

Van ordinaire prijsknijperij naar waardecreatie



De inkoopuitgaven van bedrijven bedragen in de regel zestig tot tachtig procent van de omzet, stelt NEVI-hoogleraar inkoop- en supplymanagement Arjan van Weele. Voor inkopers de hoogste tijd om meer verantwoordelijkheid te nemen voor het verlagen van de carbon footprint. Hoe pak je dat als retailer aan?

Door: Niels Achtereekte

Inkoop heeft de macht om de toeleveringsketen te verduurzamen, maar komt vaak niet verder dan cosmetische ingrepen, meent NEVI-hoogleraar inkoop- en supplymanagement Arjan van Weele. Alle uitzendkrachten met het openbaar vervoer laten komen of alle consultants met een Prius laten rijden zet geen zoden aan de dijk. De grootste winst is te halen in de relatie met supplychain-partners, bij anderen dus. Twintig tot zestig procent van de CO₂-uitstoot van een onderneming zit in de upstream

supplychain – van toeleveranciers naar de retailer zelf. Unilever zocht dit enkele jaren geleden uit. Van de uitstoot zit 69 procent in Unilevers waardeketen bij de consument, 29 procent bij toeleveranciers. “Als je echt wat aan het milieu wilt doen, moet je nadenken over nieuwe producten en ketenprocessen. Producten en processen die over hun hele levenscyclus gemeten een lagere emissie hebben”, aldus Van Weele.

Drietrapsmodel

Het gaat mis doordat inkoop nog te vaak blijft hangen in een klassieke prijs- en kostenoriëntatie. Cfo's verlangen hogere winstbijdragen van inkoop door inkoopbesparingen. Duurzaam inkopen vergt een lange-termijnbenadering. Het komt alleen van de grond als cfo's primair kijken naar verhoging van de marktwaarde op de lange termijn in plaats van alleen aandeelhouderswaarde op de korte termijn. Van Weele bepleit een drietrapsmodel. Als inkoop-onderhandelingen niet meer tot prijsverlaging leiden, moet je gaan

kijken naar hoe je de ketenkosten kunt verlagen. Wanneer daar de grenzen zijn bereikt, kijk je hoe je samen betere business kunt bouwen door de leveranciers bij product- en procesinnovatie te betrekken. “Veel retailers verkeren nog steeds in de eerste fase. Sommigen evolueren langzaam naar de tweede fase, maar de derde fase is het belangrijkste. Het gaat steeds om de vraag hoe je beter, slimmer en duurzamer het proces van toeleverancier en fabrikant tot eindconsument kunt organiseren.”

Geen beperkende factor

Binnen retail is Van Weele te spreken over de aanpak van Lidl. Evenals veel andere supermarkten stuurt Lidl op kostenverlaging, maar met het verschil dat hiervoor wordt samengewerkt met leveranciers. Lidl heeft een gefocust assortiment. Ze richten zich op het eruit halen van de faalkosten uit processen om zo kosten naar beneden te brengen. Daarmee wordt marge gecreëerd voor duurzamere producten. “De eisen van Lidl zijn streng, maar duidelijk. Leveranciers weten dat als ze aan die eisen voldoen, zij met de business van Lidl kunnen meegroeien.”

De kunst is volgens Van Weele om duurzaam inkopen niet als beperkende factor te zien, maar uit te gaan van de voordelen. Het is een optelsom die onder de streep meer waarde levert. Van Weele: “In landbouw geen pesticiden meer gebruiken, maar duurzame gewasbeschermingsmethoden leidt tot gezondere producten. Productiviteit van boeren verbeteren leidt tot stabielere aanvoer van producten en betere productkwaliteit. Je weet precies waar het product vandaan komt. Dan gaat iedereen winnen.” Retailinkopers moeten dan wel willen investeren in dit soort relaties, voegt hij toe. De retailinkoop staat volgens hem op een belangrijk keerpunt: “Kantelen we terug naar ordinaire prijsknijperij of kantelen we door naar waardecreatie?” ■