

DUURZAAM ONDERNEMEN ALS AANJAGER VAN INNOVATIE IN LEVERANCIERSRELATIES

Inkopen voor een betere wereld



Duurzaamheid is een belangrijke factor in de concurrentiestrijd tussen bedrijven. Gezien de hoge inkoopquota in veel bedrijfstakken is duurzaam ondernemen niet door één individuele onderneming te bewerkstelligen. Ondernemingen moeten alles in het werk stellen om de eigen toeleveringsketens te verduurzamen. Maar hoe doe je dat? En wat levert het op? Mirjam Kibbeling en Arjan van Weele onderzochten het.

Ten tweede genereren duurzame producten en processen extra inkomsten voor de onderneming. De onderzoekers stellen vast dat duurzaamheid leidt tot *top-line growth*; er valt geld te verdienen met slimme, duurzame producten en oplossingen. Ten derde stelt duurzaam ondernemen bedrijven in staat om nieuwe businessmodellen op te zetten. Het lijkt erop dat bedrijven uit hun 'comfortzone' getrokken worden door het stellen van verstrekkende duurzame ambities. De oplossingen blijken namelijk niet voorhanden binnen het bestaande referentiekader. Er moet dus actief gezocht worden naar oplossingen in de werkrelaties met klanten en leveranciers. De eerste essentiële stap die de genoemde onderzoekers waarnemen in het proces van verduurzaming, is werken volgens de meest ambitieuze normen en doelstellingen. Een betere wereld begint volgens hen altijd bij jezelf.

Duurzame ketens

De volgende stap in duurzaam ondernemen is het opzetten van samenwerking in duurzame ketens. Hoewel er volop gespro-

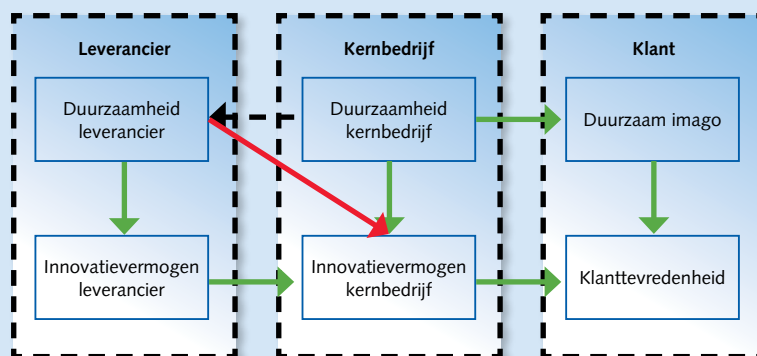
ken wordt over duurzaam ketenbeheer, hebben we nog relatief weinig inzicht in de effecten van duurzaamheid en innovatie in ketenrelaties. Er zijn daarentegen volop illustratieve voorbeelden.

Zo'n voorbeeld is de door Maersk en AkzoNobel samen ontwikkelde coating Intersleek. Dit is een milieuvriendelijke coating voor de scheepvaart, die tegelijkertijd de weerstand van schepen in het water verkleint en zo een lager brandstofgebruik tot gevolg heeft. De samenwerking tussen de twee bedrijven is essentieel gebleken om tot deze duurzame en innovatieve oplossing te komen. Nog een markant voorbeeld is de ontwikkeling door Remeha van een hoogrendementsketel die warmte-energie levert aan het huis, maar ook via een Stirlingmotor elektrische energie opwekt voor zowel thuisgebruik als teruglevering aan het algemene elektriciteitsnet. Ook deze ontwikkeling heeft plaatsgevonden door een intensieve samenwerking tussen klant en leveranciers.

