

International Supply Management Congress

15 en 16 december 2011, RAI Amsterdam

HIGH LIGHTS

Michael Porter pleit onder het motto 'shared value creation' voor een nieuw soort kapitalisme en meer *local sourcing*. 'Maatschappelijk verantwoord ondernemen alleen is niet voldoende om de huidige problemen het hoofd te bieden'.

Technologiebedrijf Imtech brengt *shared value creation* in het Olympic Parc bij Londen in de praktijk.

Marks & Spencer verdient flink aan duurzaamheid. Unilever legt de duurzaamheidslat hoog en maakt zo positieve energie los. Ook Cargill ontwikkelt nu de *supply base* in ontwikkelingslanden. China's grootste voedingsmiddelenproducent COFCO bouwt als eerste in dat land een geïntegreerde keten om de kwaliteit te borgen.

In de landbouwketen zijn meer public-private-partnerships nodig om de wereld op een duurzame manier te kunnen voeden.

India zet zwaar in op industrie. Brazilië moet de boerderij van de wereld worden.

Frank de Reij, Group CPO Air France-KLM, is CPO van het jaar. De Young Talent Award 2011 is gewonnen door *sourcing manager* en inkoper nieuwe stijl Carlijn Totté van Vanderlande Industries. De verhalen van alle genomineerden voor de CPO Award en de Young Talent Award zijn te lezen in de zevende editie van het CPO Jaarboek. Daarin staat ook hoe driesterrenkok Jonnie Boer, lingerieontwerpster Marlies Dekkers en architect Rem Koolhaas waarde creëren.

Michael Porter (professor Harvard Business School)

'Shared value creation is the next evolution of capitalism'

's Werelds bekendste, nog levende, managementdenker heeft altijd in grote concepten gedacht: waarde, bedrijfsstrategie en zelfs de concurrentiekracht van landen. Maar nu wil **Michael Eugene Porter** het kapitalisme zelf opnieuw uitvinden. Tijdens het tweede International Supply Management Congress deed hij zijn concept 'creating shared value' uit de doeken. In sneltreinvaart en stevig gesticulerend. De huidige wijze van kapitalisme is niet meer houdbaar, aldus Porter. Gold vroeger dat wat goed was voor het bedrijfsleven ook goed was voor de maatschappij, inmiddels

wordt het bedrijfsleven juist gezien als de veroorzaker van tal van sociale, economische en milieuproblemen. Maar bedrijven zijn toch heel druk met de invulling van hun *corporate social responsibility*? Zeker, maar het is niet voldoende gezien de steeds grotere maatschappelijke problemen. Weg met het kapitalisme dan maar? Integendeel, meent Porter. We moeten niet het kind met het badwater weggooien. Alleen het kapitalisme kan welvaart creëren. Maar wel een ander soort kapitalisme waarin het draait om *shared value creation*. Dit biedt een enorme kans voor bedrijven én maatschappijen omdat door een andere attitude van bedrijven een keur aan actuele maatschappelijke problemen kan worden opgelost. Voor Porter zijn die problemen kansen omdat er markten braak liggen: 'shared value creation is the next evolution of capitalism'. Daarbij draait het om bedrijfsstrategieën die de concurrentiekracht vergroten en tegelijkertijd de sociale en economische situatie verbeteren in de lokale gemeenschappen waarin bedrijven opereren. Maatschappelijke behoeften en sociale noden bieden volgens Porter de grootste kansen. Die liggen op terreinen als water- en energieverbruik, gezondheid, veiligheid en financiële zekerheid. De kunst is nu als manager om je open te stellen voor deze nieuwe vorm van kapitalisme, waarin het gaat om het oplossen van sociale problemen. 'Nee, gemakkelijk is dat niet, want complete sectoren kijken nu de verkeerde kant op', betoogde een felle Porter. Hij noemde concreet de farmaceutische industrie die zich eenzijdig richt op zo'n 400 miljoen welvaartsconsumenten en daarbij zes miljard mensen over het hoofd ziet. 'Denk in termen van het verbeteren van mensenlevens, in plaats van het bevredigen van consumentenbehoeften. Richt je daarbij op het ontwikkelen van lokale clusters, inclusief *local sourcing*', vindt Porter.

