

De circulaire handelsketen

Kansen voor de groothandel in een circulaire economie



Inhoudsopgave

Positie van de groothandel en noodzaak tot verandering

3

Vijf stappen richting een circulaire groothandel

13

Wat is een circulaire economie?

5

Bronnen

17

Vijf circulaire businessmodellen volgens ABN AMRO

8

Colofon

18



Positie van de groothandel en noodzaak tot verandering

Vanzelfsprekendheid is voorbij

Jarenlang had de groothandelaar een unieke, verbindende positie. In de distributie van producten naar lokale markten bracht hij als enige vraag en aanbod bij elkaar. Hij was een krachtige logistieke speler, onmisbaar in elke handelsketen. Dat verschuift nu: digitalisering en internationalisering maken zijn functie in de keten minder vanzelfsprekend.

Dankzij internet hebben producenten nu zelf toegang tot lokale markten. Ze kunnen hierdoor vaker direct aan de eindklant leveren ('direct to consumer'), uiteraard met gevolgen voor de prijsstelling. Voor retailers geldt hetzelfde, ook zij kunnen rechtstreeks afnemen bij producenten. Hierdoor zijn ze steeds minder bereid te betalen voor groothandelsdiensten. Resultaat: een 'race to the bottom'. Wil je als groothandel geen dozenschuiver worden, dan zul je in de keten waarde moeten toevoegen.

Economische noodzaak

Hoewel CBS-cijfers aantonen dat de totaalomzet in de groothandel stijgt, zijn het aantal faillissementen en opheffingen van groothandels nog fors. Deze paradoxale omzetgroei is met name toe te schrijven aan deelsectoren in consumentengoederen en meer handel met het buitenland. Uit het aantal faillissementen, opheffingen en overnames blijkt het grote belang voor de groothandelaar om zijn toegevoegde waarde in de keten te verstevigen.

Eerste kwartaal 2017: succes én rumoer in de groothandel

- » De omzet stijgt met 12 procent ten opzichte van 2016.
- » Het aantal faillissementen bedraagt 110 (7 minder dan in het vorige kwartaal).
- » Er starten 1.600 nieuwe bedrijven in de groothandel (3 procent minder dan in 2016).
- » Zo'n 1.400 groothandelsbedrijven sluiten definitief hun deuren.
- » Ondanks forse opheffingen is het 24 procent afgenomen ten opzichte van het vorige kwartaal.

Bron: CBS Kwartaalmonitor Groothandel (Q1 2017)



Ecologische noodzaak

Naast de economische druk op groothandelsbedrijven om te veranderen, zijn er ook ecologische omstandigheden die om andere productiewijzen vragen. In onze huidige lineaire economie hebben producten doelbewust een korte levensduur; zo zijn ze gemaakt. Dit heet ook wel 'obsolescence'. Maar liefst 98 procent van de grondstoffen is binnen het jaar uit het economisch verkeer verdwenen en grotendeels op de afvalberg beland¹.

Neem elektronisch afval (e-waste): lastig te recyclen en vaak nog waardevol, waardoor het wenselijk is om de gebruikte grondstoffen terug te winnen. Er gaat dan ook veel waarde verloren in deze productieketen. Bovendien is de lancering van nieuwe modellen een zeer belangrijke driver in de consumentenelektronica, terwijl bestaande producten nog prima kunnen worden (her)gebruikt.

Op deze manier leidt het huidige, wereldwijde consumptiepatroon de komende decennia tot cruciale grondstofschaarste. Ook de afvalberg levert grote problemen en risico's op, zowel voor het milieu als de gezondheid van afvalverwerkers – met name in derdewereldlanden. Een partij als Closing the Loop probeert afgedankte mobiele telefoons naar Europa terug te halen, zodat de toestellen verantwoord worden ontmanteld en cruciale edelmetalen worden gerecycled.

Duurzaam ondernemen is futureproof ondernemen

Groothandelaren moeten dus niet alleen het hoofd boven water zien te houden, maar moeten zich ook echt onderscheiden. Gelukkig kan dat, en op verschillende manieren. Voorwaarde daarbij is wel dat ze niet het 'Kodak-moment' afwachten; het punt waarop consumenten massaal van filmrolletjes op digitale fotografie overstapten. In een veranderende markt moet je zélf een leidende positie innemen.

Dat kan op een manier die óók waardevol is voor mens en milieu. Sterker: steeds meer klanten vragen om duurzame producten of alternatieven, waarbij zakelijke afnemers duurzaamheid zelfs als randvoorwaarde opnemen in hun aanbestedingen. Uit het GfK-Duurzaamheidsonderzoek (2016) blijkt dat 49 procent van consumenten duurzaamheid meeneemt in zijn aankoopbeslissing. In 2015 was dit nog 42 procent. Duurzaamheid wordt dus elk jaar belangrijker. Op termijn is het naar verwachting ook geen USP meer, maar een basisvoorwaarde voor retailers – en dus ook voor groothandelaren.

Een circulaire economie als business-kans

Een van de kansrijke routes voor de groothandel is een circulaire economie. Een economisch model waarin grondstoffen, materialen en producten hun waarde houden, doordat ze aan het eind van hun levensduur opnieuw in de keten worden ingezet. Dit kan door anders te produceren, maar ook door een retourlogistiek op te zetten die grondstoffen daadwerkelijk weer uit laat komen bij partijen die ze kunnen hergebruiken. Een uitgelezen kans voor de groothandel om als ketenregisseur op te treden.

Deze publicatie komt tot stand in samenwerking met MVO Nederland. Een organisatie die ervaring heeft met groothandelaren die stappen zetten richting de circulaire economie. We noemen dan ook voorbeelden van groothandelsbedrijven die in consumentengoederen én niet-consumentengoederen actief zijn. Hopelijk inspireren deze voorbeelden groothandelaren met circulaire ambities en helpen ze hen op weg.



