

Samenvatting eindverslag project “Duurzaam in de Retail”

Maart 2009

1. Aanleiding

Voor overleving van een *full service* formule, zoals Super de Boer (SdB) in het huidige krachtenveld is, is een duidelijke identiteit nodig. Laurus wilde met de winkelformule SdB Nederlands koploper Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) worden. Laurus ontplooit daarvoor een groot aantal activiteiten binnen het kader van Economie Light. Economie Light is een samenwerking met Stichting Natuur en Milieu (N&M) en Novib (zie samenwerkingsovereenkomst in de bijlage en www.Laurus.nl). De keuze voor deze richting vloeit voort uit de huidige herpositionering van SdB. Ook andere winkelformules zitten niet stil. Zo proberen ook Jumbo en Plus zich in toenemende mate te profileren op duurzaamheidsthema's.

Begin 2006 is een voorstel geformuleerd waardoor een consortium van kennisinstellingen onder leiding van het LEI/ WUR het Economie Light proces konden helpen ondersteunen. Dit consortium bestond uit Blonk Milieu Advies (BMA), LEI/ WUR, Erasmus Food Management Institute (EFMI), en de Business Society Management leerstoel RSM. Dit project is “Duurzaam in de Retail” genoemd. Duurzaam in de Retail betrof een projectmatige samenwerking die gericht was op het ondersteunen van de verduurzamingsstrategie van het supermarkt assortiment, de supermarktstrategie en het bedrijfsmodel van Laurus en SdB. Deze strategie diende uiteindelijk te leiden tot een versterking van de MVO identiteit van Laurus en SdB.

2. Doelstelling

Het algemene doel van dit TransForum project was om een MVO strategie en een business model voor Laurus en SdB te ontwikkelen en de ervaringen van dit transitietraject te evalueren en te veralgemeniseren voor toepassing in andere ketens. Kernvragen daarbij waren:

- ✓ Wanneer is een retailformule duurzaam in de perceptie van zijn klanten en andere stakeholders?
- ✓ Hoe ziet het transitieproces om tot een duurzame retailformule te komen eruit, welke aanpak is gevolgd en wat zijn de belangrijkste leerervaringen geweest?

Om dit doel te realiseren is het TransForum project zoveel mogelijk geïntegreerd in de Economie Light samenwerking.

3. Project aanpak

In het project zijn vier stromen van activiteiten te onderscheiden (zie figuur 1):

1. Stroom 1: Innovatietrajecten met leveranciers, binnen dit traject is een innovatieagenda opgesteld die was gericht richt op:

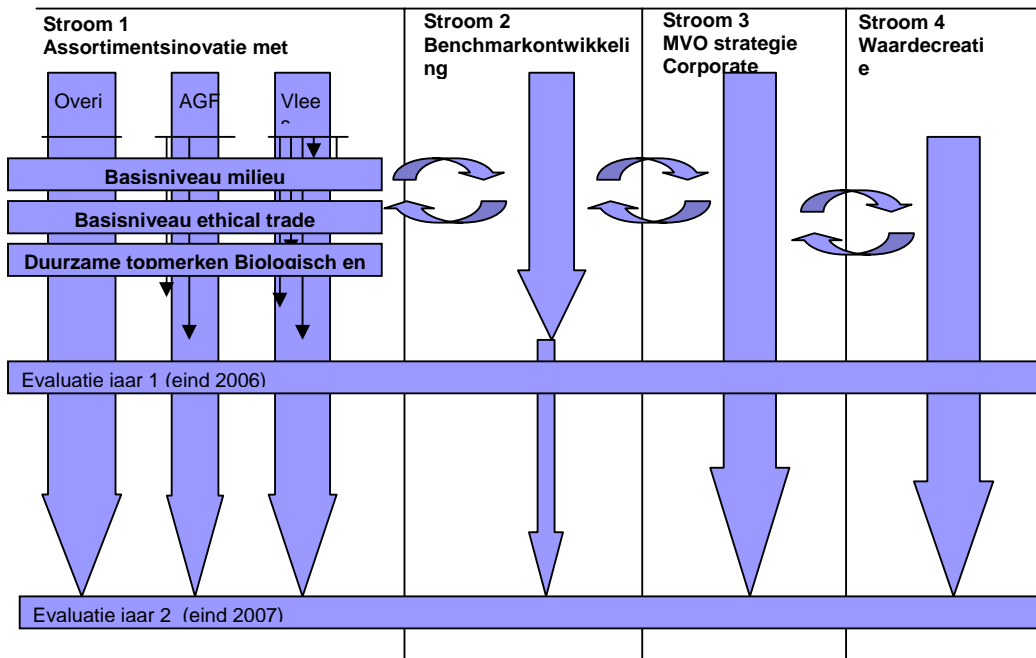
- ✓ AGF Nederlands
- ✓ Vlees en vis
- ✓ Ethical trade
- ✓ Fair trade en Biologisch topsegment

