

## HUIDIGE INKOOPPRAKTIJK LEIDT TOT VERSCHRALING ASSORTIMENT

De inkooppraktijk van bedrijven en organisaties moet nodig op de helling. ‘De eenzijdige fixatie op prijs leidt in de foodbranche slechts tot vechtgedrag tussen partijen en vertroebelt het zicht op nieuwe producten, betere kwaliteit, minder risico of minder verspilling.’

Het inkoopspel kent Gerco Rietveld als weinig anderen. Ruim 10 jaar leidde hij de inkoopafdeling van NMB. Na de fusie met de Postbank en Nationale Nederland was hij directeur inkoop van ING. In 1995 richtte hij vervolgens met Compendium het eerste inkoopadviesbureau van Nederland op. Sinds 2004 is hij werkzaam bij Significant, een ooit door PriceWaterhouseCoopers in het leven geroepen consultancy- en onderzoeksbureau.

Rietveld schreef onder de titel ‘Inkoop – een nieuw paradigma’ een boek over inkopen. Het werd onlangs uitgeroepen tot het beste managementboek van 2010. In het boek betoogt Rietveld dat bedrijven voor hun inkoop te veel op kostenbesparing zijn gefocust en het strategisch belang van inkopen onderschatten.

### *Wat houdt het strategisch belang van inkopen in?*

‘Inkoop heeft veel meer aspecten dan uitsluitend de laagste prijs. Het gaat bijvoorbeeld ook om het innovatieve vermogen van je leveranciers. Daarvoor moet je bij je leveranciers ruimte creëren en dat doe je niet door hen tot op het bot uit te kleden. Bij inkoop gaat het ook om de flexibiliteit van de leverancier, de *time-to-market* van een nieuw product, om minder verspilling of verkleining van leveringsrisico’s. Al die aspecten komen in het gedrang bij de fixatie op laagste prijs.’

### *Hoe doen supers het op die aspecten?*

‘De foodbranche onderscheidt zich van andere branches in die zin dat inkopen voor hen een kernactiviteit is. Supermarkten voegen feitelijk niets toe; het zijn doorgeefluiken. Dat maakt de rol van inkopen dominantier dan bij veel andere bedrijven. De kwalijke gevolgen van het inkoopproces zie je echter ook bij supermarkten. Ze hebben zelf gekozen voor een prijzenoorlog. Zelf hebben ze daar niet direct belang bij. De consument wel, maar alleen op het eerste oog. De prijs die de consument daarvoor betaalt is dat het assortiment waaruit hij kan kiezen, steeds verder verschaalt.’

*Is er een uitweg mogelijk?*

‘Niet zolang partijen elkaar in de houdgreep van de prijs houden. Er is een fundamenteel andere houding nodig bij partijen. Misschien dat oplopende inflatie supermarkten en fabrikanten kan helpen. Veel consumenten hebben nu goed de prijzen van producten in hun hoofd. Als de inflatie oploopt wordt dat minder en verdwijnt het zicht op prijsverschillen en ontstaat er vanzelf meer prijs- en inkoopruimte voor supermarkten. Een andere mogelijke reddingsboei is veranderend consumentengedrag. Voorkeuren kunnen veranderen. De vraag naar kwaliteitsproducten kan toenemen; dan ontstaat er ruimte aan de inkoopkant.’

*Is inkopen moeilijker geworden? Bijvoorbeeld door non-commerciële producteisen als duurzaamheid?*

‘In het dna van een inkoper zit de vraag: is er een markt voor dit product? Als duurzaamheid belangrijk is voor de consument, moet het dat automatisch ook voor de inkoper van een supermarkt zijn. Geen enkele organisatie kan zich op dat gebied reputatieschade veroorloven. In die zin wordt het niet moeilijker, maar wel veelzijdiger.’

*In de foodbranche zijn supermarktketens, met uitzondering van AH, aangewezen op inkoopbundeling. Maakt dat inkoop minder efficiënt?*

‘Ja, want bundeling van inkoop leidt automatisch tot meer factuur- en afleveradressen. Dat is voor een leverancier per definitie inefficiënter.’

*Betekent het bundelen van inkoop niet per definitie een groter accent op prijs?*

‘Als geld de noemer is dan is dat zeker waar. Daar komt bij dat bundelen op kwaliteit ook een stuk moeilijker is. In feite wordt eenvormigheid en verschraving van het assortiment door bundeling van inkoop in de hand gewerkt.’

*Is een verplichte inkorting van de betaaltermijn een begin van een hervorming van het inkoopproces?*

‘Dat denk ik niet. Dat betalingstermijnen de laatste tijd zijn verlengd, vind ik immoreel. Inkoop is ruilhandel: jij krijgt goederen, ik krijg geld. Daar spreek je een betalingstermijn over af. Niet meer en niet minder. Overigens zie je nu ook een tegengestelde beweging ontstaan. Bedrijven als IBM of BMW betalen hun leveranciers sneller om ze te helpen.’

# GERCO RIETVELD

strategist

*GS1 Nederland, waarvan de ceo van Unilever Benelux en Ahold-RvB-lid Dick Boer de co-voorzitters zijn, wil samenwerking en inkoopcondities uit elkaar trekken. Wat vindt u daarvan?*

'Ik vind dat een prima gedachte. Prijsonderhandelingen zijn toch vaak vechtpartijen. Die staan alle andere noodzakelijke afspraken over bijvoorbeeld nieuwe concepten in de weg.'

*Kunt u zich voorstellen dat leveranciers zelf retailer worden?*

'Ik denk dat een aantal fabrikanten zich al met die vraag bezighoudt. In de vliegtuigindustrie gebeurt het al. Daar beleveren onderdelenleveranciers nu rechtstreeks de onderhoudsdiensten van de luchtvaartmaatschappijen. Daar komt Boeing of Airbus niet meer aan te pas. Deze *bypass* ontstond alleen omdat de vliegtuigbouwers teveel inkoopdruk op hun toeleveranciers legden. Of het in de supermarktbranche gebeurt, weet ik niet. Veel hangt af van het antwoord op de vraag: wie is eigenaar van de consument? Natuurlijk gaan consumenten voor hun boodschappen naar de supermarkt, maar fabrikanten hebben hun merkentrouw. En is het ook niet zo dat consumenten steeds meer supermarkten bezoeken? De prijzenoorlog maakt de spoeling alleen maar dunner.'

*Distrifood*

*Henri Maasse*

*April 2010*