¹ Arnold Tukker, hoogleraar industriële ecologie, Universiteit Leiden





Wat is een circulaire economie?

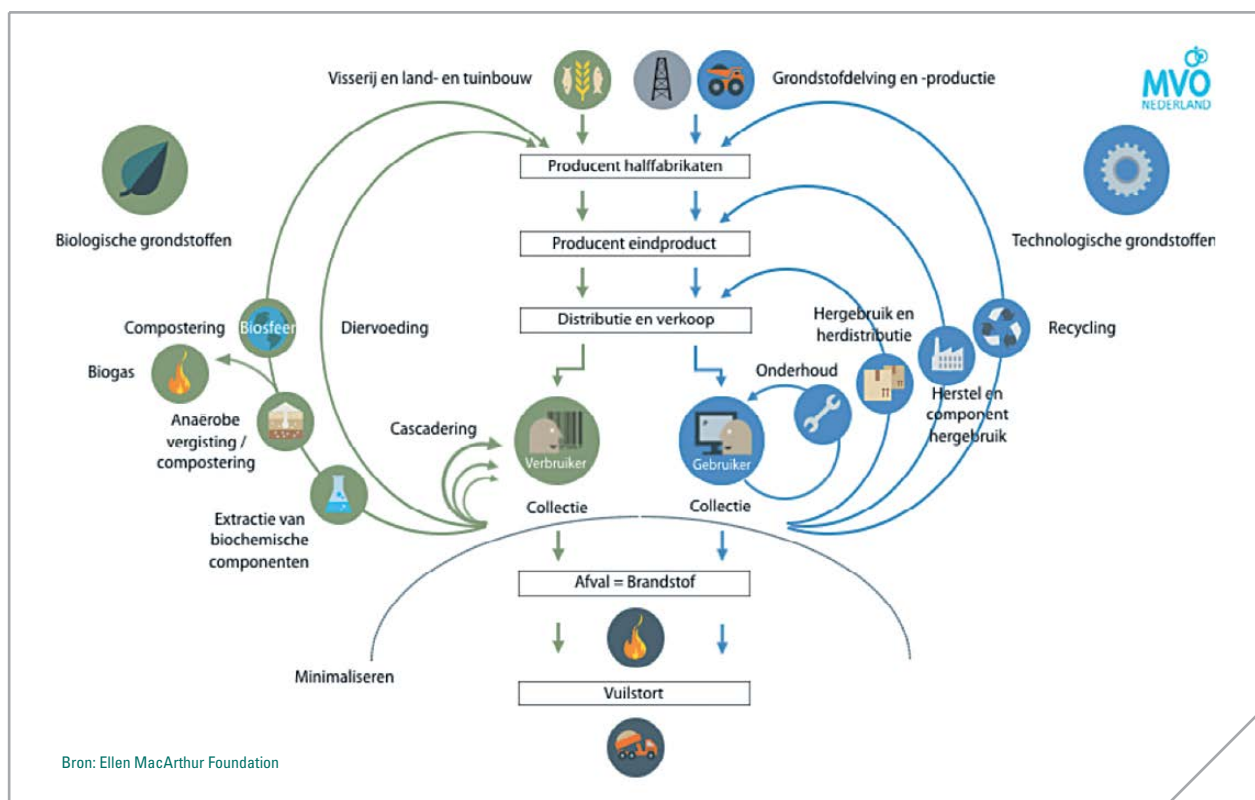
Adieu afval

Een circulaire economie is een economisch systeem met een efficiënt en effectief gebruik van grondstoffen als kerngedachte. Ook de herbruikbaarheid van producten en materialen staat centraal. Dit in tegenstelling tot het huidige lineaire systeem, waarin we goederen aan het einde van hun levensduur als afval beschouwen, en dus ook als zodanig verwerken en vernietigen.

Biologische vs. technologische kringloop

In een circulaire economie zetten bedrijven grondstoffen, materialen en producten zo hoogwaardig mogelijk opnieuw in. Een belangrijk onderscheid binnen dit streven is de *biologische* tegenover de *technologische* kringloop. Binnen de biologische kringloop komen reststoffen na gebruik terug in de natuur. In de technologische kringloop zijn product(onderdelen) zo ontworpen en vermarkt, dat ze op een kwalitatief hoogwaardig niveau opnieuw zijn te gebruiken. Hierdoor blijft de economische waarde zo veel mogelijk behouden. Het systeem is dus 'restauratief', zowel ecologisch als economisch gezien.

Figuur 1: De biologische en technologische kringloop



Uitgangspunten om te ondernemen in een circulaire economie

Behalve door de twee verschillende kringlopen, kenmerkt een circulaire economie zich door nog een aantal zaken. Een lineaire economie circulair krijgen, vergt namelijk nogal wat. De vijf uitgangspunten hieronder geven een duidelijker beeld van wat een circulaire economie inhoudt. En wat dit economisch model betekent voor bedrijven die er actief in zijn.

1. Waardebehoud

Een oneerbiedige duiding van een circulaire economie is dat het een modewoord voor recyclen zou zijn. Dat is onjuist, omdat recyclen vaak erg energie-intensief is. Denk aan plastic statiegeldflessen die worden versmolten voordat ze weer in het productieproces terechtkomen. In een circulaire economie blijft een product zo lang mogelijk hoogwaardig, door de levensduur ervan te verlengen en het uiteindelijk te hergebruiken. Dit laatste gebeurt in fasen: eerst het product zelf, dan de onderdelen en ten slotte de grondstoffen.

2. Anticiperend ontwerp

Veel producten zijn ontworpen of worden geïnstalleerd zonder rekening te houden met het einde van de gebruiksfase. Zijn in een apparaat verschillende metalen aan elkaar gelast, dan zijn die materialen aan het eind van de levensduur moeilijker te scheiden. In een circulaire economie wordt hierover nagedacht. Producten worden zo ontworpen dat je ze makkelijk kunt upgraden of demonteren.