2. Stroom 2: Ontwikkeling van een concernspecifieke duurzaamheidsbenchmark;

3. Stroom 3: Ontwikkeling van een MVO-business model voor Super de Boer;

4. Stroom 4: Branding van duurzaamheid (assortiments- en merkontwikkeling) voor formule SdB vanuit een vraaggestuurde benadering.

Figuur 1 Einddoelen en stromen van activiteiten binnen het Economie Light project Laurus.



Voor stroom 1 tot en met 4 zijn in samenwerking met SdB en de maatschappelijke organisaties projecten gedefinieerd. De deelprojecten en de voortgang zijn in het najaar van 2006 aan het management van SdB en de vertegenwoordigers van de maatschappelijke organisaties gepresenteerd, waarna met hun goedkeuren gestart is of een vervolg is gegeven aan de activiteiten. Stroom 5 kende zijn eigen dynamiek omdat dit onderdeel vooral gericht was op de monitoring en evaluatie van het geambieerde transitieproces. Voor deze evaluatie is na onderling overleg met Agro-Transforum gekozen voor de learning history methode.

De aanpak van de activiteiten binnen stroom 1-4 bestond uit het vaststellen van de onderzoeksvragen waar de coalitiepartijen van de Economie Light formule tegen aan liepen. Daaropvolgend is literatuuronderzoek uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de bestaande kennis over de onderzoeksvragen. De bevindingen uit deze onderzoeken zijn in verschillende workshops en bijeenkomsten teruggepresenteerd aan het management van SdB en de vertegenwoordigers van de maatschappelijke organisaties. In de oorspronkelijke planning was na deze bijeenkomsten een implementatie traject voorzien waardoor de bevindingen uit de literatuurstudie gebruikt konden worden om het functioneren van SdB op de verschillende deelonderwerpen scherp te krijgen, en op basis van die bevindingen aanbevelingen te doen voor aanpassingen in: de ketenorganisatie, ketenafspraken, het doorlichten van de duurzaamheidsstrategie op basis van een geconsensueerde indicatorenset, managementtaken en rollen, en de marketing- en communicatiestrategie.

In de loop van het project is de aanpak gewijzigd doordat in SdB in 2007 een grote reorganisatie plaatsvond. Hierdoor is een deel van de bij het project betrokken personeel uit de organisatie vertrokken, waardoor het projectteam minder makkelijk ideeën en ervaringen konden uitwisselen met SdB. Daarnaast was het hoger management drukdoende met het organiseren van het behoud van de onderneming, waardoor de projectdoelen tijdelijk naar de achtergrond verschoven. In onderlinge afstemming met het eerste aanspreekpunt bij SdB is toen besloten om gedurende de eerste helft van 2007 verder te gaan met het bij elkaar verzamelen van relevante

informatie voor de duurzaamheidsstrategie die binnen het project werd geambieerd, zonder daar frequent contact over te zoeken met SdB. Nadat het projectteam in de loop van het voorjaar een signaal van het management kreeg dat er weer ruimte en tijd was om naar de projectvoortgang te kijken, is er een workshop georganiseerd, waarin de stand van zaken van het project met de projectpartijen is gedeeld. Op basis van deze workshop zijn afspraken gemaakt om; stroom 1 verder te concentreren op de vis-en AGFsector en minder op vlees en etnische producten. Stroom 2 en 3 daar waar mogelijk te integreren zodat toegewerkt zou worden naar een set indicatoren op duurzaamheidsvraagstukken en op MVO bedrijfsmodellen. Binnen stroom 4 is een afspraak gemaakt om de inzichten uit het literatuuronderzoek te toetsen middels het uitvoeren van een focusgroeponderzoek. De kosten van het focusgroeponderzoek waren niet volledig meegenomen in het budget van het project, maar het management van SdB kon uiteindelijk overtuigd worden van het belang van dit onderzoek en heeft een deel van de kosten meegefinancierd.

