

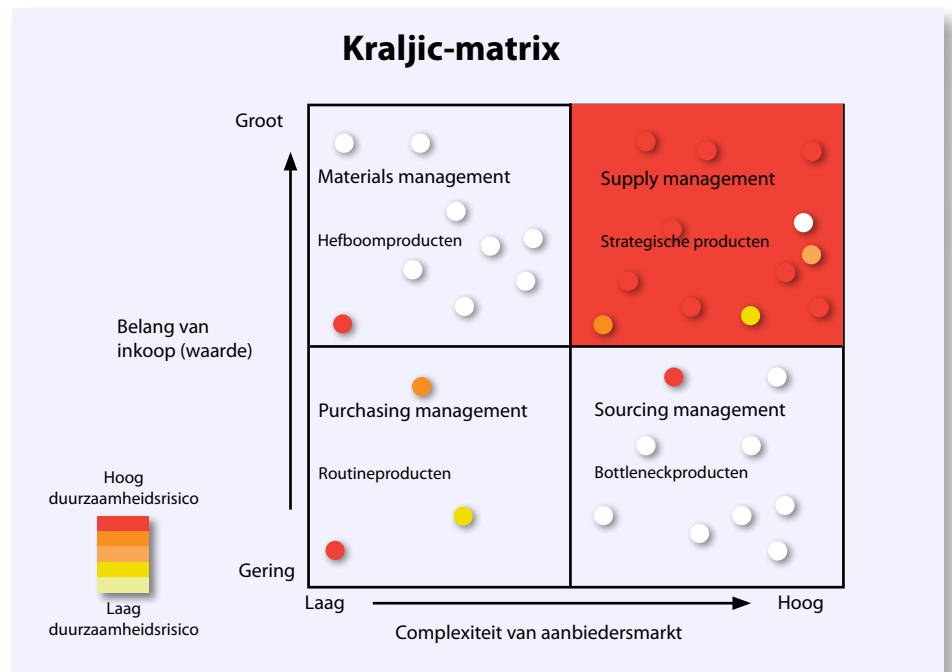
Kraljic helpt bij

Steeds meer bedrijven moeten duurzaamheidscriteria integreren in hun toeleveringsketen en inkoopproces. Good old Kraljic helpt ondernemingen om leveranciers actief te screenen op duurzaamheidsprestaties.

Het belang van maatschappelijk verantwoord handelende leveranciers is groot. Hun gedrag bepaalt de reputatie van de onderneming. Super de Boer moest laatst een 'rode kaart' van Milieudefensie in ontvangst nemen, omdat op druiven in hun winkels te hoge concentraties bestrijdingsmiddelen zouden zijn aangetroffen. Daarnaast wint duurzaamheid uit commercieel oogpunt aan belang. Een grote kantoorinrichter verloor onlangs een tender van Microsoft, omdat die geen goed personeelsdiversiteitsbeleid had. Daarnaast vraagt Microsoft leveranciers om te geven aan liefdadigheidsprojecten. Op hun beurt zullen afnemers weer hun duurzaamheidseisen gaan stellen en erop letten hoe inkopers die laten doorwerken in hun inkoopprocessen. Daarnaast kan onverwachte commotie over een maatschappelijk opspelend onderwerp bij een leverancier leveranties in gevaar brengen. Redenen genoeg om duurzaamheid door te vertalen in inkoopprocessen. Maar hoe pak je dat aan?

Filter

Het integreren van sociale en milieucriteria (hierna duurzaamheidseisen) in de inkoopprocessen lijkt geen sinecure. Er zijn immers duizenden leveranciers, het is relatief onbekende materie en er is de dreiging dat het de 'keuzevrijheid' van leveranciers zou kunnen inperken. Essentieel is dan ook dat voordat



inhoudelijke duurzaamheidseisen (geen kinderarbeid, energiezuinigheid en dergelijke) worden geformuleerd, een filter wordt toegepast om de beperkte middelen efficiënt te besteden aan die leveranciers die én vanuit inkoopoptiek én vanuit duurzaamheidsop-tiek cruciaal zijn voor de organisatie. De inkoopmatrix van Kraljic is ook voor dit onderwerp buitengewoon bruikbaar. Bij een strategisch product past immers een andere bejegening dan bij een routineartikel. Veel inkopers zullen hun leveranciers verdeeld hebben over de kwadranten van de Kraljic-matrix, die de complexiteit van de levering

