Vakgroep Informatie & Technologie

*Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd,  
opgeslagen in een geautomatiseerd bestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of  
op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopiën opnamen of enig  
andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.*

# Voorwoord

Dit rapport is het resultaat van een onderzoek dat is uitgevoerd door cursisten van de postdoctorale ontwerpersopleiding logistieke besturingssystemen. Het onderzoek heeft zich gericht op de toekomst van de groothandel en de rol van informatietechnologie binnen deze toekomst. Gekozen is voor een branche-gerichte aanpak. Hierdoor kunnen verschillen tussen de branches beter zichtbaar gemaakt worden. Vier branches zijn nader onderzocht, namelijk de branches industriële toelevering, elektrotechnische toelevering, de vleesbranche en de farmaceutische branche. Binnen elke branche zijn een beperkt aantal functionarissen en bedrijven geïnterviewd. Daarom geven de resultaten en conclusies een eerste indruk van de ontwikkelingen binnen een branche en hoeven dus niet algemeen geldend te zijn.

Elke branche is onderzocht door een groep van vier cursisten. Elke groep heeft een hoofdstuk verzorgd in dit rapport. Voor de branche industriële toelevering waren dat: ir. B. Mikkers, ir. A. Klerk, mw. ir. M.T. Rostoll en drs. D. Wolters. Voor de branche elektrotechnische toelevering waren dat: drs. Q.B. Dinh, ir. F.H.S.P. Nijsten, mw. ir. M.J. Phoa en drs. K.G.C. de Ruiter. Voor de vleesbranche waren dat: ir. R. Bonnet, ir. E. Gademan, ir. A. Toonen en mw. drs. M. Wit. Voor de farmaceutische branche waren dat: ir. E. van Campen, ir. R. Cid Cobo, mw. drs. N. van Elst, ir. M. Jacobs.

De begeleiding werd verzorgd door Prof. dr. ir. J.W.C. Wortmann, en ir. B. Vermeer, beide verbonden aan de Technische Universiteit eindhoven.

Ten behoeve van het onderzoek zijn personen die werkzaam zijn in diverse bedrijven in verschillende branches geïnterviewd. Graag willen wij deze personen bedanken voor hun medewerking.

Eindhoven, april 1995

ir. M. Coenjaerts



# Summary

## Introduction

The wholesaler is in a lot of business sectors a sales channel for manufacturers to distribute their products to customers. Additional costs arise due to this extra link in the logistic chain. Because of economic developments a lot of companies aim at lower costs. Therefore the role of the wholesaler is discussed: is the wholesaler necessary as a sales channel?

Developments in logistics and information technology (IT) contribute to this discussion. There are specialized logistics service companies who can take over the distribution function of a wholesaler. Also, customers can order directly from manufactures using information technology such as EDI and Videotex making the wholesaler obsolete. The main question is the role of the wholesaler in the future and the consequences of information technology for the role of the wholesaler. Are these developments indeed a threat for the wholesaler? Are these threats the same for all sectors? And if there are differences between sectors, what are the causes for these differences?

To answer these questions a investigation was conducted by the Eindhoven University of Technology. Several sectors were investigated to reveal possible threats and opportunities for the wholesaler. Also attention was given to the role of information technology of that sector.

Four sectors were investigated: the industrial supply sector, the electro-technical supply sector, the meat sector and the pharmaceutical sector. In each sector a literature study was conducted and several interviews with involved parties were made (at least one manufacturer, one wholesaler, one customer and one IT-expert per sector were interviewed). In each sector the following topics were investigated:

- the functions of the wholesaler;
- the trends in the sector;
- the environment of the wholesaler and the possible threats and opportunities;
- the role of information technology and further developments;

First some topics are elaborated, namely the functions of the wholesaler and the environment of the wholesaler.

## Functions of the wholesaler

According to Kotler, wholesaling includes all activities involved in selling goods or services to those who buy for resale or business use. Wholesalers are firms that are engaged primarily in wholesaling activity. Wholesalers are used in a distribution chain when they are more efficient in performing one or more of the following functions:



**commercial function** The commercial function includes functions such as selling, promoting, buying and assortment building.

**logistic function** The logistic function includes functions such as bulk-breaking, warehousing and transportation.

**financial function** The financial function includes functions such as financing and risk bearing.

**information function** The information function includes functions such as supply market information and management functions and counselling.

### Environment of the wholesaler

The environment of the wholesaler plays an important role in this investigation: it is the source of opportunities and threats for the wholesaler. The competition model of Porter is used to describe the opportunities and threats for the wholesaler. Porter uses five base factors which determine the intensity of the competition in a sector. These five factors are:

- the rivalry between the existing companies (in this case wholesalers);
- the threat of substitutions (different companies that could fulfil functions of the wholesaler);
- power of the customers;
- power of the suppliers;
- the threat of new companies.

### The industrial wholesaler

The industrial wholesaler is aiming at industrial customers. These customers use the goods as an input for their own processes. Sometimes products are (materially) changed by the wholesaler, and more and more the industrial wholesaler is involved in the process of innovation.

The biggest part of the products is bought from foreign manufacturers, because products for the industrial sector are not being manufactured in sufficient measure in the Netherlands. The industrial wholesaler therefore often has an importing function.

Other functions include:

- to offer a wide variety of products. In this way customers can reduce the number of suppliers they have to deal with;
- to keep inventory. The customer has the goods at his immediate disposal, without having to stock them himself;
- to bridge between the quantity the manufacturers make and the quantity the suppliers want. The manufacturers usually only want to produce in large quantities, whereas the customers only want to order exactly what they need. The manufacturers usually are very big, highly specialized companies and a single customer constitutes just a small

percentage of their sales. Therefore the manufacturers usually have a position of power. The manufacturers are interested in direct delivery to the customers only if the latter want to buy large enough quantities. If not, the customer has to order at the wholesaler;

- to be a point of information, by finding *solutions* for customers' problems and by finding a market for suppliers.

Possible threats for the industrial wholesaler are:

- direct distribution by manufacturers with their own points of sales;
- decrease of the number of suppliers, resulting in a simplification of the distribution structure, thus enabling direct delivery;
- the tendency of closer collaboration between suppliers and customers (co-makership);
- increase of competition due to the simplified access to foreign markets (Europe'92);
- increase of competition by the growing number of logistic service providers;
- the rise of Information Technology (IT), enabling fast and efficient transmission of data towards several customers/suppliers, thus threatening the role of the wholesaler as the controller of information.

To withstand these threats, the industrial wholesaler has to incorporate more customer service in his functions. This means either value adding by performing more material processes or by offering a better transfer of information. Opportunities can be found in:

- the state of IT through which more service can be provided to customers by means of electronic catalogues, ease of ordering, actual information, and delivery reliability;
- the use of IT to offer more service to the manufacturers by means of collecting and interpreting market information for product innovation, and by means of commercially supporting products;
- the presence of market leaders, which gives possibilities to cooperation, thus enabling agreements on for instance electronic catalogues or standard codes;
- carrying out extra activities, such as product innovation, assembly, installation, or maintenance.

The growing possibilities with and use of information technology could represent both a threat to and a opportunity for the industrial wholesaler. Therefore we surveyed the sector. Because of the size and diversity of the total industrial sector, we restricted ourself to the metal sector, especially the sector of fastening materials. The survey was done by a written inquiry and by talking to one IT-guru, and 4 companies. One company was a customer of steel and fastening materials. The other three companies were wholesalers: one small, specialized in product development, and two big ones, one specialized in fastening materials and the other one a leader in the metal sector.

## **The survey**

The survey showed that in the sector the threat of cutting out the wholesaler is not really present at this moment. Because the products represent a low value but a high share in the goodsflow, the customers tend not to keep these products on stock themselves. Because the fastening materials are usually ordered only at the last moment, they expect from their suppliers short delivery times, and products of high quality. Most manufacturers are located abroad, so it is often not interesting to buy the products there. The manufacturers are mainly interested in making large quantities/charges. A lot of industrial customers are just too small for them. In the metal sector however, 70% of the goods is delivered directly. This percentage has been decreasing in the last years. The wholesaler shall be a middle-man between manufacturers and customers by offering a wide variety of products and by keeping products on stock.

The function of the wholesaler probably won't be taken over on short notice by logistic service providers because the latter are mostly interested in long term cooperation with a short number of partners, not in a lot of small customers.

The wholesalers we interviewed were all trying (and succeeding) to enlarge their added value. On the one hand by giving more product information and investing in knowledge, on the other hand by performing value adding processes.

## **The role of information technology**

The role of information technology is very much increasing in this sector. We saw that the two big companies were leaders on setting up product catalogues and EDI-projects. Both had an extra service for their client by giving them a floppy with which electronic ordering was possible (a first step towards real EDI).

At the moment no central databases are being set up. Because of the wide scale of customers there is not one uniform product coding. The sector organization is trying to realize this, but expectations are that this will take at least another couple of years.

Another application of IT can be found in tracking & tracing. In this sector this is still in its infancy, but pilot projects are being set up to gain experience in this field.

## **The electro-technical wholesaler**

Wholesalers are, according to ET-manufacturers, of great importance in the electro-technical sector. Especially, keeping stocks is of importance with respect to final buyers (fitters). Furthermore, in the presence of wholesalers ET-manufacturers are able to realize big sales with only a few clients which simplifies the process of selling.

Although the wholesalers are of great importance, further improvements are necessary. In the first place, attention must be paid to the information function. Final buyers want to be better informed about the continuously fast growing assortment. Here information technology can be of importance. However, this does not mean that the human side of the case can be neglected. Informing and selling are still mainly human labour. Second, internal policy forming must be improved. Especially small wholesalers have to be specialized in just a part of the assortment. By doing so, they are able to provide specific information to the fitters. For the rest management has also to be modernized.

Developments with respect to information technology are no threats to the wholesalers, in the sense that manufacturers and final buyers will do business with each other without getting the wholesalers involved. The main argument given here is the philosophy that man is an indispensable link which cannot be substituted easily. Man is value added and is a heavy weapon in the competition: human contact is important. Another argument given is that there are enough functions of a wholesaler left which are also very important and which cannot be replaced by technology (such as logistical services).

Further shake-out can be expected in the near future by bankruptcies and takeovers. Nevertheless, wholesalers will stay. It is a profession on its own which cannot be taken over by manufacturers or fitters.

## The meat wholesaler

The meat sector is a very traditional sector, because the 'production' of meat has not changed much over the years. We have considered the meat column from the slaughter to the retailer. This is the trajectory on which the meat is processed from carcass to chop-stick.

The meat sector can be divided into three sectors: red meat, pork and poultry. Nearly all chains in the meat column process only one kind of meat. A pure wholesaler does not exist. About 95% of the meat leaving the slaughter goes through a wholesaler that is closely interwoven with the slaughter. Further down the meat column there are a lot of wholesalers processing meat. They either cut the meat, pack it or they sell services to the customers (Value added logistics). General wholesalers exist that buy meat from these parties, but they get less than 10% of all the meat.

The main functions of the wholesaler can be summarized as follows:

- sales and promotion;
- storage and transshipping;
- bulk-breaking and dividing;
- refining;
- offering a complete assortment;
- logistics.

There are several trends in the market:

- there is less vertical integration in the meat column;
- there are too many slaughters;
- non-processing wholesalers are doomed to perish.

Opportunities for the market are:

- the customer wants easier products; small portions of packed meat;
- the customer wants more variation;
- there is a growing interest in logistic services;

- quality projects such as IKB have been started;
- the borders in Europe are open now.

The main threats are:

- margins are under pressure;
- the consumer eats less meat;
- open borders mean more competitors;
- bad image of dutch meat in Europe.

Information technology plays a minor role in the meat sector. There is a lot of information available, e.g. information about the animals (food, medicine use, gender, class, fat percentage, etc.) but this is mostly written on paper. People buy animals or buy meat the traditional way. Personal contact is important, as well as the price. That is why a lot of phonecalls and visits take place. EDI projects have started within the trajectory of growing cattle, but this is still in its early days.

There are some tracking projects which register quality information and history of the meat. However, not many computers are used in these projects.

Barcode scanning is more common. Most of the applications store sales information. Generally speaking, there is not a lot of information exchange between the parties in the meat column.

Our conclusion is that the availability of information from the producer at the consumer is not a threat for the wholesaler. There are, however, some other threats.

Most of the parties in the meat column think that in future the wholesaler will stay a trader in goods, not a trader in information.

## **The pharmacy wholesaler**

### **The pharmaceutical sector**

A doctor subscribes a medicine for a patient and hereby the doctor determines which products will be sold. Because of this influence, the pharmaceutical industry attempts to inform the doctors about the available drugs, and even reinforces persuade them to subscribe it. A patient buys whatever the doctor subscribed at the chemist's. The chemist orders the product at the wholesaler, who is obliged to deliver within a few hours. The wholesaler is also obliged to keep the complete assortment of medicines which are officially registred in The Netherlands. Therefore, the wholesaler will stock products of many suppliers.

In the pharmacy business also two other parties play a important role: the health insurance companies and the government. The health insurance companies strive for low expenditures for medicines. The will stimulate doctors as well as chemists to use as cheap medicines as possible. Also the government strives for lower costs. They are triggered by the ever increasing costs for health care.

## Functions of the wholesaler

The main function of the wholesaler is the logistics. The delivery of drugs within a few hours can be of vital importance. For less urgent products, as bandages and plasters, the delivery reliability still needs to be high.

Moreover, the wholesaler is responsible for the selection and the purchase of the assortment. Vendor rating is a important function.

Since a few years the wholesalers offer extra facilities, especially for the chemist's. Examples are financing aids, and education and support with automation. Manufacturers will be interested in information about their medicines. The wholesalers can play a major role here.

Some wholesalers produce their own medicines. Some others import medicines from abroad. Also there are wholesalers which have taken over chemist's. These trends have increased the power of the wholesalers.

## Information technology

Information technology already plays an important in the pharmacy sector. Recall that tracking and tracing of medicines is applied. A batch with errors can be traced easily. For the identification of medicines barcoding is used. Wrong products can thus not be given to a patient. In the order and financial traject EDI is applied in large scale, while the registration of patients and their medicines is carried out with the help of product databases. In this way side effects of medicines can be investigated.

In the future the wholesaler will be able to inform manufacturers, chemist's, doctors, health insurance companies and the government about patient and medicines. They will distribute this information if they are paid. The above mentioned parties will however be very interested. Manufacturers are interested in the sales and the quality of their medications. Chemist's want to know which medicines are available. Health insurance companies and the government strive for a decrease in the costs by limiting the compensations for medications. They will try to influence doctors and chemist's with this information. The extra distribution of information will strengthen the role of the wholesaler.

## Conclusion

In the pharmaceutical industry people care about the quality and information of medicines. We speak about the lives of human beings. Because of the huge amounts of profit, the industry applies the best developed information systems. The wholesaler is located as a spider in this web, and will strengthen its position in the future.

## A comparison of the sectors

The sectors are compared on the basis of the following aspects:

- sector features, such as number of manufactures, number of wholesalers, and number of customers;
- functions of the wholesaler in the sector;
- developments, threats and opportunities for the wholesaler;

- developments in information technology.

If we look at the sector features we see the following:

- The wholesaler in the sectors industrial supply and meat is not an obvious link. They execute “not-traditional” wholesaler activities such as additional product adaptations.
- There is an overcapacity in the sectors meat and electro-technical supply.
- The product sold by wholesalers in the sectors industrial supply and electro-technical supply are “non core” product for the customers. Therefore the wholesaler in these sectors act as a “purchaser” for the customers.
- The production in the sectors industrial supply, electro-technical supply and the pharmaceutical industry is concentrated. This means that the distance between manufacturer and customers is quite high and makes a additional link such as a wholesaler necessary.

Each wholesaler tries to add value in the chain in its own way. The wholesalers in the industrial supply and the meat sector have a production function. The wholesaler in the sector electro-technical supply has an information and counselling function (besides the commercial and logistic functions). The wholesaler in the pharmaceutical industry is a “traditional” wholesaler: it mainly aims at the logistic and commercial functions.

If we look at the threats and opportunities for the wholesalers we see the following:

- There is a surplus of wholesaling capacity in the sectors electro-technical supply and meat. A shake-out will be the consequence.
- There are hardly any threats for the industrial wholesaler. Production is concentrated and there are a lot of customers: the industrial wholesaler is an essential link between manufacturer and customer.
- The customers of the electro-technical wholesaler can form a threat if they organize and collaborate (project management). Information technology is no threat for the electro-technical wholesaler.
- The pharmaceutical wholesaler is threatened from different sites: one manufacturer wants to deliver its medical products directly to customers. Also customers are setting up purchase combinations which can order directly the manufacturer and thus bypass the wholesaler. However the industrial wholesaler is a powerful party in the sector. The wholesalers take over customers and work with franchising formulas. So, their power will expand.
- Besides a shake-out, import is also a threat for the meat wholesaler.

There are also opportunities for the wholesalers. In the sectors industrial supply and electro-technical supply the customers aim at their “core business”, making a link between manufacturer and customer necessary. The meat wholesaler will execute more production functions and will act more as a combined manufacturer/wholesaler. Also there will be more

export possibilities. The pharmaceutical wholesalers want to take over the production function of certain (generic) medicines. Especially, the electro-technical and the pharmaceutical wholesalers want to expand the information function.

If we look at information technology (IT) we see that the sectors industrial supply and meat are hardly automated. There are almost no EDI-implementations. Most IT-projects in these sectors are locally. This means that there are no sector-wide IT-projects. The sector electro-technical supply is more automated. There are a few IT-projects in which several companies are involved. Examples are Installnet (a standard for the exchange of electronic messages) and ETIM (an article classification system and product database). However these IT-projects are no threat for the wholesaler.

The pharmaceutical sector has reached the most “mature” stage with respect to information technology. A lot of IT-projects are implemented in this sector and not only locally. There are several sector-wide initiatives in that sector, such as EDI-implementations and product databases (ProductView). The pharmaceutical wholesaler relies heavily on information technology to automate the distribution of medicines. The pharmaceutical wholesaler is threatened from several sides. The expanding of the information function is a way to keep its power.

Whether the wholesaler is threatened depends on a lot of factors and sector-specific features. However it is possible to draw some general conclusions:

- If the production is concentrated and the wholesaler sells “none-core” products, then the wholesaler is an essential link between producer and customer.
- If the wholesaler can create a dependency then it has power and can withstand the threats. To create a dependency it is necessary to *add value* in the chain. Two ways to do it is to expand on the information function or on the production function.
- Information technology is not a threat in every sector. Especially for the wholesalers who depend on other functions than the information function.





# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1	De groothandel . . . . .	2
1.2	De omgeving van de groothandel . . . . .	4
1.3	De toekomst van de groothandel . . . . .	6
1.4	Aanpak van het onderzoek . . . . .	6
<b>2</b>	<b>De industriële groothandel</b>	<b>9</b>
2.1	Inleiding . . . . .	9
2.2	De branche industriële toelevering . . . . .	9
2.3	De functies van de groothandel . . . . .	13
2.3.1	De commerciële functie . . . . .	13
2.3.2	De logistieke functie . . . . .	13
2.3.3	De financiële functie . . . . .	14
2.3.4	De informatie functie . . . . .	14
2.4	Ontwikkelingen voor industriële groothandels . . . . .	16
2.5	Kansen en bedreigingen . . . . .	17
2.5.1	Onderhandelingsmacht leveranciers . . . . .	17
2.5.2	Onderhandelingsmacht afnemers . . . . .	17
2.5.3	Substituten . . . . .	17
2.5.4	Dreiging bestaande/nieuwe concurrenten . . . . .	18
2.6	De informatiefunctie en de rol van informatietechnologie . . . . .	18
2.7	Conclusie . . . . .	20
<b>3</b>	<b>De elektrotechnische groothandel</b>	<b>21</b>
3.1	Inleiding . . . . .	21
3.1.1	De elektrotechnische branche . . . . .	22
3.2	De functies van de elektrotechnische groothandel . . . . .	23
3.2.1	De commerciële functie . . . . .	23
3.2.2	De logistieke functie . . . . .	23
3.2.3	De financiële functie . . . . .	24
3.2.4	De informatie functie . . . . .	25
3.2.5	Waardering functies ET-groothandel . . . . .	25
3.3	Trends in de elektrotechnische branche . . . . .	26
3.4	Kansen en bedreigingen voor de elektrotechnische groothandel . . . . .	26
3.4.1	Sterke punten van de groothandel . . . . .	26
3.4.2	Zwakke punten . . . . .	27
3.4.3	Kansen . . . . .	28

3.4.4	Bedreigingen . . . . .	28
3.4.5	Verbetermogelijkheden . . . . .	29
3.4.6	Toekomst . . . . .	29
3.5	Informatietechnologie in de elektrotechnische branche . . . . .	29
3.5.1	De betekenis en consequenties van IT . . . . .	29
3.5.2	Enkele begrippen binnen de ET-branche . . . . .	30
3.5.3	Toepassingsvoorbeelden in de branche . . . . .	31
3.5.4	Visie van de rol van IT binnen de branche . . . . .	32
3.6	Conclusie . . . . .	33
<b>4</b>	<b>De vleesgroothandel</b>	<b>35</b>
4.1	Inleiding . . . . .	35
4.2	De vleesbranche . . . . .	35
4.3	De functies van de vleesgroothandel . . . . .	38
4.4	Trends in de vleesbranche . . . . .	39
4.5	Kansen en bedreigingen voor de vleesgroothandel . . . . .	39
4.5.1	Afnemers . . . . .	39
4.5.2	Nieuwe toetreders . . . . .	40
4.5.3	Substituten . . . . .	41
4.6	Informatietechnologie in de branche . . . . .	41
4.6.1	Reakties op de stelling . . . . .	42
4.7	Conclusie . . . . .	42
<b>5</b>	<b>De farmaceutische groothandel</b>	<b>43</b>
5.1	Inleiding . . . . .	43
5.2	De farmaceutische branche . . . . .	43
5.2.1	De produkten . . . . .	44
5.2.2	De groothandels . . . . .	45
5.2.3	De distributiestructuur . . . . .	45
5.2.4	Macht in de bedrijfskolom . . . . .	45
5.3	Functies van de groothandel . . . . .	47
5.4	Kansen en bedreigingen . . . . .	48
5.4.1	De producenten . . . . .	48
5.4.2	Nieuwe toetreders . . . . .	48
5.4.3	Substituten . . . . .	48
5.4.4	Afnemers . . . . .	49
5.4.5	Alternatieven . . . . .	49
5.4.6	De overheid . . . . .	50
5.5	De rol van informatietechnologie . . . . .	50
5.5.1	EDI . . . . .	50
5.5.2	Produktdatabases . . . . .	51
5.5.3	Overige projecten . . . . .	51
5.6	IT in de toekomst . . . . .	52
5.6.1	Uitbreiding van het dienstenpakket . . . . .	52
5.6.2	Gebruik van barcodes . . . . .	52
5.6.3	Beter gebruik van reeds beschikbare informatie . . . . .	53
5.6.4	Electronic Data Interchange . . . . .	53

5.6.5	Produkt Data Interchange . . . . .	53
5.7	Conclusie . . . . .	54
<b>6</b>	<b>Vergelijking van de branches</b>	<b>55</b>
6.1	Inleiding . . . . .	55
6.2	Branche-kenmerken . . . . .	55
6.3	Functies van de groothandel . . . . .	57
6.4	Ontwikkelingen, kansen en bedreigingen . . . . .	58
6.5	Informatietechnologie en IT-projecten . . . . .	60
<b>7</b>	<b>Conclusies</b>	<b>63</b>



# Hoofdstuk 1

## Inleiding

De groothandel is in veel bedrijfskolommen een onmisbaar distributiekanaal voor de fabrikant om zijn produkten naar zijn afnemers te brengen. Deze extra schakel brengt wel extra kosten met zich mee. Volgens Kotler [2] komt van iedere geconsumeerde dollar, 10 cent voor rekening van de groothandel. Mede door de economische ontwikkelingen, komen prijzen van produkten steeds meer onder druk te staan. En de groothandel brengt extra kosten met zich mee. Hij moet immers ook zijn brood verdienen!

Dit laatste wordt voor de groothandel steeds moeilijker. De klant stelt steeds hogere eisen met betrekking tot de logistieke prestaties van de groothandel. De leverbetrouwbaarheid moet omhoog, de levertijd moet omlaag, dit alles zijn voor de groothandel steeds strengere eisen. Hetgeen extra kosten met zich meebrengt om aan deze eisen te kunnen voldoen. Bovendien wordt de diversiteit in het produktassortiment steeds groter. Hetgeen een opwaartse druk op de voorraadkosten met zich meebrengt. De 10 cent “groothandelskosten” zullen eerder stijgen dan dalen.

Bovendien zorgen ontwikkelingen in logistiek en informatietechnologie ervoor dat de rol van de groothandel ter discussie staat. Immers logistieke dienstverleners kunnen de distributiefunctie van de groothandel overnemen. De producent besteedt de distributie uit en kan zijn klanten —via de logistiek dienstverlener— beleveren. Informatiesystemen zoals EDI (Electronic Data Interchange) maken het mogelijk dat afnemers automatisch bij producenten kunnen. Hierdoor wordt de groothandel als “orderverzamelaar” overbodig.

De hierboven geschetste ontwikkeling schetsen een zwart beeld voor de toekomst van de groothandel. De vraag is of deze ontwikkelingen inderdaad een bedreiging vormen voor de groothandel. Ook is het maar de vraag of dit voor alle branches geldt of niet. En als het niet voor alle branches geldt, welke onderliggende factoren bepalen deze verschillen? Spelen deze bedreigingen al op korte termijn of pas op de lange termijn?

Om deze —en nog meer— vragen te kunnen beantwoorden is door Prof. dr. ir. J.C. Wortmann in samenwerking met de ontwerpopleiding Logistieke besturingssystemen een onderzoek gestart. In dit onderzoek zijn verschillende branches onderzocht met betrekking tot kansen en bedreigingen voor de groothandel. Met name is aandacht besteed in de rol die informatietechnologie speelt in de toekomst voor de groothandel. Dit onderzoek heeft getracht de “nul-hypothese”, luidende “In de toekomst is de groothandel niet meer een handelaar in goederen, maar een groothandel in informatie. De groothandel wordt een makelaar in goederenstromen en een handelaar in informatiestromen”, te toetsen in verschillende branches.

Dit rapport beschrijft de resultaten van het groothandelonderzoek. Dit hoofdstuk gaat nader in op de probleemstelling, de onderzoeksvragen en de aanpak van het onderzoek. De volgende vier hoofdstukken gaan in op de vier onderzochte branches. In elk hoofdstuk wordt een branche behandeld. Tenslotte worden in hoofdstuk 6 de resultaten van de onderzoeken in de branches met elkaar vergeleken en worden verschillen verklaard.

