

Behoeften, kansen en problemen bij het integreren van duurzaamheid in het aanbod van retailers

Wat kunnen retailers doen?



fairify⁺



thuiswinkel
.org



Rijkswaterstaat
Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Inhoudsopgave

Introductie	3
Onderzoeksopzet	4
Deelnemende retailers	4
Interviews	5
Bevindingen uit de interviews	18
Oplossingsrichtingen en enquêtes	20
Conclusie	25
Aanbevelingen	27

Introductie

Een duurzaam assortiment. Het is een kwestie van tijd voordat er regelgeving door de Europese Unie, als onderdeel van het EU Action Plan, wordt ingevoerd op dit gebied. De milieu-impact van merken en daarmee ook retailers ligt in vrijwel alle gevallen voor het grootste deel in de productieketen. Om deze reden worden zowel fabrikanten als retailers in de toekomst verantwoordelijk gesteld voor de duurzaamheid van de producten die zij aanbieden. De retailer die zich momenteel nog vertrouwd beweegt binnen een bewezen businessmodel dat rust op lineaire groeidoelen en lage prijzen om deze groeidoelen te behalen wordt hiermee uitgedaagd om oplossingen te zoeken en dit te combineren met duurzaamheid, dat hier in de eerste plaats haaks op lijkt te staan, of in ieder geval deze groeidoelen in de weg lijkt te zitten.

Urgentie

Toch liggen er vele kansen. De vraag van consumenten naar duurzame producten en productinformatie stijgt al jaren op rij. In 2020 gaven 70% van de consumenten aan Fashion Revolution ([Fashion Revolution. \(2020\). Consumer Survey](#)) aan dat ze het belangrijk vinden dat bedrijven informatie over arbeidsomstandigheden delen. 78% vindt het belangrijk dat merken gedetailleerde informatie over hun voetafdruk delen en 69% van de ondervraagde consumenten wil exact weten hoe de kleding die ze kopen is gemaakt. In Nederland geeft in 2019 66% van de consumenten aan dat bedrijven maatschappelijke doelen net zo belangrijk moeten maken als winst maken ([This is Why / Motivaction. \(2019\). Maatschappelijk Imago Monitor](#)). En in een onderzoek uitgevoerd door Dazed Magazine in 2021 geeft 85% van voornamelijk jonge consumenten aan dat ze niet meer kopen van merken wanneer ze een merk verdenken van onethisch handelen ([Dazed. \(2020\). The Era Of Monomass](#)).

Soortgelijke cijfers zijn er in overvloed en geven het belang van concrete verduurzaming van het assortiment aan. Want de consument die steeds meer vraagt om duurzame product(informatie) heeft in de praktijk ook steeds meer vraag naar retailers die hieraan beantwoorden. Daarmee liggen er grote kansen voor retailers die echt gewillig zijn en het de consument in staat stellen om makkelijk en betrouwbaar duurzame keuzes te maken. Maar hoewel de consument dus een steeds grotere wens uitspreekt voor duurzame producten en deze vragen bij de retailer neerlegt, zitten retailers momenteel nog met de handen in het haar over hoe ze dit het beste kunnen integreren in hun bedrijf.

Missie

Retailers zijn de link tussen de aanbieders van producten en consumenten die deze producten via de retailer aanschaffen. In potentie zijn retailers de intermediaire en ideale partij om hier een belangrijke rol in te vervullen omdat zij zowel contact hebben met de consument als de fabrikant. Daarmee zijn zij van grote invloed op zowel productieprocessen als op consumptiepatronen en kunnen zij vanuit deze positie druk uitoefenen op fabrikanten om daarmee duurzamere consumptiepatronen te stimuleren. Zij kunnen informatie over producten en merken tonen aan consumenten door informatie te delen over de impact op milieu, mens en dier, waardoor consumenten betere keuzes kunnen maken. De informatievoorziening van retailers heeft daarmee sterke invloed op verduurzaming. Dit is dé plek waar consumenten kiezen voor wel of niet duurzaam. Dit is niet alleen in het belang voor een betere en duurzamere wereld, maar kan ook een sterk competitief voordeel bieden. Retailers zijn daarmee een belangrijke schakel in algehele verduurzaming.

Doel

Retailers zijn zich over het algemeen bewust van de aanstormende regelgeving en dat deze voor hen een risico vormt als ze hun zaken niet op orde hebben. Daarnaast laten de onderzoeken zien dat er een stijgende trend is waarin de consument steeds vaker kiest voor duurzaam. Het lijkt daarmee een no-brainer om er als retailer werk van te gaan maken, maar toch lijkt er nog vrij weinig bekend over de impact van de producten die retailers aanbieden. Omdat retailers aangegeven graag stappen te willen zetten, maar niet goed weten hoe ze hieraan moeten beginnen is dit onderzoek in het leven geroepen. Wat houdt een duurzaam assortiment eigenlijk in? En hoe kom je daar als retailer? In dit onderzoek proberen we de problemen, kansen en behoeften van retailers in kaart te brengen en daarmee perspectieven en oplossingen te vinden voor verduurzaming van het aanbod van de retailer.

Onderzoeksopzet

Het doel van dit rapport is het identificeren van de problemen en mogelijke oplossingen voor retailers. Omdat de problemen voor het onderzoek relatief onbekend zijn is er gekozen voor een opzet waarin de retailers worden uitgenodigd voor een interview. Retailers hebben een uitnodiging ontvangen om een a anderhalf uur met ons te praten over de problemen en mogelijke oplossingen. Om tunnelvisie te voorkomen is hen verzocht om het interview in duo's van verschillende afdelingen uit te voeren.

In de interviews is hen gevraagd naar de verschillende thema's die onderdeel zijn van een duurzaam productassortiment. Deze zijn: huidige inspanningen, strategie, inkoop, communicatie en data. De vertegenwoordigers van de retailers hebben vervolgens anoniem met ons gesproken over deze thema's. Hierin zijn problemen naar voren gekomen en is er gespard over mogelijke oplossingen voor deze problemen. Op basis van de interviews zijn er conclusies getrokken.

Omdat het doel van het rapport is om te achterhalen wat retailers kunnen doen om sneller te verduurzamen hebben de retailers een enquête ontvangen waarin verschillende oplossingsrichtingen werden aangedragen in combinatie met een Likert-schaal. Op basis van de kwantitatieve informatie uit reacties op de enquête en de kwalitatieve informatie uit de interviews is er een conclusie getrokken met wat retailers het beste kunnen doen.

Deelnemende retailers

Bij dit onderzoek zijn verantwoordelijken van gerespecteerde retailers in Nederland betrokken. Om een goed beeld te krijgen van de verschillende belangen en afdelingen binnen de retailers zijn er vertegenwoordigers uit verschillende sectoren en afdelingen geïnterviewd. De namen van zowel de retailers als de vertegenwoordigers zijn in verband met bedrijfsgevoelige informatie en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) geanonimiseerd. Deze zijn bekend bij de opdrachtgever.

Codering van de retailers:

Sector	ID
Cross sector	A
Sport(mode)	B
Home & Living	C
Mode	D
Home & Living	E
Mode	F
Mode	G

Interviews

Retailer A

Algemeen

De retailer wil duurzaamheid door blijven ontwikkelen om verschillende redenen: allereerst omdat ze zien dat consumenten duurzaamheid steeds belangrijker vinden, maar ook omdat er allerlei wetgeving aankomt, waar de retailer niet verrast door wil worden. Daarom worden er veel gesprekken gevoerd met leveranciers en zoekt het bedrijf naar mogelijkheden.

Huidige duurzaamheidsinspanningen

Retailer A maakt gebruik van duurzaamheidslabels op het assortiment. Deze zijn gebaseerd op een combinatie van bestaande labels zoals algemene milieukeurmerken en eigen labels waar de retailer zelf criteria voor heeft opgemaakt. Wanneer een product voldoet aan een van de criteria verkrijgt het een duurzaam productlabel. Hier kunnen consumenten op filteren.

Strategie

Retailer wil zich baseren op bestaande keurmerken omdat deze duurzaamheidsinspanningen beter kunnen verifiëren dan zichzelf. De retailer ziet verschillende tekortkomingen in het huidige systeem. De grootste tekortkoming is dat het aanbod nu zeer globaal gelabeld is. Een product draagt nu in verschillende productcategorieën hetzelfde duurzaamheidslabel waardoor vergelijken onmogelijk is. Om dit te realiseren zou het bedrijf graag objectief meten wat de impact is van een product om daarmee te labelen wat duurzaam is.

De retailer wil op de korte termijn voor elke productgroep een duurzaam alternatief aanbieden. Wel geeft de retailer daarbij aan dat ze continu de afweging maken tussen groeicijfers en verduurzaming. Ze willen niet dat de groeicijfers achterlopen door verduurzaming, maar retailer geeft aan dat targets op duurzaamheid en niet enkel op groei hier een oplossing voor kunnen en gaan zijn.

Inkoop

Er bestaat momenteel geen systeem dat eisen stelt aan producten bij de inkoop daarvan. De retailer geeft aan veel gesprekken te voeren met leveranciers, die op hun beurt allemaal met duurzaamheid bezig zijn. Daar worden geen harde eisen gesteld. Wat wel interessant is, is dat fabrikanten frequent aan de retailer vragen wat ze nog meer kunnen doen om te verduurzamen.