uitzet tegen de invloed op het financiële resultaat (zie figuur Kraljic-matrix). Als het gaat om integratie van duurzaamheidseisen, lijkt het voor de hand liggend te focussen op vooral de strategische leveranciers. Dat zijn immers de leveranciers met wie het meest wordt gesproken over 'niet-standaard' leveranciersonderwerpen. Maar vanuit het bedrijfsbelang gedacht, kan het juist ook waardevol zijn om naar de belangrijkste routineartikelen te kijken, aangezien ook routineartikelen onverwacht de reputatie van de onderneming op het spel kunnen zetten. In het verleden kwamen bij-

duurzaam inkopen



voorbeeld veel ondernemingen die zich goed profileerden met hun duurzaamheidsbeleid in hun kernprocessen in het nieuws, omdat ze een marketing give-away verstrekten waarbij kinderarbeid betrokken was. Het verdient dus aanbeveling om de leveranciers in de Kraljic-kwadranten ook te scannen op duurzaamheidsrisico's. Het land van herkomst van de leverancier kan daarbij al een goede indicatie zijn. Het vergt overigens goede kennis van de productieomstandigheden om een juiste inschatting van duurzaamheidsaspecten te maken.

Deze inschatting geeft de inkoper een beeld waar de prioriteiten per leverancierscategorie zouden moeten worden gelegd. Elk kwadrant kent vervolgens zijn eigen benadering. Bij elk kwadrant kan een mix van knock-outcriteria en voorkeurscriteria worden gehanteerd. Knock-outcriteria beperken al snel het aantal leveranciers dat in aanmerking zou kunnen komen, wat de onderhandelings-

positie zou kunnen ondermijnen. Dat betekent dat deze criteria eigenlijk alleen te hanteren zijn bij producten die niet te veel invloed op de financiële resultaat hebben en waarvan genoeg keuze is, of bij duurzaamheidsonderwerpen die vanuit het oogpunt van de reputatie belangrijk zijn.

Routineproducten

Routineproducten hebben relatief weinig waarde voor de onderneming. Voorbeelden zijn kantoorartikelen voor productiebedrijven. Hierbij wordt gestreefd naar raamcontracten en goedkoop en efficiënt inkopen. Toch mogen deze producten de reputatie niet schaden. Een eenvoudig middel om duurzaamheidsaspecten te integreren, is deze dwingend voor te schrijven als knock-outcriteria in een request for proposal (RFP), en leverende partijen zich te laten committeren aan de standaarden. De eisen zijn simpel: 'leveranciers dienen aan alle vigerende mili-

eu- en sociaal-wettelijke eisen te voldoen' of 'bij de productie in de keten mag nergens kinderarbeid voorkomen'. Deze eisen gelden voor alle leveranciers en hoeven niet toegespitst te worden op de eventueel spelende issues, want per producttype kunnen weer andere kwesties aan de orde zijn. Ook bestaande keurmerken kunnen gelden: bijvoorbeeld het keurmerk van de Fair Wear Foundation. Een ander voorbeeld is het Milieukeurmerk of FSC hout. Het betreft hier een command and control-benadering. Als blijkt dat de leverancier deze voorschriften overtreedt, dan kan gekozen worden voor een andere leverancier.

Hefboomproducten

Hefboomproducten kenmerken zich doordat ze van veel verschillende leveranciers kunnen worden betrokken, maar in tegenstelling tot routineproducten hebben ze wel een behoorlijke impact op het financiële

