

De inkoper moet de vuilnisbelt

op De inkoopfunctie speelt een grote rol bij de verduurzaming van ketens. De nadruk ligt daarbij vooral op het beïnvloeden van leveranciers. Adviseurs Jan Buter en Erick Haag betogen dat dit onvoldoende is. Cradle-to-cradle zou het streven moeten zijn.

tekst: Jan Buter en Erick Haag

Duurzaamheid is niet meer louter het domein van idealisten, activisten of experts. Toenemende schaarste aan grondstoffen, stijgende energiekosten en strengere regelgeving voor materiaalgebruik, afval en uitstoot van broeikasgassen maken het voor bedrijven noodzakelijk om hun waardeketen structureel te verduurzamen. Bij veel grote bedrijven maken duurzaamheidsdoelstellingen inmiddels een integraal deel uit van de bedrijfsstrategie. Enkele voorbeelden:

- Unilever wil in 2020 de ecologische voetafdruk gehalveerd hebben ten opzichte van 2008 en (agrarische) grondstoffen 100% duurzaam inkopen.
- DSM heeft duurzaamheid tot een van de drie strategiepeilers uitgeroepen.
- Nike heeft vastgesteld dat een *closed-loop value chain* essentieel is om de langetermijndoelstellingen van het bedrijf te kunnen realiseren.

Uit bovenstaande voorbeelden wordt duidelijk dat de optimalisaties in het ontwerpen, produceren en distribueren van goederen en diensten niet meer voldoende zijn. Een radicale vernieuwing van de waardeketen is nodig. Dat vraagt ook om nieuwe en andere samenwerkingsvormen met leveranciers en partners, waarbij het noodzakelijk is de totale keten, inclusief de retourstroom, als werkterrein te beschouwen. Dit wordt ook wel de *closed-loop supply chain* genoemd.

Juiste balans

Het streven naar duurzaamheid wordt door veel organisaties ingevuld door het streven naar de juiste balans tussen de drie p's: *planet, people* en *profit*. Voor de inkoopfunctie betekent dit het verkrijgen van goederen en diensten tegen de meest optimale milieutechnische, sociale, ethische en economische condities. Met de toenemende tekorten aan grondstoffen zoeken steeds meer organisaties naar mogelijkheden om in samenwerking met partners de 'keten te sluiten' door afval te gebruiken als grondstof. Daarmee kan de inzet van nieuwe grondstoffen en energie structureel worden verminderd.

Het denken en handelen op dit gebied is sterk beïnvloed door het *cradle-to-cradle* principe. Dit is een nieuwe kijk op duurzaam ontwerpen, dat in het begin van deze eeuw is ontwikkeld door William McDonough en Michael Braungart (McDonough en Braungart, 2002). De gedachte daarbij is dat alle

Door cradle-to-cradle is de impact op het milieu en de leefomgeving nul of zelfs positief



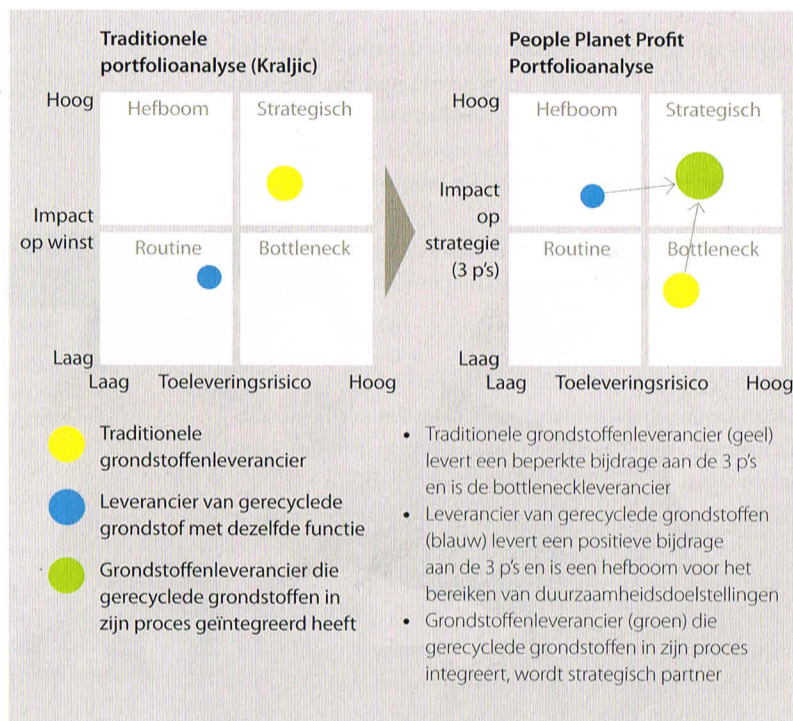
gebruikte materialen na hun leven in het ene product nuttig zouden kunnen worden ingezet in een ander product. Het leidende motto daarbij is om goed te zijn in plaats van minder slecht: alle restproducten worden hergebruikt en er treedt geen kwaliteitsverlies op. De impact op het milieu en de leefomgeving is dus nul of zelfs positief. Cradle-to-cradle wordt al succesvol in praktijk gebracht door onder meer Auping, Desso, Forbo Flooring, van Houtum en Van Gansewinkel, de laatste als een recyclepartner in dit concept.

