

Evaluatie "Duurzaam in Retail" (IN-032)

Periode: maart 2006 tot september 2008

Projectdeelnemers: Blonk Milieu Advies, Erasmus Food Management Institute, Laurus, Oxfam Novib, Stichting Natuur & Milieu, TransForum, Wageningen UR (LEI-WUR), EFMI en RSM. Door de afslankingsoperatie van Laurus en de verkoop van supermarkten, bleef uiteindelijk alleen Super de Boer binnen dit concern over.

De uitdaging. De mondiale voedselproductie wordt een steeds grotere opgave door een snelle bevolkingsgroei. Daarnaast heeft de groeiende middenklasse een nieuwe gevarieerde vraag naar voedsel. Zo gaat het steeds vaker om nieuwe waarden, zoals duurzaamheid, smaak, dierenwelzijn, gezondheid, veilig voedsel. De vraag naar voedsel heeft ook betrekking op de beleving en de productie, omdat zij daarmee betekenis geven aan hun kwaliteit van leven. De vraag is op welke wijze de voedselketens zich meer duurzaam kunnen ontwikkelen. Voor de ontwikkeling van een meer duurzame keten is een collectieve aanpak gewenst. Afstemming van kennis met andere ketenschakels en kennisinstellingen is gewenst omdat de vraagstelling vanuit consumenten complexer is geworden. Het gesprek tussen verschillende ketenpartijen zal moeten gaan over de gezamenlijke inspanningen om te komen tot duurzamer geproduceerd voedsel, inclusief de bijbehorende kosten, risico's en belangen voor elke ketenpartij. Dit vraagt in essentie om nieuwe business modellen waarbij waardecreatie en waardeverdeling over de keten heen opnieuw worden vorm gegeven.

Het Super de Boer traject is een voorbeeld daarvan. Deze retailer koos voor verduurzaming van zijn huismerk als onderdeel van zijn kwaliteitsstrategie en werkte daarvoor samen met een beperkt aantal leveranciers. In het project "Duurzaam in Retail" hebben we een innovatieve manier van samenwerking gezien tussen Super de Boer met toeleveranciers, NGO's en kennisinstututen. Stabiele relaties tussen producent en retail waren essentieel, omdat zo een meer evenwichtige verdeling van machtsposities in de voedselketen ontstond. In het project werden de kenmerken voor duurzame ontwikkeling in een gezamenlijk ontwikkelingsproject bepaald, waarbij rekening werd gehouden met marktvragen, 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.

Super de Boer koos voor een meer geaggregeerde aanpak waarin werd gefocust op speerpunten die operationaliseerbaar zijn met voldoende consensus. In de interne organisatie van Super de Boer is door het project het een en ander veranderd:

- inkopers worden geschoold op duurzaamheidsaspecten van AGF, vlees en vis
- inkoopcontracten voor vis bevatten duurzaamheidsaspecten
- duurzaamheid is volledig door de lijn geadopteerd. De top van Super de Boer is ervan overtuigd dat langdurige relaties met toeleveranciers nodig zijn voor een verdere duurzame ontwikkeling.

Daarnaast is duidelijk geworden dat het nodig is om NGOs te betrekken bij de duurzaamheidsdilemma's.

"Duurzame ontwikkeling omdat het ook gewoon leuk is".
Angelique de Reuver, marketing manager **Super de Boer**, 2008

Op dit moment lijkt duurzaamheid dus in de vezels van de organisatie aanwezig te zijn. Duurzaamheid is momenteel een structureel onderdeel van het inkoopbeleid en van de beloningsstructuur. Inkopers worden niet langer alleen afgerekend op prijs, maar ook op het percentage duurzaam inkopen. Super de Boer ziet duurzaamheid als toegevoegde waarde en een onderscheidende propositie. Duurzaamheid moet nu nog onderdeel worden van de identiteit van Super de Boer. Om waardecreatie voor de consument te kunnen realiseren moeten strategische keuzen gemaakt worden over

assortimenten, formules, merken en marketing. Het was de ambitie van Super de Boer om 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 kritische en bewuste consumenten maar op de mainstream-consument.

