

Waarde creëren in de keten: de effecten van marktgerichtheid, duurzaamheid en innovatie

Ir. M.I. Kibbeling is als promovenda verbonden aan de NEVI Leerstoel Inkoopmanagement, Faculteit Industrial Engineering and Innovation Sciences, Technische Universiteit Eindhoven.

Prof. Dr. A.J. van Weele is NEVI Hoogleraar Inkoopmanagement, Faculteit Industrial Engineering and Innovation Sciences, Technische Universiteit Eindhoven.

Een gevolg van uitbesteding is echter ook dat ondernemingen voor hun bedrijfssucces sterk afhankelijk zijn geworden van het functioneren en presteren van hun ketenpartners

1. Dit artikel werd ontleend aan Kibbeling, M.I. en Van Weele, A.J., (2010). *Waarde creëren in de keten: over marktgerichtheid, innovatie en duurzaamheid*, INKA/ Technische Universiteit Eindhoven, 100 pp. Een proefschrift over dit onderwerp is in voorbereiding.

2. Porter, M. E. (1980). *Competitive Advantage*, Ch. 1, pp 11-15. The Free Press, New York.

Uitbesteding heeft geleid tot grote afhankelijkheid van leveranciers. Leveranciers bepalen niet alleen het merendeel van de productkosten, maar zijn tegenwoordig ook cruciaal voor het innovatievermogen, de 'carbon footprint' en de klanttevredenheid van ondernemingen. Dit artikel belicht de resultaten van onderzoek naar de vraag welke rol leveranciers spelen in het proces van waardecreatie van ondernemingen.¹

Bedrijven zijn de afgelopen decennia enorm veranderd. Tot aan het begin van de jaren tachtig deden ondernemingen zo'n beetje alles in eigen beheer. Producten ontwikkelden ze zelf. Deze werden in eigen beheer geproduceerd. Vervolgens werden deze door de eigen verkooporganisatie verkocht. Daarna werden deze door de 'aftersales' organisatie en serviceorganisatie onderhouden. Dat is veranderd. Primaire zowel als ondersteunende activiteiten zijn in toenemende mate uitbesteed aan ketenpartners.

Producten zelf ontwikkelen houdt heden ten dage niet in dat deze dan ook zelf moeten worden geproduceerd. De productie kan, waar ook ter wereld, worden uitbesteed.

Elektronicafabrikant Philips doet dat bijvoorbeeld voor de productie van zijn dvd-spelers en beeldschermen. Andere partijen zijn daar efficiënter en misschien zelfs slimmer in dan Philips zelf en kunnen dat tegen lagere kosten. Philips' topman Kleisterlee heeft bij zijn aantreden in 2001 aangegeven de onderneming te concentreren op marketing en ontwikkeling. Hij ziet Philips niet meer als een productiebedrijf, maar als een marktgedreven onderneming. Een hele omschakeling vergeleken met de decennia daarvoor.

Een gevolg van uitbesteding is echter ook dat ondernemingen voor hun bedrijfssucces sterk af-

hankelijk zijn geworden van het functioneren en presteren van hun ketenpartners. Deze toenemende afhankelijkheid tussen bedrijven heeft, zoals we zullen laten zien, vergaande consequenties voor hun bedrijfsvoering. Bedrijfssucces en klanttevredenheid realiseren gaat niet alleen meer over het creëren van excellentie in interne processen. Ondernemers staan voor de uitdaging om leveranciers op effectieve wijze te betrekken bij hun bedrijfsvoering om concurrerend te zijn en te blijven. Anders gezegd: ondernemers staan voor de vraag hoe effectieve toeleveringsketens te organiseren die kunnen inspelen op de steeds veranderende markt-vraag.

Ketenmanagement als concurrentiefactor

Het begrip 'waardeketen' beschrijft hoe verschillende activiteiten van een onderneming op elkaar moeten worden afgestemd om waarde te creëren voor externe partijen. Waardeketens werden als eerste beschreven door Michael Porter (1980).² Vernieuwend aan het waardeketendenken was in die tijd dat verschillende activiteiten van een onderneming werden gezien vanuit de waarde die zij voor de afnemer creëerden. Porters gedachtegang dat een keten van activiteiten als geheel meer toegevoegde waarde geeft dan de som van de afzonderlijke delen geeft weer dat waarde gaat over de effectiviteit en dus de doeltreffendheid van de onderneming. Dit in tegenstelling tot efficiëntie, de doelmatigheid, binnen de onderneming. Efficiëntie richt zich op kosten en inrichting van

interne en externe processen en kan door de onderneming autonoom worden bepaald. Effectiviteit heeft te maken met datgene wat de organisatie extern weet te realiseren. Effectiviteit kan daarom ook niet intern beoordeeld worden. Dit dient vanuit het perspectief van externe stakeholders te gebeuren. Of een onderneming effectief waarde creëert, wordt in sterke mate door klanten bepaald. Daarom is het begrip klanttevredenheid voor de beoordeling van het proces van waardecreatie een belangrijke maatstaf.

Omdat ondernemingen een steeds kleiner deel van primaire en ondersteunende activiteiten in eigen beheer uitvoeren, heeft het denken in termen van waardeketens zich uitgebreid tot buiten de grenzen van één onderneming. De mix van producten en diensten die geleverd worden aan eindklanten wordt gerealiseerd door verschillende op elkaar afgestemde waardeketens van het kernbedrijf en haar leveranciers. Dit wordt ook wel de uitgebreide waardeketen genoemd ('the extended enterprise'). Ter illustratie het volgende voorbeeld.

Het succes van een installatiebedrijf wordt mede door zijn leveranciers bepaald. Leveranciers van handgereedschappen bepalen in hoge mate de productiviteit van veel medewerkers. Goed vakmanschap vereist goed gereedschap. Installatie van leiding- en kabelsystemen vereist efficiënte montage. Kliksystemen werken sneller en beter dan systemen waarbij de monteur aparte fittingen moet gebruiken en deze met diverse schroeven en bouten moet aandraaien. Deze systemen zijn wellicht duurder in aanschaf, maar het prijsverschil verdient men in het werk gemakkelijk terug. Fouten in producten (fittingen, kitafwerking) leiden onmiddellijk tot klachten van de opdrachtgever. Lange levertijden van leveranciers leiden tot lange doorlooptijden van projecten. Er is de opdrachtgever vaak veel aan gelegen om het project snel opgeleverd te krijgen. Het gebouw kan dan eerder worden betrokken, het oude gebouw sneller afgestoten. Daarom zijn korte, betrouwbare levertijden van leveranciers essentieel. Opdrachtgevers krijgen ook steeds meer oog voor milieuaspecten en sociale aspecten. Kozijnen dienen bij voorkeur vervaardigd te zijn uit hout dat uit gecontroleerde boomkap werd verkregen. Hardhout moet voldoen aan het FSC-keurmerk, anders mag dat niet meer worden verwerkt. Producenten en dienstverleners die 'social responsibility' hoog in het vaandel hebben staan kunnen rekenen op sympathie van de opdrachtgever en de consument.

