



FREDRIX EN HEETKAMP STARTEN FOODSOURCE

Bedrijf voor beter inkopen

Ex-Superunie-mannen Frans Fredrix en Robin Heetkamp starten FoodSource. Een bedrijf dat op advies-/project-/interimbasis producenten helpt beter in te kopen om zo het rendement te verbeteren.

Door: **Gé Lommen** Foto: **Jan Willem Houweling**

FoodSource is al opgericht. De bv's die erboven hangen, zijn Fredrix Support en Hood Management, de adviesbedrijven van respectievelijk Frans Fredrix en Robin Heetkamp.

FoodSource krijgt van Fredrix en Heetkamp de ondertitel 'inkoopoptimalisatie'. FoodSource is er voor fabrikanten om beter hun grondstoffen, halffabrikaten en verpakkingen in te kopen. Dat klinkt bij nader inzien heel voor de hand liggend, als dat een initiatief is van twee mannen die jarenlang inkochten voor Superunie. Want dát is het eigenlijk: twee personen die jarenlang met fabrikanten onderhandelden, gaan die fabrikanten vertellen dat als ze geen betere voorwaarden in termen van afzet of omzet krijgen, hun toevlucht moeten nemen tot de inkoop in hun eigen bedrijf. Haal je je doel niet in de omzet, dan haal je dat in je kosten.

Wat is hun ervaring? Voor velen in de branche zal dit wel overbodige informatie zijn, maar we melden het toch maar: Frans Fredrix (op de foto rechts) was jarenlang directeur van Superunie. Sinds 2008 vervult hij vanuit zijn eigen bv verschillende commissariaten bij bedrijven uit de handel en de industrie. (En sinds dit jaar is Fredrix columnist in dit blad.) Heetkamp werkte zeven jaar bij Superunie als inkoper voor A-merken, private labels, vers en houdbaar. Daarna werkte hij bijna drie jaar als algemeen directeur van private label-koffieproducent E.P. Leidsche. Vervolgens startte hij 'Hood Interim Management & Consultancy', advies/interimmanagement/projectmanagement voor retail, inkoop, producenten en agrarische organisaties. Tot voor kort was hij op interimbasis manager business development bij Superunie.

Fredrix en Heetkamp hebben na hun Superunietijd veel samengewerkt, onder meer bij de opzet van een inkoopvereniging in Moskou, voor regionale supermarktketens in Rusland. En nu komt er dus: FoodSource.

Dus producenten moeten beter inkopen?

Heetkamp: "Elke producent wil elk jaar een beter resultaat. De omzet moet omhoog. En als het kan, moeten de kosten omlaag. En dan heb je een beter resultaat, en als het goed is, is ook nog eens je marktaandeel gegroeid in die omzettoename. Maar helaas werkt het niet meer zo makkelijk. Het speelveld tussen handel en industrie is ongelijk: een paar inkooppartijen en heel veel producenten in de rol van leverancier. Het gevolg is dat veel producenten niet meer vanzelf hun producten op het schap krijgen. En anders krijgen ze dat niet meer op de voorwaarden die zij zelf wensen. Sales en account managers onderhandelen op het scherpst van de snede over condities en inkooprijzen en moeten daarin vaak toch concessies doen. Dat verkleint de kans dat die omzetgroei ook echt gehaald wordt. Om je resultaat dan zelfs maar op gelijk niveau te houden, laat staan te verbeteren, zul je intern je grondstoffen en verpakkingen beter moeten inkopen."

Met andere woorden, dat doen ze niet?

Fredrix: "De grote producenten doen dat wel degelijk. Bij Unilever en Nestlé heet dat 'procurement' en dan gaat het over enorme hoeveelheden cacao, palmolie, waspoeder, theeblaadjes en noem maar op. Maar de kleinere en middelgrote producenten werken niet op die schaal en blijven zich vaak nauwelijks om de inkoop van hun handelsgoederen te hebben bekommerd. Anders dan bij Nestlé en Unilever is het vaak een verwaarloosd onderdeel van de bedrijfsvoering geworden. Ook bij producenten die hier gewoon een landelijk merk hebben."

Heetkamp: "Het is heel gek eigenlijk. Aan de saleskant van het bedrijf heb je een salesmanager, die in de ogen van het bedrijf een cruciale rol vervult, want die moet die omzet maximaliseren. En aan de inkoopkant heb je de baas van het magazijn: een blauwe jas, die de voorraad

beheert en al jarenlang op dezelfde voorwaarden bijbestelt. Meer werk wordt daar vaak niet van gemaakt. Misschien gechargeerd, maar in veel gevallen dicht bij de waarheid."

Maar verschillende onderzoeken uit allerlei hoeken zeggen ons telkens dat fabrikanten ondanks de concentratietrend in de supermarktsector nog steeds goede winsten behalen.

Fredrix: "Voor die onderzoeken is dan gebruik gemaakt van jaarverslagen van juist die grote bedrijven. Maar daarnaast heb je ook in Nederland een grote groep producenten bij wie de nettomarge inmiddels teruggelopen is naar 1 of 2% van de omzet, of zelfs nog minder..."

Fredrix en Heetkamp weten waar ze over praten. Na hun Superunie-tijd werden ze her en der gevraagd als adviseur, commissaris, interimmanager, meedenker en noem maar op.

