



III Aanbieders

Voedselbalans 2011

Deel III Aanbieders

*Jos Bartels, Machiel Reinders, Mariët de Winter
& Jan-Willem Grievink*

Voedselbalans

Deel III–Aanbieders

Projectteam

Gé Backus (Wageningen UR, projectleider), Marieke Meeusen (Wageningen UR, assistent projectleider), Jos Bartels (Wageningen UR, wetenschappelijk coördinator), Hans Dagevos (Wageningen UR), Jonathan van 't Riet (Wageningen UR), Marleen Onwezen (Wageningen UR), Machiel Reinders (Wageningen UR), Mariët de Winter (Wageningen UR) en Jan-Willem Grievink (FSIN)

Overige bijdragen

Johan Bakker, Michiel van Galen, Eveline van Mil, Sanne Minten, Erik ten Pierick, Bram Pronk, Annelise de Smet, Jantine Voordouw en Cor van der Weele, (allen Wageningen UR)

Auteurs

Deel I–Voedselbalans 2011

Gé Backus, Marieke Meeusen, Hans Dagevos en Jonathan van 't Riet. Met bijdragen van Jos Bartels, Marleen Onwezen, Machiel Reinders, Mariët de Winter en Jan-Willem Grievink

Deel II–Consumenten

Marleen Onwezen, Jonathan van 't Riet en Jos Bartels

Deel III–Aanbieders

Jos Bartels, Machiel Reinders, Mariët de Winter en Jan-Willem Grievink

Deel IV–Capita Selecta

Joop de Boer (Instituut voor Milieuvraagstukken van de Vrije Universiteit Amsterdam), Rob King (Food Industry Center van de University of Minnesota) en Gé Backus (Wageningen UR)

Tekstredactie

Jeroen van Renesse

Voedselbalans 2011, ISBN: 978-90-8615-512-5

Deel I: Voedselbalans 2011, ISBN: 978-90-8615-508-8

Deel II: Consumenten, ISBN: 978-90-8615-509-5

Deel III: Aanbieders, ISBN: 978-90-8615-510-1

Deel IV: Capita Selecta, ISBN: 978-90-8615-511-8

Inhoud

	Hoofdstuk 1
5	Inleiding
	Hoofdstuk 2
11	Methode
	Hoofdstuk 3
17	Resultaten kwalitatief onderzoek
	Hoofdstuk 4
21	Resultaten kwantitatief onderzoek Retail en Out-of-Home
	Hoofdstuk 5
43	Resultaten kwantitatief onderzoek Voedings- en Genotsmiddelenindustrie
	Hoofdstuk 6
65	Retail, Out-of-Home en Fabrikanten Voedings- en Genotsmiddelenindustrie
71	Literatuurlijst
74	Dankwoord

Hoofdstuk 1

Inleiding

1.1 Context van het onderzoek

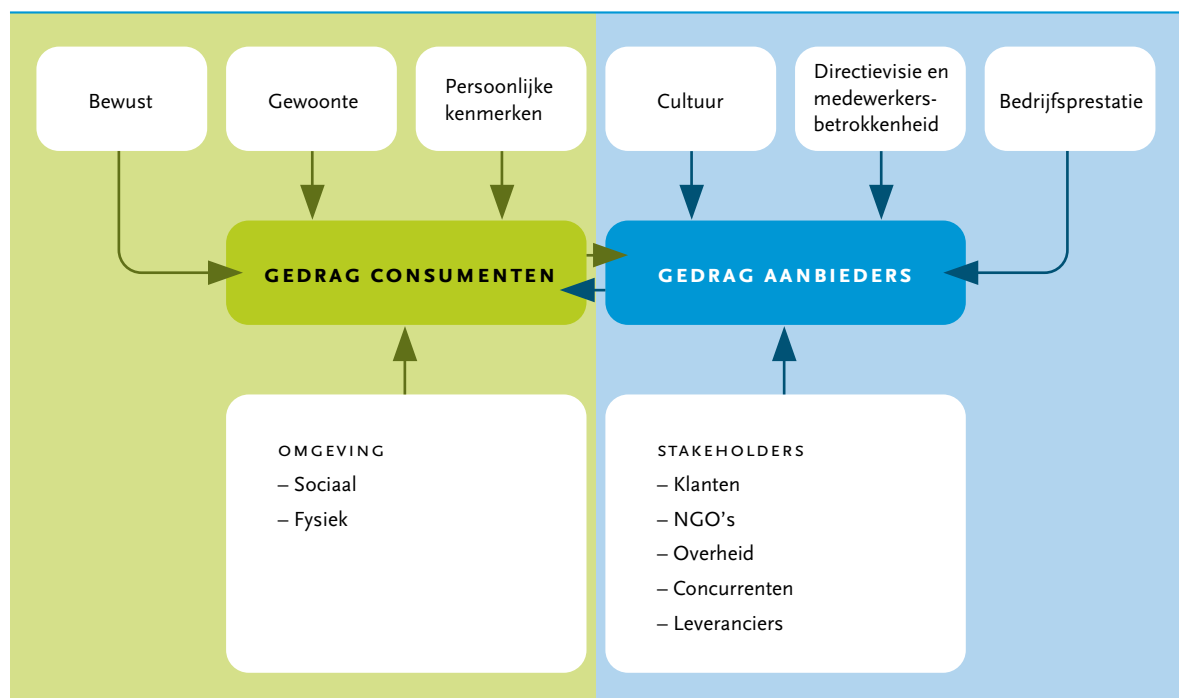
De opdrachtgever van de Voedselbalans 2011 is het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I). Het ministerie van EL&I zet, in navolging van de nota Duurzaam Voedsel uit de zomer van 2009, in op verduurzaming van de productie en consumptie van voedsel. Verduurzaming staat voor productie en consumptie met respect voor milieu, mens en dier. Deze verduurzaming geldt als een kernkwaliteit van een Nederlandse voedselsector die ook in de toekomst vitaal en concurrerend wil zijn. Duurzaamheid als kernkwaliteit is geen realiteit vooralsnog, maar een ambitie. De realisatie van deze ambitie zal in de komende tijd veel inzet, inspiratie en innovatie vragen. Niet in het minst van aanbieders en vragers op de voedselmarkt. Het is daarom voor de hand liggend dat deze eerste Voedselbalans zich primair richt op consumenten en aanbieders van voedsel. Het voorliggende achtergrondrapport “Voedselbalans: Aanbieders” vindt u een uitgebreide beschrijving van het onderzoek dat is uitgevoerd onder bedrijven uit de retail-, Out-Of-Home (OOH) en Voedings- en genotsmiddelenindustrie/ fabrikan-

ten (VGI). Zie deel II: Consumenten voor het consumentenonderzoek.

1.2 Een overzicht van de veronderstelde determinanten

In deze paragraaf lichten we veronderstelde determinanten uit het rechterdeel van figuur 1.1 kort toe. We gaan achtereenvolgens in op: 1) de cultuurkenmerken die een organisatie kan hebben. Hierbij hebben we uitgewerkt hoe medewerkers denken dat de buitenwereld naar hen kijkt (gepercipieerde externe waardering) en hoe de marktorientatie van een organisatie (klant- dan wel concurrentiegerichtheid) er uit ziet. 2) De rol van de visie van de directie, medewerkersbetrokkenheid en de perceptie van personeel over de informele communicatie (klimaat) en 3) de rol van stakeholders in duurzaamheidsbeleid. Aangezien deze determinanten belangrijk zijn gebleken voor gedrag van organisaties (e.g. Schein, 1990; Redding, 1973; Dutton & Dukerich, 1991; Lowe et al., 1996; Narver & Slater, 1990; Donaldson & Preston, 1995), wordt verondersteld dat ze ook in min of meerdere mate een rol kunnen spelen bij duurzaamheidsgedrag

Figuur 1.1 Het basismodel van de Voedselbalans



van organisaties. Er is inmiddels ook enig bewijs dat een aantal determinanten, zoals cultuur en klimaat (Baumgartner, 2009; Linnenluecke & Griffiths, 2010) en stakeholders (Maignan & Ferrell, 2004), een rol speelt in duurzaamheidsgedrag van organisaties. Op andere vlakken, zoals gepercipieerde externe waardering en visie van topmanagement, is nog weinig empirisch materiaal over hun rol in het duurzaamheidsbeleid van een organisatie.

Cultuur

De cultuur van een organisatie kan worden omschreven als een patroon van algemene waarden en normen die door medewerkers van deze organisatie met elkaar wordt gedeeld. De mate waarin medewerkers in een organisatie een gedeelde cultuur ervaren, zorgt voor een zekere mate van stabiliteit in de organisatie (Schein, 1990). Cultuur kan worden gezien als een dragende kracht van de organisatie. Er is veel literatuur die de rol van organisatiecultuur beschrijft (Denison, 1996; Chatman et al., 1998; Deshpandé & Farley, 2004; Hofstede, 1998; Homburg & Pflesser, 2000; Martin & Siehl, 1983; Scott et al. 2003; Schein, 1984; Schultz & Hatch, 1996). De meeste onderzoeken wijzen uit dat de soort cultuur binnen een organisatie - de manier waarop mensen met elkaar omgaan volgens algemene waarden - een sterke invloed heeft op de manier van handelen van deze organisatie (e.g. White, Varadarajan, & Dacin, 2003).

In het huidige onderzoek hebben we gebruik gemaakt van het concurrerende waarden-model van Quinn & Rohrbaugh (1981; 1983) om te bepalen of en welke rol cultuur kan spelen in duurzaamheidsbeleid. Het model gaat ervan uit dat organisaties kunnen worden onderverdeeld in twee dimensies: 1) interne gerichtheid en integratie versus externe gerichtheid en differentiatie en 2) flexibiliteit en vrijheid van handelen versus stabiliteit en beheersbaarheid. Deze twee dimensies vormen vier kwadranten die elk een organisatiecultuur kenmerken. Kwadrant 1, bepaald door interne gerichtheid en flexibiliteit, heet het 'human relations-model'. Het cultuurprofiel dat hier bij hoort heet familiecultuur. In organisaties met kenmerken van deze cultuur wordt samenwerking benadrukt. Het 2e kwadrant wordt gevormd door flexibiliteit en externe gerichtheid, het 'open systeem-model' genaamd. Het cultuurprofiel dat hier bij hoort heet adhocratie en staat in het teken van aanpassing

aan de omgeving. Kwadrant 3 staat voor externe gerichtheid en beheersing, ook wel het 'rationeel doel-model' genoemd. Dit cultuurprofiel heet marktcultuur. Bij organisaties met veel kenmerken van deze cultuur staat prestatie en marktwerking (intern en extern) voorop. Het 4e kwadrant, tot slot, wordt gevormd door beheersing en interne gerichtheid. Het wordt ook wel het 'intern procesmodel' genoemd. Het cultuurprofiel dat hier bij hoort heet hiërarchie/ bureaucratiecultuur. Bedrijven worden gekenmerkt door de nadruk te leggen op procedures en controle.

Het concurrerende waarden-model gaat ervan uit dat organisaties voortdurend te maken hebben met bepaalde interne conflicten. Bijvoorbeeld het conflict tussen het behouden van de stabiliteit van een organisatie ten opzichte van de noodzaak tot verandering vanwege veranderingen in de omgeving van de organisatie. Het model biedt verder de mogelijkheid voor managers en beleidsmakers om, gegeven een bepaalde cultuur, daarop hun organisatiestrategie aan te passen (Quinn en Cameron, 1999).

Leeswijzer

In de inleiding van dit achtergrondrapport geven we aan de hand van Figuur 1.1 van het hoofddocument eerst een korte toelichting op de gebruikte theoretische constructen. Het gaat hierbij in dit deel van het onderzoek om interne en externe omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op duurzaam gedrag van aanbieders. Vervolgens wordt in Hoofdstuk 2 de methode van het onderzoek besproken. We gaan specifiek in op 1) de kwalitatieve interviews die zijn gehouden met chief executive officers (CEO's) uit de retail, OOH en VGI. En we gaan in op 2) het kwantitatieve vragenlijstonderzoek onder bedrijven in deze sectoren. Hoofdstuk 3 geeft een overzicht van de resultaten van de kwalitatieve interviews onder CEO's. Verder beschrijven we in de Hoofdstukken 4 en 5 de resultaten van het kwantitatieve onderzoek voor respectievelijk de retail en OOH en de Voedings- en genotsmiddelenindustrie. In hoofdstuk 6 maken we een vergelijking tussen de retail, OOH en VGI.