Groene leverancier

Bij de extreme en meest succesvolle invoering van het cradle-to-cradleconcept verandert de rol van inkoop drastisch. Het voortdurend zoeken en zeker stellen van de juiste bronnen voor de behoeften van de organisatie heeft dan immers een heel andere dimensie gekregen. De retourstroom is dan van strategische waarde geworden. Bij succesvolle recycling van materialen is een van de effecten dat het volume van nieuw aan te schaffen materialen daalt en zelfs geheel kan vervallen. Dit kan een groot effect hebben op de bestaande leveranciersrelaties.

Gebruikelijke portfolioanalysemodellen op basis van de klassieke Kraljicmatrix, die vooral kijken naar de financiële meerwaarde en het leveringsrisico van productgroepen, voldoen dan niet meer. Vanuit de veranderende eisen aan duurzaamheid zijn al een aantal aangepaste analysemodellen ontwikkeld, bijvoorbeeld door de Verenigde Naties (UNEP 2011). Die richten zich vooral op de risicokant van niet duurzaam inkopen. Vanuit de closed loop-gedachte zal echter ook de dimensie 'strategisch belang voor de onderneming' veranderen: de 3 p's zullen daarin leidende criteria worden.

In figuur 1 staat een voorbeeld van de aangepaste portfolioanalyse en de impact van de 3 p's op de analyse van grondstoffenleveranciers. In de rechterfiguur zijn verschuivingen binnen het leveranciersbestand zichtbaar gemaakt. Duidelijk wordt dat de bestaande (gele) grondstoffenleverancier zijn strategische positie verliest als hij alleen nieuwe grondstoffen blijft leveren. De positie van de leverancier van dezelfde, maar gerecyclede grondstoffen (blauw) wordt een 'hefboom' voor het realiseren van de 3p-doelstellingen. Indien de 'gele' leverancier een actieve rol aanneemt in het recycleproces en de activiteiten van de 'blauwe' leverancier integreert, kan hij zijn strategische positie behouden c.q. versterken en wordt het dus een echte groene leverancier (geel + blauw = groen). Denken in termen van people, planet en profit is dus een impuls voor bestaande leveranciers om extra



activiteiten te ontplooiën die bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van hun afnemers.

Concurrentievoordeel

Het optimaliseren van de closed-loop supply chain met de 3p-gedachte als uitgangspunt, heeft effect op meerdere elementen van de inkoopfunctie (figuur 2). De in figuur 2 genoemde effecten geven een beeld van de inkoopfunctie na het succesvol doorvoeren van het duurzaamheidsbeleid. Het is niet realistisch, en vaak ook niet gewenst, om die eindsituatie op korte termijn na te streven. Daarvoor zijn de veranderingen te ingrijpend. Daarom is het beter om een invoeringsplan op te stellen. Dit kan per inkoopcategorie worden ontwikkeld. Bijvoorbeeld door te starten met de grondstof die de grootste impact heeft op de ecologische voetafdruk. Er kan ook een traject worden uitgezet per eindproduct. Dit is complexer omdat het eindproduct veelal uit meerdere componenten bestaat, waardoor verschillende inkoopmaterialen opgepakt moeten worden. Hier volgt een voorbeeld van een invoeringsplan.

1. Reactieve fase:

- Duurzaamheidscriteria worden opgenomen in inkoopspecificaties
- Leveranciers worden mede gekozen en beoordeeld op hun bijdrage aan duurzaamheidsdoelstellingen

2. Proactieve fase:

- Betrokkenheid van de inkoopfunctie bij de realisatie van →

Figuur 1: aangepaste portfolioanalyse op basis van impact op people, planet en profit

Wachten op de ontdekking van een tweede aarde om in de groeiende behoefte aan grondstoffen en energie te voorzien, is weinig zinvol

