

Evaluatie "Understanding Company-Level marketing strategies for sustainability" (WP-047)

Maart 2010

Projectpartners: Ruud Frambach en Paul Ingenbleek

TransForum: Arnout Fischer & Hans van Trijp

Duration: 1 oktober 2006 – 31 december 2009

Business to Business contacten als aanjager voor Duurzaam Ondernemen

Opzet

Dit project is uitgevoerd binnen het wetenschappelijke programma Mobilisatie van de vraag naar duurzame producten, en richt zich specifiek op de vraag hoe voedselverwerkingsbedrijven gemotiveerd worden duurzaam te ondernemen door de contacten met andere bedrijven in de voedselketen. Het onderzoek had twee lijnen. Lijn 1 bestudeerde 15 grote, internationale bedrijven (46 interviews), waarbij gekeken werd waarom de bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemingsstrategieën begonnen¹. Met name werd gekeken naar kosten-baten van zulke strategieën en de invloed van concurrenten op de beslissingen. Lijn 2 Onderzocht in meer detail (133 deelnemers) welke randvoorwaarden leiden tot investeringen in duurzaam (maatschappelijk verantwoord) ondernemen, en hoe dit bijdraagt aan markt prestaties².

Belangrijkste resultaten

De resultaten geven aan dat een ondernemer duurzaamheid kan integreren in het eigen business model, maar ook dat interne houding en externe druk van ketenpartijen en omgeving hierbij een belangrijke rol speelt. Wegvallen, of verandering van interne houding en/of externe druk kan tot terugval naar minder duurzaam gedrag leiden. Competenties van de ondernemer om de keten te beïnvloeden zijn belangrijk om de blijvende integratie in een business model te garanderen.

¹ Ingenbleek, P.T.M. & Frambach, R.T. (2009) Value creation from Corporate Social Responsibility. Internal working paper

² Ingenbleek, P.T.M. (2009) Resource Allocation for Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets. Internal working paper

- Maatschappelijke verantwoord ondernemen (duurzaam) moet bijdragen aan het business model van het bedrijf in termen van efficiëntie, klanten trouw, product vernieuwing, en merk beheer.
- Het integreren van duurzame doelen in het bedrijfsmodel kan zich op drie manieren uiten: Geen duurzaam bedrijfsmodel – het bedrijf laat zich niet leiden door maatschappelijke response, er is geen (top) management commitment voor duurzaamheid; een Reactief duurzaam bedrijfsmodel, dat binnen de eigen netwerken de "juiste dingen" nastreeft, reageert op maatschappelijke response, en enige commitment van het (top) management voor duurzaamheid heeft; een Proactief duurzaam bedrijfsmodel dat "de juiste dingen" nastreeft, (pro)actief maatschappelijke discussie agendeert en voert, en een sterk (top) management commitment voor duurzaamheid heeft.
- Alle drie de bedrijfsmodellen kunnen (beide kanten op) in elkaar over gaan. Geen drive – Proactief onder druk van financiële stakeholders; Geen drive – Reactief onder druk van stakeholders (NGO's), Reactief naar Proactief onder druk van concurrentie. Wegvallen (of omdraaien) van incentives om naar een meer proactief duurzaam bedrijfsmodel te gaan, kan leiden tot minder duurzame bedrijven.
- Waarde creatie voor bedrijven in duurzaam ondernemen kan liggen in: Toegang tot resources/license to operate (bijvoorbeeld van hooggeschoolde werknemers, toeleveranciers, financiers); Product differentiatie op duurzame consumenten; Reputatie verbetering van het bedrijf, en geassocieerde producten en merken; Process verbetering door integrale keten controle, afval vermindering, of verwaarden van afval stromen; Early-mover voordelen in het omvormen van bedrijfsprocessen die voldoen aan toekomstige eisen.
- In relatie tot business to business contacten geldt dat hoe minder op duurzaamheid de afnemers gericht zijn (uiteindelijk de supermarkt), hoe minder middelen beschikbaar komen voor duurzaam ondernemen. Uiteindelijk versterken investeringen in duurzaamheid van ketenpartners elkaar. Een duurzame afnemer, maakt de investering in duurzaamheid voor het eigen bedrijf extra zinvol
- Hoe meer aan duurzaam ondernemen in het business model wordt opgenomen, hoe meer voordelen ook voor gaan komen. Stapsgewijs kunnen strategieën opgenomen die competenties in het bedrijf vereisen. Voor reputatie verbetering, dient het bedrijf netwerkcapaciteit met directe partners te hebben; voor efficiëntie en kwaliteitsverbetering daar

boven relatiebeheer in de hele keten; voor productdifferentiatie daar bovenop marketing competenties

Betekenis voor TransForum

Integratie van duurzaamheidsdoelstellingen in business plannen van bedrijven is mogelijk en kan tot voordelen leiden voor de bedrijfsvoering, zowel direct als indirect. Een blijvende, stuwende kracht bij het (top) management in een bedrijf is een randvoorwaarde om tot de kopgroep van duurzame bedrijven te horen. De omgeving (concurrentie, financieel, stakeholders) kunnen een meer duurzame houding afdwingen (maar ook een minder duurzame als de drijfveer omslaat). Zorgen voor een gunstig klimaat ten opzichte van duurzaamheid blijft dus nodig.

Hoe ambitieuzer de duurzaamheidsdoelen van een bedrijf, hoe meer bijbehorende voordelen kunnen worden gecombineerd; maar een zeer duurzame doelstelling vereist wel grote competenties van het bedrijf om ketenbeheersing en markttoegang te regisseren. Een stapsgewijze opname van duurzaamheidsdoelen laat bedrijven toe te verduurzamen tot het niveau binnen het eigen competentie bereik.

Implicaties voor Metropolitane landbouw

Het verbinden van duurzaamheidsdoelen van partners langs de hele keten is nodig om de meest vergaande duurzaamheidsdoelen in business plannen te verankeren. Intergraal ketenbeheer en contact met eindafnemers is hiervoor nodig. Dit valt grotendeels samen met de gedachten achter metropolitane landbouw.

Implicaties voor Connecting Values

- Externe waarden (vanuit geldschieters, werknemers, markt, stakeholders (NGO)) om te verduurzamen kan bedrijven meer duurzaam te maken.
- Bij een gebrek aan interne waarden op verduurzaming, kan een opengevallen niche nu al leiden tot vermindering in duurzaam gedrag van een bedrijf (bijvoorbeeld een bedrijf zonder interne motivatie, maar met een redelijk niveau van duurzaamheid werd met de toegenomen concurrentie op duurzaamheid en de opengevallen plekken op de onderkant van de markt een prijsstunter).
- Hoe duurzamer het te vermarkten product, hoe groter deel van de keten de waarden moet delen. Bij zeer duurzame producten moet de ondernemer waarden delen in de keten (ver) voorbij de directe contacten (tot en met de retailer).

- Hoe ambitieuzer de duurzaamheidsdoelen van de ondernemer, hoe meer deze ondernemer de competenties moet hebben voor de rol van ketenregisseur in het verbinden van waarden in de keten.

Implicaties voor Kennis infrastructuur

Dit project laat zien dat bij ambitieuze duurzaamheidsinnovaties een volledige ketenaanpak nodig is, aangezien het concentreren op de directe contacten en invloeden van het bedrijf in kwestie onvoldoende is.

De uiteindelijke bepaling van het succes van de duurzame innovatie blijkt in dit geval betrokkenheid van de uiteindelijke downstream verkoper (retailer) en diens capaciteit om via de consumenten financiën voor bestendinging van het duurzame business model te garanderen.