Jason Clay (senior vice president market transformation World Wildlife Fund US):

'Landbouw is grootste bedreiging voor de planeet'

Niet de industrie, niet de auto en zelfs niet de consument is de grootste bedreiging voor onze planeet. Die twijfelachtige eer gaat naar de landbouwsector. Want de landbouw is verantwoordelijk voor grootschalige ontbossing, erosie van vruchtbare gronden, de vervuiling van land en water met pesticiden en de meeste CO₂-uitstoot. Toch zal de landbouwproductie sterk moeten stijgen om al die nieuwe monden te voeden. Randvoorwaarde is het beschikbare landbouwareaal. We zitten hier aan onze grenzen, betoogde **Clay**. Dat niet iedereen daar hetzelfde over denkt bleek uit de voordracht van OLAM-topman **Ramesh** (zie elders in dit verslag). Hoe dan ook: de landbouwproductie moet sterk stijgen, maar dan wel op een duurzame manier. Momenteel is iedereen bezig met certificatie, 'maar is dat wel voldoende effectief', zo vroeg Clay zich hardop af. Er zou meer aandacht moeten zijn voor het verhogen van de productiviteit van boeren. De verschillen zijn hier enorm tussen agrariërs, tussen

landen. Bij die productiviteitsverhoging zou genetica moeten worden ingezet, en naast bedrijven en NGO's zouden ook overheden een grote rol moeten spelen. Daarnaast zouden uitgeputte landbouwgronden moeten worden ontwikkeld en de grote verspilling in de landbouwketen (één op de drie calorieën gaat verloren) een halt moeten worden toegeroepen. Alle grote uitdagingen, temeer daar de landbouw ook nog eens duurzamer moet worden. Clay: 'Wat we nodig hebben zijn public-private-partnerships. Duurzaamheid is een *pre competitive issue*'.

Gavin Neath (senior vice president sustainability Unilever):

'We hebben een monsterlijk ambitieuze doelstelling'

Unilever wil de komende jaren de omzet verdubbelen maar de milieu-impact juist verkleinen. Dat is volgens **Neath** 'een monsterlijk ambitieuze doelstelling, maar ook één die zowel bevrijdend als motiverend is en daardoor veel positieve energie in Unilever losmaakt'. Volgens de *senior vice president sustainability* van deze Nederlands-Britse was- en voedingsmiddelen multinational spelen inkopers een hoofdrol bij het groener maken van het bedrijf. Een grotere rol dan de marketeers die vooral bezig zijn met de 'volgende Nielsen', aldus Neath. Unilever kreeg haar *wake up call* van Greenpeace dat enige jaren geleden een rapport naar buiten bracht waaruit bleek dat één van Unilever's belangrijkste toeleveranciers van palmolie op grote schaal oerbos kapte. CPO **Marc Engel** zag met eigen ogen de gevolgen van het kappen en hoefde verder niet overtuigd te worden: in uiterlijk 2015 koopt zijn bedrijf alleen nog maar duurzame palmolie. Mede gezien het feit dat van overheden weinig hoeft te worden verwacht - 'overheden zijn verlamd', constateert Neath - trekt Unilever haar eigen plan. Het Sustainable Living Plan wel te verstaan, waarin voor elke schakel in de keten duurzame initiatieven worden ontplooid. Zo worden honderdduizenden kleine boeren geholpen bij het verhogen van hun productie op een duurzame wijze.

Mike Barry (head of sustainable business Marks & Spencer):

'Duurzaamheid is voor Marks & Spencer winstgevend'

Ontdekt Unilever dat duurzaamheid een sluitende *business case* kan zijn, bij de oer-Engelse retailer Marks & Spencer weten ze het inmiddels zeker. Samen met Oxfam ontwikkelde het warenhuis een systeem waarbij de klant gedragen M&S-kleding kan terugbrengen en hij vervolgens een voucher ontvangt voor korting op een volgende aankoop. Zo krijgen inmiddels vele miljoenen kledingstukken een tweede leven in de derde wereld. En Marks & Spencer vaart er wel bij. Het genoemde initiatief, dat volgens **Barry** uit de koker van inkoop kwam, is sterk winstgevend.