Gepercipieerde externe waardering

Gepercipieerde externe waardering (GEW) betreft de inschatting van medewerkers over de manier waarop de buitenwereld over hun organisatie denkt (Dutton & Dukerich, 1991; Dutton et al., 1994). In een groot aantal studies is de rol van GEW in organisaties beschreven (Bartels et al., 2007; Bergami & Bagozzi, 2000; Carmeli, 2005; Carmeli & Freund, 2002; Iyver et al., 1997; Smidts et al., 2001). Uit deze studies blijkt dat hoe positiever medewerkers denken over de status en het prestige van hun organisatie in de buitenwereld, hoe positiever ze zelf zijn over hun organisatie en hoe sterker ze zich ermee verbonden voelen. In de huidige studie wordt gekeken naar de rol van GEW in duurzaam gedrag van organisaties. Er wordt verondersteld dat hoe meer medewerkers denken dat hun organisatie wordt gezien als duurzaam, hoe meer beleidsmaatregelen/ duurzaam gedrag de organisatie zal vertonen.

Marktoriëntatie

Organisaties zijn de afgelopen decennia steeds afhankelijker van hun directe en indirecte omgeving geworden. Organisaties zijn dan ook steeds markgericht gaan werken om te slagen (Narver & Slater, 1990). Er is reeds veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen marktoriëntatie en winstgevendheid. Dit onderzoek heeft uitgewezen dat markgerichte organisaties succesvoller zijn dan niet-markgerichte bedrijven in termen van winst, omzetgroei en succes van nieuwe producten (Atuahene-Gima, 1995; Deshpandé et al., 1993; Han et al., 1998; Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Pelham & Wilson, 1996; Slater & Narver, 1994).

Marktoriëntatie wordt vaak geduid met proactief gedrag ofwel richting klanten (klantgerichtheid) dan wel richting concurrenten (concurrentiegerichtheid) (Narver & Slater, 1990). Klantgerichtheid heeft betrekking op een strategie waarbij de organisatie probeert zoveel mogelijk te weten te komen van de wensen en behoeftes van klanten. Bij een concurrentiegerichte strategie probeert de organisatie zoveel mogelijk te weten te komen over haar (in)directe concurrenten. In de huidige studie wordt voor marktoriëntatie deze tweedeling gebruikt.

Visie van de directie

Naast de rol van cultuur blijkt dat leiderschap en visie in een organisatie belangrijk zijn voor een organisatie om succesvol te zijn. Een manier om naar leiderschap te kijken is het bekijken van de mate waarin medewerkers een bepaalde visie van het topmanagement ervaren. Onderzoek op dit gebied houdt zich onder andere bezig met de relatie tussen leiderschapsstijl, organisatiecultuur en prestaties (Ogbonna & Harris, 2000), de relatie tussen leiders en medewerkers (Graen & Uhl-Bien, 1995), visie van leiders en hun effectiviteit (Lowe et al., 1996), leiderschap en (financiële) performance van een organisatie (Dalton et al. 1998; De Groot et al., 2000) en persoonlijkheid en leiderschap (Judge et al., 2004). Al deze studies tonen aan dat de visie van leiders een cruciale rol speelt om organisaties te laten slagen.

Medewerkersbetrokkenheid (identificatie)

Aangezien cultuur vaak te maken heeft met diepewortelde waarden in een organisatie, blijkt deze in de praktijk vaak moeilijk op korte termijn te veranderen (Goldhaber, 1993). Vandaar dat in organisatieonderzoek ook vaak wordt gekeken naar het (communicatie) klimaat binnen een organisatie als kortetermijnweergave van cultuur (e.g. Guzley, 1992). Volgens Redding (1973) is het communicatieklimaat cruciaal voor het creëren van een effectieve organisatie. Communicatieklimaat kan worden omschreven als: “a subjective experienced quality of the internal environment of an organization: the concept embraces a general cluster of inferred predispositions, identifiable through reports of members’ perceptions of messages and message-related events occurring in the organization” (Dennis, 1974). Communicatieklimaat heeft dus betrekking op percepties van medewerkers over de kwaliteit van de onderlinge relaties en de communicatie binnen hun organisatie.

Over het algemeen wijst onderzoek uit dat hoe positiever medewerkers het (communicatie)klimaat binnen de organisatie waarderen, hoe meer verbonden ze zich voelen met de organisatie (Bartels et al., 2006; Scott et al., 1999; Smidts et al., 2001; Trombetta & Rogers 1988, Welsch & LaVan, 1981). Verbondenheid of identificatie met de organisatie leidt vervolgens weer tot een positievere houding ten aanzien van de organisatie (Ashforth & Mael 1989), meer arbeidsatisfactie (Hall & Schneider, 1972; Van Dick et al.,

2004), een lagere intentie om ander werk te zoeken (Scott et al., 1999; Van Dick et al., 2004) en zelfs tot de bereidheid om financiële offers te brengen voor de organisatie (Mael & Ashforth, 1992).

Bedrijfsprestatie

Om te achterhalen of een verband bestaat tussen duurzaamheidsbeleid en bedrijfsresultaten, hebben we gebruik gemaakt van de Amadeus-databank. De Amadeus-databank bevat een grote hoeveelheid individuele bedrijfsgegevens en is voor Nederland gebaseerd op het handelsregister van de Kamer van Koophandel. 47 bedrijven zijn gekoppeld aan Amadeus. Vervolgens hebben we de EBIT-marges van deze bedrijven gekoppeld aan de antwoorden uit Deel I van de vragenlijst. EBIT staat voor Earnings Before Interest and Taxes. De EBIT-marge is de EBIT gedeeld door de netto omzet. Het gebruik van een EBIT-marge is gebruikelijk bij het vergelijken van verschillende bedrijven in een bepaalde branche.

De rol van stakeholders

Naast de marktoriëntatie van een organisatie kunnen stakeholders een belangrijke rol spelen als het gaat om duurzaamheidsbeleid (Maignan & Ferrell, 2004). Een organisatie kan volgens de stakeholdertheorie van Donaldson & Preston (1995) worden gezien als een onderdeel van verschillende onderling samenhangende actoren. In de literatuur zijn verschillende indelingen gemaakt van stakeholders (Henriques & Sadorsky, 1999). Er kan grofweg een indeling worden gemaakt in drie groepen stakeholders. Sommige stakeholders zijn direct betrokken bij de bedrijfsvoering van de organisatie (werknemers, managers, directie). Anderen maken geen deel uit van de organisatie, maar kunnen wel door hun relatie tot, of met de organisatie een directe dan wel indirecte invloed op die bedrijfsvoering uitvoeren (aandeelhouders, strategische partners, leveranciers, klanten). Een derde groep stakeholders opereert als het ware in de periferie van de organisatie, maar kan wel een belangrijke invloed uitoefenen op toekomstig beleid. Voorbeelden van deze groep van stakeholders zijn overheden die zich bezighouden met wetgeving en regelingen op het gebied van duurzaamheid, informele netwerken, NGO's, lobbygroepen en consumentenorganisaties.

Studies hebben bewezen dat verschillende stakeholders invloed kunnen hebben op de (financiële) prestaties van een organisatie (e.g. Agle et al., 1999; Bermand, 1999). Kortom, er lijkt een belangrijke rol weggelegd voor stakeholders als omgevingsfactor op de (duurzame) bedrijfsvoering van een organisatie (Donaldson & Preston, 1995).

In het huidige onderzoek verwachten we dat cultuur (waaronder gepercipieerde externe waardering, klant- en concurrentiegerichtheid), visie van de directie, medewerkersbetrokkenheid en de rol van stakeholders een indirecte dan wel directe rol kunnen spelen bij duurzaam gedrag (duurzaamheidsbeleid) van aanbieders.

Hoofdstuk 2

Methode

In dit hoofdstuk lichten we de methode van het onderzoek toe. Het onderzoek onder aanbieders van voedsel bestond uit twee onderdelen, namelijk: 1) diepte-interviews met chief executive officer's (CEO's), 2) vragenlijstonderzoek onder bedrijven die actief zijn in het aanbieden van voedsel aan consumenten. In het onderstaand lichten we beide onderdelen kort toe.

2.1 Interviews met CEO's

De retail, OOH en VGI spelen een belangrijke rol om te komen tot duurzaam voedselkeuzegedrag bij consumenten. Daarom wordt in de Voedselbalans gekeken naar beleid en gedrag van deze beide partijen, in de eerste plaats aan de hand van diepte-interviews met deze aanbieders. Deze eerste fase in het onderzoek had als doel inzicht te verkrijgen in het beleid dat deze spelers in de Nederlandse foodsector (willen of gaan) voeren met betrekking tot duurzaamheid. De resultaten van deze kwalitatieve fase dienden daarnaast als input voor het vragenlijst-onderzoek.

We hebben eerst de bedrijven geselecteerd op basis van branche en spreiding in bedrijfsgrootte en vervolgens de CEO's verzocht tot deelname. In bijna alle gevallen is met de CEO gesproken, en anders met een ander lid van de directie. We hebben 28 CEO's geïnterviewd, verdeeld over retail (n=8), OOH (n=13) en de VGI (n=7).

De vragen hadden betrekking op de visie op duurzaamheid en de vertaling daarvan in concreet beleid voor het bedrijf. Om een breed beeld te krijgen hebben meerdere onderwerpen een plek gekregen in

het interviewprotocol: Algemeen, Positionering, Financieel, Producten en assortimenten, Manier van werken, Maatregelen, Toekomstig beleid, Externe invloeden. Deze thema's zijn gebruikt in de context van vijf duurzaamheidsthema's: Milieu, Gezondheid, Rechtvaardigheid, Verspilling en Dierenwelzijn. De aspecten werden besproken aan de hand van open vragen. Hierbij hebben we gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, om zo flexibel met de onderwerpen en de uitspraken van de geïnterviewde om te kunnen gaan.

De interviews zijn uitgevoerd tussen juli – oktober 2010 en duurden ongeveer 1,5 uur per gesprek. Van de interviews hebben we audio-opnames gemaakt, die we naderhand hebben afgeluisterd en in notulen hebben uitgewerkt. Bij de kwalitatieve analyse van de interviews hebben we ten dele gebruik gemaakt van het softwareprogramma Atlas ti 6.0.

2.2 Vragenlijstonderzoek onder personeel

Aan de hand van de resultaten uit de diepte-interviews en het literatuuronderzoek is een vragenlijst ontwikkeld om de kwalitatieve resultaten te kwantificeren voor retail, OOH en VGI. Voor het vragenlijstonderzoek hebben we Focusplaza gevraagd respondenten te selecteren en hen een vragenlijst te laten invullen. Tussen half oktober en eind december is via Matchpoll (onderdeel van Focusplaza) een online vragenlijst uitgezet onder de retail, OOH en VGI.

Procedure respondenten en non-response onderzoek

In eerste instantie is naar ongeveer 2500 respondenten (retail, OOH en VGI-leden) een mailing gestuurd namens Matchpoll met de vraag of ze wilden meedoen

Tabel 2.1 Redenen voor non-response (n=691)

Ik heb geen tijd, ik heb geen zin, doe niet mee aan enquêtes	52%
De vragenlijst is mij te lang	19%
Kennis over het onderwerp m.n. diepgang van de vragen	12%
Technische problemen; firewall, beleid hoofdkantoor mogen niet invullen	11%
Onderwerp spreekt mij niet aan	2%
Overig, vakantie, niet meer werkzaam, brand	5%

aan het onderzoek. Ook is een brief van het consortium Voedselbalans toegevoegd.

Vervolgens hebben we de doelgroep per e-mail een reminder gestuurd. Daarna hebben we, na een bel-actie, met name mailtjes met de link plus een korte begeleidende tekst verstuurd om de respons te verhogen. Het nabellen van respondenten is vooral na het versturen van de reminder per e-mail gebeurd. Het aantal nagebelde respondenten was 691 personen. Ongeveer 200 respondenten uit de retail-, OOH- en VGI-branche hebben deelgenomen aan het kwantitatieve onderzoek (Retail-, OOH, n=126; VGI, n= 71).

Verder hebben we een non-response-onderzoek uitgevoerd. Het bleek dat gebrek aan tijd of zin een belangrijke reden was om niet mee te doen. Navraag leerde echter dat dit ook vooral te maken had met

onvoldoende kennis over het onderwerp duurzaamheid. Een vaak genoemde reactie was: "Dit vul je niet zo maar even in". Verder waren technische problemen (firewall e-mailsysteem) en beleid van het hoofdkantoor redenen om niet mee te doen aan het onderzoek. Respondenten gaven bijvoorbeeld aan de vragenlijst niet te mogen invullen of geen e-mail te ontvangen vanwege het beleid van het hoofdkantoor. In tabel 2.1 zijn, naast de kwalitatieve reacties, zoals reeds vermeld, de samenvattende resultaten van het non-respons-onderzoek weergegeven.

De vragenlijst

In tabel 2.2 is een overzicht van de onderdelen van de kwantitatieve vragenlijst weergegeven.