4. Projectresultaten

4.1. Concrete resultaten per projectstroom

Zoals in figuur 1 reeds aangegeven, waren de activiteiten van het project in vier stromen te onderscheiden:

Stroom 1: duurzaamheidsactiviteiten in het gangbare assortiment

In het project proces werden de kenmerken voor duurzame ontwikkeling op een flexibele en dynamische wijze vorm gegeven waarbij rekening werd gehouden met marktfragen, maatschappelijke wensen en praktische haalbaarheid (voorheen werden duurzaamheidscriteria door externe partijen opgelegd). In dit transitieproces namen de partners nieuwe rollen aan. Zo kwamen de NGO's uit hun traditionele rol van waakhond en gingen zij een structurele samenwerking aan. Het bedrijf liet NGO's toe binnen hun strategische bedrijfsprocessen. De ketenbenadering was interactief, op ontwikkeling gericht. Laurus beperkte zich qua aanpak niet op voorhand uitsluitend tot het vergroten van het marktaandeel duurzaam topsegment (zoals fairtrade) maar wilde gangbare stromen verduurzamen. Hiervoor werden gesprekken gevoerd met toeleveranciers van AGF (The Greenery), Vlees en vis (Mayonna). Toeleveranciers werden geënthousiasmeerd en gevraagd om samen met NGOs en kennisinstellingen te werken aan verduurzaming van assortimenten.

Wat is wenselijk en wat is haalbaar met leveranciers? Projecten met bestaande leveranciers hadden voorrang vanwege het algemene beleid om met huidige toeleveranciers innovaties te ontwikkelen.

Een prioritering was wenselijk gezien het grote aantal onderwerpen en het enorme productassortiment van supermarkten. Binnen dit project zijn resultaten behaald op deelgebieden. Een groot succes bleek de introductie van de viswijzer en de daaraan gekoppelde benchmarking door Greenpeace en Stichting De Noordzee, WNF en MSC met supermarkten (De viswijzer is een 'schema' ontwikkeld door SDN en WNF! Greenpeace heeft zijn eigen methode en zet zich af tegen de viswijzer. MSC wordt als schema opgenomen in de viswijzer. SDN en MSC hebben wel een enorme bijdrage geleverd qua kennis bij de verduurzaming van ons assortiment aan visserijproducten). Supermarkten hebben nu een instrument in handen om hun assortiment door te lichten, doelen te stellen en vorderingen te communiceren. De toepassing van de viswijzer toont aan dat NGO's een belangrijke katalysator kunnen zijn voor innovatie, transparantie en benchmarking. Bepalend voor het succes is de simpele opzet van het instrument en de inzet door NGO's om dit instrument te gebruiken in hun strategie naar supermarkten toe. In feite is het een meetlat met

meerdere duurzaamheidsklassen van goed naar slecht die simpel naast een assortiment kan worden gelegd. Daarmee is het makkelijk hanteerbaar voor de supermarkt en gemakkelijk te begrijpen voor de consument.

In andere deelassortimenten hebben NGO's dit nog niet zo goed voor elkaar. Er is bijvoorbeeld nog geen vleeswijzer of groente- en fruitwijzer. Het is ook de vraag of dit op korte termijn lukt. Het vergt namelijk van NGO's dat er een zekere prioritering in duurzaamheidsthema's moet worden aangebracht. Gaat het bij vlees nu om dierenwelzijn of milieu en wat te doen wanneer welzijn en milieu tegenstrijdig scoren. Of wat te doen wanneer Biologisch deels goed voor het milieu scoort en deels niet. Wanneer de duurzaamheidsproblematiek minder eenduidig is, ontstaat er bij de NGO's een dilemma over de vraag of en hoe duurzaamheid geobjectiveerd moet worden. Hoe communiceer je dat de zuivel wel diervriendelijk geproduceerd wordt maar ook een hoge bijdrage geeft aan het versterkt broeikaseffect. Door deze moeilijker boodschap kan er een proces ontstaan waarbij het objectiveren van kennis niet meer wordt ondersteund vanuit NGO's. Vaak ontstaat er ook een versterkte focus op een of enkele duurzaamheidsonderwerpen. AGF is bijvoorbeeld een lastig deelproject (zie hoofdstuk 5 evaluatie project verloop).

