

Inkoopmanagement grote warenhuizen

Grote bekende bedrijven als Bijenkorf, Wehkamp, Bol.com of Zalando verkopen elke dag duizenden producten aan klanten verdeeld over heel de wereld. Ze staan dan ook bekend om de ruime aanbod. Talloze producten van bekende merken vliegen dagelijks de digitale toonbank over. Geen enkele fysieke winkel kan op tegen de aantallen en aanbod van deze grote aanbieders.

Achter al deze transacties tijdens het verkoopproces zit uiteraard een efficiënt (?) inkoopproces. Hoe is het mogelijk om zoveel producten van al die merken aan te bieden en vaak ook nog eens vrijwel de volgende dag leveren bij de klant. In dit artikel worden het inkoopproces belicht van verschillende grote warenhuizen als Bijenkorf, Wehkamp etc. De manier waarop zij het proces efficiënt inrichten en managen. Wellicht wordt er gewerkt met voorraden of deels hier mee gewerkt.

Inkoop is het vakgebied dat zich bezighoudt met managen van de inkoopwerkzaamheden. Het proces van goederen inkopen tegen de juiste voorwaarden, omstandigheden en prijs. De hier al eerder genoemde organisaties hebben hier een succesformule voor bedacht. Dit is mijn hypothese voorafgaand van het schrijven van dit artikel. Dat is tevens de aanleiding van het schrijven. Hoe krijgen deze bedrijven het voor elkaar om grote groeiende winstgevendende ondernemingen te worden. Uiteraard speelt meer mee dan alleen het inkoopproces, maar dit is een onderschat en onderbelichte kant van het succes van deze organisaties.

Inkoop is en blijft altijd een veranderend vak die ook met zijn tijd mee moet gaan. Stilstand is achteruitgang en brengt de continuïteit van het bedrijf in gevaar. Inkopen en verkopen is zo oud als de mensheid. Waar mensen zijn, wordt handel gedreven. Elke inkooptransactie is de inverse van een verkooptransactie. Traditioneel is inkoop gericht op het geleverd krijgen van de juiste producten in de juiste kwaliteit in de juiste hoeveelheid op het juiste tijdstip tegen de juiste prijs, van de juiste leverancier en tegen de juiste leveringsvoorwaarden. Deze opvatting over inkoop is sterk geëvolueerd. Inkoop heeft de laatste decennia meer inhoud gekregen. Zo is op dit moment de gangbare opvatting dat inkoop zich moet richten op het genereren van maximale waarde voor het geld wat de onderneming besteedt. Om dit goed kunnen doen, dient inkoop zich vooral bezig te houden met het inrichten van het zogenaamde order-to-pay proces, het specificeren van inkoopopdrachten, category management en sourcing, onderhandelen, contractmanagement en het aansturen van leveranciers. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan.

Het probleem is dat deze activiteiten veelal verspreid en op een totaal verschillende wijze in de organisatie worden uitgevoerd, afhankelijk van datgene dat wordt ingekocht en van degene die dat doet. De variëteit in werkwijzen aangaande inkoop in organisaties was en is doorgaans enorm. Evenals het gebrek aan controle en verantwoording. Om hier verandering in te brengen, kwam het accent te liggen op in-koopprocesmanagement, i.c. het harmoniseren, standaardiseren en automatiseren van alle inkoopwerkwijzen en -processen binnen de organisatie. De rol van inkoop evolueerde hiermee van onderhandelaar en besteller van goederen en diensten, naar procesmanager, adviseur en facilitator. Echter, bedrijven die hun inkoopprocesmanagement op orde kregen, zagen een nieuw werkveld voor inkoopprofessionals opdoemen. Nu het inkoophuis in termen van werkwijzen, processen en systemen op orde was, kwam het accent te liggen op het aansturen van relaties met leveranciers. Toenemende transparantie met betrekking tot inkoopuitgaven en leveranciers met wie men zaken deed, leidde in de regel tot een enorme reductie van het artikelassortiment en het leveranciers- bestand. De

inkoopuitgaven werden geconcentreerd bij minder leveranciers, die per definitie meer omzet kregen toebedeeld. Hierdoor nam de onderlinge afhankelijkheid tussen inkopende bedrijven en leveranciers toe, waardoor relaties in enkele gevallen konden uitgroeien tot partnerships. De nieuwe rol van inkoop richtte zich op het mobiliseren van kennis en expertise bij de leveranciers om de waardepropositie van de onderneming richting de klant te verbeteren. Leveranciers werden uitgedaagd en gevraagd actief bij te dragen aan product- en procesinnovatie. De rol van de inkoper evolueerde verder van inkoopproces- manager naar leveranciersrelatie- en accountmanager. Inkoop ontwikkelde zich hiermee heel geleidelijk van een operationeel gedreven activiteit naar een business gedreven en business kritische bedrijfsfunctie. Dit proces is nog steeds in volle gang en neemt tijd omdat deze ontwikkeling gevolgen heeft voor de raakvlakken met alle andere. Met als gevolg een andere invulling van de taken die door inkoop- professionals moeten worden uitgevoerd. (Van Weele, 2018)