Paul Naar (executive vice president food ingredients Cargill):

‘Vooruitgang, maar nog een lange weg te gaan’

Cargill is één van de grootste agro-industriële bedrijven ter wereld (zo'n 100 miljard dollar omzet), maar tegelijkertijd ook sterk afhankelijk van miljoenen (kleine) boeren. Nu de beschikbaarheid van voldoende *commodities* een issue is, worden de banden met de *supply base* aangehaald. Daarbij worden NGO's en andere organisaties, waaronder de Bill & Melinda Gates Foundation, nauw betrokken. Zo werd voor kleine cacao-boeren een trainingsprogramma ontwikkeld waardoor sterke stijgingen (tot wel 50 procent) van de productie werden gerealiseerd. 'We zien op vele terreinen vooruitgang, maar we hebben nog een lange weg te gaan. De uitdagingen zijn zo groot, dat zelfs Cargill het niet alleen kan,' constateert **Naar**.

Arindam Bhattacharya (managing director Boston Consulting Group India):

‘Industriële sector India moet sterk groeien’

'The best of times, the worst of times', dat is het tijdsgewricht waarin BRIC-land India zich momenteel bevindt. Want het land kent weliswaar een stevige economische groei, maar de industrialisatie kan de massale trek naar de grote steden niet bijbenen. De industriële sector is nu goed voor 16 procent van het BBP en dat moet 25 procent worden om maar liefst honderd miljoen nieuwe banen te genereren. Althans dat is de doelstelling van de National Manufacturing Policy. Industriebeleid is dus allerminst een vies woord in het land dat nu al de meeste inwoners ter wereld heeft. **Bhattacharya** deed echter ook haarfijn uit de doeken dat zowel infrastructuur als milieu een rem zetten op deze ambitieuze groeidoelstelling. Om een explosieve toename van de CO2-uitstoot te voorkomen, wil de Indiase regering grootschalig investeren in zonne-energie.

Wan Zaotian (vice president COFCO Limited):

‘Wij bouwen een volledig geïntegreerde keten’

Wat Unilever is voor Nederland, Danone voor Frankrijk en Kraft voor de Verenigde Staten, is COFCO voor China, namelijk het grootste voedingsmiddelenbedrijf van het land. Het conglomeraat met een miljardenomzet is al vanaf 1949 actief. Dik een halve eeuw was het vooral een handelsonderneming. De afgelopen jaren maakt het echter de omslag naar een bedrijf met een volledig geïntegreerde keten. Dat laatste is bittere noodzaak. Door de indrukwekkende urbanisatie in combinatie met de hoge economische groei neemt de vraag naar (hoogwaardiger) voedsel toe. De supply

base bestaat echter uit heel veel keuterboeren en ook de voedselverwerkende bedrijven zijn over het algemeen klein. De afgelopen jaren waren er mede hierdoor vele problemen met de voedselveiligheid (waaronder dodelijke slachtoffers, denk aan het melkschandaal), waardoor het consumentenvertrouwen een flinke deuk opliep. Voor COFCO is dat volgens vice president **Zaotian** zowel een probleem als een kans. Als eerste bedrijf in China bouwt COFCO een volledig geïntegreerde keten waarin naast kwaliteit ook duurzaamheid een belangrijk begrip is. Zo helpt het bedrijf dat de grootste producent van tomaten is, de boeren bij duurzame productie met zo weinig mogelijk kunstmest.

