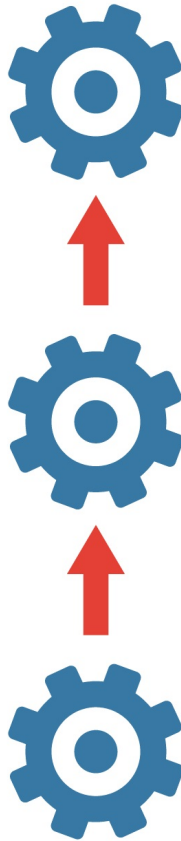


Zo maakt verticale integratie ook groothandels sterker

10-11-2021 14:00



Verticale integratie - het voeren van regie over de waardeketen en het dicht bij de klant komen - is een bekende strategie in de retailsector. Ook groothandels kunnen dit model gebruiken om hun positie te versterken. Hiermee worden diverse voordelen behaald, zowel voor de groothandel als voor klanten en merken. Het dilemma van kanaalconflicten is oplosbaar als spelers bereid zijn om samen de markt te vergroten.

Verticale integratie is een veel gebruikt model in de retailsector. Zara, H&M, Beter Bed, Seats & Sofas en IKEA zijn voorbeelden van verticaal geïntegreerde retailers. De kern van verticale integratie is dat de gehele waardeketen van ontwerp en productie tot retail - en dus verkoop aan de eindklant - beheerst wordt. De retailer is daarbij de regisseur die de complete marge in de keten van producent tot consument verdient.

Groothandels kunnen ook meer verticaal integreren door actief te worden als retailer. Daarmee versterken zij hun positie in de keten en groeien ze uit tot regisseur van de waardeketen. Recent zagen we weer enkele voorbeelden daarvan. Speelgoedverkoper Otto Simon heeft de winkelformule Marskramer overgenomen en de EQOM Group, waar onder meer de erotiekgroothandel Eropartners Distribution onder valt, heeft de positie in de retailsector verder versterkt door de overname van Christine le Duc.

Voordelen voor de groothandel

Door verticale integratie ontwikkelt de groothandel zich van *middle man* in de waardeketen tot regisseur, wat een veel sterkere positie is. Een groothandel die alleen in het midden opereert, is voor informatie over doorverkoop en klantvoorkeuren volledig afhankelijk van zijn b2b-klanten, de retailers. Vaak zijn die niet bereid of in staat om informatie te delen door gebrek aan prikkels ('waarom zouden we die informatie delen?') of door het ontbreken van adequate IT-systemen om informatie snel en accuraat uit te wisselen.