## 1.1 De groothandel

Dit onderzoek gaat nader in op de toekomst van de groothandel. Maar wat is een groothandel nu eigenlijk? Kotler [2] omschrijft een groothandel als een onderneming die zicht voornamelijk richt op groothandelsactiviteiten. Groothandelsactiviteiten zijn activiteiten betreffende de verkoop van goederen en diensten naar diegene die de goederen en diensten kopen voor wederverkoop of voor bedrijfsmatig gebruik. Productie, grondstoffenwinning en agrarische activiteiten vallen buiten de groothandelsactiviteiten. Volgens Kotler worden groothandels in de keten gebruikt wanneer zij een of meer van de volgende functies efficiënter vervullen.

**Verkopen en promotie** De groothandel kan zijn verkopers gebruiken om een groter aantal afnemers te benaderen dan voor de producent alleen mogelijk is. Bovendien staat de groothandel dicht bij de klanten en wordt meer vertrouwd

**Inkopen en assortimentsopbouw** De groothandel kan de inkoopfunctie van de afnemers overnemen. De groothandel heeft meer verstand van goederen die aangeboden worden en kan een groot assortiment opbouwen, benodigd voor de afnemers.

**Bulk breaking** De groothandel kan in grotere hoeveelheden bestellen en zo meer macht uitoefenen op de producenten. Hierdoor kan de groothandel quantumkortingen realiseren

**Warehousing** Groothandels houden voorraad aan. Hierdoor kunnen voorraadkosten en risico's bij producenten en afnemers gereduceerd worden.

**Transport** Goederen kunnen snel bij de afnemers geleverd worden. De groothandel zit dicht bij de gebruikers dan de producent.

**Financiering en risico dragen** Groothandels financieren hun afnemers omdat zij krediet verlenen en financieren de producenten door garant te staan voor betaling. Bovendien dragen groothandels risico doordat de kosten te dragen van diefstal, beschadiging, verliezen en afwezigheid van goederen.

**Marktinformatie** Groothandels verschaffen informatie aan zowel producenten als afnemers omtrent nieuwe producten, bewegingen van concurrenten, prijsontwikkelingen etc.

**Management ondersteuning en advisering** Groothandelaren ondersteunen de detaillist door bijvoorbeeld het trainen van het verkoopteam van de detaillist, het helpen bij de layout en het opzetten van voorraadbeheerssystemen. Ze kunnen industriële klanten helpen door het geven van trainingen en technische service.

Het Economisch Instituut voor Midden en klein bedrijf geeft een systematische indeling van de functie van de groothandel. De belangrijkste functie van de groothandel is de handelsfunctie. De handelsfunctie is een brugfunctie tussen producent en afnemer doordat de

groothandel een orderstroom tot stand brengt tussen deze twee partijen. De groothandel overbrugt de verschillen tussen producent en afnemer op het gebied van plaats, tijd, hoeveelheid en hoedanigheid.

Naast de handelsfunctie verricht de groothandel ook zogenaamde functievervullende activiteiten. De functievervullende activiteiten zijn nodig om de handelsfunctie goed te kunnen uitvoeren. Er zijn drie groepen van functievervullende activiteiten [3]:

1. de communicatie in verband met de informatiestroom (commercieel en dienstverlenend);
2. de fysieke distributie en transformatie in verband met de goederenstromen (logistiek)
3. de betaling en krediet verlening in verband met de geldstroom (financieel)

Tabel 1.1 [3] geeft een overzicht van de handelsfunctie en activiteiten van een groothandel.

te transformeren verhoudingen c.q. condities		PRIJS			
		PLAATS	TIJDSTIP	HOEEVEELHEID	HOEDANIGHEID
HANDELSFUNCTIES (transactieniveau)	• orderstroom	transformatie van orders			
		• importeren • exporteren • nationaal-regionaal	• (economische) vooraadvorming	• collecteren • distribueren	• assortimentsvorming (breed, diep, consistent) • service
FUNCTIEVERVULLENDE ACTIVITEITEN (activiteitsniveau)	• informatiestroom	communicatie			
		• communicatiemiddelen • vertegenwoordigers • telex, telefax	• data-opslag • administratie • contracten	• informatie of dataverzameling en -verstreking	• promotie • bewerking van informatie • advisering
	• goederenstroom	fysieke distributie en transformatie			
		• vervoer • transport	• opslag • voorraad	• verzamelen • samenvoegen • verdelen • splitsen	• service • veredelen • sorteren • mengen • assembleren • verpakken
• geldstroom	betaling en kredietverlening				
	• betalingsverkeer • geldtransport	• kredietverlening	• incasso • betaling	• wisselen • kredietverlening • verzekering van betaling	

Tabel 1.1: functie van en functievervulling door de groothandel

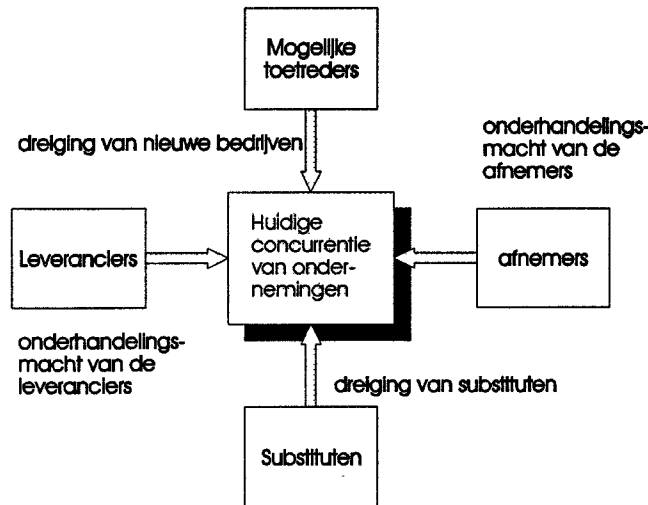
Bij dit onderzoek zullen de groothandels beschreven worden aan de hand van de functies van Kotler. Daarbij worden deze gegroepeerd in:

- de commerciële functie, dit betreft de functies verkopen en promotie, en inkopen en assortimentsopbouw;
- de logistieke functie, dit betreft de functies bulk-breaking, warehousing en transport;
- de financiële functie, dit betreft de functies financiering en risico dragen;
- de informatie functie, dit betreft de functies verstrekking marktinformatie, en management ondersteuning en advisering.



## 1.2 De omgeving van de groothandel

Dit onderzoek richt zich hoofdzakelijk op de omgeving van de groothandel en de veranderingen hierin die van invloed zijn op de rol van de groothandel in de toekomst. Met het concurrentiemodel van M.E. Porter [5] kan de omgeving van een bedrijf, in dit geval de groothandel, systematisch in kaart worden gebracht (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1: Het concurrentiemodel van Porter

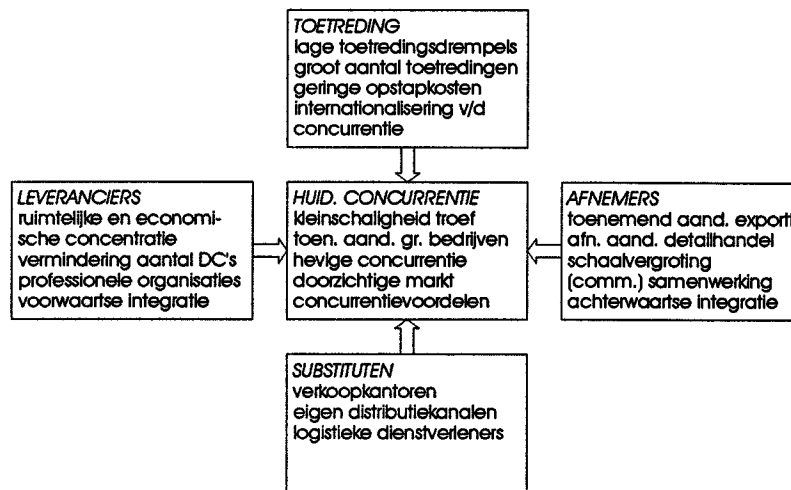
Porter onderscheidt vijf basisfactoren die de intensiteit van de concurrentie van een bedrijfstak bepalen. Deze krachten zijn:

- de rivaliteit tussen de bestaande ondernemingen (in dit geval de groothandels);
- de dreiging van substituten: de concurrentie van andere ondernemen die dezelfde functie kunnen vervullen als de ondernemer in kwestie (in dit geval zou men kunnen denken aan een logistiek dienstverlener die de distributiefunctie van een groothandel overneemt);
- de onderhandelingsmacht van afnemers;
- de onderhandelingsmacht van leveranciers;
- de mogelijke dreiging van nieuwe bedrijven die tot de sector van de desbetreffende onderneming willen toetreden.

Het EIM heeft voor de groothandel de vijf basisfactoren ingevuld (zie figuur 1.2). Aan de hand van deze invulling is het mogelijk voor de groothandel een aantal mogelijke bedreigingen te schetsen.

### Inkoopcombinaties

In diverse branches gaan afnemers een inkoopcombinatie vormen. Zo'n inkoopcombinatie vergroot de onderhandelingsmacht van de afnemers. Bovendien wordt zo de noodzaak voor een groothandel kleiner. Door schaalvergroting kan de producent rechtstreeks met de inkoopcombinatie handelen.



Figuur 1.2: Mogelijke bedreigingen voor de groothandel

### Logistiek dienstverleners

Producenten kunnen in plaats van een groothandel een ander distributiekanaal kiezen, namelijk de logistiek dienstverleners. Was voorheen een groothandel noodzakelijk wanneer het aantal afnemers voor een producent te groot werd, nu kan een producent bij inschakeling van een logistiek dienstverlener meer afnemers rechtstreeks beleveren dan zonder inschakeling van de groothandel mogelijk is. Met name producenten die een niet de groot aantal afnemers heeft en voorheen gedwongen was een groothandel in te schakelen, kunnen van de overstap naar de logistieke dienstverlener profiteren.

### Produktdatabases

Het is mogelijk om in de branche een produktdatabase op te zetten. Dit kan gebeuren door een initiatief van een groep afnemers of een speciaal hiervoor geschikte onderneming. Deze produktdatabases dienen vooral ter ondersteuning van de afnemers. Een afnemer kan aan de hand van een produktdatabase zelf zijn produktkeuze maken. Advies van de groothandel, waar kennis van produkten aanwezig is (de informatiefunctie), is niet meer nodig. Ook hier zien we dat functies van de groothandel door andere partijen worden overgenomen.

### Telecommunicatie (EDI en Videotex)

Door de ontwikkelingen op het gebied van de telecommunicatie wordt het mogelijk dat bedrijven op een gestructureerde en elektronische wijze informatie kunnen uitwisselen. Hierdoor kunnen bedrijfsprocessen (bijvoorbeeld bestellen van produkten) op een verregaande wijze geautomatiseerd worden. Het is de vraag wat voor een invloed heeft op het bestaansrecht van de groothandel. Aan de ene kant is het mogelijk dat de informatieuitwisseling buiten de groothandel om gaat verlopen. In dit geval kan weer een functie van de groothandel worden overgenomen door derden. Aan de andere kant kan de telecommunicatie ook een uitdaging zijn. De groothandel zorgt dat de "spin in het informatieweb" wordt en zo onmisbaar is in de informatieuitwisseling tussen producent en afnemer.

### 1.3 De toekomst van de groothandel

De bovenstaande ontwikkeling geven aan dat er op allerlei manieren aan de functies van de groothandel wordt “geknaagd” door zowel producent, als afnemer, als andere partijen. De grote vraag is dan ook hoe de toekomst van de groothandel eruit zal zien. Wat zal zijn rol zijn? Blijft de groothandel zich richten op goederenstromen of worden de informatiestromen belangrijk?

Dit onderzoek probeert een antwoord te vinden op al deze vragen en te kijken of deze ontwikkelingen gelden voor de groothandel in het algemeen of slechts voor groothandels in specifieke branches. Bovendien wordt gekeken naar onderliggende factoren die verschillen in branches proberen te verklaren.

### 1.4 Aanpak van het onderzoek

De onderzoeksvragen zijn in vier branches getoetst. De onderzochte branches zijn de volgende.

**Farmacie** In de farmaceutische bedrijfskolom worden geneesmiddelen vanaf producent naar de eindgebruiker (patiënt) gebracht. Deze bedrijfskolom wijkt af van een “traditionele” bedrijfskolom, in die zin dat de eindgebruiker —de patiënt— weinig invloed heeft op de uiteindelijke produktkeuze. De arts is diegene die de keuze van de eindgebruiker voor een belangrijke mate bepaalt. Bovendien lopen de geldstromen ook niet rechtstreeks van eindgebruiker naar de producent. Zorgverzekeraars en overheid zijn bij dit proces betrokken. In deze bedrijfskolom zijn dan ook zeer veel verschillende partijen betrokken, zoals producenten, groothandels, apothekers, artsen, zorgverzekeraars, overheid en patiënten. Deze branche staat al enige tijd in de belangstelling. De overheid vindt de kosten die voortvloeien uit de verstrekking van geneesmiddelen en de verzekering van patiënten te hoog. Vandaar dit in deze branche gezocht wordt naar nieuwe manieren van distribueren én betalen.

**Industriële toelevering** Deze branche kan zeer breed gedefinieerd worden. In principe vallen hier alle groothandels en/of toeleveranciers onder die aan een producent leveren. Dit kan een producent van kantoorartikelen zijn, maak ook bijvoorbeeld van computers. Binnen het kader van dit onderzoek gekeken is naar de industriële toelevering aan de “automotive” industrie.

**Vlees** De vleesbranche wijkt af van de andere onderzochte branches omdat de bron van de goederen die in de bedrijfskolom naar de consument stromen, uit de primaire sector komen. In de vleesbranche is het niet eenvoudig om de groothandel als tussenschakel eenduidig te kunnen aanduiden. Er zijn verschillende partijen die enkele groothandelsfuncties voor hun rekening nemen. In de kolom voor slachtkuiken- en kalkoenvlees is de verticale integratie zeer hoog. Diverse functies (zoals slachten, uitsnijden en groothandel) zijn vaak ondergebracht in één onderneming.

**Elektrotechnische toelevering** De elektrotechnische toelevering zou men een onderdeel kunnen noemen van industriële toelevering. Het belangrijkste verschil is dat de afnemers van de groothandel zich voornamelijk in de bouwwereld bevinden, de belangrijkste afnemers zijn installateurs en aannemers. Dit in tegenstelling tot industriële toelevering waar de afnemers voornamelijk producenten zijn. De elektrotechnische toelevering heeft betrekking op elektrotechnische componenten en licht.

In eerste instantie is elke branche onderzocht met behulp van een literatuurstudie. Hierdoor kon men de belangrijkste karakteristieken van de desbetreffende branche in kaart brengen en achterhalen welke partijen een rol spelen in de betreffende bedrijfskolom. Daarna zijn er in elke branche tenminste de volgende partijen geïnterviewd:

- een producent
- een groothandel
- een afnemer
- een informatietechnologie deskundige (“IT-goeroe”)

De resultaten van de literatuurstudies en interviews worden per branche gepresenteerd. Per branche worden de volgende punten behandeld:

- Algemene kenmerken van de branche: welke partijen spelen een rol en hoe liggen de machtsverhoudingen?
- Wat zijn ontwikkelingen in de branche. Wat zijn kansen en bedreigingen voor de groothandel?
- Welke rol speelt informatietechnologie in de branche. Welke projecten worden opgestart en door wie. Wat voor een gevolgen heeft dit voor de groothandel?
- Hoe zal de toekomst van de groothandel binnen de branche eruit zien? Welke rol zal informatietechnologie dan vervullen?



## Hoofdstuk 2

# De industriële groothandel

### 2.1 Inleiding

De industriële groothandel richt zich op industriële afnemers. Dit zijn afnemers die de goederen gebruiken als input voor hun productie. In deze branche valt op dat goederen van producenten soms (materieel) worden veranderd door de groothandel, terwijl het ook in toenemende mate voorkomt dat de industriële groothandel onder eigen verantwoordelijkheid producten maakt, of laat maken volgens eigen specificatie. Of en in hoeverre hier sprake is van een structurele ontwikkeling, hangt af van de samenwerking tussen producent en industriële groothandel.

De meest toonaangevende sector in de industriële groothandel, is de groothandel in kapitaalgoederen. Deze groothandel is gespecialiseerd in bepaalde typen afnemers, of georiënteerd op bepaalde technische toepassingen. Deze sector heeft niet alleen betrekking op investeringsgoederen, maar ook op verbruiksartikelen (kogellagers, bouten, moeren) of industriële consumptiegoederen (gereedschappen, takels, transportbanden).

De sector kapitaalgoederen blijkt een economisch belangrijke sector in Nederland. Zo bedroeg in 1985 het aantal ondernemingen in deze sector ongeveer 12% van het totaal aantal groothandels en het aantal arbeidskrachten 16% van het totaal aantal arbeidskrachten in de groothandel. [bron: CBS Produktiestatistiek Groothandel 1985]. De gemiddelde omzet per medewerker bedroeg fl. 350.000,- terwijl de gemiddelde omzet per medewerker over alle groothandels gelijk is aan fl. 913.000,-. Dit zou kunnen duiden op een overcapaciteit in de sector.

### 2.2 De branche industriële toelevering

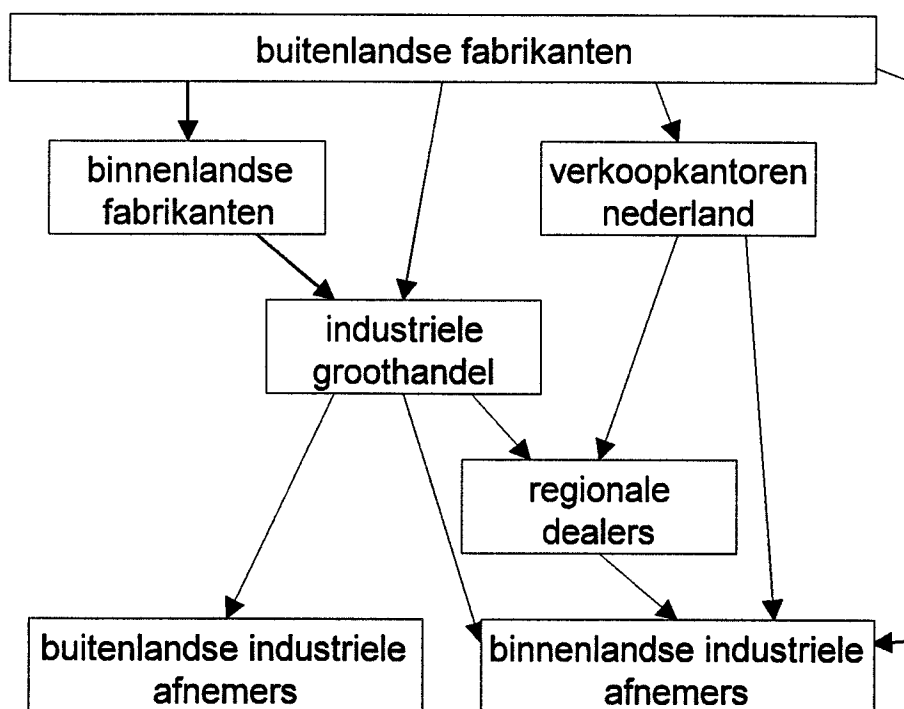
De industriële branche is zeer breed, met bedrijven in veel sectoren waar ontwikkelingen en eisen verschillend zijn. Voorbeelden van branches zijn de chemische branche, machinebouw, houtbranche, bouwbranche, elektronicabranche, metaalbranche en de doe-het-zelf branche.

Om extra inzicht te krijgen op het gebied van industriële groothandels zijn er aan ongeveer 40 bedrijven in verschillende sectoren een enquête verzonden.

Ten tweede werden er vijf interviews uitgevoerd: een afnemer, drie groothandels en een IT-deskundige. Hierbij is de scope van het onderzoek binnen deze branche beperkt tot bedrijven uit de sector van metaalproducten. Twee groothandels waren gespecialiseerd in be-

vestigingsmateriaal, de derde was groothandel in staalprodukten en voerde ook een breed assortiment aan bevestigingsmateriaal. De metaalproduktenindustrie telt circa 8000 ondernemingen die samen bijna 22 miljard omzetten. Er wordt een grote verscheidenheid aan produkten vervaardigd in een aantal grote en in zeer veel kleine en middelgrote bedrijven. Ongeveer de helft van de omzet in de bedrijfstak bestaat uit intermediaire leveringen (leveringen aan andere bedrijven binnen Nederland). Met name de bouw is in deze belangrijk. Overigens wint de laatste jaren de industriële toelevering sterk aan belang. Slechts 3% van de omzet vindt haar weg rechtstreeks naar de consument. Ongeveer éénderde van de omzet wordt geëxporteerd, voornamelijk naar België en Duitsland. In 1992 bedroeg de omzet per arbeidsjaar ongeveer fl. 224.800,- de brutowinst per arbeidsjaar fl. 113.800,- en de handelsomzet bedroeg 7,0% van de omzet.

De distributiestructuur of wel de bedrijfskolom van de industriële groothandel wordt in figuur 2.1 weergegeven. Deze figuur laat zien dat het overgrote deel van de produkten van de industriële groothandel wordt betrokken bij buitenlandse producenten, omdat goederen voor de industrie niet in voldoende mate worden voortgebracht in Nederland. De industriële groothandel heeft dus een importerende functie.



Figuur 2.1: De distributiestructuur van de industriële toelevering

### Een eerste verkenning van de branche

Van de 40 bedrijven die de enquête hebben ontvangen, zijn er 9 die gereageerd hebben. De branches waarin de klanten en leveranciers van de betreffende groothandels opereren zijn: (1) Metaal verwerkende industrie en machinebouw, (2) Bouwmarkten/ doe-het-zelf branche, (3) Chemie, automobiel, installatie+onderhoud, bouw, gezondheidszorg, (4) Chemie/techniek,

(5) Bouwsector, (6) Rijwielbranche, (7) Bouw, (8) Hout en bouwmaterialen en (9) Chemische industrie en kunststoffen. Een samenvatting van de antwoorden wordt in tabel 2.1 weergegeven.

<i>Vraag</i>	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
Heeft u een kredietfunctie mbt uw klanten?	9	0
Voert u het ingaand transport zelf uit?	4	7
Voert u het uitgaand transport zelf uit?	6	5
Kent u het afnamepatroon van klanten?	8	2
Maakt u een eigen catalogus?	5	4
Wordt voorlichting naar de klanten mbt produkten belangrijker?	7	2
Heeft u eigen service afdeling?	4	5
Merkt u dat tegenwoordig meer direct tussen afnemer en leverancier wordt onderhandeld?	4	5
Wordt er meer direct geleverd door leveranciers aan klanten?	1	8

Tabel 2.1: Samenvatting antwoorden enquête

Hierbij is te merken dat alle groothandels een kredietfunctie uitvoeren, maar deze functie wordt in het algemeen niet als belangrijk voor de klanten beschouwd. Het uitgaande transport wordt vaker zelf uitgevoerd dan het ingaande transport, maar in het algemeen wordt het transport deels zelf uitgevoerd. Het afnamepatroon van klanten is voor de meeste groothandels bekend. De informatieverstrekkende functie wordt steeds belangrijker, slechts volgens twee groothandels in de chemiesector wordt de voorlichting naar de klanten niet belangrijker. Vier van de bedrijven merken dat nu meer directe onderhandeling tussen afnemers en leveranciers bestaat, maar acht van de negen bedrijven denken dat er niet méér direct geleverd wordt door leveranciers aan klanten.

Wat betreft de wijze van orderafhandeling gebruiken 2 bedrijven EDI, 9 bedrijven fax, 3 bedrijven modem, 9 bedrijven telefoon en 3 bedrijven anders. Fax en telefoon wordt door alle groothandels gebruikt. Het gebruik van EDI is nog zeer beperkt.

Andere belangrijke opmerking is dat het assortiment zeer breed is in de meeste groothandels, maar de trend voor alle groothandels (met uitzondering van één) is desondanks toch een toename van het assortiment.

## De afnemers

Uit gesprekken met industriële afnemers en groothandels blijkt dat van groothandels voornamelijk produkten worden betrokken met een lage waarde. Produkten met een hogere waarde worden veelal rechtstreeks betrokken van een producent, vanwege de lagere prijs en kortere communicatielijnen. Uit een interview met de afnemer bleek dat zelfs een eventueel nationaal verkoopkantoor wordt gemeden, omdat die slechts een doorgeefluik is naar de producent. Produkten die betrokken worden van groothandels zijn voornamelijk bevestigingsmaterialen en staalprodukten. Andere produkten zijn bijvoorbeeld banden die door de groothandel worden gemonteerd op velgen.



Dit onderzoek is vooral gericht op de branche van bevestigingsmaterialen. De reden van de geïnterviewde afnemer om levering via de groothandel te laten geschieden zijn de volgende:

- groot aantal producenten;
- kleine zendingen;
- veel administratieve handling;
- veel beheerslast bij planning;
- kwaliteitscontroles.

Oorspronkelijk heeft men zelf de materialen ingekocht. Nu gaat levering via de groothandel, die moet leveren tegen dezelfde prijzen als bij zelfstandige uitoefening, maar hier boven een extra toeslag krijgt. De functies die de betreffende groothandel voor deze afnemer uitoefent zijn:

- inkoopfunctie: het afsluiten van contracten met toeleveranciers,
- magazijnfunctie: het op voorraad houden van de voorraad van de afnemer,
- administratieve functie: het afwickelen van orders met producenten,
- controle functie: het doen van kwaliteitscontroles,
- informatiefunctie: het adviseren van de afnemer over oplossingen van bevestigingsproblemen,
- materiaalcoördinatiefunctie: het bijhouden van de behoefte en daadwerkelijk aanleveren van gewenste materialen met behulp van productieplanning.

Voor de geïnterviewde afnemer heeft dit tot voordeel dat men niet meer voor 115 leveranciers contracten hoeft af te sluiten en het administratieve traject hoeft te doen. Deze leveranciers worden nu gerepresenteerd door één groothandel waaraan geen bestelorders hoeven te worden vrijgegeven omdat eenvoudigweg de planning van de afnemer wordt doorgegeven. Bovendien heeft deze groothandel meer kennis op het gebied van bevestigingsmaterialen, die gebruikt kan worden bij ontwikkeling van nieuwe producten en het efficiënter maken van bestaand produktiewijzen door goedkopere oplossingen te bedenken voor bevestigingsproblemen. Het aantal toeleveranciers zal in de toekomst waarschijnlijk minder kunnen zijn vanwege standaardisatie van het te gebruiken materiaal. Dit proces gaat echter langzaam, zodat de groothandel haar functie als knooppunt in de distributiestructuur nog wel even behoudt.