3. Geen schadelijke stoffen

Tijdens de productie, het gebruik en de verwerking van het product worden geen schadelijke stoffen uitgestoten. Dit betekent dat de toegepaste grondstoffen niet schadelijk zijn voor mens en milieu. En dat de benodigde energie om het product te maken, zo schoon en duurzaam mogelijk is. Net als het vervoer.

4. Van bezit naar gebruik

Producenten blijven eigenaar van gebruiksgoederen. Klanten betalen voor het gebruik van een product; ze bezitten het dus niet. Een andere mogelijkheid is dat de producent het product aan het einde van de levensduur terugkoopt. Omdat in beide gevallen de prestatie van het product de waarde ervan bepaalt, wordt het extreem belangrijk voor producenten om een goede kwaliteit te leveren.

5. Ketenafspraken

Als er geen afspraken over terugname zijn gemaakt, kan ook een circulair ontworpen product op de afvalberg belanden. In een circulaire economie moet dit retourproces zijn geborgd. De producent ervaart een duidelijke prikkel om zijn producten terug te nemen, zolang hij zelf de eigenaar is. Toch zijn er vaak extra schakels nodig op het gebied van transport, logistiek en opslag.

Ketenregisseur in een circulaire economie

Ook de groothandel krijgt volop kansen in een circulaire economie. Deze draait namelijk grotendeels om de vraag hoe je de keten organiseert. Grondstoffen, materialen en producten gaan niet langer van A naar B, maar komen weer terug. Als sleutelspeler kan de groothandelaar zijn unieke ketenpositie opnieuw claimen. Bovendien kan hij zich op vijf verschillende manieren onderscheiden, namelijk als:



1. Adviseur circulair assortiment

De groothandelaar weet als geen ander wat de markt te bieden heeft, ziet nieuwe ontwikkelingen en heeft een goede relatie met leveranciers. Vanuit die rol kan hij klanten adviseren over duurzame en circulaire alternatieven in het assortiment. Dit kan alle partijen financiële voordelen opleveren: van de eindklant tot de groothandelaar zelf. Bovendien kan de groothandel zo een duurzame relatie met de klant opbouwen, in plaats van een kortstondige verkooprelatie. Dit biedt weer kansen voor cross- en upsell.

2. Ontzorgende dienstverlener

Een groothandelaar levert niet alleen producten, maar ook diensten. Denk daarbij aan de installatie en het onderhoud van apparatuur. Deze vorm van ontzorgen geeft niet alleen een impuls aan een langere levensduur van producten, maar helpt ook om een duurzame klantrelatie op te bouwen.

3. Slimme (retour)transporteur

Vervoer is kostbaar en vervuilend. Je kunt dit dus maar beter zo efficiënt mogelijk inrichten. Big data geeft meer inzicht in vervoersbewegingen, waardoor een verlader op de terugweg de lading van een ander bedrijf mee kan nemen. Altijd slimmer dan leeg terugrijden.



Uber-app voorkomt lege trucks

Uber introduceerde onlangs Uber Freight in de Verenigde Staten. Hierbij kunnen transporteurs met behulp van een app makkelijk ladingen in de buurt zoeken, om apart te vervoeren of te combineren met vracht die ze al bij zich hebben. Hoe dan ook: leeg rijden hoeft niet meer.

4. Proactieve ketenregisseur

De groothandel is de schakel tussen producent en afzetmarkt. En toch: als het om duurzaamheid gaat, vinden vraag en aanbod elkaar nog lang niet altijd. Producenten zeggen dat ze duurzame producten kunnen leveren, maar de vraag niet krijgen. Inkoopers geven aan heus voor duurzaam te willen kiezen, maar weten niet wat er op dit gebied te koop is. Ziehier het kansrijke gat in de markt voor groothandelaren met regieambities binnen de keten.

5. NextGen praktijkopleider

Medewerkers zijn zeer belangrijk, ook in de groothandel. Ze waarborgen de kwaliteit van de dienstverlening. Alleen: goed personeel is schaars en de vergrijzing neemt toe. Door een erkend leerbedrijf te worden, werk je als groothandelaar aan een goed geschoolde opvolging van je bedrijf. Immers, in een circulaire economie is behoud van menselijk en natuurlijk kapitaal even belangrijk.

