

Wil de nieuwe inkoper opstaan?

08-09-2022 04:20



Branded content

De relatie tussen de retailer en zijn leveranciers verandert. Toegang tot productiecapaciteit is niet meer vanzelfsprekend en moet 'verdiend' worden. Er is meer flexibiliteit in de inkoop nodig om verstoringen te kunnen opvangen. Deze nieuwe werkelijkheid vraagt om andere inkopers en hun KPI's.

Wie pakt de regie in de keten? Dat was de centrale vraag in het artikel in het aprilnummer van RetailTrends, waarin we keken naar de veranderingen in de retailsector als gevolg van verticalisering. Steeds meer merken zullen direct naar de consument (D2C) gaan. Dat geldt vooral voor nieuwe merken die min of meer naar het D2C-kanaal worden gedwongen. Daarnaast wordt verticalisering steeds meer als 'prijswapen' gebruikt, waardoor de consument went aan nieuwe disruptieve prijsproposities en merken en retailers zich tegen dit prijsgevecht moeten wapenen. Dat kunnen zij door de toegevoegde waarde ten opzichte van prijsvechters duidelijk te maken, zelf aan de prijsknop te draaien of door samen te werken met het prijsmerk.

Naast deze veranderingen aan de 'voorkant' van de sector richting de klanten, voorzien we veranderingen aan de 'achterkant' richting producenten en leveranciers. Iedere retailer verkoopt wat hij inkoop en daarom zijn relaties met leveranciers als strategische partners in de productie van de handelsvoorraad cruciaal. Toegang

tot productiecapaciteit is geen gegeven meer: retailers zullen moeten omgaan met 'schaarste' op dit gebied en daardoor ook met stijgende prijzen en kosten. Om hierop in te spelen is meer flexibiliteit in de inkoopstrategie nodig. Dit leidt vervolgens tot een andere invulling van de inkoopfunctie, die nog veel belangrijker gaat worden.

Van commodity naar schaarste

Veel partijen zijn in de periode 'voor corona' gewend geraakt aan een vrijwel onbeperkte beschikbaarheid van productie- en logistieke capaciteit. De markt was vooral vraaggedreven en producenten en logistiek dienstverleners waren gevoelig voor grote volumes. Daarmee konden ze hun capaciteit op basis van minimumbestelhoeveelheden ook in het laagseizoen efficiënt vullen. Retailers en merkeigenaren die serieuze volumes konden bieden, kregen hiervoor lagere prijzen terug.

De coronapandemie heeft geleerd dat situaties geheel kunnen omslaan. Er ontstond wereldwijd schaarste aan vrijwel alles wat nodig is om producten te maken en om die bij de consument te krijgen: grondstoffen, energie, personeel, productiecapaciteit, containers en logistieke capaciteit. De markt veranderde daarmee van vraaggedreven naar aanbodgedreven en producenten gingen anders naar hun bestaande klanten kijken. Schaarste werd ineens verkocht aan de hoogste bidder. In plaats van het vullen van de fabrieken met een beperkt aantal klanten met grote volumes, bleek het lonend om de beperkte capaciteit te verdelen over meerdere klanten met kleinere volumes die bereid waren om hogere prijzen te betalen.

Hoewel Europa nu in de eindfase van de coronapandemie lijkt te zitten, is het niet te verwachten dat we snel weer teruggaan naar de pre-coronasituatie. Het zal nog even duren voor alle problemen in de supplychain structureel opgelost zijn. Daarbij is het niet uitgesloten dat het virus weer oplaait en er nieuwe varianten komen.

Ook zullen we rekening moeten houden met nieuwe crises en virussen die een ontwrichtende uitwerking kunnen hebben op zowel de maatschappij als de supplychain. Retailers moeten dus voorbereid zijn op kortere en langere perioden van schaarste. Het houden van voorraad wordt daardoor steeds belangrijker om omzet te kunnen maken.