4 fases

Momenteel kunnen we vier fases onderscheiden die zich in het verleden hebben afgespeeld op het gebied van inkoop. (1970-heden)

Fase 1: Functionele structuur. In deze fase, tot 1970, ontwikkelden de vakgebieden verkoop en marketing, productiemanagement, logistiek en inkoop- management zich los van elkaar. Deze functies waren niet geïntegreerd in die zin dat deze rapporteren aan verschillende managers. De organisatiestructuur van bedrijven is functioneel van aard.

Fase 2: Partiële integratie. In deze fase, die ongeveer de periode 1970-1990 omvatte (Miller e.a. (1979)), vindt een gedeeltelijke integratie van bedrijfs- functies plaats. Afhankelijk van de situatie worden productie en logistiek, logistiek en inkoop, dan wel productie, logistiek en inkoop geïntegreerd onder één verantwoordelijke manager. De organisatiestructuur van bedrijven is niettemin functioneel van aard.

Fase 3: Ketenintegratie. In deze fase, vanaf 1990, worden inkoop, logistiek, productie en verkoop geïntegreerd en rapporteren aan één verantwoordelijke supply chain manager. De functionele organisatiestructuur wordt gecombineerd met een processtructuur, die georganiseerd wordt rond belangrijke klant- respectievelijk marktsegmenten.

Fase 4: Externe integratie. In deze fase, vanaf 2000, worden steeds meer processen uitbesteed aan gespecialiseerd toeleveranciers, die een onlosmakelijk onderdeel zijn van de waardepropositie van de organisatie.⁷ De inkoopquote neemt als gevolg van uitbesteding sterk toe. De externe kosten zijn een veelvoud van de interne kosten van de organisatie. De bedrijfskritische toeleveranciers zijn sterk mede bepalend voor de klanttevredenheid. Er ontstaat behoefte aan differentiatie tussen het managen van bedrijfskritische en niet-bedrijfs- kritische toeleveranciers respectievelijk partners. (Van Weele 2018)

Duurzaam inkopen Bijenkorf

Het streven naar duurzaamheid in relatie tot het bedrijfsleven staat bekend als duurzaam, of maatschappelijk verantwoord, ondernemen. In dat verband werken bedrijven steeds vaker samen met maatschappelijke organisaties. Bij het ontwikkelen van samenwerkingsrelaties gaan zij ook steeds creatiever te werk. Bijvoorbeeld de Bijenkorf. Dit bedrijf, onderdeel van Maxeda (voorheen Vendex kbb), is een keten van gerenommeerde warenhuizen in Nederland.

In een recent onderzoek van Jacqueline Cramer (2005, 2006). In die casestudie komt Pieter Huygens aan het woord, de merchandise controller die verantwoordelijk is voor de kwalitatieve en kwantitatieve aspecten van de goederenstroom van de Bijenkorf. Huygens benadrukt hoe lastig het is

voor zijn organisatie om de ketenverantwoordelijkheid in kaart te brengen, vanwege de grote variëteit aan producten. Ter illustratie toont hij een brief van een maatschappelijke organisatie (tegenwoordig vaak aangeduid als niet-gouvernementele organisatie of ngo), waarin deze informeert naar de herkomst van een paar bij de Bijenkorf gekochte leren handschoenen. De brief graaft heel diep, en wil zelfs opheldering over het proces van leerlooien en de leefomstandigheden van de geit waarvan het leer afkomstig is. Vervolgens legt Huygens uit met wat voor problemen zijn bedrijf te maken krijgt op het moment dat besloten wordt om 'duurzaam' in te kopen: 'De Bijenkorf heeft 300.000 artikelen in het assortiment. Die worden betrokken van ruim 1.000 verschillende leveranciers uit de gehele wereld. De inkoop van deze producten gebeurt door 30 inkopers en nog eens een flink aantal agenten. Doordat de taken van deze inkopers rouleren, kunnen ze niet veel specifieke knowhow opbouwen over productgroepen. Hoewel de Bijenkorf centraal wordt geleid, komen zaken zonder draagvlak – in dit geval bij de inkopers – moeilijk van de grond. Ondanks deze hindernissen slaagt de Bijenkorf erin vanaf 2003 een heus duurzaam-inkoopbeleid te ontwikkelen. Eerst is er een ondernemingscode opgesteld, die weergeeft hoe de Bijenkorf maatschappelijk verantwoord ondernemen invult.