Reden dat er nog geen strengere inkoop-eisen zijn heeft vooral te maken met de barrière om bij de retailer te verkopen. Zij willen het zo makkelijk mogelijk maken om dat te doen en strenge duurzaamheidseisen verhogen die drempel en kosten bovendien tijd en geld. De retailer geeft aan liever wetgeving te zien op producten waarmee het speelveld gelijk wordt getrokken. Wanneer zij als eerste strenge duurzaamheidseisen gaan stellen en de concurrent dat niet doet, zijn ze bang dat de concurrent daarmee een competitief voordeel heeft. Om deze reden juicht de retailer nieuwe wetgeving op duurzaamheid toe. Hiermee kan de retailer naar wetgeving wijzen in plaats van het zelf op te leggen.

Ook geeft de retailer aan dat consumenten vaak op zoek zijn naar de beste prijs-kwaliteit verhouding en duurzaamheid niet vaak een primaire overweging is. Zolang de consument vraagt om niet-duurzame producten is het logisch om de producten aan te bieden want als zij het niet doen, dan doet de concurrent het wel. Wel geeft de retailer aan dat wanneer producten echt bekend schadelijk zijn voor milieu of gezondheid het kan overwegen deze producten niet meer aan te bieden, maar dat dit in de praktijk lastig is wanneer hier een groot deel van de omzet vandaan komt. Hier komt de moeizame relatie tussen groeicijfers en duurzaamheid pijnlijk goed tot uiting.

De retailer erkent overigens dat het minder verkopen van producten één van de belangrijkste stappen naar verduurzaming is. Intern worden er veel gesprekken gevoerd over Black Friday, toch blijft de retailer bewust deelnemen aan de hoge kortingen.

Communicatie

Zoals genoemd onder het kopje Huidige Duurzaamheidsinspanningen maakt de retailer gebruik van een systeem waarmee producten een duurzamer label kunnen verdienen. De consument heeft de mogelijkheid om hierop te filteren. Retailer zegt over dit systeem dat het niet per se zo is dat een product dat geen duurzaam label heeft niet duurzaam is. Het kan ook dat de aanbieder op andere onderdelen iets gedaan heeft, maar daarmee niet in aanmerking komt voor het label. Soms zijn bijvoorbeeld keurmerken te duur, maar is het product kleinschalig en lokaal geproduceerd en daardoor duurzamer. Omdat het systeem is gebaseerd op bestaande keurmerken is het daarmee dus niet duidelijk welk product duurzamer is. Daarnaast kan een product aan minimale eisen voldoen of aan heel veel, waardoor onderling vergelijken binnen het duurzame label ook niet mogelijk is.

Dit wil de retailer op de lange termijn vervangen door een objectief meetsysteem dat producten met elkaar vergelijkt. De retailer geeft wel aan het eigen aanbod niet negatief te willen labelen. Hoe ze de combinatie willen maken met een dergelijk systeem hebben ze nog geen antwoord op.

Data

Het huidige systeem is niet perfect, maar omdat het gebaseerd is op bestaande keurmerken, is het wel ergens op gebaseerd en daarmee betrouwbaar. Nu is het wel zo dat aanbieders van producten zelf het certificaat moeten uploaden, wat vervolgens handmatig door een medewerker van de retailer wordt gecontroleerd. Dit is tijdrovend. Omdat de keurmerken al over de informatie beschikken zou de retailer een systeem dat deze informatie automatisch koppelt toejuichen.

Momenteel zijn de duurzaamheidscertificaten de enige data waar de retailer toegang tot heeft. Er wordt geen gebruik gemaakt van overige duurzaamheidsdata.

Retailer B

Algemeen

De retailer geeft aan niet achteraan te lopen op het gebied van duurzaamheid. Maar ook zeker niet vooraan. De retailer erkent dat het op grote schaal produceert en dat daar duurzaamheidsconsequenties aan verbonden zijn. Om die reden wil het bedrijf graag verduurzamen en het niet enkel als marketingterm gebruiken. Reden hiervoor is ook dat de consument het wil. Wanneer ze twee producten hebben en de prijs hetzelfde is, is het bij deze retailer duidelijk dat de consument voor de duurzame optie kiest. Wanneer de kwaliteit identiek is en de prijs zelfs iets hoger is voor de duurzame variant is dat ook het geval. De uitdaging is volgens de retailer dat de kwaliteit en prijs zelden beiden voldoet aan dezelfde specificaties als de niet-duurzame variant. Wanneer een product even goed scoort op prijs en kwaliteit en ook nog eens duurzamer is, is de conversie erg hoog.

Huidige duurzaamheidsinspanningen

De retailer maakt gebruik van een intern milieulabel om de milieu-impact per productgroep te vergelijken. Omdat de retailer veel eigen producten aanbiedt is het makkelijker om de data te achterhalen. Met deze data kan en wil de retailer vervolgens een vergelijking mogelijk maken tussen gelijksoortige artikelen zodat de consument de producten kan kiezen met de beste milieuscore. Dit milieulabel gaat er echter toch weer (tijdelijk) vanaf omdat de retailer er niet tevreden over is.

Naast het specifieke milieulabel waarmee de consument kan vergelijken, biedt de retailer ook een eigen duurzaam keurmerk aan. Deze producten voldoen aan de eisen van een duurzaamheidsdrempel per productgroep waarmee ze aangeboden kunnen worden als betere producten. De maatstaven voor dit milieulabel zijn door de retailer zelf ontwikkeld.

Strategie

De retailer heeft als doel gesteld om binnen 3 jaar alle producten te laten voldoen aan de door henzelf ontwikkelde duurzaamheidsstandaard. Wanneer een aanbieder dan een product wil aanbieden maar daar niet aan voldoet, wordt het niet aangeboden.

Inkoop

De retailer geeft aan verder te willen kijken dan de huidige eisen die gesteld worden voor het interne milieulabel. Er zijn vele aspecten van een product waar de retailer naar wil kijken bij de inkoop dat nu nog niet gebeurt. De retailer heeft wel gesprekken met aanbieders over specifieke elementen van een product, maar geeft aan dat er zonder een algemene koers en/of maatstaf binnen het bedrijf, het lastig is om een duidelijk standpunt tegenover een aanbieder in te nemen. Vooral omdat volgens de retailer de grootste belemmering het competitief aanbieden van producten is. Consumenten willen wel kiezen voor duurzaam, maar zolang ze ook gewoon niet-duurzame producten blijven kopen en ze daar winst mee maken ontbreekt de mindset om continue duidelijk te maken aan aanbieders dat ze duurzaamheid moeten vergroten.

Communicatie

De retailer is ontevreden over hoe er momenteel over duurzaamheid wordt gecommuniceerd. Zowel aan de consument als in de gesprekken met aanbieders.

De retailer zou graag positief gedrag belonen en niet negatief/slecht gedrag bestraffen. Dit betekent voor aanbieders dat de hoogste duurzaamheidsscores in de toekomst bovenaan te zien zullen zijn. Ook wil de retailer een specifiek marketingbudget voor de duurzame producten en daarmee de verkoop van deze producten stimuleren.

Data

De achilleshiel van heldere communicatie en een goed inkoopstelsel is dat de retailer niet bij machte is om een bedrijf volledig door te lichten, en er daardoor data en daadkracht ontbreekt om communicatie en inkoopstelsels van de grond te krijgen. Om dit op te lossen is de retailer aan een framework en een emissietool aan het werken. Ook denkt de retailer na over de levenscyclusanalyses van producten (LCA's) en het vergroten van de transparantie van de data die wordt verzameld. Momenteel is het datasysteem beperkt. De retailer zou dit dolgraag door middel van labels, externe verificatie en onafhankelijke keuringen vergroten.

Retailer C

Algemeen

De retailer heeft verschillende gebieden geïdentificeerd om op te verduurzamen. Een van die drie domeinen is de duurzaamheid van het productaanbod. Hoewel de retailer 100+ medewerkers heeft, heeft het geen duurzaamheidsafdeling of FTE's op enkel duurzaamheid. Wel werkt de retailer samen met een externe partij om 'iets' aan duurzaamheid te doen.

Huidige duurzaamheidsinspanningen

Momenteel heeft de retailer nog geen concrete doelen opgesteld om op te verbeteren. Wel zijn de drie brede domeinen waarop te verbeteren geïdentificeerd. Enige tijd geleden heeft de retailer een kapstok gemaakt om producten te kunnen toetsen om vervolgens een eigen duurzaamheidsvinkje mee te kunnen geven, maar hier is de retailer niet tevreden over. Graag zet de retailer een stap naar specifiekere certificaten en betere data op mens, dier en planeet. De bottleneck in dit systeem zit hem in de transparantie van de merken.