De vragenlijst bestond uit een aantal onderdelen: Onderdeel (I) was voornamelijk gebaseerd op de resultaten van de interviews met CEO's, onderdelen (II)-(VI) waren voornamelijk gebaseerd op het

Tabel 2.2 Gebruikte variabelen in de studie

	# items	Cronbach's	
		Alpha	
		Retail - OOH	VGI
<i>Gedrag stakeholders (interviews met CEO's)</i>			
Leeft duurzaam	1	—	—
Visie duurzaam	11	—	—
Maatregelen (algemeen)	8	—	—
Maatregelen (specifiek)	8	—	—
Verankering in de organisatie	5	—	—
Rol van stakeholders	10	—	—
<i>Organisatiecultuur (Quinn & Cameron, 1999; White et al., 2003)</i>			
Organisatiecultuur (Quinn & Cameron, 1999; White et al., 2003)	8	—	—
Communicatieklimaat (Bartels et al., 2006)	6	0,85	0,81
Visie directie (Rafferty & Griffin, 2004; Matsuno et al., 2002)	4	—	—
Identificatie personeel (Mael & Ashforth, 1992)	6	0,83	0,78
Identificatie milieubewuste consument (Bergami & Bagozzi, 2000)	1	—	—
<i>Gepercipieerde externe waardering (Smidts et al. 2001; Bartels et al. 2007; 2009)</i>			
Duurzaam	2	0,62	0,73
Algemeen	2	0,82	0,84
<i>Concurrentiegerichtheid (Narver et al., 2004)</i>			
Concurrentiegerichtheid (Narver et al., 2004)	3	0,80	0,69
Klantgerichtheid (Narver et al., 2004)	3	0,87	0,77
<i>Demografie</i>			
Demografie	11	—	—

literatuuronderzoek. De vragenlijst bestond uit 90 vragen, voornamelijk in de vorm van 5-punts Likert-schalen (waarbij 1= geheel oneens en 5 = geheel me eens).

I Gedrag van de organisatie en de rol van stakeholders

Voor gedrag van de organisatie hebben we voornamelijk gekeken naar duurzaamheidsbeleid. Met betrekking tot duurzaamheidsbeleid hebben we eerst de algemene vraag gesteld in hoeverre duurzaamheid in de organisatie leeft. Vervolgens hebben we de respondenten gevraagd aan te geven hoe duurzaamheidsmaatregelen passen in de organisatie (gericht op interne bedrijfsvoering, mogelijke reputatieschade en het ontwikkelen van duurzaam productassortiment).

Ook hebben we gevraagd in hoeverre duurzaamheid daadwerkelijk in de organisatie is ingebed in beleid, op strategisch niveau (bijvoorbeeld in de missie en visie) als wel op operationeel niveau (bijvoorbeeld in concrete doelstellingen en functioneringsgesprekken).

In het kwalitatief onderzoek kwam verder de rol van de verschillende actoren aan de orde. In het kwantitatieve deel hebben we daarom de vraag meegenomen door welke stakeholders bedrijven zeggen te worden beïnvloed als het gaat om duurzaamheid (bijvoorbeeld klanten, concurrenten, overheid, NGO's). Vervolgens hebben we respondenten gevraagd op welke gebieden bedrijven maatregelen nemen op het gebied van duurzaamheid (bijvoorbeeld, milieu, energie, milieu, transparantie, gezondheid).

Tot slot, hebben we gevraagd welke concrete activiteiten organisaties ondernemen met betrekking tot duurzaamheid (op de winkelvloer en in kantines voor Retail en OOH; in de ontwikkeling van producten voor fabrikanten).

In totaal zijn op basis van de interviews met de CEO's ongeveer 50 (gesloten) vragen gesteld over duurzaamheidsgedrag van organisaties.

II Cultuur en communicatieklimaat

De respondent is ook gevraagd om aan te geven wat de huidige en hun gewenste cultuur was in de organisatie waar ze werken (Quinn & Cameron, 1999; White, Varadarajan, & Dacin, 2003). Ze moesten 100 punten verdelen over vier soorten culturen. We hebben gevraagd naar de volgende culturen: adhocratiecultuur (dynamisch en ondernemend, innovatief), familiecultuur (vertrouwde omgeving, loyaliteit en traditie), bureaucratiecultuur (sterk geformaliseerd en gestructureerd, efficiënte procedures) en marktgerichte cultuur (productiviteit, klantgericht, prestatiegericht).

We hebben de respondenten naar het communicatieklimaat gevraagd aan de hand van vijf stellingen gebaseerd op Bartels et. al (2006). Voorbeeldvragen waren: "Over het algemeen zijn collega's binnen mijn vestiging/ afdeling open en eerlijk tegen elkaar." En "Als ik met collega's van mijn vestiging/ afdeling praat, voel ik mij serieus genomen." We hebben analyses uitgevoerd om te achterhalen of de schalen betrouwbaar waren. Een maat voor betrouwbaarheid is het berekenen van een Cronbach's alpha. Cronbach's alpha's waren 0,85 voor Retail en OOH en 0,81 voor de VGI.

III Visie van directie

De visie van de directie hebben we gemeten aan de hand van vier stellingen gebaseerd op Rafferty & Griffin (2004) en Matsuno et al., (2002). De stellingen waren: De directie heeft een duidelijk beeld van waar de organisatie naar toe gaat", "De directie stimuleert mensen om veranderingen in de omgeving te zien als kansen", "De directie zorgt ervoor dat rekening gehouden wordt met de belangen van medewerkers" en "De directie stimuleert de ontwikkeling van innovatieve marketingstrategieën." Voor respondenten die aangaven onderdeel uit te maken van de Raad van Bestuur of directie, zijn de stellingen enigszins aangepast ('Onze directie' is hierbij vervangen door 'We').

IV Medewerkersbetrokkenheid/ -identificatie

Identificatie van het personeel hebben we onderverdeeld in: medewerkersidentificatie met de organisatie en identificatie met de milieubewuste consument. Identificatie met de organisatie hebben we eerst gemeten aan de hand van een 6-item schaal gebaseerd op Mael & Ashforth (1992). Voorbeeldvragen waren: “Wanneer iemand kritiek geeft op mijn bedrijf, voel ik mij persoonlijk aangesproken.” en “Wanneer ik over mijn bedrijf praat, heb ik het over het algemeen over “wij” en niet over “zij.” Cronbach’s alpha’s waren 0,83 voor retail en OOH en 0,78 voor de VGI.

Identificatie met de milieubewuste consument hebben we gemeten met een directe stelling, namelijk: ‘Ik identificeer me met de milieubewuste consument.’

Ter controle hebben we de identificatie met de organisatie ook gemeten aan de hand van de visuele schaal van Bergami & Bagozzi (2000). Respondenten moesten aangeven in hoeverre zij een overlap ervaren tussen zichzelf en de organisatie waar ze voor werkten. Ze kregen een figuur voorgelegd met vijf keer twee cirkels, waarbij de linker cirkel de respondent was en de rechtercirkel de organisatie. De overlap tussen de twee cirkels ging van geen overlap tot gehele overlap en is een visuele weergave van identificatie.

V Gepercipieerde externe waardering

We hebben de respondenten gevraagd naar hoe ze denken dat hun organisatie door de buitenwereld wordt beoordeeld (Smidts et al. 2001; Bartels et al. 2007; 2009). Het ging om een algemene beoordeling (twee items) als wel een beoordeling op duurzaamheid (twee items). Een voorbeeld van een algemene beoordeling was: “Mijn bedrijf wordt binnen de sector als een aantrekkelijk bedrijf gezien om voor te werken.” Een voorbeeld van een stelling op duurzaamheid was “Mijn bedrijf heeft een goede naam binnen de sector als het gaat om duurzaamheid.” Ook hier zijn weer betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. Voor de algemene beoordeling waren de Cronbach’s alpha’s redelijk 0,62 (retail en OOH) en 0,73 (VGI). Voor de beoordeling op duurzaamheid waren de Cronbach’s alpha’s goed 0,82 (retail en OOH) en 0,84 (VGI).

VI Concurrentie- versus klantgerichtheid organisatie (marktoriëntatie)

We hebben de respondenten aan de hand van zes stellingen (cf. Narver et al., 2004) gevraagd in hoeverre ze denken dat hun organisatie marktgericht (concurrentie- of klantgericht) is. Een voorbeeld van een stelling van concurrentiegerichtheid was: “Ons bedrijf (hoofdkantoor) verzamelt regelmatig productinformatie van onze concurrenten.” Cronbach’s alpha’s voor de schalen waren 0,80 (retail en OOH) en 0,69 (VGI). Een voorbeeld van een stelling van klantgerichtheid was: “We monitoren regelmatig de behoeften van onze klanten (bijvoorbeeld door klantonderzoek).” Cronbach’s alpha’s voor deze schalen waren 0,87 (retail en OOH) en 0,77 (VGI).

VII Demografische kenmerken organisatie en respondent

Tot slot hebben we de respondenten gevraagd een aantal demografische kenmerken van de organisatie en van zichzelf in te vullen. We hebben de respondenten naar de volgende demografische kenmerken gevraagd: Leeftijd, geslacht, hoogst genoten afgeronde opleiding, functie, aantal jaren in huidige functie, aantal jaren werkzaam bij bedrijf, dienstverband (fulltime/parttime bedrijfsleider), soort dienstverband (tijdelijk/vast). Voor wat betreft de organisatie hebben we naar de volgende demografische kenmerken gevraagd: type bedrijf (retail, OOH, VGI), bedrijfsnaam, aantal medewerkers (op locatie/ hoofdkantoor).

Vragenlijstonderzoek medewerkers gekoppeld aan bedrijfsresultaten

Op basis van een koppeling van gegevens uit de Amadeus-databank via het handelsregister van de Kamer van Koophandel, en de gegevens uit het vragenlijstonderzoek, hebben we met Excel een bronbestand aangemaakt. Daarin zijn alleen de bedrijven opgenomen die in 2008 en/ of 2009 een EBIT-waarde hadden. Verder hebben we twee organisaties verwijderd (vanwege de extreme EBIT waarden van rond de 25%). Van de gegevens van de overblijvende n=47 hebben we de correlaties berekend.

Hoofdstuk 3

Resultaten kwalitatieve interviews

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van enkele resultaten van de kwalitatieve interviews onder de CEO's.

Het doel van deze interviews was om inzicht te verkrijgen in het beleid dat deze spelers in de Nederlandse foodsector (willen of gaan) voeren met betrekking tot duurzaamheid. We wilden weten hoe bedrijven daar over denken, welke ontwikkelingen ze zien, welke invloed ze ervaren van wie, waarom ze wel of niet iets aan duurzaamheid doen en wat ze dan doen. Daarmee hebben we het kwantitatief onderzoek gevoed. We konden daardoor de vragen beter formuleren. Bovendien konden we de achtergrond van de gevonden resultaten beter begrijpen en interpreteren.

In paragraaf 3.1 beschrijven we hoe bedrijven zich positioneren ten opzichte van elkaar wat betreft duurzaamheid. Paragraaf 3.2 gaat in op de beelden die bij geïnterviewden leven met betrekking tot de vijf thema's binnen verduurzaming van de voedselketen (gezondheid, milieu, dierenwelzijn, rechtvaardigheid en verspilling). Paragraaf 3.3 geeft de mening van de CEO's wat betreft actoren die volgens hen het duurzaamheidsbeleid van het bedrijf beïnvloeden. Tot slot geeft paragraaf 3.4 een beeld van de maatregelen die volgens de geïnterviewden getroffen worden.

Voor de goede orde benadrukken we dat het gaat om de resultaten van het kwalitatieve onderzoek, die niet altijd bevestigd worden door het kwantitatieve onderzoek dat in hoofdstuk 4 en 5 wordt gepresenteerd. Daar waar het kwantitatieve onderzoek andere resultaten oplevert wordt dit gemeld in dit hoofdstuk.

3.1 Positionering van de bedrijven ten opzichte van elkaar

Bedrijven in de voedselindustrie zijn grofweg onder te verdelen in de aan de consument verkopende organisaties en leveranciers. Bij de eerste groep gaat het om (1) retail en (2) out of home bedrijven. De leveranciers zijn weer onder te verdelen in A-merk fabrikanten en vers leveranciers. Bedrijven kunnen trendzettend of trendvolgend zijn.

Er is een verschil tussen enerzijds bedrijven die vinden dat ze zelf een proactief positief imago moeten bouwen richting consument en anderzijds bedrijven die dat niet van zichzelf vinden. Bedrijven die ook op andere terreinen trendzettend willen zijn, hebben duurzaamheid veel meer meegenomen in hun beleid. Aan de andere kant, blijkt uit de CEO-interviews dat er bedrijven zijn die op verschillende terreinen vinden dat ze trendvolgers mogen zijn. Deze bedrijven hebben geen proactief beleid richting duurzaamheid. Ze volgen wel. Tot slot is er een groep die weinig doet.

