

‘Echte samenwerking is belangrijk voor succes’

# Leveranciers moeten zich niet te veel bemoeien met het DNA van je bedrijf



De mate waarin wordt samengewerkt in de foodservicesector leverde voldoende stof tot discussie op

**Debat - Echte samenwerking.** Daarover ging het dit keer in het debat dat @FoodClicks samen met het bureau FoodReflection van Enrique Figee tweejaarlijks organiseert. Aan het einde viel de conclusie te trekken dat er van een bereidheid tot een ‘echte’ samenwerking tegenwoordig absoluut sprake is. “Alleen blijkt in de praktijk dat het vinden van grenzen moeilijk is. Dicht op de huid mag, maar het moet niet gaan jeuken.”

Het was een klein en select gezelschap dat aansloot bij de discussie over echte samenwerking. In De Gasterij in Haarsteeg, waar het bedrijf FoodReflection is gevestigd, schoven Dirk van Iperen, directeur Sligro Bezorgservice, Frans van de Laak, general manager Mercure

Schiphol, Dick Bennink, directeur Prorest Catering en Joep Leemans, operations manager franchise friendly concepts (ffc) aan. Voor iedereen was duidelijk dat je niet zonder samenwerking kunt. Zeker niet in de foodservicesector. Desalniettemin leverde de mate waarin kan



Gasterij Brabant is de thuisplek van het Foodreflection-debat

worden samengewerkt voldoende stof tot discussie op. Want hoe je als ondernemer samenwerkt begint volgens Dirk van Iperen al met de keuze ‘wil je als ondernemer volledig onafhankelijk je keuzes maken aan de voorkant van je onderneming en zoek je puur samenwerking op voor bijvoorbeeld het optimaal invullen op het logistieke vlak, of geloof je erin dat een samenwerking aan de voorkant op thema’s als traffic genereren, menukaart samenstellen, hospitality leidt tot een succesvollere onderneming’.

### Vertrouwen

De kern van goede samenwerking is vertrouwen. “Zonder vertrouwen werkt samenwerking niet. Dat vertrouwen moet er ook zijn, omdat je van elkaar afhankelijk wordt zodra je gaat samenwerken,” aldus Frans van de Laak. “Voorwaarde is wel dat leveranciers zich niet te veel zouden moeten bemoeien met het DNA van je bedrijf, dan gaat een samenwerking namelijk jeuken. Het is een terrein dat altijd voorbehouden blijft aan de opdrachtgever.” Dick Bennink kiest met Prorest juist heel nadrukkelijk voor een intensieve samen-

werking. “Als mijn leverancier mijn DNA goed snapt, mag hij wat mij betreft ook best heel dicht op mijn huid kruipen. Ik heb daar geen enkel probleem mee.” Dirk van Iperen, die voorheen als salesverantwoordelijke werkzaam was bij Mars, vult aan dat samenwerking ook afhankelijk is van de rol die je hebt. “Als A-merkfabrikant is je rol in de samenwerking anders dan die van een groothandel. Wanneer je als A-merk een dag niets van je laat horen bij de klant gebeurt er niets, maar als groothandel liggen er ineens geen artikelen meer. Dat vraagt ook om een andere manier van samenwerking en het onderhouden van contacten. Onze rol is die van ontzorgers, in alles, om

de ondernemer zijn werk te kunnen laten doen.”

### Stakeholders

De ervaringen die Joep Leemans heeft in het samenwerken met A-merken zijn niet per definitie bijzonder positief. “Er is vanuit leveranciers toch een sterke voorkeur om producten door de keten te duwen,” zo signaleert hij. Samenwerken wil hij indien fabrikanten een bijdrage kunnen leveren aan de business van zijn bedrijf. Maar of dat gaat gebeuren, is te bezien. “Er zijn maar weinig fabrikanten geweest die aan mij hebben gevraagd hoe het mijn business gaat.” Frans van de Laak: “Ze willen wel graag helpen, maar je

