



# “Er is wel meer nodig dan de kracht van de supermarkt”

Een studie naar daad- en draagkracht van Nederlandse supermarktformules in de eiwittransitie.



Een eetpatroon dat minder voedsel van dierlijke origine, zoals vlees of zuivel, bevat dan het doorsnee Nederlandse voedingspatroon biedt voordelen voor mens en milieu. De eiwittransitie is kernachtig samen te vatten met ‘minder dierlijk, meer plantaardig’. Supermarkten hebben een spilfunctie tussen vraag en aanbod. Gaan supermarkten de eiwittransitie vooruit helpen? Tegen deze achtergrond richt deze op interviews gebaseerde studie zich op de animo en activiteiten van acht Nederlandse supermarktformules om de eiwittransitie verder te brengen. Naast overeenkomsten in motivaties blijken er ook verschillen te bestaan in de maatregelen die worden getroffen. Supermarkten tonen zich daadkrachtig. Desondanks wijst deze studie erop dat de kracht

van supermarkten om de eiwittransitie te dragen beperkingen kent. Verdere voortgang van de eiwittransitie is kwetsbaarder dan de huidige daadkracht van supermarkten doet vermoeden.

## 1. Introductie

De eiwittransitie is een begrip met een brede en gevarieerde betekenis. Onlangs nog onderscheidde Duluins en Baret (2024) drie verschillende interpretaties. De eerste concentreert zich op consumptiegericht veranderingen in het dieet (microniveau). De tweede interpretatie op de ontwikkeling van nieuwe en meer duurzame eiwitproductieprocessen en dito producten (mesoniveau). En de derde invulling betreft de transformatie van de dierlijke dominantie in het bestaande agrovoedselsysteem naar een voedselregime met meer plaats voor alternatieve/plantaardige eiwitten (macroniveau).

In de Nederlandse context komen we een verwante opsplitsing tegen waarin de eiwittransitie veelal verwijst

naar de vraaggerichte beleidsdoelstelling van een 50:50-verhouding in de consumptie van dierlijke en plantaardige eiwitten (LNV, 2022). De Nationale Eiwitstrategie (NES, 2020) op haar beurt wordt goeddeels productiegericht ingevuld en sluit daardoor aan op de tweede en derde invulling die Duluins en Baret presenteren. Ook elders wordt benadrukt dat de eiwittransitie enerzijds betrekking heeft op veranderingen naar minder dierlijke en meer plantaardige voedselproductie en anderzijds op andere verhoudingen in de consumptie van plantaardige en dierlijke eiwitten (zie bijvoorbeeld Backer & Heilbron, 2019 of Jenkins et al., 2024).

De eiwittransitie omvat dus veranderingsprocessen aan de aanbod- en vraagkant van de voedingsmarkt. Deze (deel)

---

transities komen bij uitstek samen in het retailkanaal. Supermarkten vormen een knooppunt tussen productie en consumptie; supermarkten staan dichtbij consumenten die veruit het meeste voedsel dat ze consumeren bij supermarkten kopen (Piernas, 2024; RVS, 2024).

### **Supermarkten in beeld bij onderzoekers, media, burgers en beleid**

Het is daarom niet verrassend dat wetenschappers van oordeel zijn dat “supermarkets (...) have a large influence on consumption patterns, which they could use to shift to dietary choices towards healthier and more sustainable choices” (Westhoek et al., 2021, p. 2). De sleutelpositie van supermarkten om verandering in voedselland te realiseren wordt bijvoorbeeld ook onderstreept in de media (Kalfshoven, 2024). En Nederlanders laten desgevraagd weten dat wat hen betreft supermarkten tot de verantwoordelijkste ketenactoren behoren in het vorm- en vaartgeven van de eiwittransitie naar minder dierlijk, meer plantaardig (ProVeg, 2024).

Evenmin verbazingwekkend is het dat supermarkten als belangrijke stakeholder worden aangewezen. Zo staat in het Klimaatakkoord (2019, p. 153): “Supermarkten stimuleren klimaatvriendelijke producten in de winkel, door deze als ‘gemakkelijkste én normaalste keuze’ voor consumenten te positioneren. In het bijzonder dragen zij bij aan de eiwittransitie en het verleiden van de consument om meer plantaardige eiwitten ten opzichte van dierlijke producten (...) te consumeren.” In navolging hiervan worden supermarkten genoemd in brieven die de laatste paar jaar vanuit het ministerie van Landbouw aan de Tweede Kamer zijn gestuurd. In een ‘voedselbrief’ van 29 maart 2022 staat bijvoorbeeld: “we verwachten dat voedselaanbieders, zoals supermarkten (...) hun verantwoordelijkheid nemen om de duurzame en gezonde keuze als de gemakkelijke keuze te presenteren” (LNV, 2022, p.5). Ook in andere kamerbrieven blijft de rol en impact van supermarkten genoemd worden als het gaat over verduurzaming van het voedselsysteem, de creatie van een gezonde voedselomgeving of de eiwittransitie. In een schrijven van 28 maart 2024 geeft de minister van Landbouw te kennen: “Ik ben blij dat veel supermarkten zich tot doel hebben gesteld dat in 2030 60% van hun eiwitverkoop plantaardig zijn en 40% dierlijk. Ik volg met belangstelling hoe supermarkten deze doelstelling oppakken en concreet actie ondernemen om de gestelde ambities te kunnen halen.” (LNV, 2024b, p. 5).

### **Deze special**

In deze special wordt gekeken naar wat Nederlandse supermarkten motiveert om werk te maken van de eiwittransitie en hoe ze hiermee aan de slag zijn gegaan.

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op motivaties van supermarkten om zich te interesseren voor de eiwittransitie. De focus van hoofdstuk 3 verschuift vervolgens naar concrete maatregelen die worden getroffen om de eiwitdoelen dichterbij te brengen. Het afsluitende hoofdstuk 4 biedt ruimte voor enige reflectie op de informatie die de interviews hebben opgeleverd. De motivatie voor deze studie wordt goed verwoord door Schwarz en collega’s (2024, p. 2): “Further insights into enterprises’ motivations and activities as to the protein transition could help to better assess the role they can play for sustainable diets.”

### **Eiwitverhoudingen en focus op gedrag**

Hierboven wordt verwezen naar de doelstelling om in 2030 een 40:60-verhouding te realiseren in de dierlijke en plantaardige eiwitten die supermarkten verkopen. Dit betekent een omkering van de huidige 60:40-verhouding (GPA en ProVeg, 2024). Terwijl de dierlijk/plantaardig eiwitratio van 50:50 in 2025 eerder al geformuleerd is door de Green Protein Alliance (GPA, 2017), was de 40:60-doelstelling in 2030 al terug te vinden in de Transitieagenda Biomassa en voedsel (2018).

Verhoudingsgewijs is de 2030-eiwittransitiedoelstelling van supermarkten scherper dan het door de Nederlandse overheid geformuleerde doel dat in 2030 de eiwitconsumptie in het gemiddelde Nederlandse eetpatroon 50% dierlijk en 50% plantaardig is (LNV, 2022; 2024a). Natuurlijk, het domein verschilt – verkoop van eiwitten per supermarktformule is wat anders dan consumptie van eiwitten in het gemiddelde Nederlandse eetpatroon – maar in beide gevallen wordt het bereiken van het doel in hoge mate bepaald door wat consumenten uiteindelijk doen. Zowel supermarkten als overheid hebben een doel geformuleerd dat afhankelijk is van (veranderend) voedselconsumptiegedrag. Dit is opmerkelijk omdat supermarkten noch overheid dergelijk gedrag ‘aan een touwtje hebben’, hoe invloedrijk hun sturingsmogelijkheden ook kunnen zijn. Van de kant van de overheid lijkt beseft te worden dat het beleidsdoel betrekking heeft op een verschuiving in de consumptie van dierlijke en plantaardige eiwitten getuige de zinsnede “dit vraagt over de gehele populatie een gedragsverandering in het eetpatroon” (LNV, 2022, p. 5). Uit de voor deze studie gehouden gesprekken is af te leiden dat ook supermarkten dit zien en zich realiseren dat de consequentie hiervan is dat, om woorden uit het Duurzaamheidsverslag 2023 van Albert Heijn (2024, p. 98) aan te halen, “de grootste uitdaging hem zit in het bereiken van een gedragsverandering bij onze klanten”.

De 2030-eiwittransitiedoelstelling van supermarkten betekent een omdraaiing in de eiwitverhouding, maar de

stip op de 2030-horizon die van overheidswege is gezet, betekent eveneens een forse verschuiving ten opzichte van de huidige eiwitverhoudingen in het voedselconsumptiepatroon. De Voedselconsumptiepeiling 2019-2021 (RIVM, 2023) en de Eiwitmonitor (Onwezen et al., 2024) komen in beide gevallen uit op een aandeel plantaardig eiwit in de totale eiwitconsumptie van 42% tegenover 58% dierlijk eiwit.

