

# Kansen pakken in deze crisistijd

## KwartaalUpdate Retail & Groothandel



Om ondernemers in de sectoren te helpen en te inspireren, publiceren we regelmatig over de kernthema's en de gevolgen daarvan voor de strategie van retailers en groothandels. In aanvulling op de maandelijkse Retail Update die gericht is op actualiteiten in de retailsector, publiceren we ieder kwartaal een KwartaalUpdate waarin we ingaan op voor zowel retail als groothandel belangrijke thema's.

### Management samenvatting van deze 1e KwartaalUpdate Retail & Groothandel

Groothandels en retailers zijn opnieuw getroffen door een lockdown. De coronapandemie versnelt de structurele veranderingen in de sector. Ook in crisistijd zijn er kansen die gepakt kunnen worden door goed in te spelen op trends in de markt. In deze update laten we je daar verschillende voorbeelden van zien.

De hoofdpunten kunnen als volgt worden samengevat:

- Sectorprognoses: vanaf Q2 2022 kunnen de sectoren weer op hun normale groeiniveau komen maar de beschikbaarheid en kostprijs van producten staan onder druk;
- Lokale online platforms kunnen voordelen brengen voor de lokale gemeenschap, maar er zijn ook valkuilen. Hoe benut je de kracht?
- Private equity kan groothandels versterken door te bouwen aan het businessmodel en waarde toe te voegen;
- Inkoop samenwerking maakt het halen van schaalvoordelen mogelijk zonder de nadelen van een consolidatie-strategie; de voorbeelden in food zijn een inspiratie voor non-food;
- Samenwerking met ontwerpers in bedrijfskleding biedt kansen om weg te blijven van een prijsgevecht; deze samenwerkingen zijn in meer sectoren mogelijk.

### Sectorprognoses detail- en groothandel: diverse uitdagingen in 2022

In het eerste kwartaal van 2022 verwachten we nog een positief corona-effect voor de detail- en groothandelsectoren omdat veel niet-essentiële winkels in januari, februari en maart 2021 dicht of slechts beperkt geopend waren. Vanaf Q2 2022 kunnen de sectoren weer op hun



”

**“De beschikbaarheid en kostprijs van producten staan onder druk.”**

normale groeiniveau komen. We zijn voorzichtig in onze prognoses omdat we rekening houden met diverse risico's. De hoge inflatie zal niet volledig in de lonen worden gecompenseerd waardoor de koopkracht onder druk komt te staan. Verder zullen de effecten van de coronapandemie zichtbaar blijven, waardoor onder meer de beschikbaarheid van producten lager is en de kostprijs vaak juist hoger.

## De belangrijkste uitdagingen voor de sectoren

- De groei van online zet door en laat zien dat digitalisering noodzakelijk is. De coronapandemie heeft duidelijk gemaakt dat het alleen hebben van een fysiek touchpoint met klanten, zoals een winkel, een kwetsbaar model is. Meerdere touchpoints zijn zowel in B2B als in B2C nodig om te voldoen aan klantverwachtingen en om te kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Daarbij is digitalisering een goede basis voor innovatie;
- Marges staan onder druk door prijs- en kostenstijgingen bij ondernemers waarvan de positie in de waardeketen kwetsbaar is. De mate waarin retailers en groothandels prijsstijgingen in grondstoffen en logistiek kunnen doorberekenen, verschilt sterk per subsector en per speler;
- De schaarste aan personeel, zowel kwantitatief als kwalitatief. Alle sectoren hebben te maken met krapte op de arbeidsmarkt en personeel heeft een ruime keuze aan werkgevers. Retailers en groothandels moeten dit aanpakken door het werk dat ze bieden aantrekkelijker te maken. Niet alleen via een hogere beloning, maar ook bijvoorbeeld via het aanbieden van een opleidings- en ontwikkelingsplan.

## De kracht van lokale online platforms beter benutten

Twee belangrijke trends hebben een boost gegeven aan het fenomeen 'lokale online platforms': de verschuiving naar online en de (her)waardering voor lokale retailers. Lokale platforms kunnen voordelen brengen, maar er zijn ook risico's en valkuilen. We geven drie tips om de kracht ervan beter te benutten.

### Houd als lokale ondernemer de regie over digitalisering

Zorg als ondernemer voor je eigen digitalisering. Dat geeft maximale flexibiliteit en minimale afhankelijkheid. Een goede website is de eerste stap, daarna volgt een webshop.