## De groothandels

Wij hebben drie groothandels geïnterviewd. Één groothandel is een technische handel en agent in speciale bevestigingsmaterialen, de tweede is een onderneming met standaardproducten en een groot assortiment en de derde is een metaalgroothandel die veel waarde toevoegt aan zijn producten door het uitvoeren van bewerkingen.

## 2.3 De functies van de groothandel

### 2.3.1 De commerciële functie

#### Verkoop en promotie

Verkoop en promotie wordt door de drie bedrijven actief gedaan. Een groothandel promoot nieuwe produkten bij de advisering over te gebruiken materiaal aan klanten. De tweede groothandel promoot nieuwe standaardprodukten door middel van beurzen, mailings en gerichte bezoeken. De derde groothandel promoot nieuwe artikelen en adviseert klanten. De marketing afdeling houdt zich bezig met het vaststellen van voorwaarden richting de klant en de communicatie met klanten. Er wordt speciale aandacht besteed aan de wensen van de klanten. De derde groothandel is een trendsetter voor staalartikelen: zij brengt artikelen en ideeën op de markt die andere groothandels straks gaan gebruiken. Deze groothandel gebruikt een prijsinformatiesysteem als marketing instrument.

#### Inkoop en samenstellen assortiment

De eerste groothandel heeft de inkoopfunctie van verschillende afnemers overgenomen en sluit zelf contracten met producenten en houdt de voorraad aan in eigen magazijn totdat de afnemer de materialen nodig heeft. De tweede groothandel heeft een zeer breed assortiment van standaardmaterialen, dat ontstaan is uit de historie en steeds wordt bijgewerkt aan de hand van nieuwe eisen uit de markt. Bovendien wordt een eigen label aangehouden. De derde groothandel koopt op basis van klantenwensen bij zo'n 900 leveranciers in. De groothandel vervult de inkoopfunctie voor haar afnemers. Deze groothandel werkt aan produktinnovatie in samenwerking met leveranciers: de groothandel analyseert de markttrends en geeft dit door aan leveranciers om nieuwe produkten te ontwikkelen. Als een leverancier een bepaald artikel ontwikkelt op bestelling van de groothandel, dan krijgt de groothandel vaak een bescherming om dat artikel gedurende bepaalde tijd (2 tot 3 jaar) als enige te mogen verkopen.

Een trend in de markt voor metaalprodukten (volgende de derde groothandel) is dat steeds meer op maat wordt besteld. Er is een ontwikkeling in transformatie van produkten door de groothandel op basis van klantenwensen. De klantspecifiek bestelde artikelen waren 50 jaar geleden 5%, nu is dat percentage 25%. Het assortiment wordt op klanten afgestemd.

### 2.3.2 De logistieke functie

Warehousing en logistiek is bij de drie groothandels een belangrijke functie. De producenten zijn geografisch sterk verspreid. Veel grote producenten zitten in het Verre Oosten of in Duitsland waar grote series van één produkttype worden gemaakt. Deze producenten willen alleen grote zendingen afleveren en zijn niet geïnteresseerd in directe leveringen aan afnemers. Het directe contact tussen producenten en afnemers beperkt zich dus tot hele grote partijen. In de metaalbranche gaat ongeveer 70% rechtstreeks, maar dit percentage neemt af. Een andere uitzondering vormen producenten die gespecialiseerd zijn in een bepaalde branche zoals de automobielandustrie. Eén producent in deze branche doet veel directe leveringen aan afnemers omdat het aantal afnemers beperkt is.

De warehousingfunctie is eveneens belangrijk. Twee groothandels bieden 2-bin aanvulsystemen aan voor bepaalde afnemers. Afnemers zijn geïnteresseerd in het afstoten van de inkoop- en magazijnfunctie van bevestigingsmaterialen vanwege het kleine gedeelte van de omzet en het grote gedeelte van het volume. Bij één afnemer geldt bijvoorbeeld dat de gebruikte

hoeveelheid bevestigingsmaterialen 1,5% van de omzet bedraagt en 40% van het aantal onderdelen. De afnemers wensen bevestigingsmaterialen in de exact benodigde hoeveelheden aangeleverd te krijgen (met uitzondering van bulk producten). De rol van de groothandel in transformatie van verpakkingshoeveelheden speelt dus een belangrijke rol. De groothandel kan in tegenstelling tot de producent snelle leveringen garanderen (binnen 24 uur). Als gevolg van de lage waarde van de producten voor de afnemer geldt dus dat de logistieke functie erg belangrijk is. Bovendien wordt de inkoop- en magazijnfunctie van afnemers overgenomen. De derde groothandel houdt 100.000 artikelen op voorraad voor haar afnemers.

Een belangrijke aspect van deze groothandel is dat afnemers vaste hoeveelheden op vaste tijdstippen willen hebben. De leveranciers kunnen dit niet aanbieden (ze werken met grote hoeveelheden en lange levertijden). Men wil de produktieplanning van haar afnemers koppelen aan het informatiesysteem van de groothandel om het JIT principe naar afnemers te kunnen realiseren, maar dit is nog slechts een wens en wordt nog niet toegepast.

Deze groothandel regelt ook zelf het transport naar klanten met speciale vrachtwagens. Men voert bewerkingen uit volgens specifieke klantenwensen. Een trend in de markt is om meer producten op maat te bestellen en daar sluit dit bedrijf goed bij aan. Het Service Center vervaardigt op maat gesneden plaatstaal en geslit bandstaal. De banden en platen kunnen op maat worden geleverd in tal van uitvoeringen volgens internationale normen en nauwkeurige toleranties.

### 2.3.3 De financiële functie

Alle groothandels bieden aan hun klanten een financieringsmogelijkheid, maar de financiële functie van de groothandel is niet belangrijk. Standaard geldt voor producten een betalingstermijn van 30 dagen. Een groothandel geeft aan haar klanten een krediet van 30 dagen, maar normaal wordt het 40 dagen. Voor heel grote klanten wordt de krediet termijn ongeveer tussen 60-90 dagen.

### 2.3.4 De informatie functie

Deze functie is naast de logistieke functie de belangrijkste. Door de enorme variëteit aan materialen zijn er eindeloos veel oplossingen mogelijk voor een bevestigingsprobleem. Een afnemer heeft niet altijd zicht op de mogelijke oplossingen die aanwezig zijn. Een groothandel heeft hierin een belangrijke bestaansreden gevonden. Haar voornaamste taak is advisering aan klanten over te gebruiken bevestigingsmaterialen en beschikbare technieken. Er wordt dan aandacht geschonken aan zowel technische als logistieke criteria (bv. levertijd). Ook de tweede groothandel heeft een duidelijke adviesfunctie aan klanten. Het verschil met de eerste is de toepassing van bestaande producten, terwijl de andere groothandel nieuwe producten speciaal voor een klant ontwerpt. Deze klant krijgt vervolgens het alleenrecht voor dit produkt. De tweede groothandel ontwerpt ook producten maar neemt die vervolgens op in het assortiment. De derde groothandel heeft ook een materiaaldeskundige in dienst die de klanten adviseert over materialen en materiaaltoepassingen.

De drie bedrijven bieden dus hulp bij de produktkeuze van de afnemer. De hulp door de eerste groothandel is echter klantspecifieker dan de hulp van de tweede. Als afnemers zelfstandig willen zoeken naar een geschikt produkt, moeten zij aan informatie over het aanbod van de markt komen. De tweede groothandel voorziet hierin middels het uitgeven van een

catalogus met produktinformatie. Deze catalogus wordt zelfs als standaard binnen de branche gehanteerd. Men biedt deze catalogus eveneens aan op diskette en in de toekomst op CD-ROM met plaatjes (computer aided catalog publishing). Binnen de catalogus kan men zoeken op specificaties zoals DIN norm. De eerste groothandel heeft haar eigen database opgebouwd, waarin ze zelf kan zoeken naar producten en bijbehorende producenten bij ingeven van bepaalde specificaties. De derde groothandel levert veel informatie aan klanten. Kennis over producten en toepassingen is aanwezig bij de afdeling Verkoop en de produktiespecialisten. Men geeft ook een boek met produktdocumentatie uit dat in de metaalbranche als standaard geldt. Bovendien worden de klanten drie maal per jaar geïnformeerd door middel van een blaadje over producten, metaaltoepassingen en eigenschappen.

Een nieuwe vorm van serviceverlening door de derde groothandel is de prijzendiskette. Met dit gebruikersvriendelijke systeem kunnen klanten met behulp van hun computer snel beschikken over een overzicht van het totale leveringspakket van de groothandel. Het is mogelijk om produktspecifieke informatie op te vragen. Daarbij verschijnt bij een aantal producten een afbeelding op het scherm, zodat het duidelijk is om welke producten het gaat. De klanten zijn wat betreft assortiment en prijzen volledig op de hoogte. De klanten krijgen minimaal 5 keer per jaar de nieuwste versie. Door de prijzendiskette kan de klant beschikken over uitvoerige informatie zoals brutoprijzen, diameters, dikten en gewichten. Het programma is zo ontwikkeld dat de klant vanaf nu makkelijker bestellingen en aanvragen kan plaatsen. In het programma zijn namelijk bestel/offerte-formulieren opgenomen, die eenvoudig per fax kunnen worden gestuurd.

Een andere vorm van informatie is de mogelijkheid tot tracking en tracing. Tracing is het traceren van de herkomst van een produkt, terwijl tracking inhoudt dat men bijhoudt waar producten zijn gebleven. Vooral op het gebied van bevestigingsmaterialen kan deze functie erg belangrijk zijn. Een producent die ontdekt dat een bepaalde serie bevestigingsmaterialen uit een verkeerde kwaliteit materiaal is gemaakt, zal zijn producten terug willen halen van afnemers. Indien een afnemer producent is van liften of vliegtuigen zullen de belangen groot zijn. Alle groothandels bieden de mogelijkheid tot tracking en tracing. Twee groothandels kunnen certificaten bewaren van bepaalde zendingen. Een groothandel gebruikt barcodes en zal in de toekomst tot meer in staat zijn op dit gebied. De derde groothandel doet ook aan tracking en tracing voor producten die herkenbaar zijn. De voorraadbeheersing moet ervoor zorgen dat producten die snel verouderen op FIFO volgorde worden geleverd.

### **Management services**

Management services vinden plaats in de vorm van het uitvoeren van de inkoopfunctie en magazijnfunctie van afnemers. Een groothandel bezoekt bedrijven om te adviseren over toepassing van materialen en toepassing logistieke oplossingen voor aanvoer van materialen. Men is actief op het vereenvoudigen van het bestelproces. Bij de diskette met produktinformatie wordt tevens een module aangeboden voor transmissie via datacommunicatie van orders. Bedrijven kunnen stand alone een order op hun computer invoeren en met een druk op de knop het bericht verzenden naar de computer van deze groothandel. Vervolgens wordt dan automatisch een pick-order en paklijst uitgedraaid. Klanten die een computersysteem hebben dat automatisch orders uitdraait kunnen van deze groothandel een importmodule krijgen, zodat dit bericht automatisch geïmplementeerd wordt en doorgezonden naar de groothandel. Het bestelproces is dan volledig geautomatiseerd. Zoals gezegd biedt een andere groothandel

een vergelijkbare dienst aan.

Deze verbinding doet sterk denken aan EDI maar is niet hetzelfde. Het formaat van de berichten is wel in EDI-orderformaat. De betreffende groothandel heeft immers EDI verbindingen met grotere klanten en de andere berichten kunnen dan eenvoudig op het bestaande systeem ingevoerd worden. Met de aangeboden module is het niet mogelijk om berichten naar klanten terug te zenden. In de toekomst is dit wel mogelijk en kunnen orderbevestigingen, offertes, elektronische pakbonnen en prijswijzigingen worden doorgezonden naar afnemers. Men biedt de beschreven verbinding die veel weg heeft van EDI aan omdat de drempel om gebruik te gaan maken van EDI te hoog is voor vele afnemers.

De derde groothandel heeft een sterke kwaliteitscontrole. Door een kwaliteitsborgingstelsel probeert men fouten vóór te zijn. Het streven naar kwaliteit is bevestigd door het verkrijgen van het ISO 9002 certificaat. De orderafhandeling bij dit bedrijf vindt plaats met EDI, fax, modem, telefoon en mondeling/schriftelijk.

## 2.4 Ontwikkelingen voor industriële groothandels

Steeds meer bedrijven besluiten om zich te concentreren op hun kernactiviteiten. Voor de activiteiten die daar niet toe behoren, worden betrouwbare partners gezocht. Er wordt vaak besloten om

- voorraden van indirecte en/of niet-productiegebonden artikelen te elimineren c.q. te reduceren;
- met minder leveranciers zaken te gaan doen;
- (interne) distributiefuncties door de leverancier te laten verzorgen;
- administratieve processen m.b.t. bestellingen (afroepen) en facturen tezamen met de geselecteerde leveranciers verregaand te automatiseren;
- alle afspraken met de geselecteerde leveranciers in informele contracten, met een zekere geldigheidsduur, vast te leggen.

Daardoor kan worden bespaard op de financieringskosten van de voorraden en op de personele kosten bij Inkoop/Verwerving, de Goederenontvangst, het Magazijn en de (interne) Distributie, alsmede bij de Financiële Administratie.

De volgende diensten worden door veel industriële groothandels uitgevoerd:

- het aanhouden van een groter assortiment aan produkten;
- het ter beschikking stellen van produktkennis voor het geven van adviezen over assortimentsbeheer en alternatieve produkten;
- het inkopen van specifieke produkten op klantenorder c.q. specificatie;
- het geheel of gedeeltelijk overnemen van de voorraadhoudende functie;
- het verpakken en uitsorteren op specificatie van de (interne) klant, project of werk;
- het frequenter (dagelijks) en in kleinere hoeveelheden uitleveren;

- her afleveren op alle gewenste adressen;
- dagelijkse levering door geheel Nederland via een landelijk distributienetwerk;
- een continue bereikbaarheid voor spoedleveringen (overdag, 's nachts, in het weekend);
- facturering per (interne) klant, project of werk;
- compleet produkt met een compleet probleemoplossing aanbieden.

## 2.5 Kansen en bedreigingen

Traditioneel wordt een groothandel continu in haar positie bedreigd omdat een verwijdering van een schakel in de keten al snel tot flinke besparingen leidt. Voorgaande of volgende schakels nemen graag de marge van deze schakel over. Een groothandel moet dus een waarde toevoegende functie hebben. Aan de hand van het model van Porter wordt nu bekeken wat de kansen en bedreigingen voor de groothandel van bevestigingsmaterialen kunnen zijn.

### 2.5.1 Onderhandelingsmacht leveranciers

In de bekeken branche blijken de leveranciers nog steeds voornamelijk geïnteresseerd te zijn in het maken van grote series/charges. Bovendien zijn er veel afnemers in de branche zodat het voor de producent nog steeds niet aantrekkelijk is om rechtstreeks naar alle afnemers te leveren. Alleen de allergrootste afnemers doen rechtstreeks zaken met de producenten, de kleine afnemers blijven via de groothandel gaan. Bovendien is het voor produkten met een lage waarde niet aantrekkelijk om een speciaal verkoopkantoor te openen.

### 2.5.2 Onderhandelingsmacht afnemers

De afnemers zijn in de bekeken branche veelal geïnteresseerd in het op tijd krijgen van de juiste produkten. Aangezien de producenten veelal in het (verre) buitenland zitten, is de levertijd een belangrijk inkoopcriterium. Bovendien kan de groothandel van dienst zijn bij het leveren van oplossingen voor bevestigingsproblemen. Doordat bedrijven zich steeds meer op hun core-business richten, is er voor de groothandel de mogelijkheid om waarde toe te voegen aan hun assortiment door het uitvoeren van extra bewerkingen.

### 2.5.3 Substituten

De geïnterviewde bedrijven gaven aan dat er tot nu toe geen logistieke dienstverleners op de markt zijn verschenen die de functie van de groothandel dreigen over te nemen. Dit komt voornamelijk doordat veel produkten op het laatste moment door de afnemers ingekocht worden: pas op het laatste moment wordt bekeken wat voor bevestigingsmateriaal er nodig is. De voorraadfunctie en het hebben van een breed assortiment zijn dus erg belangrijk. Logistieke dienstverleners richten zich meer op bedrijven waarmee ze langlopende relaties op kunnen bouwen. Op een ander vlak komen wel substituten: diverse staalprodukten worden vervangen door kunststof produkten. Hierdoor kan de staalmarkt in omvang afnemen. Een groothandel speelt hierop in doordat het een filiaal heeft dat gespecialiseerd is in kunststof produkten.

#### 2.5.4 Dreiging bestaande/nieuwe concurrenten

Zoals gezegd is het belangrijkste criterium voor de afnemers het snel (uit voorraad) kunnen leveren van de benodigde produkten. De kans dat er bij in het buitenland gevestigde bedrijven ingekocht gaat worden, is dus niet erg waarschijnlijk. De kans bestaat natuurlijk wel dat buitenlandse concurrenten Nederlandse vestigingen gaan openen, maar dat is tot nu toe niet (op grote schaal) gebeurd. Twee van de drie door ons geïnterviewde bedrijven mogen als (één van de) marktleiders beschouwd worden. Zij hebben dus een stevige basis en zullen niet zo snel getroffen worden door nieuwe concurrenten.

### 2.6 De informatiefunctie en de rol van informatietechnologie

Voor de industriële groothandel liggen grote kansen om extra toegevoegde waarde te creëren bij de functievervullende activiteiten met betrekking tot de informatiestroom. Dit betreft zowel de commerciële als dienstverlenende informatie. Voor de industriële groothandel kan gedacht worden aan een elektronische catalogus, elektronische bestelsystemen, klanteninformatiesystemen, advisering en promotie.

In de branche van industriële toelevering zijn de logistieke prestaties erg belangrijk. Afnemers wensen hun componenten aangeleverd te krijgen aan de produktielijn op het moment dat ze nodig zijn, en niet eerder of later. Om aan de logistieke prestaties te kunnen voldoen, is een goede communicatie vereist tussen afnemer en producent. De groothandel dient hierbij als intermediair en zal dan ook geïnvesteerd moeten hebben in EDI, om snel en betrouwbaar te kunnen leveren. De groothandel kan zelf bestellen via EDI bij haar leveranciers in het buitenland, en kan met behulp van de planning van de afnemer (verkregen via EDI) de toekomstige behoefte van deze afnemer bepalen. De mogelijkheid bestaat natuurlijk dat grote afnemers direct bij de fabriek gaan bestellen via EDI. Dit kan alleen vermeden worden als de groothandel meer service kan bieden dan de producent. Verwijdering van een schakel in de keten kan immers een aanzienlijke kostenbesparing opleveren.

De groothandel heeft als voordeel, dat ze de beschikking heeft over meerdere leveranciers, ze heeft een diepte in het assortiment. Door de produktinformatie elektronisch op te slaan, kan de afnemer geholpen worden bij de keuze van een nieuwe component. Door opgave van de specificaties, zou het dan mogelijk moeten zijn om de verschillende alternatieven boven tafel te krijgen.

Tegenover de leverancier heeft ze het voordeel dat ze over meer afnemers beschikt. De industriële groothandel heeft zodoende een beter beeld van de markt. Door het doorgeven van kengetallen van afzet van categorieën produkten, kan ze een waardevolle informatiebron zijn voor de producent. De breedte van het assortiment van de groothandel verbetert nog eens de marktkennis, omdat ook andere categorieën van produkten worden verhandeld.

Uit de interviews die uitgevoerd zijn bij de groothandels, blijkt dat deze zich duidelijk bewust zijn van de adviserende functie die voor hen is weggelegd. De toegevoegde waarde voor de afnemer is duidelijk aanwezig. Bovendien hebben twee groothandels een goede catalogus die gedeeltelijk is vastgelegd op diskette en in de toekomst vastgelegd zal worden op CD-ROM. Klanten kunnen produkten zelf zoeken met behulp van deze middelen. De kans dat klanten vervolgens zelf rechtstreeks bij de producent gaan bestellen, is niet zo groot vanwege de logistieke bezwaren hiervan bij deze produkten.

Logistieke prestaties zijn erg belangrijk. Afnemers wensen hun componenten aangeleverd te krijgen aan de productielijn op het moment dat ze nodig zijn, en niet eerder of later. Om aan de logistieke prestaties te kunnen voldoen, is een goede communicatie vereist tussen afnemer en producent.

De bezochte groothandels verschilden sterk in de mate van automatisering op dit gebied. Een groothandel werkt met EDI naar klanten en leveranciers, en biedt overige klanten een systeem aan om automatisch bestellingen te genereren. Een andere groothandel werkt niet met EDI maar krijgt van bepaalde afnemers een productieplanning, zodat men zelf de behoefte van de afnemer ziet en bij kan vullen. Twee groothandels werken met 2-bin systemen met een aantal afnemers. De derde groothandel maakt gebruik van EDI, maar ze gebruiken dit systeem nog te weinig. Een voorwaarde voor het gebruik van EDI met leveranciers is het op elkaar afstemmen van de verschillende pakketten en dan voornamelijk de artikelcodering. Momenteel is er nog lang geen uniformiteit op dit gebied. Deze groothandel verwacht dat het nog zeker 5 jaar zal duren voordat dit eenmaal gerealiseerd is, en wacht op initiatieven van de branchevereniging om voor universele codering te zorgen. Men gebruikt op dit moment EDI met slechts twee leveranciers en 10 klanten voor het plaatsen van bestellingen (niet voor bijvoorbeeld automatische facturering). Veel klanten en leveranciers vinden EDI nog te duur en ze zien de mogelijke voordelen van de toepassing van EDI (minder fouten, sneller bewerking van informatie) niet. In de toekomst wil deze groothandel EDI toepassen met meer leveranciers en klanten en voor meer functies (bijvoorbeeld voor het genereren van picklijsten in het magazijn op het moment dat een order binnenkomt). Men heeft al wel contact gezocht met pakketleveranciers om, in samenwerking met hun, standaard EDI-functies in te laten bouwen in pakketten die momenteel op de markt zijn. Dit zijn een viertal toonaangevende pakketten, veelal CAD/CAM-pakketten.

De productieplanning van afnemers wordt nog niet doorgegeven aan producenten, omdat deze afnemers slechts verantwoordelijk zijn voor een klein gedeelte van de afzet van de producent. Het voorspellen van de vraag van afnemers is erg moeilijk.

Om de tijd die nodig is met ontvangst- en verzendcontrole te beperken, alsmede de controle op de voorraadniveaus, biedt scanning van streepjescode een goede oplossing. Een groothandel is op dit gebied al lang actief, een ander start hier op korte termijn mee. De derde groothandel heeft ook een barcodering systeem getest. De verwachting is dat het op korte termijn alleen toegepast zal worden voor de interne logistieke stroom, en nog niet in de relatie met klanten en/of leveranciers.

Tracking en tracing wordt steeds belangrijker. Gegeven de hoge kwaliteitseisen en mogelijke schadeclaims, kan het heel goed voorkomen dat een producent van een bepaald bevestigingsmateriaal dat gebreken vertoont in een bepaalde productieserie, deze producten terug wil halen. Ook andersom, in het geval van traceren van de herkomst van een onderdeel kan dit erg belangrijk zijn. De mogelijkheid tot tracking en tracing kan in deze tijd waarin de nadruk op kwaliteit zeer sterk is, een sterk marketingwapen zijn. In tegenstelling tot een aantal jaren geleden, worden kwaliteitsgebreken aan producten niet verborgen gehouden, maar juist verholpen door het terughalen van bepaalde productieseries.

Op het gebied van tracking en tracing zijn weliswaar ontwikkelingen zichtbaar bij de bezocht groothandels, maar het is in de praktijk op dit moment niet mogelijk om van alle uitgaande producten bij te houden waar ze zijn gebleven. De afnemer en de groothandel



kunnen in de meeste gevallen wel nagaan waar bepaalde produkten vandaan komen (tracing). Alle groothandels zijn bezig om een systeem voor tracking en tracing op te zetten, al is het bij een groothandel wat minder geautomatiseerd

## 2.7 Conclusie

Uit het onderzoek is gebleken dat in de bekeken branche de dreiging van uitschakeling van de groothandel momenteel niet groot is. Doordat de produkten veelal een lage waarde vertegenwoordigen en toch een groot aandeel in de goederenstroom hebben, zijn de afnemers niet geneigd om de produkten zelf op voorraad te houden. Omdat de bevestigingsmaterialen vaak pas op het laatste moment besteld worden, verwachten ze van de leveranciers wel dat de produkten snel worden geleverd, met een hoge kwaliteit. Doordat veel producenten in het buitenland zitten, is het vaak niet interessant om de produkten daar te kopen. De producenten zijn voornamelijk geïnteresseerd in het draaien van grote partijen/charges. Voor hen zijn de individuele afnemers veelal te klein. In de metaalbranche gaat zoals gezegd 70% van de omzet rechtstreeks tussen producent en (grote) afnemer. In de afgelopen jaren is dit percentage aan het dalen. De groothandel zal door het brede assortiment en de voorraadfunctie voorlopig nog wel als intermediair tussen producent en industriële afnemer blijven fungeren.

De functie van de groothandel zal voorlopig ook niet worden overgenomen door logistieke dienstverleners. Zij richten zich op langdurige samenwerkingsverbanden met een klein aantal partijen, en zijn niet geïnteresseerd in veel kleine klanten, die op korte termijn hun spullen willen hebben.

De bezochte groothandels zijn wel bezig om hun eigen toegevoegde waarde te verhogen; enerzijds door het leveren van meer produktinformatie en produktkennis en het doen van produktinnovaties, anderzijds door het uitvoeren van extra bewerkingen (slitten, snijden, . . .).

De rol van informatietechnologie neemt ook in deze branche toe. We hebben gezien dat de twee grote bedrijven die we interviewden zelf bezig waren met bijvoorbeeld elektronische produktcatalogi en (het opzetten van) EDI-projecten. Deze twee bedrijven lopen in hun branche voorop op dit gebied. Veel afnemers gebruiken voor de kleine produkten geen gedetailleerde plannings en hun bestellingen komen dus meestal gewoon via fax binnen bij de groothandel.

Centrale databases worden momenteel niet opgestart. Door het brede scala aan afnemers is er momenteel ook geen uniforme artikelcodering. De branchevereniging is wel bezig om dit te realiseren, maar voorlopig is dat nog niet zover. Door de toepassing van tracking en tracing neemt het belang van informatietechnologie extra toe in deze branche, maar bij de gesproken bedrijven (marktleiders!) staat dit nog in de kinderschoenen.

