

Werken aan een volhoudbare toekomst

# Naar een strategisch partnerschap van leverancier en merkeigenaar

De wereld van productie en toelevering ondergaat op dit moment een transformatie. De opgave om te werken aan een volhoudbare toekomst gaat gepaard met veranderingen in wetgeving, technologische vooruitgang en wijzigende marktomstandigheden en leidt daarmee ook tot nieuwe eisen aan producten en diensten. In dit artikel bespreken we hoe deze trends de rol van de toeleverancier veranderen en hoe merkeigenaren (Original Equipment Manufacturers - OEM's) zich aanpassen aan deze veranderingen. We zullen ook kijken naar de kenmerken van de nieuwe samenwerking tussen merkeigenaren en toeleveranciers, evenals de implicaties voor beide partijen.

Door Erik de Ruijter en Marcus Popkema

Verskillende grote trends hebben invloed op de productie-industrie en dwingen merkeigenaren om nieuwe eisen te stellen aan hun producten. Klimaatverandering leidt tot de dringende behoefte om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen en duurzaamheid te bevorderen.

Materiaalschaarste is een gevolg van overconsumptie, waarvan in sommige sectoren de gevolgen (ook door geopolitieke spanningen) sterk worden gevoeld. Schaarste beperkt de beschikbaarheid van grondstoffen, leidt tot prijsverhogingen en remt de productiecapa-

citeit van bedrijven. Een circulaire economie wordt door steeds meer partijen als een oplossing gezien om slimmer met materialen en energie om te gaan. Het sluiten of ten minste korter maken van materiaalkringlopen draagt hierin bij aan het gewenste resultaat.

Om het ontstaan van een circulaire economie te bevorderen nemen de Europese en landelijke overheid meerdere wetten aan. Voorbeelden zijn de wetgeving over de uitgebreide producentenverantwoordelijkheid voor de einde levensfasen van producten (UPV), de regels voor bedrijven om mensenrechten en milieu in mondiale waardeketens te eerbiedigen, eisen aan (eenmalige) verpakkingen en rapportage-eisen over de impact van

Een leverancier van kunststof producten maakt afspraken met zijn zakelijke klanten om restmateriaal terug te nemen voor recycling. In aanvang gelden er weinig regels en kan iedere klant meedoen. Vele doen dat. Helaas bevat het ingenomen materiaal 50% vervuiling. Daarom wordt het programma aangepast en wordt alleen samengewerkt met geselecteerde klanten en op basis van uitgebreide regels. Het resultaat is dat het ingenomen materiaal verviervoudigt en voor 95% schoon is.



bedrijvigheid (CSRD). Dit dwingt bedrijven om verantwoordelijkheid te nemen voor de hele levenscyclus van hun producten. Een belangrijke nieuwe producteis die hieruit voortkomt, is dat delen van het product of gebruikte grondstoffen beschikbaar moeten zijn voor hergebruik of recycling.

### EISEN VAN MERKEIGENAREN AAN LEVERANCIERS

Als reactie op deze trends verhogen merkeigenaren hun eisen aan toeleveranciers voor de prestaties van het product. Leveranciers moeten kunnen voldoen aan strengere normen voor CO<sub>2</sub>-uitstoot, het gebruik van recycklaat, levensduur, hergebruik en/of recycling van hun producten én de naleving

van ketenaansprakelijkheid. Als middel om bij te dragen aan deze doelen is automatisering en digitalisering van de productieprocessen essentieel geworden. Een bijkomend voordeel van deze strategie is dat soms nieuwe functies

in het product kunnen worden geïntegreerd, zodat aanpassingen doorvoeren gemakkelijker wordt. Merkeigenaren verwachten als gevolg van deze trend dat leveranciers flexibel, technologisch bedreven en creatief

Een producent van halffabricaten levert aan klanten die meedoen aan de EU CSR Directive. Vanaf 2025 gaan die klanten jaarlijks rapporteren over de impact op mens en milieu van bedrijf en producten. De klanten vragen hun leveranciers data over emissies naar lucht en water, biodiversiteit, CO<sub>2</sub>-uitstoot en recycling. De producent moet daartoe CO<sub>2</sub>-cijfers aanleveren bij zijn producten (geproduceerde en ingekochte CO<sub>2</sub>; scope 1 en 2) en het percentage recycklaat in het product. Dat vereist forse investeringen in meetapparatuur op machines en digitale systemen die de inputgegevens verwerken tot data die aangeleverd worden aan de klanten.