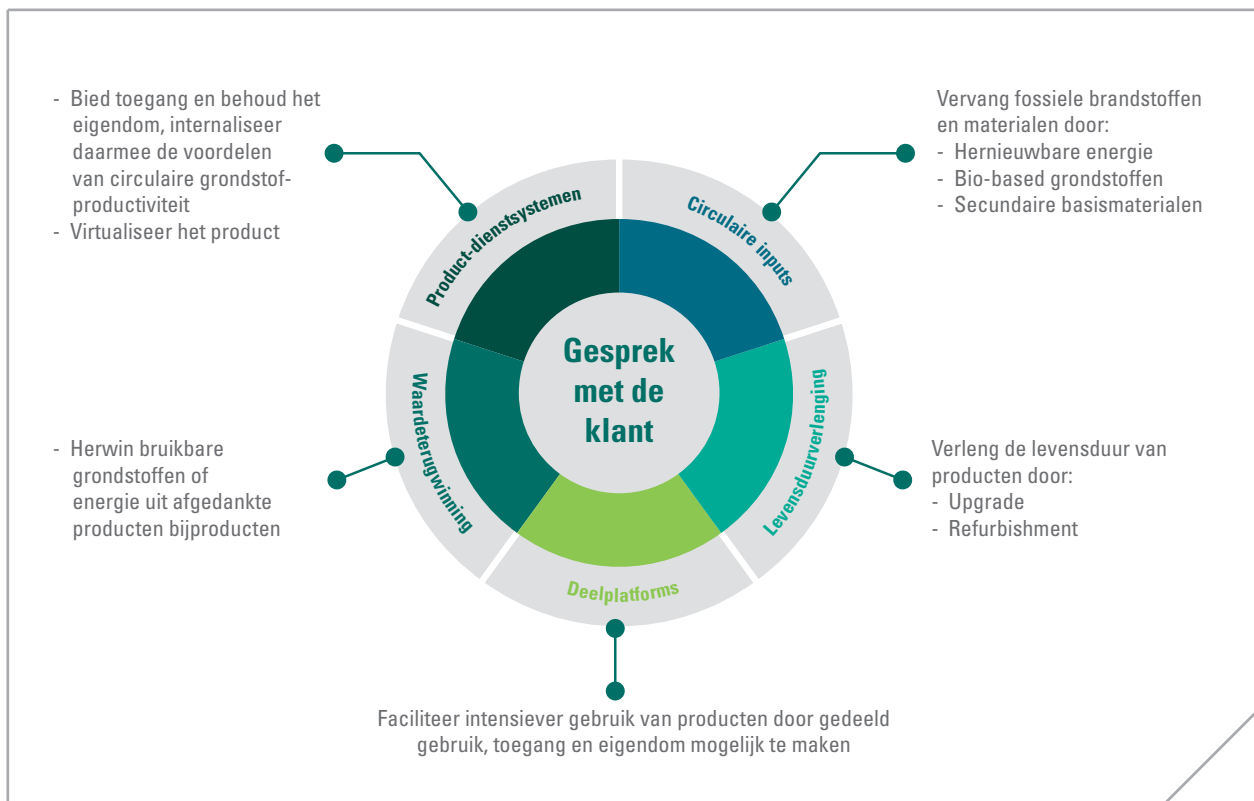
Samengevat: circulair ondernemen biedt meerdere kansen voor de groothandel. Hoog tijd dus om in te zoomen op circulaire businessmodellen. En om te zien hoe ze van toepassing zijn op de groothandel.



Vijf circulaire businessmodellen volgens ABN AMRO

In hoofdstuk 1 gaven we al aan dat de groothandel zich door meerdere trends en ontwikkelingen moet blijven ontwikkelen om zijn toegevoegde waarde te behouden. Circulariteit biedt daarbij kansen. In hoofdstuk 2 toonden we aan dat de groothandel aan de ene kant bij kan dragen aan de circulaire economie door het assortiment duurzamer te maken. Aan de andere kant kan de groothandel van deze trend profiteren door zich als ketenregisseur voor zijn leveranciers en afnemers in de diverse sectoren te onderscheiden. Vraag en aanbod matchen blijft namelijk een cruciale rol.

Figuur 2: Vijf circulaire businessmodellen



Bronnen: *Bewerking van Ellen MacArthur Foundation (2015)*
Waste to Wealth - The Circular Economy Advantage (Peter Lacy & Jakob Rutqvist – Palgrave Macmillan Ltd, 2015)

ABN AMRO onderscheidt vijf circulaire businessmodellen waarmee bedrijven daadwerkelijk een financieel duurzaam model voor de toekomst hebben.



1. Circulaire inputs: op naar volledige recycling

Hierbij wordt het industriële productieproces dusdanig aangepast dat fossiele brandstof wordt vervangen door duurzame energie en hoogwaardig hergebruik van materialen mogelijk is. In een circulair productieproces worden producten zo ontworpen en geproduceerd dat ze makkelijker zijn te onderhouden, doordat de onderdelen modules zijn. Daarnaast kan de levensduur van het product worden verlengd, en daarmee de waarde ervan. Zo nodig is uiteindelijk volledige recycling mogelijk. Dit proces wordt ook wel 'design-for-disassembly' genoemd.

Rexel: distributie van grondstoffen uit gesloopte gebouwen



Als eerste groothandel in elektrotechnische materialen zal Rexel producten kunnen leveren die door 'Urban Mining' zijn verkregen. Denk hierbij aan waardevolle, herwonnen materialen en metalen. Het bedrijf New Horizon oogst deze materialen uit gebouwen, waarna Rexel ze via zijn distributienetwerk levert. Bestemming: renovatie-, transformatie- en nieuwbouwprojecten.

De markt reageert positief op de introductie van de zogenoemde 'hybride leveringen' door Rexel (en andere partners van New Horizon). En hybride betekent in dit geval: een mix van nieuwe producten en beschikbare herbruikbare materialen die gezamenlijk wordt geleverd aan de installatiebedrijven en opdrachtgevers.

De inzet van circulaire en herbruikbare producten wordt op deze manier laagdrempelig aangeboden. De samenwerking brengt een uitgebreide belofte in de praktijk: 'Het is niet duurder, het duurt niet langer, het is veel leuker en bovendien duurzamer en circulaireider'. Dit soort initiatieven is volgens ABN AMRO ook interessant voor de particuliere markt. Immers, wat zou het bezwaar zijn voor een bouwmarkt om circulaire materialen en producten voor een gunstige prijs aan te bieden?

2. Levensduurverlenging: 'oud' wordt het nieuwe nieuw

Door beter onderhoud, reparatie en hergebruik kan de levensduur van producten worden gerekt. 'Nieuw' is hierdoor niet – of minder – nodig. Het fenomeen 'refurbishment' (gebruikte producten updaten en renoveren) raakt dan steeds meer ingeburgerd. Zo is Leapp is een bekende retailer die refurbished Apple producten verkoopt. MyCom en Swoop doen hetzelfde met gebruikte elektronica.

Het Internet of Things gaat een grote rol spelen in de trend van verlengde levensduur. Apparaten geven straks namelijk zelf aan wanneer en waarvoor ze onderhoud of een reparatie nodig hebben. Ook in de mode rukt tweedehands op. Naast verkoopplatform Marktplaats maakt bijvoorbeeld United Wardrobe met zijn veilingsite voor consumenten (c2c) de verkoop van gebruikte kleding mogelijk.