ziet al snel dat het schuurt, omdat zij toch te veel gericht is op de resultaten die zij zelf hebben te realiseren.” Over de afspraken met zijn huidige leveranciers is hij wel te spreken: “Ze zijn nu wel in grote lijnen onze stakeholders geworden.” Duidelijk wordt in de discussie dat er ook een verschil is of de samenwerking aan de voor- of achterkant van het bedrijf zit. Aan de achterkant van het bedrijf, als het gaat om bestelmogelijkheden of logistieke systemen, zijn de zaken allemaal wel op orde te brengen in goede harmonie. Het probleem zit vaak aan de voorkant. Als het gaat om hulp bij het vergroten van de omzet of de klanttevredenheid op een locatie, ligt de samenwerking een stuk ingewikkelder. De agenda’s matchen dan eenvoudigweg niet goed. Dirk van Iperen illustreert dat aan de hand van een voorbeeld: “Als je ondernemers adviseert om meer omzet te halen uit het terras, moet je daarin een merk als Lipton Ictea gewoon meenemen. Ook al is het je concurrent. Dat is momenteel het meest verkochte product op het terras. Als je dat doet laat je zien dat je snapt hoe een ondernemer denkt en dat je het beste met zijn business voor hebt. Dat straalt vervolgens af op het vertrouwen dat de ondernemer in je heeft waarna het kwartje vanzelf jouw kant op valt.”

### Investeren

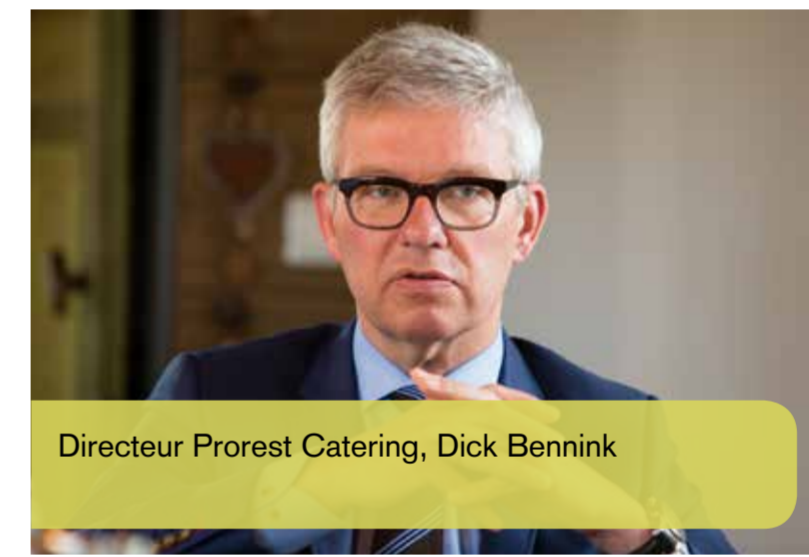
Voorbeelden van goede samenwerking zijn er wel, al vragen die veel investeringen in elkaars wensen en mogelijkheden. Dick Bennink heeft er drie, die ook nog redelijk recent zijn. Met zijn leverancier van het kassasysteem wordt heel intensief samengewerkt. Ook met diverse producenten worden voor de aankomende Smaakdagen, die Prorest jaarlijks organiseert op de locaties, heel specifieke producten of combi-deals ontwikkeld. Daarnaast wordt in samenwerking met groothandel Bidvest Deli XL nauw samengewerkt aan een nieuw broodconcept. Joep Leemans geeft als goed voorbeeld de samenwerking met frietproducent Aviko, waarbij ruim anderhalf jaar gezocht en getest is om een specifieke friet voor de Kwalitatievestigingen te ontwikkelen, die én qua smaak en beleving onderscheidend is, én goed past binnen het afbakproces tijdens de piekuren. De samenwerking heeft geleid tot een onderscheidend frietje met onder meer een afwijkende snijdikte. Er is afgesproken dat producent Aviko wel variaties op de markt mag brengen, maar dat het basisproduct exclusief blijft voorbehouden aan Kwalitatie. Voor de rest ziet Joep Leemans bij fabrikanten vaak dat de contactpersonen in een te hoog tempo van baan wisselen. “Bij retail mag dat wellicht een voorwaarde zijn in het contact, maar binnen foodservice



Joep Leemans, operations manager franchise friendly concepts (ffc)



Frans van de Laak, general manager Mercure Schiphol



Directeur Prorest Catering, Dick Bennink



Dirk van Iperen, Directeur Bezorgservice bij Sligro



Gastheer en gespreksleider Enrique Figee tijdens de bijeenkomst

werkt dat niet. Op die manier kun je ook geen kennis opbouwen van je klanten. Want weten wat er speelt bij ons soort bedrijven kost tijd.” Joep Leemans gelooft daarom meer in horizontale samenwerking, binnen Victoria Trading bijvoorbeeld. Binnen dat verband zijn min of meer gelijkgestemde bedrijven verenigd die niet alleen de inkoop bundelen en coördineren, maar ook over en weer kennis met elkaar delen.