M.D. Ramesh (president and regional head south and east Africa OLAM):

‘Waardecreatie door investeringen in de supply base’

Commodity-concern OLAM is een stuk jonger dan COFCO, maar maakt een soortgelijke ontwikkeling door als het Chinese bedrijf. OLAM begon in 1989 als *trader* van een keur aan landbouwproducten: van thee tot cacao, van rijst tot noten. In 2010 boekte het bedrijf een omzet van 12,7 miljard dollar. Niet alleen stijgt de vraag naar dergelijke commodities door de bevolkingstoename, maar de prijsvolatiliteit is ook groter geworden. Daarom investeert OLAM onder het motto ‘unlocking mutual value’ in de *supply base*, onder meer door opleiding van boeren. Geen loze kreet, zo bleek want boeren die beter ‘boeren’, produceren meer, dus verdienen meer. Dat is én goed voor de boeren en de gemeenschappen waar zij deel van uitmaken, maar ook voor de aandeelhouder. In het gedachtegoed van managementgoeroe **Michael Porter** dus een gaaf voorbeeld van ‘shared value creation’. Over Afrika is **Ramesh** een stuk positiever dan het WWF en andere NGO’s. Tien van de snelst groeiende economieën zijn in Afrika te vinden (waaronder Angola en Ethiopië) en 60 procent van de beschikbare landbouwgrond ligt op dit continent. Bovendien is het vruchtbare landbouwgrond, waarvoor nu eens geen boom hoeft te worden gekapt.

Marcos Fava Neves (professor Sao Paulo School of Business):

‘Brazilië is de nieuwe boerderij van de wereld’

Het verhaal van **Fava Neves** sloot naadloos aan bij dat van **Clay** van het Wereld Natuur Fonds, alleen toonde eerstgenoemde zich positiever. Door de sterke stijging van het aantal mensen op aarde, tezamen met veranderende voedingspatronen (eiwitrijker), komen er volgens landbouwspecialist Fava Neves ‘tsunami’s van consumptie’ op ons af. Dat stelt hoge eisen aan de agrarische sector. Want, was een boer tien jaar geleden iemand die voedsel produceerde, inmiddels is hij ook producent van brandstof (biokerosine, onder meer Lufthansa), energie en biologische

plastics (Coca Cola, Danone, Toyota). Alle lucratieve bezigheden, die de zo noodzakelijke verhoging van de agrarische productie in de wielen rijden. Maar niet getreurd, 'a new era for commodities' breekt aan. Nieuwe landbouwlanden zijn al opgestaan. Neem BRIC-land Brazilië dat volgens Fava Neves de potentie heeft de nieuwe boerderij van de wereld te worden. 'Meer met minder doen, is het devies. Dat kan door de inzet van technologie, gedragsverandering (verspilling terugdringen) en prijsprikkels voor boeren. Wat dat laatste betreft: het kan haast niet anders dan dat de prijzen van landbouwproducten zullen stijgen.

Jim Steele (CEO Imtech UK):

'Drie C's cruciaal, prijs minder belangrijk'

Een casus over gemeenschappelijke waardecreatie die klinkt als een klok werd gepresenteerd door **Jim Steele**, de baas van Imtech in het Verenigd Koninkrijk. Dit succesvolle Nederlandse bedrijf is nauw betrokken bij de bouw van een groot aantal voorzieningen in het Olympisch park in Stratford bij Londen, waaronder het Olympisch stadion, het Olympisch dorp en een groot winkelcentrum. Stratford, dat ten oosten van Londen ligt, was lange tijd een *no go area* waar de ratten vrij spel hadden. Door juist daar het enorme Olympisch park te realiseren, is het gebied onherkenbaar veranderd en heeft het nu al door het nieuwe winkelcentrum een aanzuigende werking op het kooplustig publiek. Waardecreatie dus voor de gemeenschap, en niet alleen voor de bedrijven die het werk uitvoerden. De aannemers waren verplicht lokale arbeid in te schakelen. De gebouwen zijn maximaal duurzaam. De principes van *best value procurement* zijn duidelijk terug te zien in de inkoop. Er is louter gewerkt met aannemers die voldoen aan de drie 'C-s': de juiste *capabilities* en *competencies* en aantoonbaar voldoende capaciteit. Alle contracten zijn op basis van *pain and gain*.

