

A man in a grey suit and light blue shirt stands in a grocery store aisle, looking up at the camera with his arms crossed. The aisle is filled with shelves of various snacks, including bags of chips, boxes of crackers, and jars of nuts. The lighting is bright, and the shelves are well-stocked.

ROB VAN HERPEN, DIRECTEUR
INKOOP SLIGRO FOOD GROUP:

*'We laten
ons niet door
ngo's onder
druk zetten'*

Als er één prestatie is waar Sligro's inkoopdirecteur Rob van Herpen trots op is, dan is het wel de verduurzaming van het assortiment. Tussen droom en daad blijken hier niet alleen grote dilemma's te staan, maar ook een uitdijend oerwoud van steeds commerciëlere ngo's.

Tekst: Freek Andriessse Fotografie: Dierk Hendriks

Een paar jaar geleden hebben we de deur voor Greenpeace opengezet. We wilden de inkoop van vis verduurzamen. Drie, vier gesprekken hebben we gehad over duurzame, MSC-gecertificeerde vis. Waar koop je die? Help ons alsjeblieft. Greenpeace werd Sligro-minded, tótdat we een andere mening hadden over paling. We hebben paling in onze productportfolio en we blijven paling in onze productportfolio houden. Greenpeace wilde dat anders. Opeens waren we niet meer *on speaking terms*", zegt inkoopdirecteur Rob van Herpen van Sligro Food Group in het Brabantse Veghel. "We luisteren altijd, want we geloven in duurzaamheid, maar ik laat me niet onder druk zetten, want morgen staat de volgende niet-gouvernementele organisatie op de stoep." Om de continuïteit van paling veilig te stellen, heeft Sligro nu een afspraak met zijn palingproducent om op diverse plekken gasaal uit te zetten.

Van Herpen zet op basis van een intrinsieke motivatie in op duurzaamheid. De afgelopen jaren heeft hij er naar eigen zeggen zo'n kwart van zijn lange werkweek aan besteed. Onvermijdelijk kwam hij ook terecht bij de ngo's, waaronder Greenpeace. Inmiddels zijn het er al zo'n 150, met alle hun eigen eisen en keurmerken. "Ngo's opereren meer en meer als commerciële bedrijven. De concurrentie tussen de verschillende keurmerken is vaak ramhard", ontdekte Van Herpen.

De inkoopdirecteur van Sligro heeft een uitgesproken mening over duurzaamheid. "Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een waardeloze term", vindt hij. "Het roept de associatie op van een dik boek met eisen. MVO is voor mij Met Verantwoordelijkheid Ondernemen. Iedereen heeft zijn eigen verantwoordelijkheid. De inkoopdirecteur net zo goed als de junior inkoper", aldus Van Herpen. Vanuit die eigen verantwoordelijkheid zet Sligro nu in op duurzaamheid. Dat heeft geleid tot een pakket duurzame producten onder de vlag 'Eerlijk en Heerlijk'. Ze zijn te vinden op de website www.eerlijk-heerlijk.nl. Daarnaast heeft Sligro zich aangesloten bij BSCI, het Business Social Compliance Initiative. Het bedrijf uit Veghel heeft zich gecommitteerd om zijn leveranciers in risicolanden binnen vijf jaar conform die code te laten leveren.

Sligro is bij uitstek in een positie de wereld te verbeteren door gewoonweg producten niet meer op te nemen in het assortiment. Waarom dan deze initiatieven?

"Wij gaan onze klanten niets voorschrijven. Geen calvinistisch vingertje uit Veghel. Wij willen onze klanten de keuze laten, maar wel wijzen op de voordelen van duurzaam. Neem eendenlever. Als totaalgroothandel voor de horeca willen wij niet zeggen dat een restaurant geen eendenlever op de kaart mag zetten. Maar het is wel mijn verantwoordelijkheid eendenlever in te

kopen bij bedrijven die keurig voldoen aan alle regelgeving. Daarnaast is het mijn taak een 100 procent diervriendelijk alternatief te bieden. Dat hebben wij gevonden in *foie fin*. Dat is een product dat overblijft van de vleesverwerking en een gelijkwaardige smaak heeft als het originele product. Als je vervolgens eendenlever passief verkoopt en juist alle promotionele inspanningen richt op foie fin, denk ik dat je duurzaamheid stimuleert."

Is duurzaamheid winstgevend?

"Duurzaamheid en commercie gaan hand in hand."

Waar haalt u uw inspiratie vandaan? Geloof? Een boek?

"Geloof, nee, daar ben ik te humanistisch voor. Ik haal mijn inspiratie uit heel veel mensen. Mijn inkoopcollega's. Mijn tweelingbroer. Knap hoe hij zijn eigen weg gaat. We hebben een heel bijzondere band. Maar ook mijn voorganger op inkoop, Gerry van de Ven, was

De concurrentie tussen de verschillende keurmerken is vaak ramhard

een lichtend voorbeeld. Bij hem ben ik begonnen als junior inkoper. Hij heeft me gevormd en gecoacht. En dan natuurlijk voormalig ceo Abel Slippens van Sligro. Een grootheid in onze branche."