### Beter inzicht

Wat Joep Leemans ziet is dat samenwerking ook afhangt van je organisatie: is die internationaal of nationaal? Binnen een internationale organisatie worden veel meer zaken centraal geregeld en ingevuld. Dick Bennink beaamt dat, maar maakt ook een kanttekening. “Je kunt niet altijd zeggen: ‘wat goed is voor België, is ook goed voor Nederland’.” De verschillen in cultuur en smaak zijn gewoon aanwezig. Binnen Prorest heb ik voldoende ruimte om buiten de lijntjes te kleuren en dat is goed. Het kantoor in België ontwikkelt op een eigen manier weer hele mooie concepten, waar wij van kunnen leren. En natuurlijk zijn er zaken die prima centraal geregeld kunnen worden”, aldus Bennink. Frans van de Laak, die met Mercure ook onderdeel uitmaakt van een internationale organisatie, ziet vooral de kennis over klanten binnen organisaties de laatste jaren fors toenemen. “Door verbeterde systeemmetingen weten we tegenwoordig veel beter wat onze klanten willen.” Daarnaast wordt er bij Mercure juist heel sterk gelet op de lokale behoeften bij de klant. Afspraken met lokale partijen zijn dan juist wenselijk. Dat dit laatste voor de groothandels niet altijd gemakkelijk is, maakt Dirk

van Iperen duidelijk: “Wij werken samen met meer dan tweeduizend fabrikanten, van heel groot tot kleiner. Het is onze uitdaging die allemaal in te passen binnen onze systemen zodat we onze klanten maximale service kunnen bieden.” De ontwikkeling naar meer lokale producten, zoals die momenteel zich voordoet binnen de foodservice markt, vormt daarin wellicht een extra uitdaging? “Onze vestigingen zijn ook een soort foodhallen met rijke assortimenten en vol inspiratie,” aldus Dirk van Iperen.

### Lang termijn

De Sligro-directeur ziet daarbij kansen voor zijn groothandel. “Als iedereen de prijzen kent, dan moet je toevoeging als groothandel toch in andere dingen zitten. Wij proberen op diverse terreinen echt het verschil te maken. Denk hierbij aan onze Horecaclinics, waarin we horecaspecifieke concepten in workshops met onze ondernemers delen. Dat moet ook als je de ondernemers daadwerkelijk wil helpen met hun dagelijkse omzet.” Frans van de Laak denkt dat de ontwikkeling van een meer gedifferentieerd aanbod een kentering brengt in de verhoudingen tussen leveranciers en afnemers. “De spanning in de keten is mede hierdoor afgebouwd van de laagste inkoopprijs naar een gezamenlijke verantwoordelijkheid in voedselveiligheid en kwaliteit. Ook duurzaamheid vraagt inzet van alle partijen. In die zin zijn we in de keten al meer geroeid veel beter wat onze klanten willen.” Daarnaast wordt er bij Mercure juist heel sterk gelet op de lokale behoeften bij de klant. Afspraken met lokale partijen zijn dan juist wenselijk. Dat dit laatste voor de groothandels niet altijd gemakkelijk is, maakt Dirk

### Deelnemers aan het FoodReflection Debat:

- Dirk van Iperen, directeur Sligro Bezorgservice
- Frans van de Laak, general manager Mercure Schiphol
- Dick Bennink, directeur Prorest Catering
- Joep Leemans, operations manager franchise friendly concepts (ffc)



Enrique Figee organiseert de debatten in samenwerking met FoodClicks. Figee is directeur en eigenaar van FoodReflection. Vanuit dat bureau is hij de sparringpartner van vele directieleden. FoodReflection is gevestigd in Gasterij Brabant in Haarsteeg, met beschikking over drie ruimten die geschikt zijn voor bijeenkomsten van uiteenlopende groepsgrootten ([www.gasterijbrabant.nl](http://www.gasterijbrabant.nl)). Meer informatie over FoodReflection kunt u vinden op [www.foodreflection.nl](http://www.foodreflection.nl). Ook kunt u Enrique Figee volgen op Twitter via @enriquefigee.