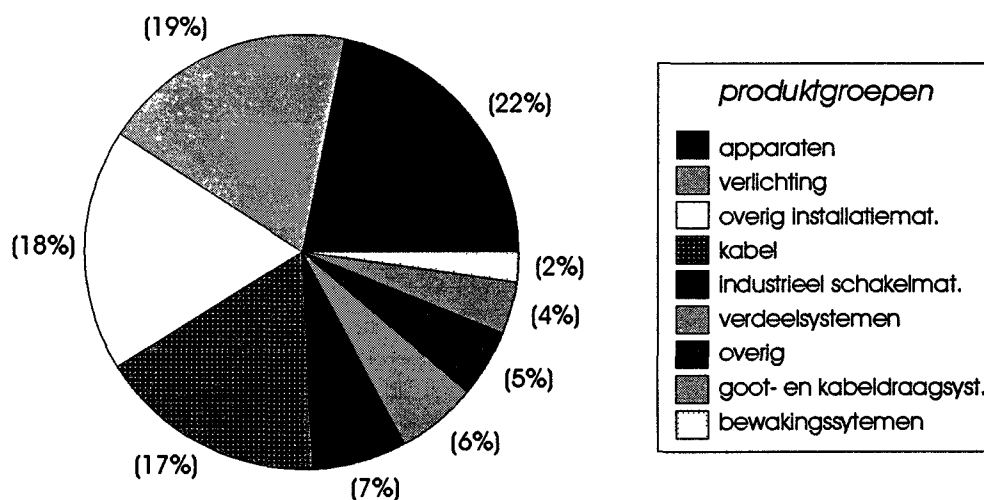
## Hoofdstuk 3

# De elektrotechnische groothandel

### 3.1 Inleiding

Elektrotechnische en elektrische artikelen beslaan een breed assortiment aan producten zoals: elektrische groot- en kleinhuishoudelijke apparaten, audio, visuele en video-apparatuur, professionele geluidsapparatuur, telecommunicatie-apparatuur, elektrotechnisch installatiemateriaal, draad en kabel, verdelingen, kabel-goot systemen, lichtbronnen en armaturen, gereedschappen, industrieel schakelmateriaal, luchtbehandelingstoestellen, bewakings- en beveiligingssystemen, gebouwenautomatisering en keukens.

Van alle elektrotechnische groothandels in Nederland zijn er 56 aangesloten bij de FEG, de Nederlandse Federatieve Vereniging voor de Groothandel op Elektrotechnisch Gebied. In 1993 hadden de aangesloten groothandels circa 3400 werknemers in dienst en een omzet van circa 2,3 miljard gulden (verreweg het grootste deel van de totale omzet). In figuur 3.1 zijn de procentuele bijdragen van diverse productgroepen aan de totale omzet in 1993 weergegeven.



Figuur 3.1: De procentuele bijdrage van diverse productgroepen aan de omzet in 1993. (bron: FEG 1994)

Dit hoofdstuk beschrijft de visies zoals die heersen bij een producent, twee groothandels

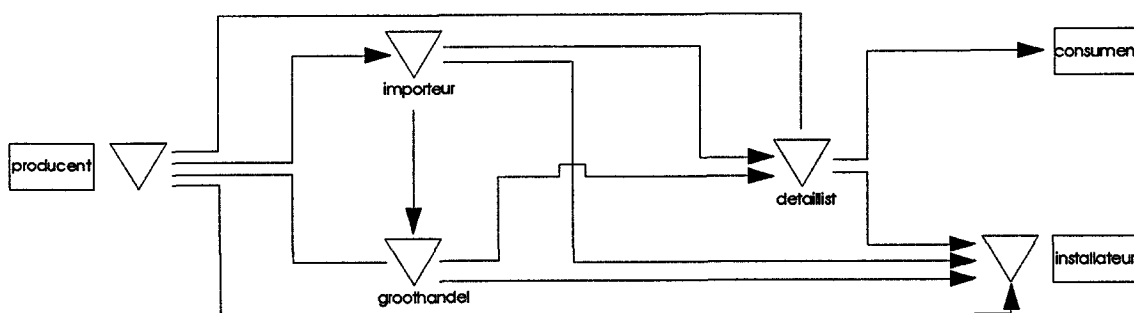
en een installateur. Hoe kijken zij aan tegen de voordelen van de ontwikkelingen binnen de informatietechnologie? Beslist nog interessanter is de vraag of de verschillende partijen onderkennen dat deze voordelen bedreigingen vormen voor de groothandel.

### 3.1.1 De elektrotechnische branche

In de Nederlandse elektrotechnische markt gaat per jaar ongeveer 7 miljard gulden om, waarvan de helft bestaat uit arbeidskosten en de andere helft uit materiaalkosten. Van de omzet wordt circa 80% tot 90% afgenomen door professionele afnemers en de rest door consumenten.

Consumenten kopen elektrotechnische produkten vrijwel uitsluitend bij ET-detaillisten, terwijl installateurs ook worden toegeleverd door ET-groothandels, ET-importeurs en ET-producenten.

Op elektrotechnisch gebied zijn er ongeveer 5000 installateurs (tegenwoordig ook wel elektrotechnische aannemers genoemd), waarvan er 3500 zijn aangesloten bij de brancheorganisatie UNETO. Deze installateurs houden zich bezig met het ontwerpen, aanleggen onderhouden en repareren van diverse (technische) installaties. In figuur 3.2 is de goederenstroom van elektrotechnische produkten weergegeven.



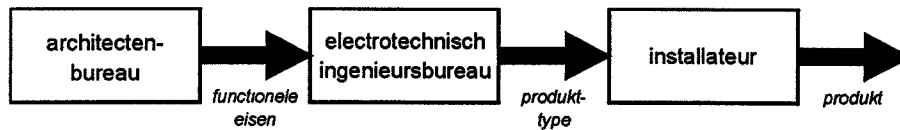
Figuur 3.2: De distributiestructuur van de elektrotechnische branche

Het blijkt dat met name de kleine installateurs het grootste deel van de elektrotechnische produkten geleverd krijgt via de groothandel. De grotere installateurs kopen ook rechtstreeks bij producent en/of importeur.

Naast de partijen die direct bij de goederenstroom betrokken zijn, is er nog een tweetal partijen actief in de elektrotechnische branche. Deze partijen, die overigens niet altijd ingeschakeld worden, zijn het architectenbureau en elektrotechnisch ingenieursbureau. Beide zijn direct betrokken bij het ontwerpen van elektrotechnische installaties, waarbij door een architectenbureau de functionele eisen vastgelegd worden, waarna het elektrotechnisch ingenieursbureau hieraan een produkttype toekent. De installateur kent uiteindelijk een produkt (codenummer) toe (zie figuur 3.3).

Tussen de partijen in de branche vindt in principe twee soorten van informatieuitwisseling plaats: informatieuitwisseling om de goederenstroom op gang te brengen (produktbeschikbaarheid, plaatsen van bestellingen) en informatieuitwisseling over (nieuwe) produkten.

Het eerste type uitwisseling vindt uitsluitend plaats tussen klant en leverancier. Informatietechnologie speelt een steeds grotere rol in deze vorm van communicatie. Zo kunnen installateurs middels Viditel, Instalnet en Videotex bestellingen plaatsen bij groothandels. Bij sommige producenten kunnen reeds met behulp van EDI bestellingen geplaatst worden.



Figuur 3.3: Het ontwerpproces

Het tweede type uitwisseling vindt plaats tussen een aantal partijen. Zo is de producent zeer geïnteresseerd in wat de behoeften zijn van de installateur. Deze informatie wordt ofwel rechtstreeks ofwel van de groothandel verkregen. Producenten benaderen eveneens architectenbureaus en elektrotechnische ingenieursbureaus met informatie over (nieuwe) producten.

## 3.2 De functies van de elektrotechnische groothandel

### 3.2.1 De commerciële functie

De commerciële functie van de elektrotechnische groothandel richt zich voornamelijk op de *afzetgerichte service*. De productgerichte service is in de ET-branche beperkt. Veelal bestaat de mogelijkheid om de goederen te ruilen. Garantieverlening op artikelen geschiedt bij fabrieksmerken door de fabrikant. Alleen bij eigen merken staat de groothandel zelf garant voor de kwaliteit van de goederen.

Tegenover een beperkte productservice staat een vaak uitgebreide afzetgerichte serviceverlening. Een belangrijke aspect daarbij vormt de scholing en het op peil houden van kennis van de afnemers. Al dan niet in samenwerking met fabrikanten worden, met name door de grote bedrijven, cursussen t.b.v. de afnemers georganiseerd. Ter introductie van nieuwe artikelen vindt scholing van vertegenwoordigers plaats en worden voorlichtingsbijeenkomsten voor de afnemers gehouden. Het is in het belang van alle partijen dat ze op de hoogte zijn van de laatste (technische) ontwikkelingen.

### 3.2.2 De logistieke functie

De ET-groothandel heeft de volgende logistieke functies:

**voorraadhouden** De groothandel in elektrotechnische goederen is een voorraadhoudende groothandel met eigen opslagfaciliteiten. Het voorraadhoudende karakter is een van de bestaansrechten van de groothandel; in het kader van de zogenaamde 'core business thinking' besteden zowel producenten en eindafnemers o.a. hun magazijnfunctie uit aan de groothandel. Door het houden van voorraad en een kleine fysieke afstand kan de groothandel naar klanten toe een korte levertijd realiseren.

Bij verreweg de meeste bedrijven is er sprake van centrale opslag. Bij grootbedrijven met meerdere vestigingen kan de opslag en de levering hetzij centraal vanuit één magazijn geschieden, hetzij decentraal vanuit lokale vestigingen. Daarnaast komen ook mengvormen voor, waarbij bijvoorbeeld de bulkvoorraad centraal opgeslagen wordt, terwijl per vestiging een kleine werkvoorraad voorhanden is.

**assortimentsfunctie** Nauw met het voorraadhouden samenhangend is de assortimentsfunctie. Het belang van de assortimentsfunctie van de ET-groothandel wordt ontleend aan

dat enorm diepe en brede binnen- en buitenlandse fabrikantenaanbod. Het is de groothandel die uit dat aanbod een op zijn afnemers afgestemd, uitgekiend en uitgebalanceerd assortiment samenstelt. Naast een breed en diep kernassortiment installatie- en schakelmateriaal, verlichting, bruin- en witgoed en kleine huishoudelijke apparaten bieden sommige grote groothandels (zoals de geïnterviewden groothandels) hun afnemers tevens een uitgebreid 'randassortiment' op de bouw afgestemde producten aan, zoals centrale verwarming, ijzerwaren, gereedschap, etc. Een diep en breed assortiment is prettig voor de afnemers (installateurs), omdat zij dan maar bij één adres hoeven te bestellen in plaats van bij meerdere.

**distributie** De groothandel in elektrotechnische gebruiksgoederen is een distribuerende groothandel; tegenover een beperkte aantal leveranciers en relatief grote inkoophoeveelheden staat een groot aantal afnemers en kleinere verkoophoeveelheden. Voor de fabrikanten is de distribuerende rol van de groothandel prettig, omdat deze groep daardoor geen groot verkoopkanaal hoeft op te zetten.

**transport** De bezorging van de goederen bij de afnemers van de groothandel gaat veelal met eigen vervoer. Het komt ook voor dat goederen door de afnemers zelf opgehaald worden. Argumenten ten gunste van eigen vervoer van de groothandels zijn onder meer:

- het zou sneller en voordeliger zijn;
- men is niet afhankelijk van derden;
- de service aan de afnemer zou beter gewaarborgd zijn;
- de bezorger kan als contact persoon optreden en een waardevolle bron van informatie zijn.

Als nadelen van eigen vervoer worden onder andere de volgende punten aangevoerd:

- capaciteitsbenutting- en leegloopprobleem;
- wagenparkbeheer;
- organisatorische problemen.

Combinatie van eigen vervoer op bepaalde routes en voor spoedbestellingen en beroeps-goederenvervoer voor het overige transport, zoals bij lange afstanden buiten de routes of bij piekbelasting, komen in de branche ook voor.

Tevens kunnen goederen in opdracht van de groothandel, door de fabrikant rechtstreeks aan de afnemers geleverd worden.

### 3.2.3 De financiële functie

De financiële functie van de elektrotechnische groothandel richt zich voornamelijk op *kredietverlening*. Het betalingsverkeer van en naar de elektrotechnische groothandels loopt overwegend via bank en giro. Afhankelijk van de betrouwbaarheid van de afnemer kan contante betaling geëist worden. Zelfafhaldende balieklanten rekenen vaak direct af.

Daar de meeste transacties op rekening gaan, vormt de groothandel een belangrijke bron van krediet voor zijn afnemers.

Naast het verstrekken van leverancierskrediet verlenen sommige grote ET-groothandels op beperkte schaal startkredieten aan beginnende ondernemers, veelal installateurs. Op deze

manier vergroot de groothandel zijn afzetmogelijkheden en bereikt sterke klantenbinding. Resumerend kan gesteld worden dat de ET-groothandel in belangrijke mate als financier van voornamelijk kleine afnemers optreedt.

### 3.2.4 De informatie functie

De ET-groothandel heeft de volgende informatie functies:

**informatie en communicatie** Op het gebied van communicatie- en informatieverstrekking heeft de groothandel:

- een terugkoppelings- en meedenkfunctie voor de leveranciers; markt- en produktinformatie wordt via de groothandel aan de leveranciers doorgespeeld; op initiatief en eventueel in opdracht van de groothandel kunnen bijvoorbeeld produktverbeteringen worden doorgevoerd;
- een promotie- en voorlichtingsfunctie voor afnemers; nieuwe produkten worden bijvoorbeeld op afnemersbijeenkomsten gepresenteerd.

Door het leggen van contacten met (potentiële) leveranciers en afnemers en het verzamelen, vastleggen, bewerken en distribueren van produkt- en marktgerichte informatie vervult de groothandel een belangrijke overbruggingsfunctie in het communicatieproces tussen leveranciers en afnemers.

**adviesfunctie** In een tijd waarin technische ontwikkelingen snel gaan, zijn voor installatiebedrijven zeer belangrijk:

- bijhouden van vakliteratuur;
- produktinnovatie;
- toepassing en gebruik van materialen.

Voor deze zaken kunnen ze terecht bij de groothandels. Een geïnterviewde groothandel heeft een groep specialisten in dienst die technische ontwikkelingen nauwgezet volgen. Afnemers kunnen bijvoorbeeld begeleid worden bij het maken van de keuze van een in te kopen produkt.

### 3.2.5 Waardering functies ET-groothandel

Aan de verschillende partijen uit de ET-branche worden de beschreven mogelijke functies van de groothandel voorgelegd. Tabel 3.1 geeft weer hoe de verschillende functies van een ET-groothandel door de partijen gewaardeerd worden.

Twee constatering kunnen gedaan worden. Het voorraadhouden en de assortimentsfunctie worden door de ondervraagde partijen als de belangrijkste functies van een groothandel ervaren en aan de adviesfunctie van de groothandel wordt de minste waarde gehecht. Met betrekking tot kleine ET-installateurs is de laatste constatering tamelijk verrassend te noemen. Immers, men zou eerder geneigd zijn om te denken dat kleine ET-installateurs, vanwege hun geringe capaciteit, met betrekking tot zaken als technische adviezen een beroep op de groothandel zouden doen.

<i>Functie</i>	<i>ET-producent</i>	<i>grooth.</i>		<i>install.</i>	
voorraadhouden	2	3	3	3	3
assortimentsfunctie	3	3	3	3	2
distributie	2	2	1	3	3
transport	1	1	1	3	3
afzetgerichte service	1	1	1	2	2
informatie & communicatie	2	2	1	2	2
adviesfunctie	1	1	2	1	1
kredietverlening	1	2	2	1	2

Tabel 3.1: waardering van de functie van de ET-groothandel (1=minder belangrijk, 2=belangrijk, 3=zeer belangrijk)

### 3.3 Trends in de elektrotechnische branche

Net als in andere branches heeft ook de recente recessie er in de elektrotechnische branche toe geleid dat veel bedrijven zich meer concentreren op hun kernactiviteiten. Dit houdt onder andere in dat producerende bedrijven (waaronder toeleveranciers en afnemers van de ET-groothandel) zich meer gaan toeleggen op de produktie en zaken als het verkopen van produkten en houden van voorraad zoveel mogelijk afstoten. De laatste jaren valt dan ook duidelijk een voorraadconcentratie bij de ET-groothandel waar te nemen. Met name installateurs zijn steeds minder bereid voorraad aan te houden, terwijl, hiermee samenhangend, het aandeel dat rechtstreeks door de producent geleverd wordt significant afneemt.

De geïnterviewde producent heeft hiertoe 14 grote groothandels geselecteerd om op basis van "partnership" toe te leveren. Om echter een te grote afhankelijkheid van een aantal grote groothandels te voorkomen en de markt zo veel mogelijk af te dekken, levert deze producent ook aan regionaal opererende grossiers.

Voor installateurs is het gevaar van voorraadconcentratie bij de ET-groothandel het feit dat een grotere afhankelijkheid ontstaat. De ET-groothandel dient zich hiervan terdege bewust te zijn. Met de komst van snelle informatiesystemen zoals Videotex en EDI wordt één en ander ondervangen.

Een andere ontwikkeling is dat facturering steeds meer plaatsvindt via de ET-groothandel. Omdat de factuurafhandeling veel tijd vergt en veel kosten met zich meebrengt, worden facturen steeds meer door de groothandel afgehandeld, hoewel de goederen rechtstreeks van een producent aangeleverd worden.

### 3.4 Kansen en bedreigingen voor de elektrotechnische groothandel

#### 3.4.1 Sterke punten van de groothandel

Zowel de producent, de beide groothandels als de installateur zijn van mening dat de rol (de functie) die door de groothandel wordt vervuld van zeer groot belang is. Dat heeft een belangrijke reden. Door het core business-denken leggen bedrijven zich toe op hun kernactiviteiten.

Een aantal niet-kern activiteiten wordt vervuld door groothandels. De belangrijkste functies die de groothandel vervult, zijn:

- verkoopkanaal voor de producenten (een groothandel heeft een groot netwerk van klanten);
- voorraad houden voor zowel producenten als installateurs;
- breed assortiment voeren;
- snelle en betrouwbare uitlevering van produkten;
- adviesfunctie voor de installateurs;
- financiële functie (kredietverstrekking en debiteurenadministratie).

Er is wel een verschil van mening over de volgorde van belang van deze functies. Naast andere aspecten uit de marketing mix kunnen groothandels op deze punten dan ook concurreren met elkaar. Een geïnterviewde groothandel is vooral sterk door het grote en brede assortiment en de snelle en betrouwbare levering, terwijl kleinere groothandels veel sterker zijn in het adviseren van installateurs.

### 3.4.2 Zwakke punten

Hoewel de functies uit de vorige paragraaf gezien worden als belangrijke functies (door alle partijen in de keten) blijkt in deze paragraaf dat sommige functies nog verder ontwikkeld moeten worden. Deze zwakke punten worden niet allemaal genoemd door de groothandels zelf.

De producent vindt dat de groothandel zich nog behoorlijk moet ontwikkelen. Met name op het gebied van de informatievoorziening naar de afnemers toe kan nog veel verbeterd worden. Verder profileert de groothandel zichzelf in te geringe mate.

Ook organisatorisch schort er bij de groothandels nog het een en ander:

- men mist goede opvattingen over de bedrijfsvoering;
- er is te weinig alertheid t.a.v. wat er in de markt gebeurt;
- men neemt te weinig zakelijk verantwoorde keuzes;
- men is niet modern genoeg.

Opgemerkt moet hierbij wel worden, dat de verschillen tussen de groothandels wat dit betreft wel groot zijn. Er is een aantal positieve uitzonderingen.

Verder is de markt onevenwichtig. Een groothandel is veruit de grootste en machtigste elektrotechnische groothandel in Nederland. De producent voelt meer voor een evenwichtiger markt, zonder zulke uitzonderlijk grote partners.

Deze machtspositie heeft nadelige gevolgen voor de branche als geheel. Uit wantrouwen zullen andere groothandels niet snel geneigd zijn om voorstellen van de machtigste groothandel te ondersteunen. Hierdoor komen ontwikkelingen minder snel op gang dan gewent is.

Groothandels zouden verder nog hun customer service kunnen vergroten. Een geïnterviewde groothandel streeft naar een verdere verhoging van de uitlevergraad, een grotere merkdekking van het assortiment en snellere levering. Voor andere (kleinere) groothandels moet de adviesfunctie versterkt worden, wellicht samen met een betere uitleverprestatie.



Tenslotte denken wij dat de groothandel op dit moment een slechte naam heeft als werkgever. Dit heeft o.a. te maken met de profilering door de groothandels.

### 3.4.3 Kansen

De groothandels hebben een vrij sterke positie op dit moment. Er is echter wel een concurrentiestrijd gaande, waardoor een shake-out te verwachten is. De kansen om te blijven bestaan of om te groeien zijn de volgende.

Ten eerste zullen grote handelshuizen altijd op zoek zijn naar uitbreiding door overnames. Ten tweede zullen bestaande groothandels, vooral grotere groothandels, hun positie kunnen versterken door grotere customer service. Dit kan in de vorm van een snellere en betrouwbaardere uitlevering, een breed assortiment en betere beschikbaarheid (ook in het weekend). Ten derde ligt een grote kans (ook voor kleine groothandels) op het gebied van de informatieverstrekking. Hierbij kan IT een belangrijke rol spelen, maar ook persoonlijke overdracht van informatie (emotie) zal belangrijk blijven.

### 3.4.4 Bedreigingen

De groothandel loopt altijd het risico om uitgesloten te worden: iedere schakel in een keten wordt regelmatig beoordeeld op zijn nut voor de keten als geheel. Zoals echter hierboven al beschreven is, zijn er een aantal wezenlijke functies voor de groothandel, waardoor het instituut 'groothandel' zal blijven bestaan.

Aan de andere kant moeten de groothandels alert blijven op wat de klanten willen. Op het moment dat de groothandel te duur wordt en zich niet voldoende profileert als zijnde een onmisbare of nuttige schakel bestaat de kans dat er andere organisaties (als inkoopcombinaties) ontstaan, die in de plaats komen voor een aantal huidige groothandels. Deze nieuwe organisaties vervullen dan echter gewoon dezelfde functies als de huidige groothandel, maar voeren die functies beter uit.

Een mogelijke toetreders van de markt zou een logistieke dienstverlener kunnen zijn. Deze kan goedkoop distribueren, kan voorraden aanhouden en heeft ook een groot netwerk van relaties door heel Europa. Op dit moment ontbreekt het transporteurs echter aan produktkennis, waardoor zij geen hoogwaardige adviezen kunnen geven. Het is de vraag of het soort bedrijven als transporteurs zich in de toekomst als een groothandel zal gaan gedragen. Aan de andere kant is de dreiging reëel, dat groothandels zonder produktkennis weggeconcurrereerd zullen worden door goedkopere en/of betere alternatieven.

Projectmanagement is een nieuwe activiteit, die voorziet in een behoefte en waarbij de groothandel buiten spel gezet kan worden. Voor grote projecten kan het zinvol zijn om verschillende disciplines, die in een project betrokken zijn, bij elkaar te brengen. Bovendien kan bij een groot project rechtstreeks bij leveranciers besteld worden, zonder tussenkomst van grossiers. Grote installateurs kunnen het projectmanagement op zich nemen, maar ook een 'slimme' groothandel kan deze spilfunctie in een project gaan vervullen. De groothandel moet zich in elk geval afvragen of men betrokken wil zijn in dit proces.

Tenslotte kan het slechte imago van groothandels er voor zorgen dat er op den duur geen werknemers meer te vinden zijn. Dan zullen of de lonen drastisch omhoog moeten of zal er vergaand gemechaniseerd moeten worden. Beide opties zijn duur.

### 3.4.5 Verbetermogelijkheden

De producent is van mening dat de groothandel zich actiever moeten opstellen. De markt zal actiever bewerkt moeten worden en de installateurs moeten meer service en informatie krijgen (dit wordt door ET-aannemers bevestigd). Bovendien moeten er keuzes gemaakt worden t.a.v. de bedrijfsvoering en de strategie voor de toekomst. Kleinere groothandels moeten zich sterk maken in hun specialisme en moeten meer meedenken met hun afnemers.

De voorlichting heeft onder andere te maken met het assortiment, dat zich steeds sneller ontwikkelt en waardoor installateurs het overzicht sneller verliezen dan vroeger het geval was. Informatie kan gegeven worden door het organiseren van werksessies, waarbij producenten informatie aan installateurs geven. Verder kan IT informatie snel overdragen. Door IT kan informatie ook eenvoudig bewerkt (groeperen, selecteren, weglaten, zoeken, etc.) worden.

Door een betere profilering kan er ook voor gezorgd worden dat het imago van de groothandel opgepoetst wordt, zodat het aantrekkelijker wordt gemaakt om in de groothandel te gaan werken.

### 3.4.6 Toekomst

Voor de toekomst zal dit alles betekenen dat:

- de rol van de groothandel in de keten versterkt zal kunnen worden;
- een aantal slecht georganiseerde groothandels zal verdwijnen, al dan niet door overname;
- kleinere groothandels zullen zich (moeten) specialiseren om een deel van de business veilig te stellen, vooral door een sterke adviesfunctie op te zetten;
- ook regionale groothandels zullen blijven bestaan: "groot kan alleen bestaan als er ook klein is"
- de macht van grote groothandels kan beperkt worden door veel kleine samen.

## 3.5 Informatietechnologie in de elektrotechnische branche

### 3.5.1 De betekenis en consequenties van IT

Informatietechnologie richt zich op de geautomatiseerde uitwisseling van informatie middels technische hulpmiddelen. Het is een vorm van een informatie-infrastructurele voorziening, d.w.z. dat het voor alle betrokken partijen (producenten, groothandels en afnemers) beschikbaar is (mits ze uiteraard aan het systeem zijn aangesloten).

Bij het *overdragen van informatie* kan men bijvoorbeeld denken aan een viditel systeem, EDI, E-mail en Instalnet. Bij het *opslaan van informatie* kan men denken aan barcodering, CDI en floppy disks.

Voordelen van het gebruik van informatietechnologie voor informatie-infrastructurele voorzieningen, zijn ondermeer de *beschikbaarheid van informatie* (voor die al partijen die een aansluiting op het systeem hebben), en de *hoge snelheid* en *betrouwbaarheid* waarmee de informatie wordt overgedragen.

Het is niet verwonderlijk dat juist de voordelen tevens bedreigingen kunnen vormen voor bepaalde partijen. Is het immers niet de informatieverschaffing over produkten, waarin de

groothandel een centrale rol speelt? Men kan zich voorstellen dat door de komst van de informatietechnologie de functie van de groothandel als informatieverschaffer, wordt uitgehold. Dit kan dus een regelrechte bedreiging vormen voor de groothandel als makelaar in informatie.

De volgende paragrafen beschrijven de visies zoals die heersen bij een producent, twee groothandels en een installateur. Hoe kijken zij aan tegen de voordelen van de ontwikkelingen binnen de informatietechnologie? Beslist nog interessanter is de vraag of de verschillende partijen onderkennen dat deze voordelen bedreigingen vormen voor de groothandel. Een tweetal belangrijke begrippen, namelijk Instalnet en ETIM zullen in de volgende paragraaf aan de orde komen.