Dit voorbeeld geeft aan dat, om succesvol te zijn, het om meer gaat dan alleen het leveren van een goed product of een oplossing die werkt binnen de eigen ondernemingsgrenzen. Het gaat ook om de vraag hoe dat product wordt geleverd en of het voldoet aan de wettelijke en maatschappelijke eisen. In de praktijk zijn zowel de marktvrage als de wettelijke en maatschappelijke eisen sterk aan verandering onderhevig. Een ondernemer dient daar oog voor te hebben. Want als concurrenten effectiever op deze verandering inspelen, dan zullen klanten zich eerst tot de concurrenten richten. Om deze reden is het van belang te innoveren: producten en processen continu af te stemmen op de veranderende wensen van verschillende belanghebbenden. Von Hippel (1978)³ toonde jaren geleden al aan dat samenwerking met klanten op het gebied van productontwikkeling de slaagkans van nieuwe producten aanmerkelijk vergroot. Maar niet alleen veranderingen in klantenwensen moeten tijdig worden opgemerkt. Dat geldt ook voor technologische ontwikkelingen en marktmogelijkheden, die de onderneming een voorsprong op de concurrenten kunnen geven. Leveranciers spelen in dit innovatieproces een belangrijke rol. Het vroegtijdig betrekken van leveranciers ('Early Supplier Involvement') kan, zoals onderzoek heeft uitgewezen (Wijnstra, 1998⁴, Van Echtelt 2004⁵), leiden tot snellere en succesvollere nieuwe producten en oplossingen. Maar dan moet de samenwerking met de leverancier wel effectief worden opgezet.

Het heeft, gezien het voorgaande, dus niet zoveel zin waardecreatie alleen te beschouwen vanuit het perspectief van de eigen onderneming of organisatie. Veel realistischer is dit te doen vanuit een ketenperspectief, zoals weergegeven in Figuur 1.

Waardecreatie in voortbrengingsketens: definitie en begripsafbakening

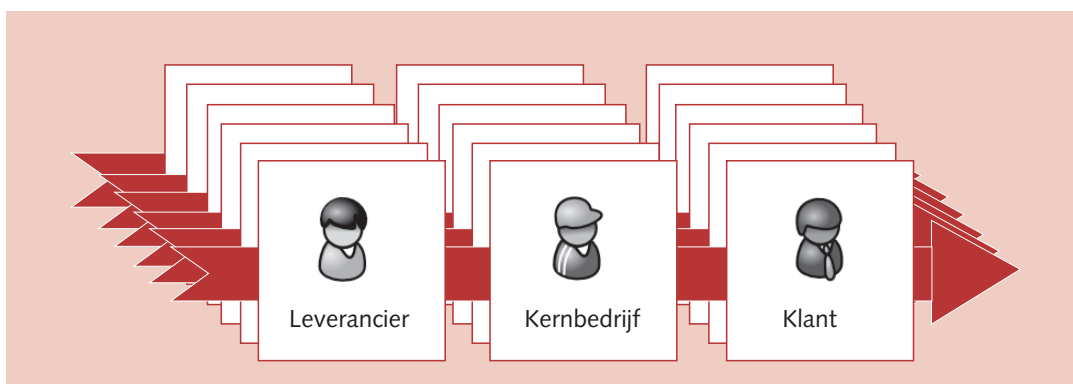
Wat is waardecreatie in ketenverband precies? Welke waardebegrippen zijn van belang? Hoe gaat het proces van waardecreatie precies in zijn werk? Op grond van ons literatuuronderzoek lijken drie waardebegrippen van belang:

- Klantwaarde: dit is de waarde die klanten aan het product of de dienstverlening ('de waardepropositie') van een onderneming toeschrijven;

Producenten en dienstverleners die 'social responsibility' hoog in het vaandel hebben staan kunnen rekenen op sympathie van de opdrachtgever en de consument

3. Von Hippel, E. (1978). *Successful Industrial Products from Customer Ideas*. *Journal of Marketing*, 42 (1), pp. 39-49
4. Wijnstra, J.Y.F. (1998). *Purchasing involvement in new product development*, proefschrift, Technische Universiteit Eindhoven, 322 p.
5. Echtelt, F.E.A. van (2004). *New product development: shifting suppliers into gear*, proefschrift, Technische Universiteit Eindhoven, 370 p.

Figuur 1. Voortbrengingsketens: samenspel tussen klant, kernbedrijf en leverancier



- Maatschappelijk waarde: dit is de waarde die externe belanghebbenden, zoals overheden, actiegroepen, media en de politiek aan de producten die door een onderneming worden voortgebracht hechten;
- Aandeelhouderswaarde: dit is de waarde die de aandeelhouders hechten aan de resultaten die door een onderneming worden behaald en de wijze waarop dat wordt gedaan.

Klantwaarde

Bedrijven kunnen op verschillende manieren klantwaarde creëren. Dat kan bijvoorbeeld door het bieden van een superieure technologische oplossing ten opzichte van de naaste concurrenten. Een voorbeeld: brandstofinjectiesystemen voor verbrandingsmotoren door Bosch. Maar ook door het bieden van een superieure service aan klanten. Voorbeeld: Dell, dat de klant de mogelijkheid biedt om de computer geheel te configureren naar zijn/haar wensen en budget, en deze ook nog eens binnen 48 uur levert. Klantwaarde kan ook gecreëerd worden door het bieden van superieure productkwaliteit (Rolls Royce, Lexus). Of door het leveren van goede producten tegen een laagsteprijsgarantie (Jumbo Supermarkten). Deze voorbeelden geven aan dat, afhankelijk van de vraag van de klant, diverse proposities succesvol kunnen zijn. Het is dan echter wel zaak om de propositie precies toe te snijden op de specifieke eisen van de doelgroep en het marktsegment. Of in het geval van Dell: een zodanig unieke propositie aan te bieden, dat deze, door in te spelen op door de consument latent gevoelde behoeften, in feite een geheel nieuwe markt creëert. Het effectief creëren van klantwaarde vereist een sterke marktgerichtheid van de onderneming. Hiermee doelen wij op processen binnen de orga-

nisatie gericht op het continu afstemmen van de specifieke kwaliteiten en capaciteiten van de eigen onderneming op klantenwensen en marktmogelijkheden. Een slechte marktgerichtheid zal leiden tot een slechte klantbediening, met als gevolg een lage klanttevredenheid. Klanttevredenheid wordt, zoals eerder opgemerkt, algemeen als maatstaf gebruikt voor het meten van klantwaarde. Tevredener klanten zijn in het algemeen bereid meer te betalen, hetgeen zich vertaalt in een grotere winstgevendheid. Ontevreden klanten lopen weg, waardoor omzetverlies uiteindelijk in financiële verliezen kan resulteren. Als gevolg is klanttevredenheid een belangrijke indicator voor de klantwaarde die door de onderneming wordt gegenereerd.

