

KETENSAMENWERKING: ALTIJD VOORDELIG VOOR ALLE KETENPARTIJEN?*Jo Wijnands*

Algemeen wordt verondersteld dat ketensamenwerking voordelen oplevert. De vraag voor welke partij het dan voordeel oplevert en in welke mate dat het geval is, blijft echter meestal onbeantwoord. In dit artikel wordt gekeken hoe de ketenvoordelen uitpakken voor de Aardappelen, Groente en Fruit (AGF) groothandel enerzijds en de supermarkten anderzijds.

Afzet van AGF producten

In Nederland en in de meeste andere West-Europese landen vindt meer dan driekwart van alle consumentenaankopen van verse groente en fruit in de supermarkten plaats. De Rabobank voorspelde enige jaren geleden dat er slechts een tiental grote supermarktketens in Europa overblijft. Dit betekent een aanzienlijke schaalgrootte van inkoop en een verdere internationalisering. Ondanks een beperkt aantal winkelformules kan de consument vrij eenvoudig die winkel uitzoeken die qua service, kwaliteit- en prijsniveau het best bij hem past. Kortom: de supermarktketen wil zich onderscheiden met een aantrekkelijke prijs-kwaliteitverhouding. Deze eisen vertalen ze door naar de toeleveranciers. De AGF-groothandel voorziet de supermarkten van verse groente en fruit. In Nederland zijn ruim duizend groothandelaren, waarvan vierhonderd (ook) gericht op de Nederlandse winkels. The Greenery, midden jaren negentig ontstaan uit de groenteveilingen, is met een omzet van circa 1,9 miljard euro de grootste en bekendste groothandelaar. Univeg, eigenaar van het Belgische bedrijf 'Weide Blik', nam het Nederlandse bedrijf 'Bakker Barendrecht' en het Italiaanse 'Bocchi' over en is met een omzet van 1,8 miljard euro in 2006 bijna even groot als the Greenery. Deze twee bedrijven zijn echter uitzonderingen: er zijn enkele met een omzet tussen de 100 en 500 miljoen euro. Het merendeel heeft echter een omzet van minder dan 50 miljoen euro. Er is een aanzienlijke concurrentie en de markt tussen groothandel en supermarkt kan omschreven worden als volledige vrije mededinging.

Kosten en winstmarge

De aankoopkosten maken voor beide partijen een belangrijk bestanddeel uit van de totale kosten (tabel 1). In deze aankoopkosten zitten uiteraard ook de producten, die niet verkoopbaar zijn, bijvoorbeeld doordat ze overrijp zijn of beschadigd. De precieze uitval is niet bekend: de schattingen geven een grote spreiding aan. In de berekening is uitgegaan van een verlies van 6% op groothandelniveau en 4% op supermarktniveau. Bijvoorbeeld, van de 111 eenheden die een groothandelaar aankoopt, komen 104 eenheden in de schappen bij de supermarkt terecht. Van deze 104 komen er uiteindelijk 100 bij de consument terecht.

Tabel 1 Kosten en winstmarge in % van de verkopen

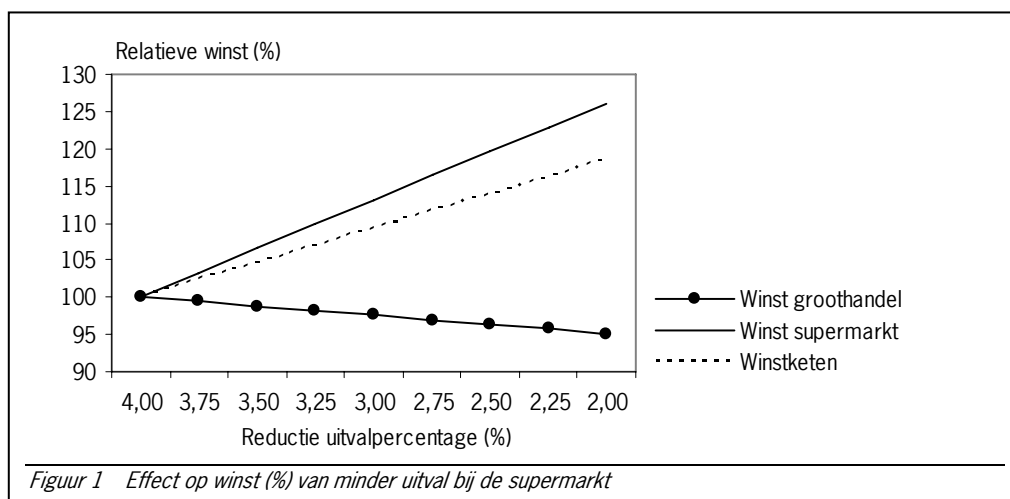
| | AGF-groothandel | Supermarkt |
|--|-----------------|------------|
| Aankoopkosten | 84,0 | 65,0 |
| Vaste kosten (personeel, gebouwen) | 5,5 | 22,0 |
| Variabele kosten (transport, verpakking) | 9,0 | 10,0 |
| Winst marge | 1,5 | 3,0 |
| Totale verkopen | 100 | 100 |