### 3.5.2 Enkele begrippen binnen de ET-branche

#### Instalnet

Instalnet is een stichting die in 1991 door vier belangengroeperingen in de elektrotechnische en werktuigbouwkundige branche is opgericht. Deze groeperingen zijn de volgende:

- FEG (belangengroep van groothandels in de elektrotechnische branche)
- TGF (belangengroep van groothandels in de werktuigbouwkundige installatiebranche)
- UNETO (belangengroep van installateurs in de elektrotechnische branche)
- VNI (belangengroep van installateurs in de werktuigbouwkundige installatiebranche)

De doelstelling van Instalnet is als volgt gedefinieerd:

Het berichtenverkeer binnen de installatiesector uniformeren om zoveel mogelijk bedrijven in de branche in staat te stellen de mogelijkheden van elektronische informatie uitwisseling optimaal te benutten.

De instalnet-conventie wordt uitgewisseld tussen:

- fabrikant en groothandel;
- groothandel en installateur;
- fabrikant en installateur.

De instalnet-conventie is opgebouwd uit de volgende elementen:

- identificatie informatie (bestelnummer);
- prijsinformatie (artikelkosten);
- selectie informatie (beschrijvende informatie afgestemd op de installateur);
- verpakkingsinformatie (vorm en hiërarchie van verpakking);
- overige informatie.

Instalnet wil concreet de volgende twee doelen realiseren:

- Het ontwikkelen van een uniforme videotex standaard tussen groothandels en installateurs. Een voorbeeld van het gebruik van Instalnet is de volgende. Een afnemer belt centraal in op het videotex/EDI systeem. Op het verschenen menu kan hij twee keuzen maken namelijk: (1) kies een groothandel uit de index (A...Z) en (2) Sla deze stap over en kies direct een groothandel. Vervolgens wordt er een direct contact gelegd met de betreffende groothandel. Men kan bestellen via de bestelschermen en men kan orderinformatie en artikelinformatie opvragen.
- Ontwikkeling van een standaard artikelbericht gebaseerd op de EAN artikelcode. Een eenduidig artikelbericht leidt tot kostenbesparingen (m.b.t. bijvoorbeeld administratieve werkzaamheden), maar is vooral van strategisch belang (verbetering van de dienstverlening naar de klant door kortere doorlooptijden, lagere voorraadniveau's en snellere betaling).

Artikelgegevens zijn technische gegevens of handelsgegevens. Technische gegevens worden gebruikt voor het selecteren, terwijl handelsgegevens gebruikt worden voor het bestellen, factureren, etc. Belangrijk hierbij is het verband tussen technische gegevens ("wat bestel ik?") en handelsgegevens ("wat lever ik?"). Hiertoe wordt het verwerkbare artikel (kleinste verwerkbare eenheid onverpakt artikel) gecodeerd met een EAN nummer en worden de artikelen geassocieerd en voorzien van informatie m.b.t. eigenschappen. Via de artikelclassificatie (en eigenschappen en synoniemen) wordt de gebruiker in staat gesteld een artikel op een eenvoudige manier te selecteren.

## ETIM

Het ETIM (Elektro Technisch Informatie Model) is een model dat ontwikkeld is door de UNETO. Het is een artikelclassificatiesysteem aan de hand waarvan installateurs artikelen een duidelijk kunnen opzoeken. Hiertoe worden artikelen in artikelklassen ingedeeld. Een installateur kan op deze wijze alle artikelen zoeken die bij zijn specificaties passen. De UNETO wil behalve artikelinformatie ook informeren over prijzen en beschikbaarheid van artikelen, wat op veel verzet stuit binnen de belangenverenigingen voor groothandel, installateurs en fabrikanten. Zij vrezen dat zo'n centrale databank een te doorzichtige markt creëert. Daarom is er nu afgesproken dat er nog geen centrale databank komt.

### 3.5.3 Toepassingsvoorbeelden in de branche

Bij een geïnterviewde groothandel hebben afnemers drie mogelijkheden om te bestellen, namelijk per fax (ca. 70%), per viditelachtig systeem (ca. 20%, en dit is groeiende) en telefonisch (de rest). De informatie-overdracht middels het viditelachtige systeem wordt hieronder beschreven.

Het *viditelachtige systeem* is tot stand gekomen door een groep van groothandels die gezamenlijk een systeem wilden om het de installateurs zo gemakkelijk mogelijk te maken. Via het viditel systeem kunnen installateurs bestellen bij alle groothandels die daaraan aangesloten zijn. Men kan hiermee de voorraad bekijken van de diverse groothandels. M.b.v. viditel kan in de gids van een betreffende groothandel gekeken worden. Bij elk artikelnummer vindt men dan de omschrijving, de hoeveelheid die ter beschikking is, inkoopprijs, bruto- en netto prijzen. De klant kan via dit systeem bestellen en ook een offerte maken voor zijn opdrachtgever.

Elke groothandel heeft in het viditelsysteem haar eigen catalogus. Een groothandel is momenteel bezig om een systeem te bedenken dat via een *uniforme artikelidentificatie* aangeeft

dat een bepaalde code bij een bepaald nummer hoort, ongeacht bij welke groothandel de afnemer dit artikel gaat bestellen. Ieder artikel krijgt dus een uniforme, unieke code. Alle mogelijk denkbare gegevens van het artikel kunnen in deze ene code worden opgeslagen.

De klant kan d.m.v. een codenummer (door de producent aan het artikel toegekend) het artikelnummer bij de betreffende groothandel opzoeken. Alle gegevens behorende bij elk artikelnummer kunnen worden opgeslagen op een CD.

Bij een andere groothandel wordt gebruik gemaakt van *Videotex*. Afnemers kunnen middels een computer met modem en een pincode, in het (voorraad)systeem van deze groothandel kijken en informatie opvragen over bijvoorbeeld beschikbaarheid en kortingen van produkten. Tevens kan men met dit systeem ook bestellen.

Zowel deze groothandel als haar installateurs hebben geen behoefte aan EDI, omdat alle partijen uitermate tevreden zijn over het huidige Videotex systeem. Uiteraard spelen ook de hoge investeringskosten een rol.

Op dit moment wordt er nog veel geïnvesteerd in *Instalnet*. Meer hierover is beschreven in de voorgaande paragraaf.

Informatietechnologie wordt ook toegepast voor het opslaan van gegevens aan de produkten zelf, een voorbeeld hiervan is de barcodering. Onder de groothandels heeft m.b.t. dit aspect een groothandel het voortouw genomen om alle artikelen d.m.v. een *barcodering te identificeren*. Met barcodering kan het aantal fouten worden verminderd (nu bedraagt het foutenpercentage bij deze groothandel ca. 1%, maar deze kan nog kleiner gemaakt worden). Het motto bij deze groothandel is 'elke ontevreden klant is er één teveel'. Een denkbare situatie, maar momenteel is het nog niet zover, is die waarbij in het centraal magazijn van de groothandel, een scanner de zegel (die gegenereerd is tijdens het bestellen door de klant) leest en ook de barcode (van het produkt) leest. Hiervan verwacht men een nog kleinere foutenkans.

Tot slot volgt hier in aansluiting op eerder de vermelde vormen van informatie-overdracht, nog een aandachtspunt, namelijk standaardisatie van informatie-overdracht. Er is momenteel nog geen standaard voor informatie-overdracht en gedragscodes, etc. De geïnterviewde producent ziet voor zichzelf geen rol weggelegd om deze standaardisatie te bevorderen, zij is een gebruiker van de technische hulpmiddelen. Standaardisatie zal tot stand moeten komen door afspraken tussen hardware- en softwarefabrikanten en de gebruikers.

### 3.5.4 Visie van de rol van IT binnen de branche

Vormen de ontwikkelingen op het gebied van de informatietechnologie een bedreiging voor de groothandel, zoals die reeds eerder is geschetst? Kijken we naar de geïnterviewde producent, dan moet worden geconstateerd dat zij deze visie niet deelt. Het argument hierachter is de volgende. Het is een misverstand om te denken dat dit soort moderne hulpmiddelen de mens uitschakelen. Informatie kan men tegenwoordig elektronisch opslaan, verzenden en zelfs interactief beschikbaar stellen, maar het zal voor deze producent nog altijd belangrijk blijven dat in het verkoopproces mensen betrokken zijn. Alleen door het toevoegen van een '*menselijke maat*' kunnen klanten overtuigd worden een order aan een bepaalde producent te gunnen. Het blijft toch allemaal mensenwerk, maar juist deze mensen geven het bedrijf (producent, groothandel of wat dan ook) een *toegevoegde waarde*.

Één groothandel is ervan overtuigd dat in de nabije toekomst de situatie ontstaat waarbij installateurs via systemen gegevens kunnen opvragen zoals bijvoorbeeld 'welke produkten bestaan er die deze functies kunnen uitvoeren?', en het systeem die producenten aangeeft bij

wie het gewenste produkt verkrijgbaar is.

Deze ontwikkeling is onvermijdelijk. Wordt dit door deze groothandel als bedreigend ervaren? Nee. Dit is niet een visie die gedeeld wordt door deze groothandel. Integendeel, een goede informatievoorziening, ook al is die buiten de groothandel om, is geen probleem. De onderzochte groothandel juicht het juist toe dat producenten informatie direct aan installateurs doorgeven. Zowel de groothandel als de installateur kan in het 'magazijn' van de producent kijken. De contacten tussen de onderzochte groothandel en de producent zullen toch blijven, want men is ervan overtuigd dat de producent niet kan leveren zoals de groothandel dat doet. Als de producent rechtstreeks wil leveren aan al haar afnemers zou zij de distributielogistieke functie, die nu de groothandel vervult, moeten overnemen, en dat is een onbetaalbare zaak. Producenten kunnen niet alle installateurs bereiken, de groothandel blijft de plaats waar goederen verkocht worden. Dat installateurs hun informatie via informatiesystemen direct kunnen opvragen, zonder tussenkomst van de groothandel, wordt dus niet als een bedreiging gezien.

### 3.6 Conclusie

De groothandel speelt volgens de geïnterviewde producent een zeer belangrijke rol in de elektrotechnische branche. Vooral het houden van een breed assortiment is voor de afnemers van belang, terwijl het voor de toeleveranciers eenvoudig is om met een beperkte directe klantenkring een grote afzet te realiseren.

Hoewel de groothandels een belangrijke rol hebben, zijn er nog de nodige verbeteringen wenselijk of zelfs nodig. Er zal ten eerste aandacht gegeven moeten worden aan de *informatiefunctie*. De afnemers willen beter geïnformeerd worden over het snel groeiende produktassortiment. Hierin kan informatietechnologie een belangrijke rol spelen. Dit betekent echter niet dat de menselijke kant verwaarloosd mag worden. Informeren en verkopen blijft voor een groot deel mensenwerk. Ten tweede moet de *interne beleidsvorming* verbeterd worden. Vooral kleinere groothandels zullen zich moeten specialiseren in een deel van het produktenpakket, zodat afnemers bij die groothandel specifieke informatie kunnen krijgen. Verder zal de bedrijfsvoering gemoderniseerd moeten worden.

De ontwikkelingen op het gebied van de *informatietechnologie* vormt geen bedreiging voor de groothandel, in die zin dat producenten en afnemers buiten de groothandel om, met elkaar zaken doen.

De producent draagt hierbij het argument aan, van de mens als een onmisbare schakel die niet te vervangen is door technologie. Mensen vormen de toegevoegde waarde en worden als concurrentiewapen beschouwd: menselijk contact is heel belangrijk. Bovendien zal deze producent nooit de rol van de groothandel overnemen; zij beschouwd dit als een vak apart.

Dit menselijk contact is ook bij een groothandel als belangrijk ervaren. Men constateert dat afnemers hieraan een duidelijke behoefte hebben. Bovendien is het zelfs zo dat deze groothandel de ontwikkelingen op het gebied van de informatietechnologie toejuicht. Dat afnemers voor informatie direct naar de producent kunnen stappen, is een toekomstbeeld dat voor deze groothandel al vast staat, en ze zien dit ook niet als een bedreiging, omdat de logistieke dienstverlening zoals zij die uitvoert voor een producent onbetaalbaar zou zijn.

De verwachting is dat er nog wel een zekere shake-out zal plaatsvinden bij de groothandels, door faillissementen en overnames. De groothandel als zodanig zal echter blijven bestaan. Het is een vak apart, zowel installateurs als leveranciers kunnen deze rol niet overnemen.



## Hoofdstuk 4

# De vleesgroothandel

### 4.1 Inleiding

Om tot een goed beeld te komen van de functies, kansen en bedreigingen van de groothandel in de vleesbranche was eerst een uitgebreid (literatuur-) onderzoek nodig om de branche te leren kennen. Hierna is dieper ingegaan op het belang van de informatievoorziening in de verschillende schakels van de vleeskolom. Daarvoor zijn interviews gehouden met functionarissen van (1) een groothandel en verdelingsbedrijf, (2) een rundvleesslachterij en groothandel, (3) een groothandel in rundvlees, het Landbouw Economisch Instituut (LEI) en de Vereniging voor Slagerij Reclame de Keurslager (VSR).

Als algemeen beeld kan gesteld worden dat de opmars van (computer-) technologie om informatie te verspreiden nog niet ver gevorderd is binnen de branche. De kansen die dit biedt voor de groothandel zijn pas op de lange termijn van belang, terwijl met bedreigingen eveneens pas op de lange termijn rekening moet worden gehouden.

### 4.2 De vleesbranche

Om spraakverwarring te voorkomen is het belangrijk allereerst het begin en einde van de vleeskolom te definiëren. De vleeskolom is een specificatie van het door [1] gehanteerde begrip bedrijfskolom.

De beginschakel van de vleeskolom zijn de slachterijen. Dit houdt in dat boeren, fokkers en vermeerderaars geen deel uitmaken van de vleeskolom. Hiervan zijn de eindproducten namelijk (levende) dieren. De eindschakel is het verkooppunt van het vlees aan de uiteindelijke consument.

De beginschakel van de vleeskolom, de slachterijen, betrekken de dieren van de mestereien. Vaak zijn er groothandels gekoppeld aan de slachterijen. Ongeveer 75% van het aantal geslachte dieren loopt over de groothandel. Naast het feit dat ze een deel van het vlees exporteren (zo'n 45%) leveren deze groothandels aan de algemene groothandel (bijvoorbeeld Makro, Sligro), verwerkende bedrijven (bijvoorbeeld Mora) en de detailhandel (bijvoorbeeld de slager op de hoek). De detailhandel en de algemene groothandel leveren aan de consument en de grootverbruikers (bijvoorbeeld de horeca). De verwerkende bedrijven zijn bedrijven die vlees verwerken in snacks, vleeswaren e.d. In tabel 4.1 is per vleessoort het percentage aangegeven dat door elke schakel van de keten loopt. De afzetstructuur van slachtrunderen en slachtvlees is weergegeven in figuur 4.1 De volgende gegevens zijn verkregen van het Produktschap voor



<i>vleessoort/ distributie</i>	<i>vlees- groot- handel</i>	<i>algem. groot- handel</i>	<i>verwerkende bedrijven</i>	<i>detail- handel</i>	<i>uitsnij- derijen</i>	<i>export</i>	<i>hoeveelheid (=100%)</i>
rundvlees	95%	10%	17%	33%		45%	478.800 ton
kalfsvlees	99%	1%	3%	7%		88%	191.400 ton
varkensvlees	97%	8%	17%	21%		54%	1.553.000 ton
schapevlees	86%	10%	2%	50%		33%	16.600 ton
paardevlees	62%	1%	59%	17%		18%	31.700 ton
slachtkuikens	97%	4%	7%	32%	8%	57%	359.000 ton
henne/hanevlees	93%	3%	35%	10%	8%	49%	34.000 ton
kalkoenevlees	88%	19%	24%	27%	3%	33%	31.000 ton

Tabel 4.1: De afzetstructuur voor diverse vleessoorten

Vee en Vlees (PVV) en gelden per 1 januari 1994. De omzet in de vleesbranche is ongeveer 2,511 miljoen tonkilogram vlees per jaar. Hiervan wordt voor een waarde van 8,7 miljard gulden geëxporteerd, de overige 3,7 miljard gulden blijft in Nederland.

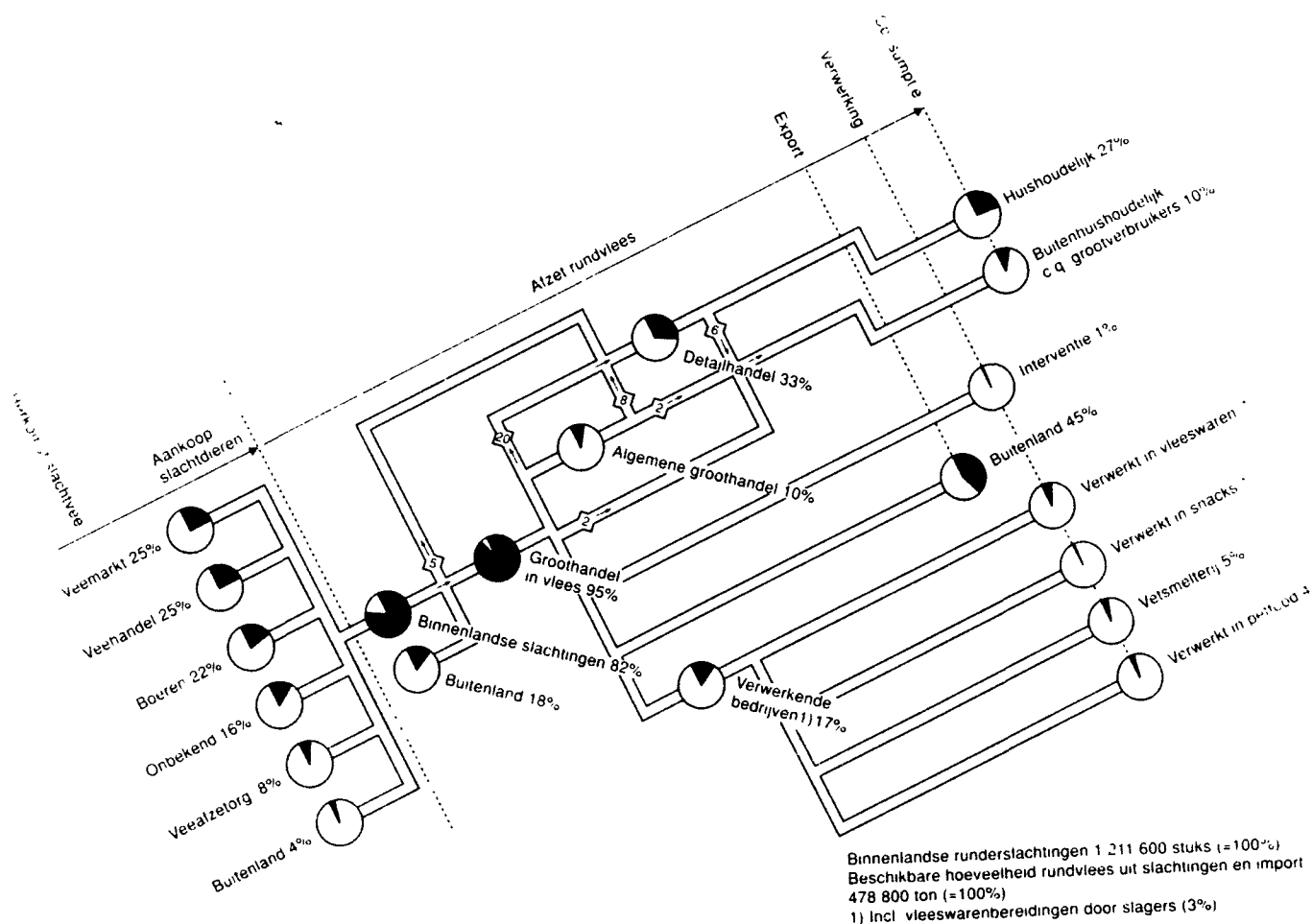
Het aantal werknemers in de vleesbranche bedraagt ongeveer 75000. In tabel 4.2 staan het aantal grote groothandels vermeld. Slachterijen en groothandels zijn in één onderneming geïntegreerd. Een vleesverwerkend bedrijf is een groothandel die niet slacht. Hiernaast zijn er nog een groot aantal kleine slachterijen/groothandels.

<i>soort bedrijf</i>	<i>aantal bedrijven</i>	<i>produktie/jaar</i>
runderslachterij	20	≥ 10.000
kalverslachterij	7	≥ 20.000
varkensslachterij	31	≥ 100.000
schapenslachterij	12	≥ 10.000
pluimveeslachterij	33	≥ 5.000
vleesverwerkend bedrijf	40	≥ 1.000 ton

Tabel 4.2: Het aantal grote vleesgroothandels

Het verbruik per hoofd van de bevolking per jaar bedraagt 85,2 kg. Door verlies bij het koken, de botten etc. komt de consumptie overeen met de helft van dit getal. In tabel 4.3 staat de 85,2 kg uitgesplitst. Het totaal aantal kilogrammen per hoofd van de bevolking per jaar is de afgelopen jaren stabiel gebleven. Tussen de verschillende soorten vlees vinden wel verschuivingen plaats. (Zo wordt er meer pluimveevlees geconsumeerd).

De verticale integratie in de vleeskolom voor de verschillende soorten vlees is erg hoog. Met name de functies slachten, uitbenen en vleesgroothandel of detailhandel zijn vaak geïntegreerd in één onderneming, de slachtende onderneming. Daarnaast is er een groot aantal slachterijen dat eveneens een verwerkingsfunctie uitvoert. Het vlees uitbenen is een functie die meestal door de slachterijen wordt vervuld, portioneren daarentegen gebeurt nog in grote mate bij de



Figuur 4.1: De afzetstructuur van slachtrunderen en rundvlees in 1986

detailhandel (ongeveer 95%).

De algemene groothandel speelt in de gehele afzetstructuur slechts een beperkte rol. De groothandel is over het algemeen gespecialiseerd in één vleessoort. Slechts een enkeling biedt een volledig assortiment aan.

Algemeen kan er gesteld worden dat de vleeskolom mede door de hoge specialisatiegraad in de beginschakels (een slachterij is in één vleessoort gespecialiseerd), de hoge mate van verticale integratie en het grote aantal soorten bedrijven dat elk een deel van de waarde toevoeging voor haar rekening neemt, vrij ondoorzichtig is. Dit wordt nog eens benadrukt door de beperkte hoeveelheid literatuur die, zelfs bij de vooraanstaande instanties op dit gebied, beschikbaar is en die bovendien enkele jaren oud is en door het grote aantal "belangenbehartigingsorganisaties" die zich slechts bezig houdt met een klein gedeelte van de vleeskolom. Bovendien zijn de

<i>soort vlees</i>	<i>verbruik (kg p.p.p.jr)</i>
varken	44,1
pluimvee	18,9
rund	17,1
kalf	1,2
lam	1,2
paard en overige	2,2

Tabel 4.3: Vleesverbruik per hoofd van de bevolking per jaar

produktstromen door de vleesketen niet allemaal hetzelfde: vanuit elke schakel in de kolom bereiken produkten de totale afzetmarkt, hetgeen een integrale benadering bemoeilijkt.

De groothandel speelt een belangrijke rol in de vleeskolom. De rol verschilt enigszins per soort vlees. De vleesgroothandel voor rund- en varkensvlees neemt de gehele export, toelevering aan verwerkende ondernemingen en de toelevering aan de algemene groothandel voor hun rekening. Daarnaast verzorgen zij het grootste gedeelte van de toelevering aan detaillisten.

De betekenis van de pluimveegroothandel is beperkt voor slachtkuikenvlees en vooral gericht op de levering aan de detailhandel. Voor hene-, hane- en kalkoenevlees is de rol van de pluimveevleesgroothandel redelijk groot. De pluimveeslachterijen vervullen echter bij de distributie van pluimveevlees een belangrijke rol aangezien ze zelf rechtstreeks het grootste deel van de export, toelevering aan verwerkende bedrijven en uitsnijderijen voor hun rekening nemen.

In de vleeskolom is de machtigste partij de grote retailer, zoals een grote supermarktketen. Vanwege hun grootte kunnen zij enige druk op de voorgaande schakel(s) uitoefenen. De detailhandel vormt tezamen tweederde van de markt.

### 4.3 De functies van de vleesgroothandel

Er bestaan veel verschillende soorten vleesgroothandels. Veel groothandels verzorgen zelf (deels) het slachten. Dit worden 'warme grossiers' genoemd. Niet slachtende vleesgroothandels ofwel 'koude grossiers' komen ook veel voor. De meeste groothandels richten zich op één soort vlees, sommigen echter op verschillende soorten. Daarnaast bestaat er een enorm verschil in grootte. Dit varieert van een slager die voor een aantal slaggers in het dorp vlees koopt (en soms nog zelf slacht) tot een grote groothandel die elke vleessoort verkoopt en ook vleeswaren en verse maaltijden kan leveren. Er is dus niet aan te geven welke functies in het algemeen door de vleesgroothandel worden vervuld. Uit de interviews zijn de volgende functies naar voren gekomen:

- verkoop en promotie;
- op- en overslag;
- bulk breaking en verdeling;
- veredeling, hetzij uitbenen (1e snit), verdelen (2e en 3e snit), portioneren (4e snit);

- samenstellen assortiment, vooral het aanbieden van verschillende kwaliteiten vlees;
- voorlichting over bijvoorbeeld markttrends;
- logistiek, enerzijds in de vorm van distributie, anderzijds in de vorm van bewerken, verpakken en of vacumeren.

Een belangrijke functie van de vleesgroothandel is verdeling. Wanneer een grote afnemer een actie houdt waarbij bijvoorbeeld riblappen in de aanbieding zijn, zal de groothandel moeten zorgen dat hij de rest van de karkassen aan andere klanten kwijtraakt. Veel groothandels werken mee aan kwaliteitsprojecten zoals het IKB (Integraal Keten Beheer). Hierdoor zijn ze in staat verschillende kwaliteiten vlees aan te bieden. Ook de verpakkingsfunctie wordt steeds belangrijker, aangezien de klant steeds kleinere porties eist.

#### 4.4 Trends in de vleesbranche

Uit de interviews kwamen de volgende trends in de vleessektor naar voren.

- Minder verticale integratie. Er ontstaan steeds meer schakels in de keten omdat organisaties zich toeleggen op hun kernactiviteiten. Zo zijn er bijvoorbeeld de 'koude uitsnijderijen': uitbenen en snijden gebeurt niet meer bij de slachterij of de slager.
- Het aantal slachterijen is te groot: de shake-out fase zal binnen een paar jaar plaats vinden. Ook het aantal slaggers neemt af.
- Vleesgroothandels die geen additieve bewerkingen uitvoeren zullen verdwijnen. De geïnterviewde partijen verwachten echter niet dat de groothandel zal verdwijnen omdat deze niet omzeild kan worden. De functie van verdeling en veredeling blijft essentieel.