Van elke leverancier kan worden verlangd dat hij zich committeert aan de 'code of conduct'

resultaat. De producten hebben vaak een standaardkwaliteit, zoals bulkchemicaliën, stalen of aluminium profielen en dergelijke. De integratie van duurzaamheidsaspecten richt zich hier minder op command en control, maar veel meer op het reduceren van risico's. Bijvoorbeeld door bij de keuze mee te laten wegen in hoeverre een leverancier beschikt over managementsystemen voor milieu (ISO14001) of veiligheid en gezondheid (OHSAS18001), of een gedragscode waarin de juiste duurzaamheidsaspecten worden afgedekt. Het gaat wellicht wat ver om deze elementen als harde eis te stellen, omdat anders te veel leveranciers a priori worden uitgesloten. De genoemde managementsystemen beogen op een systematische manier milieu- en veiligheidsrisico's te managen, gericht op beheersing en verbetering. De aanwezigheid van deze systemen veronderstelt dan ook een efficiënte en goed geleide bedrijfsvoering en daarmee waarschijnlijk een efficiënte productie. Vanwege de forse impact van deze leveranciers op de financiële resultaat passen deze instrumenten goed bij deze categorie leveranciers. Uiteraard moeten de leveranciers zich wel committeren aan de gedragscode voor leveranciers. Bij gebreken overtredingen volgt eerder een 'waarschuwing' of een verzoek om verbetering dan een directe overstap op een andere leverancier.

Bottleneckproducten

Bottleneckproducten zijn producten waar een onderneming eigenlijk een substituuut voor wil, omdat het toeleveringsrisico hoog is (weinig leveranciers) en ze tegelijkertijd een geringe financiële waarde hebben. Aandacht besteden aan duurzaamheid bij deze leve-

ranciers is alleen zinvol wanneer er een wezenlijk duurzaamheidsrisico speelt. In andere gevallen loont het niet de moeite om dergelijke complexe zaken aan te kaarten bij een leverancier waar op termijn toch afscheid van wordt genomen.

Een aardig voorbeeld is de zogenaamde coltanproblematiek in de wereld van mobiele telefoons. Coltan is een cruciaal element in de productie van mobiele telefoons. Het wordt gewonnen in Congo en er zijn eigenlijk nog geen alternatieven voorhanden. Aan de productie kleven veel duurzaamheidsbezwaren: kinderarbeid komt in de mijnen veelvuldig voor en het Congolese landschap wordt onherstelbare schade toegebracht. Bovendien vinden mensenrechten schendende milities hiermee een inkomstenbron waarmee ze hun gewapende strijd kunnen financieren. In Australië is coltan ook te winnen, maar onder betere en duurere omstandigheden. Er is echter geen waterdichte controle of de coltan niet via Australië uit Congo komt. Dit is typisch een voorbeeld van een bottleneckproduct dat vanwege knellende duurzaamheidskwesties wel aandacht verdient bij het inkoopproces. Een strategie die in dit verband goed zou kunnen werken, is het probleem in brancheverband aan te pakken.

Strategische items

Vanuit inkoopoptiek verdienen strategische

leveranciers waarschijnlijk de meeste aandacht. Bij deze leveranciers is het toeleveringsrisico immers hoog. Bovendien hebben ze een belangrijke impact op het financiële resultaat. Normaliter bestaat met deze leveranciers een strategische samenwerking en een langetermijnrelatie. Duurzaamheidsissues bij deze toeleveranciers zijn ook de issues van de onderneming, omdat ze het gezamenlijke duurzaamheidsbeeld en de reputatie van de gehele keten beïnvloeden.

Neem bijvoorbeeld een toeleverancier aan de voedingsmiddelenbedrijven, een veevoederbedrijf dat aan een vleesketen levert. Als het vleesbedrijf stappen wil zetten naar biologisch vlees of scharrel, heeft dat gevolgen voor de samenstelling van het voer. Onderwerpen die bij de voederleverancier spelen (bijvoorbeeld de verdringing van regenwouden door veevoergewassen) raken direct de reputatie van het vleesbedrijf. Bovendien zijn dit problemen die niet van vandaag op morgen zijn opgelost en een gezamenlijk langetermijncommitment vereisen. De veevoerproducent kan de sourcing wel aanpassen, maar het is dan wel redelijk te verlangen dat daar een langeretermijnverintenis tegenover staat.