Benieuwd hoe je dat doet, zo'n website en webshop?

[Rabobank en Pagewiz helpen ondernemers graag om te groeien,](#)

inclusief betaaloplossing om klanten soepel en veilig te laten afrekenen

## Maak de toegevoegde waarde van het platform duidelijk

Onderscheid je van de grote platforms door:

- **Lokaal omnichannel:** combineer het gemak en de veiligheid van online met lokaal winkelen, ophalen of laten bezorgen;
- **Lokaal gemak:** combineer bestellingen van lokale winkels;
- **Lokale binding:** zorg ervoor dat consumenten hun geld lokaal besteden en niet bij landelijke of internationale spelers;
- **Lokale marketing & branding:** communiceer actief, bouw een 'local social community' en zorg voor verkeer naar jouw winkel;
- **Collectieve marketing:** communiceer vanuit en over het complete verblijfsgebied;
- **Duurzaamheid:** maak binnensteden leefbaarder door lokale retail te ondersteunen en bestellingen milieuvriendelijk te bezorgen.



## Betrek zoveel mogelijk partijen bij de samenwerking

Door veel partijen te betrekken, ontstaat er zowel online als offline meer volume en naamsbekendheid waardoor het platform in een opwaartse spiraal komt. Mogelijke partijen zijn:

- De gemeente – die heeft meerdere belangen waaronder de lokale economie, de leefbaarheid van het gebied en duurzaamheid;
- Lokale ondernemers uit andere sectoren zoals bouw, cultuur en dienstverlening – zij hebben belang bij de lokale gemeenschap;
- Lokale media – deze hebben een binding met de regio en focussen zich graag op lokale onderwerpen;
- Onderwijsinstellingen kunnen hun studenten via stages of afstudeeropdrachten en ook via [de Digitale Werkplaatsen](#) verbinden aan ondernemers.

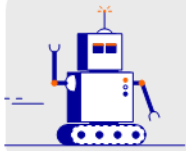
## Goed voorbeeld doet volgen: Coöperatie Bestel Maar'

Een initiatief in Den Helder, gebaseerd op het 'white label' Bestel Maar, is een goed voorbeeld van hoe je mensen lokaal geld kan laten besteden. Het is uitgewerkt in twee lokale platforms: [Jutterclub](#) voor horeca en [Jutterstad](#) voor retail. Daaraan is een spaarsysteem gekoppeld waarvan het tegoed kan worden ingewisseld bij aangesloten ondernemers. Diverse lokale partijen zijn betrokken, waaronder de gemeente Den Helder.

Lees de complete blog op RetailTrends: [Lokale online platforms beter benutten](#)



Figuur 1: Aanknopingspunten voor krachtige lokale online platforms



### Regie over digitalisering

- Zelf keuzes maken inzake digitalisering
- Eigen keuzes aansluiting platform(s)
- Niet afhankelijk zijn van platform



### Maak toegevoegde waarde duidelijk

- Lokaal omnichannel
- Lokale binding
- Marketing & branding: lokaal en collectief
- Lokaal gemak
- Duurzaamheid



### Betrek meer partijen

- Gemeente
- (Overige) lokale ondernemers
- Lokale media
- Onderwijs

Bron: Rabobank, 2021

## Private equity en groothandel: een combinatie die kansen biedt

De afgelopen tijd vonden er weer overnames door private equity investeerders in de groothandelssector plaats. Investeerder Globitas heeft de familiebedrijven Rockmart en Profeq Professional overgenomen, die actief zijn als groothandel in kantoormeubelen en kantoorinrichting. Arli Hemsson is een groothandel in diverse producten voor in en om het huis, waaronder beddengoed, tuinkussens,

hand- en keukendoeken, badjassen, verlichte kerstbomen en kaarsen. Dit bedrijf is in 2020 al deels in handen gekomen van investeerder AVerest Capital. Nu is het portfolio van de groothandel uitgebreid door de overname van Luxform, een handelaar in buitenverlichting die haar producten in meer dan twintig landen levert aan tuincentra en doe-het-zelf-bedrijven.

