

Hoe de kunst van het inkopen verandert

23-09-2015 13:37

De afdeling inkoop, en dan vooral het onderbuikgevoel van de chef, geldt al jaren als de drijvende kracht achter succesvolle retailers. Action haalt zestig procent van zijn omzet uit in-outproducten, verklapte scheidend ceo Ronald van der Mark ooit. Dat geeft een 'treasure hunt' voor klanten, waardoor zij gesteund door de lage prijzen vaker per week terugkomen en langer in de winkel blijven dan bij andere non-food retailers. Elke winkel voert tienduizend items waarvan er elke week honderd tot 150 worden vernieuwd. Veertig procent van de omzet komt volgens Van de Mark uit het vaste assortiment 'waarvoor mensen echt naar Action komen'.

Zeven inkopers heeft Action, die volgens Van der Mark heel goed aanvoelen wat mensen willen. "Je kunt klanten niets opdringen", vertelde hij in Management Team. "Ik zou er ook niet geschikt voor zijn. Bij veel dingen denk ik niet: daar gaan we zo honderdduizend stuks van verkopen. Maar dat doen zij dus wel."

Toch werkt het lang niet meer altijd zo, stelt Andrew Dubin tegenover [The Wall Street Journal](#). Hij was tot afgelopen juni chieff merchandising officer van schoenen- en accessoiresmerk Cole Haan. "Vroeger was het: 'ik houd van sinaasappels, dus consumenten houden van sinaasappels'. Tegenwoordig komt er veel meer kijken bij een aankoopbeslissing."

De chef inkoop, ooit geroemd vanwege zijn gave om trends te spotten, merkt steeds vaker dat zijn intuïtie door zijn werkgever wordt vervangen door algoritmes. Retailers vertrouwen steeds meer op rekenwerk dan het instinct van de inkoopdirecteur in een poging de achterblijvende verkopen en het veranderende winkelgedrag het hoofd te bieden. Hoofdschuldigen zijn de big data-tools, die groot zijn geworden door online retailers. Spelers die niets moeten hebben van gokwerk bij de zoektocht naar nieuwe goederen.

De dominantie van data zorgt voor veranderende rollen binnen de sector. Zeker in de Verenigde Staten. Zo gaf warenhuisketen Kohl's na een zoektocht van liefst veertien maanden de functie van inkoopdirecteur aan zijn hoofd marketing. Target koppelde de functie los van de supply chain, terwijl Walmart na het vertrek van zijn 'chieff merchant' besloot helemaal geen vervanger aan te stellen. Categoriemanagers rapporteren nu rechtstreeks aan de hoogste baas.

De inkoopdirecteur is vaak de nummer twee in de pikorde en geldt als potentiële opvolger van de ceo. Hij is vaak verantwoordelijk voor de 'modegevoeligheid' van de winkelketen, maar heeft tegenwoordig niet meer genoeg aan de creativiteit in zijn rechterhersenhelft. Hij moet ook het analytisch vermogen in de andere helft benutten.

Wetenschap

Walmart is dit jaar begonnen met het inzetten van Google Analytics, om er zo achter te komen welk voedsel in welke staat populair is. De zoektocht van consumenten naar eten, ingrediënten en recepten bepaalt wat er de komende maanden wordt ingeslagen. Zo laten de data pieken zien bij 'totchos' en 'tachos', waardoor de inkopers van Walmart besloten meer van die Mexicaanse producten in te slaan. Bovendien worden ze uitgelicht in de Allerhande van Walmart en krijgen ze meer ruimte in de gangpaden en de e-mails met aanbiedingen en recepten.

Ook J.C. Penney richt zich meer op de 'wetenschap van retailen', als we ceo Marvin Ellison moeten geloven. "Het moeilijkste voor een retailer is het juiste product, de juiste stijl en de juiste hoeveelheid te verkrijgen." Het toeval wil dat de warenhuisketen volgens de laatste geruchten op zoek is naar een nieuwe inkoopdirecteur, die Elizabeth Sweney moet vervangen. Zij is al bijna vier jaar in dienst van J.C. Penney, maar het nieuwe profiel

zou niet op haar lijf zijn geschreven.

De grote vraag is in hoeverre data het onderbuikgevoel van de chef inkoop kan vervangen. Gwen Manto vervulde die functie ooit voor Sports Authority en weet nog goed dat ze in 2010 voor het eerst de draagbare camera van GoPro zag op een beurs. Overtuigd van het potentiële succes kocht ze ter plekke de volledige voorraad van de fabrikant. Achteraf de juiste keuze, maar als ze diezelfde aankoop vandaag zou moeten doen komt er meer bij kijken. Dan moet onderzocht worden hoeveel vergelijkbare camera's er verkocht zijn en tegen welke prijs. "Je hebt tegenwoordig zoveel data nodig voordat je een beslissing kan nemen dat je zomaar te laat kunt zijn."

Consolidatie heeft er in de retail echter voor gezorgd dat ketens zo groot zijn geworden dat inkopen op basis van intuïtie geen optie meer is. Maar er hangt een prijskaartje aan die schaalgrootte, zegt analist Paula Rosenblum van RSR Research. "Winkels beginnen allemaal op elkaar te lijken. Retailers vergeten de kunst van het uitzoeken van producten die consumenten willen."