Door slim op deze trend in te spelen, liggen hier kansen voor de groothandel. Deze kan gebruikte producten bijvoorbeeld innemen en ze weer geschikt maken voor verkoop, eventueel door middel van refurbishing. Het principe 'design for the next use, not for the end of life' gaat hier dus duidelijk op.

3. Deelplatforms: slim uitlenen of verhuren

Om producten intensiever en efficiënter te gebruiken, kunnen ze met anderen worden gedeeld: zowel betaald als onbetaald. Het gratis c2c-leenplatform Peerby heeft inmiddels ook Peerby GO, waarbij de lener voor het gebruik van spullen betaalt. In de automotive zie je initiatieven als SnappCar en MyWheels waar privéauto's – tegen betaling – kortstondig kunnen worden gedeeld. En via het platform Lena Online huur je op abonnementsbasis kleding, die je dus niet weggooit. Al dit soort platforms verlagen het grondstoffengebruik en delen daarnaast dezelfde commerciële voordelen:

- » gemak
- » relatief lage (maandelijkse) kosten
- » zekerheid van productgebruik
- » flexibiliteit voor de consument





Ook deelplatforms bieden de groothandel kansen. Denk aan doe-het-zelfproducten die je via platforms kunt aanbieden. Bestaande verhuurbedrijven doen dit al, zowel aan particulieren als zakelijke klanten. Bouwmarkten springen hierop in door bouwgereedschap en apparaten via hun eigen dienst te verhuren. In z'n totaliteit remt dit uiteindelijk wel de collectieve verkopen van retailers en groothandelaren; er worden immers minder nieuwe spullen verkocht. Dit gegeven vraagt dan ook om een business-transformatie: van een traditionele focus op verkoop naar een model dat zich meer op verhuur richt.

4. Waardeterugwinning: recycling als laatste optie

Pas wanneer producten (of componenten hiervan) al hun gebruikswaarde hebben verloren, komt recycling in beeld. Bedenk wel dat recycling onderaan in de circulaire pikorde staat. En dan nog is het streven streng: volledige grondstofrecycling door terugwinning van hoogwaardige materialen. Nog beter is het om grondstofgebruik sterk te reduceren of sommige grondstoffen volledig uit te faseren.

De termen 'circulaire economie' en 'recycling' worden nog wel eens door elkaar gebruikt. Ten onrechte, want een belangrijk verschil is dat je in een circulair systeem steeds kiest voor de meest hoogwaardige optie:

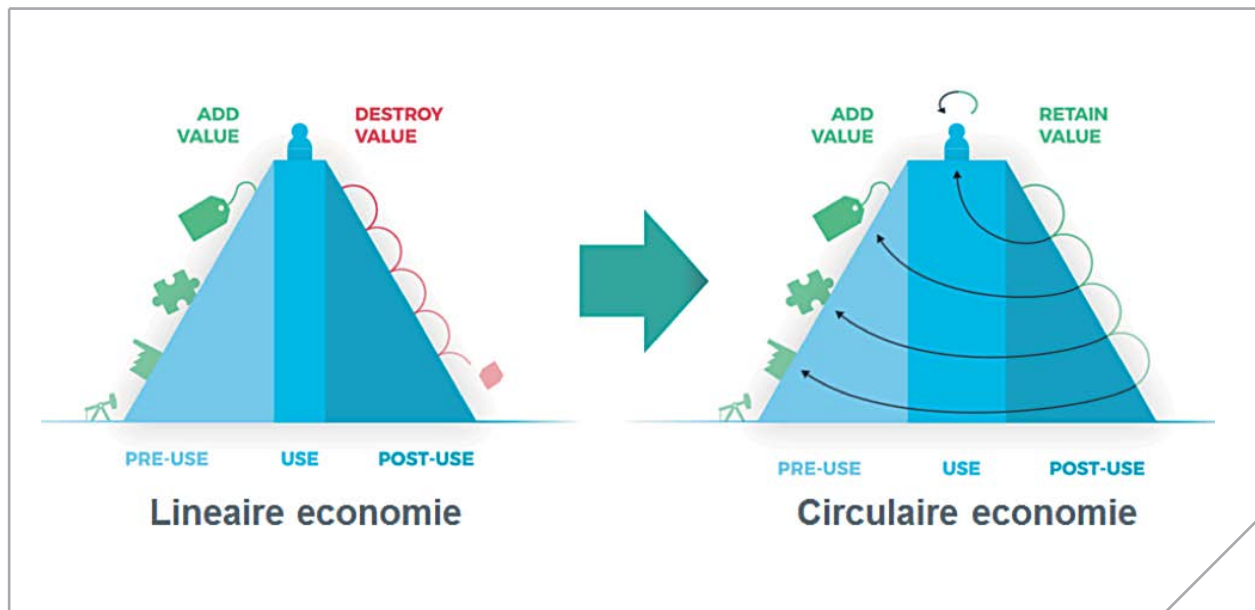
I.	Refuse	gebruik van grondstoffen voorkomen
II.	Reduce	grondstoffen/eenheid verminderen
III.	Renew	een product herontwerpen (design-for-disassembly)
IV.	Re-use	een product hergebruiken
V.	Repair	onderhoud en reparatie
VI.	Refurbish	een product opknappen
VII.	Remanufacture	van een tweedehands een nieuw product maken
VIII.	Re-purpose	een product hergebruiken en een nieuwe bestemming geven
IX.	Recycle	materialen verwerken en hergebruiken
X.	Recover	energie terugwinnen uit materialen

Bron: Prof. dr. Jacqueline Cramer

In de groothandel zien we inmiddels meer initiatieven op het gebied van hergebruik van verpakkingsmaterialen. Daarnaast bieden veel groothandelaren kwalitatief goede bedrijfskleding van gerecyclede materialen aan. Zowel fabrikant als groothandel is daarbij minder afhankelijk van de grondstoffentoevoer. Uiteindelijk moet dit ook de prijs voor de afnemer verlagen.