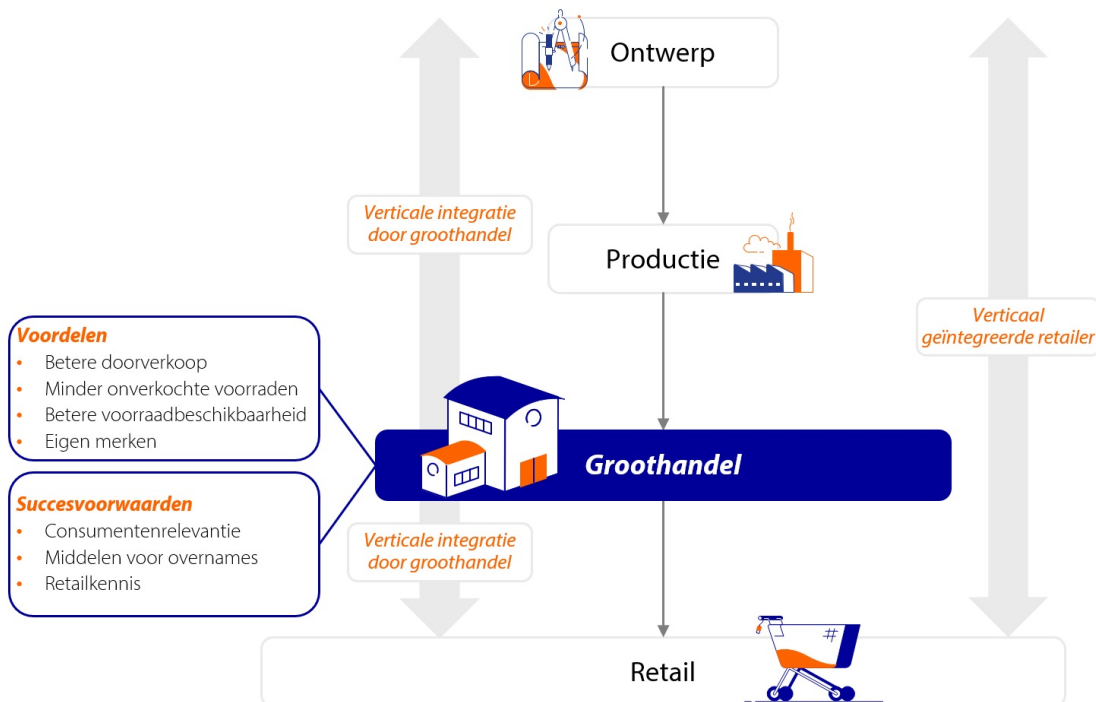
De groothandel die wel actief is in het (online en offline) retailgedeelte van de keten, krijgt direct informatie over wat klanten kopen en wat hun voorkeuren zijn. Die informatie is bruikbaar om producenten beter aan te sturen en productie beter te laten aansluiten op de klantwens. Producten die goed lopen worden bijbesteld en orders voor producten die achterblijven worden geannuleerd en vervangen door andere. Het risico van onverkochte voorraden – die tegen forse kortingen moeten worden (uit)verkocht - wordt daarmee kleiner.

Ook kan de groothandel de eigen voorraad informatie koppelen aan die van de retailketen. Daarmee komt de totale voorraad (van zowel groothandel als retail) ter beschikking van klanten waardoor de voorraadbeschikbaarheid groeit en het risico op 'nee-verkopen' daalt. Een artikel dat niet in de winkel op voorraad is, kan vanuit de voorraad van een andere winkel of vanuit de voorraad van de groothandel alsnog worden geleverd. Een online geplaatste order kan vanuit de totale ketenvoorraad worden uitgeleverd. Een volgende stap in deze ketenintegratie is het koppelen van de voorraden van fabrikanten en onafhankelijke retailers (de groothandelsklanten) waardoor een nog grotere voorraad ontstaat.

'Door het koppelen van voorraad informatie groeit de beschikbaarheid en daalt het risico op nee-verkopen'

De informatie over verkopen en klantvoorkeuren heeft nog een ander voordeel voor de groothandel. Er ontstaat een scherp beeld van de meest aantrekkelijke producten in termen van doorverkoop en marge. Voor succesvolle producten kan de groothandel vervolgens alternatieven ontwikkelen als private label.

Als Otto Simon bijvoorbeeld via de site en de winkels van Marskramer ziet dat speelgoedpoppen dit jaar heel populair zijn, kan de groothandel naast de bekende merken als Baby born en Barbie eigen merken ontwikkelen om daarmee de keuze voor klanten te vergroten. Als groothandel weet Otto Simon waar het deze poppen kan laten ontwerpen en produceren en de kennis vanuit de websites en de winkels vergroot de mogelijkheden op dit gebied verder. Het 'Marskramer'-merk kan daarbij voor de eigen merken gebruikt worden.



Rabobank

Figuur: Verticale integratie door de groothandel

Bron: Rabobank

Kanaalconflicten? Focus op het vergroten van de totale markt

Het argument van 'kanaalconflict' wordt vaak gebruikt als bezwaar tegen verticale integratie. De groothandel die actief wordt in retail, wordt immers een concurrent van de retailers die als klant aan de groothandel zijn verbonden.

Het risico bestaat dat deze retailers kiezen voor een andere groothandel. Vinden merkeigenaren als Baby Born en Barbie het wel prettig dat Otto Simon haar positie als groothandel versterkt en eigen merken gaat maken die een nieuwe concurrent worden? Ook hier is het risico dat die merken dan kiezen voor een andere groothandel.