Carlijn Totté (sourcing manager Vanderlande Industries):

'Ik ben een inkoopmanager nieuwe stijl'

Sourcing manager **Carlijn Totté**(29) van Vanderlande Industries (onder meer systemen voor bagage- en post- en pakketafhandeling) wil niet inkopen, maar waarde toevoegen voor haar bedrijf. Dat doet ze zó goed, dat de jury van de Young Talent Award haar tot talent van het jaar uitriep. Uit handen van **Mark van de Vijver** *business analyst procurement* van Air France-KLM en inkooptalent 2010, kreeg deze sprankelende inkoopvrouw een sculptuur en een NEVI-opleidingscheque van 2000 euro. Totté vindt zichzelf een 'inkoopmanager nieuwe stijl', die mensen binnen en buiten de organisatie weet te verbinden en het potentieel van de *supply base* benut.

De jury was het daar roerend mee eens. Of er dan binnen haar bedrijf ook nog inkopers 'oude stijl' waren, vroeg dagvoorzitter **Jeroen Smit** haar. 'Valt mee', antwoordde het jonge inkoop talent, en daar wilde ze het verder bij laten. Dit jaar waren in totaal acht jonge inkopers genomineerd: **Tjerry Frühling** (Unilever), **Sebastiaan Leppink** (Enexis), **Michiel Korenberg** (Leids Universitair Medisch Centrum), **Wesley Berga** (Gasunie), **HansJochem Stouten** (Crucell), **Devie Boekel** (UWV), **Irma van Leeuwen** (ministerie van Defensie) en **Carlijn Totté** (Vanderlande Industries).

Frank de Reij (Group CPO Air France – KLM):

'Blijf jezelf'

'We staan onder druk. Dan heb je als KLM en Air France de neiging je op je eigen terrein terug te trekken. Daarom komt het nu aan op respect voor elkaar en leiderschap. Blijf jezelf en laten we elkaars kracht benutten', aldus Group CPO Air France-KLM **Frank de Reij**. Hij toonde de afgelopen jaren leiderschap op inkoop terrein en de jury van de CPO Award was dan ook unaniem van mening dat zijn prestaties beloond moesten worden met de CPO Award 2011. De strijd om deze hoogste onderscheiding in inkoopland was dit jaar fel. Voor het eerst waren er ook niet-Nederlandse kandidaten. Naast De Reij en senior vice president Ahold European Sourcing **Kiki Stierner** waren Vodafone's CPO **Detlef Schultz** en Bekaert's CPO **Philippe Armengaud** genomineerd. De Reij, die de eerste Group CPO is van fusiebedrijf Air France-KLM, wist volgens juryvoorzitter **Wim Dressel** in een zowel intern als extern zeer complexe omgeving een solide inkooporganisatie op te bouwen, culturele verschillen te overwinnen, de kosten te verlagen en *top line* groei te bewerkstelligen door *business alignment*.

Waardecreatie centraal in CPO Jaarboek 2011

In deze al weer zevende editie van het CPO Jaarboek is te lezen hoe de vier chief procurement officers die voor de CPO Award 2011 zijn genomineerd en hun drie jongere collega's **Carlijn Totté** (Vanderlande Industries), **Michiel Korenberg** (Leids Universitair Medisch Centrum) en **Wesley Berga** (Gasunie) die zijn voorgedragen voor de Young Talent Award waarde creëren.

CPO **Kiki Stierner** leidt de grootste inkooprevolutie in de ruim honderdjarige geschiedenis van retailer Ahold. Haar vakbroeder **Philippe Armengaud** van Bekaert wist in korte tijd de volledig versnipperde inkoop van deze Belgische multinational te bundelen in een krachtige inkooporganisatie. De allereerste Group CPO van Air France-KLM is **Frank de Reij**. Hij verrichte een huzarenstukje door een Frans-

Nederlandse inkooporganisatie te bouwen die de business dient en jaar na jaar vele miljoenen bespaart. Bij telecomgigant Vodafone vinden ze inkoop zo belangrijk dat ze er een apart bedrijf van maakten dat werd opgebouwd door **Detlef Schultz**. Een bedrijf met een miljarden omzet en een buitengewoon gezonde winst.

Waardecreatie, daar is het allemaal om te doen. Niet alleen in inkoop. Daarom zijn in het CPO Jaarboek 2011 inspirerende miniportretten opgenomen van driesterren Michelin-kok **Jonnie Boer**, 's werelds spraakmakendste lingerieontwerpster **Marlies Dekkers** en starchitect **Rem Koolhaas**.