Maatschappelijke waarde

Maatschappelijke waarde is de waarde, die door de samenleving aan product- of serviceproposities wordt toegekend. Deze vorm van waarde wordt steeds belangrijker omdat klanten, medewerkers en investeerders ondernemingen beschouwen als sociale actoren binnen de (internationale) samenleving. Het debat over de verantwoordelijkheid van ondernemingen voor natuur en welzijn wordt aangewakkerd door internet, dat zich steeds meer ontwikkelt als een transparant en openbaar forum voor informatie-uitwisseling en communicatie. Centraal binnen het begrip maatschappelijke waarde staat 'Corporate Social Responsibility' dat in het Nederlands het best kan worden omschreven als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).⁶ MVO is een vorm van ondernemen gericht op het realiseren van economische prestaties (Profit), met respect voor de arbeidsomstandigheden (People), binnen de ecologische randvoorwaarden van onze planeet (Planet): de triple-P

6. In deze publicatie zullen we naast Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen ook de term 'duurzaam ondernemen' gebruiken.

benadering. Bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gaat het om het vinden van een balans tussen people, planet en profit. In de praktijk wordt onderscheid gemaakt naar drie dimensies van MVO:

1. De (ethische) normen en waarden waar een bedrijf voor staat (vaak beschikbaar in de vorm van een gedragscode, waarin het bedrijf aangeeft hoe men met klanten en leveranciers zaken wil doen);
2. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van een bedrijf, i.e. de manier waarop een bedrijf haar kernactiviteiten uitvoert en verantwoordelijkheid neemt ten aanzien van het milieu en de sociale context. Dat betekent dat de onderneming geen milieuschadelijke stoffen verwerkt of verbruikt en dat ze zich houdt aan de lokale sociale wetgeving en geen kinderarbeid tolereert;
3. De maatschappelijke betrokkenheid van een bedrijf, i.e. de manier waarop het bedrijf iets teruggeeft aan de samenleving. Bijvoorbeeld doordat werknemers zich in bedrijfstijd op vrijwillige basis inzetten voor een goed doel.

Aandeelhouderswaarde

Aandeelhouderswaarde is de waarde die aandeelhouders toekennen aan de resultaten die door de onderneming worden behaald. Deze komt vooral tot uitdrukking in de aandelenkoers. Deze is hoger of lager, afhankelijk van hoe de aandeelhouders het verdienvermogen van de onderneming op de korte en middellange termijn en de risico's verbonden aan de bedrijfsvoering van de onderneming inschatten. Aandeelhouderswaarde is economisch van aard en kan in geld worden uitgedrukt. Hiervoor kunnen verschillende kengetallen worden gebruikt, zoals: winst per aandeel, rendement op geïnvesteerd vermogen, dividend per aandeel, winstmarge, etc. Creëren van aandeelhouderswaarde vereist het dynamisch afstemmen van producten en diensten op de veranderende klantenwensen. Dit wordt bereikt door systematisch aandacht te geven aan producten en procesinnovatie. Innovatieve bedrijven blijken in het algemeen financieel beter te presteren dan minder innovatieve ondernemingen.⁷

Tussen deze drie waardebegrippen kan een verband worden verondersteld. Een hoge klantwaarde in combinatie met een hoge maatschappelijk waarde, leidt in de regel tot een hoge aandeelhouderswaarde. Er is ook een duidelijke relatie tussen maatschappelijke waarde en aandeelhouderswaarde. Reputatieschade kan (zoals de ervaringen met de Brent Spar bij Shell enkele jaren geleden uitwe-

zen) de aandelenkoers en daarmee de aandeelhouderswaarde sterk negatief beïnvloeden. Een hoge aandeelhouderswaarde kan verkregen zijn door investeringen uit te stellen en de communicatie richting afnemers (reclame) te beperken. Hierdoor kan de klantwaarde op korte termijn negatief worden beïnvloed, met als gevolg een lagere aandeelhouderswaarde op de middellange termijn. De drie waardebegrippen hangen dus nauw met elkaar samen. Waar het nu om gaat is een goede balans tussen deze drie waardebegrippen te creëren (zie Kader 1).

Kader 1 - Klantwaarde versus aandeelhouderswaarde

Een van de conclusies die de commissie-Maas in haar veelbesproken rapport trok was dat de banken voortaan de klant weer voorop moeten stellen in plaats van te streven naar maximale aandeelhouderswaarde. Deze stelling is door sommigen ontvangen als een bewijs van diepe wijsheid, terwijl anderen er ronduit negatief op reageerden. Het meest afwijzend was de reactie van de voorman van de VEB, Jan Maarten Slagter, de laatste tijd toch al geen vriend meer van de banken. Hij poneerde direct: wat hebben instellingen die de belangen van klanten boven alles stellen dan nog aan de beurs te zoeken? Ik vind deze woordenwisseling grappig. Hier wordt in hoge mate een schijntegenstelling gecreëerd. Hoe denkt een onderneming, bank of geen bank, ooit aandeelhouderswaarde te creëren als zij niet eerst klantwaarde creëert? Ontevreden klanten leiden tot tegenvallende resultaten en dat leidt vroeg of laat onvermijdelijk tot teleurstelling voor de verschaffers van het risicodragende kapitaal. Een onderneming die daarentegen goede klantwaarde levert, zal het beter doen dan ondernemingen die hun klanten waardeloos bedienen. Dat geldt dus ook voor banken. Ik denk eigenlijk dat de banken die hun klanten het meest uit het oog waren verloren uiteindelijk ook hun aandeelhouders de slechtste dienst hebben bewezen.

Maar het omgekeerde is ook waar. Een bedrijf dat de belangen van zijn kapitaalverschaffers verwaarloost, kan uiteindelijk ook geen klantwaarde blijven leveren. Als de financiële resultaten beneden peil zijn zal een bedrijf al snel in de financiële problemen geraken. Dan is het met het leveren van klantwaarde ook snel gedaan. De tegenstelling ligt al met al niet zo scherp, het draait om het vinden van het juiste evenwicht. Als dat verstoord raakt, gaat het mis.