Het bedrijf heeft wel zelf een model ontwikkeld om duurzaamheid van een product te meten. Ze meten hierin op verschillende onderdelen van duurzaamheid. Wanneer een product of merk onboard wordt, kijken de productmanagers naar het gevoel bij een product. De specifieke data is vaak niet beschikbaar, om die reden ziet de retailer het als mensenwerk en om het bepalen van een goed gevoel of het product een duurzaam vinkje verdient. Nu de toestroom van duurzaamheidsdata groeit wil het merk dit graag omzetten naar specifiekere criteria. Graag ziet het merk een landelijke kapstok voor deze criteria zodat ze niet het wiel zelf hoeven uit te vinden.

Strategie

Wanneer een dergelijke kapstok concreet wordt ziet de retailer voor zich dat zij alle producten in de database zetten volgens die criteria en vervolgens een verzoek doen aan de merken om deze informatie in te vullen. Dit kan vervolgens op de website worden geplaatst. Omdat de retailer geen FTE's op duurzaamheid heeft en de workload voor productmanagers dan groeit, legt de retailer hiervoor graag de verantwoordelijkheid en workload bij de merken zelf neer. Zij importeren vervolgens een bestand (CSV) dat ze toevoegen aan het product of merk. Als de volledige workload bij de retailer komt te liggen is een dergelijk systeem onrealistisch en te duur.

Inkoop

De retailer geeft aan aanbieders te willen stimuleren door hen te belonen in zichtbaarheid. Wanneer een aanbieder duurzaam produceert, wordt de zichtbaarheid van het product vergroot. Dit systeem beloont positief gedrag, waarmee de retailer hoopt dat er ook meer informatie beschikbaar wordt gesteld door de aanbieders. Momenteel is het te vroeg om deze specifieke data op te vragen. Sommige mensen zeggen dat ze voldoen aan bepaalde duurzaamheidscriteria, maar hebben het dan niet gedocumenteerd. De informatie is daardoor onbetrouwbaar. De retailer besluit in deze gevallen niets te doen met de informatie en zet graag een stap naar een systeem waarin de aanbieders deze informatie in hapklare blokken door kunnen spelen. De retailer ziet wel dat er interesse is om door de duurzaamheidseisen heen te komen en ziet dit als een positieve ontwikkeling. Wanneer een dergelijk systeem van de grond is zou de retailer graag concrete beloningen aanbieden voor bepaalde informatie.

Betrouwbaarheid van de informatie van aanbieders is volgens de retailer erg belangrijk. Maar omdat ze vaak jarenlange samenwerkingen hebben, gaat de retailer ervan uit dat de informatie die wordt aangeleverd betrouwbaar is.

Communicatie

Een positieve ontwikkeling in de communicatie met merken is dat de aangesloten merken tegenwoordig zelf met de informatie komen die voorheen nog niet beschikbaar was. Zodra de aangesloten merken dus positieve stappen zetten op het gebied van duurzaamheid en/of beseffen dat ze transparantie willen vergroten delen ze deze informatie dan ook met deze retailer. Duurzaamheid komt vanzelf aan bod in de gesprekken die ze voeren.

In de communicatie met consumenten ziet de retailer graag een systeem waarin de consument kan kiezen wat hij/zij belangrijk vindt. Wanneer er specifiekere informatie over producten beschikbaar is in de database kan de retailer een systeem ontwikkelen waarin de consument kan filteren op verschillende facetten van duurzaamheid. De een kan filteren op goede arbeidsomstandigheden, de ander kiest ervoor prioriteit te geven aan betere materialen. Ook ziet de retailer brood in een systeem dat verder gaat dan een wel/niet duurzaam vinkje en zou het graag in de communicatie naar consumenten een score willen meegeven in bijvoorbeeld sterren of cijfers. De retailer geeft aan hier nog erg zoekende in te zijn en het assortiment niet negatief te willen labelen.

Een kanttekening hierin is dat alleen maar duurzame producten niet haalbaar zijn volgens de retailer omdat ze de omzet niet kunnen missen van grote merken die niet duurzaam zijn. De retailer ziet zijn rol vooral om te informeren en de keuze bij de consument te laten en dus niet om een transitie te maken naar enkel duurzame producten.

Dit speelt verder door in de bedrijfscultuur. De retailer geeft aan dat niet alle koppen dezelfde kanten op staan en dat duurzaamheid vaak gezien wordt als iets dat moet en geen euro's oplevert, terwijl de targets zijn gericht op euro's. De mate van duurzaamheid van een productcategorie is daarmee afhankelijk van de productmanager en de mate waarin deze duurzaamheid in het vaandel heeft staan. Graag ziet de retailer dat er bedrijfsbrede doelen worden gesteld op duurzaamheid zodat dit gelijk kan worden getrokken.

Betreft verdere communicatie richting consumenten, ziet de retailer vooral haar rol als verstrekker van informatie. Dat betekent concreet een nieuwsbrief, duurzame tags op de website, filtermogelijkheden en advies.

Data

De retailer geeft aan dat er waarschijnlijk een wet aan zit te komen dat hen verplicht stelt informatievoorzienend te zijn. Om deze reden willen ze graag een systeem ontwikkelen waarin alle product- en merckdata overzichtelijk is gedocumenteerd. Met de beperkte informatie die er nu is, is dit een enorme uitdaging. Ze zijn dus afhankelijk van de toestroom van informatie, die groeiend is, maar nog steeds ondermaats.

Retailer D

Algemeen

Retailer D heeft vanaf de start van de onderneming de missie om duurzaamheid te vergroten. Bij de start van de onderneming is direct gekeken naar hoe duurzaamheid van het assortiment gemeten kan worden. De retailer spendeert veel tijd en geld aan het achterhalen van de benodigde informatie, maar ziet het als de kern van hun bedrijf.

Huidige duurzaamheidsinspanningen

De retailer heeft vanaf de start een systeem met criteria opgezet om merken te verifiëren. Door gedurende het proces meer te leren over duurzaamheid groeide de criteria en daarmee de drempel waar merken aan moesten voldoen om toegelaten te worden tot het assortiment. Dit heeft geresulteerd in een moment waarop accountmanagers geen merken meer konden onboarden, omdat de drempel te hoog lag en vrijwel geen enkel merk daar meer aan voldeed. Het voelde voor de retailer niet goed om de drempel te verlagen en merken te onboarden die mogelijk schuldig waren aan slechte arbeidsomstandigheden, dierenmisbruik of schadelijk zijn voor milieu. De retailer heeft vervolgens een externe partij ingeschakeld om merken te onboarden, maar na een pilot is besloten dat het met hun criteria en de slechte beschikbaarheid van merckdata onmogelijk is om zaken als een leefbaar loon te verifiëren.

De retailer heeft hierop besloten om een lagere standaard te gebruiken waaraan merken minimaal moeten voldoen om daarmee nog voort te kunnen bestaan en de industrie vooruit te kunnen duwen. Toch ligt de drempel nog steeds te hoog, waardoor het assortiment kleiner is als dat ze zouden willen, maar de basis van het aanbod is goed. De centrale vraag die ze stellen bij het onboarden van nieuwe merken is: 'geloven wij dat de mensen achter dit merk daadwerkelijk de wereld mooier willen maken?'

In de huidige onboarding voert de retailer interviews met de merken waarin het de retailer opvalt dat veel merken nog steeds veel te weinig bezig zijn met duurzaamheid en zeer weinig informatie kunnen of willen delen.

Strategie

Momenteel ziet de retailer geringe stappen om verder te groeien. Ze willen echt gaan meten, maar ze willen er zeker van zijn dat de data die wordt aangeleverd betrouwbaar is. Omdat er weinig perspectief is vanuit de industrie wil de retailer zelf nog meer stappen zetten met de merken die serieus bezig zijn met duurzaamheid. Wanneer de kennis ontbreekt, maar de wil er is, ziet de retailer een adviesrol voor zich waarin ze merken begeleiden naar een duurzame score.

Inkoop

Het kost de retailer momenteel 12 uur om een merk te onboarden. Een groot deel van deze tijd zit in de communicatie tussen de retailer en het merk om te achterhalen of de informatie te vertrouwen is. Dit is een prijzig proces, maar als een merk erdoorheen komt is de kans op een lange termijn samenwerking groot. De retailer wil dit proces bovendien behouden omdat het daarmee een naam opbouwt als een daadwerkelijk betrouwbare retailer waar de consument zeker kan zijn dat wat hij/zij aankoopt duurzamer is dan wat er bij concurrentie wordt aangeboden.

Communicatie

De retailer is niet tevreden over de huidige manier van communiceren naar consumenten. Omdat er zoveel informatie wordt verzameld, wordt het communiceren hiervan al snel ingewikkeld en breed. De consument kan bij producten of merken zien of het voldoet aan de drempel die de retailer heeft ontwikkeld op een ja/nee basis. Hier wil de retailer toch graag meer geloofwaardigheid in creëren. Wat de retailer momenteel als mogelijkheid onderzoekt is om geschreven statements van de merken zelf te plaatsen bij de specifieke criteria.

Graag biedt de retailer ook de mogelijkheid om te vergelijken tussen merken of producten. Vanwege de geringe beschikbaarheid van informatie is dit onrealistisch. Bovendien is duurzaamheid vaak maatwerk volgens de retailer. Er zit een groot verschil tussen grote en kleine merken in bijvoorbeeld certificaten. Het verhaal en de aanpak van het merk is hierin belangrijk. Vanwege het gebrek aan concrete scores of data op ieder gebied kan het merk bijvoorbeeld erg moeilijk bepalen wat concreet

de duurzaamste optie is in een productcategorie. De retailer geeft aan dat het eventueel een cijfer zou kunnen verzinnen, maar dat ze dit graag industrie breed bepaald zien worden.