Je verpakt een product om het te beschermen. Het gebruik van oververpakking wordt ontmoedigd om onnodig materiaalgebruik te voorkomen. Een klant en producent bespreken de mogelijkheden. Het gesprek start met het idee om verpakkingen dunner, kleiner en lichter te maken. Langzaam beweegt het gesprek naar de vraag of het wel nodig is om de producten te verpakken zoals dat al ruim tien jaar gebeurt. Kan het beter als zowel de leverancier als de klant nadenken over een ander systeem van bescherming van het product? Daarvoor moeten de klant en producent hun werkwijze echt veranderen. Het blijkt dat die gezamenlijke investering in tijd en geld het waard is: ze kunnen hun verpakking niet met 10% maar met 60% verminderen. Anders verpakken blijkt beter verpakken.

zijn én snel kunnen inspelen op veranderende marktomstandigheden.

Naarmate de eisen aan het product blijven evolueren, zullen merkeigenaren in toenemende mate bedrijfsmatige prestatiecriteria stellen aan hun leveranciers. Dit zal onder meer betrekking hebben op de ontwikkeling van innovatieve producten, het vermogen om producten aan te passen aan specifieke klantbehoeften (mass customization) en het leveren van producten met een kortere time-to-market. Leveranciers moeten zich voortdurend blijven ontwikkelen en investeren in onderzoek en ontwikkeling om aan deze eisen te voldoen.

De nieuwe eisen aan product en organisatie dwingen merkeigenaren en toeleveranciers om hun samenwerking aan te passen. Dit omvat investeringen in gebouwen, producten, productieprocessen, samenwerking, communicatie, netwerk, kennis en medewerkers. Beide partijen moeten in staat zijn om snel te schakelen en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Dit vereist een nauwere samenwerking, open communicatie én het delen van kennis en expertise.

## NIEUWE ROLLEN IN DE SAMENWERKING

Door de veranderende wensen van klanten en eisen vanuit wettelijke kaders nemen de uitdagingen toe waarvoor merkeigenaren en hun leveranciers zich gesteld zien. Merkeigenaren worden steeds meer een kop-staartbedrijf, waarbij ze enerzijds de verantwoordelijkheid

nemen voor de hele waardeketen, inclusief co-makers en toeleveranciers. Anderzijds neemt hun vermogen om zelf de controle en kennis te beheren voor het integrale productieproces in de waardeketen af. De afnemende controle kan worden gecompenseerd door kwaliteitscontroles en certificering. In de werkpraktijk van het veranderende speelveld worden merkeigenaren gestimuleerd om nauwere samenwerking met leveranciers te ontwikkelen, om co-design mogelijk te maken, om open en transparant te communiceren en om kennis te delen. Hierbij kan gedeelde ervaring en cultuur een voedingsbodemp vormen om met vaste leveranciers strategische partnerschappen op te bouwen.

Van hun kant moeten toeleveranciers zich verder specialiseren om aan de nieuwe eisen van merkeigenaren te voldoen. Ze moeten evolueren naar module-suppliers. De samenwerking met merkeigenaren om producten samen te ontwerpen (co-design) biedt een kans om vanuit de leveranciers vorm te geven aan de gedeelde ervaring en cultuur. Een randvoorwaarde voor een stabiele samenwerking is dat de leverancier, wellicht meer dan nu het geval is, een vaste schil van gespecialiseerd personeel in dienst heeft. Daarmee kunnen langdurige partnerschappen op het gebied van kennis, ontwerp en productie worden aangegaan.

## EEN STRATEGISCH PARTNERSCHAP

Met het aangaan van partnerschappen versterken bedrijven hun commerciële

waarde. Zij zetten zich immers in om circulaire waardeketens op te bouwen. Hun volhoudbare toekomstkansen groeien door te werken aan het hergebruiken, recyclen en herstellen van materialen en producten om de levensduur ervan te verlengen en door afnemend gebruik van nieuwe grondstoffen. Door hun ecologische voetafdruk te verminderen en de efficiëntie van hulpbronnen te maximaliseren. Door circulaire waardeketens op te bouwen via productontwerp, materiaalkeuze, het aanpassen van productieprocessen en logistiek en door na te denken over het afvalbeheer. De nieuwe partnerschappen bieden de mogelijkheid om de krachten van partners te bundelen en gezamenlijk te investeren in onderzoek en ontwikkeling van de vereiste samenwerking, innovatieve circulaire technologieën en businessmodellen.

In de nieuwe samenwerking tussen merkeigenaren en toeleveranciers is onderling vertrouwen en respect essentieel om een succesvolle samenwerking tot stand te brengen en te behouden. Er moet sprake zijn van gelijkwaardigheid in de relatie, met een gedeelde visie op verduurzaming en een gezamenlijk businessmodel. Beide partijen moeten zich richten op de lange termijn en investeren in de samenwerking, waarbij gedeelde waarden en motivatie het vertrekpunt kunnen vormen.

