

# De drie grote kansen die duurzaamheid retailers biedt

07-11-2019 12:06



**Door Jos Voss en Olaf Zwijnenburg**  
Sectorspecialisten retail Rabobank

Duurzaamheid is een belangrijk thema voor retailers vanuit meerdere gezichtspunten waaronder maatschappelijke verantwoordelijkheid, relaties met klanten en stakeholders en businesskansen. Wij zien drie belangrijke onderwerpen: license to operate, de noodzaak van transparantie en het benutten van kansen.

## **Licence to operate**

Consumenten vinden duurzaamheid belangrijk en verwachten van de partners waar zij zaken mee doen, waaronder retailers, dat die duurzaamheid serieus nemen. Ook verwachten zij dat spullen die zij kopen 'veilig' zijn. Het gaat daarbij niet alleen om productveiligheid maar ook om belasting voor het milieu of het risico van kinderarbeid. Daarbij zijn er meer stakeholders die duurzaamheid belangrijk vinden waaronder aandeelhouders, obligatiehouders, banken, leveranciers en personeel. Om nu en in de toekomst aan verwachtingen van consumenten en overige stakeholders te kunnen blijven voldoen, moeten retailers duurzaamheid nadrukkelijk op de agenda zetten. Op die manier verkrijgen en behouden zij een 'licence to operate'.