Wat moeten uw inkopers in huis hebben?

"In volgorde van belangrijkheid: kennis van het eigen bedrijf, product- en marktkennis en inkoopvaardigheden. Ik geloof in zelf opleiden."

Geen NEVI-diploma's?

"Niet één van mijn mensen heeft een NEVI-papiertje. Inkoop is geen wetenschap. Ik geloof niet in een be- →

paalde theorie. Het hangt sterk af van de toeleverancier die je tegenover je hebt, hoe je je opstelt.”

Welke inkoopvaardigheden moet een Sligro-inkoper hebben?

“Een van de eerste dingen die ze mij vroegen toen ik hier kwam werken was: ‘Zo jongen, dus jij wilt inkoper worden. Ben je hard of hart? Oftewel: opereer je vooral vanuit hard onderhandelen, of vooral vanuit de mens? Destijds had ik daar geen antwoord op, en nog steeds niet. Je moet er samen uitkomen. De tijd van de keiharde opstelling van inkoop is geweest. Inkoopers zijn assertiever én coöperatiever. Daarentegen gaat men aan de andere kant van de tafel voor kort gewin.”

Een meer coöperatieve houding van inkoop? We zitten toch juist in een harde tijd?

“Natuurlijk nemen we afscheid van leveranciers als we er niet uitkomen. Maar dat is niets nieuws. We hebben bijvoorbeeld net Spa door Sourcy vervangen. Straks krijg ik een leverancier op bezoek die heeft aangekondigd zijn prijzen met 10 procent te willen verhogen. Als iemand je een oneerbaar voorstel doet, mag je hem ook oneerbaar buiten de deur zetten. Omdat we zo’n 62.000 artikelen inkopen, zijn we bij Sligro goed geïnformeerd. Ik denk dat wij de markt beter kennen dan de meeste leveranciers, die vaak een beperkte portfolio hebben. Ik houd er van heel open te communiceren met leveranciers. De beste conditieverbeteringen heb ik behaald door direct te zeggen wat je wilt en te vragen wat de ander nodig heeft.”

Geen rituele paringsdans ...

“Ik wil best over voetbal praten, maar niet om het gesprek op te bouwen.”

Wat vindt u van de prijsconcurrentie tussen de supermarkten?

“Het is een absurde ratrace. Afgezien van Lidl en Aldi, volgt iedereen marktleider Albert Heijn op de voet. Heeft AH een landelijke prijsverlaging? Dan heeft iedereen dezelfde ochtend de prijzen vóór acht uur naar beneden aangepast. Nederland is het enige land waar voedselproducten stelselmatig onder de kostprijs weggaan. Neem koffie, dat jaar na jaar onder kostprijs is verkocht.”

Die prijsdruk wentel je als groothandel toch gewoon af op de producent?

“Natuurlijk probeer je dat. ‘Wij gaan niet over jullie consumentenprijs’, is echter steevast de reactie. Als je

SLIGRO FOOD GROUP

Sligro Food Group is een beursgenoteerd familiebedrijf dat in 1935 werd opgericht door Abel Slippens, de grootvader van de huidige bestuursvoorzitter. Sligro Food Group is actief in de foodretail (onder meer 130 EMTÉ-supermarkten) en foodservice (Sligro voor horeca en grootverbruik, en Van Hoeckel voor de institutionele markt). Bij de groep hoort ook een aantal productiebedrijven, onder meer voor vis en vlees. Vorig jaar boekte Sligro Food Group met in totaal 5.500 fte een omzet van 2,4 miljard euro. In dat jaar werd voor een bedrag van 1,8 miljard euro ingekocht. 93% van die inkoopwaarde wordt in Nederland gerealiseerd. Het Veghelse bedrijf werkte in 2011 met ruim 1.800 leveranciers. Zeven van de tien zijn in Nederland te vinden. Het aantal leveranciers vertoont de afgelopen jaren een licht stijgende tendens. Sligro Food Group voert 62.000 artikelen, verdeeld over 120 categorieën. De afdeling van inkoopdirecteur Rob van Herpen telt 49 mensen.

de betreffende producenten op hun verantwoordelijkheden wijst, het zijn per slot hún merken, dan hoop je maar dat er bij hen ook een andere houding komt.”

U staat dus met lege handen in die discussie. Wat kun je wél doen?

“Onder meer flink inzetten op *private labels* en exclusieve merken. Sligro heeft inmiddels 108 eigen, exclusieve merken. Een aantal daarvan zijn zo sterk dat ze de facto *private brands* zijn geworden, merkartikelen met een eigen klantenkring. Denk aan Alex Meijer-koffie, Keizerskroon-bier en Smit Vis. In elke categorie proberen we één of twee exclusieve merken te hebben. We geloven niet in één private label-paraplumerk, omdat we denken dat je een merk tafelzuur anders moet laden en positioneren dan een koffiemark.”

Door wie laat u de eigen Sligro-merken maken?