Aan aansprekende voorbeelden hebben we geen tekort. Maar op welke zekerheden zijn deze aansprekende voorbeelden gestoeld? Kunnen alle Nederlandse ondernemers hiermee uit de voeten? Als ondernemers een

Onderzoek van Nidumolu, Prahalad en Rangaswami (Harvard Business Review, 2010) heeft voorhoedeondernemingen bestudeerd. Zij interviewden menig ambitieus ondernemer en zagen dat de voorhoede duurzaamheid gebruikt als de nieuwe aanjager van innovatie. Allereerst blijkt milieubewust handelen de kosten van ingekochte materialen, energie en componenten te verlagen. Ondernemingen lijken zich meer bewust te worden van hun materiaal- en energiegebruik. Door het verbruik van kostbare grondstoffen en energiedragers te verminderen, gebruik te maken van intelligente ontwerpen en verspillingen terug te brengen, kan op belangrijke kosten bespaard worden.

Relatie tussen duurzaamheid en innovatie



- De groene pijlen geven positieve verbanden weer waarvan met 95% zekerheid gezegd kan worden dat deze aanwezig zijn in de steekproef.
- De gestippelde zwarte pijl toont een relatie waarvoor geen verbindende factor is vastgesteld.
- De rode pijl toont een negatief verband tussen de duurzaamheid van de leverancier en het innovatievermogen van het kernbedrijf.

mentaliteitsverandering teweeg willen brengen, moet die visie gevoed worden door de zekerheid dat het niet alleen bij unieke voorbeelden blijft. Daarom heeft de Technische Universiteit Eindhoven een groot-schalig onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen duurzaamheid en innovatie in relatie tot klanten en leveranciers.

Onderzoek

Het ketenonderzoek aan de Technische Universiteit Eindhoven is opgezet om te toetsen of er een relatie bestaat tussen duurzaam ondernemen en innovatie en bedrijfsprestaties in ketenrelaties. In dit onderzoek beschouwen wij duurzaam ondernemen als de activiteiten en processen rondom drie aspecten van 'een betere wereld': milieuge-releerde, sociale en ethische normen. De vraag die wij in dit onderzoek wilden beantwoorden, is hoe leveranciers bijdragen aan duurzaamheid en innovatie. Een dergelijke onderzoeksopzet vraagt om dataverzame-ling bij verschillende partijen binnen een keten; het liefst bij een topleverancier, een kernbedrijf en een belangrijke klant. Op basis van een verkennende studie hebben wij een grootschalig vragenlijstonderzoek opgezet en zijn we op zoek gegaan naar bedrijven die samen met een belangrijke leverancier en een belangrijke klant wilden deelnemen aan het onderzoek (zie figuur). In totaal hebben 264 bedrijven, dat wil zeg-gen 88 complete ketens, deelgenomen aan het onderzoek.

De resultaten zijn bemoedigend voor de-geenen die werk maken van duurzaam on-derkennen en duurzaam inkopen. De figuur geeft schematisch de resultaten van het on-derzoek weer. Het toont dat duurzaam on-derkennen leidt tot een gunstige reputatie bij klanten. Een goede duurzaamheidsreputatie beïnvloedt de tevredenheid van de klant dus positief. Niet verbazingwekkend gezien het feit dat duurzaam ondernemen vaak geasso-cieerd wordt met kwaliteit en vernieuwing. Hoewel de klant gevoelig is voor een duur-zame bedrijfsvoering van het kernbedrijf, lijkt een duurzame bedrijfsvoering van de

leverancier geen directe effecten te heb-ben op de eindafnemer. Daarnaast laat het door ons uitgevoerde onderzoek geen recht-streeks verband zien tussen de mate van duurzaam ondernemen van het kernbedrijf en van diens leverancier.

Innovatie

De resultaten laten verder zien dat duur-zzaamheid een aanjager is van innovatie. We zien dit effect bij zowel het kernbedrijf als de leverancier. Dit komt overeen met het kwalitatieve onderzoek van Nidumolu, Prahalad en Rangaswami. Op basis van onze voorbereidende interviews kunnen we ook verklaren waarom dit het geval is. Allereerst blijkt op te gaan: *necessity is the mother of invention*. Of anders gezegd: onder druk wordt alles vloeibaar. Duurzaam ondernemen stelt namelijk andere en veelal strengere eisen aan de huidige manier van werken. Dat vraagt meestal een verandering in de huidige processen van bedrijven, en de producten en materialen die zij ver- en ge-bruiken. Met duurzame ondernemen slaan ondernemingen een pad in dat ze niet eer-der bewandeld hebben.