Uit de interviews volgt dan ook een soort algemene "20-60-20" regel. Ongeveer één op de vijf bedrijven is proactief en wil ook trendzettend zijn. Een grote middengroep van de bedrijven volgt dit alles wel, maar op afstand. Deze bedrijven willen wel bezig zijn met duurzaamheid, maar ze maken er geen speerpunt van en lopen niet (te) hard. Ze kijken eerst de kat uit de boom. Tot slot is er een klein deel van de bedrijven dat alleen het hoogst noodzakelijke doet, het wettelijk vereiste. Deze bedrijven lijken vooral geen slachtoffer te willen worden van de schandpaal, maar ze willen ook geen stap extra zetten.

Wanneer een marktleider overgaat tot een nieuw duurzaam marktconcept of product volgen niet alleen de trendvolgende bedrijven, maar ook de leveranciers. Marktleiders hebben dus trekkracht.

3.2 Beelden bij duurzaamheid en de vijf thema's

Duurzaamheid leeft steeds meer. De mate waarin men actief is in bepaalde thema's verschilt van bedrijf tot bedrijf. Gezondheid wordt door de CEO's het meest genoemd, gevolgd door milieu en dierenwelzijn. Rechtvaardigheid en verspilling spelen in mindere mate een rol.

- Gezondheid staat in de aandacht. De geïnterviewden voelen een verantwoordelijkheid om gezondere producten aan te bieden. Tegelijkertijd geven ze aan dat een deel van de verantwoordelijkheid bij de consument zelf ligt omdat het gehele voedingspatroon en de leefstijl van belang is bij een gezonde levenswijze.

- Milieu: De geïnterviewden geven aan dat het beleid dat gericht is op milieu grotendeels gedreven wordt door de van overheidswege opgelegde wetgeving of convenanten. Ook ervaren ze de invloed van NGO's. Soms gaan milieu en commercie niet samen. Er is dan sprake van een dilemma. Het voldoen aan de wensen van de consument en het jaarrond vers fruit en groente aanbieden kan bijvoorbeeld conflicteren met duurzaamheid en het leidend laten zijn van seizoens- en/of regio-gebonden producten in het assortiment.
- Dierenwelzijn is volgens de CEO's in opkomst. Consumenten gaan er steeds meer op letten bij hun voedselkeuzes. Hier laten de NGO's ook hun invloed gelden. Bedrijven lijken hierin mee te lopen met de maatschappelijke behoefte. Overigens is dit in tegenspraak met de bevindingen uit het kwantitatief onderzoek dat in hoofdstuk 4 en 5 wordt beschreven. Daaruit blijkt dat bedrijven het minst actief op het gebied van dierenwelzijn.
- Rechtvaardigheid en verspilling staan onderaan op de lijst van de geïnterviewden. Rechtvaardigheid wordt beïnvloed door NGO's en overheid. Overigens bezien enkele CEO's het thema "rechtvaardigheid" vanuit een andere invalshoek, namelijk die van hun eigen personeel. Ze willen daar rechtvaardig mee omgaan. Het thema verspilling doet er volgens de geïnterviewden ook minder toe en speelt voorname-lijk in de back-office, omdat geïnterviewden ook aangeven dat ze terughoudend zijn in de consu-ment te "vertellen hoe het moet". Wel worden verspilling en milieu vaak samen genoemd.

Tot slot, als over gezondheid en milieu wordt gespro-ken dan komt regelmatig het onderwerp biologisch en streekproducten naar voren. Ook keurmerken zijn vaak onderwerp van gesprek; naast het Ik Kies Bewust-logo geven geïnterviewden aan dat ze ook actief zijn met het voeren van andere keurmerken om aan te kunnen tonen dat ze duurzaam zijn. Sommige geïnterviewden zijn van mening dat er op het voeren van een logo niet te veel nadruk moet liggen. Het kan sommige consumenten ook afschrikken. Bovendien zien sommigen hun eigen merk als bewijs van duurzame kwaliteit.

3.3 Stakeholders die beleid mede beïnvloeden

De geïnterviewden benadrukken dat ze zelf bepalen hoe hun beleid eruit ziet. Daarbij laten ze zich voeden door de buitenwereld. De CEO's zeggen dat de invloed voor een groot deel uit de eigen (branche)kring, media en vakbladen voortkomt. Daarbuiten hebben bijvoorbeeld klanten veel invloed. Bedrijven proberen immers in hun behoeften te voorzien.

De CEO's zeggen dat hun klanten meer of minder dan gemiddeld geïnteresseerd zijn in duurzaamheid. En dat inspireert hen om meer of minder maatregelen met betrekking tot duurzaamheid treffen. Hier geldt de eerder genoemde dynamiek tussen de bedrijven onderling: marktleiders die de trendvolgers en leveranciers "meetrekken".

Tevens ervaren geïnterviewden de invloed van de overheid. Met name op het gebied van milieu en (in iets mindere mate) gezondheid. Voor milieu en gezondheid zijn verschillende werkgroepen en platfora actief om de regelgeving te handhaven en up-to-date te houden. Voor geïnterviewden blijft het belangrijk dat er voldoende duidelijkheid is over wetgeving en de relevante instanties.

De beïnvloeding door NGO's is vooral in het duur-zaamheidsthema dierenwelzijn te zien maar ook in de thema's milieu en verspilling. De geïnterviewde CEO's geven aan dat NGO's een duidelijk herkende agendabepalende rol hebben – óók bij consumenten. De meeste geïnterviewden zijn van mening dat het belangrijk is om met hen de dialoog te voeren om elkaars standpunten, beperkingen en oplossingen te verkennen. Ze vinden wel dat ze zelf een besluit moeten nemen over al dan niet invoering van het uiteindelijke beleid.

De druk die NGO's uitoefenen hangt samen met de grootte van een bedrijf. Verschillende geïnterviewde CEO's geven aan dat hun bedrijf vaak te klein of te weinig interessant is voor NGO's om gericht actie op te voeren. Dat gebeurt volgens hen wel bij anderen. "Te weinig interessant", zoals de CEO's zeggen kan worden geïnterpreteerd als zijnde "met minder invloed op de andere marktactoren in de keten".

De invloed van de concurrent komt minder sterk naar voren in de interviews (en ook het kwantitatief onderzoek), maar wel is duidelijk geworden dat de bedrijven onderling naar elkaar kijken. Inspirerende voorbeelden met betrekking tot duurzaamheid zijn te vinden in het eigen land en branche, alsook in het buitenland en in mindere mate in andere sectoren. Tevens wordt aangegeven dat (uiteindelijk) een effect uitgaat van de door hun gepercipieerde voorlopers in de eigen branche. Enkele keren worden de leveranciers aangeduid als belangrijke spil in het duurzaam produceren. Toch blijft volgens de geïnterviewden de invloed van leveranciers op het eigen beleid beperkt.

De invloed van medewerkers wordt niet vaak genoemd, maar opvallend is wel dat de invloed van jonge, hoger opgeleide medewerkers naar voren wordt gebracht. Bovendien vertellen de CEO's over bewegingsprogramma's of acties voor gezonde en relatief goedkopere voeding in bedrijfsrestaurants die voor de medewerkers zijn opgezet.

Verder blijkt de intrinsieke motivatie van de geïnterviewden ten aanzien van duurzaamheid van grote invloed op het treffen van maatregelen.

Tot slot worden het wel of niet nemen van maatregelen mede bepaald door de kosten die gepaard gaan met duurzaam aanbieden en produceren ook het beleid van de bedrijven. Zaken als warmte terugwinnen, afdekken van koelingen en gebruiken van energiezuinige lampen komen al snel ook economisch gunstig uit. Deze maatregelen worden ook veelvuldig genoemd door de CEO's. Dit wordt ook bevestigd door het kwantitatieve onderzoek. Vaak gaat het om investeringen met een langere terugverdientijd. Bovendien geldt voor de leveranciers dat investeringen vaak worden gedaan wanneer oude kapitaalgoederen zijn afgeschreven.

3.4 Maatregelen van de aanbieders

Uit de interviews blijkt dat er diverse maatregelen genomen zijn om duurzaam te produceren. Afhankelijk van het thema kunnen deze maatregelen verschillen. Daarnaast verschilt ook de zichtbaarheid voor het grotere publiek. Sommige maatregelen zijn zichtbaar voor de consument, maar een groot deel voltrekt zich volgens de geïnterviewden achter de schermen. Bedrijven kloppen zichzelf doorgaans niet graag op de borst voor hun duurzame inspanningen en maken dit ook geen onderdeel van de communicatie. Eerst moet alles kloppen, lijkt het adagium. Er is een zekere terughoudendheid.

Wel geven geïnterviewden aan binnen nu en middel-lange termijn stappen te gaan zetten. Ze verwachten ook dat het assortiment in zijn algemeenheid binnen die termijn veel duurzamer zal zijn. Duurzaamheid lijkt niet voorbehouden aan A-merken, sommige geïnterviewde CEO's vinden het juist ook zeer geschikt voor hun huismerkproducten.

Hoofdstuk 4

Resultaten kwantitatief onderzoek retail en Out-of-Home

In dit hoofdstuk geven we de resultaten van het onderzoek onder de retail en de OOH. Allereerst beschrijven we de steekproef (paragraaf 4.1). In paragraaf 4.2 gaan we in op het duurzaamheidsgedrag van deze aanbieders. Paragraaf 4.3 beschrijft de onderlinge samenhang van het duurzaamheidsgedrag

in bedrijven. Verder kijken we in paragraaf 4.4 naar de relatie tussen de organisatiekenmerken met duurzaamheidsgedrag. Tot slot ‘verbijzonderen’ we in paragraaf 4.5 de resultaten naar branche (retail versus OOH).

Tabel 4.1 Kenmerken respondenten en organisaties

Kenmerk	Aantal	Percentage (%)
<i>Geslacht:</i>		
Man	112	89
Vrouw	14	11
<i>Leeftijd^a:</i>		
<30 jaar	8	6
30-39 jaar	21	17
40-49 jaar	62	49
50-59 jaar	29	23
60 jaar en ouder	6	5
<i>Opleiding:</i>		
Basisonderwijs	1	1
Lager Beroepsonderwijs (bijv. LTS)	5	4
Middelbare school (Mavo, Havo, Vwo)	12	10
Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO)	34	27
Hoger Beroepsonderwijs (HBO)	59	47
Wetenschappelijk Onderwijs (WO) of hoger	15	12
<i>Functie:</i>		
Als zelfstandig ondernemer	61	48
Op locatie (bijv. als bedrijfsleider)	23	18
Op hoofdkantoor	42	33
<i>Aantal jaren in de huidige functie:</i>		
< 1 jaar	11	9
1-5 jaar	32	25
> 5 jaar	83	66
<i>Aantal jaren werkzaam bij het bedrijf:</i>		
< 1 jaar	8	6
1-5 jaar	28	22
5-10 jaar	27	21
> 10 jaar	63	50

4.1 Beschrijving van de steekproef

126 Respondenten hebben de vragenlijst ingevuld. In tabel 4.1 staan de demografische kenmerken van de steekproef naar aantal en percentage. Wat opvalt is dat de meerderheid van de respondenten man is en ruim driekwart van de respondenten ouder is dan 40 jaar. Van de retailers heeft de grootste groep een HBO-opleiding afgerond (bijna 50%), gevolgd door een MBO-opleiding (27%). Het aantal universitair

opgeleiden ligt een stuk lager (12%). Bijna de helft van de respondenten werkt als zelfstandig ondernemer. Daarnaast werken 42 van de 126 respondenten op het hoofdkantoor; een relatief klein percentage van de respondenten werkt als bedrijfsleider (in loondienst) op locatie. Wat daarnaast opvalt is dat de respondenten al relatief lang bij het bedrijf werken en in hun huidige functie zitten. Ruim 65% zit al langer dan 5 jaar in de huidige functie en 50% werkt al meer dan 10 jaar voor het bedrijf. Ten slotte, zijn er maar weinig

Tabel 4.1 (vervolg) Kenmerken respondenten en organisaties

Kenmerk	Aantal	Percentage (%)
<i>Soort dienstverband:</i>		
Fulltime	59	47
Parttime	2	2
Zelfstandig ondernemer	65	52
<i>Soort contract:</i>		
Vast contract	57	46
Tijdelijk contract	8	6
NVT	60	48
<i>Type bedrijf:</i>		
Retail	100	79
Out-of-home	23	18
Onbekend	3	2
<i>Individuele bedrijven/ vestigingen (N = 96)*:</i>		
<5 medewerkers	4	4
5-49 medewerkers	33	34
50-99 medewerkers	34	35
100-499 medewerkers	24	25
500 medewerkers of meer	1	1
<i>Alle bedrijven samen (N = 33)*:</i>		
<5 medewerkers	1	3
5-49 medewerkers	2	6
50-99 medewerkers	1	3
100-499 medewerkers	11	33
500 medewerkers of meer	18	55
*Noot: N= 96 en N=33 is bij elkaar meer dan het totale aantal van 126 respondenten. Blijkbaar hebben een 3-tal respondenten beide vragen beantwoord, wellicht omdat zij zowel op het hoofdkantoor als op locatie werken.		

respondenten die parttime werken of een tijdelijk dienstverband hebben. De grote groep (48%) waarbij het soort contract niet van toepassing is, bestaat voornamelijk uit zelfstandig ondernemers.