Bron: Wim Boonstra, Hoofdeconoom Rabobank Nederland in Het Financieel Dagblad, 18 juni 2009.

7. Chesbrough, H., (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*. Boston, Harvard Business School Press.

Als de onderneming parallel werkt aan het verbeteren van de klantwaarde, de maatschappelijke waarde en de aandeelhouderswaarde, ontstaat een stevige stuwning voorwaarts

Het ontwikkelen van klantwaarde vereist een sterke marktgerichtheid van de onderneming. Een sterk ontwikkelde marktgerichtheid houdt in dat de producten en processen van de onderneming zo goed mogelijk worden afgestemd op de bedrijfscontext door middel van product- en procesinnovatie. Daarnaast dient de onderneming rekening te houden met alle facetten van People, Planet en Profit, en dus inhoud te geven aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Al deze processen binnen de onderneming zullen zodanig moeten worden gemanaged dat deze gezamenlijk resulteren in een voor de aandeelhouders optimale aandeelhouderswaarde. Alleen dan zijn aandeelhouders bereid in ondernemingen te blijven investeren. Deze drijvende krachten van de onderneming hebben wij samengebracht in wat wij presenteren als het 'Propeller Model'. Als de onderneming parallel werkt aan het verbeteren van de klantwaarde, de maatschappelijke waarde en de aandeelhouderswaarde, ontstaat een stevige stuwning voorwaarts. Vandaar de naam: Propeller Model (zie Figuur 2).

Op zich lijkt dit Propeller Model een logische benadering te ondersteunen. Echter, het Propeller

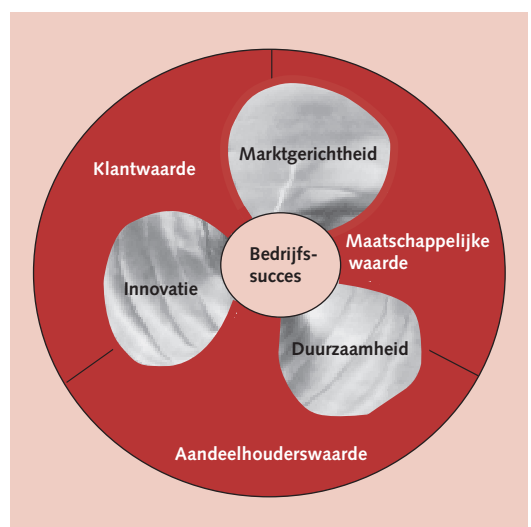
Model roept ook enkele vragen op. Verondersteld wordt dat het ontwikkelen van marktgerichtheid leidt tot een hogere klantwaarde i.e. klanttevredenheid. Maar is dit ook echt zo? Zijn ondernemingen die marktgericht opereren succesvoller dan ondernemingen die dit niet doen? En wat zijn de effecten van innovatie en duurzaamheid op voortbrengingsketens? Leidt het nastreven van duurzaamheid in voortbrengingsketens nu tot meer innovatieve producten en meer tevreden klanten? Of leidt dit juist tot hogere kosten en daardoor tot minder tevreden klanten? Deze vragen waren de basis voor ons onderzoek. Waar het ons om ging was het oorzakelijk verband tussen de hiervoor genoemde aspecten vast te stellen. Dat was niet eenvoudig. Het vereiste een gedegen onderzoeksaanpak. Deze wordt hierna kort toegelicht waarna we onze bevindingen beschrijven.

Onderzoek naar marktgerichtheid, duurzaamheid en innovatie in ketenverband

Gedurende de afgelopen jaren hebben wij vele ondernemers gesproken over hun bedrijven, hun visie op succes en hun uitdagingen. Hun kennis en ervaring hebben ons meer inzicht verschaft in de manieren waarop ondernemingen waarde creëren en welke betekenis toeleveranciers voor het proces van waardecreatie hebben. Onze bevindingen resulteerden in een vragenlijst die aan vele bedrijven werd voorgelegd. Naast het kernbedrijf werden ook een belangrijke toeleverancier en een belangrijke klant in het onderzoek betrokken. Kern van het onderzoek vormden vragen naar de mate van marktgerichtheid, innovatie, en duurzaamheid van de betrokken ondernemingen evenals de resultaten die door de betrokken ondernemingen werden behaald.

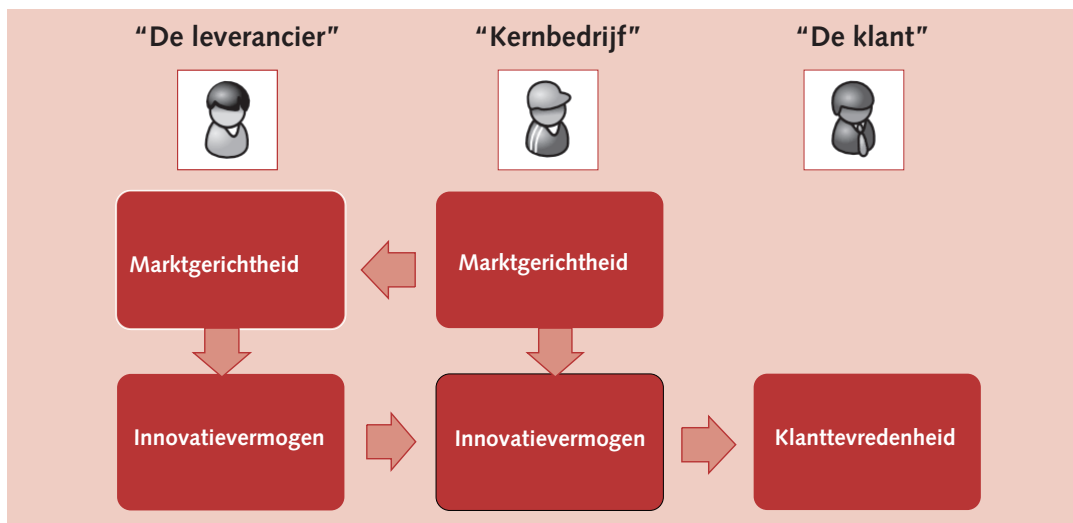
De onderzoeksresultaten, die hierna volgen, zijn gebaseerd op de inzichten die we verkregen uit 88 ketens bestaande uit een toeleverancier, een kernbedrijf en een klant. Het onderzoek werd aangevuld met diepte-interviews gericht op het vinden van praktische illustraties die de bevindingen van het onderzoek zouden kunnen toelichten. Hierna geven wij aandacht aan de resultaten van twee deelstudies.⁸ De ene richtte zich op het vaststellen van het verband tussen marktgerichtheid, innovatie en klanttevredenheid in ketens. De andere deelstudie richtte zich op de effecten van duurzaamheid en innovatie op reputatie en klanttevredenheid.