Data

De retailer wil dolgraag een databank met specifieke product- en merkinformatie, maar heeft geconcludeerd dat de data niet of heel moeilijk te kwantificeren is. Daarom heeft de retailer momenteel besloten in te zetten op kwalitatieve informatie in de vorm van interviews en het onderbuikgevoel. De retailer erkent dat dit vele malen beter kan en zet graag deze stap.

De data moet dan wel aan strikte voorwaarden voldoen waarmee de retailer zeker is dat de ingevoerde data 100 procent betrouwbaar is. Dit kan in de vorm van documenten, certificaten en externe verificatie.

Retailer E

Algemeen

Bij de retailer wordt wel iets op duurzaamheid gedaan, maar wordt het niet centraal geregeld. Iedere afdeling is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen stukje duurzaamheid. Er is dus centrale leiding en visie om in de breedte te verduurzamen. Ook is er geen FTE toegewezen op enkel duurzaamheid. De retailer geeft aan dat het erg lastig is om te verduurzamen omdat de organisatie niet al vanaf de start duurzaam is. Dat betekent dat zodra er duurzaamheidsdoelen bij komen, dit voor de vaste werknemers vaak als extra werkt voelt. De retailer merkt wel dat dit bij de jongeren in de organisatie minder het geval is.

Hoewel er geen vaste afdeling is die op duurzaamheid is gericht, zijn er wel werkgroepen in het leven geroepen. Het idee hiervan is dat duurzaamheid via de werkgroepen langzaam maar zeker onderdeel gaat worden van de functie. Dit is momenteel echter nog een werkgroep, die naast de vaste onderdelen van de functies bestaat.

De retailer ziet het gebrek aan duurzame doelen en werknemers als de grootste obstructie voor het behalen van duurzame doelen. Wanneer er meer middelen en tijd wordt gependend aan duurzaamheid kan de duurzame transitie daadwerkelijk starten. De juiste mindset om te verduurzamen ontbreekt door de lineaire kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) en daarmee het gebrek aan duurzame KPI's binnen het bedrijf. Ook ontbreekt de juiste kennis.

Volgens de retailer doen bij hen duurzame producten het ongeveer net zo goed als andere producten.

Huidige duurzaamheidsinspanningen

Het bedrijf heeft drie domeinen van duurzaamheid geïdentificeerd. Het eerste en primaire domein is de eigen organisatie. Omdat het bedrijf geen tot weinig invloed heeft op de externe aanbieders is dit als vervolgstap aangemerkt.

Strategie

Bij het bedrijf ontbreken concrete doelen om naartoe te groeien alsmede de communicatie hiervan naar de buitenwereld toe. De retailer heeft wel een doel om te verduurzamen zolang het niet van invloed is op de prijs van de producten. Wanneer een product duurder wordt doordat er duurzaamheidsstappen zijn gezet door de aanbieder, dan moet er een goedkoper alternatief zijn voor dat product. Hiermee moet de klant dus de keuze krijgen om voor duurzaam te kunnen kiezen.

De retailer ziet haar rol als opvoedend en wil graag consumenten informeren over de duurzaamheid van de producten die ze kopen. Ze wil duidelijk niet de niet-duurzame producten uit het assortiment verwijderen omdat consumenten hier vaak naar op zoek zijn, maar juist werken met hele duidelijke signing over wat de duurzamere alternatieven zijn. Dit betekent voor aanbieders dat ze zichtbaarder worden wanneer ze hun producten verduurzamen. De retailer erkent dat dit tijd en geld nodig heeft en dat ze hierin achterlopen op de concurrentie.

De retailer is momenteel in gesprek met een extern adviesbureau om de mogelijkheden te inventariseren. Met deze partij loopt het alle keurmerken langs die er bestaan, waarmee daarna het assortiment van honderdduizenden producten getoetst kan gaan worden.

Inkoop

Er wordt momenteel geen onderscheid gemaakt tussen duurzame en niet duurzame producten. De category managers van de verschillende afdelingen hebben hun eigen regels met betrekking tot de inkoop. De mate van duurzaamheid verschilt hierdoor enorm per afdeling.

Communicatie

Communicatie over duurzaamheid is bij de retailer beperkt tot een duurzaamheidspagina op de website. Hierop kunnen consumenten browsen door secties met producten die zijn gemaakt van duurzamere materialen of artikelen die een duurzamer leven promoten.

De retailer is erg ontevreden over de communicatie. Het liefst zou de retailer duidelijke signing hebben over wat de duurzame keuze is. De retailer weet nog niet hoe ver ze hierin zou willen gaan. De retailer gelooft dat ze de consument zo compleet mogelijk moet informeren zonder daarbij te vallen voor de verleiding van greenwashing die de retailer bij concurrenten ziet.

Data

Er is momenteel geen database waarin de duurzaamheid van producten en aanbieders wordt bijgehouden. Het inventariseren van de duurzaamheid van al haar producten is ontzettend tijdrovend en om deze reden geeft de retailer aan zeer open te staan om met andere retailers samen te werken op dit gebied.

Retailer F

Algemeen

Deze retailer met honderden werknemers heeft sinds kort een eindverantwoordelijke op duurzaamheid geplaatst. De medewerkers kunnen met duurzaamheidsvragen bij de vertegenwoordiger terecht. Er is nog geen vast team, maar wel een werkgroep waar medewerkers op hebben kunnen solliciteren om te voorkomen dat het een 'moetje' wordt. Voordat medewerkers hierop moesten solliciteren werden zij toegewezen aan de werkgroep. Daarmee gebeurde er weinig. Nu maken medewerkers er ruimte en tijd voor en delen ze hun bezigheden in meetings met eigen afdelingen.

Huidige duurzaamheidsinspanningen

De retailer hanteert een duurzaam vinkje bij duurzame producten. Ook is er een duurzaamheidspagina op de website waarop breed staat uitgelegd wat de retailer doet om te verduurzamen. De retailer geeft aan dat alles op de schop gaat. Lang heeft iedereen het belangrijk gevonden, maar is er niets gebeurd. De retailer geeft aan dat duurzaamheid niet meer een thema is dat over een jaar voorbij is, maar een vast onderdeel moet zijn van een bedrijf en de samenleving. Ook geeft de retailer aan dat de vraag van de klant vele malen groter wordt. Om deze redenen is de retailer op zoek gegaan naar iemand die dit gaat omarmen en doelen gaat opstellen voor het bedrijf. Die doelen moeten ook gehanteerd worden.

Strategie

De retailer is momenteel bezig met het inventariseren waarom bepaalde producten als duurzaam worden aangemerkt. Dit betekent het inventariseren van welke keurmerken er zijn en welke echt duurzaam zijn. Op basis van deze informatie kan de retailer bepalen hoeveel procent van de collectie duurzaam is en doelen stellen om dit percentage te vergroten.

Omdat de retailer serieuze stappen wilde zetten heeft het de afgelopen tijd alle productinformatie met betrekking tot duurzaamheid opgevraagd bij de aangesloten merken. Vooral keurmerken nemen hierin een prominente rol. De meeste merken bleken over deze informatie te beschikken. De retailer vindt het aan henzelf om die informatie te verzamelen en op de website te plaatsen. De retailer heeft ook ondervonden dat het erg verschilt welke informatie merken beschikbaar hebben, maar merkte positieve reacties wanneer aanbieders benaderd werden over duurzaamheidsinformatie en dat dit hen stimuleerde om ermee aan de slag te gaan.

Het kost de retailer veel tijd om deze informatie te inventariseren en de drempel te bepalen en zou graag meer collectiviteit zien op dit gebied.

Bij het verzamelen en meten van duurzaamheid nemen keurmerken de primaire positie in. De retailer heeft geïnventariseerd welke keurmerken daadwerkelijk betrouwbaar zijn op merkniveau, materialen en fabrieksniveau. Wanneer een product geen keurmerken heeft is het niet duurzaam. Wat hier heel lastig aan is volgens de retailer, is dat in dit systeem de negatieve aspecten worden weggelaten en enkel de positieve aspecten worden genoemd.

Om tot een basisdrempel te komen wil de retailer dat er een commitment wordt getekend door merken. Als een merk niet wil tekenen, kan het zijn dat de samenwerking op basis hiervan wordt stopgezet. Als je samen een ondergrens afspreekt, kun je stappen zetten.

De retailer ziet zichzelf als een commercieel bedrijf waarin omzet maken heel belangrijk is. Maar duurzaamheid moet daar een veel prominentere rol in gaan spelen. De consument vraagt hier ook om.