### Private equity kan het businessmodel van groothandels uitbouwen

Investeerders kunnen op meerdere manieren bouwen aan het businessmodel van groothandels en daarmee waarde creëren. Zo wil Globitas inspelen op trends als hybride werken en het toenemend belang van e-commerce. Dit geeft mogelijkheden voor productinnovatie en het bouwen van nieuwe (omnichannel) businessmodellen. Luxform is een voorbeeld van een 'add-on investering' voor Arli Hemsson waarmee het productaanbod wordt verbreed en er meer cross-sellmogelijkheden ontstaan.

”

*“Private equity kan de groothandel helpen om een nieuwe strategie te kiezen of om een bestaande strategie beter of sneller uit te voeren”*

## Groothandels kunnen met Private equity nieuwe impulsen krijgen

Private equity is voor groothandels niet alleen een mogelijkheid om de waarde van de onderneming te verzilveren. Het is ook een kans om nieuwe strategieën te kiezen of om een bestaande strategie sneller of beter uit te voeren. Private equity kan niet alleen zorgen voor meer financiële middelen om te investeren in bijvoorbeeld innovatie, productontwikkeling en overnames, maar ook voor kennis, een groter netwerk, nieuw management en een frisse blik van buiten. Daarmee kunnen nieuwe strategische impulsen worden gegeven. Het is wel belangrijk om een private equity partij uit te zoeken die past bij de groothandel en die bereid en in staat is om die nieuwe impulsen te geven.

Wil je meer weten over hoe private equity de strategie van een bedrijf kan ondersteunen? Lees dan onze blog op RetailTrends [Laat je eigendomsstructuur de strategie ondersteunen](#)



De Rabobank kan op verschillende manieren helpen bij het vinden van een nieuwe eigendomsstructuur voor de onderneming, bijvoorbeeld via [Rembrandt Fusies & Overnames](#). Neem contact op met uw Relatiemanager voor een gesprek hierover.

## Hogere marges halen door inkoopsamenwerking

In de foodservice-groothandel worden verdere stappen genomen op het gebied van inkoopsamenwerking. Een Nederlandse en een Belgische inkoopcombinatie hebben een overkoepelende Europese inkoopcombinatie opgericht die gaat werken voor de aangesloten leden. SuperTrade is een Nederlandse inkoopsamenwerking waar verschillende groothandels lid van zijn, waaronder Digross Diepvries Combinatie, Huuskes, Interkring-vers, Broekhuizen Horecagroothandel en Marschee. Samen met het Belgische inkoopverbond Top Food Group wordt een nieuwe inkoopcombinatie opgericht onder de naam Top Trade. De achtergrond van de samenwerking op Europees niveau is dat inkoop binnen foodservice een steeds internationaler karakter krijgt.

“Ook in non-food zijn er kansen om via inkoopsamenwerking hogere marges te behalen”

## Samenwerking: het beste van twee werelden



Voor groothandels is 'schaal' belangrijk om concurrerende voorwaarden te kunnen bieden aan klanten en leveranciers en daarbij zelf toch voldoende geld te verdienen. Veel groothandelsmarkten, waaronder die in foodservice, bevatten nog behoorlijk veel relatief kleine spelers. Consolidatie is een voor de hand liggende strategie om meer schaal te creëren. Deze strategie heeft echter wel nadelen: het kost veel geld en managementaandacht, veel fusies en overnames mislukken en de kleinere spelers raken hun zelfstandigheid kwijt. Samenwerking is een mogelijkheid om aan de ene kant de gewenste schaalvoordelen te bereiken en aan de andere kant de nadelen van een consolidatiestrategie te vermijden. Met andere woorden: het beste van twee werelden.

## Food als voorbeeld voor non-food

De foodservice-markt heeft relatief lage marges, onder meer door de sterke (prijs)concurrentie en het 'commodity' karakter van veel producten: weinig onderscheidend vermogen, overall verkrijgbaar. Inkoopsamenwerking is dus een 'must' voor kleinere groothandels om te kunnen overleven. Ook in food retail zien we dit: kleinere supermarkten werken samen in Superunie. Veel non-food-markten hebben hogere marges omdat de concurrentie minder op prijs gericht is en er meer ruimte is voor onderscheid op bijvoorbeeld assortiment en service. Toch zijn er ook in non-food kansen om via inkoopsamenwerking schaalvoordelen en hogere marges te behalen. Food is daarbij een goed voorbeeld.