Verder kan de retailsteekproef worden onderverdeeld in: Fullservice (n=29), buurtsuper (n=28), value for money (n=29), discount (quality) (n=6) of onbekend (n=8). Er lijkt een oververtegenwoordiging te zijn van buurtsupers en een ondervertegenwoordiging van de discountsupermarkten (service en hard discount). De hard discounts hebben niet deelgenomen aan het onderzoek.

4.2 Duurzaam gedrag retail en OOH

Maatregelen op hoofdlijnen

We hebben de respondenten gevraagd voor welke thema's zij maatregelen nemen (zie tabel 4.2). De meeste respondenten zeggen vooral maatregelen te nemen op het gebied van milieu (en dan met name op het gebied van energie), gezondheid en milieu (in het algemeen). Rechtvaardigheid, herkomst, transparantie en voedselverspilling scoren een stuk lager. Op het gebied van dierenwelzijn lijken de meeste retailers minder maatregelen te nemen (hoewel het gemiddelde nog altijd significant boven het schaal midden van 3 ligt, $t=5,10$; $p<0,01$).

Tabel 4.2 Maatregelen op hoofdlijnen

In hoeverre neemt uw bedrijf maatregelen op het gebied van...	(1 helemaal niet / 5 veel)					gem.	n
	1	2	3	4	5		
Milieu (energie)	1%	2%	8%	38%	51%	4,36	126
Gezondheid	2%	0%	20%	38%	40%	4,15	123
Milieu (anders dan energie)	1%	4%	14%	46%	35%	4,10	125
Rechtvaardigheid	2%	2%	25%	44%	26%	3,90	122
Herkomst	3%	7%	21%	36%	33%	3,89	123
Transparantie	3%	2%	25%	46%	23%	3,83	122
Voedselverspilling	2%	8%	26%	32%	31%	3,82	125
Dierenwelzijn	6%	7%	34%	36%	16%	3,48	125

Tabel 4.3 Samenhang tussen maatregelen op hoofdlijnen

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Milieu (energie)	—							
2. Milieu (anders dan energie)	0,64**	—						
3. Voedselverspilling	0,31**	0,40**	—					
4. Dierenwelzijn	0,28**	0,30**	0,38**	—				
5. Rechtvaardigheid	0,25**	0,37**	0,36**	0,51**	—			
6. Herkomst	0,30**	0,41**	0,41**	0,47**	0,55**	—		
7. Transparantie	0,33**	0,44**	0,34**	0,34**	0,51**	0,66**	—	
8. Gezondheid	0,48**	0,50**	0,32**	0,43**	0,51**	0,48**	0,62**	—

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Tabel 4.3 laat de onderlinge verbanden tussen deze maatregelen zien. Alle maatregelen correleren met elkaar en alle verbanden zijn positief. Wat opvalt is dat vooral de beide milieumaatregelen een sterk onderling verband hebben. Verder vertonen maatregelen op het gebied van herkomst en transparantie een sterk onderling verband en is ook een sterk onderling verband zichtbaar tussen transparantie en gezondheid.

Verankering duurzaamheid in het bedrijf

De eerste vraag die we de respondenten stelden was in hoeverre duurzaamheid in het bedrijf 'leeft'. We zien hier een score van 3,58 terugkomen (zie tabel 4.4). Meer inzicht leveren de specifiekere stellingen over duurzaamheid op. We zien hier dat responden-

ten aangeven dat duurzaamheid vooral op strategisch niveau verankerd is in het bedrijf, bijvoorbeeld als onderdeel van de merkwaarde van het bedrijf of als onderdeel van de missie en visie. Hoewel men nog wel aangeeft dat duurzaamheid vertaald is in concrete doelstellingen (gemiddelde significant hoger dan het schaal midden, $t=3,44$; $p<0,01$), zien we dat de stellingen waarin staat dat duurzaamheid concreet is uitgewerkt, veel lager scoren.

In tabel 4.5 staan de onderlinge verbanden tussen de mate waarin duurzaamheid in het bedrijf verankerd is. Hier zien we ook weer sterke, positieve onderlinge verbanden. Bijvoorbeeld, hoe meer respondenten duurzaamheid terug zien in de missie van het bedrijf, hoe meer ze dit ook ervaren als onderdeel van de merkwaarde van het bedrijf.

Tabel 4.4 Verankering duurzaamheid in bedrijf

	(1 helemaal mee oneens / 5 helemaal mee eens)					gem.	n
	1	2	3	4	5		
In hoeverre 'leeft' duurzaamheid in uw bedrijf?	2%	9%	37%	37%	17%	3,58	126
Duurzaamheid is een duidelijk onderdeel van de merkwaarde van het bedrijf.	5%	13%	20%	42%	20%	3,60	125
Duurzaamheid is helder opgenomen in onze missie en visie.	5%	15%	18%	40%	22%	3,59	124
Duurzaamheid is bij ons vertaald in concrete doelstellingen.	7%	20%	19%	36%	18%	3,37	124
Duurzaamheid heeft een vaste plaats in ons communicatiebeleid (GRI-verslag, duurzaamheidsverslag).	6%	34%	20%	25%	15%	3,09	122
Duurzaamheid is gewaarborgd door het periodiek monitoren op duurzaamheid (bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken)	6%	34%	30%	20%	12%	2,98	122

Tabel 4.5 Samenhang tussen verankering duurzaamheid in bedrijf

	1	2	3	4	5	6
1 Mate waarin duurzaamheid leeft	—					
2 Duurzaamheid is helder opgenomen in onze missie en visie.	0,44**	—				
3 Duurzaamheid is een duidelijk onderdeel van de merkwaarde van het bedrijf.	0,49**	0,87**	—			
4 Duurzaamheid is bij ons vertaald in concrete doelstellingen.	0,48**	0,78**	0,77**	—		
5 Duurzaamheid is gewaarborgd door het periodiek monitoren op duurzaamheid (bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken).	0,35**	0,62**	0,58**	0,70**	—	
6 Duurzaamheid heeft een vaste plaats in ons communicatiebeleid (GRI-verslag, duurzaamheidsverslag)	0,37**	0,72**	0,69**	0,71**	0,74**	—

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Visie op duurzaamheid

In tabel 4.6 gaan we in op de manier waarop respondenten duurzaamheid zien. Respondenten zijn het vooral eens met de stellingen dat duurzaamheid een manier is om je te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie en om nieuwe klanten te trekken. Ze reageren enigszins negatief op de stelling dat duurzaamheid een niet-rendabele investering is, waarbij de kosten hoger zijn dan de baten (gemiddelde significant lager dan het schaal midden van 3, $t=-3,48$; $p<0,01$).

Tabel 4.7 laat zien dat er een positief verband bestaat tussen duurzaamheid als manier om kosten te besparen, en duurzaamheid als rendabele investering, waarbij de kosten voor de baten uitgaan. Respondenten die duurzaamheid als manier van kostenbesparing zien, zien duurzaamheid ook als rendabele investering en logischerwijs niet als niet-rendabele investering. Bovendien zien deze respondenten duurzaamheid ook eerder als een manier om nieuwe klanten te trekken.

Tabel 4.6 Visie op duurzaamheid

	(1 helemaal mee oneens / 5 helemaal mee eens)					gem.	n
	1	2	3	4	5		
<i>Wij zien duurzaamheid... :</i>							
als manier om ons te onderscheiden ten opzichte van de							
• concurrentie, richting de klant	2%	6%	12%	62%	18%	3,86	126
• als manier om nieuwe klanten te trekken	3%	9%	21%	60%	8%	3,60	126
• als rendabele investering waarbij de kosten voor de baten uit gaan	3%	15%	26%	50%	6%	3,40	126
• als manier om kosten te besparen.	6%	26%	26%	38%	3%	3,06	126
• als niet rendabele investering met hogere kosten dan baten	10%	33%	38%	18%	2%	2,71	126

Tabel 4.7 Samenhang tussen visie op duurzaamheid

	1	2	3	4	5
<i>Wij zien duurzaamheid ...</i>					
• als manier om kosten te besparen	—				
• als rendabele investering waarbij de kosten voor de baten uit gaan	0,38**	—			
• als niet rendabele investering waarbij de kosten hoger zijn dan de baten	-0,13	-0,51**	—		
• als manier om nieuwe klanten te trekken	-0,03	0,24**	-0,10	—	
• als manier om ons te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie, richting klant	-0,08	0,12	-0,08	0,67**	—

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Tot slot zien we een sterk positief verband tussen duurzaamheid als manier om nieuwe klanten te trekken en duurzaamheid als manier om je te onderscheiden van de concurrentie. Met andere woorden, respondenten die duurzaamheid als onderscheidende waarde ten opzichte van de concurrent zien, ervaren duurzaamheid ook als manier om nieuwe klanten te trekken.

In het vervolg hebben we een aantal andere stellingen aan de respondenten voorgelegd om een nog beter beeld te krijgen van hun visie ten aanzien van duurzaamheid. In tabel 4.8 zijn de gemiddelde scores en de verdeling over de antwoordcategorieën te zien. Wat opvalt is dat de bedrijven het vooral eens zijn met de stelling dat ze de consument actiever moeten verleiden en zelf het productassortiment moeten aanpassen. De stelling dat de vraag van de consument moet komen, wordt door tweederde van de bedrijven niet gedeeld. Bijna 80% van de respondenten is het niet eens met de stelling dat nu communiceren over duurzaamheid de consumenten weghoudt van hun bedrijf (gemiddelde lager dan schaal midden, $t=16,49$; $p < 0,01$). Aan de andere kant denkt bijna de helft van de respondenten dat er een risico van reputatieschade bestaat door te vroeg te communiceren (gemiddelde hoger dan schaal midden, $t=2,53$; $p < 0,05$).

Tabel 4.8 Visie duurzaamheid

	(1 helemaal mee oneens / 5 helemaal mee eens)					gem.	n
	1	2	3	4	5		
Om het proces van duurzame voedselconsumptie te versnellen zou mijn bedrijf de consument actiever moeten verleiden met bijvoorbeeld een lagere prijs, meer promotie, betere beschikbaarheid van producten.	3%	18%	21%	52%	6%	3,41	126
Het risico van reputatieschade door extern te vroeg te communiceren over duurzaamheid is groot	3%	24%	27%	40%	6%	3,22	126
Om het proces van duurzame voedselconsumptie te versnellen zou mijn bedrijf zelf het productassortiment moeten aanpassen zonder dat we de consument keuzes hoeven voor te leggen.	3%	26%	22%	44%	5%	3,21	126
De vraag naar duurzame voedselproducten moet in eerste instantie bij de consument vandaan komen.	6%	41%	20%	29%	5%	2,87	126
Duurzaamheidsmaatregelen binnen het bedrijf zijn meer gericht op de interne bedrijfsvoering dan op de consument.	6%	38%	21%	32%	2%	2,86	126
Nu communiceren over duurzaamheid met mijn consumenten houdt ze weg van mijn bedrijf.	27%	52%	19%	2%	0%	1,97	126

In tabel 4.9 hebben we de onderlinge verbanden tussen de stellingen uit de voorgaande tabel weergegeven. Uit de tabel blijkt dat er een positief verband bestaat tussen de interne gerichtheid van duurzaamheidsmaatregelen en het risico van reputatieschade van te vroeg communiceren van duurzaamheid.

Er is een positief verband tussen het risico van reputatieschade en het feit dat communiceren over duurzaamheid consumenten weghoudt van het

bedrijf. Hoe meer respondenten een risico van reputatieschade vrezen door extern te vroeg te communiceren over duurzaamheid, hoe meer ze vinden dat communiceren over duurzaamheid consumenten weghoudt van het bedrijf.