Toegang tot productiecapaciteit is geen gegeven meer

Meer flexibiliteit gevraagd

De coronapandemie heeft geleerd dat inkopen in één regio kwetsbaar is. Die regio kan immers compleet 'op slot' gaan of er kan een tekort ontstaan waardoor je niet meer aan voldoende spullen kunt komen. Ook kunnen door schaarste de prijzen van productie en logistiek flink stijgen. Als je er niet of onvoldoende in slaagt die prijsstijgingen door te berekenen, komen omzet en marge onder druk. Spreiding van inkoop over meerdere regio's en het relatief makkelijk kunnen switchen tussen die regio's is dus aan te bevelen.

Ook vanuit twee andere gezichtspunten is dit een slimme zet: snelheid en duurzaamheid. Om snel te kunnen inspelen op wisselende klantvraag moet dichtbij worden ingekocht, in ieder geval voor het 'modische' deel van assortimenten. De 'basics' kunnen dan uit verder weg gelegen regio's komen. Daarbij kunnen er diverse issues

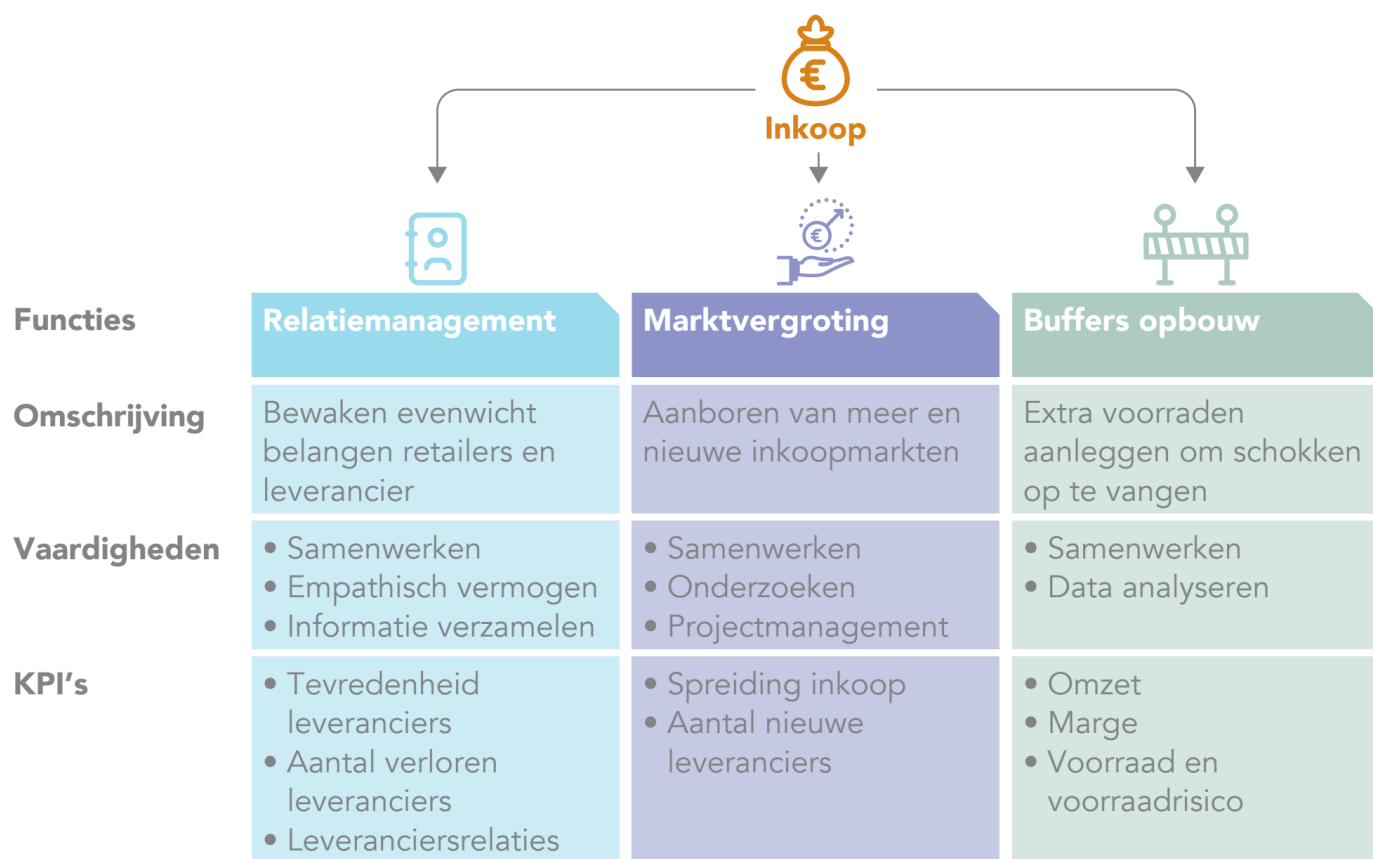
rondom het duurzaamheidsthema gaan spelen die vragen om dichtbij inkopen. Dat is niet alleen sneller, maar vraagt ook om minder vervoerkilometers en draagt daarmee bij aan de vermindering van de CO₂- uitstoot die in het kader van het Parijs-akkoord ook voor de retailsector een steeds grotere rol gaat spelen.