Strategische partnerschappen voor circulariteit resulteren in het creëren van nieuwe marktkansen, het verbeteren van merkrepuratie en het voldoen aan de groeiende vraag naar duurzame producten en diensten. Bij het aangaan van een circulair businessmodel is het van belang om evenwichtige marges na te streven, zodat alle partijen die deel uitmaken van de keten duurzaam profiteren van de samenwerking.

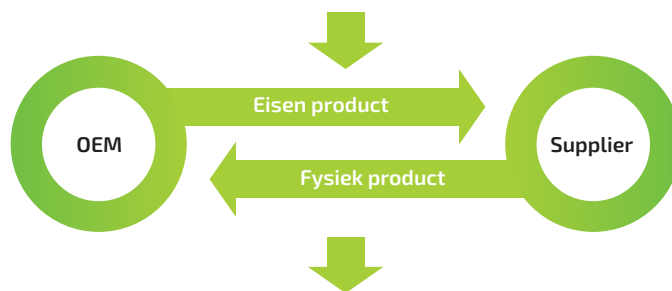
## AANBEVELINGEN

Op basis van de bovenstaande analyse doen wij enkele aanbevelingen voor merkeigenaren en toeleveranciers:

- Merkeigenaren zoeken toeleveranciers op basis van hun vermogen om te voldoen aan de nieuwe eisen op het gebied van duurzaamheid, innovatie en flexibiliteit.

## GROTE TRENDS leiden tot nieuwe eisen aan product

Klimaat - Circulariteit - Wetgeving - Gebruikers - Technologie - Markt - Medewerkers  
CO<sub>2</sub> omlaag - Recyclaat - Ketenaansprakelijkheid - Functies - Digitalisering - Reshore - Schaarste



## NIEUWE EISEN aan het product dwingen tot aanpassing van de samenwerking

CO<sub>2</sub> omlaag - Recyclaat - Ketenaansprakelijkheid - Functies - Digitalisering - Reshore - Schaarste  
Investeren in gebouw, product, productie, samenwerking, communicatie, kennis, medewerkers



## KENMERKEN nieuwe samenwerking: strategische partners

Onderling vertrouwen en respect - Gelijkwaardigheid in relatie - Gedeelde visie op verduurzamen  
Gezamenlijk businessmodel - Langetermijnvisie en -afspraken - Investeren in samenwerking - Evenwicht in marges

- Merkeigenaren ontwikkelen samenwerking met hun leveranciers, waarbij kennis en expertise delen en co-design het mogelijk maken om producten te ontwikkelen die voldoen aan de verwachtingen van de klant.
- Leveranciers investeren blijvend in onderzoek en ontwikkeling om te kunnen voldoen aan de evoluerende eisen van merkeigenaren. Ze streven specialisatie

en het opbouwen van langdurige partnerschappen na.

- Beide partijen investeren in de samenwerking en werken aan de opbouw van een strategisch partnerschap, waarbij gelijkwaardigheid het vertrekpunt is. Vertrouwen en respect staan centraal. Een gezamenlijke visie op duurzaamheid is leidend bij de inrichting van de samenwerking.

Door deze aanbevelingen te volgen, kunnen merkeigenaren en toeleveranciers succesvol zijn in het nieuwe tijdperk van samenwerking. Zo spelen ze in op de grote trends en de veranderende eisen van de markt. ■

### Over de auteurs

*Erik de Ruijter (de Transitmakelaar) adviseert bedrijven in de maakindustrie op strategisch en projectniveau hoe zij duurzaam en circulair kunnen innoveren met hun klanten. Hij is oud-directeur federatie NRK en voorzitter van Energiecoöperatie Energiek Alphen aan den Rijn.*

*Marcus Popkema is associate lector bij Lectoraat Netwerken in een Circulaire Economie (NiCE) van Hogeschool Windesheim. Hij onderzoekt in verschillende contexten hoe veranderende samenwerking kan bijdragen aan het ontwikkelen van de circulaire economie.*

Het familiebedrijf dat doppen en afsluiters voor de voedingsindustrie produceert vindt de nieuwe vragen van de merkeigenaren aanvankelijk maar lastig. Ze ervaren dat ze klem zitten tussen de OEM en de afnemers. Na ampel beraad slagen ze er evenwel in om het perspectief te doen kantelen: ze besluiten dat de uitdagingen waarvoor de OEM hen stelt, gaat helpen met het ontwikkelen van de gewenste markt. Vanaf dat moment gaan ze met een duidelijke visie het gesprek aan met hun afnemers om alternatieven aan te bieden.