Inkoop

Momenteel merkt de retailer dat de inkoopteams het soms nog vervelend vinden om rekening te houden met duurzaamheid. Daar wil de retailer graag verandering in zien door targets te stellen. Eerst wil de retailer wel inzichtelijk krijgen hoe merken ervoor staan, daarna wil het eisen gaan stellen aan de merken. De grootste uitdaging om de inkoop te verduurzamen is dus ten eerste het inzichtelijk krijgen van de duurzaamheidsinformatie van aanbieders en ten tweede de mindset van het inkoopteam zodat die het niet alleen maar zien als extra werk dat alleen maar geld kost.

De retailer geeft aan dat duurzaamheid steeds prominenter wordt. Doordat de consument er steeds meer naar vraagt en de retailer duurzaamheid gaat belonen door de zichtbaarheid te vergroten, wordt het een verlies van de aanbieder wanneer ze geen informatie over duurzaamheid aanleveren. Daarmee gaat de duurzame transitie van het assortiment volgens de retailer deels vanzelf, maar heeft het tijd nodig.

Communicatie

De retailer geeft aan graag een informerende rol te vervullen naar de consument. Deze moet de duurzaamheid niet worden opgelegd, maar worden geïnformeerd over wat de mogelijkheden zijn. De keuze ligt vervolgens bij de consument.

De communicatie met de aanbieders is volgens de retailer niet altijd even makkelijk. De retailer ziet het niet als haar rol om als politieagent te spelen en alle informatie met betrekking tot duurzaamheid die wordt aangeleverd te controleren op authenticiteit. Dit is wel een zorg voor de toekomst. Als oplossing hiervoor ziet de retailer graag een externe partij waardoor zij niet met de vinger hoeven te wijzen. Bovendien wordt hiermee een garantie afgegeven over de informatie waarmee de retailer ontzorgd wordt en kan focussen op goede klantrelaties.

Data

De retailer houdt een database bij met al haar producten. In de software staan alle producten en de keurmerken die aan die producten zijn gekoppeld. Dit sturen ze door naar de website. Deze productsheets worden ieder seizoen bij de inkooporder naar de aanbieders gestuurd. In de toekomst zullen deze productsheets steeds meer duurzame kolommen bevatten.

Retailer G

Algemeen

De retailer heeft een werkgroep in het leven geroepen en onlangs een FTE aangenomen die zich bezighoudt met duurzaamheid. Deze werknemer trekt de kar voor de organisatie door concrete doelen op te stellen en de voortgang hiervan in de werkgroep te bespreken. De retailer heeft in het verleden een nulmeting uitgevoerd en besloten stappen te maken op duurzaamheid, maar door een overname is dit in het gedrang geraakt. De huidige werknemers die voor de overname aan de slag zijn gegaan met duurzaamheid zijn op eigen houtje doorgestaan, zonder steun van de nieuwe eigenaar. De retailer geeft aan dat dit deels te maken heeft met de chaos van een overname, maar ook met een andere visie van de nieuwe directie op duurzaamheid. Dit ervaart de retailer als frustrerend. Duurzaamheid moet volgens de retailer van bovenaf komen, en als het niet op de agenda van de directie staat is het vooral iets dat gezien wordt als een bezigheid die vooral tijd en geld kost en niets oplevert.

Dit resulteert in een inkoopteam dat wel duurzamer wil inkopen, maar wanneer ze dit doen de marges naar beneden gaan of de verkoopprijzen stijgen. Dit resulteert in negatieve reacties van hoger management. De werknemers zijn toch gedreven om duurzaamheid binnen de organisatie te vergroten en daarom doorgestaan met het vergroten van duurzaamheid op eigen houtje, zonder steun van de directie. Ze noemen dit een illegaal MVO-clubje.

Bovendien geeft de retailer aan dat er vaak lacherig wordt gedaan over duurzaamheid en dat er niet of nauwelijks wordt nagedacht over toekomstige mogelijke regelgevingen.

Huidige duurzaamheidsinspanningen

De retailer heeft de keuze gemaakt om vooral in te zetten op filtermogelijkheden voor specifieke elementen van duurzaamheid. Deze zijn gebaseerd op grote, erkende keurmerken. Wanneer de retailer inkoopt bij een nieuw merk stuurt de retailer een document met verschillende vragen over duurzaamheid. Dit gaat vooral over de erkende keurmerken.

Wanneer merken voldoen aan een van de erkende keurmerken kunnen ze een duurzaam vinkje verdienen dat op de website getoond wordt. De medewerkers hebben de data wel verzameld, maar omdat het zo laag op de agenda van de directie staat, staat het ook erg laag op de prioriteitenlijst van het ICT-team.

De retailer geeft aan dat ze ver achterlopen op het gebied van duurzaamheid. De retailer ziet dit als een groot risico voor de organisatie. Wanneer er regelgeving aan gaat komen wordt de druk opgevoerd en zullen de leidinggevenden het van de agenda willen krijgen. Dit resulteert volgens de retailer in de praktijk vaak in greenwashing.

De retailer geeft aan dat het ook lastig is wanneer de consument er niet duidelijk voor kiest. In de praktijk is het zo dat producten duurder worden wanneer ze duurzamer geproduceerd worden en dat ze over geen data beschikken dat aantoont dat conversie hoger is op duurzame producten. Een kanttekening hierbij is dat ze de data ook niet verzamelen. Wanneer het duurzame vinkje zoals de retailer voor ogen heeft op de website wordt doorgevoerd kunnen er analyses gemaakt worden en doelen opgesteld worden op de verkoop van duurzame producten.

Strategie

De eerste stap die de retailer voor elkaar wil krijgen is een duurzaamheidsvinkje wanneer een product aan bepaalde duurzaamheidseisen voldoet. De retailer heeft zelf een document opgesteld om te bepalen wanneer een product duurzaam genoemd mag worden. Dit zijn dus meestal keurmerken en soms betere materialen.

Inkoop

De retailer geeft aan dat het soms lastig is om deze informatie van aanbieders te verifiëren. Volgens de retailer is het vaak het geval dat merken niet over de juiste kennis beschikken met betrekking tot duurzaamheid. De retailer vraagt via Excel lijsten informatie op over bepaalde duurzaamheidsaspecten, waarop de reactie vaak positief is, maar het bewijs daarvoor ontbreekt. Ze moeten daardoor met de hand alle informatie controleren. Wel geeft de retailer aan dat er steeds meer

informatie beschikbaar is en dat ze deze wisselwerking met aanbieders ook soms als positief ervaart. Aanbieders zijn vaak enthousiast wanneer ze duurzaamheidskenmerken aanleveren en deze ook door de retailer gecommuniceerd worden. Bovendien zijn ze blij dat de retailer alert is en er ook mee bezig is omdat er vaak geen of weinig vragen gesteld worden terwijl de aanbieder wel stappen heeft gezet.

Communicatie

De retailer geeft aan zeer ontevreden te zijn over de huidige communicatie. Er wordt momenteel weinig tot niets gecommuniceerd. De reden hiervoor is volgens de retailer dat de aandeelhouders als de dood zijn om deze informatie vrij te geven. Wanneer de retailer transparantie biedt over de duurzaamheid van de organisatie bestaat er een kans dat ze de als niet-duurzaam worden bestempeld en dit negatieve gevolgen zal hebben. Om deze reden is er geen transparantie in welke vorm dan ook.

De retailer ziet graag transparantie, een duurzaamheidspagina, filtermogelijkheden, een ingang naar duurzame producten, doelstellingen, een infopagina en nog veel meer om duurzaamheid beter te communiceren.

Data

De enige data die de retailer momenteel in bezit heeft zijn de keurmerken bij de producten. Graag zou de retailer ook veel meer data van merken en fabrieken aangeleverd krijgen. De retailer geeft aan dat het lastig is om een vuist te maken richting fabrieken en merken wanneer de productieaantallen of verkoopcijfers laag zijn. De retailer zou graag een stevigere vuist maken. De retailer heeft daarom onderzocht of het zin heeft om lid te worden van een organisatie die over merckdata beschikt om dit te vergroten, maar geeft aan dat dit alleen zin heeft wanneer de merken die zijn aangesloten bij deze partij ook aangesloten zijn bij de retailer. Tot op heden bleek die overlapping te summier.

Bevindingen uit de interviews

Thema 1: Wat zijn de huidige inspanningen ten behoeve van het vergroten van duurzaamheid van het productaanbod?

De meeste retailers hebben de nadruk primair op het verduurzamen van de eigen organisatie. Zij erkennen dat deze eerste schil weliswaar een relatief klein aandeel is van de voetafdruk, maar dat deze wel direct resultaat oplevert en haalbaar is. Om deze reden zijn de meeste retailers bezig met het verminderen van plasticgebruik, fossiele brandstoffen, et cetera. Er zijn enkele retailers bezig met het inventariseren van mogelijkheden om ook het productaanbod en daarmee inkoop en communicatie te verbeteren. Enkele retailers hebben al stappen gezet op dit gebied en baseren zich hierin op bestaande, erkende keurmerken.

Thema 2: Strategie: Welke strategieën worden er geadopteerd ten behoeve van het versnellen van de duurzaamheidstransitie?

Het belangrijkste dat naar voren komt in de interviews is het gebrek aan deze concrete strategieën. Het gros van de strategieën van retailers is gebaseerd op kort termijn doelen en korte termijn resultaat.