Hoewel vanuit het perspectief van een duurzaam en gezond voedselsysteem wel wordt bepleit dat de eiwitverhouding nog verder opschuift naar een voedingspatroon dat bestaat uit een derde dierlijk en twee derde plantaardig (De Boer, 2022; Fresco, 2023; WWF-NL, 2023), zijn de huidige eiwittransitiedoelstellingen ongetwijfeld als ambitieus te bestempelen. Om te beginnen vanwege het feit dat voedselconsumptiegedrag in belangrijke mate gewoontegedrag is dat zich niet eenvoudig of snel laat veranderen. En dit geldt zeker als het in de eiwittransitie om 'minder dierlijk, meer plantaardig' eten gaat. Want veel Nederlanders zijn bijzonder gehecht aan hun vlees, kaas of melk. Meer algemeen is het juist zo dat van de productcategorieën en voedingsstoffen waar we meer van zouden mogen eten (zoals groenten en fruit, vezels) te weinig gegeten wordt. Van datgene waar we minder van zouden mogen eten volgens de Schijf van Vijf (zoals rood vlees, zout, verzadigd vet), daar eten we te veel van (PBL, 2013, p. 55; PBL, 2019, p. 44). Toch bestaat er brede wetenschappelijke consensus over dat een minder dierlijk en meer plantaardig voedingspatroon dan vandaag de dag gebruikelijk is in welvarende landen als Nederland gezondheidswinst oplevert en de milieudruk verlaagt. Een wetenschappelijk inzicht dat ook onderschreven is door het RIVM (2017), de Rli (2018), het PBL (2019) en de Gezondheidsraad (2023).



Van de productgroepen groenten en fruit zou meer gegeten mogen worden.

## Een weg te gaan

Beter eten in verhouding tot de voedingsadviezen van de Schijf van Vijf, die als het om eiwitten gaat om en nabij uitkomen op een half-om-halfverhouding, is ambitieus voor supermarkten omdat ze over het algemeen niet uitblinken in het aanbieden en aanprijzen van gezonde voedingsmiddelen die passen binnen de Schijf van Vijf (Middel et al., 2024; Poelman et al., 2021; Questionmark, 2024b; RVS, 2024). Meer specifiek met het oog op de eiwittransitie blijken supermarkten sterker gericht te zijn op aanbod van en marketingaandacht voor dierlijke eiwitproducten dan voor plantaardige (Onwezen et al., 2024; Questionmark, 2024a; zie ook Gravely & Fraser, 2018). Voor wat betreft dierlijke en plantaardige eiwitproducten die online worden aangeboden door Nederlandse supermarkten is de 68:32-verhouding die voor 2023 werd gevonden gewijzigd naar 62:38 in een 2024-inventarisatie (Onwezen et al., 2024; 2025).<sup>1</sup>

Verplaatst de aandacht zich van productaanbod naar het percentage verkochte dierlijke en plantaardige eiwitten, dan komt een 60:40-verhouding in beeld (GPA en ProVeg, 2024). Ondanks dat de laatstgenoemde Eiweet monitor een gunstiger verhouding tussen dierlijke en plantaardige eiwitten laat zien dan de benaderingswijze van de Eiwitmonitor door Onwezen en collega's, geven beide aan dat supermarkten een weg te gaan hebben om hun eiwitdoelen te bereiken (zie ook Mridul, 2024).<sup>2</sup>

## In gesprek met supermarkten

In deze studie richt de aandacht zich op de eerste acht Nederlandse supermarkten (Albert Heijn, Aldi, Crisp, Dirk, Ekoplaza, Jumbo, Lidl en Plus) die op weg zijn gegaan om de half-om-halfdoelstelling in 2025 en het 40:60-doel in 2030 te halen.<sup>3</sup> Een markeringspunt op deze route is dat retailers in het voorjaar van 2024 de belofte hebben gedaan aan dierenwelzijnsorganisatie Wakker Dier zich in te spannen om deze doelen te halen en jaarlijks over de voortgang te rapporteren via de Eiweet monitor.<sup>4</sup> Het commitment aan duidelijke doelstellingen betekent dat een gezamenlijke stip op de horizon is gezet. Voor een transitieproces is een overkoepelend doel hebben en zich daaraan verbinden belangrijk. Ze geven immers richting aan te zetten stappen. Nu de richting is bepaald, prikkelt dit de nieuwsgierigheid naar hoe supermarkten koers willen gaan houden en met welke stappen ze hopen de eiwitshift te bevorderen en mogelijk versnelling te geven aan het veranderen van de verhouding tussen dierlijke en plantaardige eiwitten.

Om de animo en activiteit in de huidige supermarktwereld te peilen zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van bovengenoemde acht supermarktformules. Het ging

om semigestructureerde interviews, waarin drijfveren en concrete daden de belangrijkste onderwerpen van gesprek zijn. Het leggen van de thematische focus op onderliggende motivaties enerzijds (hoofdstuk 2) en getroffen of voorziene maatregelen anderzijds (hoofdstuk 3) is mede geïnspireerd door aan dit onderzoek verwante studies van Tziva en collega's (2021), Parekh en Svenfelt (2022) en Schwarz en collega's (2024). Overige onderwerpen van gesprek hebben betrekking op de bredere context (rol en verantwoordelijkheid van bedrijf, aansluiting bij andere ketenactoren of tendensen in markt en maatschappij) en de kijk op overheidsbeleid (indruk, ervaring of verwachtingen).

Via de contacten van Wakker Dier is gevraagd om contact op te nemen voor het maken van een afspraak voor een gesprek. Zodra deze er was, is een uitnodigingsmail verzonden waaraan een informatiebrief is toegevoegd. Deze bevat naast korte tekst en uitleg over achtergrond en doel van het onderzoek ook de globale structuur van het gesprek zodat de geïnterviewden hier vooraf kennis van konden nemen (dit in navolging van Parekh en Svenfelt, 2022, p. 296). Na verleende toestemming hebben de gesprekken plaatsgevonden tussen 10 juli en 20 september 2024. Zeven van de acht interviews zijn gehouden via Teams, het overige interview face-to-face. Alle gesprekken zijn opgenomen en duurden over het algemeen ongeveer een uur. Van elk van de gesprekken is op basis van de opnames een schriftelijk verslag op hoofdlijnen gemaakt, dat in de meeste gevallen een lengte van circa 1500 woorden had. Deze gespreksverslagen vormen als het ware 'de ruwe data' voor de analyse in de volgende hoofdstukken.



Bij de eiwittransitie draait het om een voedselpatroon met 'minder dierlijk, meer plantaardig'.

## 2. Supermarktmotivatie voor de eiwittransitie

Doel van de gesprekken was te horen welke redenen er zijn om energie in de eiwittransitie te steken en welke inspanningen er daadwerkelijk worden gedaan door de eerder genoemde Nederlandse supermarktformules. Dat diverse supermarkten zich door een ngo als Wakker Dier hebben laten aanspreken op de eiwitdoelstellingen, doet vermoeden dat er momenteel welwillendheid aanwezig is om aan de slag te gaan met de eiwittransitie.

### Ngo's als animator

De voorbije jaren heeft de eiwittransitie aan belangstelling gewonnen in de markt, maatschappij en media. De eiwittransitie is eveneens omarmd door meerdere ngo's die er aandacht voor vragen en druk op zetten. De tijd waarin ngo's beducht zijn om het thema 'vleesminderen' op te pakken, zoals Laestadius en collega's dat eerder (2013; 2014) beschreven, ligt in Nederland achter ons. Daarmee is allerm minst gezegd dat de bevindingen van Laestadius en collega's achterhaald zijn. Sterker nog, het maatschappelijk middenveld in Nederland is eerder uniek ten opzichte van andere (ons omringende) landen. De aandacht die verschillende ngo's voor eiwittransitie hebben en de invloed die ze uitoefenen op stakeholders in voedingsland, waaronder supermarkten, is een uitzonderlijke factor van betekenis.

Dit laatste is goed op te maken uit de gevoerde gesprekken. Ruimschoots is er melding gemaakt van het feit dat ngo's als Natuur & Milieu in een eerder stadium en recenter ngo's als Questionmark, ProVeg, Transitiecoalitie Voedsel en Wakker Dier, supermarkten 'bij de les houden'. Maar behalve dit, dagen ze ook uit en helpen ze. De positieve of negatieve campagnedruk die Wakker Dier kan uitoefenen, belooft of bestraft. Zowel de Superlijst Groen van Questionmark als de Eiweet monitor van GPA en ProVeg zijn van grote betekenis in benchmarking en genereren inzicht in de huidige situatie.<sup>5</sup> Ook wordt aangegeven dat ngo's behulpzaam zijn in de zin dat ze onderwerpen agenderen die maatschappelijk actueel zijn en zodoende supermarkten helpen de samenleving te peilen. Dat vanuit ngo's van verschillende signatuur op verschillende manieren – variërend van meer assertief tot meer coöperatief en van meer gericht op een ideëel doel tot meer oog hebbend voor het bedrijfsbelang – 'downstream' ketenpartijen, zoals supermarktformules, worden aangezet zich in te spannen voor de eiwittransitie is, wordt breed onderkend in de gesprekken. En behalve dat ngo's supermarkten aansporen, zetten ze de zaak ook op scherp: voordat Wakker Dier in 2023 aanklopte bij supermarkten om zich te committeren aan de eiwitdoelstellingen van 2025 en 2030, hadden

---

verschillende van de desbetreffende acht supermarkten nog geen eiwitdoelstelling of een minder vergaande variant. Zodoende functioneren ngo's als animator en wel zodanig dat momenteel de deelnemende supermarkten belangrijke drijvende krachten achter de eiwittransitie zijn.