De belangrijkste benadering van duurzaamheidsvraagstukken in de inkoopprocessen is hier de dialoog en gezamenlijk gedefinieerde verbeterprocessen. In het geval van een 'overtreding' of een onverwacht rijzend probleem,

	Initiële inkoopfase			Uitvoeringsfase		
	Specificeren	Selecteren	Contracteren	Ontvangst	Controle	Evaluatie
Type product						
Routine	Knock-out-keurmerken	Check knock-out-keurmerk		Check keurmerk	Opvragen keurmerkrapport	Switch bij non-compliance
Hefboom	Enkele knock-out-voorkeurscriteria	Check knock-out Meeweging voorkeurscriteria			Audits controle certificaten	Waarschuwing
Bottleneck	Issue benoemen/aandacht vragen	Risicobeoordeling			Monitoring omgang issue	Dialoog
Strategisch	Key issues benoemen Vragen over omgang Voorkeurscriteria	Dialoog over dilemma's/issues	Afspraken over gezamenlijke benadering issues		Audits datareview	Dialoog en samenwerking
Brondocument	RPF SLA	Beantwoording RPF	Code of conduct contract			

Integratie van duurzaamheid in inkoopproces

moet gezamenlijk bekeken worden welke verbeteringen noodzakelijk zijn. Bij dergelijke leveranciers kan de onderneming zelf trainingen verzorgen, als blijkt dat door kennis- en ervaringsgebrek duurzaamheidsrisico's optreden die de onderneming kunnen raken.

Samenvattend betekent dit dat elke categorie leverancier haar eigen benadering kent. Van elke leverancier kan worden verlangd dat hij zich committeert aan de code of conduct. Hiernaar kan in contracten worden verwezen. De mate van naleving hiervan of extra aandacht aan duurzaamheid in inkoopprocessen hangt vervolgens af van het type leverancier en de onderwerpen die spelen.

Integratie

Het inkoopproces kent verschillende fasen waarin duurzaamheid kan worden geïntegreerd. In de fase van het specificeren wordt gekeken naar gestelde eisen aan de leverancier (knock-out) of de wensen (voorkeurscriteria). Deze kunnen worden opgenomen in de request for proposal. Zoals beschreven, zullen deze verschillen per categorie leverancier en soms ook per productgroep.

Tijdens de fase van het selecteren wordt gekeken naar de reactie van de leverancier op de RPF. Vooral bij voorkeurscriteria zal een beoordelingskader bepalen hoe de scores van leveranciers uiteindelijk worden meegewogen in het proces van gunning. Gaat bij gelijke geschiktheid een leverancier met een ISO14001-systeem voor de leverancier zonder een dergelijk systeem? Of kan een leverancier bepaalde punten scoren bij een positieve beantwoording van een voorkeurscriterium? Het verdient aanbeveling de weging van deze criteria op dezelfde leest te schoeien als de niet-duurzaamheidscriteria. Bij het daadwerkelijk contracteren van de leverancier is het raadzaam expliciet te verwijzen naar een eventuele suppliers code of conduct, die uitspraken doet over duurzaamheidsissues. In de uitvoeringsfase van een contract moet worden gecontroleerd of de leverancier ook daadwerkelijk de afgesproken duurzaamheidsprestaties levert. Ook dan is het verstandig om aan te sluiten bij de generieke leverancierscontrolemethodieken. Veel bedrijven integreren bijvoorbeeld in hun bestaande auditmethodieken checklists op het gebied van duurzaamheid, die gedurende

de reguliere leveranciersaudits worden doorlopen. De diepgang en de frequentie van toepassing daarvan verschillen per leverancierscategorie. De tabel 'Integratie van duurzaamheid in inkoopproces' geeft enkele voorbeelden van de daadwerkelijke integratie.

Samenvatting

Duurzaamheid integreren in inkoopprocessen is van strategisch belang voor de organisatie. Om deze opgave behapbaar te maken en zinvol toe te passen, is het goed om eerst te bepalen welke benadering per categorie leverancier het zinvolst is. Naast het type leverancier speelt ook mee welke kwesties zich voordoen bij welk type leverancier. Door de te ontwikkelen tools af te stemmen op deze twee dimensies, wordt de integratie van duurzaamheid in het inkoopproces teruggebracht tot een zinvolle exercitie die de kwaliteit van de gehele keten bevordert. ●

Rob van Tilburg is bedrijfskundige en senior adviseur bij de adviesgroep duurzaam ondernemen van DHV, die grote bedrijven adviseert over verduurzaming van inkoopprocessen.

BASWARE

BERENSCHOT