Thema 3: Bottlenecks: Welke bottlenecks worden door de retailer genoemd als grootste bottlenecks in het versnellen van de duurzaamheidstransitie of realiseren van deze strategie?

Unaniem wordt het hoger management genoemd. Vrijwel alle retailers geven aan dat er een verschil heerst op de werkvloer en het hoger management dat in vrijwel alle gevallen financiële groeidoelen stelt aan de werknemers zonder daar duurzame doelstellingen in af te wegen. Er worden te weinig middelen beschikbaar gesteld door hoger management. Vrijwel alle medewerkers die actief zijn binnen duurzaamheid binnen de organisatie geven aan dat er te weinig geld en mankracht beschikbaar is voor hun taak. Daarnaast is data van merken en fabrieken, hoewel groeiende, zeer slecht beschikbaar. Hierdoor hebben retailers weinig informatie om mee te werken en lijkt het verduurzamen van het productaanbod vaak onbegonnen werk.

Thema 4: Duurzame inkoop: In welke mate worden aanbieders gescreend op de duurzaamheid van de aangeboden producten?

Producten van aangesloten merken worden in vrijwel alle gevallen wel op een manier gecontroleerd op duurzaamheid. De kwaliteit van duurzaamheidscontroles bij de inkoop varieert echter enorm en is in de meeste gevallen gebaseerd op grote erkende keurmerken. Er zijn enkele retailers die ook kwalitatieve interviews houden met de aanbieders om meer te leren over de producten.

Thema 5: Communicatie met aanbieders/merken: In hoeverre wordt er tussen retailers en aanbieders gecommuniceerd over duurzaamheid?

Communicatie over duurzaamheid van het assortiment verschilt enorm per retailer. Omdat er nog geen of weinig regelgeving bestaat kan iedere retailer zelf beslissen hoe belangrijk duurzaamheid voor hen is. Dit resulteert in enerzijds retailers die het zelf erg belangrijk vinden en de noodzaak inzien en daarom zelf investeren om stappen te zetten op dit vlak en anderzijds retailers die het graag zo lang mogelijk volhouden op de traditionele manier voordat ze, al dan niet gedwongen, stappen zetten. In de communicatie tussen de twee partijen is er dus ook geen structuur dat de gesprekken makkelijker maakt. Retailers missen een poot om op te staan en voelen zich vaak bezwaard om merken met extra werk op te zadelen. Voor merken is het verwarrend en tijdrovend omdat iedere retailer een eigen aanpak hanteert.

Thema 6: Communicatie met consumenten: In hoeverre wordt duurzaamheid van het assortiment gecommuniceerd aan de consument?

De meeste retailers kiezen voor een onderscheid tussen wel- of niet duurzaam. Er bestaat in de meeste gevallen een drempel waar producten aan moeten voldoen voordat ze als duurzaam worden aangemerkt. Wanneer producten aan de duurzaamheidsdrempel voldoen verdienen ze een duurzaam label waar consumenten onderscheid in kunnen maken. De meeste retailers staan open om dit uit te breiden naar specifiekere filters om consumenten meer van dienst te kunnen zijn in waar ze precies naar op zoek zijn. Retailers geven echter ook aan dat duurzaamheid behapbaar moet zijn voor consumenten en ze duurzaamheid niet op willen leggen. Dit resulteert in de meeste gevallen erin dat de retailers hun rol als informeerend zien en consumenten zo goed mogelijk willen informeren over de

keuzes die zij maken, maar verder geen of weinig concrete stappen willen maken om de duurzame keuze te forceren.

Thema 7: Data: Maakt de retailer gebruik van data en digitale infrastructuur om het aanbod te labelen op duurzaamheid?

Er wordt bijzonder weinig tot geen gebruik gemaakt van digitale services en/of data om het aanbod te labelen. Er is weinig informatie beschikbaar en omdat de retailers alle informatie zelf zouden moeten gaan verzamelen kost dit te veel tijd en geld om voor elkaar te krijgen. Zonder kwalitatieve, betrouwbare data heeft het geen zin om de infrastructuur aan te leggen om dit te verwerken. Het primaire probleem is dus het gebrek aan de toevoer van kwalitatieve data over duurzaamheid waarmee retailers een stap kunnen maken op dit gebied.

Thema 8: Tevredenheid: Is de retailer tevreden over de huidige duurzaamheidsinspanningen?

De retailers geven unaniem aan duurzaamheid binnen de organisatie te vergroten, en niet tevreden te zijn met de huidige duurzaamheidsinspanningen. Retailers zijn zich zeer bewust van de morele plicht om te verduurzamen, maatschappelijke druk, groeiende vraag van consumenten en naderende regelgeving waar zij niet door verrast willen worden. Hoewel ze allen iets doen op het gebied van duurzaamheid, zijn ze ook allen ontevreden met de huidige status quo.

Oplossingsrichtingen en enquêtes

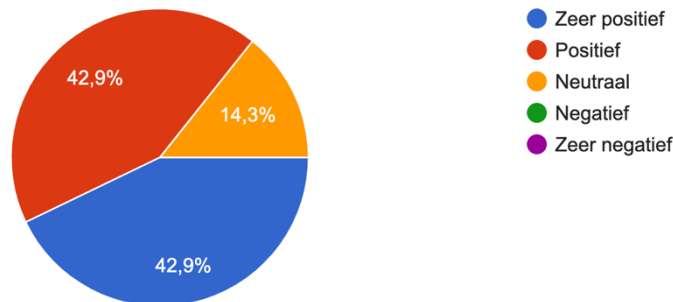
Naar aanleiding van de kwalitatieve interviews die zijn gevoerd met de retailers en de uitgevoerde literatuurstudie hebben we verschillende problemen geconstateerd waar de retailers mee kampen. Ook hebben we verschillende oplossingsrichtingen besproken met de retailers. Deze hebben we na de interviews aangedragen in de vorm van een enquête. Deze enquêtes bieden inzicht in de visie van de retailer op de gepresenteerde oplossingsrichtingen.

Totstandkoming oplossingen: deze oplossingsrichtingen zijn tot stand gekomen tijdens brainstormsessies met de deelnemende retailers en op basis van de literatuurstudie. Bij het bepalen van de enquêtevragen hebben praktische, concrete oplossingsrichtingen de voorkeur gekregen.

Inkoopgids

Hoe staat de retailer tegenover een inkoopgids die hen helpt bij het nemen van duurzame beslissingen?

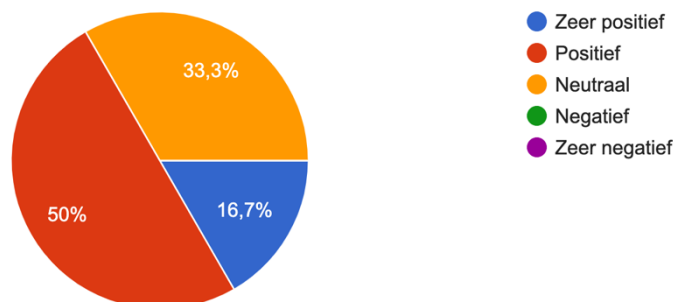
7 antwoorden



Definitie duurzaamheid

Hoe staat de retailer tegenover deelname aan een werkgroep of landelijk initiatief waar duurzaamheid per sector en/of productcategorie wordt gedefinieerd?

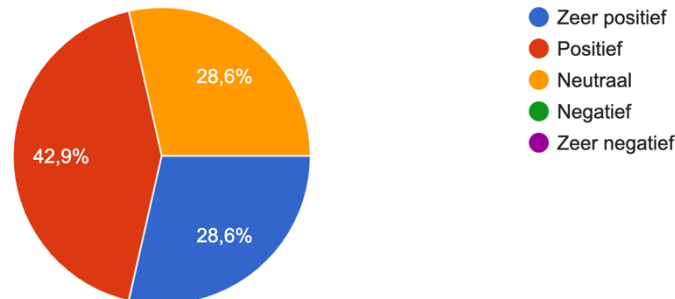
6 antwoorden



Onafhankelijke screening

Hoe staat de retailer tegenover een service van een onafhankelijke (externe) partij die het assortiment screent (dus verzamelen en verifiëren van data) op duurzaamheid?

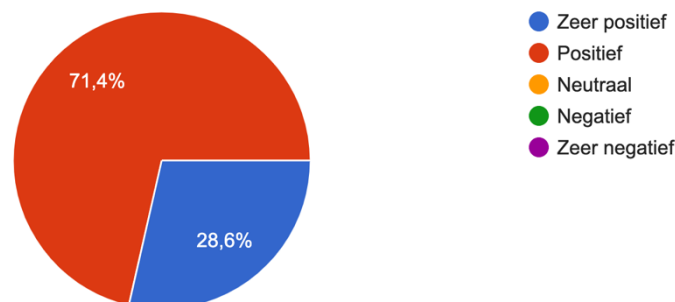
7 antwoorden



Duurzaamheidsscores

Hoe staat de retailer tegenover het verkrijgen van diepgaande(re) duurzaamheidsscores van hun assortiment om daarmee inkoop en communicatie te verbeteren?