Het verder verduurzamen van ketenactiviteiten, vereist inzicht in de huidige ketenactiviteiten, en inzicht in de mogelijkheden om deze te verbeteren. Op basis van deze overzichten kunnen afspraken worden gemaakt tussen de ketenpartijen en kan worden gestart met het veranderingstraject. Een van de belangrijkste stimulerende factoren voor de ketenpartijen om met dit veranderingsproces van start te gaan, is de verkoop te vergroten of de winst op de verkoop van het product te verhogen. Uit onderzoek binnen stroom 4 blijkt dat deze ketenstrategieën op verschillende manieren naar de consument kunnen worden gecommuniceerd. Een van die strategieën is via labels en keurmerken. In de afgelopen twee decennia is het aantal labels en keurmerken echter sterk toegenomen. Daardoor is de beoordeling van de waarde van deze labels en keurmerken voor consumenten maar ook voor de overige ketenpartijen en andere belanghebbende, zoals maatschappelijke organisaties ingewikkelder geworden. Door het RSM en LEI is daarom onderzoek verricht naar methoden om de mogelijke waardetoevoeging van verschillende vrijwillige standaarden te kunnen meten. Binnen dit onderzoek is gekeken naar alle vrijwillige standaarden die worden toegepast op agro- en voedingsmiddelenproducten die vanuit ontwikkelingslanden in Europa worden ingevoerd. Uit dit onderzoek blijkt dat er weinig onderzoek wordt gedaan naar de ontwikkeling van meetinstrumenten om de impact van standaarden op ketenniveau te meten. Daarom is met dit onderzoek een eerste poging gedaan om een raamwerk te maken, waarmee kan worden gemeten hoe haalbaar het is voor ketenpartijen om te voldoen aan de gestelde eisen van de standaard. Op basis van deze beoordeling kan een eerste uitspraak worden gedaan over de waarschijnlijkheid dat de standaard waarde toevoegt. Nader onderzoek naar dit onderwerp is echter nog vereist.

Beschikbare publicaties:

1. Schans, J.W. van der & A.M. Bikker, Analysis and Evaluation of Sustainability Performance Bolaks Salmon Farming, 2009
2. Van Wijk, Danse and Van Tulder, Making Retail Supply Chains Sustainable; Upgrading opportunities for developing country suppliers under voluntary quality standards, Lei publicatie XXX, Januari 2008.
3. Van Wijk, Danse, Van Tulder, Qualities of Quality Standards; The likelihood of compliance with sustainability standards in the retail, Paper presented during the

International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks
Wageningen University, 28 May - 30 May 2008.

Stroom 2: ontwikkeling van een concernspecifieke duurzaamheid benchmark

Een benchmark was nodig waarbij prestatie-indicatoren vergeleken kunnen worden met andere supermarkten en duurzaamheidsdoelstellingen. Voor benchmarking van duurzaamheidsprestaties van een bedrijf zijn 5 elementen belangrijk:

1. een vraag vanuit de samenleving naar inzicht in duurzaamheid
2. de bereidheid vanuit NGOs om duurzaamheid te objectiveren
3. operationele kennis om de duurzaamheidsvraag te vertalen naar kwantificeerbare indicatoren
4. een strategie vanuit het bedrijf waarbij benchmarking wordt ingebed in branding en issuemanagement
5. dialoog tussen NGOs, kennisinstellingen en supermarkten gericht op objectivering en doelen voor MVO-onderwerpen

Een knelpunt betreft de beschikbare kennis bij kennisinstellingen om vordering op duurzaamheid te kwantificeren op een manier die hanteerbaar is als een benchmark voor supermarkten. Integrale studies op duurzaamheid van supermarkten waren er nauwelijks. Dat is voor een deel terug te voeren op de breedte van het aantal onderwerpen en de grootte van het assortiment. Duurzaamheidcriteria verschuiven ook gedurende de tijd, afhankelijk van de aandacht van consumenten. Per productcategorie verschillen de onderwerpen en is meer of minder consensus over de indicatoren.