Daarnaast bestaat er een negatieve relatie tussen de mate waarin respondenten vinden dat initiatieven voor duurzame producten bij de consument vandaan moet komen en de mate waarin respondenten vinden

Tabel 4.9 Samenhang tussen stellingen m.b.t. duurzaamheid

	1	2	3	4	5	6
1 Duurzaamheidsmaatregelen binnen het bedrijf zijn meer gericht op de interne bedrijfsvoering dan op de consument.	—					
2 Het risico van reputatieschade door extern te vroeg te communiceren over duurzaamheid is groot	0,26**	—				
3 Nu communiceren over duurzaamheid met mijn consumenten houdt ze weg van mijn bedrijf.	0,19*	0,37**	—			
4 De vraag naar duurzame voedselproducten moet in eerste instantie bij de consument vandaan komen.	0,22*	0,21*	0,17	—		
5 Proces verduurzaming; consument actiever verleiden met lagere prijs, meer promotie, betere beschikbaarheid van producten.	0,05	0,05	0,02	-0,08	—	
6 Proces verduurzaming; productassortiment aanpassen zonder dat we de consument keuzes hoeven voor te leggen.	-0,04	-0,03	-0,11	-0,27**	0,37**	—

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Tabel 4.10 De rol van stakeholders in duurzaamheidsinitiatieven

	(1 helemaal niet / 5 heel sterk)					gem.	n
	1	2	3	4	5		
Onze klanten	3%	3%	21%	49%	24%	3,87	126
“De maatschappij”	2%	6%	22%	55%	15%	3,75	126
Wet- en regelgeving van de overheid	4%	6%	27%	39%	24%	3,74	125
Onze leveranciers	6%	9%	28%	44%	14%	3,52	126
Financiële regelingen (heffingen en subsidies) van de overheid	6%	14%	30%	38%	11%	3,33	126
Maatschappelijke organisaties (NGO's)	7%	13%	33%	37%	10%	3,29	126
Onze directie	12%	9%	31%	36%	13%	3,29	126
Het eigen personeel	6%	14%	41%	37%	2%	3,16	126
Onze concurrenten	9%	17%	32%	37%	6%	3,15	126
Onze aandeelhouders	32%	17%	32%	15%	5%	2,44	126

dat het proces van verduurzaming versneld moet worden door zelf het productassortiment aan te passen zonder de consument de keuze te geven.

Verder is er een positieve relatie zichtbaar tussen enerzijds de mate waarin respondenten het eens zijn met de stelling dat het proces van verduurzaming versneld moet worden door zelf het productassortiment aan te passen zonder de consument de keuze te geven en anderzijds de mate waarin ze denken dat de consument actiever verleid moet worden.

De rol van stakeholders

In het vragenlijstonderzoek hebben we bekeken welke stakeholders volgens de respondenten de meeste invloed hebben op de duurzaamheidsmaatregelen van een bedrijf. In tabel 4.10 hebben we hiervan de resultaten weergegeven. Vooral de klanten, de maatschappij, maar ook de wet- en regelgeving van de overheid zijn van invloed op het duurzaamheidsbeleid van de bedrijven. Ook de andere stakeholders scoren significant hoger dan het schaal midden van 3, behalve het eigen personeel ($t=1.95$; $p=ns$) en concurrenten ($t=1,60$; $p=ns$). De aandeelhouders scoren significant lager dan het schaal midden ($t=-5.13$; $p<0,01$). Die lijken op het eerste gezicht minder invloed te hebben op duurzaamheidsinitiatieven van de bedrijven.

In tabel 4.11 zijn de onderlinge verbanden tussen de invloed van de verschillende stakeholders te zien. De meeste verbanden tussen de invloed die respondenten ervaren van de zijde van de verschillende stakeholders, zijn significant en positief. Met andere woorden, hoe groter de invloed van de ene stakeholder wordt ervaren, hoe groter de rol van een andere stakeholder. De sterkste relaties bestaan tussen de rol van wet- en regelgeving en financiële regelingen, tussen NGO's en de maatschappij, en tussen aandeelhouders en directie. Met andere woorden, als respondenten bijvoorbeeld een rol zien weggelegd voor de overheid, zien ze ook de invloed van financiële maatregelen op duurzaamheidsbeleid van de organisatie.

Concrete duurzaamheidsmaatregelen

Als laatste onderdeel met betrekking tot duurzaamheid hebben we de respondenten gevraagd naar de mate waarin zij bepaalde concrete maatregelen op het gebied van duurzaamheid hebben getroffen (zie tabel 4.12). Vooral het opnemen van duurzame producten of producten met het Ik-Kies-Bewust-logo scoren vrij hoog. Ook de andere maatregelen scoren significant boven het schaal midden (van 3), behalve het aanbie-

Tabel 4.11 Samenhang tussen invloed van de verschillende stakeholders

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Leveranciers	—									
2 Klanten	0,48**	—								
3 Eigen personeel	0,31**	0,28**	—							
4 Wet- en regelgeving	0,23*	0,26**	0,37**	—						
5 Financiële regelingen	0,32**	0,30**	0,28**	0,67**	—					
6 Maatschappelijke organisaties (NGO's)	0,39**	0,36**	0,08	0,26**	0,42**	—				
7 "De maatschappij"	0,36**	0,39**	0,16	0,20*	0,16	0,50**	—			
8 Concurrenten	0,21*	0,22*	0,21*	0,28**	0,24**	0,31**	0,34**	—		
9 Aandeelhouders	0,04	0,07	0,25**	0,11	-0,02	0,21*	0,04	0,13	—	
10 Directie	0,14	0,21*	0,36**	0,10	0,10	0,17	0,17	0,07	0,58**	—

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

den van smaakproeven in de winkel ($t=-1.62$; $p=ns$). Concrete acties op de winkelvloer (zoals de smaakproeven, maar ook het verstrekken van informatie) scoren het laagst.

De concrete duurzaamheidsmaatregelen vertonen ook onderlinge verbanden. Tabel 4.13 laat zien dat alle

maatregelen positief aan elkaar gerelateerd zijn. Dat wil zeggen dat respondenten die aangeven dat hun organisatie redelijk veel doet aan een bepaalde actie, ook op andere fronten veel doen. Anders gezegd: Het lijkt erop dat aanbieders die aangeven een bepaalde maatregel te hebben genomen ook eerder een andere maatregel nemen.

Tabel 4.12 Concrete duurzaamheidsmaatregelen door bedrijven

	(1 helemaal niet / 5 veel)					gem.	n
	1	2	3	4	5		
Opname van duurzame producten in het assortiment (Beter Leven SMK, MSC, biologisch)	7%	3%	24%	42%	23%	3,71	125
Opname van producten met het Ik-Kies -Bewust-logo	13%	2%	18%	42%	25%	3,63	125
Promoten van duurzame producten in de winkel of in de eetgelegenheid	4%	10%	25%	48%	13%	3,55	126
Opnemen van achtergrondinformatie over duurzaam voedsel in het huismagazine, bijvoorbeeld artikelen over biologisch	10%	12%	21%	40%	18%	3,45	126
Het uitdragen van een voorbeeldfunctie naar de consument toe (prijs)aanbieding van duurzame producten	8%	11%	29%	39%	14%	3,39	126
In de winkel of in de eetgelegenheid klanten informatie bieden over duurzaam voedsel	6%	8%	37%	40%	10%	3,38	126
Aanbieden van smaakproeven (van duurzame producten) in de winkel of in de eetgelegenheid	10%	18%	21%	40%	10%	3,21	126
Aanbieden van smaakproeven (van duurzame producten) in de winkel of in de eetgelegenheid	15%	20%	35%	26%	4%	2,84	126

Tabel 4.13 Samenhang tussen concrete duurzaamheidsmaatregelen

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Opname van producten met het Ik-Kies -Bewust-logo	—							
2 Opname van duurzame producten in het assortiment (Beter Leven SMK, MSC, biologisch)	0,58**	—						
3 (prijs)Aanbieding van duurzame producten.	0,46**	0,64**	—					
4 Promoten van duurzame producten in de winkel of in de eetgelegenheid	0,35**	0,61**	0,70**	—				
5 Aanbieden van smaakproeven (van duurzame producten) in de winkel of in de eetgelegenheid	0,24**	0,46**	0,52**	0,60**	—			
6 Opnemen van achtergrondinformatie over duurzaam voedsel in het huismagazine, bijvoorbeeld artikelen over biologisch	0,27**	0,59**	0,55**	0,59**	0,44**	—		
7 Het uitdragen van een voorbeeldfunctie naar de consument toe	0,31**	0,54**	0,55**	0,66**	0,52**	0,82**	—	
8 In de winkel of in de eetgelegenheid klanten informatie bieden over duurzaam voedsel	0,26**	0,59**	0,48**	0,62**	0,47**	0,70**	0,68**	—

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Samenvatting van de belangrijkste resultaten van tabellen 4.2 tot en met 4.13

Maatregelen op hoofdlijnen

- Acties met betrekking tot verduurzaming worden teruggevonden in energiebesparing, terugdringen van milieubelasting of gezondheidsverbeterend (product)beleid.
- Bedrijven die aangeven maatregelen op het gebied van energie te doen, treffen ook relatief veel andere maatregelen op het gebied van het milieu (verbinding energie en milieu).
- Bedrijven die aangeven maatregelen op het gebied van herkomst te treffen, doen ook relatief veel aan maatregelen op het gebied van transparantie (verbinding herkomst met transparantie).
- Dierenwelzijn lijkt het minst belangrijkste duurzaamheidsthema.

Verankering duurzaamheid in het bedrijf

- Duurzaamheid is verankerd op strategisch niveau, maar de vertaling naar concrete doelstellingen en operationele activiteiten in de dagelijkse praktijk is vooralsnog minder scherp en gevestigd. Duurzaamheid lijkt dus meer agendapunt dan actiepoint.

Visie op duurzaamheid

- Duurzaamheid wordt door respondenten vooral gezien als manier om zich te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie en te onderscheiden met het oog op de klanten.
- Bedrijven die duurzaamheid als onderscheidende waarde ten opzichte van de concurrent zien, beschouwen duurzaamheid ook als manier om nieuwe klanten te trekken.
- Bedrijven die duurzaamheid als rendabele investering zien, onderscheiden zich duidelijk van bedrijven die duurzaamheid als niet-rendabele investering zien.

Visie op duurzaamheid (vervolg)

- Risico voor reputatieschade lijkt interne gerichtheid van duurzaamheidsinitiatieven in de hand te werken.

- Aanbieders zien nadrukkelijk een rol voor zichzelf weggelegd. Ze denken zelf een actieve rol te moeten spelen om consumenten te helpen duurzaam voedsel te kopen, door het actiever verleiden van de consument of aanpassing productassortiment.
- Verleiden van de consument en aanpassing productassortiment lijken hand in hand te gaan.
- Er bestaat geringe angst dat actieve communicatie over duurzaamheid klanten afschrikt. Er bestaat echter meer angst voor eventuele reputatieschade (bijv. omdat maatschappelijke organisaties duurzaamheidsprestaties publiekelijk in twijfel kunnen trekken).

De rol van stakeholders

- De top drie van stakeholders die mede invloed hebben op de (duurzaamheids)maatregelen die bedrijven nemen, zijn de klanten, de maatschappij en de overheid. Het gaat hier dus achtereenvolgens om:
 - licence to sell (klantbehoeften);
 - licence to operate (draagvlak in de samenleving);
 - licence to produce (wet- en regelgeving).
- Wet- en regelgeving lijken te worden gekoppeld aan financiële regelingen.
- De maatschappij lijkt te worden gekoppeld aan NGO's.
- De rol van aandeelhouders lijkt positief gerelateerd te zijn aan de rol van de directie.

Concrete duurzaamheidsmaatregelen

- Opname van duurzame producten is de meest uitgevoerde concrete duurzaamheidsmaatregel.
- Er is bovendien aandacht voor duurzaam aan de hand van promotie en artikelen in huismagazines. Maar op de winkelvloer is nog relatief weinig actie, bijvoorbeeld in de vorm van informatieverstrekking en smaakproeven. Het lijkt erop dat hoe moeilijker de implementatie, hoe minder het gebeurt.
- Als aanbieders concrete maatregelen nemen, lijken deze met elkaar samen te hangen.

4.3 Retail/ OOH: Onderlinge samenhang van de duurzaamheid in bedrijven

Tot slot hebben we voor retail en OOH gekeken naar de onderlinge samenhang tussen duurzaamheidsgedragingen van bedrijven. Op deze manier is te achterhalen of bedrijven die duurzamer opereren, te onderscheiden zijn van minder duurzame bedrijven. De correlatieanalyses leveren de volgende algemene bevindingen op.

Verankering

De verankering van duurzaamheid in de organisatie hangt matig tot sterk samen met alle concrete maatregelen die bedrijven nemen op het gebied van duurzaamheid.

De verankering van duurzaamheid in de organisatie hangt positief samen met het zien van duurzaamheid als een manier om klanten te trekken en om zich te onderscheiden ten opzichte van de concurrent richting de consument.

In bedrijven waar duurzaamheid wordt gezien als niet-rendabele investering, is duurzaamheid minder verankerd.

In bedrijven waar duurzaamheid meer gericht is op interne bedrijfsvoering dan op de consument, is minder sprake van verankering van duurzaamheidsbeleid.

In bedrijven waar het proces van duurzame voedselconsumptie wordt versneld zonder de consument keuzes voor te leggen, lijkt duurzaamheid meer verankerd te zijn.

Verankering van duurzaamheid lijkt meer plaats te vinden in bedrijven waar de rol van de directie, aandeelhouders, eigen personeel, klanten en in mindere mate de maatschappij en NGO's in duurzaamheid groter is.

