



Foto: Van Beek

Strategieën voor duurzaamheid in de toeleveringsketen

Maatschappelijke druk - mits die voldoende wordt opgevoerd - verklaart 'dat' er iets moet gebeuren. Maar wanneer en hoe worden veranderingen doorgevoerd? Onderzoek in de toeleveringsketen van de kledingsector licht een tipje van de sluier op over 'wat' een bedrijf daadwerkelijk zal doen.

Hoe komt het dat de strategieën voor duurzaamheid van bedrijven sterk verschillen, zelfs in dezelfde sector en onder dezelfde maatschappelijke druk? Naar het antwoord op deze vraag wordt gezocht in het kader van een promotieonderzoek vanuit het lectoraat Duurzame Leefomgeving bij Saxion Hogescholen in samenwerking met de Universiteit Twente (CSTM). Gekozen is om voor het praktijkgedeelte van het onderzoek de kledingsector als voorbeeld te gebruiken.

Theoretisch model

Een uitgebreid literatuuronderzoek maakte duidelijk dat modellen die duurzaamheidsstrategieën van bedrijven proberen te verklaren vaak de nadruk leggen op externe druk. Maar in de praktijk blijkt dat niet zo eenduidig te zijn. Bedrijven met een vergelijkbare macht en positie blijken toch verschillende strategieën te ontwikkelen. In een nieuw ontwikkeld model zijn daarom interne innovatiekenmerken van een bedrijf toegevoegd. Vervolgens is de hypothese

geformuleerd dat deze kenmerken, in aanvulling op de bekende factoren, het geconstateerde verschil in strategie beter verklaren. Ook werd geconcludeerd dat ketens in feite niet bestaan, maar dat het complexe industriële netwerken betreft. Ketens suggereren een eenduidige lineaire relatie tussen de verschillende actoren, terwijl het in de praktijk ingewikkelde relaties zijn met veel wisselingen.

Dynamiek

De volgende onderzoeksstap richtte zich op het in beeld brengen van de dynamiek in industriële netwerken. Dat is gedaan vanuit het perspectief van een bedrijf dat in het netwerk een belangrijke strategische positie inneemt. Juist een dergelijk bedrijf kan veel invloed uitoefenen op de processen. Hiertoe is een onderzoek uitgevoerd onder een honderdtal mode- en kledingbedrijven in Nederland, allen koplopers met betrekking tot aandacht voor duurzaamheid in

Harrie van Bommel is hoofddocent/onderzoeker Duurzaam Internationaal Ondernemen bij Saxion, parttime promovendus bij de Universiteit Twente en lid van de VVM-sectie Duurzaam Ondernemen.

de sector. De respondenten bleken veelal te behoren tot het midden- en kleinbedrijf, maakten vrijwel allemaal (85%) zelf de ontwerpen en besteden vaak (75%) de productie uit aan veelal lagelonenlanden. De respondenten bleken allemaal een middelhoge tot hoge innovatiekracht te bezitten. Ook waren zij goed op de hoogte van de geselecteerde milieu- en sociale activiteiten en de (voorgenomen) deelname hieraan bleek gemiddeld tot hoog.

De resultaten van de analyse laten een significante relatie zien tussen de scores op de innovatiekenmerken en de bekendheid met en de (voorgenomen) deelname aan de sociale activiteiten. Hiermee wordt de hypothese ondersteund dat de innovatiekracht van een bedrijf mede bepaalt 'welke' strategie wordt gekozen voor sociale aspecten in de keten. Voor de milieuactiviteiten bleek deze relatie niet significant te zijn. Voor de product- en materiaalgerelateerde milieuactiviteiten werd totaal geen relatie gevonden en voor de twee organisatiegerelateerde milieuactiviteiten (ISO14001 en Recycling) een zwakke maar geen significante relatie. Verder laten de eerste resultaten van verdiepende casestudy's zien dat de besluitvorming over sociale activiteiten zich vaak afspeelt op een meer strategisch niveau en bovendien sterk wordt beïnvloed door de vraag of het bedrijf zich kwetsbaar durft op te stellen. Daarmee wordt ook de significante relatie met de innovatiekracht verklaard. Voor de milieuactiviteiten lijkt de besluitvorming veel pragmatischer te verlopen en meer vanuit een technische, operationele, invalshoek te worden beïnvloed. Een ander onderzoek - zie kader - maakt duidelijk dat het van belang is om al in de ontwerpfase aandacht te besteden aan de mogelijkheden tot recycling.