Figuur 2. Het 'Propeller Model': combineren van klantwaarde, maatschappelijke waarde en aandeelhouderswaarde.



8. Meer informatie is te vinden in twee recente working papers: Kibbeling, M.I. (2009), *Market Orientation in Supply Chains: Supplier Impact on Customer Satisfaction*, en Kibbeling, M.I. (2010), *CSR orientations as guiding principle for innovativeness: a supply chain perspective*. Technische Universiteit Eindhoven.

Figuur 3. Onderzoeksmodel: marktgerichtheid en innovatievermogen in de keten



Over marktgerichtheid, innovatie en klanttevredenheid

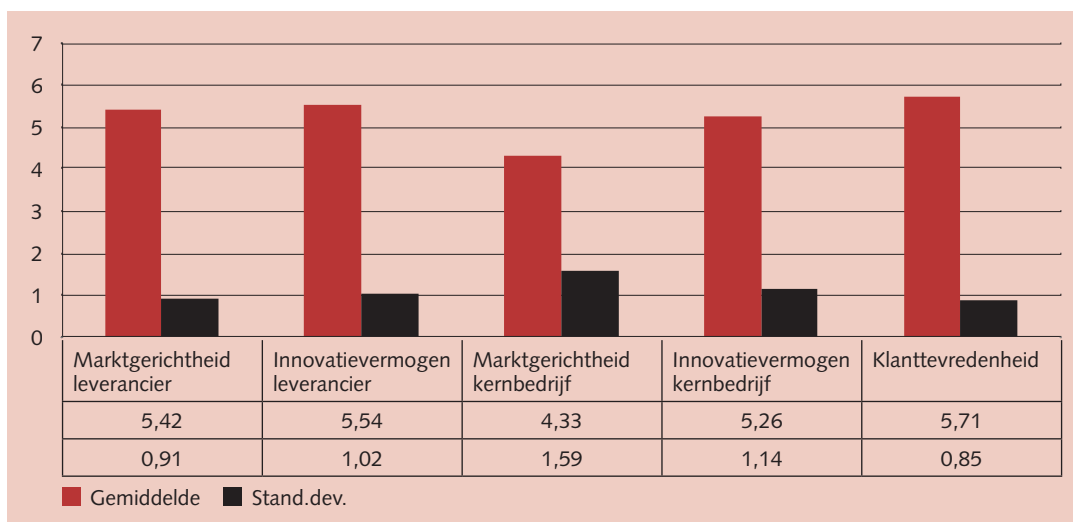
In de eerste deelstudie wilden wij weten hoe belangrijk innovatie is voor het behalen van een hogere klanttevredenheid. Vanuit het eerder besproken ketenperspectief wilden wij tevens weten welke invloed leveranciers op het innovatievermogen van het kernbedrijf⁹ hebben, en welke invloed zij daardoor op de tevredenheid van de (eind)klant uitoefenen. Wij veronderstelden dat het innovatievermogen van de leverancier positief uitwerkt op het innovatievermogen van het kernbedrijf en dat beide een positieve invloed hebben op de tevredenheid van de (eind)klant. Ook veronderstelden wij een positief verband tussen marktgerichtheid en innovatievermogen van het kernbedrijf en zijn leverancier(s). Figuur 3 geeft een en ander nog eens schematisch weer.

Deelnemers aan het onderzoek werd gevraagd aan de hand van een aantal stellingen, op een schaal van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal mee eens), een beoordeling te geven van het innovatievermogen en de marktgerichtheid¹⁰ van hun onderneming.

Figuur 4 geeft een overzicht van de belangrijkste resultaten. De gemiddelde waarden zijn per vari-

antienamen.

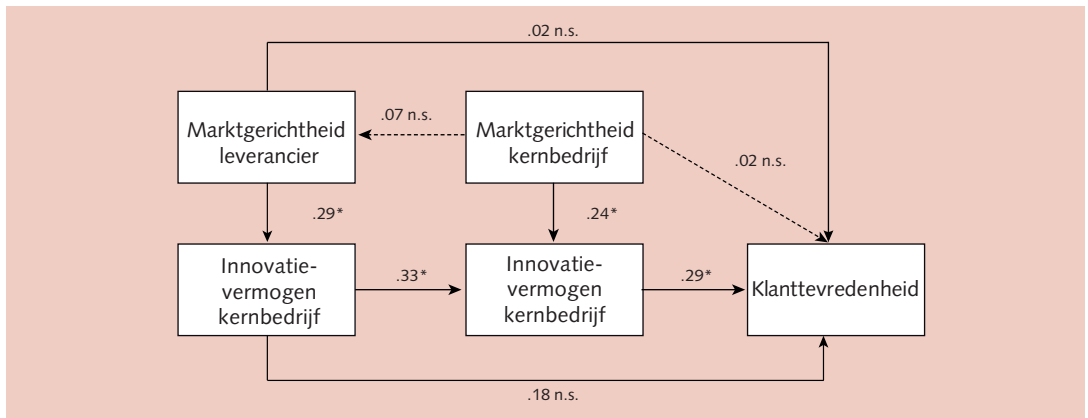
Figuur 4. Marktgerichtheid, innovatievermogen en klanttevredenheid in de onderzochte 88 ketens



9. Door ons ook wel aangeduid als 'ondernemer'.

10. De vragenlijsten die ten behoeve van dit onderzoek zijn gebanteerd, zijn op aanvraag te verkrijgen bij de auteurs.

Figuur 5. Resultaten marktgerichtheid, innovatievermogen en klanttevredenheid¹¹



abele weergegeven, alsmede de spreiding van de antwoorden rond deze gemiddelden.

In tegenstelling tot de gemiddelde scores voor marktgerichtheid, zijn de scores voor innovatievermogen voor de betrokken leveranciers en de kernbedrijven nagenoeg gelijk (leveranciers: 5,54; kernbedrijven: 5,26). Beschikken de bedrijven die boven het gemiddelde scoren qua innovatievermogen, nu ook over meer innovatieve leveranciers? Figuur 5 geeft een antwoord op deze vraag.

In het belang van het eigen innovatiebeleid is het dus voor een ondernemer zaak vooral innovatieve leveranciers te selecteren

Het blijkt inderdaad zo te zijn dat bovengemiddeld innovatieve kernbedrijven over innovatievere leveranciers beschikken. Ook blijkt dat een marktgerichte

leverancier in het algemeen een innovatievere leverancier is. Dat geldt ook voor het kernbedrijf. Hoe marktgericht, des te innovatiever de onderneming is. Uit onze analyses blijkt dat innovatievermogen positief uitwerkt op de tevredenheid van de (eind)klant. De gevonden relaties zijn positief en significant. Dat betekent dat deze voor minder dan vijf procent berusten op toeval. Deze bevindingen zijn in lijn met onze veronderstellingen.