### **Eiwittransitie is onderdeel van een groter geheel**

De rol en functie van ngo's is niet te onderschatten. Door geïnterviewden wordt echter in verschillende toonaarden te verstaan gegeven dat de inspanningsverplichting om de eiwittransitiedoelen te realiseren niet was gedaan als het onderwerp eiwittransitie op zichzelf had gestaan. Omdat eiwittransitie inpasbaar is in het al bestaande klimaat- of duurzaamheidsbeleid van supermarkten en zich eveneens positief verhoudt tot het thema gezondheid/gezond eten, is dit een vitaal motief om zich achter de eiwitdoelen te scharen. Er is meermaals naar voren gebracht dat het voor de interne strategische positie en het bredere draagvlak binnen de bedrijfsorganisatie essentieel is dat de eiwitdoelen zijn te verbinden aan issues die al belangrijk worden gevonden (klimaat, duurzaamheid, gezondheid) respectievelijk belangrijker gaan worden (transparantie, Corporate sustainability reporting directive (CSRD)<sup>6</sup>. De aanwezige intrinsieke motivatie voor de eiwittransitie binnen de eigen supermarktformule, die door verschillende gesprekspartners is benadrukt, kan hierdoor vorm en inhoud krijgen. Door de interne verankering die aan de eiwittransitie is te geven ontstaat ook de situatie dat het onderwerp en de doelstellingen niet zomaar van tafel geveegd zullen worden. Er wordt naar voren gebracht dat het commitment aan de eiwitdoelstellingen helpt om elkaar intern aan te spreken op en te houden aan gemaakte afspraken. De betekenis van én het draagvlak voor de eiwitdoelen is groter en 'dieper' juist omdat ze geen single issue betreffen.

Het is wel zo dat er verschillen zijn in de mate waarin de eiwittransitie prioriteit krijgt en de eiwitdoelen worden gekoesterd en zijn geïnternaliseerd. De ene supermarktformule is de andere niet. Er zijn supermarktketens die, als het aan henzelf had gelegen, liever wat minder uitgesproken over doelstellingen waren geweest of de realisatietijd wat langer hadden laten duren. Terwijl voor andere geldt dat de eiwitdoelen te verbinden zijn aan kernwaarden van het bedrijfsprofiel of, in het geval van koplopers, voor wie de eiwittransitie al helemaal mainstream is. Echter, in alle gevallen klinkt uit de gesprekken het geluid dat het bereiken van de eiwitdoelen ambitieus is. Maar tegelijkertijd worden ze serieus genomen, gezien als bij de huidige tijd passend en een zaak die niet zomaar geslachtodderd zal worden – ook al tekenen zich commerciële risico's af (waarover later meer).

## **3. Van motieven naar maatregelen**

Het bovenstaande suggereert dat de eiwittransitie er goed voor staat. Gunstige omstandigheden in de samenleving tekenen zich af, ngo's activeren supermarkten die in het centrum van voedselketens staan, en supermarkten nemen hun verantwoordelijkheid door zich gemotiveerd te verbinden aan doelstellingen die staan voor een shift in de verhouding tussen dierlijke en plantaardige eiwitproducten. Vervolgens is de vraag waar de positieve energie voor de eiwittransitie op gericht is en hoever die reikt. Om met Schwartz en collega's (2024) te spreken: "for 'how much transition' enterprises actually aim, what activities they engage in to get there, and what limits their efforts."

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar het arsenaal aan maatregelen dat anno nu door supermarkten wordt genomen om de eiwitdoelen dichterbij te brengen. Uit de gesprekken komen duidelijke overeenkomsten en verschillen tussen supermarktformules naar voren. We krijgen een goede impressie van wat supermarkten doen zonder dat overheidssturing aan de orde is. Ook ontstaat er zicht op de zoekende en tastende manier waarop in het huidige stadium stappen worden gezet. Houvast wordt gezocht in de oude vertrouwde marketingmix (product, prijs, promotie en plaats), in onderscheidende kenmerken van de eigen bedrijfsformule, in de eerste uitkomsten van de Eiweet monitor, evenals in de activiteiten die concullega's ontplooiën om de eiwitverhoudingen om te buigen.

Het beeld dat oprijst is dat er oprechte bedoelingen aanwezig zijn om de eiwittransitie vooruit te helpen en hierin ook concrete vorderingen worden gemaakt. Toch bevindt de supermarktinzet zich veelal in het beginstadium momenteel, is er de nodige onzekerheid over de effectiviteit van maatregelen en mede daardoor is simpelweg uitproberen (*trial and error*) vaak het parool. Voor de haalbaarheid van plannen voor nu en straks is een belangrijke vraag hoe groot de ruimte is die het verdienmodel biedt.

Het beeld dat uit de gesprekken met supermarkten ontstaat toont een daadkrachtige ketenactor. Een actor die de eiwittransitie ook draagt op basis van aangegane bedrijfsverantwoordelijkheid en een 'dwingende' omgeving. Ondanks deze interne en externe borging zal de analyse zijn dat de kracht van supermarkten om de eiwittransitie te dragen beperkingen kent. Dit leidt ertoe dat wordt aangegeven dat de verdere voortgang van de eiwittransitie kwetsbaarder is dan de daadkracht van supermarkten in dit stadium doet vermoeden.

## Energie in de eiwittransitie: de P's van plaats en product

De positieve energie die retailers vandaag de dag steken in het halen van de eiwitdoelstellingen manifesteert zich op verschillende manieren. Een gemene deler van diverse gesprekken over de concrete stappen die supermarkten (willen) zetten is dat ze in belangrijke mate terug zijn te voeren op de welbekende marketingmix uit de jaren 60, met E. Jerome McCarthy als geestelijk vader. De marketingmix bestaat uit de 4P's van respectievelijk 'product', 'prijs', 'promotie' en 'plaats', die gelden als de instrumenten om een marketingstrategie mee uit te voeren. Dat meerdere geïnterviewden hier im- of expliciet op teruggrijpen verwondert niet. Evenals Piernas (2024, p. 2) weten ze dat "within supermarkets, the range of products sold and the ways in which they are priced, placed and promoted is one of the biggest influences on consumer diets."<sup>7</sup>

De gegeven antwoorden op de vraag welke invulling er nu wordt gegeven aan het dichterbij brengen van de eiwitdoelen operationaliseren in feite de 4P's. Met betrekking tot 'plaats' wordt gezocht naar en geëxperimenteerd met meer schapruimte voor bijvoorbeeld peulvruchten of om meer ruimte te geven aan (uitbreiding van) het assortiment vegetarische (huis/eigen)merkproducten of – in minder mate vooralsnog – plantaardige kant-en-klaarmaaltijden. Naast plaatsmaken voor het plantaardige assortiment gaat het ook om andere schapindeling. Voorbeelden van een andere inrichting van het schap zijn plantaardige alternatieven in de vleesvitrine of het zuivelschap te plaatsen of alle dierlijke en plantaardige varianten van een bepaalde productsoort (zoals gehaktballen of worstjes) bij elkaar te leggen ongeacht of het nu kip, rund, varken of vega is. Klanten nudgen, dat wil zeggen, ze op subtiele wijze en op vrijwillige basis een duwtje naar bepaalde keuzes geven door de manier waarop deze gepresenteerd worden, is een populaire optie onder retailers.

Zowel in de onlinecontext als in de fysieke winkel wordt gezocht naar mogelijkheden het voor klanten wat gemakkelijker te maken (nu en dan) de plantaardige productkeuze te maken via het anders aanbieden van het assortiment. De vegetarische keuze als standaardkeuze aanbieden bij het online boodschappen doen is bijvoorbeeld een manier. Bij verspakketten of receptsuggeraties een plantaardig optie voorrang geven of ze een vega-tip meegeven zijn andere mogelijkheden om klanten te inspireren en stimuleren.<sup>8</sup> Kortom, een letterlijk of figuurlijk meer vooraanstaande plaats geven aan plantaardige producten is een nudging-benadering waar de nodige energie op zit.

Klanten meer ongemerkt andere keuzes laten maken wordt wel aangeduid met 'stille eiwittransitie'. Deze stille eiwittransitie krijgt ook vorm via de productstrategie. Als het in dit verband om deze P van de marketingmix gaat, dan is te denken aan het aanpassen van producten door de hoeveelheid dierlijk product te verminderen. Dit kan enerzijds door het verkleinen van de portiegrootte (verkleinen van de gehaktbal of de hamburger bijvoorbeeld).

Meerdere supermarktketens hebben deze strategie inmiddels in praktijk gebracht. In dit kader wordt online ook wel ingezet om consumenten te verleiden zelf dierlijke ingrediënten in een recept te verwisselen voor plantaardige varianten. Andere mogelijkheden om het dierlijke bestanddeel te reduceren is plantaardig materiaal door het dierlijke te mengen respectievelijk 'hybride' vleesproducten verder te 'plantificeren' door het plantaardige bestanddeel te vergroten. Het valt op dat de huidige en hernieuwde belangstelling voor 'hybride' vleesproducten behoorlijk groot is in retailland. Die interesse is te zien tegen de achtergrond dat 'hybride' vlees flinke impact zou kunnen hebben in het verschuiven van de balans tussen dierlijk en plantaardig eiwit als veel consumenten dit een goed en aantrekkelijk alternatief zouden gaan vinden voor 100%-vlees. Een impact die met het bescheiden marktaandeel van volledig plantaardige alternatieven niet is te realiseren. Hierbij geldt bovendien dat vleesvervangers verder afstaan van 'het origineel' dan hybridevleesproducten. Het zetten van een kleine veranderingssap die consumenten 'onbewust' minder dierlijk product laat eten – of het nu gaat om gehakt met 40% erwteneiwit of gebak zonder dierlijk gelatine – past naadloos in het doorvoeren van een stille eiwittransitie.