Visie op duurzaamheid

Als bedrijven duurzaamheid zien als een manier om zich te onderscheiden van de concurrentie, richting de klant, zijn duurzaamheidsmaatregelen minder gericht op de interne bedrijfsvoering, zien ze minder risico dat de klant weg blijft, en vinden ze dat ze het productassortiment moeten verduurzamen door zowel de klant actiever te verleiden als ook door dit onzichtbaar te doen.

Als bedrijven duurzaamheid zien als manier om klanten te trekken en als manier om zich te onderscheiden ten opzichte van de concurrent richting de klant, laten ze zich ook meer beïnvloeden door andere partijen.

Maatregelen

Met uitzondering van milieumaatregelen, hangt het nemen van duurzaamheidsmaatregelen enigszins samen met het aanpassen van het assortiment, zonder de consument keuzes voor te leggen.

Tabel 4.14 Samenhang tussen organisatiekenmerken

	M	1	2	3	4	5	6	7
<i>Interne omgevingskenmerken</i>								
1 Organisatie-identificatie	4,06	—						
2 Identificatie met de milieubewuste consument	3,39	0,35**	—					
3 Communicatieklimaat	3,93	0,52**	0,16	—				
<i>Externe omgevingskenmerken</i>								
4 Externe waardering ohgv duurzaamheid	3,26	0,19*	0,26**	0,15	—			
5 Externe waardering algemeen	3,91	0,36**	0,18*	0,43**	0,40**	—		
6 Concurrentiegerichtheid	3,93	0,38**	0,03	0,42**	0,19*	0,39**	—	
7 Klantgerichtheid	4,11	0,39**	0,33**	0,38**	0,27**	0,52**	0,57**	—
NB. De eerste kolom geeft de gemiddelde scores op de stellingen weer. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$								

De concrete maatregelen die bedrijven nemen hangen positief samen met het zien van duurzaamheid als manier om klanten te trekken en om zich te onderscheiden ten opzichte van de concurrent met het oog op de consument.

Bedrijven die een invloed zien van eigen personeel in duurzaamheidsbeleid, en in mindere mate invloed van de maatschappij, doen meer aan concrete duurzaamheidsmaatregelen.

4.4 Relatie tussen de organisatiekenmerken en duurzaamheidsgedrag

In deze paragraaf staan we stil bij de invloed van de organisatiekenmerken op het duurzame gedrag door retailers en organisaties in de out-of-home markt (caterars, horeca en de gemaks- en fastfoodservice).

Samenhang tussen de organisatiekenmerken

Tabel 4.14 laat de verbanden zien tussen de organisatiekenmerken. Respondenten geven aan dat hun organisatie het hoogst scoort op de mate van klantgerichtheid en het laagst op de gepercipieerde externe waardering.

Verdere observaties bij deze tabel zijn:

- Er is een positief verband tussen de mate waarin personeel zich met de organisatie identificeert en
 - de mate waarin ze met de milieubewuste consument identificeert;

- de mate waarin het communicatieklimaat wordt gewaardeerd;
- de mate waarin het personeel denkt dat hun bedrijf een goede naam heeft in de buitenwereld (zowel algemeen en voor duurzaamheid); en
- de mate waarin de organisatie concurrentie- en klantgericht is.

- Er is een positief verband tussen de mate waarin het personeel zich met de milieubewuste consument identificeert en
 - de mate waarin ze denkt dat hun bedrijf een goede naam heeft voor de buitenwereld (in het algemeen en op het gebied van duurzaamheid) en
 - de mate waarin de organisatie klantgericht is.

- De tabel laat tevens zien dat gepercipieerde externe waardering van het bedrijf (in het algemeen en op het gebied van duurzaamheid) gecorreleerd is met de mate van concurrentie- en klantgerichtheid. Wat ook hier opvalt is dat de correlatie tussen externe waardering en concurrentiegerichtheid minder sterk is dan die tussen externe waardering en klantgerichtheid.

Samenhang tussen de verankering van duurzaamheid en organisatiekenmerken

In tabel 4.15 staat de samenhang beschreven tussen de verankering van duurzaamheid in de organisatie en organisatiekenmerken. De relaties tussen gepercipieerde externe waardering en verschillende mate van verankering van duurzaamheid in het bedrijf,

Tabel 4.15 Samenhang tussen organisatiekenmerken en verankering van duurzaamheid in het bedrijf

	OID	MCID	CK	EWD	EWA	CG	KG
Duurzaamheid opgenomen in missie en visie	0,27**	0,35**	0,16	0,57**	0,34**	0,24**	0,39**
Duurzaamheid onderdeel merkwaarde bedrijf	0,24**	0,31**	0,20*	0,53**	0,28**	0,24**	0,35**
Duurzaamheid vertaald in concrete doelstellingen	0,25**	0,26**	0,09	0,54**	0,31**	0,22**	0,34**
Duurzaamheid periodiek gemonitord	0,14	0,19*	0,12	0,45**	0,18	0,12	0,14
Duurzaamheid vaste plaats in communicatiebeleid	0,14	0,23**	0,20*	0,55**	0,30**	0,18*	0,25**

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. OID = Organisatie-identificatie (betrokkenheid bij de organisatie), MCID = Identificatie met de milieubewuste consument (betrokkenheid bij de milieubewuste consument), CK = Communicatieklimaat, EWD = Externe waardering ohgv duurzaamheid, EWA = Externe waardering algemeen, CG = Concurrentiegerichtheid en KG = Klantgerichtheid

zijn het sterkst. Periodiek monitoren op duurzaamheid hangt het minst samen met organisatiekenmerken.

Samenhang tussen de duurzaamheidsmaatregelen en organisatiekenmerken

In tabel 4.16 staat de samenhang beschreven tussen de door de organisatie genomen duurzaamheidsmaatregelen en organisatiekenmerken. Observaties die hierbij gedaan kunnen worden, zijn:

- Er zijn positieve relaties te vinden tussen alle duurzaamheidsthema's en de mate van (1) identificatie met de organisatie, (2) identificatie met de milieubewuste consument, (3) de waardering van het communicatieklimaat binnen de organisatie, (4) de mate waarin het bedrijf extern wordt gewaardeerd op het gebied van duurzaamheid en (5) de mate van klantgerichtheid.
- De mate waarin het bedrijf extern wordt gewaardeerd in het algemeen (als aantrekkelijk bedrijf om voor te werken en financieel gezond) vertoont slechts een verband bij enkele duurzaamheidsthema's (namelijk energiebesparing, milieu, voedselverspilling en rechtvaardigheid).

Cultuur van de organisatie

Zoals we in hoofdstuk 2 hebben besproken, is een viertal vormen van organisaties te onderscheiden:

adhocratie, familie, bureaucratie en de marktgerichte organisatie.

In tabel 4.17 staan de gemiddelde scores op de mate waarin respondenten vinden dat hun bedrijf deze cultuurkenmerken bezit en de mate waarin ze deze cultuur zouden willen terugzien. De kenmerken van de familiecultuur komen het meeste voor. De meest gewenste cultuur is die van de marktgerichte cultuur, op de voet gevolgd door de familiecultuur. Kenmerken uit bureaucratiecultuur komen volgens de respondenten het minst voor. Verder zouden respondenten iets meer adhocratie- en marktgerichte cultuurkenmerken terug willen zien binnen het bedrijf en iets minder familie- en bureaucratiecultuurkenmerken.

Wanneer we de onderlinge samenhang bekijken tussen de vier cultuurtypen (en hierbij gaan we uit van de gepercipieerde huidige cultuur), zien we dat adhocratiecultuur een negatief verband vertoont met alle andere cultuurtypen. Hetzelfde geldt voor familiecultuur. Met andere woorden, als de respondenten kenmerken uit de adhocratiecultuur in het bedrijf zien, zien ze minder kenmerken van de andere drie culturen terug. De negatieve relatie tussen familiecultuur enerzijds en adhocratie- en marktgerichte cultuur anderzijds is het sterkst.

Tabel 4.16 Samenhang tussen organisatiekenmerken en duurzaamheidsmaatregelen

	OID	MCID	CK	EWD	EWA	CG	KG
<i>In hoeverre neemt uw bedrijf maatregelen op het gebied van:</i>							
1 Milieu (energie)	0,24**	0,34**	0,21*	0,42**	0,34**	0,29**	0,41**
2 Milieu (anders dan energie)	0,27**	0,30**	0,35**	0,37**	0,30**	0,17	0,37**
3 Voedselverspilling	0,20*	0,19*	0,35**	0,26**	0,29**	0,22*	0,26**
4 Dierenwelzijn	0,29**	0,28**	0,39**	0,24**	0,16	0,25**	0,22*
5 Rechtvaardigheid	0,30**	0,24**	0,25**	0,28**	0,22*	0,23*	0,23**
6 Herkomst	0,21*	0,32**	0,42**	0,23*	0,09	0,18*	0,30**
7 Transparantie	0,23*	0,30**	0,45**	0,33**	0,17	0,30**	0,39**
8 Gezondheid	0,31**	0,29**	0,34**	0,35**	0,16	0,25**	0,40**

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. OID = Organisatie-identificatie (betrokkenheid bij de organisatie), MCID = Identificatie met de milieubewuste consument (betrokkenheid bij de milieubewuste consument), CK = Communicatieklimaat, EWD = Externe waardering ohgv duurzaamheid, EWA = Externe waardering algemeen, CG = Concurrentiegerichtheid en KG = Klantgerichtheid

Deze vier typen cultuur kunnen ook vergeleken worden met de andere omgevingskenmerken die spelen bij een organisatie. Tabel 4.19 beschrijft de resultaten weer. Een aantal zaken valt hierbij op:

- De adhocratiecultuur heeft een positief verband met de mate waarin men zich met de organisatie identificeert, de gepercipieerde externe waardering in het algemeen en de mate van klantgerichtheid.
- De familiecultuur is negatief gecorreleerd met de mate van concurrentie- en klantgerichtheid. Organisaties die hoger scoren op familiecultuur zijn dus minder gericht op klanten en concurrenten.
- De bureaucratiecultuur is negatief gecorreleerd met de mate waarin respondenten zich met het bedrijf identificeren en de mate waarin ze het

Tabel 4.17 Scores op de vier verschillende organisatiekwadranten

	Huidig	Gewenst	Vershil
Adhocratiecultuur kenmerken	24,41	26,99	2,58
Familiecultuur kenmerken	34,43	30,57	-3,86
Bureaucratiecultuur kenmerken	13,37	10,99	-2,37
Marktgerichte cultuur kenmerken	27,71	31,44	3,73

NB. Weergegeven zijn de gemiddelde waarden, waarbij men 100 punten kon verdelen over de vier verschillende cultuurtypen.

Tabel 4.18 Samenhang tussen vier cultuurtypen

	1	2	3	4
1 Adhocratiecultuur (huidig)	—			
2 Familiecultuur (huidig)	-0,49**	—		
3 Bureaucratiecultuur (huidig)	-0,27**	-0,25**	—	
4 Marktgerichte cultuur (huidig)	-0,22*	-0,59**	-0,07	—

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Tabel 4.19 Samenhang tussen organisatiecultuur en andere organisatiekenmerken

	AC	FC	BC	MC
Organisatie-identificatie	0,20*	-0,07	-0,21*	0,02
Identificatie met de milieubewuste consument	0,04	-0,04	-0,09	0,04
Communicatieklimaat	0,15	0,07	-0,20*	-0,12
Externe waardering ohgv duurzaamheid	0,09	-0,04	-0,03	-0,03
Externe waardering algemeen	0,18*	-0,15	-0,16	0,11
Concurrentiegerichtheid	0,11	-0,25**	-0,13	0,28**
Klantgerichtheid	0,28**	-0,28**	-0,10	0,13

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. AC=Adhocratiecultuur, FC= Familiecultuur, BC= Bureaucratiecultuur en MC= Marktgerichte cultuur

communicatieklimaat beoordelen. Dit betekent dat respondenten zich minder sterk identificeren met een organisatie en het communicatieklimaat slechter beoordelen als deze organisaties meer kenmerken hebben van een bureaucratie.

- De marktgerichte cultuur vertoont een positieve correlatie met de mate van concurrentiegerichtheid.

Er kan ook worden gekeken in hoeverre de verschillende vormen van organisatiecultuur samenhangen met de verankering van duurzaamheid in het bedrijf. In navolging van de literatuur, waarin wordt geconcludeerd dat cultuur niet altijd een rechtstreeks verband heeft met gedrag, valt uit tabel 4.20 op te maken dat er bijna geen significante verbanden zijn met de duurzaamheidsthema's. Het enige verband dat werd gevonden is die tussen de familiecultuur en de mate waarin duurzaamheid is opgenomen in de

missie en visie van het bedrijf. Dit is een negatief verband, hetgeen betekent dat hoe hoger de mate waarin respondenten kenmerken van familiecultuur terug zien, des te lager de score op duurzaamheid als onderdeel van de missie en visie van het bedrijf.