Het valt ons op dat zij die werken aan duur-zame projecten meer verbanden leggen met de buitenwereld. Ze doen een appèl op de kennis, behoeften en ideeën van klanten, leveranciers, kennisinstituten en andere partners. Een *open mind* leidt tot nieuwe

inzichten die bedrijfsgrensoverschrijdend zijn. Dat werd onderstreept door het af-studeeronderzoek van Tim Speth (2009), waarin opviel dat medewerkers zich in het algemeen erg betrokken voelen bij duur-zame projecten. Medewerkers tonen een grotere motivatie en lijken minder sturing en toezicht nodig te hebben. Tot slot tonen de onderzoeksresultaten een positief ver-band aan tussen het innovatievermogen van een leverancier en het innovatievermogen van het kernbedrijf. Innovatieve leveran-ciers vergroten het innovatief vermogen van het kernbedrijf, dat op zich weer leidt tot hogere klanttevredenheid. Klanten blijken een voorkeur te hebben voor het zakendoen met innovatieve bedrijven.

Het onderzoek is genuanceerd over de vraag of het zinvol is duurzaamheid in ketenre-laties na te streven. Onze uitkomsten sug-gereren dat de effecten van duurzaam ke-tenbeheer niet altijd positief zijn. Kijkend naar de relatie tussen het duurzaam on-derkennen van de leverancier en het innovatie-vermogen van het kernbedrijf, valt op dat dit verband negatief is. Hoewel dit directe verband negatief is, vinden we tegelijkertijd dat het indirecte effect, via het innovatiever-mogen van de leveranciers, positief is. Dit indirecte effect geeft aan dat het kernbedrijf wel vruchten plukt van een duurzame leve-rancier indien deze zijn duurzame ambities inzet voor de ontwikkeling van innovaties. Het kernbedrijf profiteert in dat geval van die duurzame, innovatieve oplossingen. Er zijn dus blijkbaar partijen die niet profite-ren van duurzame leveranciers en partijen die dat wel lukt. Dat er zowel een positief als een negatief effect waarneembaar is, is →

Klanten hebben een voorkeur voor zakendoen met innovatieve klanten

verrassend en nieuw. Hoe moeten we dit interpreteren?

Gedragscode

Er zijn weinig studies die de valkuilen van duurzaam ketenbeheer belichten. Maar één van de aannemelijke valkuilen is een overdreven nadruk op de naleving van leveranciersgedragscodes. Over het algemeen gaat de discussie dan over het naleven van regels, voorschriften en de controle door middel van leveranciersaudits. Hoewel een dergelijke aanpak breed wordt aanbevolen, mag het duidelijk zijn dat een dergelijk administratief apparaat weinig ruimte biedt voor duurzame inzichten, nieuwe producten en procesoplossingen. Men slaat daarmee als inkoper elke creativiteit bij de leverancier dood. Een al te strikte hantering van allerlei duurzaamheidsvoorschriften, hoe goed bedoeld ook, werkt bepaald niet een doeltreffende uitwisseling van kennis tussen partijen in de hand. Op basis van de onderzoeksresultaten kunnen we aangeven dat een dergelijke procedure gerichte focus innovatie eerder belemmert dan bevordert (zie de negatieve relatie). De gedachte dat gedragscodes op het gebied van duurzaamheid voldoende zijn, moet naar onze mening worden verworpen.

Om deze valkuil te omzeilen, is het van belang om aan te sluiten bij de denkkracht en het innovatievermogen van de toeleveranciers. Wanneer leveranciers uitgedaagd worden op functionele specificaties in plaats van technische specificaties, kunnen zij hun eigen expertise aanwenden. Het kernbedrijf zal zo beter in staat zijn om nieuwe, duurzame en waardevolle oplossingen in de hand te werken met zijn inkoopbeleid. Dit vraagt van een onderneming wel dat zij haar inkoopbeleid professioneel inricht, en wel zo dat de focus van inkoop ligt bij de effectiviteit (doeltreffendheid) van duurzaam inkopen en niet zozeer bij de toepassing van de voorgeschreven administratieve regels (rechtmatigheid).