Klanten kun je nudgen door plantaardige alternatieven in de vleesvitrine te plaatsen in plaats van ze gescheiden te houden zoals meestal nog gebeurt.

Foto links: StudioPortoSabbia / Shutterstock.com.

Foto rechts: www.hollandfoto.net / Shutterstock.com

## Energie in de eiwittransitie: de P's van promotie en prijs

Aanmerkelijk explicieter op hun beurt zijn strategieën waar 'promotie' en 'prijs' de leidende instrumenten zijn. Hier gaat het er immers vooral om juist de klantenaandacht te trekken. Ook in de interviews wordt duidelijk dat we met prijs en promotie op vertrouwd terrein van supermarkten komen. Prijs en promotie behoren tot het DNA van de retail en ook in relatie tot de realisatie van eiwitdoelen zijn deze P's favoriete knoppen om aan te draaien.

In de gesprekken geven geïnterviewden aan dat ze graag de prijsknop gebruiken. Dit geldt voor degenen die discounters vertegenwoordigen, waarbij ze aangeven dat hun bedrijfsformule goed past bij prijsvoordeel. Maar full-servicesupermarkten zetten promotie en prijs eveneens nadrukkelijk in vanuit de trefwoorden betaalbaarheid en bereikbaarheid. Geïnterviewden maken melding van promotie-activiteit die betrekking heeft op meer promotie voor plantaardige producten respectievelijk matiging in de promotie van dierlijke eiwitproducten. Bijvoorbeeld door het mes te zetten in kwantumkortingen of aanbiedingen voor dierlijke producten online of in de folder te vermindere(n). Behalve dat plantaardige vlees- of zuivelvarianten op momenten extra promotie-aandacht krijgen (in de Nationale week zonder vlees & zuivel bijvoorbeeld), wordt het assortiment van plantaardige eiwitproducten ook wel verbreed naar bijvoorbeeld peulvruchten, noten of ander meer regulier plantaardig productaanbod variërend van volkoren brood tot pindakaas. Hierbij wordt aangevoerd dat de eiwittransitie over meer gaat dan vlees en vleesvervangers alleen. De eiwitshift raakt in feite een breed productassortiment en buiten de vleesvitruine liggen er evenzeer potentiële mogelijkheden.

Terugkerend naar de 'harde kern' van het dierlijke productassortiment (vlees en zuivel) en hun analoge vervangers, wordt in interviews aangegeven dat restricties zijn opgelegd aan de hoeveelheid of de 'diepte' (d.w.z. de hoogte van de korting) van vleesaanbiedingen. Maar ook dat de keuze is gevallen op het stoppen met multibuys of op het in de ban doen van prijspromo's voor (vers) vlees. Nog specifiek voor de P van 'prijs' is in interviews genoemd dat de prijs van (huismerk) plantaardige vlees- en zuivelvervangers goedkoper is dan, of anders tenminste een vergelijkbare prijs ('prijspareit') heeft met, dierlijke productvarianten.<sup>9</sup> Dergelijk prijsvoordeel ten gunste van het plantaardige alternatief slecht prijsverschillen tussen producten van dierlijke en plantaardige oorsprong en bedoelt daarmee een horde voor veel consumenten weg te nemen om de plantaardige keuze te (blijven) maken.<sup>10</sup>



De eiwittransitie gaat over meer dan alleen vlees en vleesvervangers.

## Gelijk speelveld

In de bovenstaande paragraaf zijn diverse stappen benoemd die door verschillende supermarkten momenteel worden gezet. Het zijn activiteiten waarover ook wel informatie is te vinden op websites van supermarkten, die bijvoorbeeld in de etalage zijn gezet in Zichtboek eiwittransitie (CBL, 2024) of genoemd worden in de Benchmark eiwittransitie (Questionmark, 2024a). De zoektocht van supermarkten om de eiwitdoelen te bereiken voert langs gedeelde bestemmingen die de 4P's als ankerplaats hebben. Dit is niet zo verwonderlijk als in de gesprekken meermaals aan de orde komt dat supermarkten naar elkaar kijken om te zien wie, welke stappen aan het zetten is. Bovendien wordt naar voren gebracht dat er onderling tamelijk grote openheid van zaken wordt gegeven over ingezette activiteiten, opgedane ervaringen en geleerde lessen. Elkaar informeren hierover en deels ook wensen dat andere supermarktformules in jouw voetsporen treden zodat het speelveld zoveel mogelijk gelijk blijft, staan in het teken de eiwitdoelstellingen niet door de concurrentiebril te bekijken en gezamenlijk op te trekken.<sup>11</sup> Deze invalshoek sluit echter niet uit dat supermarktformules zich ook willen onderscheiden en zoeken naar hun eigen mediamomenten om publiciteit te geven aan gezette stappen (hybridegehakt (Lidl), Terra-lijn (AH), gebak zonder gelatine (Jumbo), etc.).

## Van overeenkomsten naar verschillen tussen supermarktketens

Er zijn geen branche-afspraken gemaakt over hoe de eiwitdoelen te bereiken. Het staat elke supermarktformule vrij de eigen strategie te bepalen om de eiwitdoelstellingen te realiseren. Behalve de eenheid die zojuist in de 4 P's is gevonden, is er ook verscheidenheid in ontwikkeling en uitvoering van een eiwitstrategie. Verschillen in implementatie en wijze van aanpak hebben te maken met

verschillen in de formule van supermarkten. Te zetten stappen op de route naar andere eiwitverhoudingen hangt samen met het imago en de mogelijkheden van de formule. Ook de positie van marktleider of volger die men zichzelf toedicht en/of door 'concullega's' wordt gegeven, lijkt een factor, evenals ambities om te wisselen van een positie van volgen naar inlopen of gangmaken. Verschillen in invulling die aan de eiwitstrategie wordt gegeven wijzen respectievelijk op kansrijke aangrijpingspunten die worden gezien als op knelpunten die zich nu al aandienen dan wel worden voorzien in de nabije toekomst.

Als het gaat om aangrijpingspunten, dan worden die met meer animo vastgepakt als het om meer plantaardig gaat dan om minder dierlijk (zie ook Trewern et al., 2021, p. 158-162). In het eerste geval gaat het immers om uitbreiding of andere positionering van het assortiment. Iets toevoegen of veranderen ligt beter dan inkrimpen of uitfaseren. De mogelijkheden voor minder dierlijk liggen niet alleen lastiger binnen de heersende commerciële supermarktlogica, maar in reacties hierop tijdens de gehouden interviews komen ook sneller de grenzen van de mogelijkheden aan de orde. Het gaat, in het geval van discounters, er al snel over dat het vleesassortiment relatief beperkt is en dat snijden in dit assortiment nauwelijks kan wil je tevreden klanten houden.

Betrekkelijk snel ook wordt de overtreffende trap beklommen in de reactie op minder dierlijk door aan te geven dat geen vlees verkopen geen optie is en dat je in dat geval net zo goed de winkel direct wel helemaal kunt sluiten. Snijden in vlees staat gelijk aan snijden in je eigen vlees, zegge. Een substantiële verkleining van het vleesassortiment is daarom vooral een knelpunt in plaats van een aangrijpingspunt. In het geval van het aanbod in vlees ligt het laatste meer voor de hand door eerst en vooral te grijpen naar prijsacties in vlees of portiegroottes.

Uitbreiding van het plantaardige assortiment ligt beter in de markt, maar ook hier is een aantekening bij te maken. Door verschillende gesprekspartners is in dit verband namelijk opgemerkt dat uitbreiding van het plantaardige assortiment allesbehalve een doel op zichzelf is. Er wordt aangegeven dat toevoegingen aan het assortiment ook daadwerkelijk iets moeten toevoegen door beter tegemoet te komen aan bepaalde klantenbehoeften (duurzamer, smakelijker, prijsconcurrerender, e.d.). In het geval van discounters brengt de formule met zich mee dat er streng 'toelatingsbeleid' is voor opname in het assortiment, omdat de grootte veel beperkter is dan die in full-serviceformules en ook omdat er 'eisen' wordt gesteld aan opname van nieuwe producten in de zin dat ze zich al bewezen hebben in de markt ('hardlopers zijn', heet dit in het jargon - denk

aan het voorbeeld van havermelk) en voldoende zijn opgeschaald ('retailklaar zijn'). Van de kant van 'groene' supermarktformules klinkt het geluid dat nieuw plantaardig aanbod de 'groene' criteria van het bestaande assortiment voorbijstreeft, waardoor de lat hoog ligt voor opname. Terwijl de ruimte voor innovatieve producten bij discounters – letterlijk en figuurlijk – klein is, geldt hier juist dat grote innovativiteit geboden is om kans te maken om toegevoegd te worden aan het bestaande assortiment.