Fredrix: "Je kijkt dan mee als de begroting of de omzet- en resultaatdoelen van het komende jaar worden bepaald. Bij de inkoopwaarde van de omzet van de begroting kijk ik altijd graag iets verder. Het eerste wat je dan hoort is dat er totaal niet in de kosten kan worden gesneden. Waarom niet? 'Tja, we doen dit al jaren zo.' De inkoopwaarde gaat in de begroting altijd een beetje omhoog, vaak gelijk aan de gebudgetteerde stijging van de omzet. Bedrijven nemen die stijging voor een voldongen feit aan, of dat nu een inflatiecorrectie is of stijgende grondstofprijzen op de wereldmarkt. Vraag je dan door, dan blijkt dat niemand het precies weet. En die man in die blauwe stofjas doet weliswaar zijn best, maar heeft niet de kennis, middelen en de tijd gekregen om zich daar verder in te verdiepen. Het is soms ook alsof bedrijven zich ervoor generen om scherper in te kopen."

Heetkamp: "Terwijl het juist die andere kosten zijn die niet echt lager kunnen. De huur kan niet



omlaag. De brandstofkosten van de vrachtwagens gaan niet omlaag. De salarissen ook niet, nou ja, tenzij in tijden van saneringen, maar dat is wat anders. Nee, het is dus andersom: in de grondstoffen en verpakkingen zit vaak de meeste speelruimte om te besparen.”

Als adviseur kwamen Fredrix en Heetkamp bij veel bedrijven. Bedrijven die – als bierbrouwer, bijvoorbeeld – twijfelden om bier in blik te introduceren, omdat de aanschaf van blik niet concurrerend was. Of bedrijven in pluimveevlees, waar de resultaten sterk onder druk stonden. Dan gingen ze mee op de inkoopstoel zitten om de situatie te verbeteren. En zo groeide het idee van FoodSource vanzelf.

Heetkamp: “Het gekke is juist dat de sales- of accountmanager vrij weinig intrinsiek van zijn product weet, terwijl de inkoper die met hem onderhandelt, steeds beter weet hoe het met de prijzen en de kwaliteitsvarianten van de grondstoffen staat. Want die inkoper is daar voor de inkoop en ontwikkeling van zijn private labels steeds meer in thuis geraakt. En die verlangt van zijn gesprekspartner ook dat hij steeds meer weet over de kostprijs van zijn product, zijn grondstoffen en verpakkingen, wereldmarktprijzen et cetera. Die kennis helpt niet alleen in de onderhandelingen, je bent dan ook een deskundiger gesprekspartner. Daarmee ben je ook een betere kandidaat om een private label te mogen produceren.”

Fredrix: “Bovendien groeit de roep om transparantie en duurzaamheid. Die verdwijnt volgens ons niet meer. Consumenten en afnemers willen weten waar het vandaan komt, en onder welke omstandigheden er geproduceerd en verbouwd is. Die trend is goed te zien aan tv-programma's als Keuringsdienst van Waarde of een blog als Foodlog of het onlangs gestarte Foodwatch. Supermarktketens moeten daar adequaat op kunnen reageren en verlangen daarin de hulp, kennis en kunde van leveranciers.”

FoodSource is net gestart, maar de eerste opdrachten zijn al binnen. Uiteraard zeggen Fredrix en Heetkamp niet wie die eerste klanten zijn, want het is allemaal vertrouwelijk.

En stel nu dat het opeens hard gaat lopen... twee man?

Fredrix: “Aanvankelijk startten we met z'n tweeën, maar we sluiten zeker niet uit dat we bij succes versterking aantrekken.”

Of stel juist het tegendeel, elke producent denkt: Jarenlang hebben die twee ons aangepakt, nou zal ik ze ook nog binnenhalen als adviseur? Mooi niet!

Heetkamp: “Nou... juist wel. Frans en ik zijn heel zuinig op onze reputatie. Als je voor supermarktketens goed wilt inkopen, móet je daar ook zuinig op zijn. Wij kunnen naar eer en geweten zeggen dat we weliswaar hard, maar altijd fair

hebben gehandeld. In de praktijk blijkt dat wij bij producenten met wie wij fel onderhandeld hebben, juist door die onderhandelingen een goede naam hebben.”

En zal bedrijfstrots producenten er niet van weerhouden jullie te benaderen?

Fredrix: “Dat kan een rol spelen, maar ten eerste opereren we vertrouwelijk en ten tweede heb je bij een beter resultaat onder aan de streep weer een nieuwe reden om trots te zijn op je bedrijf. Zeker als dat de levensvatbaarheid en continuïteit verbetert.”

Hoe gaat FoodSource te werk?

Heetkamp: “We hebben een model ontwikkeld: de ‘inkoopscan’. Aan de hand daarvan maken we de inkoop situatie van een bedrijf inzichtelijk; denk aan beleid, cultuur, organisatie en competentie. Verder kijken we naar crediteuren en contracten, de keuzes voor grondstoffen, de samenwerkingsverbanden. Op basis van al die factoren berekenen we het besparingspotentieel; hoeveel inkoopvoordeel is er te behalen? Op basis daarvan bespreken we hoe dat geld ook echt binnen te halen valt. Het bedrijf kan op basis van de ‘inkoopscan’ zelf de besparingen gaan realiseren. Maar het kan ook zo zijn dat er vers bloed moet worden binnengehaald, daarvoor werken we samen met PeopleSelect. Of we gaan een traject in waarbij we mensen van dat bedrijf in inkoopmanagement trainen.” ■