SdB koos voor een meer geaggregeerde aanpak waarin werd gefocust op speerpunten die operationaliseerbaar zijn met voldoende consensus. Het is niet duidelijk in hoeverre de geleverde inspanningen hebben geleid tot een koploperspositie t.o.v. andere supermarkten. In de interne organisatie van SdB is wel het een en ander veranderd:

- inkopers worden geschoold t.a.v. duurzaamheidsaspecten AGF, vlees en vis
- inkoopcontracten vis bevatten duurzaamheidsaspecten
- duurzaamheid is volledig door de lijn geadopteerd. De top van SdB is ervan overtuigd dat langdurige relaties met toeleveranciers nodig zijn voor een verdere duurzame ontwikkeling. Daarnaast is duidelijk geworden dat het nodig is om NGO's te betrekken in de duurzaamheidsdilemma's.

Op dit moment lijkt duurzaamheid dus in de vezels van de organisaties aanwezig te zijn.

Beschikbare publicaties:

1. Blonk, H., Monitoring en benchmarking van duurzaamheidsprestaties van en door supermarkten; een kader voor dynamisch meten en communiceren van duurzaamheidsresultaten in het assortiment en de operatie, LEI rapport , Oktober 2008

Stroom 3: Ontwikkeling van een MVO-business model.

De strategische verankering van duurzaam ondernemen vergt de ontwikkeling van een MVO-bedrijfsmodel waarmee een koppeling tot stand gebracht kan worden tussen strategische ambitie en praktische haalbaarheid. Onderzoekers zijn gekomen tot een indeling van 8 aandachtsgebieden waar activiteiten vanuit supermarkten zouden moeten kunnen plaatsvinden. Deze aandachtsgebieden zijn:

1. Inzicht geven in de duurzaamheidimpact van het productassortiment. Indicatoren waren deels beschikbaar en zijn deels ook in dit project ontwikkeld.
2. Minimum standaards stellen voor de primaire productie
3. Minimum standaards stellen voor producten
4. Bijdragen aan /inspelen op innovaties bij leveranciers
5. Meerwaarde creëren met duurzame producten
6. Verkoop van premium duurzaam product stimuleren
7. Producten duurzaam verkopen
8. Zorg dragen voor de verkoop van een gezond assortiment

Een raamwerk voor een MVO businessmodel voor SdB is ontwikkeld door de Erasmus Universiteit en het LEI. Dit is gebeurd door ca. 1000 MVO-criteria te toetsen in bestaande MVO-businessmodellen. Bestaande businessmodellen zijn onder te verdelen in een beleid gebaseerd op externe prikkels (re-actief) of gebaseerd op interne motivatie (pro-actief handelen). Ook zijn er verschillen gevonden in de wijze waarop functionele afdelingen binnen een organisatie op elkaar aansluiten (internal alignment) en in de wijze waarop aansluiting werd gezocht met externe organisaties zoals met NGO's (external alignment). De modellen hebben gevolgen voor het verduurzamingproces binnen de organisatie (type leiderschap, window-dressing, motivatie voor eigen medewerkers). Het onderzoek geeft het SdB management inzicht in de positie van hun management functies in het raamwerkmodel, en maakt het mogelijk de resultaten te vergelijken met die van 3 andere Nederlandse en Europese supermarkten die SdB als goede voorbeelden voor benchmark beschouwd.

Beschikbare publicaties:

1. Van Mil, Duurzaam in retail: Literatuurstudie naar verduurzamingsstrategieën in de supermarkt sector, LEI vensterrapport, februari 2008.
2. Van Tulder, Bleijenbergh, Danse, Wiersinga, CSR Business models and change trajectories in the retail industry; A Dynamic Benchmark Exercise (1995-2007), LEI rapport, Maart 2009.

Stroom 4: Branding van duurzaamheid voor formule SdB vanuit een vraaggestuurde benadering.

Om waardecreatie naar de consument te kunnen realiseren moeten strategische keuzen gemaakt worden over assortimenten, formules, merken en marketing. Het was de ambitie van SdB duurzaam ondernemen niet alleen te gebruiken in de corporate communicatie, maar nadrukkelijk ook in de communicatie met de eindconsument. De communicatie zou niet worden gericht op een kleine groep kritisch en bewuste consumenten maar op de mainstream-consument. Kennis van de associaties die consumenten hebben bij het begrip duurzaamheid in de supermarkt is van belang. SdB heeft daarvoor samen met het LEI een focusgroeponderzoek gedaan om duurzaamheidperceptie van SdB consumenten te meten. Hierdoor heeft de marketing manager meer inzicht gekregen in de complexe boodschap van duurzaamheid. Daarnaast heeft een literatuurstudie inzicht gegeven in de manier waarop de consumentenvoorkeurspositie voor een duurzaamheidsstrategie kan worden beïnvloed.