Een nieuw product moet ook daadwerkelijk iets toevoegen aan het assortiment. Foto: rblfmr / Shutterstock.com

### Andere verschilpunten

Verschillen tussen supermarktformules zijn er eveneens, doordat de ene formule veel meer aanbiedings- en communicatiemogelijkheden online heeft dan andere. Terwijl bijvoorbeeld Crisp als supermarkt-app snel online kan schakelen in de aanpassing van het aanbod (productvolgorde) of in prijspromoties om klanten te nudgen naar minder dierlijke, meer plantaardige keuzes, daar beperken de mogelijkheden van bijvoorbeeld Dirk of Aldi zich in hun folders, die er niet op ingericht zijn hun klanten eens bij te praten over nut en noodzaak van een minder vleesrijk en meer plantaardig eetpatroon.

Verschillen tussen supermarktformules zijn er ook als het gaat om de mate waarin er verbondenheid is opgebouwd met het eiwitvraagstuk. Hierboven is al genoemd dat voor de ene supermarktformule dit vraagstuk al langer op tafel ligt en meer mainstream is geworden dan dat dit voor de andere geldt. Binnen de ene supermarktorganisatie bestaat er meer intrinsieke motivatie om de bedoelde verschuiving in de eiwitbalans te realiseren dan bij de andere. Voor een deel verklaren zulke verschillen ook dat de ene supermarktketen verder is in het ontwikkelen van een stappenplan dan de andere. Waar de ene supermarkt een meer uitgestippelde marsroute heeft met jaarlijkse streefdoelen,

daar profileert de andere supermarkt zich 'aan de voorkant' op het thema eiwittransitie, terwijl de volgende vooral bezig is om 'aan de achterkant' zich voor te bereiden op het monitoren van hun verkoop van eiwitrijke producten, of zich op aan het maken is om het thema eiwittransitie een prominenter plek in de bedrijfsvoering te geven.

### Aanwijzingen voor een beginstadium

Over het algemeen bestaat er ruimte voor verbetering als het gaat om een roadmap die gebaseerd is op een meerjarige eiwitstrategie. Het te verrichten (missie)werk om andere afdelingen van de organisatie aan te (blijven) haken is evenmin voltooid. In de gesprekken komt regelmatig aan de orde dat men bezig is met uitproberen en zoeken naar wat werkt en wat niet, wat aanslaat bij klanten of welke maatregel te veel geld kost, etc. Er leven veel vragen over welke maatregelen 'passend' zijn voor de eigen bedrijfsorganisatie zo goed als aantrekkelijk en aanvaardbaar voor de klanten van vandaag en morgen, of welk 'actierepertoire' te ver gaat. Zijn lagere prijzen voor plantaardige alternatieven financieel houdbaar? Biedt uitbreiding van het assortiment peulvruchten of noten soelaas en in hoeverre is hiermee een vermindering in de verkoop van dierlijk productaanbod te compenseren?

Gaan hybride vleesproducten (massaal) aanslaan bij het consumentenpubliek en hét verschil maken in de realisatie van de eiwitdoelstellingen (of is het wachten op de doorbraak van kweekvlees)? Hoe lang is uitstel mogelijk van het buiten schot houden van de kaasafdeling? Open vragen als deze en de (potlood)schetsen van *roadmaps* zijn te zien als aanwijzingen voor het betrekkelijke beginstadium waarin supermarktformules zich bevinden als het om het betreden van eiwittransitiepaden gaat. Maar onbeantwoorde vragen en onzekerheden over te zetten stappen op weg naar andere verhoudingen in dierlijk en plantaardig eiwit blijven kennelijk bestaan als de huidige koploper in de Eiweet monitor aangeeft dat men zoekend is naar welke concrete vervolgstappen zijn te zetten om de (eind)bestemming van een 40:60-verhouding te bereiken.

### Knelpunt kaas en tweezijdige afhankelijkheid

Met de zojuist gestelde vraag over de kaasafdeling is de overgang te maken naar 'het knelpunt' kaas. Terwijl in het gesprek met de ene supermarkt de productcategorie kaas niet als bijzonder problematisch naar voren komt, komt in andere gesprekken op tafel dat kaas niet alleen cruciaal is in de verschuiving van de eiwitverhouding van verkochte eiwitten door supermarkten – zo geeft de Eiweet monitor ook aan, waarmee direct een voorbeeld is gegeven van het inzicht dat deze monitor biedt aan supermarkten in welke productcategorieën gewicht in de eiwitbalans leggen en

houvast geeft bij het zetten van (vervolg)stappen – maar ook nog eens voor de nodige hoofdbreken zal gaan zorgen. Want aan de ene kant is er de verwachting dat reductie in de kaasverkoop nodig zal zijn om de eiwitdoelen te halen, terwijl aan de andere kant de plantaardige alternatieven er onvoldoende zijn en ook niet gaan komen, zoals in het geval van harde kaas op plantaardige basis. Bovendien geldt dat kaas, net als vlees en zuivel, geliefd is onder consumenten. Dus behalve dat veel klanten geen plezier wordt gedaan met reductie in het aanbod en aanprijzen van kaasproducten is het hiernaast moeilijk of onmogelijk om een volwaardig alternatief aan te bieden.

Meer nog dan in het geval van vlees of zuivel springen bij kaas beide afhankelijkheden van supermarkten in het oog die samenhangen met het bereiken van hun eiwitdoelstellingen. De afhankelijkheid van de consumentenvraag enerzijds en anderzijds van alternatief productaanbod dat niet alleen in voldoende volume te leveren is, maar ook goed genoeg is om de concurrentie op smaak aan te gaan.

De afhankelijkheid van supermarkten is dus tweezijdig. Aan de consumentenafhankelijk is eerder al gerefereerd: als consumenten hun voedingskeuzes niet veranderen in de beoogde richting zullen de eiwitdoelstellingen niet gerealiseerd worden. Maar evengoed geldt dat als er onvoldoende innovatieve en (super)lekkere plantaardige eiwitproducten voorradig zijn, dat supermarkten ook beperkt worden in hun mogelijkheden de nagestreefte doelen te halen. De vervanging van kaas zoals we dat kennen door plantaardige alternatieven maakt de afhankelijkheid van toeleveranciers heel aanwijsbaar. De ontwikkeling en marktpenetratie van kaasvervangers staan nog in de kinderschoenen en zijn veel minder ver gevorderd dan die van plantaardige vlees- en zuivelvervangers – terwijl die ook nog een bescheiden marktomvang hebben in vergelijking met hun dierlijke equivalenten.



Plantaardige alternatieven voor kaas zijn nog onvoldoende voorhanden en daarmee dreigt kaas een knelpunt te worden in de eiwittransitie.

Foto: StudioPortoSabbia / Shutterstock.com

---

## 4. De kwetsbare eiwittransitie

Om terug te keren naar een punt dat in het begin is gemaakt: supermarkten zijn een spil in voedselketens. Hun strategische positie in de voedselvoorziening tussen productie en consumptie in geeft ze marktmacht. Maar zoals voor alle macht geldt gaat deze gepaard met afhankelijkheid. Dit is ook van toepassing op het specifieke geval van supermarkten die verschuiving in de eiwitverhouding ambiëren. De slagkracht van supermarkten in deze eiwittransitie is mede afhankelijk van innovatieve voedingsproducenten aan de ene kant van de keten en veranderingsgezinde consumenten aan de andere kant.

Deze tweezijdige afhankelijkheid is een belangrijke aanwijzing dat de voortgang van de eiwittransitie kwetsbaarder is dan het lijkt op basis van de positieve energie die supermarkten recentelijk in de eiwittransitie steken. Een kwetsbaarheid die niet afneemt als de interviews nauwelijks indicatie geven dat er vanuit supermarkten veel steun wordt gegeven aan innovatieve, vaak opstartende, productontwikkelaars (zie ook noot 10). Hoe sterk staan deze 'toeleveranciers van de eiwittransitie' eigenlijk en wat kunnen supermarkten doen om hun positie te versterken? Dit lijken relevante vragen voor vervolgstudie.

Met betrekking tot genoemde consumentenafhankelijkheid valt op dat er regelmatig weinig reactie kwam op vragen over hoe men dacht dat consumenten tegen bepaalde maatregelen aankijken of hoe men de klant mee kon nemen in het veranderingsproces naar een minder dierlijk, meer plantaardig eetpatroon. En hoewel er, zoals eerder geschetst, zeker maatschappelijke ontwikkelingen zijn die wijzen op flexitarische tijden, is het evengoed zo dat veel consumenten weinig geneigd zijn hun eetpatroon te plantificeren of veel prioriteit te geven aan het vervangen van dierlijke voedingsproducten door plantaardig eten.

Minder dierlijk, meer plantaardig eten heeft zonder twijfel een maatschappelijke positie in het hedendaagse Nederland. Maar deze is ook wankel(moedig) en voor menigeen reden om er afwijzend op te reageren.<sup>12</sup> Dit geeft direct aan dat de realisatie van de doelen die de supermarkten waarmee gesproken is zich stellen, geholpen zullen zijn met een maatschappelijke omgeving en mentaliteit die de bedoelde verandering ondersteunt.