De resultaten van deze deelstudie geven aanleiding tot enkele interessante conclusies:

- Er bestaat een duidelijk verband tussen marktgerichtheid, innovatievermogen en klanttevredenheid. Marktgerichtheid op zich blijkt niet direct van invloed op de klanttevredenheid te zijn. Het effect van marktgerichtheid op de (eind)klant werkt kennelijk indirect, via innovatievermogen. Marktgerichtheid houdt de organisatie

alert op veranderingen in marktbehoeften, en de trends en ontwikkelingen die zich daarin voordoen. Innovatievermogen stelt de onderneming in staat om daarop in te spelen.

- Onze onderzoeksresultaten geven aan dat het innovatievermogen van de leverancier een belangrijke aanjager is van het innovatievermogen van het kernbedrijf. Hier geldt dus: twee partijen bereiken meer dan één. Het doet er kennelijk toe dat uw leveranciers innovatief zijn. Hun innovatieve ideeën leiden binnen uw eigen onderneming ook weer tot nieuwe ideeën en toepassingen. In het belang van het eigen innovatiebeleid is het dus voor een ondernemer zaak vooral innovatieve leveranciers te selecteren.

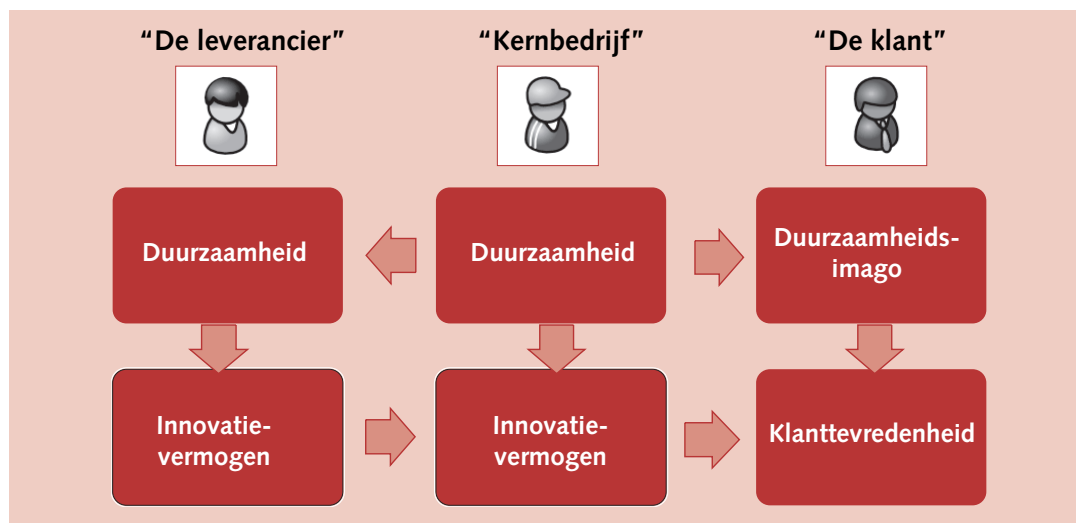
Er blijkt in ons onderzoek geen directe relatie tussen innovatievermogen van de leverancier en de tevredenheid van de (eind)klant. Deze relatie is indirect: via zijn innovatievermogen levert een leverancier een positieve bijdrage aan het innovatievermogen van het kernbedrijf. En dit leidt weer tot een grotere tevredenheid van de (eind)klant.

Kortom: ons onderzoek toont aan dat het innovatievermogen van de leverancier het innovatievermogen van de eigen onderneming versterkt. Gezamenlijk hebben ze een positieve invloed op de tevredenheid van de (eind)klant. Deze klanttevredenheid is noodzakelijk voor positieve bedrijfsresultaten. In het belang van het eigen innovatiebeleid is het voor een ondernemer dus zaak vooral innovatieve leveranciers te selecteren.

Na deze deelstudie kwam de vraag op: welke effecten heeft duurzaamheid op het functioneren van ketenpartners? Deze vraag onderzochten wij in onze tweede deelstudie.

11. NB: *) geeft mate van significantie aan; *) = $p < 0,05$. Een $p < 0,05$ houdt in dat de kans dat het gevonden verband tussen beide variabelen niet bestaat kleiner is dan 5%. Een getrokken pijl veronderstelt een positieve relatie tussen de ene en de andere variabele. 'n.s.' betekent: 'niet significant'. Daar waar sprake is van een niet significante relatie is de desbetreffende pijl gestippeld.

Figuur 6. Onderzoeksmodel: duurzaamheid en innovatievermogen in de keten



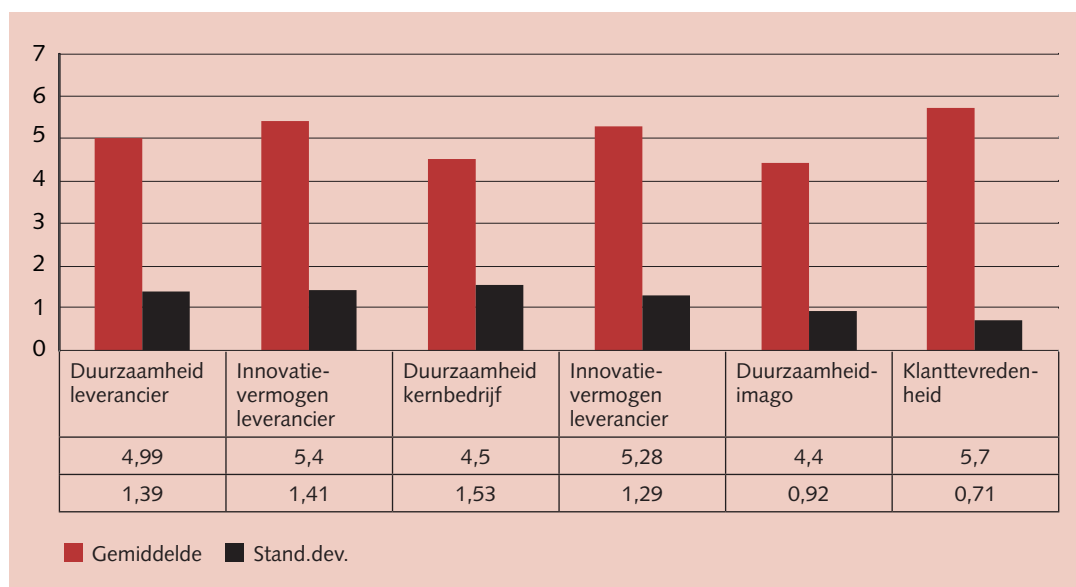
Effecten van duurzaamheid in ketenverband