Element inkoopfunctie	Effecten inkoopfunctie vanuit een closed-loop supply chain-benadering met de 3 p's als leidraad
Beleid	Selecteren en managen van partners in de recycleketen
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Category teams maken keuzes op basis van 3p-afwegingen en betrekken hierbij alle elementen van de closed-loop supply chain. Hierbij worden eveneens functionarissen en leveranciers betrokken die zich bezighouden met Design for Re-use/Recycling (DfR) • Zo nodig worden nieuwe category teams benoemd op basis van categorieën vanuit de recyclestroom • Kennis over duurzaamheid is integraal onderdeel van het inkoopopleidingsprogramma
Leveranciersbeleid	<ul style="list-style-type: none"> • Leveranciers worden geselecteerd en gemanaged op basis van hun bijdrage aan duurzaamheidsdoelstellingen. Dat betekent onder andere de mogelijkheid tot recycling tegen minimale kosten • Inkoopvolume bij leveranciers opwaarts in de keten wordt lager bij succesvolle toepassing van gerecyclede materialen (zie figuur 1). • Leveranciers worden gestimuleerd een actieve rol te nemen in het recycleproces, bijvoorbeeld door bij te dragen aan DfR en hergebruik. Effect op de ecologische voetafdruk is onderdeel van het eisenpakket, bijvoorbeeld certificaten met betrekking tot milieubelasting
Interne vraag – Demand Management	Planning van materialen wordt complexer door aanvoer materialen vanuit de retourstroom, vooral het managen van volume is cruciaal
Processen	<ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe processen inrichten om naleving van de eisen met betrekking tot duurzaamheidsdoelstellingen te monitoren • Nieuwe processen inrichten met partners om gebruikte producten te verzamelen bij eindgebruikers en na recycling weer aan te leveren
Systemen	<p>Systemen herinrichten en afstemmen op nieuwe dan wel aangepaste processen om closed loop supply chain te managen. Denk hierbij aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planningsproces om nieuwe en gebruikte materialen te managen • Kwaliteitsbewaking om vooral de kwaliteit van de recyclestroom te managen • Informatie over traceerbaarheid eindproducten voor hergebruik
Key Performance Indicators (KPI's)	<p>Nieuwe/aangepaste KPI's om duurzaamheidsdoelstellingen te monitoren, bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % gerecyclede materialen versus % nieuwe materialen • Kosten gerecyclede materialen versus kosten nieuwe materialen • Leveranciersprestaties zoals, % van geleverd nieuw materiaal dat weer hergebruikt kan worden • Aantal leveranciers die bijdragen aan innovatie

duurzaamheidsdoelstellingen die de closed-loop supply chain omvatten

- Inkoop stimuleert leveranciers om bij te dragen aan 'recyclebaarheid' van hun producten

3. Volledige integratiefase:

- De inkoopfunctie draagt proactief bij aan keteninnovatie
- Duurzaamheidsaspecten zijn integraal onderdeel van ketenintegratie
- Bij ketenintegratie worden leveranciers proactief betrokken, onder andere door te participeren in Design for Recycling (DfR)

Het doorvoeren van het duurzaamheidsconcept is geen optie meer, maar een noodzaak. Als we wachten op dwingende overheidsmaatregelen, is het vaak te laat. Succesvolle implementatie op basis van een visie waar duurzaamheid een integraal onderdeel is van de bedrijfsvisie, kan zelfs een concurrentievoordeel opleveren.

Hergebruik

De inkoopfunctie speelt een belangrijke rol bij het doorvoeren van de 3p-duurzaamheidsdoelstellingen waarbij de ecologische voetafdruk tot een minimum wordt beperkt. Het is niet voldoende om uitsluitend vanuit eisen van de interne gebruikers duurzaamheidsdoelstellingen te vertalen naar de leveranciersmarkt. De inkoopfunctie dient eveneens bij te dragen aan de closed-loop supply chain, waarbij een actieve houding past ten aanzien van het managen van leveranciers in de recyclestroom. Zodra meer materialen geschikt worden gemaakt voor het recycleproces, heeft dat een impact op het leveranciersbestand en daarmee op de leveranciersstrategie. Dat steeds meer bedrijven met hun ecologische voetafdruk geconfronteerd worden, is een onomkeerbare ontwikkeling.

Wachten op de ontdekking van een tweede aarde om in de groeiende behoefte aan grondstoffen en energie te voorzien, is weinig zinvol. We moeten dus op zoek naar hergebruik: inkoopers moeten de vuilnisbelt op!

Erick Haag is inkoopadviseur en manager van het procurement transformation team bij Capgemini Consulting. Ook is hij docent aan de Rotterdam School of Management in Purchasing en Supply Management.

Jan Buter is zelfstandig inkoopadviseur. Daarnaast is hij docent aan TSM Business School en ambassadeur van adviesorganisatie Significant.

Figuur 2: effecten van closed-loop supply chains op de inkoopfunctie