## Door samenwerking wegblijven uit het prijsgevecht

Suit Up Corporate Fashion heeft een andere speler in de markt van bedrijfskleding overgenomen: Kroll & de Vries Bedrijfskleding. Het gaat bij deze overname niet alleen om het krijgen van meer schaalvoordelen. Kroll & de Vries Bedrijfskleding staat bekend om de samenwerkingen met ontwerpers zoals Mart Visser, Claes Iversen en Jan Taminiau. De ontwerpers ontwikkelden samen met het bedrijf bedrijfskledingcollecties voor onder andere de Jaarbeurs en het Nationale Opera & Ballet. Suit Up Corporate Fashion krijgt door de overname meer mogelijkheden om met ontwerpers samen te werken. Dit biedt kansen om in de concurrentiestrijd minder nadruk te leggen op 'prijs' en meer op andere facetten, zoals het ontwerp van de kleding.

### Wegblijven uit prijsconcurrentie



Voor klanten van groothandels in bedrijfskleding is de kleding natuurlijk een kostenpost die zij graag zo laag mogelijk willen houden. Groothandels kunnen meegaan in deze behoefte aan kostenverlaging door in hun offertes vooral op kosten te focussen. Dit leidt echter tot een voortdurende druk op prijzen en marges van de groothandel, een trend die bijna niet te keren is. Een andere strategie is het benadrukken van de waarde van bedrijfskleding voor het imago van het bedrijf en voor de tevredenheid van medewerkers. Daarmee verandert bedrijfskleding van een kostenpost in een investering in het merk en het personeel. De samenwerking met ontwerpers ondersteunt deze strategie en maakt het risico op prijs- en margedruk kleiner.

### Voorbeeld voor andere groothandels

Niet alleen in de markt van bedrijfskleding zijn er kansen door in samenwerking met ontwerpers 'unieke' producten te maken en daarmee weg te blijven uit de prijzenslag met de concurrentie. Je vindt ze ook

in andere sectoren van de groothandel. Denk bijvoorbeeld aan de markt van woonaccessoires waar samen met ontwerpers of BN'ers 'exclusieve' producten worden gemaakt die de naam van de ontwerper/BN'er krijgen, eventueel via 'co-branding'. Hiermee voorkomt de groothandel terecht te komen in een gevecht om de laagste prijs dat maar door een enkeling is te winnen.



## Verder praten of meer publicaties ontvangen?

### Zin om te sparren?

De Rabobank is nauw betrokken bij de ontwikkelingen in de retail en groothandel. Benieuwd welke kansen er voor jou zijn? Jos Voss en Olaf Zwijnenburg geven klanten en de Rabobank richting in de uitdagende non-food retail- en groothandelssector. We begrijpen de uitdagingen en spreken de taal. Neem gerust contact op via [jos.voss@rabobank.com](mailto:jos.voss@rabobank.com) of [olaf.zwijnenburg@rabobank.nl](mailto:olaf.zwijnenburg@rabobank.nl)

### Publicaties direct ontvangen?

We schrijven regelmatig over strategische ontwikkelingen in de retailsector, onder meer via RetailTrends, de maandelijkse Retail Update en de KwartaalUpdate Retail & Groothandel. Wil je op de verzendlijst en alle artikelen meteen na publicatie in je mailbox ontvangen? Stuur een e-mail naar [jos.voss@rabobank.com](mailto:jos.voss@rabobank.com)

### Contactgegevens Non-food Retail en Groothandel Rabobank



**Jos Voss, Sectormanager**  
[jos.voss@rabobank.com](mailto:jos.voss@rabobank.com)



**Olaf Zwijnenburg, Sectormanager**  
[olaf.zwijnenburg@rabobank.nl](mailto:olaf.zwijnenburg@rabobank.nl)

Deze publicatie is een uitgave van de Rabobank. De in deze publicatie gepresenteerde visie is gebaseerd op gegevens uit door ons betrouwbaar geachte bronnen die worden genoemd in de bronvermelding. Deze bronnen zijn op zorgvuldige wijze in onze analyse verwerkt. De Rabobank aanvaardt echter geen enkele aansprakelijkheid voor het geval dat de in deze publicatie neergelegde gegevens of prognoses onjuistheden bevatten noch voor eventuele (zet-)fouten en onvolledigheden. Het betreft algemene informatie die aan veranderingen onderhevig is.

Aan de verstrekte informatie kunnen geen rechten worden ontleend. De tekst is afgesloten op 3 januari 2022.