Figuur 3: The Value Hill: zo hoog mogelijk, zoveel mogelijk waarde behouden



Bron: Circle Economy, Sustainable Finance Lab (2016)

Ook grote merken recyclen

Retailer Kings of Indigo laat partners spijkerbroeken produceren van gerecyclede materialen. En fashion-giganten als Adidas, Nike en G-Star maken producten van gerecycled oceaanplastic. Afval is dan geen verlies meer, maar heeft juist een dubbele opbrengst: lagere grondstofkosten en een positieve milieubijdrage. C&A is wereldwijd een van de grootste verkopers van duurzaam biologisch katoen. Juni 2017 brengt het bedrijf T-shirts op de markt met het keurmerk 'Cradle to Cradle Certified Gold'. De 100 procent biologisch katoenen shirts zijn volledig recyclebaar of geschikt voor hergebruik.

Wiltec maakt werk van oude werkkleding

WILTEC

Als specialist in onder meer beroepskleding, persoonlijke beschermingsmiddelen en facilitaire producten werkt groothandel Wiltec hard aan een hogere toegevoegde waarde in de keten. Hiervoor maken ze van circulariteit hun core business.

Wiltec heeft een uitgebreid assortiment duurzame kantoortartikelen. Daarnaast hebben ze hard gewerkt aan een circulaire bedrijfskledinglijn, samen met hun partners Dutch Awearness, Uniform Brands, Heigo, HAVEP en Tricorp Workwear. In deze constructie bundelen alle partijen hun krachten onder de naam 'The Dutch Circular Workwear Association', met als doel om de verkoop van duurzame beroepskleding te stimuleren. Het collectief maakt van oude kleding weer nieuwe kleding en realiseert daarbij voldoende volume om werkkleding meermaals te kunnen recyclen.

Zodra een klant de kleding niet meer nodig heeft, zorgt Wiltec dat deze bij de fabrikant terugkomt. Die verwerkt het oude materiaal in nieuwe stoffen, maakt er weer werkkleding van en Wiltec biedt dit vervolgens aan zijn klanten aan. Dit proces kan acht tot tien keer worden herhaald, zonder kwaliteitsverlies. Daarna is de stof niet meer hoogwaardig in te zetten en wordt het ingezamelde materiaal gebruikt om bijvoorbeeld park- en tuinbanken te bekleden. Zo eindigt het niet als afval.

5. Product-dienstsystemen: producent blijft eigenaar, klant huurt of leest

In dit circulaire businessmodel worden producten als dienst aangeboden, in plaats van ze aan afnemers te verkopen. De producent of leverancier blijft eigenaar van het product en levert een totaalpakket, inclusief onderhoud. In de software-, koffie- en kopieerbranche is dit heel gebruikelijk.

Beddenfabrikant Auping leest tegenwoordig matrassen aan de vrijetijdssector, bijvoorbeeld aan vakantieparken. Sommige producenten verhuren witgoed en Bundles biedt gebruikers van wasmachines zelfs de mogelijkheid om per wasbeurt te betalen. In Duitsland voert Mediamarkt samen met fintech start-up Grover een pilot uit om producten te verhuren. Dezelfde trend zien we in Nederland bij dixons en Pro Warehouse; zij maken het mogelijk om elektronica voor een bepaalde periode te huren. Bij dixons is dat minimaal twee en maximaal zeven jaar.

In alle gevallen blijven de producenten en/of groothandelaren eigenaar van het product en genereren daarmee uiteindelijk hun eigen grondstoffen. Klanten betalen niet voor het bezit van dat product, maar voor het gebruik ervan – door het te leasen of via een abonnement. Hierdoor garandeert de aanbieder een constante en goede kwaliteit gedurende de hele looptijd van het artikel.

Product-dienstsystemen bieden de groothandelaar een gecombineerd voordeel. Door afnemers te ontzorgen en minder te helpen verspillen, bouwt hij een langetermijnrelatie met ze op. Zo'n relatie is veel stabiel en waardevoller dan wanneer je afhankelijk bent van losse verkopen. Bovendien ontstaan zo mogelijkheden voor bijplaatsingen, zoals een droger bij een wasmachine. Het traditionele verkoopsysteem zal dus ook op de schop moeten. Daarbij wordt het salesteam niet langer beoordeeld op het aantal verkochte producten, maar op basis van het aantal afgesloten leasecontracten.

Elbuco: levensduurverlenging door servicecontracten



Groothandel in elektrische apparatuur Elbuco biedt serviceovereenkomsten aan via verschillende (white-)labels. Hierdoor beschikken consumenten en zakelijke gebruikers altijd over de nieuwste goederen, zonder deze te bezitten. Het bedrijf doet dit onder meer voor elektrische fietsen, wit- en bruingoed.

De producten worden op locatie geïnstalleerd, onderhouden en bij onverhoopte problemen direct gerepareerd of omgeruild. Apparatuur wordt als 'full-service'-dienst bezorgd, geïnstalleerd en onderhouden. Eventuele eigen apparatuur aansluiten op de nieuwe producten is geen probleem.

Gebruikte producten hebben een aantrekkelijkere lease- of abonnementsprijs ten opzichte van nieuwe artikelen. Zo hou je als groothandel grip op grondstoffen en materialen, die vervolgens in de keten weer kunnen worden hergebruikt. De uitdaging hierbij is onder andere om de restwaarde en gegoedheid van de gebruiker juist in te schatten. De financiële slagkracht van de gebruiker zegt nog niets over de staat van het product na de uitleenperiode.



Vijf stappen richting een circulaire groothandel

Businesskansen in een circulaire economie

Overstappen op een volledig circulaire productie van onder meer kleding, elektronica, meubilair en doe-het-zelfproducten is een logische stap op weg naar een duurzamere retail. We willen immers toekomstige grondstofschaarste voorkomen en overconsumptie tegengaan. De enige manier om dat te bereiken, is door anders te kijken naar het productie- en gebruiksproces. En via een transitie naar een van vijf circulaire businessmodellen (zie hoofdstuk 3). Voor de groothandelaar ligt hier een belangrijke ketenrol, waarin hij waarde kan toevoegen voor zijn leveranciers en afnemers.