Beschikbare publicaties:

1. Winter, de M., Zimmermann, Danse, Een band met de duurzame klant De rol van duurzaamheidsinspanningen van bedrijven bij het bereiken van de consument, LEI publicatie, juni 2008.
2. Winter, de M., Zimmermann, Danse, Creating Green Consumer Loyalty; The role of CSR in business strategies to attract consumers, LEI publicatie, juni 2008.

3. Winter, de M., K. Zimmermann en I. van de Berg, Duurzaamheid in de ogen van de consument. Consumentenonderzoek Super de Boer, LEI publicatie, 2008

5. Conclusies en geleerde lessen

Op 8 januari 2009 is dit project afgerond met een afsluitende workshop waar het management team van SdB, vertegenwoordigers van de maatschappelijke organisaties en de onderzoekers van de betrokken kennisinstellingen aan deel namen. Daarnaast waren eveneens twee vertegenwoordigers van Schuttelaar en Partners uitgenodigd, omdat zij door SdB sinds september 2008 bij het project zijn betrokken om concreet handen en voeten te geven aan de communicatiestrategie over en het beleid voor verduurzaming.

Tijdens deze workshop hebben het SdB management en het onderzoekersteam elkaar de belangrijkste resultaten en geleerde lessen van dit project gepresenteerd. De focus van deze presentaties lag op de huidige stand van zaken van de duurzaamheidsstrategie van SdB, de bevindingen uit het focusgroeponderzoek en het MVO bedrijfsmodellen onderzoek, gevolgd door aanbevelingen van de toepassing hiervan binnen SdB. Na deze terugblik, werd tijdens het tweede deel van de middag gesproken over de meest relevante duurzaamheidsvragen van SdB en de manier waarop de projectpartijen hier in de toekomst nog een rol in zouden kunnen spelen.

Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste conclusies en geleerde lessen die uit dit project kunnen worden getrokken. Deze conclusies zijn gebaseerd op het evaluatie onderzoek, de bevindingen van SdB en de gesprekken tijdens de afsluitende workshop.

Ondanks of juist door financiële crisis staat duurzaamheidsstrategie hoog op de agenda

SdB wordt door de financiële crisis opnieuw geconfronteerd met een scherpe concurrentie op prijs. Maar dit helpt het management ook om scherp te zijn en te blijven. De prijsstrategieën zijn korte termijn strategieën om te overleven. Maar tegelijkertijd is het van belang om voor te sorteren op de trends van de toekomst. Het investeren in duurzaamheidsvraagstukken helpt de onderneming zich te onderscheiden van anderen, effectief te reageren op eisen uit de samenleving die verwoord worden door maatschappelijke organisaties en in te spelen op consumentenbehoeften.

NGO's zijn nodig om te verduurzamen

Zonder de vaak lastige en kritische houding van SNM was SdB nooit aan dit traject begonnen. Hierbij is het belangrijk om de kritiek van NGO's om te zetten in kansen voor de verdere ontwikkeling van de onderneming. De strategie van Oxfam Novib is echter totaal anders dan die van SNM. Werkend vanuit de weg der geleidelijkheid en via speldeprikken (accupunctuur methode) is er goed te komen tot verduurzaming van de mainstream.

Kennisinstellingen helpen bruggen te slaan en inzicht te krijgen

Wetenschap is nodig als objectieve kennisbron en dient daarbij als tegenwicht voor de acties van NGO's. Zij leveren ontbrekende kennis over verduurzamingprocessen en duurzaamheid van voedingsmiddelen (bijvoorbeeld wat is duurzame vis?).

- Zij leveren de kennis aan die noodzakelijk is om processen vlot te trekken. Dit kan noodzakelijk zijn om van de ene fase naar de andere te komen.
- Zij leveren kennis aan die soms nodig is als aanvulling of tegenwicht voor de standpunten van NGO's.

- Zij kunnen waar nodig faciliteren in het leggen van verbindingen tussen actoren. De informatie die de betrokken kennisinstellingen bij elkaar hebben verzameld, hebben SdB, de NGO's en enkele toeleveranciers van SdB geholpen om nader tot elkaar te komen, beter inzicht te krijgen in de prioritaire vraagstukken en opties te evalueren van mogelijke oplossingsrichtingen.