Alleen op de kracht van de supermarkten als motor is het onwaarschijnlijk dat de eiwittransitiedoelen gehaald worden. Niettemin, supermarkten zijn ontegenzeggelijk invloedrijk en ze hebben veranderingsmacht. Ze wenden die invloed ook aan om de eiwittransitie verder te brengen. Dit is uit de interviews wel naar voren gekomen. Om

deze ontwikkeling naar een hoger plan te brengen zal het nodig zijn dat supermarktbedrijven verder gaan met het formuleren van stappenplannen en strategieën en de implementatie daarvan.

### Laaghangend fruit en latere loodjes

In de interviews is de welwillendheid en energie van de kant van supermarkten onmiskenbaar tot uitdrukking gebracht. Er is ook bezworen dat de eiwittransitie een onderwerp *here to stay* is. Toch wordt niet vergeten dat maatregelen om de eiwittransitie te bevorderen ook geld kunnen kosten, in botsing kunnen komen met economische ambities of op gespannen voet komen te staan met groeikansen die zich voordoen (denk aan de enorme opmars van eiwitrijke (sport)voeding in de omzet van supermarkten en hoe die zich verhoudt tot de gestelde eiwitdoelen). Deze kwetsbaarheid lijkt zich te vergroten naarmate verder liggende doelen dichterbij gebracht moeten worden: terwijl het nog relatief makkelijk is om de half-om-halfdoelstelling te bereiken gaan latere loodjes waarschijnlijk zwaarder wegen. Als het laaghangende fruit is geplukt, bevindt zich hoger in de spreekwoordelijke boom bijvoorbeeld de verkleining van het dierlijk assortiment. "Uiteindelijk is een flinke reductie van het aantal verkochte dierlijke eiwitten nodig", stelt de Eiweet monitor (GPA en ProVeg, 2024, p. 8). "Het kan niet anders dan dat vlees en kaas flink terug moeten om de eiwitdoelstellingen te halen", zegt een van de geïnterviewden. En een andere gesprekspartner laat in dit verband weten dat "er wel wordt gezien dat als we niet aan de vleesknop draaien, dat het met de CO<sub>2</sub>-emissies onmogelijk de goede kant op kan gaan."

Maar zoals eerder is aangestipt, wordt geprobeerd zulke 'pijnlijke' maatregelen te voorkomen of vooruit te schuiven. En eveneens zijn hier de eerder aangehaalde woorden van Schwarz en collega's (2024) terug te halen over hoeveel eiwittransitie men nastreeft, welke activiteiten worden ontplooid en wat de inspanningen beperkt. Deze woorden gaan waarschijnlijk aan betekenis winnen als het langer wachten wordt op een '*game changer*' die een substantiële verschuiving in de eiwitverhouding naar 40:60 realiseert. In ieder geval lijkt het zinvol oog te houden voor begrenzingen van supermarkten evenals voor de grenzen die ze zichzelf vroeg of laat stellen.

### Supermarktsteun

Met betrekking tot het laatste staat het supermarkten vrij om te doen en te laten wat ze willen. Hun commitment aan de eiwitdoelstellingen en hoe daar invulling aan te geven zijn immers op vrijwillige basis – weliswaar binnen kaders van klimaatdoelen en CSRD-verplichtingen. Hoezeer het vrijwillige karakter van supermarktparticipatie

---

in de eiwittransitie ook leidt tot actie en actiebereidheid van de zijde van de geïnterviewde retailers, er vloeit ook een kwetsbaarheid uit voort voor de voortgang van de eiwittransitie. Meer in het bijzonder omdat het vooral het maatschappelijk middenveld is dat de externe druk er bij supermarkten op houdt, waarbij Nederlandse ngo's geholpen worden door Europese regelgeving (CSRD).

Van de zijde van de rijksoverheid wordt hieraan echter nauwelijks een bijdrage geleverd noch veel openlijke morele support gegeven. Terwijl het neerleggen van de 50:50-doelstelling door het ministerie van Landbouw in 2022 een signaal is geweest dat heeft geresoneerd onder retailers en supermarkten richting heeft gegeven, is na deze aanduiding van de koers van rijkswege weinig gedaan om deze vaart te geven en kaderstellend te formaliseren. Deze terughoudendheid leidt ertoe dat supermarkten nauwelijks steun ervaren vanuit het ministerie bij hun inspanningen ten behoeve van de eiwittransitie. Dit maakt ook dat er feitelijk geen druk van overheidswege wordt uitgeoefend om minder vrijblijvend met die inspanningen door te gaan respectievelijk die op te voeren. De interviewresultaten geven aan dat er weliswaar zonder sturing vanuit de rijksoverheid het nodige gedaan wordt door supermarkten, maar het ontbreken van overheidssturing ontnemt het eiwittransitieproces een bepaalde motivatie en kracht, druk en urgentie. Hoe behulpzaam zou het voor de realisatie van de eiwitambities van supermarkten zijn wanneer de rijksoverheid – in navolging van de Gezondheidsraad (2023) – luid en duidelijk stelling neemt ten gunste van de eiwittransitie? Hoe ondersteunend zou het zijn als van overheidswege de duurzaamheids- en gezondheidsvoordelen van een minder dierlijk, meer plantaardig consumptiepatroon stelselmatig worden benadrukt en dit eetpatroon als het nieuwe normaal wordt geprofileerd?

Ook in het licht van de (lobby)macht van de vee-, vlees- en zuivelsector en de sterkte van de gevestigde eetcultuur is de eiwittransitie kwetsbaar als deze gedragen moet worden door de daadkracht van supermarkten en de zeggingskracht van ngo's en delen van de media. Bovendien wordt niet vergeten dat supermarkten het niet als hun primaire taak zien consumentengedrag te veranderen, maatschappelijke trends te zetten of normen te stellen, ondanks dat het dichterbij brengen van hun eiwitdoelen hier in hoge mate van afhankelijk is.

De interviews leveren een beeld op van supermarkten die bezig zijn te proberen van de eiwittransitie een succes te maken. De antwoorden op de onderzoeksvragen over de motivaties en de maatregelen ten aanzien van het verschuiven van de eiwitbalans in de plantaardige richting,

geven hier blijk van. Maar dit resultaat doet ook beseffen dat de eiwitambities fragiel zijn en gemakkelijk stuk kunnen lopen op tegenvallers en tegenkrachten. Supermarkten zelf zijn het aan hun stand en doelstellingen verplicht hun marktmacht aan te spreken om de eiwittransitie te versterken. Aan andere ketenpartijen, klanten en beleid de schone taak om supermarkten hierin te ondersteunen. Want voor het slagen en versnellen van de eiwittransitie is meer nodig dan de kracht van supermarkten.