“We hebben veelal producenten in Nederland, maar bij die 108 Sligro-merken zitten ook steeds meer exclusieve importen. Een partnership met een buitenlands bedrijf blijkt vaak makkelijker. Zo importeren we op basis van exclusiviteit olijfolie van het merk Olitalia. Onze voorkeur gaat niet uit naar eigen productiefaciliteiten. Patisseriebedrijf Maison Niels de Veye en Culi-vers-maaltijden en -maaltijdcomponenten zijn de uitzonderingen.”

Wat leveren de private labels Sligro op?

“Een goede marge en je bindt er klanten mee. Een groot voordeel is ook dat je met een producent van private labels ook een echt *partnership* hebt, waarbij je er samen voor gaat. Dat is toch heel wat anders dan met een Coca-Cola. In Atlanta denken ze waarschijnlijk dat Nederland de hoofdstad van Denemarken is. De private label-fabrikanten zijn de echte marketinggedreven bedrijven. Ze kunnen kleine *charges* voor je maken. Producten, recepturen en verpakkingen precies zoals je dat wilt. De grote merkartikelfabrikanten van deze wereld zijn vooral productiegedreven. De productielijnen moeten vol.”

In de Nederlandse foodretail zijn drie grote inkoopblokken: AH, Jumbo samen met Super de Boer en C1000 en dan Superunie. Waarom participeert Sligro in Superunie?

“In Superunie hebben dertien met name regionaal opererende supermarktbe-



drijven de handen ineengeslagen. EMTÉ van Sligro is daar een van. We zijn te klein om scherp te kunnen onderhandelen met de Coca-Cola's en Unilevers van deze wereld. Maar samen hebben we ruim 30 procent van de Nederlandse markt en daardoor een enorme inkoopkracht. Superunie 'conditioneert' de top 300-leveranciers voor de leden. Conditioneren wil zeggen: het afspreken van de basiscondities, waaronder de netto-inkoopprijs. Superunie betaalt de leveranciers. Vervolgens gaan wij als Sligro met de leveranciers in gesprek over onder meer promoties. Sligro heeft in totaal zo'n 1800 leveranciers. Met 1500 daarvan onderhandelen we rechtstreeks."

In 2006 werd u inkoopdirecteur van Sligro. Wat is de belangrijkste verandering?

"Meer open communiceren. We zijn meer in teamverband gaan werken. Verder zoeken we niet alleen naar buiten de conflictsituaties op, maar ook intern, omdat je alleen door open te communiceren de zaak beter kunt maken. Onze prestatie-indicatoren en speerpunten bespreken we elk jaar in twee bosdagen met het hele team. Ik vind het belangrijk dat iedereen is aangesloten. Dezelfde boodschap voor iedereen. Ik promoveer dat binnen Sligro Food Group. Hoe kun je anders iemand verantwoordelijk stellen, als hij niet de juiste informatie heeft?"

Sligro wil gemiddeld 10 procent per jaar groeien. Lukt dat?

"Ik zit nu 17 jaar bij Sligro en in die tijd zijn we met veel meer dan 10 procent gemiddeld gegroeid. Dat gemiddelde halen we nog steeds, maar het gaat wel met horten en stoten. Met de overname van groothandel Ven en de Edah-supermarkten maakten we grote sprongen."

Hoe draagt inkoop aan die hoge groei bij?

"Inkoop is enorm belangrijk voor de marge. De verkoopprijzen zijn sterk afhankelijk van de afnemersmarkten. Je kunt niet 10 procent duurder zijn dan de concurrentie, dan komt er niemand in je winkel. En 10 procent goedkoper kan ook niet, want dan ga je op de fles. Aan de inkoopkant kun je een goede marge maken op de private labels. Sligro heeft inmiddels 8.000 artikelen onder private label op een totale productportfolio van 62.000 artikelen. Bij de inkoop van die eigen merken komt veel vakmanschap kijken."

De betalingsmoraal laat steeds meer te wensen over. Is Sligro zijn toeleveranciers later gaan betalen?

"Ook in onze sector is het een steeds groter vraagstuk. Sligro is met een eigen vermogen van een half miljard euro een financieel sterk bedrijf. We willen een betrouwbare partner zijn. Liever betalen we sneller, maar dan wel graag met een procentje extra betalingskorting."

We gaan langzaam maar zeker naar langere betalingstermijnen. Ik vind dat een héle slechte ontwikkeling

ting. Jammer genoeg stel ik vast dat de tijd aan het veranderen is. Cashflow en de kosten van kapitaal zijn steeds belangrijker. We gaan langzaam maar zeker naar langere betalingstermijnen. Ik vind dat een héle slechte ontwikkeling. Je krijgt hierdoor een afwenteling in de keten. Nog even en de laatste schakel krijgt de centen pas na een jaar. Met eigen ogen heb ik gezien hoe dit fout gaat. De vleesgroothandel in Marseille waar ik als jonge jongen werkte, ging failliet doordat de afnemers pas op z'n vroegst na drie maanden betaalden. Weinig bedrijven kunnen het zich permitteren om maanden lang gratis bankje te spelen. Het is geld dat je nooit terugverdient. Veel leveranciers staan er al slecht voor. Later betalen kan ze om zeep helpen." ◉