Het project heeft geleid tot een betere dialoog tussen telers en NGO's

Ondanks de spanningen die er vaak waren tussen telers en SNM, is het toch een gezamenlijk traject gebleven wat heeft geresulteerd in een dialoog tussen de dagelijkse praktijk (zowel telers als adviesorganisaties) en SNM. Dit heeft geleid tot meer begrip voor elkaars standpunten en tot een betere bewustwording in de agrarische beroepspraktijk. Communicatie is hierbij van groot belang. Bij personele wisselingen is er meestal een terugval in het opgebouwde vertrouwen.

De supermarkt is in dit geval de ketenregisseur

De voorgaande schakels in de keten worden vanuit de vraag aangestuurd, weliswaar in goede interactie met de regisseur (kleine stappen) vanwege de haalbaarheid. Van een machtspositie was binnen dit project absoluut geen sprake. Voor de regisseur is het wel noodzakelijk om zich in de gehele keten te verdiepen en i.p.v. een machtspositie te gebruiken de leveranciers te stimuleren en te enthousiasmeren. Vanuit deze regiefunctie gaat de voorkeur uit naar zoveel mogelijk vaste leveranciers (*preferred suppliers*). Dit geldt over het algemeen voor facetten als voedselkwaliteit en voedselveiligheid. Overzichtelijke en korte ketens zijn dan belangrijk. Deze *preferred supplier*-positie leverde soms ook vertraging op of stond verduurzaming van het productassortiment zelfs in de weg (zie bijvoorbeeld varkensvlees). En de weg naar een andere *preferred supplier* is lang met vele hobbels.

Samenwerking op vrijwillige basis en vertrouwen

In het traject is vaak gekozen voor samenwerking op vrijwillige basis en vertrouwen in plaats van certificering! Dit vanwege de snelheid van verduurzaming en het aspect van sturen op basis van energie in plaats van het bewandelen van formele wegen. Steekproefsgewijze controles moeten voldoende garantie geven dat dit werkt.

Verduurzamingstraject gebaseerd op open innovatiemodel

SdB is een relatief kleine speler in de Nederlandse supermarktsector en binnen vers ketens. Deze positie zorgt er voor dat de onderhandelingsmacht van SdB t.a.v. het ontwikkelen van verduurzamingsstrategieën in de keten vooral gebaseerd zijn op consensus van het belang er van, wederzijds vertrouwen dat het "succes" hiervan aan de partijen wordt gegund, en de acceptatie dat de voordelen van de innovatie niet alleen ten goede komen van de partijen die de strategie inzetten. Hierdoor zijn de effecten van de duurzaamheidsstrategie van SdB groter dan binnen de ondernemingsgrenzen kan worden gemeten. Maar hierdoor is het ook lastig voor SdB om ergens de eerste in te zijn en zich daarmee van haar concurrenten te onderscheiden.

De benchmarking is in dit traject onvoldoende ontwikkeld

Oorzaken hiervan zijn de kwetsbaarheid van bedrijven en de daarbij behorende discussies over welke criteria een rol moeten spelen bij de *benchmark*. Dit zien we zowel op supermarktniveau als op telerniveau. Kennisinstellingen hebben deze impasse nog niet weten te doorbreken. Hier is nog veel aandacht voor nodig!

Kennis van duurzaamheid is bij leveranciers absoluut onvoldoende

De vraag is nog niet beantwoord hoe daar de bewustwording kan plaatsvinden. In dit project is het vooral de ketenregisseur geweest die de leveranciers hierop heeft aangesproken. Ook hier ligt voor kennisinstellingen een grote taak.

De meerwaarde van de verduurzaming is tot nu toe nog onvoldoende gebleken

Dit komt enerzijds door de reorganisatie van Laurus / SdB. Aan de andere kant is het een belangrijk aandachtspunt om ook de toeleveranciers sneller mee te krijgen in het traject om tot verduurzaming van het productassortiment over te gaan. Er is daardoor ook onvoldoende aandacht geweest voor de eisen die worden gesteld aan de interne organisatie (internal alignment) om effectief om te gaan met externe impulsen die innovatie stimuleren en externe positionering om de identiteit duidelijk neer te kunnen zetten (external alignment). Het onderzoek op het gebied van MVO bedrijfsmodellen biedt hier een eerste inzicht in, maar dient verder geoperationaliseerd te worden, voordat het SdB management hier ook mee aan de slag kan gaan.