Betekenis voor TransForum

In dit project is een partnership benadering toegepast, zowel in relatie tot stakeholders in de keten (toeleveranciers, primaire producenten) als in relatie tot stakeholders uit het maatschappelijk veld (Stichting Natuur & Milieu en Novib). Deze partijen vertegenwoordigen respectievelijk de 'planet' en 'people' componenten van de triple P benadering. In dit proces werden de stakeholders in hun autonomie erkend als strategische partners en niet beperkt tot hun rol van waakhond van maatschappelijke normen en waarden. Resultaat van het project is een raamwerk voor een duurzame bedrijfsformule voor supermarkten door co-productie met producenten en toeleveranciers.

NGOs als katalysator

Een groot succes is de introductie van de Viswijzer en de daaraan gekoppelde benchmarking door en Stichting De Noordzee, WNF en MSC met supermarkten. Supermarkten hebben 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. In feite is het een meetlat met meerdere duurzaamheidsklassen van goed naar slecht die simpel naast een assortiment kan worden gelegd. Daarmee is het gemakkelijk hanteerbaar voor de supermarkt en eenvoudig te begrijpen voor de consument.

Groot impact dankzij TransForum project: ook toeleveranciers worden duurzamer

Het project Duurzaam in Retail heeft niet alleen een verandering gebracht bij Super de Boer, maar ook bij andere partijen in de voedselketen. Door het project heeft bijvoorbeeld ook Mayonna een enorme omslag gemaakt op het gebied van duurzaamheid. Mayonna is onderdeel van de Kennemervisgroep, en een van de belangrijkste verse visleveranciers aan de Nederlandse supermarkten. Het bedrijf levert ondermeer aan Super de Boer, C1000 en Jumbo. Mayonna heeft 28% van de retailmarkt in handen. Mayonna is een heel traject ingegaan om te voldoen aan de eisen van Super de Boer. In 2010, heeft 95% van de wild gevangen vis het MSC-label. De rest is ook duurzaam. Ook kweekvis is gecertificeerd. Een belangrijk product voor Mayonna is de maatjesharing, die al vanaf 2008 MSC-gecertificeerd is. Een ander belangrijk product voor Mayonna is Noorse kweekzalm. Door samenwerking met WUR, Super de Boer en voerleveranciers Skretting en Ewos werd de benodigde hoeveelheid visvoer voor de productie per kweekzalm verlaagd. Ook leidde de samenwerking tot gebruik van MSC-vis in het visvoer, vermindering van het gebruik van antibiotica en minder ontsnappingen.

Kennisinstellingen geven een positieve impuls. Super de Boer vond deze kennis zo belangrijk dat er een vervolg werd afgesproken waarin de kennis gedeeld werd met een grotere groep Super de Boer-medewerkers op managementniveau. Het project kreeg hiermee een positieve impuls.

Caspar Woolthuis : *"Kennisinbreng is absoluut noodzakelijk om te kunnen verduurzamen".*

Het overwinnen van de crises door enthousiasme van enkele personen.

Het is eigenlijk wonderbaarlijk hoe het project deze 3 maal een grote crisis heeft overleefd. Dit is te danken aan twee personen (Kees de Kat en Caspar Woolthuis) binnen Super de Boer die zich persoonlijk aan duurzaamheid hebben verbonden. Ondanks het ontbreken van commitment vanuit de lijn weten zij zich op persoonlijke basis in te zetten voor de deelprojecten die ondertussen waren opgestart.

Lessen uit het project:

- (1) NGO's zijn nodig om te verduurzamen. Ondanks de vaak lastige en kritische houding van Stichting Natuur & Milieu was Super de Boer zonder hen niet aan dit traject begonnen. Het is belangrijk om de bedreigingen van NGO's om te zetten in kansen. Wetenschappers zijn hierbij belangrijk als objectieve kennisbron, en dienen zo als tegenwicht voor NGO's.
- (2) Het project heeft geleid tot een betere dialoog tussen telers en NGO's. Ondanks de spanningen die er vaak waren tussen telers en Stichting Natuur & Milieu is er toch een gezamenlijk traject gebleven, wat heeft geresulteerd in een dialoog tussen de dagelijkse praktijk (zowel telers als adviesorganisaties) en NGO's. NGO's hebben meer begrip gekregen voor de complexiteit van supermarkten, wat geleid heeft tot meer begrip voor elkaars standpunten en tot een betere bewustwording van de agrarische praktijk. Communicatie is hierbij van groot belang. Bij personele wisselingen is er meestal een terugval in het opgebouwde vertrouwen. Tegelijkertijd is in dit project ervaren dat het niet eenvoudig is om samen te werken met NGO's. De NGO's namen gedurende het project verschillende rollen aan (zowel constructief partner als waakhond).
- (3) Kennisinstellingen zijn bij verduurzamingsprojecten noodzakelijk. Bij aanvang van het project was er onvoldoende kennis aanwezig bij leveranciers over duurzaamheidsaspecten. Integrale MVO beoordelingscriteria voor de retail ontbraken. De kennisinstellingen speelden in het project (samen met NGOs) een belangrijke rol door hun vraaggestuurde kennisontwikkeling. Zij leveren ontbrekende kennis over verduurzamingsprocessen en duurzaamheid van voedingsmiddelen, en zij leveren kennis die soms nodig is als aanvulling of tegenwicht voor de standpunten van NGO's.
- (4) De supermarkt is in dit geval de ketenregisseur. Van een machtspositie was binnen dit project geen sprake. Voor de regisseur is het wel noodzakelijk om zich in de gehele keten te verdiepen en de leveranciers te stimuleren en te enthousiasmeren. In het traject is gekozen voor samenwerking met vaste leveranciers (preferred suppliers) op vrijwillige basis en vertrouwen (i.p.v. met certificering). Steekproefsgewijze controles moeten voldoende garantie geven dat dit werkt.
- (5) Kennis van duurzaamheid is bij leveranciers onvoldoende. De vraag is nog niet opgelost hoe daar de bewustwording kan plaatsvinden. In dit project is het vooral de ketenregisseur geweest die de leveranciers hierop heeft aangesproken.

Conclusie

Super De Boer werkte in dit project samen met toeleveranciers; niet door hen te dwingen om over te gaan op een meer duurzaam geproduceerd assortiment, maar door hen te enthousiasmeren. Dit werd ervaren als een gezamenlijke zoektocht. Innovatief was dat samen met preferred suppliers gewerkt werd om vanuit de mainstream verduurzaming te stimuleren. Super De Boer koos voor een open benadering (zonder exclusiviteit, en zonder afnameverplichting). Positief resultaat hiervan is dat de toeleveranciers inmiddels hun hele assortiment hebben verbeterd, wat uiteindelijk ten goede komt aan al hun afnemers (meer dan alleen aan Super de Boer). Indien een toeleverancier op initiatief van Super de Boer overstapt op een duurzaam alternatief, heeft dit ook effect naar andere afnemers. Het effect van Super De Boer werkt zo als een olievlek.

De afgelopen jaren zijn NGOs de supermarkten steeds meer de maat gaan nemen. De viswijzer en de residuen meetlat hebben het meeste effect teweeg gebracht en kunnen als succesvol worden beschouwd. Beide instrumenten zijn niet wetenschappelijk volmaakt maar vormen voldoende basis voor alle partijen om te meten en gemeten te worden. De verwachting is dat de komende jaren ook voor andere assortimenten meetlatten worden ontwikkeld (zoals de viswijzer) waarmee snel inzicht kan worden gegeven in de duurzaamheid van het assortiment. In het proces van identificatie, verantwoording en

communicatie van issues moet er afstemming plaats vinden met zowel stakeholders als kennisinstellingen. Een stakeholderdialoog is hiervoor een nuttig instrument.

Het project heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de noodzakelijke cultuurverandering binnen de supermarktorganisatie. Duurzaamheid is momenteel een structureel onderdeel van het inkoopbeleid en van de beloningsstructuur. Duurzaamheid moet nu nog onderdeel worden van de identiteit van Super de Boer.

Uiteindelijk zal dit project moeten leiden tot een unieke waardepropositie die ook door consumenten zo wordt herkend en zich terugbetaalt in een groter marktaandeel voor de supermarkt in kwestie.