---

## Noten

- 1 Naschrift begin maart 2025: de balans die door marktleiders Albert Heijn en Jumbo wordt opgemaakt in hun Duurzaamheidsverslagen 2024 gaat niet dezelfde kant op als blijkt dat de percentages van de verkochte plantaardige eiwitten geen opwaartse trend laten zien in 2024 ten opzichte van 2023.
- 2 Zonder hier de recente voorgeschiedenis van de eiwittransitie uitvoerig te willen schetsen (zie hiervoor Bulah et al., 2023; Dagevos et al., 2019; Tziva et al., 2020) kent de eiwittransitie diverse mijlpalen die zowel betrekking hebben op de ontwikkeling van plantaardige alternatieven voor vleesproducten als op ontwikkelingen aan de consumptiekant van het voedselsysteem. Voor wat betreft initiatieven, innovaties en investeringen gericht op de productie van alternatieve eiwitten voor vlees is de tijdlijn terug te tekenen tot in de jaren 90 van de vorige eeuw. Ontwikkelingen aan de vraagzijde van de voedingsmarkt manifesteren zich meer gaandeweg de jaren 10 van de 21e eeuw. De inburgering van een vleesminderend eetpatroon, de entree en de gestage uitbreiding van het assortiment van plantaardige vlees- en zuivelvervangers in de supermarkten, het verbeterde plantaardige aanbod op de menukaart van eetgelegenheden – het zijn tendensen die te zien zijn als tekenen van ‘flexitarische tijden’. Dit leidt wel tot de voorstelling van zaken dat “the plant-based protein transition is well underway” in Nederland (Peeters et al., 2024, p. 1). Ook door anderen wordt aangegeven dat de eiwittransitie voor wat consumptie betreft verder is dan aan de productiekant en inmiddels is aanbeland in de voorlaatste transitiefase 3 (Backer & Heilbron, 2019). In de fasering die Judge en collega’s (2024) hanteren voor sociale verandering wordt fase 2 gekenmerkt door intenties die aan het veranderen zijn maar nog niet altijd gevolgd worden door corresponderend gedrag. Als voorbeeld geven ze dat veel mensen wel overwegen vlees te minderen maar aarzelen om dit ook daadwerkelijk te doen (omdat ze vermoeden dat anderen dit afkeuren). Vanuit dit perspectief heeft de ontwikkelingsfase nog geen kantelpunt bereikt. Met elkaar gemeen hebben dergelijke kwalificaties dat de eiwittransitie in gang is gezet, maar ook nog een lange procesgang te maken heeft (zie ook Dagevos & Verbeke, 2023). Kortom, de suggestie dat supermarkten nog een weg te gaan hebben voordat ze hun eiwitdoelstellingen bereiken, geldt net zo goed voor het tot volle wasdom komen van de eiwittransitie.
- 3 In de tussentijd zijn ook Odin, Picnic en Spar aan deze groep toe te voegen. <https://www.wakkerdier.nl/persberichten/picnic-en-spar-gaan-voor-meer-plantaardig-nu-vomar-nog/>
- 4 Zie: Supermarkten omarmen meer plantaardig dieet | Trouw <https://www.wakkerdier.nl/persberichten/zeven-supermarkten-zetten-grote-stappen-naar-meer-plantaardig/> <https://www.wakkerdier.nl/persberichten/zestien-cate-raars-gaan-voor-plantaardig-2/>  
Als het om Albert Heijn gaat blijkt uit het gehouden interview dat er geen herkenning bestaat in de formulering als zou Albert Heijn zijn aangespoord door Wakker Dier. De reactie is dat de 2025 en 2030-doelstellingen al in 2021 door Albert Heijn zijn geformuleerd. Evenmin is over de voortgang gerapporteerd in de eerste Eiweet monitor (zie GPA en Proveg, 2024, p. 12), maar wel in het eigen *Duurzaamheidsverslag 2023* op basis van een eigen methodiek (AH, 2024, p. 96). De uitkomst hiervan is een 56:44-verhouding tussen dierlijke en plantaardige eiwitten. Crisp viel ook nog buiten de eerste Eiweet monitor, maar zal in de loop van 2024 worden meegenomen in de Eiweet monitor op de website. Op basis van de huidige data komt de verhouding in de verkoop van dierlijk/plantaardig eiwit bij Crisp momenteel eveneens uit op 56:44. De 2023-verkoopdata van dierlijke en plantaardige producten waarop de eerste Eiweet monitor (GPA en ProVeg, 2024) is gebaseerd heeft als koploper Ekoplaza met een 43:57-verhouding. Op afstand volgen Dirk (57:43), Jumbo (60:40), Lidl (61:39), Aldi (63:37) en Plus (65:35).
- 5 De Superlijst Groen is een terugkerend onderzoek uitgevoerd door Questionmark waarin Nederlandse supermarkten onder de loep worden genomen en er bekeken wordt wat er is veranderd op het gebied van duurzaamheid, waarbij vier thema’s worden meegenomen: klimaatplannen, eiwittransitie, duurzame landbouw, en duurzame verpakking. Voor enige introductie van de Eiweet monitor, zie noot 4.
- 6 Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) betreft nieuwe Europese regelgeving die gefaseerd wordt ingevoerd en in het teken staat van verdere verduurzaming. Meer concreet betekent dit dat vanaf boekjaren 2024–2026 duurzaamheidsinformatie in bestuursverslagen beschikbaar moet komen. Dit om door accountants te laten controleren wat de milieu-impact en sociale gevolgen van bedrijfsactiviteiten zijn. De CSRD-wetgeving bedoelt in het bijzonder dat bedrijven de negatieve impact op klimaat en mens verantwoorden en terugdringen. Niet alleen van het eigen bedrijf (scope 1), maar ook wat er bij toeleveranciers en afnemers in de waardeketen gebeurt (scope 2 en scope 3).
- 7 Zie voor wetenschappelijke studies waarin zowel supermarkten als de 4P’s figureren, bijvoorbeeld Mah et al., 2019 en Trewern et al., 2021.
- 8 Zie ook: Supermarkten kunnen eiwittransitie beïnvloeden - Nudging naar Duurzamer Eten - Foodlog
- 9 Verandering in de prijsverschillen tussen plantaardige vleesvervangers en vleesproducten wordt al sinds een paar jaar opgemerkt in de markt. Zie bijvoorbeeld: <https://proveg.com/nl/blog/vleesvervangers-goedkoper-dan-vlees/>
- 10 We blijven hier verder buiten discussies over dat vlees eigenlijk te goedkoop is of over dat relatief lagere prijzen voor plantaardige varianten ook ‘verkeerde’ signalen aan consumenten kunnen geven. Discussie is ook te voeren over de kwestie of de focus op het prijspeil van dierlijke producten voor plantaardige alternatieven beperkend uitpakt voor de innovatiekracht van fabrikanten van zulke vervangers. De consumentenprijs van deze producten verlagen naar het niveau van dierlijke equivalenten, terwijl de marges van plantaardige alternatieven voor de retailer hoger zijn dan voor vlees of zuivel van dierlijke oorsprong, betekent dat producenten van plantaardige alternatieven in feite twee keer in het nadeel zijn, wat weer gevolgen kan hebben voor de kwaliteit en kwaliteitsverbetering van deze producten, dat weer negatief

kan uitwerken op de consumentenvraag, waardoor de momenteel gevoerde prijsstrategie uiteindelijk minder behulpzaam is om de eiwitdoelen dichterbij te brengen.

- 11 Tegen deze achtergrond is ook genoemd dat het van belang is dat kleinere formules, zoals Vomar, Hoogvliet of Boni, gaan aansluiten bij de realisatie van de eiwitdoelstellingen om te voorkomen dat zij 'vrij spel' houden om met vlees te blijven stunts, terwijl retailformules die zich gecommitteerd hebben aan het ombuigen van de eiwitverhoudingen naar meer plantaardig hierin minder vrij zijn. Vanuit het perspectief van 'gezamenlijk optrekken' door al aangesloten supermarkten is het interessant te zien of er een meer collectief actieplan gaat ontstaan als het om hybride vleesproducten gaat waarover binnen meerdere supermarktformules verwachtingen worden gekoesterd evenals vraagtekens bestaan over hoe deze producten in de markt te zetten en hoe erover te communiceren richting klanten.
- 12 Een recent voorbeeld is te vinden in de duizenden reacties vol ergernis op een artikel in Trouw over de klimaatimpact van kaas: <https://www.trouw.nl/tijdgeest/hoezo-minder-kaas-eten-de-ze-nederlanders-zijn-helemaal-klaar-met-klimaatbetutteling~bae-98cbb/?referrer=https://www.google.com/>

## Literatuur

- Albert Heijn (2024). *Duurzaamheidsverslag 2023*. <https://duurzaamheidsverslag.ah.nl/2023/start>
- Backer, J., & Heilbron, L. (2019). Van spek naar bonen: De zes succesfactoren die van belang zijn om de eiwittransitie te versnellen. NewForesight. [NewForesight-Van-Spek-naar-bonen-De-zes-succesfactoren-die-van-belang-zijn-om-de-eiwittransitie-te-versnellen-.pdf](https://www.newforesight.nl/2019/06/26/van-spek-naar-bonen-de-zes-succesfactoren-die-van-belang-zijn-om-de-eiwittransitie-te-versnellen/)
- Bulah, B.M., Tziva, M., Bidmon, C., & Hekkert, M.P. (2023). Incumbent entry modes and entry timing in sustainable niches: The plant-based protein transition in the United States, Netherlands, and United Kingdom. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 48, 100735.
- CBL (2024). *Zichtboek eiwittransitie*. Leidschendam: Centraal Bureau Levensmiddelenhandel. [https://www.cbl.nl/app/uploads/2024/06/Online-CBL\\_Zichtboek-Eiwittransitie.pdf](https://www.cbl.nl/app/uploads/2024/06/Online-CBL_Zichtboek-Eiwittransitie.pdf)
- Dagevos, H., Tolonen, E., & Quist, J. (2019). Building a market for new meat alternatives: Business activity and consumer appetite in The Netherlands. in: D. Bogueva, D. Marinova, T. Raphaely & K. Schmidinger (eds.), *Environment, health, and business opportunities in the new meat alternatives market*, Hershey, PA: IGI Global, 183-201.
- Dagevos, H., & Verbeke, W. (2023). Vlees eten en vleesminderen in de Lage Landen: Een consumptiesociologische bijdrage. *Tijdschrift Sociologie*, 4, 210-235.
- De Boer, I.J.M. (2022). *Past het dier nog op ons bord?* Gorredijk: Uitgeverij Noordboek.
- Duluins, O., & Baret, P.V. (2024). A systematic review of the definitions, narratives and paths forwards for a protein transition in high-income countries. *Nature Food*, 5, 28-36.
- Fresco, L.O. (2023). *Ons voedsel: Een levenslang verhaal*. Amsterdam: Uitgeverij Prometheus.
- Gezondheidsraad (2023). *Gezonde eiwittransitie*. Den Haag: Gezondheidsraad.
- Gravelly, E., & Fraser, E. (2018). Transitions on the shopping floor: Investigating the role of Canadian supermarkets in alternative protein consumption. *Appetite*, 130, 146-156.
- Green Protein Alliance (GPA) (2017). *Green protein growth plan*. [https://greenproteinalliance.nl/wp-content/uploads/2020/09/GPA\\_GrowthPlan.pdf](https://greenproteinalliance.nl/wp-content/uploads/2020/09/GPA_GrowthPlan.pdf)
- Green Protein Alliance (GPA) & ProVeg (2024). *Eiweet: Landelijke supermarket eiwitverhouding 2023*.
- Jenkins, W.M., Trindade, L.M., Pyett, S., van Mierlo, B., Welch, D., & van Zanten, H.H. (2024). Will the protein transition lead to sustainable food systems? *Global Food Security*, 43, 100809.
- Judge, M., Bouman, T., Steg, L., & Bolderdijk, J.W. (2024). Accelerating social tipping points in sustainable behaviors: Insights from a dynamic model of moralized social change. *One Earth*, 7, 759-770.
- Kalfshoven, F. (2024). *Tussen de aardbeienjam en de vuilniszakken ligt de spil van de voedselrevolutie verstopt | de Volkskrant*; <https://www.volkskrant.nl/economie/supermarkten-als-spil-in-de-voedselrevolutie-prestatie-eisen-gehaald-bonus-van-de-overheid~ba1bf358/>; Supermarkten zijn nodig voor de toekomst