#### 4.5 Kansen en bedreigingen voor de vleesgroothandel

##### 4.5.1 Afnemers

Een kans voor de groothandels ligt op het gebied van meer gemak dienen aan de consument. Het LEI meet dat de vleesconsumptie nog jaarlijks stijgt. Het vraagpatroon naar vlees is wel veranderd:

- Consumenten eten meer voorgekruid vlees, meer vlees in snacks, meer voorbereekte vleesprodukten ('kip op een stokje', kant-en-klaar maaltijden);
- Vooral in supermarkten geeft de consument de voorkeur aan verpakt vlees omdat direct duidelijk is wat de consument moet betalen.
- Vleesprodukten moeten snel te bereiden zijn omdat de consument weinig tijd heeft.

Een tweede kans voor de groothandels is meer gemak bieden aan de slaggers:

- Zoals gezegd leveren de meeste groothandels slechts één soort vlees. Een groothandel ontwikkelde een logistiek concept waarbij de afnemer wel alle soorten vlees en extra artikelen geleverd kan krijgen van één groothandel. Doordat deze groothandel in principe het hele assortiment voor een slagerij of supermarkt kan leveren heeft het een groot en relatief goedkoop distributienetwerk.

- De groothandels gaan er toe over het vlees ‘geportioneerd’ aan te leveren, zodat de slager geen voorbereiding voor de verkoop meer hoeft te doen.

Vanuit de afnemerszijde komen niet alleen kansen, doch ook bedreigingen. De grootste dreiging van afnemerszijde is dat de omzet stabiliseert, de kosten stijgen en de marge onder druk staat. Dit leidt ertoe dat het aantal slachterijen moet dalen, het aantal groothandels zal dalen en het aantal (zelfstandige) slaggers af zal nemen (van 8000 tot 5000 in 10 jaar tijd). Kostenbeheersing is voor elke schakel in de keten een must.

Hoewel het LEI meet dat de vleesconsumptie stijgt, worden minder hamlappen en karbonades verkocht. Dit valt te wijten aan de volgende zaken.

- De consument eet meer snacks en voorbereide vleesproducten.
- het aantal vegetariërs in Nederland neemt gestaag toe.
- Vlees heeft een slecht imago. Vlees heeft in Nederland nog steeds een kwetsbaar imago. Het wordt afgeschilderd als dieronvriendelijk, onhygiënisch en vol hormonen.

Om dit slecht imago van het vlees in Nederland te verbeteren is er een aantal kwaliteitprojecten gestart:

- Het project Integraal Keten Beheer (IKB) richt zich op het bijhouden van gegevens over het geslachte dier in de vleeskolom. Zo worden het vetpercentage, medicijngebruik, voeding, categorie, etc. geregistreerd en bij elke transactie meegezonden naar de volgende schakel. Op deze manier kan de consument precies zien wat hij/zij eet.
- Door de EG worden meerdere projecten gesubsidieerd, vergelijkbaar met het IKB. Voorbeelden zijn Blason Prestige en Golden Beef.

Door merkvlees (zoals Blason Prestige) in de winkel te brengen kan de slager zich onderscheiden van de supermarkt. Consumenten kopen of tegen de laagst mogelijke kosten, of ze kopen de hoogste kwaliteit. Als kanttkening bij de kwaliteitsprojecten wordt opgemerkt dat het onderscheid tussen ‘gewoon vlees’ en ‘merkvlees’ voor de consument moeilijk is te maken. De consument kijkt vooral naar de prijs (volgens de VSR).

Ook Informatietechnologie vormt een kans voor de groothandels. Net als in de auto-industrie kunnen samenwerkingsvormen ontstaan. Een voorbeeld is een aantal agrarische producenten, slachterijen, een tussenschakel en hooguit twee afnemers die inspringen op uiteenlopende eisen.

Een groothandel die een deel van een varken verkoopt moet proberen de rest van het vlees ook te verkopen. Informatietechnologie stelt de groothandel in staat sneller te zien welke delen nog leverbaar zijn.

#### 4.5.2 Nieuwe toetreders

Het open gaan van de grenzen vormt zowel een kans als een bedreiging voor de groothandels. Doordat de grenzen binnen de EG opengesteld zijn is het voor Nederland aantrekkelijker geworden naar landen als Portugal te exporteren. Een bedreiging is een mogelijke prijsconcurrentie door aanbieders in het oostblok. Bovendien bestaat er ook een mogelijke kwaliteitsconcurrentie door aanbieders uit Ierland en Denemarken. Vlees uit deze landen heeft een ‘groen’ imago en is van goede kwaliteit.

### 4.5.3 Substituten

De belangrijkste bedreiging vormt het omzeilen van de groothandel door een centrale slagerij. Albert Heijn omzeilt deels de functie van de groothandel door zelf het uitbenen en portioneren te verzorgen. Slachten doet Albert Heijn niet zodat Albert Heijn niet de verdeelfunctie van de groothandel overneemt.

## 4.6 Informatietechnologie in de branche

De geïnterviewden zijn gevraagd naar hun ervaringen met informatietechnologie. Dat zijn echter weinig. In de branche geeft men de voorkeur aan telefonisch overleg boven elektronisch overleg tussen groothandel en slager. De groothandels bellen zelf hun afnemers om bestellingen op te nemen. Ze willen daarbij geen EDI gebruiken en zelfs geen fax vanwege de onderstaande redenen.

- Sturing mogelijk moet zijn. Als Albert Heijn riblappen in de aanbieding heeft moet de groothandel proberen de overige onderdelen van de varkens elders te slijten. Dat is mogelijk als met de afnemers onderhandeld kan worden.
- Het moeilijk is precies aan het gevraagde te voldoen. De groothandel kan niet altijd precies leveren wat de klant vraagt (kwaliteitsklasse, volume, diersoort, onderdelen). Daarom zegt men dat er onderhandeld moet kunnen worden.
- De vleesbranche wordt gekenmerkt als een zeer traditionele branche waar vakmanschap hoog in het vaandel staat en veranderingen slechts langzaam doorgevoerd worden (runderen worden nog steeds middels handjeklap ingekocht).

Om bovengenoemde redenen zijn geen voorbeelden gevonden van EDI. Wel maakt men in de branche gebruik van:

- Standaardberichten. Deze worden gebruikt voor classificaties, prognoses van de afnemers, etc. Ze worden niet elektronisch uitgewisseld maar (vaak) telefonisch.
- EDI tot de slachterijen. De Landbouw universiteit Wageningen heeft standaard berichten ontwikkeld voor de vleeskolom tot de slachterijen. Dit deel is echter niet in het onderzoek meegenomen.

Ten behoeve van de kwaliteitsprojecten (IKB) wordt er wel veel over vlees geregistreerd. Hierbij worden echter weinig computers gebruikt. De herkomst van vlees wordt bijgehouden op kaarten en begeleidingsdocumenten. Een voorbeeld hiervan is opgenomen in de bijlagen. Er wordt hierbij geen gebruik gemaakt van scanning. Op de documenten staat o.a. vetpercentage, sexe, categorie, voeding, medicijngebruik, de boer, de slachter, wanneer verladen, wanneer verwerkt, etc.

Centraal worden dit soort gegevens wel in een computer opgeslagen. Een groothandel verwacht wordt dat de gegevensuitwisseling in de toekomst meer elektronisch zal gebeuren.

Andere projecten op het gebied van tracing zijn:

- Er zijn alleen scanning voorbeelden gevonden bij één groothandel. Deze gebruiken barcodes om hun verskratten te volgen tijdens productie en distributie.

- De monitoring gebeurt tot de groothandel. De IKB informatie wordt doorgegeven tot de slagerijen. Die hechten weinig belang aan de preciese gegevens over het geleverde vlees en gaan ervan uit dat het vlees goed is.
- Controle van de slagerijen gebeurt d.m.v. ‘controlegroepen’. Of slagerijen geen ander vlees onder het kwaliteitsmerk verkopen wordt steekproefsgewijs gecontroleerd.

Een verdere toepassing van IT zijn de zgn. geïntegreerde weegkassa’s, waarop de slager kan zien welke produkten hij/zij op een dag verkocht heeft.

Er vindt geen uitwisseling plaats van informatie tussen de slagerij en de groothandel. De meeste groothandels weten uit ervaring wat hun afnemers vragen. Er wordt geen informatie over voorraadhoogte van de afnemers door de ondervraagde groothandels geregistreerd.

#### 4.6.1 Reacties op de stelling

De geïnterviewden is de volgende stelling voorgelegd:

In de toekomst is de groothandel niet meer een groothandel in goederen maar een groothandel in informatie. De groothandel wordt een makelaar in goederenstromen en een handelaar in informatiestromen.

Het LEI reageert bevestigend op de stelling. Voor assortiment-, voorraadhouden en verpakken hoeven de groothandels niet te blijven bestaan. De functie van het signaleren en doorgeven van de klanteneisen wordt steeds belangrijker.

De groothandels zijn het niet met de stelling eens. De groothandel zal een handelaar in produkten blijven. Er zal steeds meer veredeling en verdeling plaats gaan vinden. Wel wordt de informatievoorziening steeds belangrijker i.v.m. de kwaliteitsprojecten. Bovendien is de vleessektor nog sterk ambachtelijk georiënteerd. Vlees blijft toch een ‘levend produkt’: de partijen in de keten willen het graag zien en per lapje beoordelen.

Ook de VSR verwerpt de stelling. Men is gehecht aan de traditionele manier van zaken doen. De slager wil minder verdelingswerk zelf doen en meer in de winkel staan. “Vlees moet goed zijn”.

#### 4.7 Conclusie

Momenteel zijn er weinig tot geen toepassingen van geavanceerde informatietechnologie in de vleesbranche. Uit de interviews is gebleken dat dit het komende decennium ook niet het geval zal zijn.

Informatietechnologie vormt op korte termijn geen reële bedreiging voor de vleesgroothandel maar in het onderzoek zijn wel een aantal andere bedreigingen naar voren gekomen.

## Hoofdstuk 5

# De farmaceutische groothandel

### 5.1 Inleiding

De farmaceutische bedrijfskolom wijkt in een aantal opzichten af van een traditionele bedrijfskolom. De producent “pusht” zijn produkten, via de groothandel en de apotheek, door de bedrijfskolom naar de patiënt. Deze laatste heeft weinig invloed op het produkt dat hij ontvangt. In de meeste gevallen wordt hij geadviseerd door de arts. Deze heeft veel invloed op de keuze. Voorop zullen altijd de kwaliteit van het geneesmiddel en de tijdigheid van levering staan. Pas daarna spelen de kosten een rol.

Dit hoofdstuk beschrijft de visies omtrent de rol van de groothandel van twee producenten, een groothandel zelf en een afnemer (apotheek). Om goede uitspraken te kunnen doen omtrent de ontwikkelingen van informatie technologie is er een IT-deskundige geïnterviewd (Prof. Veth, TU Eindhoven). Als eerste wordt de farmaceutische branche beschreven.

### 5.2 De farmaceutische branche

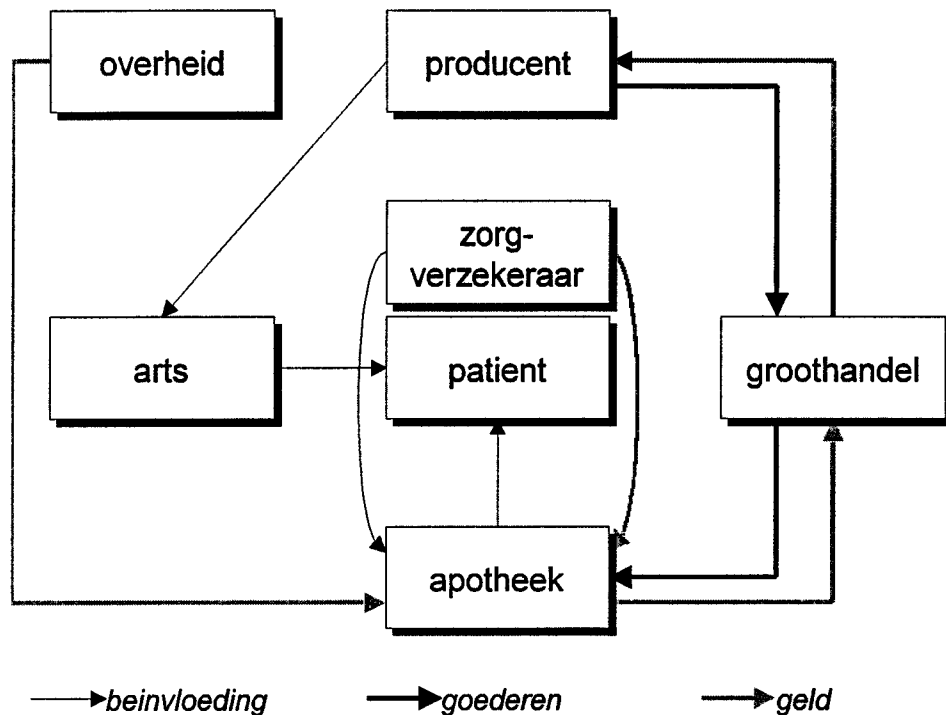
In de farmaceutische bedrijfskolom zijn zeven partijen, of schakels, betrokken. Dit zijn:

1. De producenten (de farmaceutische industrie);
2. De groothandel die de distributie verzorgt;
3. De artsen die de produkten voorschrijven;
4. De apothekers die de produkten aan de patiënten leveren;
5. De zorgverzekeraars die het betalingscircuit verzorgen;
6. De patiënt (in tegenstelling tot een consument, die een vrije keuze doet, is de patiënt afhankelijk);

De overheid die optreedt als bewaker van de kwaliteit van de gezondheidszorg. De laatste tijd probeert de overheid de kosten van de gezondheidszorg terug te dringen.

In figuur 5.1 zijn de onderlinge relaties weergegeven. Het is duidelijk te zien dat de informatie-, geld- en goederenstromen sterk verschillen tussen de diverse betrokkenen. Het is belangrijk om een goed inzicht te verkrijgen in deze machtsrelaties.





Figuur 5.1: De farmaceutische bedrijfskolom

De arts schrijft het te gebruiken geneesmiddel voor en bepaalt hiermee of een produkt wel of niet wordt gebruikt. Dit is de reden dat de farmaceutische producenten hun marketing inspanningen voornamelijk richten op het informeren en beïnvloeden van artsen. Dit gebeurt door zogenaamde artsenbezoekers waarvan er 1200 in Nederland zijn.

### 5.2.1 De produkten

Er zijn drie hoofdgroepen van alleen op recept verkrijgbare geneesmiddelen.

**specialité's** De specialité's (merkartikelen) zijn patentbeschermden geneesmiddelen. Dit zijn innovatieve, nieuw ontdekte geneesmiddelen. Er is door fabrikanten een aanzienlijke research-inspanning verricht om deze stoffen te ontwikkelen. De prijs van deze produkten is hoog. Men wil de gemaakte kosten terugverdienen voordat er concurrerende produkten op de markt komen (de zogenaamde me-too produkten) of voordat het patent verloopt.

**Me-too produkten** Me-too produkten zijn medicijnen die dezelfde ziekten of symptomen kunnen bestrijden als het oorspronkelijke medicijn, maar wel anders zijn van chemische samenstelling. Denk bijvoorbeeld aan verschillende pijnstillers, die voor (een aantal) pijnen dezelfde verlichtende functie hebben. Me-too produkten komen vaak tussen de drie en vijf jaar na het oorspronkelijke middel op de markt. Deze soortgelijke concurrerende produkten tegen de specialité's verminderen de tijd waarin optimaal van een innovatie kan worden geprofiteerd.

**generieke produkten** De generieke produkten zijn niet gepatenteerd. Het zijn stoffen die chemisch gezien identiek zijn aan een bekende merkstof. Ze mogen pas 15 jaar na het uitkomen van de merkstof worden verkocht (als het patent afgelopen is). Voor de producenten van deze generieke produkten gaat het niet om een innovatief produkt maar om een uitgebreid assortiment, de juiste logistiek en een goede relatie met de groothandel en de voorschrijvende artsen.

### 5.2.2 De groothandels

De distributie van geneesmiddelen in Nederland verloopt via de volgende kanalen:

**volledig gesorteerde groothandels (VFG)** Hiervan bestaan er drie in Nederland (OPG, Brocacef en Interpharm). Deze groothandels leveren alle in Nederland toegestane geneesmiddelen. De drie hebben samen een aandeel van 85% in de distributie van geneesmiddelen in Nederland. OPG heeft een marktaandeel van 50%, Interpharm en Brocacef verdelen de andere helft van het VFG-aandeel. De volledig gesorteerde groothandel is wettelijk verplicht alle in Nederland geregistreerde geneesmiddelen in voorraad te hebben (een assortiment van 18.000 artikelen, waarvan 1600 specialité's) en die binnen 2 uur te kunnen leveren. Hun machtspositie berust hierop, dat apothekers in staat moeten zijn om alle artikelen te leveren. Ze zijn derhalve afhankelijk van minstens één van deze VFG's.

**bepaalde groothandel** Groothandels die een beperkt aantal snellopende produkten distribueren (bij voorbeeld parallel importeurs). Deze groothandels leveren veel aan drogisten en winkelketens die geen interesse hebben in het compleet in Nederland beschikbare assortiment. Ze bieden de produkten tegen een lagere prijs dan de volledig gesorteerde groothandels.

**rugzakgroothandels** Dit zijn groothandels die uitsluitend aan eigen apothekers leveren. In wezen zijn dit grote inkoopcombinaties van verschillende apothekers, die daarnaast de opslag van de artikelen verzorgen.

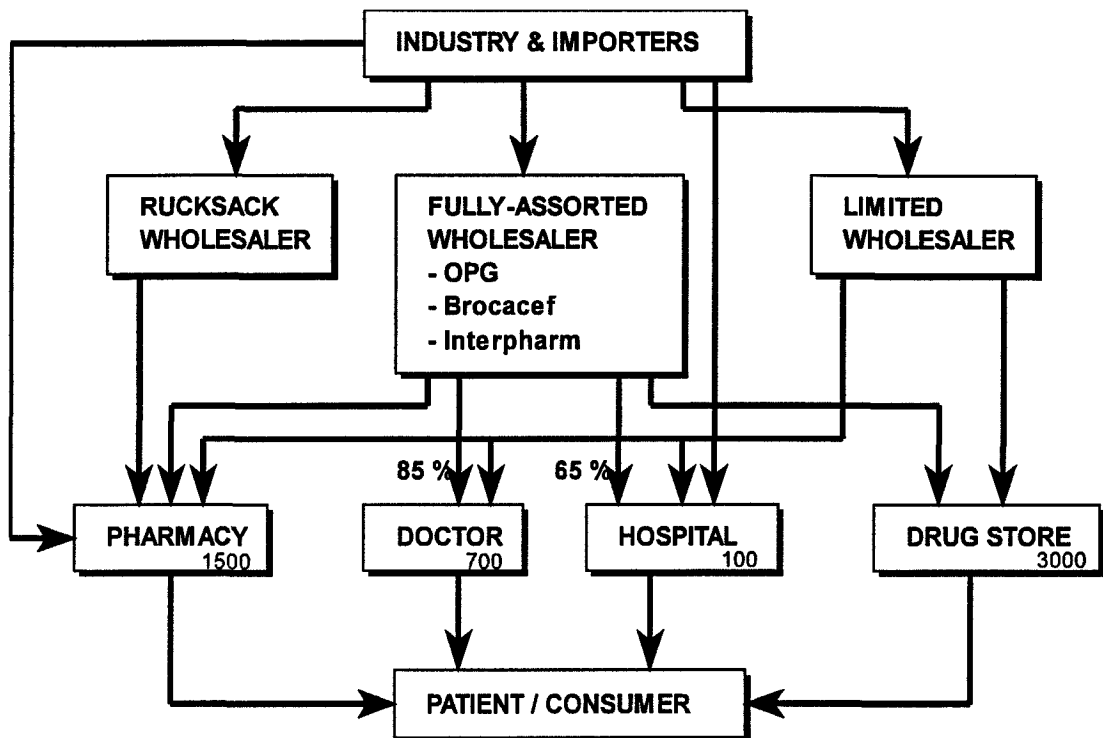
**rechtstreekse levering** Dit zijn fabrikanten en importeurs die rechtstreeks aan de apotheken en drogisten leveren.

### 5.2.3 De distributiestructuur

In figuur 5.2 is de distributiestructuur voor de farmaceutische bedrijfskolom weergegeven. De figuur is helaas niet volledig, doordat niet over alle gebezigde kanalen informatie te vinden was. Van de belangrijkste kanalen zijn de relevante getallen wel bekend en vermeld in de figuur. De toelevering van de geneesmiddelen aan de groothandel gebeurt door fabrikanten en importeurs. In totaal zijn in deze schakel ongeveer 100 partijen actief. Het op een laagste niveau wordt gevormd door de 1500 apothekers, 700 apotheekhoudende huisartsen en 100 ziekenhuizen. Verder worden ook de ongeveer 3000 drogisten door de groothandels beleverd. Uiteindelijk komen de geneesmiddelen bij de patiënt/consument terecht.

### 5.2.4 Macht in de bedrijfskolom

Afhankelijk van de fase in de levenscyclus van een produkt ligt de macht in de farmaceutische bedrijfskolom bij een andere schakel. Wanneer een innovatief geneesmiddel op de markt wordt



Figuur 5.2: de distributiestructuur

gebracht, ligt de macht duidelijk bij de producent. De producent heeft met het geneesmiddel een monopoliepositie. Een goede marketing en logistiek zijn nog niet zo belangrijk. Bekendheid geven aan het middel en z'n heilzame werking des te meer.

Als er een aantal concurrenten zijn die me-too producten hebben ontwikkeld zullen de producenten grote marketing inspanningen moeten leveren om hun geneesmiddel te verkopen. De macht verschuift zo naar de arts. Daarnaast zal de overheid haar invloed doen gelden. De overheid zorgt namelijk voor een clustering van gelijksoortige geneesmiddelen en stelt tevens een maximum bedrag vast dat door de zorgverzekeraars vergoed mag worden. Hierbij wordt de prijs van het goedkoopste middel in een cluster als basis gekozen. Men stelt hier een beperkt bedrag boven, en de geneesmiddelen in het cluster die binnen dit bedrag vallen worden volledig vergoed. Bij de keuze van een duurder middel zal de patiënt het topdeel zelf moeten bijdragen. Dat deze regelgeving grote invloed heeft op de prijzen wordt bewezen door het feit dat de verkoopprijs van veel producten juist binnen de maximale vergoeding liggen. De macht ligt in dit geval deels bij de combinatie arts en patiënt, die kiezen, en deels bij de overheid, die door clustering een dergelijke keuze mogelijk maakt.

Voor de generieke producten is de situatie weer geheel anders. Generieke producten worden op de markt gebracht op het moment dat een patent van een specialité verloopt. Ze zijn significant goedkoper dan specialité's en hebben toch dezelfde samenstelling. De macht ligt nu bij de groothandel die bepaalt welke producten in het assortiment worden opgenomen en welke niet. De overheid zal aansturen op het gebruik van generieke geneesmiddelen en zo de kosten van de gezondheidszorg proberen te verlagen (een maatregel ervoor is de

substitutiebevoegdheid van de apothekers).

### De macht van de groothandel

De distributie van geneesmiddelen vindt vandaag de dag voor 85% plaats via de groothandel. Dit brengt een zekere mate van afhankelijkheid met zich mee. Er zijn een aantal ontwikkelingen waardoor de macht van de groothandel alleen nog maar zal toenemen. Deze worden hieronder besproken.

- Door het ontstaan van Europese samenwerkingsverbanden kunnen groothandelaren profiteren van schaalvoordelen, vooral op het gebied van inkoop, logistiek en kapitaal. De per land verschillende wetgeving, dosering en verpakking zal de grote voordelen gedeeltelijk teniet doen. Het credo 'Think Global, Act Local' blijft zeker van toepassing.
- De groothandel zal een directe concurrent van geneesmiddelen producenten worden. Vooral op het gebied van productie van generieke geneesmiddelen is de groothandel actief aan het worden.
- De groothandel krijgt meer grip op haar afzetkanaal door de aankoop van apotheken en het in eigen beheer exploiteren van die apotheken.
- Doordat de groothandel als enige volledig gesorteerd is, hebben ze een stok achter de deur om apothekers aan hun zijde te krijgen. Indien apothekers immers deels via andere kanalen gaan inkopen, kan de groothandel dreigen de toelevering stop te zetten.

### 5.3 Functies van de groothandel

De hoofdfunctie van de groothandels is de logistieke functie. Het perfect uitvoeren van deze functie is een basisvoorwaarde om te bestaan. Een geïnterviewde producent vindt het een voordeel dat zakendoen met groothandel leidt tot een gering aantal afnemers, met bijkomende voordelen in facturering, kredietmanagement en logistiek. Tevens is voor direct met eindafnemers zakendoen een vergunning nodig deze producent niet heeft (deze producent gaat die vergunning wel aanvragen vanwege Europa 92). Al zou de producent graag direct zaken willen doen, dan kan dat niet vanwege het ontbreken van die vergunning.

Onder de commerciële functie van de groothandel in de farmacie wordt verstaan: de inkoop en het samenstellen van een assortiment. Dit biedt voor de afnemer het voordeel dat niet meer zelf gezocht hoeft te worden naar de juiste leverancier voor elk ander produkt.

Deze twee functies leiden er toe dat de functie van de groothandel wel eens wordt omschreven als een trechterfunctie:

- aan de ene kant is het makkelijk voor de apotheker met een groothandel te werken: weinig leveranciers;
- aan de andere kant is het makkelijker voor de leverancier om met groothandels te werken: weinig klanten.

De logistieke functie van de groothandel heeft in de farmaceutische branche zeker nut en zal daarom niet gauw verdwijnen.

De groothandels bieden ook aanvullende diensten aan in de richting van de apothekers en de industrie. Hierbij kan gedacht worden aan:

- financieringsfaciliteiten aan de apothekers
- management ondersteuning aan de apothekers
- opleidingen en ondersteuning bij automatisering aan de apothekers
- informatieverschaffer in de richting van de producenten.

Sommige van deze diensten worden op dit moment ver beneden de kostprijs geleverd.

Een vierde functie van de groothandel betreft de functie van de toeleverancier. Hierbij kan gedacht worden aan de productie van generieke geneesmiddelen en parallel import. Verder hebben de groothandels apothekers overgenomen en zijn ze overgegaan tot het aanbieden van franchising formules. Hierdoor is de macht van de groothandel de laatste tijd sterk toegenomen.

