

GLOBALISERING BRENGT NIEUWE INKOOPRELATIES IN DE NEDERLANDSE SUPERMARKTEN

Dave Boselie

Ondanks het recente negatieve nieuws omtrent boekhoudkundige praktijken heeft Koninklijke Ahold in de afgelopen jaren een voorbeeldfunctie vervuld in de processen van wereldwijd opereren en concentratie in de retailindustrie. Het beheren van meer dan 9.000 winkels op vier continenten brengt verschillende vragen met zich mee: hoe kan men tegemoetkomen aan de consumenteneisen ten aanzien van kwaliteit en veiligheid van voeding; hoe houdt men greep op de lokale productie en verwerking zodat veilige producten tijdig geleverd worden en hoe kunnen de samenwerkingsafspraken tussen de telers, handelaren en supermarkten zodanig geformuleerd worden dat duurzame bedrijfsvoering wordt gewaarborgd? Ketenintegratie en verticale coördinatie behoren tot de strategieën waarmee Ahold deze problematiek te lijf is gegaan. Hierbij gaat men vaak netwerkrelaties aan met (Nederlandse) ondernemingen die in de internationale voedingsketen op verschillende manieren ondersteuning kunnen geven en waarde kunnen toevoegen zoals Bakker Barendrecht (logistieke dienstverlening), Syngenta en Rijk Zwaan (uitgangsmateriaal en teeltvoorlichting) en SGS (kwaliteitscontrole en certificatie).

Ketenintegratie

Een voorbeelden van ketenintegratie is het ontwikkelen van nieuwe vaste relaties met telers en leveranciers door de zogenaamde 'preferred supplier' programma's. Hierin worden tussen de supermarkt en de 'preferred suppliers' (letterlijk 'voorkeursleveranciers') voor de langere termijn afspraken gemaakt over kwaliteit, hoeveelheid en prijs. Er worden overeenkomsten gesloten over de informatiestromen, toeleveranciers en de verdeling van de kosten en baten van de overeenkomst. De voordelen van 'preferred suppliers' programma's kunnen als volgt worden samengevat:

- een grotere controle over de gehele keten;
- een verbeterde versheid en veiligheid van producten;
- een reductie van de doorvoertijden;
- een vermindering van de totale distributiekosten;
- lagere productkosten;
- een vermindering van de naoogstverliezen;
- een grotere zekerheid over de verkopen voor de 'voorkeursleveranciers';
- de mogelijkheid tot gezamenlijke productontwikkeling en innovatie;
- terugkoppeling over de kwaliteit en 'shelf life' (omloopsnelheid in de verkoop) van producten naar de 'voorkeursleveranciers'.

Ahold's ervaringen op dit terrein vinden momenteel navolging van bijvoorbeeld concurrent Laurus die vorige week op het congres 'What's going on in retail' in Den Bosch aangaf dat men inniger relaties wil opbouwen met vaste leveranciers van versproducten.

Rol van het LEI

Sinds 1999 is het LEI betrokken bij 'preferred suppliers' programma's van Ahold, in onder andere Thailand. Een scala van drijvende krachten maakt de omschakeling van inkoop via groothandelsmarkten en grote aantallen leveranciers naar een stabiel netwerk van partners noodzakelijk. Ahold worstelde in Thailand aanvankelijk met de inefficiëntie van kleinschalige wijd verspreide teelt, lange doorvoertijden en een gebrek aan kwaliteitsstandaards en traceerbaarheid van producten. Door de bouw van een modern distributiecentrum gecombineerd met een 'preferred suppliers' programma kon zowel de fysieke infrastructuur als de ketenorganisatie worden verbeterd. Als partner in dit project heeft het LEI zich voornamelijk bezig gehouden

met het classificeren van teeltsystemen en het uitstippelen van een stappenplan voor de implementatie van het certificeringstraject.

Inmiddels is het LEI ook betrokken bij het 'Ahold Afrika Sustainable Assistance Project' in Ghana. Dit project beoogt een bijdrage te leveren aan de sociaal economische ontwikkeling via het versterken van de lokale capaciteit van de export. De zoektocht naar Ghanese 'preferred suppliers' wordt voornamelijk gestuurd door het 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' programma van Ahold. In de loop van 2003 zal het LEI samen met onder anderen het Agri Chain Competence centrum (NL) een vergelijkende studie doen naar ketenprestaties tussen Ghana en landen die al een goede export positie hebben zoals Zuid-Afrika en Costa Rica. De ervaringen uit deze landen kunnen dan gebruikt worden voor het verbeteren van de Ghanese situatie.

Leerpunten voor Nederland

Duurzame relaties tussen een supermarktketen en geselecteerde voorkeursleveranciers kunnen de concurrentiekracht van de betrokkenen versterken. De productstromen worden stabiel, prijsfluctuaties worden afgevlakt en de keten in z'n geheel is beter in staat om in te spelen op plotselinge veranderingen in de vraag en vernieuwing van producten.

In Nederland wordt al een aantal jaren gewerkt aan de ontwikkeling van meer geïntegreerde ketens, bijvoorbeeld in de sectoren vlees, groenten en zuivel. Terwijl in de gegeven voorbeelden van Thailand en Ghana de regie in handen is van de supermarktketen, is dat in de Nederlandse omstandigheden met een al verder ontwikkelde agrarische handel en industrie minder duidelijk. Bovendien heeft Nederland binnen de EU te maken met een sterke concurrentie. Verdere samenwerking binnen de verschillende ketens is daarom te meer geboden nu door de veranderingen in het EU-landbouwbeleid, de uitbreidingen van de EU en de liberalisering van de wereldhandel de druk op de prijzen van de producten nog meer lijkt te gaan toenemen. De Nederlandse agrisector zal zich met kwaliteit, innovatie en krachtenbundeling in de markt moeten onderscheiden, zeker nu de groei van de vraag kwantitatief bescheiden is door verzadigingsverschijnselen, geringe bevolkingsgroei en de momenteel tegenvallende economische conjunctuur.

Meer informatie:

Roekel, J. van, Willems, S. en Boselie, D.M., (2002) *Agri-Supply Chain Management To Stimulate Cross-Border Trade in Developing Countries and Emerging Economies*. World Bank Paper Cross-Border Agri Supply Chain Management.

AKK Co-innovatieprogramma Duurzame Agro-food Ketens. Project ACD-02.017, Ghana Duurzame Tuinbouw Export Keten.

Rapport 3.00.03 *Onderweg, Concurrentiepositie Nederlandse agrosector*, Silvis, H.J. en J. Wijnands, LEI, 2000