Vanwege de noodzaak prioriteiten te stellen, is vervolgens begonnen met de producten die het bedrijf onder eigen label verkoopt, tenslotte draagt het bedrijf voor die labels zelf verantwoordelijkheid. Huygens nogmaals: 'Op grond van de ondernemingscode hebben we voor deze producten een handleiding met een checklist gemaakt voor inkoop. De checklist bedraagt per fase van het inkoopproces tips, checks, vragen en acties ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De handleiding dient als naslagwerk. De bedoeling is dat elke inkoper van de Bijenkorf dat informatiemateriaal als basis voor zijn handelen gaat gebruiken' (Cramer 2005: 93).

Het grootste probleem hier is natuurlijk de betrouwbaarheid van de ingevulde checklists. Huygens voor de laatste maal: 'Hoe konden we nagaan of onze toeleveranciers deze naar eer en geweten invulden? Het was voor ons ondoenlijk om zelf te gaan monitoren en auditen bij onze toeleveranciers.' Op zeker ogenblik is de Bijenkorf daarom in zee gegaan met het Business Social Compliance Initiative (bsci). 'Deze organisatie sloot goed aan bij onze behoefte,' aldus Huygens (ibid.). bsci is een brancheorganisatie die in 2003 is opgericht op initiatief van de Foreign Trade Association (fta) in Brussel, vooral met het oog op belangenbehartiging van de Europese detailhandel (www.bsci-eu.org). bsci is operationeel sinds 2004. Inmiddels zijn 80 organisaties (detailhandelaren, importeurs, en producenten) uit 10 landen aangesloten. Het doel van bsci is de verbetering van arbeidsomstandigheden in alle toeleverende landen en voor alle consumentengoederen. Daartoe is door bsci een gemeenschappelijke gedragscode opgesteld, op basis waarvan audits worden uitgevoerd bij toeleveranciers door onafhankelijke bureaus die zijn geaccrediteerd door Social Accountability International.¹

¹ <https://www.goedewaar.nl/keurmerken-etc/kleding-keurmerken-etc/227-bsci> Geraadpleegd op 2 april 2020.

Eigen visie

Na aanleiding van dit zelf geschreven artikel over inkoopmanagement bij grote warenhuizen, spreekt voor zichzelf dat je er ook een eigen mening of visie over krijgt. Ten eerste kan ik zeggen dat ik veel meer heb geleerd over het vak inkoop. In het eerste jaar van de opleiding heb je natuurlijk het vak inkoop. Daarbij blijft het voornamelijk nog heel erg op de oppervlakte. Dat is aan de ene kant logisch gezien de tijd die je in een periode hebt. Maar duidelijk mag zijn dat je niet heel erg diepte daar in gaat over het vak.

Na veel deskresearch en onderzoek gedaan te hebben leer je meer over de geschiedenis van inkoop. Hoe het in de loop der jaren veranderd is en heeft moeten veranderen. Tijd staat niet stil, dus het bedrijfsleven ook niet. Vervolgens ben ik meer onderzoek gaan doen naar mijn onderwerp en waarom ik dit artikel ben gaan schrijven. Echt de kunst van het inkopen door grote warenhuizen. Dat is waar mijn interesse lag.

Veelal kwam ik bronnen tegen over de opkomst van online winkelen, hoe bedrijven daar op inspelen en hoe ze dit aanpakken. Ik kon echter weinig vinden over inkoopmanagement bij warenhuizen die ik eerder al noemde. Wel stuitte ik op een voorbeeld van de Bijenkorf. Duurzaam inkopen bij de Bijenkorf was al meer richting het onderwerp waar ik onderzoek naar doe, maar nog niet wat ik precies zocht.

Uiteindelijk kan ik stellen dat ik niet achter het antwoord op de vraag ben gekomen over hoe grote warenhuizen zoals Bol.com, Zalando, De Bijenkorf duurzaam inkopen. Deskresearch heeft mij alleen algemene info opgeleverd over hoe dit soort warenhuizen online verkopen.

Literatuurlijst

Dekker, P., & van Seters, P. (2008, 24 april). Bedrijfsleven en civil society. Geraadpleegd op 18 maart 2020, van <http://www.stichtingsynthesis.nl/wp-content/uploads/2014/04/Dekker-en-Van-Seters-red-Bedrijfsleven-en-civil-society-2008.pdf>

GoedeWaar.nl. (z.d.). BSCI. Geraadpleegd op 2 april 2020, van <https://www.goedewaar.nl/keurmerken-etc/kleding-keurmerken-etc/227-bsci>

van Weele, A. (2018, 30 november). Inkopen is een vak ... of toch niet? Geraadpleegd op 20 maart 2020, van <https://www.arjanvanweele.com/42/records/91/Rede%20Van%20Weele%20NL.Finale%20versie.07112018.pdf>

Verkopen aan grote warenhuizen. (z.d.). Geraadpleegd op 20 maart 2020, van <https://zakelijk.infonu.nl/onderneming/95845-verkopen-aan-grote-warenhuizen.html>

Eigen visie

Literatuurlijst