Behalve voordelen leidt de tussenkomst van de groothandel ook tot enkele nadelen. De groothandel vormt een buffer, de leverancier kan slechts indirecte kennis over de wensen van de klant verzamelen. Bij een producent gaat daarom de buitendienst direct naar de apotheken voor hun marketing en de bijbehorende informatie. Een ander nadeel is dat deze producent bij de groothandel slechts één van de vele leveranciers is, waardoor de machtspositie niet bij de producent ligt. Rechtstreekse invloed op het gedrag van de patiënt/apotheek is derhalve niet of nauwelijks mogelijk.

## 5.4 Kansen en bedreigingen

Volgens Porter bevindt een onderneming zich altijd in een krachtenveld. In figuur 5.3 zijn de vijf krachten weergegeven die invloed hebben op de farmaceutische groothandel. De vijf krachten zullen in de volgende secties nader worden besproken.

### 5.4.1 De producenten

De producenten krijgen steeds meer concurrentie op het gebied van de generieke geneesmiddelen. Tegelijkertijd geeft men tegenwicht aan de macht van de groothandel door zelf de distributie van geneesmiddelen ter hand te nemen, want de marges van de groothandel zijn te hoog (13% van de apothekers-inkooprijzen).

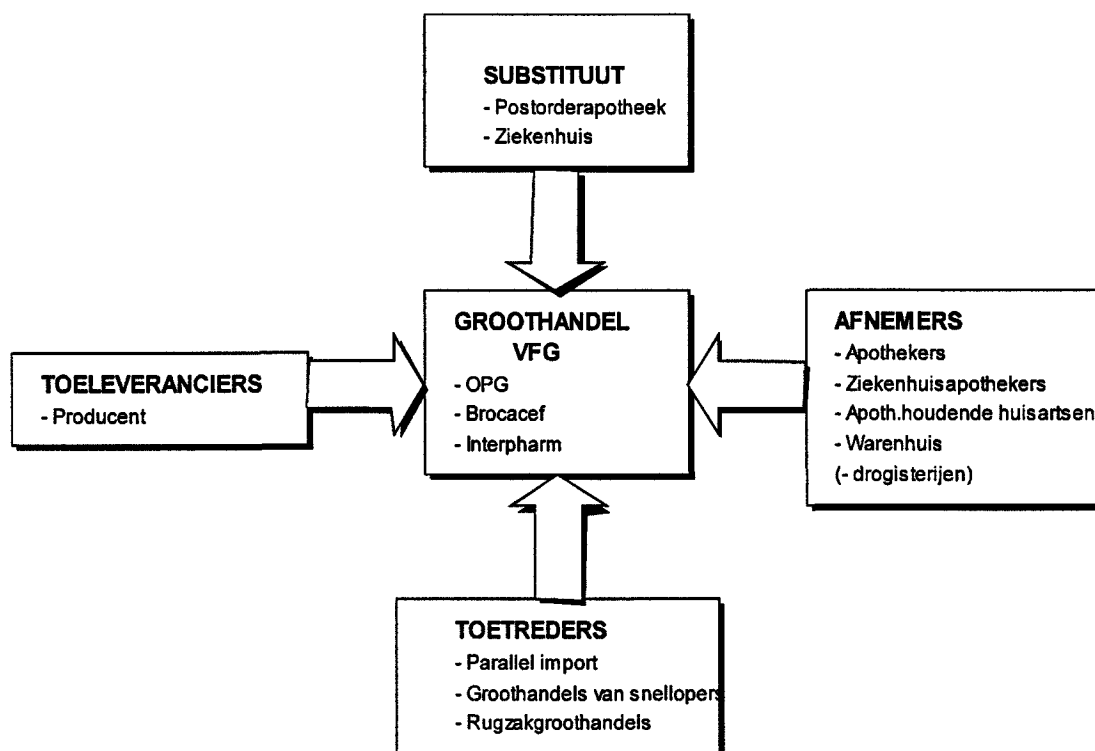
De andere geïnterviewde producent is tegenwoordig geïnteresseerd in directe levering, want dit is kostenbesparend en efficiënt. De marge die de groothandel in Nederland berekent is hoger dan in het buitenland. Een reden om de groothandel te omzeilen is het grote volume; het door deze producent geleverde volume is groot genoeg om de levering rechtstreeks te doen.

### 5.4.2 Nieuwe toetreders

De huidige distributiestructuur is nationaal georganiseerd. De reden dat internationale samenwerkingen nog weinig invloed zullen kunnen uitoefenen, ligt in de dan hogere operationele kosten.

### 5.4.3 Substituten

Een bedreiging voor de groothandel op korte termijn kan wel worden gevormd door transportbedrijven en andere logistieke dienstverleners. Zij kunnen de logistieke hoofdfunctie van de



Figuur 5.3: kansen en bedreigingen voor de groothandel

groothandel overnemen. Er is een poging ondernomen door ziektekostenverzekeraar Geové om een postorderapotheek op te zetten. De verzekeraar zou zo zijn patiënten op een snelle manier de medicijnen kunnen verstrekken. Tevens zou de verzekeraar zelf kunnen bepalen welke middelen gebruikt worden en met name welke prijzen betaald moeten worden.

Een andere bedreiging komt van de kant van de grootwinkelbedrijven. Ahold is bijvoorbeeld van plan om een eigen apothekersgroep op te zetten en zal hiervoor zeer zeker zelf de distributie verzorgen. Ook de ideeën van ziekenhuizen die meer invloed op hun eigen toevoer willen mag niet veronachtzaamd worden.

#### 5.4.4 Afnemers

Er bestaan reeds apothekers-organisaties die zelf een inkoopcombinatie vormen. Dit kan zowel gezien worden als een bedreiging aan de zijde van de afnemer, maar is tevens te vangen onder het kopje nieuwe toetreders. Ook zijn er bewegingen te zien op het gebied van de warenhuizen, die de verkoop van geneesmiddelen zien als een goede aanvulling op hun productenpakket. Albert Heijn en V&D zijn hiervan twee voorbeelden.

#### 5.4.5 Alternatieven

De persoonlijke behoefte van de patiënt om de kosten van de gezondheidszorg te verminderen zijn niet sterk aanwezig. Dit komt mede door het systeem van kostenvergoeding dat

Nederland kent. Hierdoor is er weinig animo vanuit de patiënt om over te gaan op alternatieve distributiesystemen, zoals levering aan huis via een postorderbedrijf. Bij het kleiner worden van de maximale vergoeding zal de patiënt echter wel actiever worden, vanwege het feit dat hij/zij dan geacht wordt steeds meer bij te moeten betalen. Het vergoedingstelsel en de bijbehorende clustering van geneesmiddelen is voor de overheid dus een doeltreffend stuurmiddel.

Volgens een producent is het gevaarlijk om als producent een postorderbedrijf te starten. Dit zou namelijk betekenen dat de postorderapotheek één van de vele apotheken is die deze producent belevt. Een speciale behandeling van een postorderapotheek door de producent zou er toe kunnen leiden dat de gewone apotheken zich vijandig gaan opstellen. De producent zou dan haar eigen markt ondermijnen. De postorderapotheek zal er dan volgens deze producent niet komen. Het KNMP (Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering der Pharmacie) vormt namelijk een groot machtsblok en zal de postorderapotheek boycotten.

#### 5.4.6 De overheid

De overheid wordt geconfronteerd met steeds maar stijgende kosten voor de nationale gezondheidszorg. Zij zal het gebruik van generieke geneesmiddelen stimuleren door het verlagen van de maximale vergoeding. Dit heeft tot gevolg dat de geneesmiddelen lagere verkoopprijzen hebben. Zelfs bij gelijkblijvende marges zal dit resulteren in lagere opbrengsten, zowel voor de producenten als voor de groothandel. De meeste groothandels hebben een eigen producent van generieke geneesmiddelen.

Het streven van de zorgverzekeraars naar kostenbeheersing zal leiden tot een aantal voorwaarden die aan de artsen en apothekers zal worden gesteld. De arts zal zijn voorschrijfgedrag moeten aanpassen. De apotheker zal zich moeten toelagen op een hoge service/prijs verhouding.

### 5.5 De rol van informatietechnologie

De groothandel is al geruime tijd bezig met het automatiseren van haar hoofdtaak, de distributie van medicijnen. Als voorbeeld kan genoemd worden het automatisch orderpicken. De automatisering is noodzakelijk omdat er nieuwe concurrenten staan te dringen. Hierbij kan gedacht worden aan Ahold en de PTT.

In de groothandels wordt al ruimschoots gebruik gemaakt van elektronische bestelsystemen. Tot nu toe wordt er echter nog niet aan beheersing van het proces over de gehele keten gedaan. Op dit gebied liggen nog grote mogelijkheden. Om de efficiency van de logistieke functie te verbeteren kan gebruik gemaakt worden van logistieke systemen gebaseerd op het DRP-concept, die de planning, forecasting en afstemming van de logistieke processen zal verbeteren.

#### 5.5.1 EDI

Het gevolg van het gebruik van EDI is een verbetering van de efficiency van de logistieke keten. EDI is op dit moment in de zorgsector in een aantal gebieden in gebruik. Jaren lang had iedere groothandel zijn eigen systeem. Sinds kort heeft men collectief voor de invoering van barcodering en EDI volgens de Transcom-norm, die uitgaat van EDIFACT (Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport) gekozen, mede onder druk

van apothekers en drogisten. Alle produkten krijgen nu een standaard artikelcodering zodat de elektronische berichtenuitwisseling op een eenduidige manier gebeurt. Hiervoor gaat waarschijnlijk de HIBC (Health Industry Bar Code) worden gebruikt en niet de in de food industrie gebruikelijke UAC (Uniform Artikel Code). De artikelcodering zal worden gebruikt als sleutel tot alle gegevensbestanden.

Toepassing van EDI in de keten is op gang gebracht door de drie VFG groothandels. Het doel was hierbij het bestelproces in de gehele keten te veranderen om zo tot kostenverlaging te komen. Het nadeel van het huidige systeem van bestellen is dat er veel pieken optreden en er erg veel moeite gedaan moet worden de juiste orders uit te leveren (veel telefonisten nodig om de juistheid van geplaatste orders te controleren e.d.).

Een geïnterviewde producent is een van de weinige (6-7) leveranciers die EDI toepassen. De drie VFG groothandels plaatsen hun bestellingen via EDI. De producent probeert ook met andere groothandels EDI toe te passen. Dit lukt echter niet zo, omdat nog slechts weinig leveranciers met EDI bezig zijn. Deze producent besloot vanwege concurrentie-overwegingen mee te doen aan dit EDI project. De investering was relatief laag, de economische voordelen nog niet erg groot, maar men verwacht een voorsprong te krijgen op het gebied van EDI-toepassingen.

Sinds kort is deze producent bezig met pogingen de facturering ook met behulp van EDI te laten plaats vinden. Enige problemen treden hierbij op, namelijk het feit dat boekhouders 'echte' facturen en regels wil zien in plaats van elektronische. Bovendien moet de fiscus er mee instemmen. Het kost extra inspanning om de fiscus te overtuigen dat deze manier van werken met EDI net zo goed is.

### 5.5.2 Produktdatabases

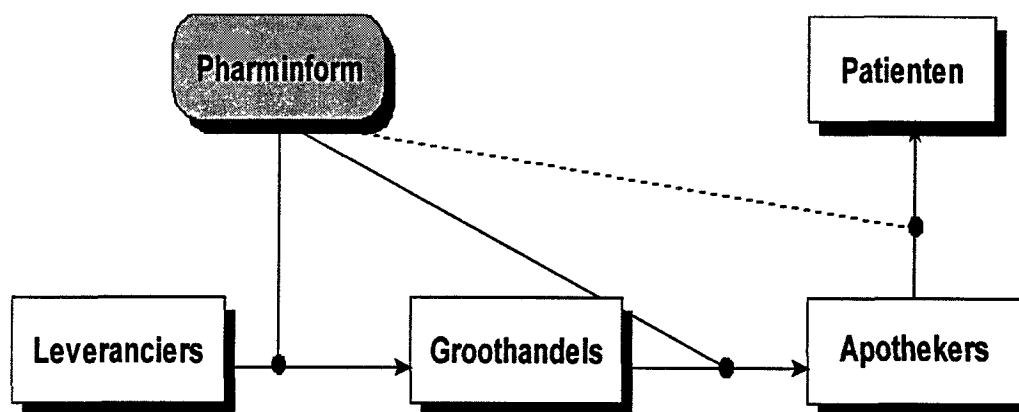
Als ondersteuning van het bestellen van de apothekers bij de groothandels hanteert het KNMP een grote database met daarop produkt- en prijsinformatie van de drie VFG groothandels. Elke maand worden de leveranciers gevraagd gewijzigde gegevens van hun produkten ter beschikking te stellen aan de KNMP. Deze wijzigingen worden via CD-ROM verspreid onder de geabonneerde apothekers. Een geïnterviewde producent heeft zelf geen eigen database omdat het voor een afnemer niet interessant is van alle leveranciers lijsten met produktgegevens te krijgen.

Er zal grote behoefte aan produktinformatie komen op het gebied van milieu, veiligheid en gebruik. Informatie over opslag van gevaarlijke stoffen zal dramatisch toenemen. Alleen de fabrikant kan de juiste informatie verschaffen en zal daarom ook aan die groeiende behoefte tegemoet komen. Een centrale databank zoals ProductView zal daarbij een belangrijke rol gaan spelen. Andere branches zullen daarvan gebruik maken, zoals food, chemie, office supplies, techniek, etc. Verschillende branches hebben reeds hun samenwerking met ProductView toegezegd.

### 5.5.3 Overige projecten

Er is een initiatief van een vereniging van apothekers, Pharminform, om omzetinformatie per gebied over apothekers te verkopen. Pharminform in den Haag werkt samen met KNMP. Op dit moment worden informatiestromen tussen producenten en groothandels en tussen groothandels en apotheken bijgehouden. Wat nog ontbreekt is het overzicht tussen apotheek en patiënt. In figuur 5.4 is dit weergegeven.





Figuur 5.4: Pharminform

Sinds een jaar is men bij de groothandel bezig met het zogenaamde COMLEV project. De groothandel probeert om 80% van alle transacties (het betreft dan de standaard transacties) met leveranciers elektronisch af te handelen. Het betreft hier dan ook gelijk 80% van het volume. Deze ontwikkeling kan een grote besparing opleveren bij het verwerken van transacties.

## 5.6 IT in de toekomst

### 5.6.1 Uitbreiding van het dienstenpakket

Een zichtbare ontwikkeling is dat de groothandel met behulp van IT haar dienstverlenende activiteiten zal uitbreiden.

- De groothandel zal in de toekomst, tegen vergoeding, ook informatie gaan leveren. Een voorbeeld is het verstrekken van apothekersgegevens aan de producenten. De groothandel zal de informatie verzamelen en verwerken tot bruikbare informatie voor de industrie. Zij probeert hierdoor een afhankelijkheid te kweken, waardoor de industrie niet gemakkelijk om de groothandel heen kan.
- Een ander voorbeeld is het op CD-ROM verstrekken van een geactualiseerde database van de verkrijgbare geneesmiddelen aan apothekers. Dit vereist wel een ondersteuning door goede informatiesystemen. De groothandel gaat daarbij automatiseringsadviezen geven aan de apothekers.

Op dit moment biedt een aantal groothandels zelfs aanvullende diensten aan beneden de kostprijs. Dit alles om de afnemers aan zich te binden. De groothandel biedt bijvoorbeeld apothekers hulp aan bij automatisering.

### 5.6.2 Gebruik van barcodes

Het gebruik van barcodes zal in de toekomst meer en meer optreden. Hierdoor kunnen besparingen optreden bij de handling en verwerking van de medicijnen. In de toekomst zullen

er speciale regels worden gesteld aan het distribueren van goederen en dus ook medicijnen. Het zal belangrijk worden om een goede registratie van verkochte produkten bij te houden. Zo kan, in geval van een recall procedure, precies nagegaan worden waar een serie van een bepaald medicijn zich bevindt. Dit kan optreden wanneer een verkeerd geproduceerde serie moet worden teruggehaald. Het moge duidelijk zijn dat een zeer korte reactietijd hier gewenst is. Het gebruik van barcodes is hierbij een goed hulpmiddel.

### 5.6.3 Beter gebruik van reeds beschikbare informatie

De apotheek hanteert twee informatiesystemen die niet gekoppeld zijn. Het eerste systeem betreft het zogenaamde apotheekstelsel. Dit zorgt onder andere voor het afdrukken en bijhouden van de etiketten voor de geneesmiddelen en de facturen. De gegevens uit dit systeem zijn ook bij de verzekeraars bekend. Het andere systeem is het bestelsysteem met de groothandels, waarbij gebruik wordt gemaakt van een produkt database. Het feit dat 60% van de recepten voor geneesmiddelen herhalingsrecepten zijn (b.v. de pil), biedt mogelijkheden de toekomstige vraag naar geneesmiddelen goed te voorspellen. Met dit soort gegevens wordt tot op heden nog niets gedaan. Prof de Veth ziet daar echter goede mogelijkheden in de onzekerheid in het kanaal terug te dringen.

### 5.6.4 Electronic Data Interchange

Het is de bedoeling op de lange termijn een soort EDI-schil te bouwen over de gehele sector, waardoor de informatie uitwisseling veel efficiënter kan plaatsvinden. Dit zal aanzienlijke besparingen kunnen opleveren.

De groothandel zal een belangrijke rol vervullen bij de verdere implementatie van EDI. Op deze manier zal er een verdere integratie van de schakels in de farmaceutische bedrijfskolom optreden. Volgens de producent betekent dit niet per definitie sprake van een vergroting van de macht van de groothandel naar apothekers door het uitbreiden van haar IT-toepassingen. Door het uitbreiden van haar IT-toepassingen kan de groothandel machtiger worden, maar het gevaar bestaat dat zij zo haar eigen positie ondermijnt. IT is namelijk alleen een middel voor een bedrijf om de macht te vergroten als het uniek voor dat bedrijf is. Hoe meer standaard en makkelijker de technologie te gebruiken is, hoe makkelijker het is de groothandel te omzeilen.

### 5.6.5 Produkt Data Interchange

Produkt Data Interchange (PDI) betreft het uitwisselen van (ontwerp)gegevens over produkten en grondstoffen vanaf de idee-fase tot en met mogelijk hergebruik of vernietiging van het produkt. Alle mogelijke informatie met betrekking tot voornoemde fases moeten in ProductView komen. Het is nu een basis-produkt maar de kritische massa van producenten en leveranciers enerzijds en de afnemers anderzijds is sterk groeiend. De informatie-behoefte en implementatie houdt daarbij gelijke tred. De distributie die zich tot nu toe altijd wat afzijdig heeft gehouden met eigen systemen zal door de markt vanzelf naar de databank toegaan. Het systeem is geen competitief middel maar een hulpmiddel. De bank maakt gebruik van de HIBC- en de EAN-barcode systemen. Ook hierbij liggen de initiatieven bij de producenten omdat zij de barcode op hun produkten moeten zetten. In de medische branche heeft men Europees gekozen voor de HIBC code.

Door PDI wordt rechtstreekse communicatie tussen de producent en zijn afnemers eenvoudig. Bovendien zal de communicatie met de andere actoren in de keten hierdoor toenemen.

Hierdoor kan de positie van de groothandel in gevaar worden gebracht.

## 5.7 Conclusie

De volledig gesorteerde groothandels hebben een machtspositie in de branche. Feit is wel dat verschillende andere partijen in de branches functies van de groothandel over proberen de nemen. Een producent wil bijvoorbeeld rechtstreeks naar de apotheek leveren. Bovendien zijn er ook apothekers die een inkoopcombinatie vormen om zo de groothandel te omzeilen. De groothandel is al geruime tijd bezig met het automatiseren van haar hoofdtaak: de distributie van medicijnen. De groothandel probeert zich —mede door informatietechnologie— te wapenen tegen bedreigingen. Daarom is de groothandel initiator van vele IT-projecten in de branche.

Toch zijn er naast bedreigingen ook kansen voor de farmaceutische groothandel. Zo kunnen zijn generieke geneesmiddelen zelf gaan produceren en dus zo ook een produktiefunctie gaan vervullen.

# Hoofdstuk 6

## Vergelijking van de branches

### 6.1 Inleiding

In de vorige hoofdstukken is de rol van de groothandel per branche onderzocht. Daarbij valt op dat er per branche grote verschillen zijn. In elke branche is de rol van de groothandel anders. Per branche verschillen de machtsverhoudingen en ontwikkelingen. Ook zien we dat de aanwezigheid van informatietechnologie sterk varieert.

Dit hoofdstuk poogt de vier branche-onderzoeken op een systematische wijze te vergelijken. Daarbij wordt naar overeenkomsten en verschillen gezocht. Het uiteindelijk doel is om te kijken of de stelling dat de groothandel wordt bedreigd waar is of niet, en of hier verschillen tussen branches zijn. De branchevergelijking volgt de structuur die in de eerdere hoofdstukken is gevolgd. De branches worden vergeleken aan de hand van de volgende aspecten:

- branche-kenmerken zoals aantal producenten, groothandels en afnemers en specifieke marktkenmerken per branche;
- de belangrijkste functies van de groothandel;
- ontwikkelingen, kansen en bedreigingen voor de groothandel;
- ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie.

### 6.2 Branche-kenmerken

Als eerste worden de branches vergeleken aan de hand van algemene kenmerken (zoals de aard en aantal van de partijen in de branche en invloed van buitenland) en specifieke kenmerken (die dus per branche kunnen verschillen). De resultaten van deze vergelijking zijn te vinden in tabel 6.1.

Binnen de branches elektrotechnische toelevering en farmacie is de groothandel duidelijk als schakel aanwezig en fungeert als intermediair tussen enerzijds producent en anderzijds afnemers. Bij de branche industriële toelevering is de schakel van industriële groothandel al minder duidelijk. Dit komt mede doordat er vergelijkbare partijen zijn die ook groothandelsfuncties kunnen uitvoeren. Denk hierbij aan importeurs en verkoopkantoren die ook als intermediair tussen producent en afnemer fungeren. Veel van de producten worden in de industriële toelevering van buitenlandse fabrikanten betrokken. De goederenstroom is het begin van deze keten zeer divergent (er zijn slechts enkele staalproducenten). Een afnemer

<i>Branche</i>	<i>Ind. toelevering</i>	<i>ET toelevering</i>	<i>Vlees</i>	<i>Farmacie</i>
Producers	Binnenlandse fabrikanten en buitenlandse fabrikanten (paar honderd)	Producers (100 – 200)	Mesterijen	Producers (100)
Groothandels	groothandels (met daarbij verkoopkantoren en regionale dealers)	groothandels (56 aangesloten bij FEG)	Slachterijen en groothandels (143 grote slachterijen en groothandels)	Volledige gesorteerde (VFG) groothandels (3), rugzakgroothandels, beperkte groothandels (20)
Afnemers	Binnenlandse en buitenlandse afnemers	Detailisten en installateurs (5000)	Algemene groothandels, vleesverwerkers, detailhandel, grote retailers	Apothekers (1500), apotheekhoudende huisartsen (700), ziekenhuizen (100), drogisterijen (3000)
Andere partijen	consument	architecten, ingenieursbureau's, consument	consument, grootverbruikers (horeca)	patiënt, arts, overheid, zorgverzekeraar
Specifieke branche-kenmerken	export 33% zeer veel bedrijven in de metaalsector (8000), buitenlandse en verspreide fabrikanten, relatief kleine afnemers voor producenten, produkt is voor afnemers geen core-business, globalisering van de produktie.	onevenwichtige markt, produkt is voor afnemers geen core-business, globalisering van de produktie.	export 45% sterke verticale integratie, grote mate van specialisatie in het begin keten, overcapaciteit in de branche, produkt is voor afnemers core-business.	sterke invloed van andere partijen, macht afhankelijk fase levenscyclus produkt, produkt is voor afnemers core-business, globalisering van de produktie.

Tabel 6.1: Vergelijking op branche-kenmerken

van een staalproducent vormt slechts een zeer klein aandeel van de totale afzet. Tevens zijn er zeer veel eindafnemers binnen de metaalsector. De groothandel staat ook relatief dicht bij de afnemers.

Ook bij de vleesbranche is de groothandel als zelfstandige schakel niet duidelijk aanwezig. Dit wordt veroorzaakt door de grote mate van integratie in het begin van de schakel. De groothandel is veelal gecombineerd met een slachterij. De groothandel in de vleesbranche voert dan ook additionele functies uit, naast de functies van een "traditionele groothandel". De groothandel in de vleesbranche bevindt zich relatief bovenaan de bedrijfskolom.

Bij de farmaceutische branche is functie van de groothandel duidelijk aanwezig. In de branche heeft de VFG-groothandel relatief veel macht. Echter er zijn binnen de branche veel "beïnvloedende" partijen zoals overheid, zorgverzekeraars en artsen. Deze partijen hebben baat bij een zo laag mogelijke kostenopbouw in de keten (met name de overheid en de zorgverzekeraars). Een extra schakel in de keten, zoals de groothandel, betekent extra marginale

kosten.

Een ander groot verschil wordt veroorzaakt door het feit of de produktrange zoals die door de groothandel wordt verhandeld, voor de eindafnemer een “core-produkt” is of niet. Bij de industriële en elektrotechnische groothandel heeft het soort produkten dat aan de afnemers wordt verkocht slechts een kleine bijdrage aan het primaire proces van de afnemer — bevestigingsmaterialen en elektrotechnische produkten maken slechts een klein gedeelte uit van de afnemers. Dit in tegenstelling tot de produkten die de groothandel in de branches vlees en farmacie verhandeld.

Als bepaalde produkten slecht een (zeer) klein gedeelte van de totale inkoop zijn van een afnemer en niet van strategisch belang, dan zal de afnemer geen tijd willen steken in de beheersing van de inkoop van deze produkten en dus de inkoopfunctie willen uitbesteden. In dit geval kan de groothandel een nuttige functie vervullen en als intermediair fungeren tussen producent en afnemer.

Ook ziet men dat in de branches industriële toelevering, elektrotechnische toelevering en farmacie er produktieglobalisering plaatsvindt. Producenten gaan hun produktie-activiteiten concentreren en zo met een beperkt aantal produktieplaatsen de gehele markt te bedienen. Dit heeft als gevolg dat de afstand tussen producent en afnemer groter wordt en direkte levering van producent naar eindafnemer moeilijker: de behoefte aan een extra schakel wordt groter.

### 6.3 Functies van de groothandel

Een tweede wijze waarop de groothandels vergeleken kunnen worden, is het aantal en de aard van de belangrijkste functies die de groothandel in de betreffende branche uitvoert. De resultaten van de vergelijking zijn weergegeven in tabel 6.2.