Het is daarnaast mogelijk dat een bepaalde regio negatief in de publiciteit komt, bijvoorbeeld doordat er te lage lonen worden betaald of doordat de arbeidsomstandigheden voor fabrieksarbeiders onvoldoende zijn. Dan is het handig als je kunt switchen naar een andere regio, in ieder geval voor een deel van de inkoop.

Flexibiliteit is dus het sleutelwoord, maar dit is makkelijker gezegd dan gedaan. Het is immers de vraag of de retailer voldoende productiecapaciteit kan vinden in een andere regio, zowel kwantitatief als kwalitatief. En prijst iemand die naar een andere, maar duurdere regio gaat zich hiermee niet letterlijk uit de markt? Daarbij weet je niet wat de concurrent doet waar door er sprake is van een 'prisoner's dilemma' (partijen werken niet samen, ook al is het in hun belang dat wel te doen, red.).

Het vinden van de noodzakelijke flexibiliteit zal dus een kwestie van lange adem zijn. Retailers kunnen hun producenten de helpende hand bieden. Bijvoorbeeld door het bouwen van nieuwe productiecapaciteit of door aanvullende productiecapaciteit in bepaalde landen te stimuleren. Dat kan door het ter beschikking stellen van het netwerk in die landen, bijvoorbeeld met makelaars, projectontwikkelaars en lokale overheden.

Het helpen van producenten met de financiering van nieuwe fabrieken is een andere optie. Daarvoor is wel samenwerking tussen retailers nodig. De meeste partijen zijn immers te klein om dit alleen te doen en zullen samenwerking met anderen moeten zoeken. Daarbij moeten zij over hun eigen schaduw stappen en op dit gebied gaan samenwerken met concurrenten.



bron: Rabobank

Nieuwe inkoopfunctie

Bovenstaande ontwikkelingen stellen andere eisen aan de inkoopfunctie. Die functie zal strategisch nog veel belangrijker gaan worden. 'Inkoop' moet immers de continuïteit van de toegang tot productiecapaciteit en de levering van handelsvoorraden waarborgen. Dat is echt iets anders dan zorgen voor het verlagen van inkoopkosten. Zonder voldoende toegang tot productiecapaciteit is geen verkoop mogelijk en staat de levensvatbaarheid van het bedrijf op het spel.