## **Transparantie steeds noodzakelijker**

Aan de 'licence to operate' is ook de noodzaak tot het afleggen van verantwoording gekoppeld. Retailers

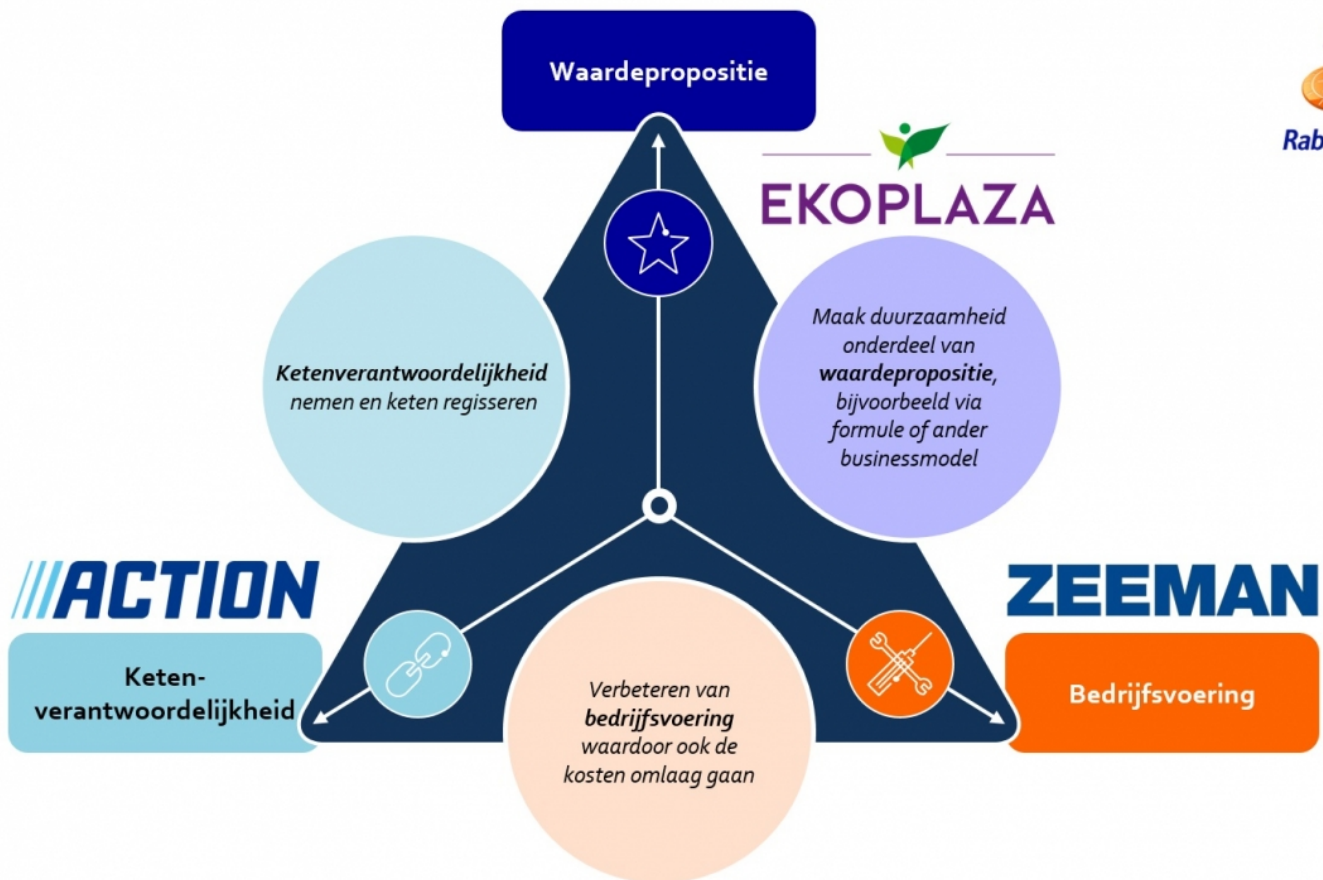
moeten uitleggen welke doelstellingen zij hebben op het gebied van duurzaamheid, welke acties zij ondernemen en tot welke resultaten dat heeft geleid. Voor beursgenoteerde retailers is dat al langere tijd duidelijk. Verschillende stakeholders raadplegen de openbare verslagen van retailers en verwachten daarin het nodige over duurzaamheid aan te treffen. Retailers zoals Ahold Delhaize, Sligro en Beter Bed besteden daarom al jarenlang veel aandacht aan duurzaamheid in hun jaarverslagen. Beter Bed publiceert zelfs een apart 'Corporate Social Responsibility report'. Maar ook veel niet-beursgenoteerde retailers rapporteren over duurzaamheid. Zo geeft Zeeman een maatschappelijk jaarverslag uit en besteden van oudsher vrij gesloten familiebedrijven als IKEA en C&A op hun website veel aandacht aan het thema.