<i>Ind. toelevering</i>	<i>ET toelevering</i>	<i>Vlees</i>	<i>Farmacie</i>
(Klantspecifieke) Inkoop Verkoop en promotie, Warehousing, Verstrekking informatie en advies aan afnemers, Samenstellen assortiment, Uitvoeren van bewerkingen.	Verkoopkanaal voor producenten, Warehousing, Samenstellen assortiment Snelle en betrouwbare uitlevering (waaronder verzorgen transport), Adviesfunctie voor installateurs, Kredietverstrekking en debiteuren administratie,	Verkoop en promotie, Samenstellen assortiment, Bulk breaking, Veredeling en additionele vleesbewerkingen	Warehousing en distributie, Inkoop, Samenstellen assortiment,

Tabel 6.2: Vergelijking van groothandelsfuncties

In de tabel zijn de meest belangrijke functies per branche vermeld. De financiële functies

is in alle branches aanwezig. Deze wordt echter vaak niet als belangrijk ervaren. In alle branches ziet men dat de “traditionele” groothandels functies duidelijk aanwezig zijn. Dit betreft de commerciële functie (verkopen, assortiment) en de logistieke functie. De *invulling* van de logistieke functie verschilt per branche en per groothandel. De distributie valt veelal onder de verantwoording van de groothandel. Sommige groothandels verzorgen de distributie dan zelf. Andere groothandels besteden de distributie uit aan een logistiek dienstverlener. De keuze of een groothandel de distributie uitbesteedt of niet is afhankelijk van de branche waarin de groothandel zich bevindt, althans binnen het kader van dit onderzoek.

Zeer verschillend is de wijze waarop groothandels *waarde* proberen toe te voegen en proberen een zekere afhankelijkheid te creëren. De ene groothandel zoekt het in een adviesfunctie, de andere in een informatie verstreckende functie. Weer een andere mogelijkheid is een produktiefunctie. Dit betekent dat de groothandel nog additionele (produktie)bewerkingen uitvoert.

In de branches industriële toelevering en vlees ziet men dat men zich richt op de laatste wijze van waarde toevoeging. De industriële groothandel (binnen de metaalsector) voert vaak al dan niet klantspecifieke bewerkingen uit. Ook in de vleesbranche, voert de groothandel bewerkingen uit (de zgn. veredeling zoals uitbenen en verdelen). Dit komt doordat de verticale integratie zeer groot is — de slachterijen en groothandels zijn veelal gecombineerd in één schakel. De industriële toelevering poogt niet alleen waarde toe te voegen door de uitvoering van bewerkingen doch ook een informatiefunctie. Dit blijkt uit de IT-projecten die in de branche zijn opgestart. In de vleesbranche is deze informatiefunctie door de groothandel nauwelijks ontwikkeld.

In de branches elektrotechnische toelevering en farmacie poogt de groothandel waarde toe te voegen door de informatiefunctie. Dit kan zowel een adviesfunctie als een informatieverstreckende functie zijn. Vooral in de farmacie probeert de groothandel een knooppunt in informatiestromen te zijn en is daarom initiator van vele IT-projecten in de branche.

## 6.4 Ontwikkelingen, kansen en bedreigingen

Als derde kunnen de groothandels vergeleken worden aan de hand van de bedreigingen die in de branche een rol spelen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het concurrentiemodel van Porter zoals dat uiteen is gezet in hoofdstuk 1. De bedreigingen kunnen zich uiten in de volgende factoren: producenten, onderlinge concurrentie, afnemers, nieuwe toetreders en substituten. De bedreigingen per branche zijn systematische weergegeven in tabel 6.3.

Allereerst valt op dat er binnen de metaalsector nauwelijks bedreigingen zijn voor de industriële groothandel. Voor de producenten is het ondoenlijk om de relatief zeer kleine afnemers rechtstreeks te beleveren. Bovendien bevinden deze producenten zich vaak in het buitenland en zijn dus geografisch ver van de afnemers verwijderd. De enige bedreiging bestaat uit substituten: nieuwe kunststof produkten die de metaalprodukten kunnen verdringen.

In de branches elektrotechnische toelevering en vlees zijn de onderlinge concurrentieverhoudingen niet stabiel. Er is sprake van overcapaciteit. Men verwacht binnen afzienbare tijd een “shake-out” in beide branches. Bij de elektrotechnische toelevering zullen de minder goed georganiseerde groothandels worden overgenomen. Wat opvalt bij de vleesbranche is dat men verwacht dat groothandels die *geen bewerkingen* uitvoeren zullen verdwijnen. Dit betekent dat de positie van groothandels, die buiten hun commerciële en logistieke functie geen waarde toevoegen, bedreigd wordt.

<i>Bedreiging</i>	<i>Ind. toelevering</i>	<i>ET toelevering</i>	<i>Vlees</i>	<i>Farmacie</i>
Producent	Geen bedreiging, producenten liggen geografisch zeer verspreid, de afnemers zijn voor producent niet belangrijk	Geen bedreiging	Geen bedreiging	Reëel, door hoge marges groothandel, producenten gaan zelf direct leveren (dit geldt voornamelijk voor medische produkten)
Huidige concurrentie/nieuwe toetreders	Door Europese integratie meer kans op buitenlandse concurrentie, veel groothandels, binnenlandse concurrentieverhoudingen tussen groothandels blijven stabiel,	veel groothandels, slecht georganiseerde groothandels zullen worden overgenomen	Aantal slachterijen te groot, shake-out zal het gevolg zijn, dreiging van buitenlands concurrenten	Concurrentieverhoudingen blijven stabiel: er zijn slechts drie grote groothandels
Afneemers	Geen bedreiging, het gaat om produkten met lage waarde, zeer veel afneemers die nauwelijks samenwerkingsverbanden aangaan	Bedreiging door projectmanagement (daardoor kan rechtstreeks bij producenten worden besteld)	Grote retailers omzeilen groothandel door centrale slagerij	Inkoopcombinaties door apothekers
Substituten	Geen bedreiging, hoogstens door nieuwe produkten (kunststof)	Geen bedreiging	Geen bedreiging, hoogstens door nieuwe vleesvervangende produkten	Alternatieve distributie door postorderbedrijven, producenten die rechtstreeks leveren, specifieke eisen aan de distributie

Tabel 6.3: Vergelijking van de Bedreigingen voor de groothandel

Zowel bij de vleesbranche als bij de elektrotechnische toelevering zijn er bedreigingen vanuit afnemerszijde. Bij de elektrotechnische branche kan informatietechnologie een bedreiging vormen voor de groothandel. Binnen de branche wordt het ETIM-initiatief echter niet als een bedreiging gezien. Bij de vleesbranche zijn het met name de grote retailers die van plan zelf het vlees te slachten en naar de eigen filialen te distribueren.

De groothandels bij de farmacie ondervinden bedreigingen vanuit verschillende kanten. Zowel vanuit producenten die zelf willen gaan distribueren, als vanuit afneemers zoals apothekers die inkoopcombinaties gaan vormen. Ook worden er alternatieve distributiekanaalen op touw gezet. Een voorbeeld hiervan is het initiatief om de distributie via een postorderbedrijf te laten verlopen, rechtstreeks van producent naar patiënt. Het is echter niet eenvoudig om de distributie van medicijnen over te nemen: hieraan worden strenge (wettelijke) eisen gesteld. De groothandels hebben reeds deze kennis omtrent deze distributie en hebben de nodige investeringen gepleegd. In deze branche is de dreiging het meest prominent aanwezig. Dit komt doordat er diverse partijen zijn (zoals overheid en zorgverzekeraar) die er baat bij hebben om de kosten zo laag mogelijk te houden. De groothandel heeft relatief hoge marges (ruim 10%). Uitschakeling van deze partij kan een aanzienlijke kostenbesparing teweeg brengen. De



farmaceutische groothandel zal een duidelijke meerwaarde moeten laten zien.

Als we kijken naar de kansen die er zijn voor de groothandels dan zijn er aanzienlijke verschillen per branche (zie tabel 6.4). Bij de industriële en de elektrotechnische toelevering richten afnemers zich steeds meer op hun “core business”. Vooral bij de industriële toelevering gaat het om producten met een relatief lage waarde. De voorraadhoudende functie en assortimentsfunctie zullen voor de industriële groothandel steeds belangrijker worden.

<i>Ind. toelevering</i>	<i>ET toelevering</i>	<i>Vlees</i>	<i>Farmacie</i>
klanten & producenten richten zich op hun “core business”, noodzaak voor voorraadhoudende functie bij groothandel	Verbetering customer service, Verbetering informatiefunctie (informatie verstrekking), Klanten richten zich op hun “core business”	Produktverbetering (voor consument), 4e snit door groothandel, nieuwe logistieke concepten, Export, Verbetering kwaliteit,	Produceren generiek geneesmiddel door groothandels, Uitbreiding van de informatiefunctie

Tabel 6.4: Vergelijking van kansen

De elektrotechnische branche zoekt het met name in verbetering van de informatiefunctie. Dit in tegenstelling tot de vleesbranche. Hier probeert men door produktverbetering en het nog meer uitvoeren van bewerkingen de positie van de groothandel te verstevigen. Hier valt op dat elke branche zijn eigen sterke punten beter probeert te benutten.

De groothandel in de farmaceutische branche probeert de produktiefunctie over te nemen en gaat zich richten op de produktie en distributie van generieke geneesmiddelen. Ook probeert men de informatiefunctie verder te benutten.

De industriële groothandel heeft ook aanzienlijke kansen: de afnemers gaan zich richten op hun “core-business”. Bovendien is de produktie geconcentreerd. De groothandels als tussenschakel is noodzakelijk. De behoefte aan zo’n tussenschakel zal door de ontwikkelingen in de brance eerder toe- dan afnemen.

## 6.5 Informatietechnologie en IT-projecten

Een laatste vergelijkingswijze is het gebruik van informatietechnologie binnen de branche en de IT-projecten die binnen de branche zijn opgestart. Hierdoor krijgt men een indruk hoever de automatisering gevorderd is in de branche. Zijn bedrijven binnen de branche geautomatiseerd? Is er elektronische gegevensuitwisseling tussen bedrijven in de branche? Zijn er standaardoplossingen binnen de branche?

Bovendien kan de rol die de groothandel speelt binnen de automatisering in de branche, nader bekijken. Is de groothandel een “follower” of een “leader” binnen de automatisering? Tabel 6.5 geeft een overzicht van de IT-projecten die binnen de branche zijn opgestart. Hierbij geeft de kolom *scope* het gebied van het project aan. De scope kan lokaal zijn (binnen een bedrijf of tussen een beperkt aantal bedrijven). De kolom *initiator* geeft de drijvende kracht

van het betreffende IT-project aan. Tenslotte geeft de laatste kolom aan welke partijen betrokken zijn bij het IT-project.

<i>Branche</i>	<i>Project</i>	<i>Scope</i>	<i>Initiator</i>	<i>Betrokkenen</i>
Ind. toelevering	Produkt catalogi	locaal	groothandel	groothandel en afnemers
	EDI	locaal	groothandel	groothandel en afnemers
	scanning	locaal	groothandel	groothandel
ET toelevering	Instalnet	branche	derde partij	groothandel en afnemers
	ETIM	branche	installateurs	branche
	Artikelcodering	branche	groothandel	groothandel en afnemers
	Videotex	locaal	groothandel	groothandel en afnemers
Vlees	Barcodering	locaal	groothandel	groothandel
	scanning	locaal	slachterij en groothandel	slachterij en groothandel
Farmacie	weegkassa's	locaal	slagerij (afnemer)	slagerij
	automatische orderpicken	locaal	VFG groothandel	VFG groothandel
	elektronische bestelsystemen	locaal	VFG groothandel	groothandel en afnemers
	EDI	branche	VFG groothandel	groothandels en afnemers
	EDI	branche	producent	producent en VFG groothandel
	Uniforme artikelcodering	branche	afnemers (apothekers en drogisten)	branche
	Produktdatabase	branche	derde partij (KNMP)	VFG groothandels en afnemers
	Pharminform	branche	apothekers en KNMP	apothekers
COMLEV	branche	groothandel	producenten en groothandels	

Tabel 6.5: Vergelijking van bestaande IT projecten

De vleesbranche is nauwelijks geautomatiseerd. Als er IT-oplossingen zijn, zijn deze lokaal georiënteerd. De groothandel speelt niet een actieve rol bij de automatisering binnen de branche. Dit wordt mede veroorzaakt door het feit dat de vleesgroothandel zich nauwelijks richt op de informatiefunctie.

Ook de metaalsector (industriële toelevering) is voornamelijk lokaal georiënteerd. De groothandel in deze branche richt zich meer dan de vleesbranche op de informatie functie (met name informatie verstrekking) dat heeft zijn weerslag op de IT-projecten. Door verschillende groothandels worden elektronische produktcatalogi uitgegeven. Dit zijn echter *geen* branche-initiatieven. Het zijn bedrijfsspecifieke IT- projecten voor de informatieverstrekking naar eigen afnemers. Tevens is men recentelijk begonnen met het invoeren van EDI. Ook dit is geen branche-overkoepelende aanpak en is gericht op een groothandel en haar eigen afnemers.

Binnen de elektrotechnische toelevering zijn er al meer branche-gerichte projecten opgestart. Het betreft hier afspraken omtrent uniforme artikel codering en Instalnet. De farmacie tenslotte is het verste met branche-gerichte automatisering. Wat opvalt is dat bij merendeel van deze projecten de groothandel de initiator is. Het lijkt alsof de groothandel zich bewust is van de bedreigingen en zich sterk probeert te maken als informatieverstrekker. De groothandel probeert een belangrijk "informatie knooppunt" te worden in het netwerk van informatiestromen. Zo kan de informatieverstreckende functie van de groothandel verder uitgebouwd worden. Toch worden er in de branche projecten opgezet buiten de groothandel om. Het betreft hier produktdatabases (zoals ProductView) en Pharminform.

Als we kijken naar toekomstige IT-projecten (zie tabel 6.6) dan zien we dat binnen de farmacie de huidige lijn wordt doorgezet. Men start verschillende branche-gerichte projecten op. Daarbij fungeert de groothandel niet altijd als initiator doch zij blijft wel degelijk bij de automatisering betrokken.

<i>Branche</i>	<i>Project</i>	<i>Scope</i>	<i>Initiator</i>	<i>Betrokkenen</i>
Ind. toelevering	Uitbreiding EDI	locaal	groothandel	producent, groothandel en afnemers
	Tracking en Tracing	?	?	producent, groothandel en afnemers
ET toelevering	?	?	?	?
Vlees	?	?	?	?
Farmacie	Uitbreiding EDI	branche	groothandel (grote rol)	branche
	ProduktView	branche	producent en afnemers	branche
	Duoline	locaal	producent	producent en groothandel

Tabel 6.6: Vergelijking van toekomstige IT projecten

## Hoofdstuk 7

# Conclusies

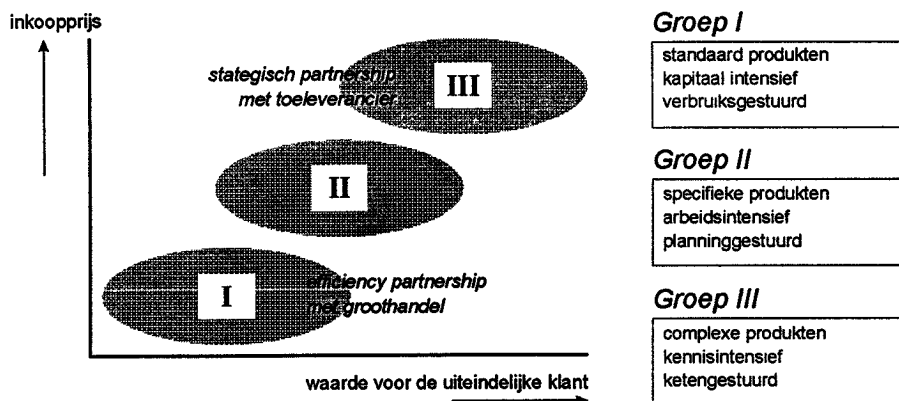
Uit de afgelopen hoofdstukken is naar voren gekomen dat er zeer grote verschillen zijn in de branches. Niet alleen in kansen en bedreigingen maar ook in de rol die informatietechnologie speelt in een branche. Toch is het mogelijk om op basis van dit onderzoek enkele conclusies te trekken.

De branche-kenmerken kunnen per branche sterk variëren. Dit betreft bijvoorbeeld het aantal producenten, groothandels en afnemers, én het aantal andere partijen die een rol spelen in de branche. Deze branche-kenmerken veroorzaken mede de rol die de groothandel binnen de branche vervult. Een belangrijk verschil is het feit of het produktrange die groothandel binnen een branche verhandeld, een “core-produkt” voor de afnemers is of niet. Als de inkoop van de afnemer niet van strategisch belang is, dan zal hij zich niet al te zeer bezig willen houden met de (operationele) inkoop en dus deze inkoopfunctie uit willen besteden. Hier ligt een duidelijke rol voor de groothandel om deze inkoopfunctie over te nemen en zo zijn bestaansrecht te creëren. In dit onderzoek is gebleken dat binnen de branches industriële en elektrotechnische toelevering er inderdaad de neiging bij de afnemers bestaat om zich te richten op hun “core-business” en de inkoopfunctie voor minder strategische inkoopdelen uit te besteden.

Dit wordt ook geïllustreerd aan de hand van het model van prof. ir. P. van der Vlist. Als men het inkooppakket van afnemers analyseert op de aspecten kostprijs, toegevoegde waarde voor de klant, aandeel in omzet etc., en deze aspecten tegen elkaar uitzet in een grafiek (zie figuur 7.1), dan kan men een aantal produktgroepen onderscheiden (zie figuur 7.1).

Voor de produkten uit groep I zijn voor de afnemers geen “core-produkten”. Bij deze groep produkten wilt men de besturingslast zo klein mogelijk houden. De afnemer probeert het aantal artikelen en aantal leveranciers terug te brengen. Hier kan de groothandel een goede rol vervullen. Dit is dan ook een kans voor de groothandel: hij kan een efficiency partnership aangaan met zijn afnemer(s). Dit gebeurt dan ook in de branches industriële toelevering and elektrotechnische toelevering. Voor produkten uit groep III zal de afnemer meer geneigd zijn om een strategisch partnership met zijn leverancier aan te gaan. Het betreft hier vaak dure, complexe en klantspecifieke produkten. Een groothandel is hier een minder goed intermediair.

Elke groothandel probeert op zijn eigen manier waarde toe te voegen en poogt zo een zo onmisbaar mogelijke schakel te zijn in de logistieke keten. In elke branche ziet men dat de functies waarop een groothandel zich richt, kunnen verschillen (natuurlijk zijn er bin-



Figuur 7.1: Indeling inkooppakket

nen een branche ook verschillen mogelijk). Bij de vleesbranche en industriële toelevering richt de groothandel zich bijvoorbeeld op het uitvoeren van additionele bewerkingen aan een produkt. In de farmacie en elektrotechnische toelevering richt de groothandel zich op de informatieverstrekking. Hier ziet men dan ook dat de groothandel initiator is van vele IT-projecten.

De grootte en herkomst van de bedreigingen voor de groothandel verschillen per branche. De industriële groothandel kent nauwelijks bedreigingen (ook niet door informatietechnologie): de concurrentieverhoudingen blijven stabiel en er is geen surplus aan groothandel binnen de branche. Bovendien zijn de groothandel een essentiële schakel binnen de keten door dat enerzijds de productie geconcentreerd wordt (globalisering) en anderzijds de afnemers zich gaan richten op hun "core business".

Binnen de branches elektrotechnische toelevering en vlees is er sprake van overcapaciteit. Men verwacht dat in deze twee branches binnen afzienbare tijd een shake-out zal plaatsvinden. Bovendien is er bij deze branches een dreiging vanuit de afnemerszijde. Doordat de afnemers zich gaan organiseren, kunnen zij de groothandel vermijden.

Bij de farmaceutische branche komt de dreiging vanuit verschillende kanten: een producent die rechtstreeks wilt gaan leveren, apothekers die inkoopcombinaties gaan vormen en alternatieve distributiewijzen (bijvoorbeeld via postorderbedrijven).

De mate van automatisering kan per branche verschillen. De vleessector is nauwelijks geautomatiseerd. Er worden slechts enkele lokaal georiënteerde automatiseringsprojecten opgestart. Aan EDI wordt in deze branche nauwelijks gedacht. Binnen de industriële toelevering is de automatisering al een verder stadium — hier ziet men dat er enkele "organisatie-overkoepelende" automatiseringsprojecten zijn opgestart (zoals EDI). Stappen in de richting van "branche-overkoepelende" projecten zijn nog nauwelijks genomen. De elektrotechnische toelevering is op zijn beurt nóg een stap verder. Hier ziet men al projecten (zoals artikelcodering en Instalnet) die op de branche als totaal zijn gericht. De hoogste automatiseringsgraad tenslotte heeft de branche farmacie. Dit blijkt wel uit het feit dat hier zeer veel IT-projecten zijn opgestart waarbij veel bedrijven uit de branche zijn aangesloten.

Concluderend kan men stellen dat het feit of de groothandel in een branche wordt bedreigd, afhankelijk is van veel factoren. Toch zijn een aantal algemene relaties naar voren gekomen.

- Globalisering van de produktie creëert kansen voor de groothandel. Dit geldt met name voor niet-“core” produkten. De afstand tussen producent en afnemer wordt groter. Zo kan de groothandel een essentiële schakel zijn tussen producent en afnemer.
- Door het toevoegen van waarde kan een groothandel aan zekere afhankelijkheidsrelaties (en dus een machtspositie) creëren. Hierdoor kan men de bedreiging minder doen gelden. Deze waardetoevoeging ligt met name in het uitvoeren van additionele (produkt)bewerkingen en in de informatiefunctie.
- De dreiging van Informatietechnologie geldt niet voor iedere branche. Met name branches die de meerwaarde in andere functies zoeken dan de informatiefunctie zien geen dreiging. In deze branches wordt de stelling dat de toekomst van de groothandelaar een “handelaar in informatie is” dan ook ontkend. Voor de groothandelaar die zicht richt op de informatiefunctie is het van belang om voorop te lopen bij de automatisering in de branche.



# Bibliografie

- [1] C. H. Botter, *Industrie en Organisatie*, Kluwer, Deventer, 1988, ISBN 90-267-1255-3
- [2] P. Kotler, *Marketing Management. Analysis, planning, implementation and control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, ISBN 0-13-556267-8
- [3] M. H. Langenberg-Van der Klauw, *Dynamiek in de distributiekolom, een onderzoek naar de concurrentiepositie van de groothandel*, EIM/Groothandelsonderzoek, 1993, april, Zoetermeer, ISBN 90-371-0462-2
- [4] J. C. G. Hensgens, *Hoe innovatief is de Nederlandse groothandel? een inventariserend onderzoek*, EIM/Groothandelsonderzoek, 1993, september, Zoetermeer
- [5] M. E. Porter, *Concurrentiestrategie: analysemethoden voor bedrijfstakken en industriële concurrenten*, 1987, Amsterdam



**Eindhoven University of Technology**  
**Graduate School of Industrial Engineering and Management Science**  
**Research Reports (EUT-Reports)**

The following EUT-Reports can be obtained by writing to:  
Eindhoven University of Technology, Library of Industrial Engineering  
and Management Science, Postbox 513, 5600 MB Eindhoven, Netherlands.  
The costs are HFL 5.00 per delivery plus HFL 15.00 per EUT-Report (unless  
indicated otherwise), to be prepaid by a Eurocheque, or a giro-payment-  
card, or a transfer to bank account number 52.82.11.781 of Eindhoven  
University of Technology with reference to "Bibl.Bdk", or in cash at the  
counter in the Faculty Library.

**20 LATEST EUT-REPORTS**

---

- EUT/BDK/69 Methodologies for information systems investment evaluation at  
the proposal stage : a comparative review  
**Th.J.W. Renkema, E.W. Berghout**
- EUT/BDK/68 Software quality management : ISO 9000, but not only  
**K. Balla**
- EUT/BDK/67 Thematiek en methodologie in de organisatiekunde : een  
inhoudelijke verkenning over de periode 1986-1991 op basis van  
onderzoek van enkele Nederlandse tijdschriften  
**J.D. van der Bij, J.A. Keizer**
- EUT/BDK/66 Naar een tweede generatie total quality management  
**J.D. van der Bij, J.E. van Aken**
- EUT/BDK/65 Economische aspecten van informatietechnologie : de stand van  
zaken en de praktische relevantie **R.M.H. Deitz**
- EUT/BDK/64 The Socio-Technical Systems Design (STSD) Paradigm : a full  
f 60,00 !! bibliography of 3082 English-language literature references  
**F.M. van Eijnatten, S.J.C. Eggermont, G.T.A. de Goffau,  
I. Mankoe**
- EUT/BDK/63 Het Socio-Technisch Ontwerp Paradigma van Organisaties : een  
f 40,00 !! bibliografie van 1145 Nederlandstalige literatuurreferenties  
**F.M. van Eijnatten, S.J.C. Eggermont, G.T.A. de Goffau,  
I. Mankoe**
- EUT/BDK/62 De service-mix : uitgangspunt voor succesvol relatiemanagement  
**H.W.C. van der Hart, M.A.M. Wollaert, J.P.M. Wouters**
- EUT/BDK/61 Ondersteuning van professionals m.b.v. IT **M.W. 't Hart**
- EUT/BDK/60 Organisatievorm of basis van Groepentechnologie **H.H. van Mal**
- EUT/BDK/59 The Socio-Technical Systems Design (STSD) Paradigm: A Full  
Bibliography of 2685 English-Language Literature References  
**F.M. van Eijnatten**
- EUT/BDK/58 Verbalization rate as an index of cognitive load  
**J.A. Brinkman**
- EUT/BDK/57 Trends and tasks in control rooms **T.W. van der Schaaf**
- EUT/BDK/56 The system of manufacturing: A prospective study  
**J.C. Wortmann, J. Browne, P.J. Sackett**
- EUT/BDK/55 Rekenmodellen voor de grootschalige mestverwerking; gebaseerd  
op het MEMON-mestverwerkingsprocédé **Mat L.M. Stoop**
- EUT/BDK/54 Computer, manager, organisatie (deel I en II)  
**R. Cullen, H. Grünwald, J.C. Wortmann**
- EUT/BDK/53 Risico diagnose methode voor produktinnovatieprojecten;  
Een uitwerking toegesneden op de Industriegroep TV van  
Philips Glas te Eindhoven/Aken **J.I.M. Halman, J.A. Keizer**
- EUT/BDK/52 Methodological problems when determining verbal protocol  
accuracy empirically **J.A. Brinkman**
- EUT/BDK/51 Verbal protocol accuracy in fault diagnosis **J.A. Brinkman**
- EUT/BDK/50 Techniek en marketing **H.W.C. van der Hart**



Technische Universiteit Eindhoven  
Faculteit Technologie Management

Postbus 513  
5600 MB Eindhoven  
Telefoon 040 - 247 2873