

door: Bas Beckers en Bert Willemsen

Onderwerp: Samenwerking bij inkoop Ahold.**Inhoud:** Ahold heeft Prosourcing Partner Programma opgericht met als doel kosten te verlagen en marges te verbeteren door het professionaliseren van het inkoopproces en bundeling van volumes. Zijdelings wordt ook ingegaan op de rol van vakbeurzen bij de inkoop.**Informatie:** www.ahold.com

OPRICHTING PROSOURCING BENADRUKT BELANG VAN SAMENWERKING

AHOLD

NEEMT KETENREGIE IN EIGEN HAND

Samenwerking loont. Dit adagium doet al geruime tijd opgang bij professionele inkooporganisaties. Weinigen weten het echter in praktijk te brengen. Ahold kiest er nu voor om de ketenregie naar zich toe te trekken. Als geen ander beseft de retailer dat concurrentie niet langer gaat tussen individuele ondernemingen, maar tussen geïntegreerde toeleveringsketens. Een kijkje in de keuken van 'Next Generation Sourcing', ofwel het ontrafelen en slimmer organiseren van de toeleveringsketen.

In de welkomsthal van het hoofdkantoor van Albert Heijn in Zaandam, van waaruit Aholds proSourcing Partner Programma wordt aangestuurd, kijken menshoge verpakkingen van onder andere hagelslag, mie-nestjes, krokante muesli en mineraalwater op de bezoekers neer. Op elke verpakking prijkt het Albert Heijn huismerk. De leveranciers van de private labels krijgen sinds kort hulp bij de inkoop van niet-primaire producten, zoals bijvoorbeeld verpakkingsmaterialen. Een speciaal daarvoor opgerichte dochtermaatschappij van Ahold, proSourcing, stelt haar kennis en expertise daarvoor ter beschikking aan de leverancier.

Koninklijke Ahold behoeft natuurlijk weinig introductie. Van de circa 44 miljard euro omzet op jaarbasis wordt 70% in de Verenigde Staten gerealiseerd en 30% in Europa. In Nederland behoren onder andere de winkelketens Albert Heijn, Etos en Gall & Gall tot de Ahold-groep. De ondernemingsstrategie is gericht op omzetgroei. Extra verdiensten door hogere omzet en kostenreductie worden opnieuw geïnvesteerd in het creëren van toegevoegde waarde, wat weer moet leiden tot verdere omzetgroei. Inkoop levert haar bijdrage door het verlagen van kosten en het verhogen van de toegevoegde waarde door de gehele toeleveringsketen.

Arjen Hordijk is Senior Sourcing Manager Supplies en Packaging bij proSourcing: 'proSourcing heeft als doelstelling het verlagen van kosten en het verbeteren van marges door het professionaliseren van het inkoopproces en bundeling van volumes. Enerzijds verzorgen wij alle sourcing-activiteiten voor de Not For Resale inkoop van de Europese Ahold werkmaatschappijen en anderzijds verrichten wij deze activiteiten ook voor partners middels het proSourcing Partner Programma.'

Not For Resale inkoop

De uitgaven aan Not For Resale (NFR) of –zoals dat bij veel andere bedrijven wordt genoemd– de Non Product Related uitgaven, vormen traditioneel een probleemgebied binnen inkoop. Het zijn de uitgaven aan goederen en diensten die niet worden verkocht aan klanten. Een breed assortiment aan goederen en diensten dat vaak versnipperd en decentraal wordt ingekocht, en waar in het verleden weinig tot geen aandacht aan is besteed. Bij Ahold is deze categorie goed voor 10% van de omzet, dus wereldwijd circa



viereneenhalf miljard euro. Hordijk licht toe: 'Bij NFR uitgaven moet je denken aan winkel-uitrustingen, ingehuurde diensten, energie en logistiek, maar ook aan verpakkingsmaterialen die in de winkel verbruikt worden zoals folie, trays, etiketten en kunststof verpakkingen. Ook de plastic boodschappentas, het meest verkochte artikel binnen Albert Heijn, hoort in deze categorie thuis.'

Om deze uitgaven onder controle te krijgen zijn ze eerst ingedeeld in 12 inkoopcategorieën, de zogenaamde 'spending pools'. Vervolgens is de inkoop ervan gecentraliseerd in twee samenwerkende inkoop hubs, één voor de Verenigde Staten en één voor Europa. 'Zowel in de VS als in Europa hanteren gespecialiseerde teams van inkoopprofessionals nu hetzelfde inkoopproces', aldus Hordijk. 'Dit is een gestructureerde aanpak in zes stappen, waardoor een professioneel inkooptraject wordt doorlopen. Daarbij wordt optimaal gebruik gemaakt van 'Market Intelligence', inzicht in de markt en de prijs- en kostenopbouw. Waar nodig worden ook e-procurement instrumenten, zoals e-auctions, ingezet. Deze helpen ons door versnelde onderhandelingen en vaak hogere besparingen dan bij traditionele onderhandelingen.'