Circulair wordt randvoorwaarde

Wat een circulaire economie zo interessant maakt, is dat het niet alleen een duurzaam ondernemersmodel is. Ook vanuit een economisch perspectief gezien, kan dit model in de toekomst voor continuïteit zorgen. ABN AMRO verwacht dat door toenemende overheidsbemoeienis en veranderend consumentengedrag circulaire ketenprocessen binnenkort een voorwaarde zullen zijn.

Regierol ligt voor het grijpen

In hoofdstuk 3 las u dat afval geen overslag- of vervoerskosten met zich mee hoeft te brengen, maar juist waarde in de keten op kan leveren. Ook gaven we aan dat de focus van de groothandel meer op kwaliteit en service moet komen te liggen, in plaats van puur op kwantiteit. Langdurige klantbinding, productinnovaties en nieuwe vormen van dienstverlening zijn daarbij belangrijk. Deze bieden de groothandelaar kansen om zijn regisseursrol weer op te pakken, onder andere in logistiek opzicht.



Welke circulaire stappen kan de groothandel zetten?

Maar hoe stap je als groothandelaar over van een lineair naar een circulair model? En hoe blijf je op termijn onderscheidend en relevant in de keten? ABN AMRO en MVO Nederland geven hiervoor vijf concrete stappen.

1. Inventariseer in je productenpallet

Zoek uit welke producten in het assortiment zijn om te zetten naar een van de vijf circulaire businessmodellen uit hoofdstuk 3. Denk hierbij klein: met concrete pasjes kom je sneller vooruit dan door lang na te denken over grote stappen.

2. Praat met je stakeholders, onderzoek de markt

Inventariseer de circulaire behoeften bij afnemers. Treed op als ketenregisseur en stem hun vraag af met productleveranciers. Onderzoek daarbij welke aanpassingen kansrijk zijn. Wanneer je grote afnemers achter je weet te scharen, is de impact in de keten groter – en daarmee de kans op sneller succes. Beseft dat een groeiend aantal retailers manieren zoekt om maatschappelijk bij te kunnen dragen. Consumenten identificeren zich steeds meer met producten die een positieve impact hebben.

3. Maak een strategische roadmap

Kies je meest kansrijke businessmodel(len) en bepaal wat je op korte én lange termijn wilt bereiken. Wil je leren? Weet je zo goed als zeker dat circulariteit een basisvoorwaarde gaat worden? Focus in ieder geval op wat past bij je bedrijf en 'stick to your plan'. Zet eerst één product circulair in de markt en leer van dit proces. Betrek je ketenpartners hierin en probeer de keten opnieuw in te richten, circulair uiteraard. De verwachte besparingen die dit op moeten leveren, vormen weer input en middelen voor volgende innovaties. Formuleer KPI's en monitor deze, zodat vorderingen meetbaar zijn. Een transitie als deze heeft tijd en schaal nodig, dus je kunt niet te snel op financieel resultaat sturen. Voorwaarde is wel dat er met het businessmodel op termijn geld valt te verdienen².

4. Communiceer met afnemers, creëer betrokkenheid

Welke boodschap wil je uitstralen met je producten of diensten? Als duurzaamheid en circulariteit op termijn de norm worden, zullen beide zich op een andere manier moeten onderscheiden. Neem de duurzame gerecyclede spijkerbroeken van Mud Jeans of die van Kings of Indigo (zie pagina 11). Behalve dat deze jeans circulair zijn, hebben ze ook een onderscheidend stoer imago. Belangrijk, want de consument is nog geen 'gamechanger' en moet een circulair product ook gewoon 'cool' gaan vinden. Help afnemers hierbij. Bijvoorbeeld door mee te denken over een zingevende boodschap, die past bij het product.

5. Benut de kracht van leiderschap

Wil je circulaire progressie maken, dan is overtuiging binnen het bedrijf het allerbelangrijkste. En die moet van de leiders komen. Zij moeten het geloof uitdragen dat circulariteit een basisvoorwaarde voor business wordt, en kansen biedt om onderscheidend vermogen te bieden in de keten. Kortom: 'wij gaan dit doen!'. Naast de kracht die hiervan uitgaat, vraagt dit om een sterke visie en duidelijk circulair beleid. Benoem voor de uitvoer hiervan iemand binnen het bedrijf die verantwoordelijk wordt voor het thema. Een Chief Sustainability Officer bijvoorbeeld. Maar hoe je 'm ook noemt, hij of zij moet mandaat krijgen en circulariteit praktisch en helder vertalen op de werkvloer. Uiteindelijk moet circulariteit zijn geïntegreerd in het takenpakket van alle bedrijfsafdelingen. Vergeet daarbij vooral niet om circulaire successen te vieren, zowel in je organisatie als binnen de keten.

“Inmiddels snapt iedereen wel dat duurzaam ondernemen de toekomst heeft. Maar het werkt alleen voor organisaties die er echt in geloven.”

Bart Zegers, directeur Wiltec B.V.

Wat doet ABN AMRO op circulair gebied?

ABN AMRO wil de omschakeling naar een circulaire economie versnellen. Op vier manieren:

1. Funding verkennen

We onderzoeken de financieringsbehoeften, -kansen en -risico's van circulaire bedrijfsmodellen. Door actief met onze klanten in gesprek te gaan, maken we realistische (risico-)analyses en leren daarvan.

2. Kennis delen

We delen wat we weten. Via publicaties, rondetafelsessies en individuele bedrijfsadviezen.

3. Financieren

We verstrekken leningen voor circulaire bedrijfsactiviteiten. Waar dat niet met bestaande producten en diensten kan, zoeken we met onze klanten naar alternatieven. Vanuit onze sectorbenadering willen we hierin 'actionleader' zijn.