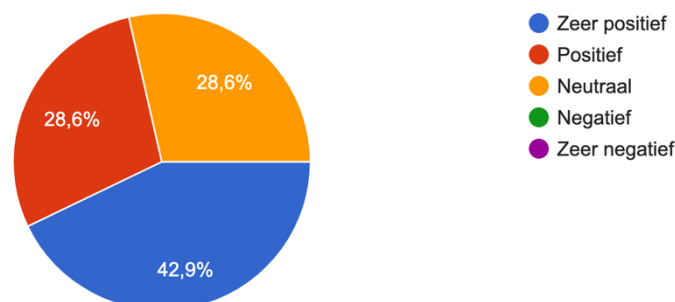
7 antwoorden



Vergelijken

Hoe staat de retailer tegenover het aanbieden van de mogelijkheid aan consumenten om producten te vergelijken op duurzaamheid?

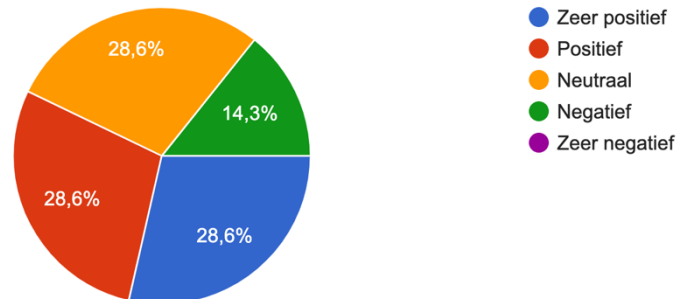
7 antwoorden



Rewards voor consumenten

Hoe staat de retailer tegenover een rewardprogramma waarin consumenten worden beloond voor het nemen van de duurzame keuze? Denk aan bijvoorbeeld credits, kortingen of bonuscontent.

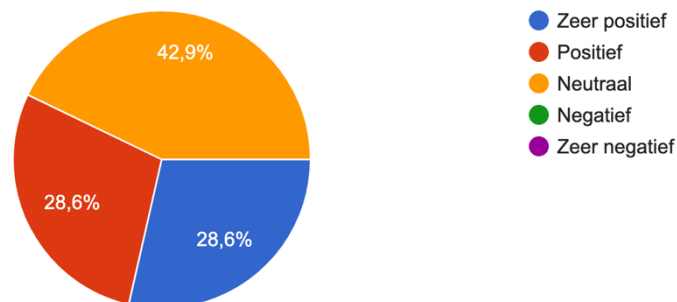
7 antwoorden



Rewards voor merken

Hoe staat de retailer tegenover een rewardprogramma waarin aanbieders/merken worden beloond voor de mate van duurzaamheid van hun pr...tbaarheid op de website en in marketingkanalen.

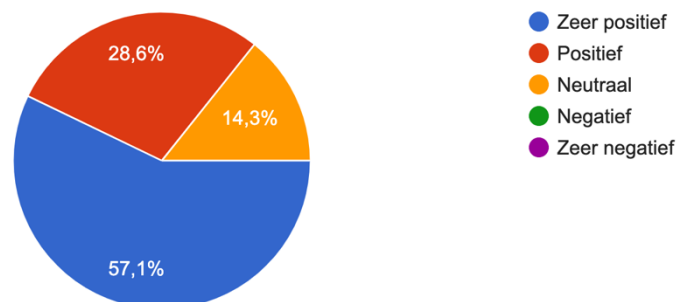
7 antwoorden



Duurzame KPI's

Hoe staat de retailer tegenover het implementeren van duurzame KPI's?

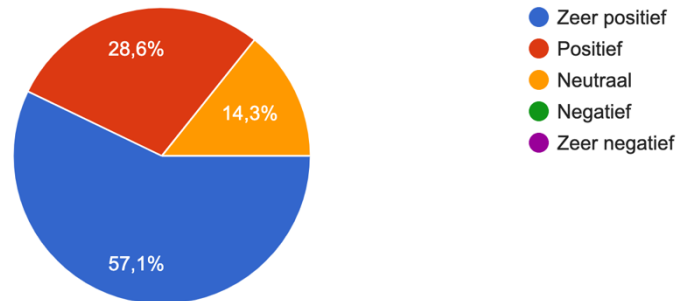
7 antwoorden



Communicatie

Hoe staat de retailer tegenover software waarmee duurzaamheidsdata op een visueel aantrekkelijk manier aan klanten gecommuniceerd kan worden aan kaarten, graphics, video's of illustraties.

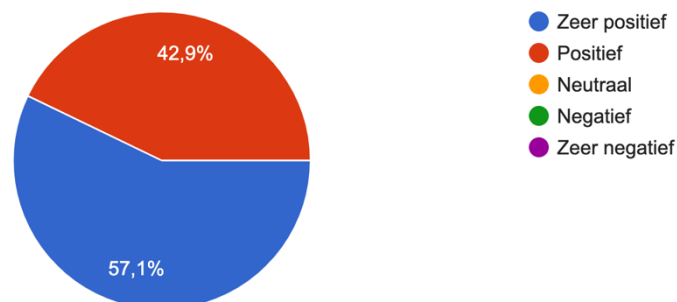
7 antwoorden



Bewustwording

Hoe staat de retailer tegenover het bewust maken van de consument tijdens het shoppen met content om daarmee de duurzame keuze te stimuleren?

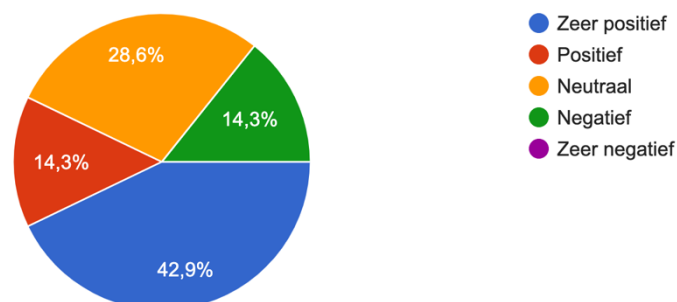
7 antwoorden



Duurzaamheidsdrempel inkoop

Hoe staat de retailer tegenover een duurzaamheidsdrempel waaraan producten minimaal moeten voldoen bij de inkoop?

7 antwoorden



Andere oplossingen

Over welke andere, niet genoemde, oplossingsrichtingen voor retailers bent u enthousiast om het aanbod te verduurzamen?

2 antwoorden

Directie moet ervan overtuigd zijn en niet als verplicht onderdeel van een jaarverslag zien

Samenwerking met beleidsmakers op dit stuk

Conclusie

Hoewel retailers unaniem aangeven duurzaamheid te willen vergroten, geven zij ook unaniem aan ontevreden te zijn over het huidige duurzaamheidsbeleid. Er is groot gebrek aan visie, sturing, doelen en motivatie om consumenten een duurzame(re) keuze aan te bieden. Hoewel de (met name jongere generatie) werknemers met initiatieven komen om er wat aan te doen, lijkt dit door hoger management en/of aandeelhouders, op een enkeling na, in het gros van de gevallen te worden neergeslagen. Door deze managers en/of aandeelhouders wordt duurzaamheid gezien als een post die vooral veel geld en tijd kost en ook nog eens risico met zich meebrengt.

Uit dit onderzoek blijkt dat in 2022 bij grote retailers met honderden werknemers er geen of een enkele FTE op duurzaamheid is aangewezen en er door dit gebrek aan motivatie om duurzaamheid te vergroten in vele gevallen door werknemers zelf, vanuit intrinsieke en ethische overwegingen, aan verduurzaming wordt gewerkt. In één geval zelfs in het geheim, dus zonder daar het management van op de hoogte te stellen.

Doelstellingen

De doelen binnen het gros van de gesproken retailers zijn gebaseerd op het genereren van zoveel mogelijk omzet, zonder dat daarin plaats is voor duurzaamheid. De motivatie die ervoor zorgt dat er wel stappen gezet worden, voornamelijk in het verduurzamen van de directe impact van de bedrijven, heeft te maken met voornamelijk maatschappelijke druk en is niet intrinsiek. Zolang aandeelhouders denken te voldoen aan het minimale om deze maatschappelijke druk en het risico van het niet doen weg te nemen, lijken in ieder geval zij tevreden met de status quo.

Het is niet volledig onbegrijpelijk. Zodra zij wel stappen ondernemen uit eigen initiatief worden marges dunner of stijgen de verkoopprijzen, waardoor consumenten op hun beurt weer minder kopen en de omzet daalt. Hoewel steeds meer onderzoeken aantonen dat consumenten steeds meer kiezen voor duurzaam is het toch opmerkelijk dat retailers zo weinig doen op dit vlak. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn dat consumenten wel zeggen duurzaam te willen kopen, maar niet daadwerkelijk de duurzame keuze maken zodra deze meer geld kost, dit type consumenten stroomt naar andere retailers of aanbieders die wel duurzame keuzes aanbieden of dat er simpelweg te weinig data wordt verzameld door de retailers op dit vlak. Zolang dit in ieder geval onduidelijk blijft en retailers uit eigen beweging stappen zetten op duurzaamheid wordt er een oneven speelveld gecreëerd waarin de retailer die extra stappen onderneemt producten tegen een hogere prijs moet gaan aanbieden of zelf de klappen vangt en minder omzet en/of winst genereert. Dit oneven speelveld, of in ieder geval het gevoel dat dit het geval is, is het kernargument om duurzaamheid gelijk te trekken voor alle partijen door middel van regelgeving, effectieve werkgroepen en samenwerkingen met instanties.