Goud

De onderzoeksresultaten suggereren dat inkoopmanagers en anderen die binnen de onderneming verantwoordelijk zijn voor de relaties met leveranciers potentieel goud in handen hebben. Via duurzaam ketenbeheer zijn zij in staat om een significante bijdrage



Intersleek is een voorbeeld van een product dat is ontstaan uit een samenwerking tussen Maersk en AkzoNobel. Deze coating verkleint de weerstand van schepen, wat een lager brandstofverbruik tot gevolg heeft. Een duurzame en innovatieve oplossing.

te leveren aan het innovatiepotentieel van de eigen onderneming. Ook dragen ze daarmee bij aan een grotere klanttevredenheid. Zo kunnen ecologische en economische doelen worden verenigd. Duurzaam ondernemen is een motor voor een krachtig innovatiebeleid. Mits goed ingezet. We hebben namelijk ook aangetoond dat het effect tussen duurzaamheid en innovatie in ketenrelaties niet altijd positief is. Bij het nastreven van duurzaam ketenbeheer is daarom aandacht voor het innovatiepotentieel van de leverancier essentieel.

Op welke manier kan inkoop- en leveranciersmanagement duurzaamheid bevorderen als aanjager van innovatie bij leveranciers? Allereerst door zelf het goede voorbeeld te geven. Duurzaamheid werkt aanstekelijk. Daarnaast zijn de uitdagingen die uit duurzame ambities voortvloeien een bron van vernieuwing en innovatie. Dan zouden inkopers ook bij voorkeur in de gesprekken met leveranciers functionele specificaties moeten hanteren in plaats van technische specificaties. Functionele specificaties doen een groter appèl op de creativiteit en het innovatievermogen van de leverancier. Technische specificaties beperken de oplossingsruimte.

Ten slotte: duurzaam ondernemen is meer dan het ontwikkelen van duurzame producten. De meeste duurzame winst is te behalen als de complete keten zijn processen duurzaam inricht. Dus van inkoop, productie, logistiek, distributie, via het gebruik zelf, tot en met het afvalmanagement en recyclage. Al die aspecten verdienen aandacht van de onderneming en haar inkopers. Indien goed aangepakt, zal duurzaam ondernemen

de innovatieprocessen binnen maar vooral tussen ondernemingen in de komende jaren aanzienlijk veranderen. Slimme bedrijven gebruiken duurzaam ondernemen als het nieuwe speelveld voor innovatie. Speelt u mee? ●

Mirjam Kibbeling promoveerde recent op het proefschrift 'Creating Value in Supply Chains: Suppliers' Impact on Value for Customers, Society and Shareholders' (verkrijgbaar via www.mirjamkibbeling.nl). Nu werkt ze bij de Van Gansewinkel Groep, waar ze zich bezig houdt met de materiaalkringloop van afval naar grondstoffen.

Arjan van Weele is hoogleraar Inkoop- en Leveranciersmanagement aan de Technische Universiteit Eindhoven.

Referenties

- Kibbeling, M.I. 2010. *Creating Value in Supply Chains: Suppliers' Impact on Value for Customer, Society and Shareholders*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven. Proefschrift: 187p.
- Kibbeling, M.I., Van Weele, A.J. 2010. *Waarde Creëren in de Keten: over Marktgerichtheid, Innovatie en Duurzaamheid*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven, 100p.
- Nidumolu, R., Prahalad, C.K., Rangaswami, R.M. 2009. *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*. *Harvard Business Review*. 87 (9): 56-64
- Speth, T.J.R. 2009. *CSR as a Driver of Innovation*. Eindhoven: Technische Universiteit. Master's Thesis: 73p.