- van de volksgezondheid én de landbouw | de Volkskrant
- Klimaatakkoord (2019). Klimaatakkoord. Den Haag.  
<https://www.klimaatakkoord.nl/documenten/publicaties/2019/06/28/klimaatakkoord>
- Laestadius, L.I., Neff, R.A., Barry, C.L., & Frattaroli, S. (2013). Meat consumption and climate change: the role of non-governmental organizations. *Climatic Change*, 120, 25-38.
- Laestadius, L.I., Neff, R.A., Barry, C.L., & Frattaroli, S. (2014). "We don't tell people what to do": An examination of the factors influencing NGO decisions to campaign for reduced meat consumption in light of climate change. *Global Environmental Change*, 29, 32-40.
- LVN (2022). Kamerbrief Evaluatie voedselagenda 2016-2020 en voedselbeleid, 29 maart. Den Haag: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.
- LVN (2024a). Kamerbrief Voedingsbeleid, 7 maart. Den Haag: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.
- LVN (2024b). Kamerbrief over de huidige situatie van de eiwittransitie in Nederland, 28 maart. Den Haag: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.
- Mah, C.L., Luongo, G., Hasdell, R., Taylor, N.G., & Lo, B.K. (2019). A systematic review of the effect of retail food environment interventions on diet and health with a focus on the enabling role of public policies. *Current Nutrition Reports*, 8, 411-428.
- Middel, C.N., Mackenbach, J.D., Kuijt, T.K., Levelt, L., Broersea, J.E., & Schuitmaker-Warnaar, T.J. (2024). Unravelling the persistent problem of unhealthy diets: A system analysis of the Dutch food retail system. *International Journal on Food System Dynamics*, 15, 573-590.
- Mridul, A. (2024). Lidl, Ahold Delhaize in race to be world's first retailers to align protein sales with climate goals. <https://www.greenqueen.com.hk/lidl-albert-heijn-plant-based-protein-sales-split-climate-target/>
- NES (2020). *Nationale Eiwitstrategie*. Den Haag: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.
- Onwezen, M., Dwyer, L., Verain, M., Kremer, F., van den Puttelaar, J., Herceglíć, N., Dagevos, H., & Logatcheva, K. (2024). *Eiwitmonitor 2023: Inzicht in de verhouding plantaardige en dierlijke eiwitten in vraag en aanbod*. Wageningen: Wageningen Economic Research.
- Onwezen, M., Dwyer, L., Verain, M., Kremer, F., Steketee, J., van den Puttelaar, J., Herceglíć, N., & Logatcheva, K. (2025). *Eiwitmonitor 2024: Een voorzichtige verschuiving naar meer plantaardige eiwitproducten in consumptie, keuzegedrag en aanbod*. Wageningen: Wageningen Social and Economic Research.
- Parekh, V., & Svenfelt, Å. (2022). Taking sustainable eating practices from niche to mainstream: The perspectives of Swedish food-provisioning actors on barriers and potentials. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 18, 292-308.
- PBL (2013). *De macht van het menu: Opgaven en kansen voor duurzaam en gezond voedsel*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- PBL (2019). *Dagelijkse kost: Hoe overheden, bedrijven en consumenten kunnen bijdragen aan een duurzaam voedselsysteem*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Peeters, A.L., Tromp, N., Bulah, B.M., van der Meer, M., van den Boom, L., & Hekkert, P.P. (2024). Framing for the protein transition: Eight pathways to foster plant-based diets through design. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 52, 100848.
- Piernas, C. (2024). Supermarket interventions to improve dietary and lifestyle behaviours: What is the key to success? *BMC Medicine*, 22, 87.
- Poelman, M.P., Dijkstra, S.C., Djojosoeparto, S.K., de Vet, E.W.M.L., Seidell, J.C., & Kamphuis, C.B.M. (2021). *Monitoring van de mate van gezondheid van het aanbod en de promoties van supermarkten en out-of-home-ketens: Inzicht in de huidige stand van zaken en aanbevelingen voor het opzetten van een landelijke monitor*. Wageningen: Wageningen University & Research.
- ProVeg(2024). <https://proveg.com/nl/blog/meerderheid-nederlanders-wil-dat-voedselbedrijven-zich-inzetten-voor-de-eiwittransitie/>
- Questionmark (2024a). *Benchmark eiwittransitie 2024: Tussentijdse meting Superlijst Groen 2025*. Amsterdam: Questionmark.
- Questionmark (2024b). *Superlijst Gezondheid 2024: "Welke supermarkt maakt van gezond eten de makkelijke keuze?"*, Amsterdam: Questionmark.
- RVS (2024). *Gezond in de bonus: Via supermarkten betere voeding stimuleren*. Den Haag: Raad Volksgezondheid & Samenleving.
- RIVM (2017). *Wat ligt er op ons bord?: Veilig, gezond en duurzaam eten in Nederland*. Bilthoven: Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu.
- RIVM (2023). Voedselconsumptiepeiling 2019-2021. <https://www.wateetnederland.nl/>
- Rli (2018). *Duurzaam en gezond: Samen naar een houdbaar voedsel-systeem*. Den Haag: Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur.
- Schwarz, A., Fischer, P., & Weinrich, R. (2024). Unlocking the value and transitional purpose of plant-based meat alternative companies in the German market. *Sustainable Futures*, 7, 100183.
- Transitieagenda Biomassa en voedsel (2018). <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/01/15/bijlage-5-transitieagenda-biomassa-en-voedsel>
- Trewern, J., Chenoweth, J., Christie, I., Keller, E., & Halevy, S. (2021). Are UK retailers well placed to deliver 'less and better' meat and dairy to consumers? *Sustainable Production and Consumption*, 28, 154-163.
- Tziva, M., Negro, S.O., Kalfagianni, A., & Hekkert, M.P. (2020). Understanding the protein transition: The rise of plant-based meat substitutes. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 35, 217-231.
- Tziva, M., Negro, S.O., Kalfagianni, A., & Hekkert, M.P. (2021). Alliances as system builders: On the conditions of network formation and system building in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*, 318, 128616.
- Westhoek, H., Doelman, J.C., Muilwijk, H., & Stehfest, E. (2021). Commentary: Food choices and environmental impacts: Achievements and challenges. *Global Environmental Change*, 71, 102402.
- WWF-NL (2023). Gezond eten binnen de grenzen van één aarde. <https://www.wwf.nl/globalassets/pdf/rapporten/wwf-nl-2023-gezond-eten-binnen-de-grenzen-van-een-aarde-uitgebreid.pdf>

## Colofon

Dagevos, H. (2025). *"Er is wel meer nodig dan de kracht van de supermarkt"; Een studie naar daad- en draagkracht van Nederlandse supermarktformules in de eiwittransitie.* Wageningen, Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu, WOT-special 17

WOT-special 17 is een publicatie van WOT Natuur & Milieu, onderdeel van Wageningen University & Research. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL). Jetske Bouma, Henk Westhoek en Michiel de Krom (allen PBL) en Wim Nieuwenhuizen (WUR) worden hartelijk bedankt voor het begeleiden van deze studie en hun opmerkingen bij eerdere versies van deze publicatie.

BAPS-projectnummer WOT-04-010-045.02  
Fotografie: Shutterstock  
Vormgeving: Wageningen University & Research, Communication Services

p-ISSN 2667-1255 / e-ISSN 2667-1263  
Deze publicatie is gratis te downloaden van  
<https://doi.org/10.18174/688097>.

© 2025  
Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu.  
Postbus 47, 6700 AA Wageningen  
T (0317) 48 54 71 | E [info.wnm@wur.nl](mailto:info.wnm@wur.nl)  
[wur.nl/wotnatuurenmilieu](http://wur.nl/wotnatuurenmilieu)

Deze publicatie is gratis te downloaden van  
<https://doi.org/10.18174/688097>



Dit werk is gelicentieerd onder de Creative Commons CC-BY-NC licentie. Zie voor de licentievoorwaarden: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.nl>

De gebruiker mag het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven en afgeleide werken maken. Materiaal van derden waarvan in het werk gebruik is gemaakt en waarop intellectuele eigendomsrechten berusten, mogen niet zonder voorafgaande toestemming van derden gebruikt worden. De gebruiker dient bij het werk de door de maker of de licentiegever aangegeven naam te vermelden, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij daarmee instemmen met het werk van de gebruiker of het gebruik van het werk. De gebruiker mag het werk niet voor commerciële doeleinden gebruiken.

WOT Natuur & Milieu aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

WOT Natuur & Milieu voert wettelijke onderzoekstaken uit op het beleidsterrein natuur en milieu. Deze taken worden uitgevoerd om een wettelijke verantwoordelijkheid van de minister van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur (LVVN) te ondersteunen. WOT Natuur & Milieu zorgt voor rapportages en data voor (inter)nationale verplichtingen op het gebied van agromilieu, biodiversiteit en bodeminformatie, en werkt mee aan producten van het Planbureau voor de Leefomgeving zoals de Balans van de Leefomgeving.