Het niet afleggen van verantwoording over duurzaamheid is een gemiste kans

Dat is ook niet vreemd, want eigenlijk zijn er niet veel verschillen op dit gebied met beursgenoteerde bedrijven. Er zijn geen externe aandeelhouders, maar de overige kring van stakeholders is vergelijkbaar en die willen allemaal graag weten hoe het met de duurzaamheid gesteld is. Wij komen ook retailers tegen die goede initiatieven ontplooiën op het gebied van duurzaamheid, maar daar niet of nauwelijks over communiceren. Zij zijn bezorgd over het risico beticht te worden van 'greenwashing' (de onderneming groener of duurzamer voordoen dan die in werkelijkheid is) of zijn bang om afgerekend te worden als er een keer iets mis gaat. Wij denken dat het niet afleggen van verantwoording een gemiste kans is en dat er meer druk vanuit de verschillende stakeholders gaat komen om transparant te zijn.

### **Concrete businesskansen**

Duurzaamheid biedt concrete kansen voor retailers om de relevantie van de formule te vergroten, de relatie met klanten te versterken en de kosten te verlagen. Wij zien drie soorten kansen: waardepropositie, bedrijfsvoering en ketenverantwoordelijkheid.



Bron: Rabobank

### Maak duurzaamheid onderdeel van de waardepropositie

Er zijn verschillende manieren om duurzaamheid onderdeel te maken van de waardepropositie. Duurzaamheid kan een bouwsteen zijn voor de retailformule en daarmee bijdragen aan het noodzakelijke onderscheidende vermogen van die formule. Zo is de cadeauwinkel WAAR volledig gefundeerd op duurzaamheid. De formule – voortgekomen uit de organisatie achter de Wereldwinkels – biedt uitsluitend producten die op een duurzame wijze en ‘eerlijk’ gemaakt zijn. Ook het onderscheidend vermogen van de biologische supermarktketen Ekoplaza zit in duurzaamheid.

Retailers kunnen ook inspelen op duurzaamheid door het businessmodel te veranderen van ‘bezit’ naar ‘beschikbaarheid’: de klant hoeft het product niet meer in bezit te hebben maar er alleen maar over te kunnen beschikken, bijvoorbeeld door het te delen met anderen of te huren. Op die manier kan de levensduur worden verlengd en zijn uiteindelijk minder producten nodig. Veel retailers zijn hiermee bezig waaronder Made.com, Rivièra Maison en IKEA. Homie Pay Per Use en Swapfiets hebben er zelfs hun businessmodel op gebouwd.

### Verbeter de bedrijfsvoering en verlaag daarmee de kosten

Door kritisch te kijken naar de verschillende bedrijfsprocessen, kan een positieve bijdrage aan duurzaamheid worden geleverd, bijvoorbeeld door minder gebruik van energie, water, verpakking en schadelijke afvalstoffen. Een belangrijke ‘bijvangst’ voor retailers is dat daarmee ook de kosten kunnen worden verlaagd want de natuurlijke hulpbronnen zijn niet alleen schaars, ze kosten ook geld.

Werken aan duurzaamheid heeft een belangrijke bijvangst: de kosten gaan omlaag

Het maatschappelijk jaarverslag van Zeeman bevat illustratieve voorbeelden op dit gebied. De filiaalhouders van de Zeeman-winkels geven de meterstanden door m.b.t. het energieverbruik. Met behulp van een extern bureau wordt dit verbruik gemonitord en bij afwijkingen vindt nader onderzoek plaats en wordt actie ondernomen, zoals het investeren in isolatie. Zeeman heeft een programma om LED-verlichting te installeren in haar filialen. Eind 2018 was in bijna zestig procent van de winkels LED verlichting aanwezig. Dit heeft een kostenbesparing van negenhonderdduizend euro opgeleverd.

### **Neem de ketenverantwoordelijkheid**

De retailer wordt door de klant verantwoordelijk gehouden voor de duurzaamheid van de producten, ook al vindt de feitelijke productie door anderen plaats die vaak ook op grote geografische afstand zitten, bijvoorbeeld in het Verre Oosten. Klanten hebben immers een relatie met de retailer en niet met de producent die zij vaak ook niet kennen.

De retailer moet ketenverantwoordelijkheid nemen en de keten gaan regisseren op duurzaamheid

Het risico dat 'fouten' van producenten (bijvoorbeeld kinderarbeid) uiteindelijk op het bordje van de retailer komen, kan door de retailer in een kans worden omgezet door de ketenverantwoordelijkheid te nemen en als regisseur van de keten te gaan optreden. In die rol stelt de retailer eisen aan de leveranciers (groothandels en producenten) en ziet toe op de naleving daarvan. Zo zoekt bijvoorbeeld Action de samenwerking op dit gebied met groothandels en producenten gebaseerd op de 'Action Ethical Sourcing Policy' waarin de retailer haar kaders en randvoorwaarden heeft geformuleerd. Action ziet toe op de naleving daarvan via een combinatie van eigen onderzoek en inspecties door derden. Meer retailers volgen in enigerlei vorm het voorbeeld van Action en regisseren de keten.

Onze oproep aan retailers is dus om duurzaamheid niet als een risico of een bedreiging te zien, maar als een kans om de business te behouden en op verschillende onderdelen te verbeteren.

Jos Voss en Olaf Zwijnenburg