Innovatiekracht verhogen

Het onderzoek maakt duidelijk dat bedrijven geen integrale duurzaamheidsstrategie ontwikkelen, maar dit per duurzaamheidsthema doen. Daardoor kunnen deze

strategieën zeer divers zijn. Ook blijkt dat - naast de externe druk en de macht van het bedrijf - de aanwezige innovatiekracht in het bedrijf mede de strategiekeuze bepaalt. Aanbevolen wordt daarom om bij het verduurzamen van ketens niet alleen de externe druk te verhogen, maar vooral tijd en aandacht te besteden aan het verhogen

van de innovatiekracht van bedrijven met een strategische positie in de keten.

Harrie van Bommel

'Besluitvorming over sociale activiteiten in de keten verschilt van die over milieu-activiteiten'

Recyclen begint in ontwerpfase

Recent zijn de innovaties in de textiel/katoenrecycling onderzocht. Geen dag te vroeg. De milieudruk van de productieketen - water, bestrijdingsmiddelen, kunstmest en ruimte - is namelijk hoog.

Katoen wordt nog nauwelijks gerecycled. Ingezamelde katoenen kleding wordt hergebruikt, gedowncycled tot bijvoorbeeld poetsdoeken en isolatiemateriaal of verbrand. Conventioneel katoen vervangen door biologisch geproduceerd katoen gaat het probleem niet oplossen.

In een recent onderzoeksproject¹ zijn de mogelijkheden tot recycling in beeld gebracht voor jeans, een duidelijk herkenbaar consumentenproduct dat ook jongeren aanspreekt. Al gauw bleek 'design for recycling' bij dit product absoluut niet gangbaar te zijn. Experimenten met recycling toonden vervolgens aan dat veel praktische problemen voorkomen kunnen worden door andere keuzes in de ontwerpfase. Het betreft met name problemen met de ritsen, knopen, labels, naden etc. bij het verzevelen.

Vervolgens zijn door twintig studenten nieuwe ontwerpen ontwikkeld voor beter te recyclen jeans. Oplossingen werden gevonden voor bijvoorbeeld een alternatieve sluiting (geen metalen maar textiele knopen, geen metalen rits, een herbruikbare manchetknop), een ander type label (geen leer maar katoen), informatie printen op de binnenkant van de zak (waardoor geen aparte informatie labels meer nodig zijn) en alternatieve verbindingsmethoden (zoals lijmen in plaats van naaien). De technische oplossingen zijn verwerkt in een prototype gemaakt op basis van denim met een groot percentage gerecyclede katoenen vezels. Aanvullend is een fantastisch marketingconcept bedacht voor de te recyclen jeans: 'I had a life', waarbij in de marketing benadrukt wordt dat de broek een eerder leven heeft gehad. Het project heeft laten zien dat toepassing van 'design for recycling'-principes mogelijkheden biedt. Een verder uitgewerkt prototype won bijvoorbeeld het project de German Lifestyle Award in de Kategorie Design-Nachwuchse voor jong talent. Samenwerking tussen de technische en de creatieve disciplines is essentieel gebleken. Het cyclisch denken zal dan ook in de kledingindustrie gemeengoed moeten worden om recycling in de praktijk gemeengoed te laten worden. Aandacht is nog wel nodig voor de ontwikkeling van de spin-, weef- en breitechnologie op basis van gerecycled materiaal, evenals voor nieuwe verdienmodellen om kleding in een circulaire economie te brengen.



Foto: Lisette Ros

¹ Het project, een initiatief van de NVRD (Koninklijke Vereniging voor Afval- en Reinigingsmanagement), is uitgevoerd door onderzoekers en studenten van de opleiding Technische Commerciële Textielkunde van Hogeschool Saxion in Enschede en de Fashion Masters van ARTE2 in Arnhem.