Eerder constateerden wij op basis van onderzoek uitgevoerd door Walker e.a. (2007)¹² dat ondernemingen die duurzaamheid serieus nemen, in het algemeen beter presteren. Vaak wordt als reden gegeven dat duurzaamheid leidt tot innovatie. Maar is dat ook zo? Leidt het nastreven van duurzaamheid werkelijk tot een groter innovatievermogen van ondernemingen? Of ligt de relatie juist andersom? Ook naar deze vragen hebben wij de afgelopen jaren onderzoek

gedaan. Het afstudeeronderzoek van Speth (2009)¹³ richtte zich op de vraag of het nastreven van duurzaamheid leidt tot meer succesvolle innovaties. Op basis van zijn casestudies in de chemische industrie lijkt deze vraag positief te kunnen worden beantwoord.

Ons onderzoek bouwt voort op de bevindingen van Speth. Door kwantitatief onderzoek wilden wij breder toetsen of het inderdaad zo is dat het nastreven van duurzaamheid in producten en processen innovatie bevordert. Het onderzoeksmodel

Figuur 7. Duurzaamheid, innovatievermogen, imago en klanttevredenheid



12. Walker, H. (2009), *Sustainable Procurement: a Literature Review*, 18th Annual IPSERA Conference, Oestrich-Winkel, Germany.

13. Speth, T. (2009), *Corporate Social Responsibility as a driver of innovation*, Master Thesis, Eindhoven University of Technology

voor deze deelstudie wordt in zie Figuur 6 schematisch weergegeven.

Ook hier hebben wij de leverancier, het kernbedrijf en de klant vragen laten beoordelen met betrekking tot duurzaamheid, innovatievermogen, duurzaamheidsimago en klanttevredenheid. De resultaten zijn in Figuur 7 te vinden.

Wat opvalt, is dat de gemiddelde scores voor innovatievermogen hoger zijn dan die voor duurzaamheid. Dit geldt zowel voor de betrokken leveranciers als voor de betrokken kernbedrijven. Voorts ligt de gemiddelde score met betrekking tot klanttevredenheid hoger dan voor duurzaamheidsimago. Het lijkt erop dat ondernemers zich meer inspinnen voor innovatie, i.c. product- en procesontwikkeling, dan voor duurzaamheid. Of dat verstandig is, kunnen we achterhalen door de effecten na te gaan van duurzaamheid op het innovatievermogen van bedrijven. De resultaten van die analyse en andere relaties zijn weergegeven in Figuur 8.

Met betrekking tot de interne bedrijfsvoering, lijkt duurzaam ondernemen een belangrijke motor voor innovatie te zijn

De getrokken pijlen geven weer welke relaties we verwacht hadden en bevestigd worden in onze onderzoek. Uit ons onderzoek blijkt dat duurzaam ondernemen positief uitwerkt op het innovatievermogen van leveranciers. Hetzelfde geldt voor de betrokken kernbedrijven. Een innovatieve keten (leverancier plus kernbedrijf) leidt, zoals we al eerder zagen, tot een hogere tevredenheid van de (eind)klant. Verder blijkt dat

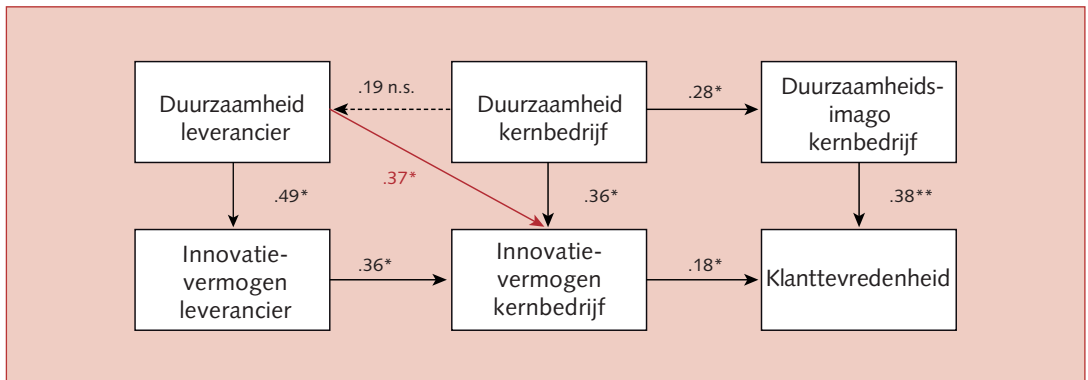
maatschappelijk verantwoord ondernemen door het kernbedrijf, zoals door ons verondersteld, inderdaad positief uitwerkt op diens reputatie met betrekking tot duurzaamheid. Een dergelijke reputatie draagt eveneens bij tot grotere tevredenheid van de (eind)klant.

Daarnaast veronderstelden wij dat, wanneer een kernbedrijf in zijn bedrijfsvoering duurzaamheid nastreeft, dit doorvertaald zou worden in duurzaamheidsisen richting leveranciers. Deze veronderstelling wordt door ons onderzoek niet ondersteund. Deze uitkomst stelt op zijn minst vragen bij het inkoopbeleid van de kernbedrijven. Kennelijk wordt het duurzaamheidsbeleid nog onvoldoende vertaald naar een op duurzaamheid gericht inkoopbeleid. Nader onderzoek hiernaar lijkt ons gewenst.

Figuur 8 geeft een onverwachte relatie in ons onderzoeksmodel weer. Onze onderzoeksgegevens geven aan dat er een negatieve relatie bestaat tussen het beschikken over duurzame leveranciers en het innovatievermogen van het kernbedrijf. Het feit dat het kernbedrijf over duurzame leveranciers beschikt, kan negatief uitpakken als deze kernonderneming zelf geen actief innovatiebeleid voert. Op grond van onze analyses komen wij tot de volgende conclusies:

- In de relatie tot de klant leidt het nastreven van een duurzame bedrijfsvoering tot een beter imago. Dat betere imago resulteert vervolgens in een hogere tevredenheid van die klant. Een en ander kan verklaard worden door het feit dat duurzaamheid veelal door opdrachtgevers geassocieerd wordt met betrouwbaarheid en kwaliteit van producten en processen;
- Met betrekking tot de interne bedrijfsvoering, lijkt duurzaam ondernemen een belangrijke mo-

Figuur 8. Resultaten effecten duurzaamheid en innovatievermogen op imago en klanttevredenheid¹⁴