Aannames

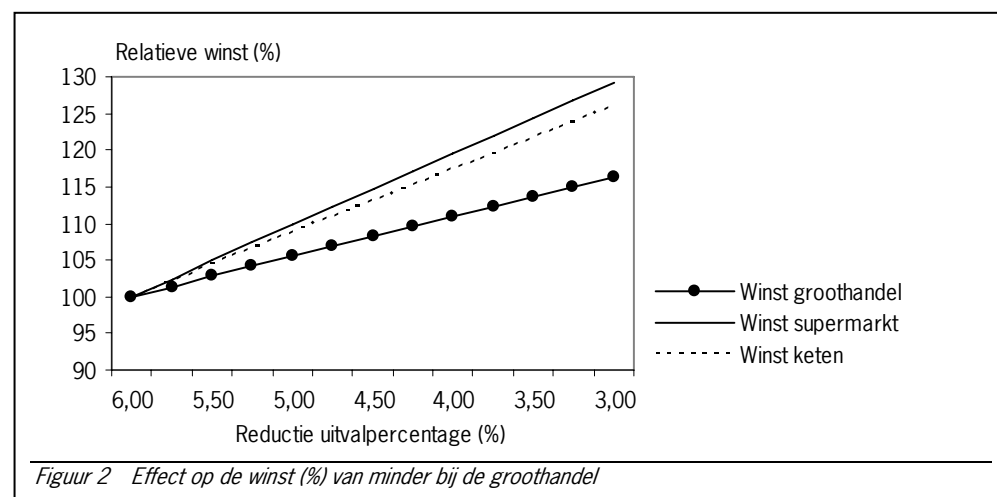
De effecten van een samenwerking tussen een supermarktketen en een groothandelaar zijn berekend op basis van de marktform van volledig vrij mededingen: geen enkele partij kan de prijs zelf vaststellen, de markt bepaalt de evenwichtsprijs. De kostenopbouw van tabel 1 is als input gebruikt. Verder wordt verondersteld dat een samenwerking geen extrakosten met zich mee brengt. Alleen door deze samenwerking kunnen de twee partijen het uitvalpercentage terugbrengen of bij de groothandel of bij de supermarkt. De situatie is weergegeven voor de langere termijn: alle groothandelaren of alle supermarkten weten een lagere uitval te realiseren. Door de volledige concurrentie worden de kostenbesparingen direct doorgegeven aan de consumenten. Deze kopen meer vanwege de lagere prijs.

Extra winst maar niet voor iedereen.

Figuur 1 geeft de winstverandering van beide bedrijven weer indien een reductie van de uitval alleen bij de supermarkt plaatsvindt. In dit scenario vindt een winststijging plaats voor de keten en de supermarkt. De groothandel ziet de echter winst dalen. De supermarkt kan immers meer verkopen en hoeft minder in te kopen. De groothandel verliest omzet en uiteindelijk de producent ook, ondanks de grotere afzet bij de consument.



Dat het uitmaakt bij wie de uitvalreductie tot stand wordt gebracht, wordt duidelijk in figuur 2, waarin verondersteld wordt dat de groothandel de uitval reduceert. De winst stijgt nu bij beide ketenpartijen. De winst van de supermarkt gaat harder omhoog dan die van de groothandel omdat het voordeel van de groothandel door wordt gegeven aan de volgende schakel, de supermarkt.



Ketenwinst is niet voldoende voor realisatie samenwerking

In beide voorbeelden stijgt de winst niet bij alle ketenpartijen in dezelfde mate. Ondanks dat de economische veronderstellingen voor beide partijen identiek zijn, blijkt dat de groothandel in beide gevallen minder profiteert en zelfs minder winst maakt. Dat ketensamenwerking meer ketenwinst oplevert is om puur economische redenen dus niet voldoende om samenwerking tot stand te brengen. Een groothandel zou alleen mee willen werken als de extra 'ketenwinst' deels bij hem terecht komt en wel minstens zoveel, dat het winstniveau niet daalt. Een innovatie om de uitval te beperken is in het begin nog uniek voor de initiatiefnemers. Op korte termijn kan met een dergelijke innovatieve samenwerking de prijs in principe vast worden gesteld op het niveau van de heersende marktprijs, zonder de kostenreductie door te rekenen. Ze hebben dan het voordeel van de innovatie met aanzienlijk hogere winstmarges. Een herverdeling kan dan ook nodig zijn, omdat de groothandel in bepaalde gevallen nog steeds met een winstdaling wordt geconfronteerd. Door informatielekken is het onwaarschijnlijk dat die innovatie op langere termijn uitsluitend door deze initiatiefnemers wordt toegepast. Andere marktpartijen zullen de innovatie ook toe gaan passen om hun kosten te reduceren. Hierdoor zal zich uiteindelijk ook de heersende marktprijs aanpassen.

Meer informatie:

J.H.M. Wijnands, W.B. Koot and S. Rosenkranz (2006). Alliances between Wholesalers and Retailers in the Fresh Vegetable Industry. In: W.J.J. Bijman, S.W.F. Omta, J.H. Trienekens, J.H.M. Wijnands and E.F.M. Wubben (eds). *International agri-food chains and networks. Management and organization*. Wageningen Academic Publishers, p269-286.