Duurzaamheidsdata

De andere grote bottleneck bij het verduurzamen van het assortiment is het enorme gebrek aan data. Hoewel er een positieve ontwikkeling is en aanbieders van producten steeds meer informatie aanleveren, bestaat er nog steeds een enorm tekort op dit vlak. Retailers beschikken niet over een concrete definitie van duurzaamheid en concrete meetpunten waarop ze de aangeleverde informatie kunnen vergelijken. Als ze deze definitie en/of meetpunten wel al intern hebben vastgelegd, mist de aanvoer van de informatie van aanbieders. Deze hebben op hun beurt weer moeite met het verkrijgen van data van hun leveranciers. Alle partijen hebben moeite met de betrouwbaarheid van de informatie die wordt aangeleverd, waardoor ze zich het liefst baseren op externe, onafhankelijke keurmerken die in ieder geval een klein deel van de informatie kunnen verifiëren. Het gaat hierin bij retailers vaak ook nog eens om tienduizenden en soms wel honderdduizenden of zelfs miljoenen producten die van de juiste duurzaamheidsdata voorzien moeten worden om er gedegen keuzes in de inkoop en communicatie op te kunnen baseren. Omdat dit onhaalbaar lijkt wordt door hoger management in de praktijk vaak de keuze gemaakt om hier nog niet aan te beginnen. Een dergelijke opgave is te groot en te kostbaar om zelfstandig te ondernemen.

Regelgeving

De vraag van de consument naar duurzaam groeit. Daarmee groeit ook de motivatie en de beweging van bedrijven om aan deze vraag te voldoen. Hoewel dit in innovatie resulteert, blijkt uit dit onderzoek dat retailers terughoudend zijn, met name vanwege de sterke concurrentie. Het gebrek aan zowel de ogenschijnlijke motivatie en doelstellingen bij aandeelhouders als aan duurzaamheidsdata lijkt op dit moment enkel en alleen door regelgeving opgelost te kunnen worden. Wanneer fabrieken, merken en retailers verplicht worden gesteld om bepaalde informatie over hun producten te publiceren zal er verandering plaatsvinden door de gehele keten. Wanneer regelgeving concreet wordt neemt dit ook de keuze weg voor retailers om er iets aan te doen en zullen er meer middelen gependend moeten worden om dit voor elkaar te krijgen. De bedrijfsleiding wordt hiermee gedwongen om duurzame KPI's te implementeren en omdat de regelgeving voor alle retailers gelijk is, worden zij niet tegengehouden door het gevoel van oneerlijke concurrentie.

Wat kunnen retailers doen

Zolang concrete regelgeving uitblijft dat het speelveld voor alle partijen gelijktrekt zal echte verduurzaming van het assortiment vooral tijd vereisen. Door andere externe factoren als maatschappelijke druk en de vraag naar duurzaam van de consument is de beweging zeker al in gang gezet. Het is dan ook niet dat retailers helemaal niets doen op het gebied. Het gevoel van machteloosheid om grote partijen data te verzamelen over extreem lange en ingewikkelde productieketens is begrijpelijk. Ook zijn er door de meeste retailers al grote stappen gezet om de impact van zaken als verpakkingen, energieverbruik, transport en dergelijke te verminderen.

Toch kunnen retailers wel verschil maken en zich met verschillende middelen onderscheiden van concurrentie en aan de vraag van consumenten voldoen. Door stappen te zetten in het verduurzamen van het aanbod kunnen zij zich onderscheiden van de concurrentie, duurzaamheid vergroten, het risico van aanstormende regelgeving mitigeren en bovendien een leidende en toekomstig bestendige positie innemen. We kunnen aannemen dat consumenten steeds meer kiezen voor duurzaamheid, daardoor zullen zij stromen naar de retailers die dit aanbieden. Het aanbieden van duurzaamheid lijkt op de korte termijn een kostenpost dat oneerlijke concurrentie, maar is op de lange termijn een investering in de versteviging van de marktpositie van de retailer.

Aanbevelingen

Veruit de belangrijkste aanbeveling is dat overheden en de Europese Unie concrete regelgeving invoeren op het gebied van duurzaamheid zodat er meer data beschikbaar komt en het speelveld gelijk wordt getrokken. Dit neemt niet weg dat uit dit rapport blijkt dat er ook voorafgaand aan deze regelgeving al kansen liggen voor retailers om duurzaamheid te verbeteren. Op basis van de literatuurstudie, interviews met de retailers en de enquête die hen is aangeboden kunnen we de volgende tien aanbevelingen doen die retailers nu al kunnen implementeren:

1. Definieer duurzaamheid

Zonder een heldere omlijning van wat een duurzaam product per categorie concreet inhoudt lijkt het verzamelen van duurzaamheidsdata onbegonnen werk. Het is daarom noodzaak om per productcategorie helder te omlijnen wat duurzaamheid is. Een goede basis is het definiëren van betere keurmerken en/of materialen. Dit kan later worden uitgebreid met andere relevante datapunten en opent de deur naar diepgaande(re) duurzaamheidsscores.

2. Stel doelen op

Het implementeren van maatregelen om het productaanbod te verduurzamen kan intimiderend zijn voor retailers. Zolang zij geen doelen opstellen blijft dit het geval. Het is daarom zaak om nu kleine, behapbare doelen vast te stellen waarop stappen gezet kunnen worden. Om doelen te behalen is het erg belangrijk om een nulpunt vast te stellen en transparantie te bieden in de aangenomen doelen.

3. Werk samen

Een van de grootste obstructies in het verzamelen van data is de grote tijdsinvestering die het vereist om met aanbieders en op hun beurt hun leveranciers in gesprek te gaan om de data beschikbaar te krijgen. Door met andere retailers, merken, keurmerken of andere partijen de handen ineen te slaan wordt er meer draagvlak gecreëerd en kan de investering gezamenlijk gemaakt worden. Dit scheelt een hoop tijd, geld en houdt de concurrentie eerlijk.

4. Denk lange-termijn

Door een lange-termijn visie aan te nemen in duurzaamheid wordt duurzaamheid meer dan een korte-termijn kostenpost in de kwartaalcijfers. Door een lange-termijn visie en bijpassende doelen aan te nemen kan een retailer bovendien aan aandeelhouders aantonen welke positie de retailer over 2, 5 of 10 jaar wil innemen en kunnen duurzame investeringen financieel verantwoord worden.

5. Implementeer een inkoopgids

Een inkoopgids met voorlichting over de duurzaamheid van materialen, de impact van productieprocessen en keurmerken, kan de ruggengraat zijn van een duurzaam inkoopbeleid. Door met een inkoopgids te werken weten accountmanagers en inkopers exact waar ze op moeten letten, waar producten aan moeten voldoen en is er een heldere lijn met betrekking tot duurzame inkoop.

6. Werk toe naar duurzaamheidsscores

Consumenten als retailers staan positief tegenover het vergelijken van producten op duurzaamheid. Dit past binnen de rol die retailers voor zichzelf zien weggelegd als aanbieder van informatie over de producten in het assortiment. Met concrete duurzaamheidsscores op een schaal-basis wordt de duurzame keuze maken makkelijk en heeft de retailer een concreet systeem om zich op te baseren en de scores naar aanbieders te verantwoorden. Een systeem waarin geen informatie, geen score oplevert, stimuleert aanbieders om informatie te verschaffen.

7. Stel een duurzaamheidsdrempel in

Met een drempel kunnen langzaam maar zeker de meest niet-duurzame producten uit het assortiment worden geweerd. Grote aanbieders kunnen hiervan op de hoogte worden gesteld en de tijd gegeven worden om aan deze drempel te voldoen. Als meer retailers een dergelijke drempel instellen zullen merken massaal moeten verduurzamen en neemt de retailer een leidende rol in.

8. Beloon merken voor duurzaamheid

Door de zichtbaarheid van duurzame producten te vergroten slaat de retailer twee vliegen in een klap. De consument wordt bediend in zijn zoektocht naar duurzame(re) producten en merken zien in dat het aanleveren van duurzaamheidsdata loont omdat hun zichtbaarheid en daarmee hoogstwaarschijnlijk de omzet toeneemt.

9. Werk met een externe partij

Gesprekken over duurzaamheid kunnen niet alleen tijdrovend, maar ook als vervelend ervaren worden door eigen medewerkers of medewerkers van de andere partij. Door een externe partij of dienst in te schakelen kan de kwaliteit van dataverzameling verbeterd worden en worden klantrelaties niet negatief beïnvloed. Dit heeft potentie om juist tijd en kosten te besparen.

10. Experimenteer

Er zijn talloze mogelijkheden in de vorm van software, initiatieven en/of startups die duurzame innovaties aanbieden. Experimenteer met deze mogelijkheden en ga samen met hen het gesprek aan met consumenten en aanbieders. Hiermee kunnen retailers aantonen dat ze duurzaamheid belangrijk vinden en een leidende positie innemen.