Waar de klassieke inkoper zich vooral focust op een jaarlijkse verbetering van de inkoopprijs en de overige voorwaarden om de marge te verhogen, zal de moderne inkoper veel meer als relatiemanager tussen producent en retailer moeten optreden. Daarbij moet er uiteraard oog zijn voor de belangen van zowel de werkgever als de producent. Tussen die belangen moet het juiste evenwicht gevonden worden. Vanuit die optiek is de laagst mogelijke prijs geen goed uitgangspunt voor een evenwicht.

Het verzamelen, analyseren en interpreteren van informatie – zowel van binnen als van buiten het bedrijf – is daarbij belangrijk. Welke verwachtingen hebben leveranciers met betrekking tot bijvoorbeeld prijsontwikkelingen en beschikbaarheid van productiecapaciteit en grondstoffen? Kunnen bepaalde grondstoffen worden vervangen door andere bouwstenen? Hoe zal de klantvraag zich ontwikkelen?

De inkoper heeft dus steeds meer een soort marktonderzoeksfunctie, waarbij hij informatie van leveranciers, grondstoffenmarkten en de retailer zelf bij elkaar brengt en de gevolgen voor het inkoopbeleid bepaalt.

De inkoper nieuwe stijl krijgt nóg een functie: het voortdurend verkennen en actief vergroten van de inkoopmarkt, al dan niet samen met andere retailers. Daarvoor moet hij actief op zoek naar nieuwe productie- en inkoopmogelijkheden in nieuwe regio's om te zorgen voor een betere spreiding. Waar geen of onvoldoende capaciteit aanwezig is, maar dit wel noodzakelijk zou zijn, moet de opbouw van extra capaciteit bevorderd en aangejaagd worden door bestaande producenten te stimuleren om ook in deze nieuwe regio's fabrieken te bouwen. Samenwerking is nodig want de meeste winkelbedrijven kunnen dit niet alleen realiseren. De inkoper moet actief op zoek naar nieuwe samenwerkingen door gesprekken met vakgenoten en allianties te sluiten.

De inkoper zal ook nog nadrukkelijker dan nu intern moeten samenwerken met collega's van verkoop en financiën. Als schaarste van producten en/of grote prijsstijgingen dreigen, is het verstandig om alvast meer in te kopen. Dan moet wel worden afgestemd welke producten wel en welke niet in nog grotere aantallen moeten worden ingekocht. Vervolgens zal de financiële afdeling via de controller of cfo moeten zorgen voor de financiering van de extra werkkapitaalbehoefte die op deze manier ontstaat.



Andere competenties en KPI's nodig

De nieuwe inkoopfunctie vraagt om vaardigheden die bij veel huidige inkopers niet vanzelf in voldoende mate aanwezig zijn. Denk hierbij vooral aan het kunnen samenwerken met leveranciers en andere functies binnen het eigen bedrijf, en de vaardigheid om pro-actief op onderzoek te gaan naar nieuwe inkoopmogelijkheden en samenwerkingsverbanden met andere retailers. Uiteraard zijn daarom ook andere KPI's nodig om deze nieuwe inkoopfunctie objectief te kunnen beoordelen (zie figuur De functies van de inkoper nieuwe stijl, pagina 106, red.)

Kortom, er zijn niet alleen veranderingen aan de voorkant van de waardeketen richting de klant maar ook aan de achterkant, richting leveranciers. Waar toegang tot productiecapaciteit vroeger een vanzelfsprekendheid was, is dat nu niet meer het geval. Retailers moeten zich instellen op kortere of langere perioden van schaarste aan productiecapaciteit en dus mogelijke tekorten aan handelsvoorraden. Om hierop in te spelen is meer flexibiliteit in inkoop nodig. Dit vraagt om andere inkopers met andere vaardigheden die op andere KPI's worden beoordeeld, zoals leverancierstevredenheid en in hoeverre men er wel of niet in slaagt nieuwe wegen te vinden om producten in te kopen.

Olaf Zwijnenburg, sectormanager retail en groothandel Rabobank