proSourcing Partner Programma

Het succes van de aanpak van de NFR uitgaven heeft tot nieuwe inzichten geleid. Door de huidige prijzenslag tussen de supermarkten is de druk op de prijzen voor iedereen voelbaar. Ahold vertaalt deze druk stroomopwaarts de keten in, waar leveranciers beter moeten gaan presteren. Hordijk: 'Steeds vaker werden wij geconfronteerd met leveranciers die aangeven weinig mogelijkheden tot verbetering of kostenreductie meer te zien. Doordat wij als Ahold kunnen profiteren van schaal- en efficiencyvoordelen over de verschillende leveranciers heen, én omdat door verdergaande samenwerking op bijvoorbeeld logistiek gebied nog veel voordeel te behalen valt, ontstond het idee om onze opgebouwde kennis en ervaring ten dienste te stellen van onze private label leveranciers. Dit heeft geleid tot het proSourcing Partner Programma.'

Het proSourcing Partner Programma richt zich op de inkoop van niet-primaire producten uit het hefboomsegment van de Kraljic matrix. Dit zijn producten die een relatief hoge financiële waarde vertegenwoordigen en die bij meerdere leveranciers worden ingekocht. 'Voorbeelden hiervan zijn de etiketten en trays die wij gebruiken voor onze verpakkingen van vers vlees,' zegt Hordijk. 'Alhoewel het vlees bij diverse leveranciers wordt ingekocht, zijn vanwege ons huiskmerk de etiketten en de trays voor alle verpakkingen hetzelfde. Het is dus vanuit het oogpunt van kosten slimmer en kwalitatief beter om de inkoop van deze niet-primaire producten centraal vanuit Zaandam te doen, en de diverse leveranciers deze



Bert Willemsen en Bas Beckers zijn Action Consultants bij Orange Orca, een adviesbureau op het gebied van prestatieverbetering en verandermanagement. Vanuit hun expertise worden zij regelmatig betrokken bij (inkoop)verbetertrajecten op het gebied van verpakkingen. In Verpakken schrijven zij over interessante praktijkvoorbeelden. Spreekt een artikel u aan, of bent u geïnteresseerd in hun mening over een vraagstuk, neemt u dan contact op met de redactie van Verpakken (info@managementmedia.nl). Voor meer informatie: www.orangeorca.com

naar behoefte te laten afroepen bij de gecontracteerde leveranciers.' Door volumebundeling en professionalisering van het inkoopproces worden aanzienlijke kostenbesparingen gerealiseerd. 'Zowel voor Ahold als voor de leverancier,' haast Hordijk zich uit te leggen. 'Concurrentievoordeel is afhankelijk van de mate waarin wij in staat zijn de toeleveringsketen effectief te managen en nauw samen te werken met leveranciers. Door onze ervaringen met stand-alone projecten zoals bijvoorbeeld het project 'Megalosers' (frisdranken en bier, red.) is onomstotelijk vast komen te staan dat er door samenwerking en verbeteringen in de toeleveringsketen veel kosten gereduceerd kunnen worden, en verliesgevende productgroepen zelfs weer winstgevend gemaakt kunnen worden. Wij hebben gemeend dit structureler en breder aan te moeten pakken.'

Toegevoegde waarde

Naast het realiseren en bewaken van een scherpe kostenstructuur ziet proSourcing het verhogen van de toegevoegde waarde als een belangrijke taak. Dit draait met name om het benutten van het innovatieve vermogen in de toeleveringsketen. Hordijk: 'Het brengen van innovatieve producten of producteigenschappen in ons assortiment is van groot belang om onze klanten optimaal van dienst te blijven zijn. Vaak worden wij met innovaties op bijvoorbeeld verpakkingsgebied geconfronteerd door middel van contacten met leveranciers van verpakkingsmaterialen of soms door beursbezoek. Leveranciers van onze private label leveranciers dus. Innovaties die wel degelijk toegevoegde waarde kunnen vormen. Dat werkt dan als een soort pull marketing omdat wij onze leveranciers vragen om deze innovaties toe te passen en ze zo als het ware door de keten heen 'trekken'.'

Beursbezoek

Beurzen zoals de Macropak kunnen een belangrijke rol spelen bij het professionaliseren van het inkoopproces. Hordijk: 'proSourcing beschikt over gespecialiseerde teams van inkoopprofessionals, die uitgebreide kennis hebben van toeleveranciersmarkten. Om deze kennis op peil te houden en contacten te onderhouden staan in de agenda's de belangrijkste beurzen genoteerd. Voor ons bestaat de toegevoegde waarde van beursbezoek onder meer uit het in een relatief kort tijdsbestek meerdere leveranciers spreken en zien. Daarnaast kan het verrassende, nieuwe inzichten opleveren in de mogelijkheden van bestaande of potentiële leveranciers en is het vaak een uitstekende gelegenheid om nieuwe collega's op een efficiënte manier in te werken.' ■