Financiering van circulaire verdienmodellen

Andere waarde, andere spelregels

Een circulaire economie geeft het begrip waarde een andere betekenis. Dit heeft zijn weerslag op de financiering van een circulair bedrijfsmodel. Zo is het bij vier van de vijf circulaire businessmodellen (zie hoofdstuk 3) van belang dat de bank een standpunt inneemt ten aanzien van de 'restwaarde' van het product. Maar ook de accountant zal soms anders (lees: minder snel) moeten afschrijven. Zo zal de financier in geval van lease juist willen werken zonder koopoptie. En bij product-dienstsystemen zal de looptijd van de financiering langer zijn doordat de aanbieder huurstromen ontvangt, in plaats van de verkoopprijs in één keer.

Nieuwe financiële uitdagingen én kansen

Circulaire bedrijfsmodellen hebben te maken met verschillende financiële uitdagingen. Zo hebben we te maken met een veranderende kasstroom, meer behoefte aan werkkapitaal vooraf en een mismatch met het huidige financiële besluitvormingsproces. De verschillende circulaire bedrijfsmodellen, vragen – in vergelijking met traditionele verdienmodellen – om een andere manier van financieren. Zo kan het zijn dat er comfort gezocht wordt bij factoren, zoals een contract waaruit een zekere kasstroom voortvloeit en we dus genoeg nemen met een minder kredietwaardige afnemer. Of dat er een speciale BV wordt opgericht met verschillende aandeelhouders evenals bij projectfinanciering. Daar staat tegenover dat meerdere gebruikscycli potentieel tot meer winst leiden. Of, anders gezegd: tot meer terugbetaalcapaciteit.

Kernvragen: 'van wie is iets?', en 'wat is het waard?'

Financiering in het huidige systeem is grofweg gebaseerd op drie pijlers:

1. Financiële performance
2. Verpanding van onderliggende objecten
3. Contractuele afspraken

Financiering van circulaire verdienmodellen (vervolg)

Naar verwachting zal met name de tweede pijler voor uitdagingen zorgen in de verschuiving naar een circulaire economie. Het antwoord op vragen als 'Wie is eigenaar van dit product?' en 'Wat is het nu en straks waard?' wordt dan ook steeds ingewikkelder. Hierdoor wordt inzicht krijgen in de twee overige pijlers (financiële performance en contractuele afspraken) nog belangrijker. Het is dus goed om extra aandacht te besteden aan de financiële performance van alle belangrijke ketenspelers. Of aanvullende afspraken contractueel vast te leggen, zodat iedereen in uiteenlopende situaties met elkaar in gesprek blijft.

Hein Brekelmans

Hoofd Sustainable Finance Desk ABN AMRO

4. Practice what you preach

We stimuleren de ontwikkeling van circulaire productie. Onder andere door in ons eigen inkoopbeleid rekening te houden met hergebruik en de aanschaf van circulaire producten. Via – onder meer – de bouw van ons circulaire paviljoen promoten en bevorderen we circulariteit, en leren we zelf ook.

ABN AMRO: een circulaire partner

In deze publicatie verkennen we voor het eerst de nieuwe circulaire wereld vanuit het perspectief van de groothandel. Ons doel: het begrip van een circulaire economie vergroten. We staan namelijk pas aan het begin van een ingrijpende, cruciale omschakeling. Onze planeet schreeuwt om een circulaire transitie, en de weg ernaartoe is niet makkelijk. Tijdens deze zoektocht biedt ABN AMRO graag haar partnership aan. Samen met partners als MVO Nederland kijken we graag naar uw kansen in de keten en naar de mogelijkheden om de impact op uw bedrijf, de maatschappij en ons milieu te verbeteren.



Bronnen

[Vijf verdienmodellen voor een duurzame groothandel](#) – MVO Nederland (download)

[Groothandelaar Wiltec kiest voor circulair verdienmodel](#) – MVO Nederland (26 april 2017)

[Wat is de circulaire economie?](#) – MVO Nederland (13 april 2016)

[De circulaire economie: achtergronden, ontwikkelingen en de zoektocht naar aansluitende businessmodellen](#) [pdf]
– prof. dr. Jan Jonker, drs. Hans Stegeman, dr. ing. Niels Faber (december 2016)

[Circulair ben je als bedrijf niet zomaar](#) – Trouw (15 mei 2017)

[Geen topprestatie zonder topgroothandel](#) [pdf] – DBSC Consultancy (september 2011)

[Kwartaalmonitor Groothandel, eerste kwartaal 2017](#) – CBS (8 juni 2017)

[C&A lanceert 'cradle to cradle' collectie](#) – RetailDetail (19 april 2017)

[De duurzame denimdream van Kings of Indigo](#) – RetailWatching (10 april 2017)

[United Wardrobe binnen 2 jaar in heel Europa](#) – RetailNews.nl (21 maart 2017)

[H&M is gewaarschuwd: United Wardrobe komt eraan](#) – RetailTrends.nl (21 maart 2017)

[De kleren van Dutch Awearness zijn gemaakt van textiel dat je haast oneindig kan hergebruiken](#) –
Mondiaal Nieuws (2 mei 2017)



Colofon

Dit is een uitgave van ABN AMRO in samenwerking met MVO Nederland.

Auteurs

Henk Hofstede, ABN AMRO sectorbanker Retail
Hanneke van der Heijden, MVO Nederland

Commercieel contact

Henk Hofstede, Sector Banker Retail
Mobiele nummer: 06 - 53 25 83 24
E-mail: henk.hofstede@nl.abnamro.com

Eindredactie

Tekstwerf

Opmaak

Kollerie Reklame-advies & Promoties

Foto's

Shutterstock

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd.

©ABN AMRO, juni 2017

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijke toestemming is verkregen van ABN AMRO. Teksten zijn afgesloten op 8 juni 2017.





abnamro.nl