Het juiste antwoord op het dilemma van het kanaalconflict is op een andere wijze kijken naar de markt. De gezamenlijke spelers in de keten (merkeigenaren/producenten, groothandels en retailers) moeten zich niet focussen op het verdelen van de markt maar op het samen vergroten daarvan. Verticale integratie kan daarbij helpen.

Erotiekspeler EQOM kan haar sterke positie in de markt gebruiken om consumenten te verleiden meer te besteden aan 'erotiek', ten koste van andere bestedingscategorieën (zoals wonen, mode en horeca) en/of door minder te sparen. Daarvan profiteren alle spelers in de markt, inclusief de producenten en de groothandelsklanten van EQOM.

Als Otto Simon met eigen merken zorgt voor een slimme assortimentsopbouw ('goed-beter-best') in bijvoorbeeld de categorie speelgoedpoppen, dan kan daardoor de gehele categorie groeien. Klanten hebben immers meer keuze en de categorie wordt extra onder de aandacht gebracht, bijvoorbeeld door marketinginspanningen van Otto Simon. Daarvan profiteren uiteindelijk ook de merken.

'De spelers in de keten moeten de taart niet verdelen, maar die samen zo groot mogelijk maken'

In de mode- en luxesector zien we al langer dat verticale integratie vanuit de merken ook goed is voor de groothandelsklanten van die merken: de retailers die de merken verkopen. Merken als Tommy Hilfiger, Polo Ralph Lauren, Gucci en Louis Vuitton hebben eigen winkels, onder meer om aan het merk te bouwen. De merkkracht die hiermee wordt verkregen, komt uiteindelijk ook ten goede aan de andere retailers die de merken verkopen en die groothandelsklanten van deze merken zijn.

Niet voor iedereen

Kunnen alle groothandels de voorbeelden van Otto Simon en EQOM volgen en door verticale integratie hun positie versterken? Nee. Er zijn belangrijke succesvoorwaarden en daaraan zullen niet alle groothandels kunnen voldoen.

'Niet alle groothandels kunnen voldoen aan de succesvoorwaarden van verticale integratie'

Een eerste voorwaarde is consumentenrelevantie. De merken die de groothandel verkoopt en/of de retailformule waarin de groothandel actief wordt, moeten relevant zijn voor de klant. Merken als Tommy Hilfiger, Nike en Gucci hebben een hoge consumentenrelevantie. Daarom is het voor deze merken relatief makkelijk om eigen winkels te openen en daarmee verticaal te integreren.

Veel andere groothandels missen deze merkrelevantie en moeten overnames doen. Zie ook de voorbeelden van Otto Simon en EQOM. Overnames vragen om financiële middelen, integratievaardigheden en managementaandacht en niet alle groothandels beschikken hier in voldoende mate over.

Tot slot vraagt verticale integratie om extra kennis en vaardigheden. 'Retailen' is een ander vak dan 'groothandelen' en een groothandel die actief wil worden in de retail zal deze retailkennis moeten opbouwen of kopen via een overname. Ook zijn vaardigheden nodig om de verschillende schakels van de keten aan elkaar te verbinden en met elkaar te laten samenwerken. Dit vraagt bijvoorbeeld om het goed kunnen samenwerken met leveranciers en groothandelsklanten en daarbij iets 'aan elkaar gunnen'. Ook kennis en vaardigheden op IT-gebied zijn relevant om IT-systemen aan elkaar te verbinden.

Kortom: groothandels kunnen door verticale integratie hun positie in de keten versterken. Dan ontstaan diverse voordelen waaronder betere doorverkoop, minder onverkochte voorraden, betere voorraadbeschikbaarheid en het ontwikkelen van eigen merken. Het dilemma van 'kanaalconflicten' kan opgelost worden door niet te focussen op het verdelen van de markt maar op het samen groter maken van die markt. Belangrijke succesvoorwaarden zijn: consumentenrelevantie, middelen om overnames te doen en echte retailkennis.

Jos Voss en Olaf Zwijnenburg, sectormanagers retail en groothandel bij Rabobank