14. Zie voetnoot 11.
**) = $p < 0,10$.

tor voor innovatie te zijn. Door duurzaam te ondernemen legt een onderneming zichzelf beperkingen op. Bestaande producten en processen voldoen niet meer, waardoor de onderneming op zoek moet naar nieuwe oplossingen. Dit zoekproces naar nieuwe oplossingen vereist nieuwe kennisbronnen, die zowel intern als extern moeten worden gevonden. Een en ander vergt creativiteit van managers en medewerkers binnen de eigen onderneming. Het vergt ook een ander samenspel tussen de onderneming en haar omgeving, i.c. klanten, leveranciers en dienstverleners;

- Ten aanzien van leveranciersrelaties heeft duurzaamheid ook een positieve invloed op het innovatievermogen van leveranciers. Het innovatievermogen van leveranciers werkt vervolgens positief uit op het innovatievermogen van de betrokken kernbedrijven. Ook deze deelstudie toont aan dat het kernbedrijf baat heeft bij innovatieve leveranciers. Deze kunnen het eigen innovatievermogen versterken en daarmee een grotere tevredenheid van de (eind)klant realiseren;
- Het aansturen van duurzaamheid bij leveranciers is echter niet eenvoudig. Een bevinding, die tegen het boerenverstand in gaat, is dat het beschikken over duurzame leveranciers in bepaalde situaties negatief kan uitwerken op het innovatievermogen van de eigen onderneming. Dat kan het geval zijn als de onderneming weliswaar duurzaamheidseisen aan leveranciers oplegt, maar het daar ook bij laat. Het lijkt erop dat aandacht, tijd en investeringen nodig zijn om van duurzame leveranciers te kunnen profiteren. De duurzaamheidseisen moeten binnen de organisatie van de leveranciers vertaald kunnen worden in innovatieve oplossingen voor de voorliggende duurzaamheidsvraagstukken.

Implicaties voor de bedrijfspraktijk

Met dit onderzoek hebben wij ondernemers willen voorzien van argumenten om waardecreatie in ketensamenwerking vorm te geven. De kernvraag voor het onderzoek was: hoe kunnen ketenpartners inhoud geven aan het ingewikkelde proces van waardecreatie? Waarde werd door ons gedefinieerd als de combinatie van klantwaarde, maatschappelijke waarde en aandeelhouderswaarde. Deze begrippen houden nauw onderling verband. Om aan deze waardebegrippen inhoud te geven, doen ondernemers er volgens het gepresenteerde Propeller Model goed aan om marktgerichtheid, innovatie en duurzaamheid in hun bedrijfsvoering te versterken.

De resultaten van het onderzoek zijn bemoedigend. Door zaken te doen met innovatieve leveranciers kunnen bedrijven het eigen innovatievermogen versterken. Innoveren blijkt een belangrijke motor voor klanttevredenheid. Marktgerichtheid blijkt een belangrijke hefboom voor innovatie. Marktgerichtheid stelt de onderneming in staat om te anticiperen op veranderingen in de wensen van opdrachtgevers. Bij marktgerichtheid gaat het erom te anticiperen op marktontwikkelingen door voortdurend na te gaan of het huidige productaanbod, evenals de processen waarmee dat aanbod wordt voortgebracht, nog voldoende aansluit op de wensen van de (eind)klant. Het is juist de innovatieve *drive* van een onderneming die voor de eindklant het verschil maakt. Daarmee lijkt marktgerichtheid een belangrijke voorwaardenscheppende variabele: zij heeft geen rechtstreekse invloed op klanttevredenheid, maar het is een voorwaarde om te komen tot effectieve innovatie.

Een andere hefboom is gelegen in het nastreven van duurzaamheid. Duurzaam ondernemen blijkt een flinke vernieuwingsimpuls te geven aan de onderneming. Het nastreven van duurzaamheid in leveranciersrelaties is van belang, maar ook complex: alleen wanneer bedrijven in staat zijn om duurzame oplossingen van leveranciers om te zetten in nieuwe producten en processen gaan zij voordeel hebben van duurzame leveranciers. Is aan deze voorwaarde niet voldaan, dan kan het nastreven van duurzaamheid in leveranciersrelaties negatief uitwerken. Het succesvol nastreven van duurzaamheid in ketenverband blijft niet zonder effecten: het leidt in het algemeen tot een betere reputatie en tevredenheid bij uw (eind)klant.

Ketengericht samenwerken begint met het zorgvuldig selecteren van leveranciers. Hierna dient een goede samenwerking te worden opgezet. Dat doet u door met uw leveranciers een continu proces van verbetering op te zetten, gericht op betere dienstverlening aan uw klanten, het verminderen van CO₂-emissies in uw producten en processen en die van uw leverancier. Dit zal zich vertalen in grotere klanttevredenheid en daarmee samenhangend: betere financiële prestaties. Waarschijnlijk zult u niet met al uw leveranciers samenwerking nastreven. U zult dat vooral doen met die leveranciers, die voor u het verschil in de markt kunnen maken.

Het is juist de innovatieve drive van een onderneming die voor de eindklant het verschil maakt

De kern van waardecreatie is dat ondernemers elkaar begrijpen. Deel daarom kennis. Kennis vermeerdert zich door deze te delen. Een leverancier kan nog zo innovatief zijn, uw onderneming zal innovatieve ideeën van leveranciers moeten vertalen naar marktsucces. Door kennis van markten klantbehoeften en -problemen te delen, kunnen leveranciers u helpen met het ontwikkelen van effectievere waardeproposities.

De gesprekken die ondernemingen met hun leveranciers voeren, worden in de praktijk vaak gekenmerkt door wantrouwen en beperken zich daardoor tot afstemming van specificaties, planningen en prijs. Tegelijkertijd voelen veel leveranciers zich in hun klantrelaties onderschat omdat hun klanten niet willen spreken over de mogelijkheden tot ver-

betering die leveranciers hun klant kunnen bieden. De mogelijkheden die uw klant wellicht misloopt, loopt u ook mis in uw relaties met uw leveranciers indien u zich teveel richt op specificaties en prijs. U weet waarschijnlijk goed welk gesprek u het liefst zou willen voeren met uw voornaamste klanten omdat u weet wat u hen te bieden heeft. Om waarde te ontsluiten bij uw leveranciers, zou u een vergelijkbaar gesprek met uw leveranciers moeten durven aangaan. Grote kans dat de kernwoorden van die dialoog niet zijn 'specificaties en prijs' maar 'klantbehoeften en betere klantwaardeproposities', waardoor begrip en kennis kunnen leiden tot een betere ondernemingsprestatie op meerdere dimensies.