Tot slot hebben we gekeken naar de samenhang tussen het type organisatiecultuur en de verschillende duurzaamheidsmaatregelen die een bedrijf neemt. Zoals uit tabel 4.21 valt af te lezen zijn ook hier weinig significante verbanden te vinden. De verbanden die we vinden zijn:

- een negatief verband tussen familiecultuur en de mate waarin het bedrijf maatregelen neemt op het gebied van dierenwelzijn;
- een negatief verband tussen de marktgerichte cultuur en de mate waarin het bedrijf maatregelen neemt op het gebied van voedselverspilling.

Tabel 4.20 Samenhang tussen organisatiecultuur en verankering van duurzaamheid

	AC	FC	BC	MC
Duurzaamheid opgenomen in missie en visie	0,10	-0,19*	0,04	0,09
Duurzaamheid onderdeel merkwaaarde bedrijf	0,16	-0,17	0,08	-0,03
Duurzaamheid vertaald in concrete doelstellingen	0,11	-0,12	0,05	-0,01
Duurzaamheid periodiek gemonitord	0,07	-0,03	0,07	-0,10
Duurzaamheid vaste plaats in communicatiebeleid	0,13	-0,06	-0,04	-0,05

NB. * $p < 0,05$, **** $p < 0,01$. AC= Adhocratiecultuur, FC= Familiecultuur, BC= Bureaucratiecultuur en MC= Marktgerichte cultuur

Tabel 4.21 Samenhang tussen organisatiecultuur en duurzaamheidsmaatregelen

	AC	FC	BC	MC
<i>In hoeverre neemt uw bedrijf maatregelen op het gebied van:</i>				
1 Milieu (energie)	0,08	-0,07	-0,11	0,05
2 Milieu (anders dan energie)	0,08	0,05	-0,16	-0,06
3 Voedselverspilling	0,12	0,10	-0,10	-0,19*
4 Dierenwelzijn	0,09	-0,24**	0,04	0,17
5 Rechtvaardigheid	0,14	-0,08	-0,15	0,05
6 Herkomst	0,16	-0,05	-0,06	-0,07
7 Transparantie	0,17	-0,08	-0,05	-0,04
8 Gezondheid	0,15	-0,11	-0,15	0,07

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. AC= Adhocratiecultuur, FC= Familiecultuur, BC= Bureaucratiecultuur en MC= Marktgerichte cultuur

Visie van de directie

In deze paragraaf wordt specifiek ingegaan op de rol van de visie van de directie van retail en Out-of-Home. Hierbij is, zoals reeds vermeld, gekeken naar een viertal stellingen: (1) de directie heeft een duidelijk beeld van waar de organisatie naar toe gaat, (2) de directie stimuleert mensen om veranderingen in de omgeving te zien als kansen, (3) de directie zorgt ervoor dat rekening gehouden wordt met de belangen van medewerkers en (4) de directie stimuleert de ontwikkeling van innovatieve marketingstrategieën.

In tabel 4.22 staat de onderlinge samenhang tussen de visie van de directie met de andere organisatiekenmerken. Identificatie met de organisatie een positief verband heeft met alle 4 de visiestellingen. Een duidelijke visie van de directie hangt dus samen met de mate waarin men zich met de organisatie identifi-

ceert. Deze zelfde samenhang zien we ook voor de externe waardering van de organisatie en de mate van concurrentie- en klantgerichtheid (hoewel de correlaties iets minder sterk zijn). Ook gepercipieerde externe waardering op het gebied van duurzaamheid hangt bij 3 van de 4 stellingen op een positieve wijze samen met visie van de directie.

Er kan ook worden gekeken in hoeverre de verschillende stellingen met betrekking tot visie van de directie samenhangen met de verankering van duurzaamheid in het bedrijf. Zoals uit tabel 4.23 valt af te lezen, hangen vooral het hebben van een duidelijk beeld en - in iets mindere mate - het stimuleren van veranderingen door de directie samen met verankering van duurzaamheid in het bedrijf. Rekening houden met belangen van medewerkers en het stimuleren van innovatieve marketingstrategieën, vertonen geen verband met verankering van duurzaamheid in de organisatie.

Tot slot hebben we gekeken naar de samenhang tussen visie van de directie en de verschillende duurzaamheidsmaatregelen die een bedrijf neemt. In tabel 4.24 zien we dat als respondenten aangeven

Tabel 4.22 Samenhang tussen visie directie en andere organisatiekenmerken

	Directie heeft duidelijk beeld	Directie stimuleert veranderingen te zien als kansen	Directie houdt rekening met belangen werknemers	Directie stimuleert ontwikkeling innovatieve marketingstrategieën
Organisatie-identificatie	0,25**	0,26**	0,26**	0,28**
Identificatie met de milieubewuste consument	0,15	0,14	0,10	-0,01
Communicatieklimaat	0,09	0,17	0,22*	0,14
Externe waardering ohgv duurzaamheid	0,30**	0,21*	0,10	0,18*
Externe waardering algemeen	0,30**	0,32**	0,22*	0,34**
Concurrentiegerichtheid	0,18*	0,28**	0,19*	0,31**
Klantgerichtheid	0,25**	0,32**	0,21*	0,24**

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

dat de directies een duidelijk beeld hebben van waar het bedrijf naar toe moet gaan, we meer terugzien van duurzaamheidsthema's. Het stimuleren om veranderingen te zien als kansen vertoont verder nog enige positieve samenhang met een aantal duurzaamheidsthema's. Rekening houden met de belangen van

medewerkers en de ontwikkeling van innovatieve marketingstrategieën, hangen alleen samen met de thema's rechtvaardigheid, transparantie en gezondheid.

Tabel 4.23 Samenhang tussen visie directie en verankering van duurzaamheid

	Directie heeft duidelijk beeld	Directie stimuleert veranderingen te zien als kansen	Directie houdt rekening met belangen werknemers	Directie stimuleert ontwikkeling innovatieve marketingstrategieën
Duurzaamheid opgenomen in missie en visie	0,31**	0,20*	0,05	0,10
Duurzaamheid onderdeel merkwaarde bedrijf	0,30**	0,18*	0,05	0,06
Duurzaamheid vertaald in concrete doelstellingen	0,34**	0,18*	0,08	0,11
Duurzaamheid periodiek gemonitord	0,18	0,08	0,07	0,18
Duurzaamheid vaste plaats in communicatiebeleid	0,27**	0,13	0,08	0,08

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Tabel 4.24 Samenhang tussen visie directie en duurzaamheidsmaatregelen

	Directie heeft duidelijk beeld	Directie stimuleert veranderingen te zien als kansen	Directie houdt rekening met belangen werknemers	Directie stimuleert ontwikkeling innovatieve marketingstrategieën
<i>In hoeverre neemt uw bedrijf maatregelen op het gebied van:</i>				
1 Milieu (energie)	0,19*	0,19*	0,16	0,09
2 Milieu (anders dan energie)	0,25**	0,08	0,08	0,08
3 Voedselverspilling	0,09	0,12	0,05	0,03
4 Dierenwelzijn	0,19*	0,08	0,08	0,10
5 Rechtvaardigheid	0,35**	0,21*	0,19*	0,19*
6 Herkomst	0,36**	0,23*	0,11	0,16
7 Transparantie	0,43**	0,31**	0,19*	0,25**
8 Gezondheid	0,28**	0,20*	0,21*	0,24**

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Samenvatting van de belangrijkste resultaten van tabellen 4.14 tot en met 4.24

Relatie met de omgevingskenmerken van de organisatie

- Medewerkers van bedrijven die meer op hun klanten gericht zijn en waarvan de medewerkers denken dat ze een goede naam in de buitenwereld op het gebied van duurzaamheid hebben, identificeren zich ook sterker met de milieubewuste consument.
- Gepercipieerde waardering van de buitenwereld hangt sterker samen te hangen met klant- dan met concurrentiegerichtheid.

Samenhang tussen de verankering van duurzaam en organisatiekenmerken

- Medewerkers identificeren zich meer met bedrijven waarin duurzaamheid meer verankerd is.
- Bedrijven waarvan het personeel zich meer met de milieubewuste consument identificeert, nemen meer maatregelen op het gebied van duurzaamheid.
- Bedrijven die meer klant- en concurrentiegericht zijn en in de buitenwereld meer gewaardeerd worden (zowel algemeen als op het gebied van duurzaamheid), doen meer aan duurzaamheid.

Samenhang tussen de duurzaamheidsmaatregelen en organisatiekenmerken

- Medewerkers identificeren zich meer met bedrijven die meer maatregelen nemen op het gebied van duurzaamheid.
- Bedrijven die als aantrekkelijk en financieel gezond worden gezien, nemen meer duurzaamheidsmaatregelen.
- Opnieuw geldt: Bedrijven die meer gefocust zijn op wat de klant wil, lijken meer met duurzaamheid bezig dan bedrijven die meer kijken naar wat de concurrent doet.

Cultuur van de organisatie

- Cultuur hangt slechts ten dele direct samen met duurzaamheidsmaatregelen.
- Een organisatie met kenmerken uit de adhocratie lijkt het beste om voor te werken, bureaucratieën het minst.
- Marktgerichte organisaties zijn vooral op de concurrent gericht.
- Op punten waar cultuur een directe link heeft met duurzaamheid, gaat een organisatie met veel kenmerken van een familiecultuur minder samen te gaan met duurzaamheid.

Visie van de directie

- Een duidelijke visie van de directie heeft een overwegend positieve invloed op de beoordeling van organisatiekenmerken.
- Duurzaamheid hangt vooral samen met een directie die een duidelijk beeld heeft en veranderingen ziet als kansen.
- Het stimuleren van de ontwikkeling van innovatieve marketingstrategieën wordt veel minder gekoppeld aan duurzaamheid.
- Visie van de directie hangt relatief nog het meest samen met het nemen van maatregelen op het gebied van rechtvaardigheid, transparantie en gezondheid.

4.5 Resultaten verbijzonderd naar type Verkoopkanaal

In de vorige paragraaf hebben we de bevindingen met betrekking tot het kwantitatieve onderzoek gepresenteerd op hoofdlijnen. In deze paragraaf naar verbijzonderen we de resultaten naar verkoopkanaal: OOH (n=23) of retail (n=100).

Indeling naar verkoopkanaal

Respondenten is gevraagd aan te geven in welke mate duurzaamheid 'leeft' binnen het bedrijf. Hieruit blijkt dat duurzaamheid gemiddeld leeft (score 3.7 (OOH) en 3.6 (retail) op schaal van 1-5).

In tabel 4.25 wordt een beeld gegeven van de maatregelen op hoofdlijnen die bedrijven nemen met betrekking tot duurzaamheid gesplitst naar OOH en retail. Hieruit blijkt ten eerste dat in beide type verkoopkanaal de thema's milieu (energie), gezondheid en milieu (anders dan energie) gemiddeld hoog scoren. Met betrekking tot het welzijn van het dier geven beiden aan gemiddeld het minst maatregelen te treffen. Daarnaast zijn de gemiddelde scores van retail doorgaans hoger dan OOH, uitgezonderd transparantie en gezondheid. Echter, enkel het verschil in gemiddelde score met betrekking tot milieu (energie) tussen OOH en retail is significant ($t=-2.4$; $p < 0,05$).

Tabel 4.25 Maatregelen op hoofdlijnen

	OOH	Retail
<i>In hoeverre neemt uw bedrijf maatregelen op het gebied van ...</i>		
Milieu (energie)*	4,0	4,4
Milieu (anders dan energie)	3,9	4,2
Voedselverspilling	3,7	3,9
Dierenwelzijn	3,2	3,6
Rechtvaardigheid	3,9	3,9
Herkomst	3,7	3,9
Transparantie	4,0	3,8
Gezondheid	4,2	4,1

Tabel 4.26 Specifieke maatregelen

	OOH	Retail
<i>In hoeverre neemt uw bedrijf maatregelen op het gebied van</i>		
opname van producten met het Ik-Kies -Bewust-logo*	2,3	4,0
opname van duurzame producten in het assortiment	3,2	3,9
(prijs)aanbieding van duurzame producten*	2,7	3,6
promoten van duurzame producten	3,3	3,6
aanbieden van smaakproeven (van duurzame producten)	2,5	2,9
opnemen van achtergrondinformatie over duurzaam voedsel in het huismagazine	3,3	3,5
het uitdragen van een voorbeeldfunctie naar de consument toe	3,2	3,5
in de winkel klanten informatie bieden over duurzaam voedsel	3,3	3,2

In tabel 4.26 is een aantal specifieke acties weergegeven die bedrijven kunnen nemen ter bevordering van duurzaamheid binnen hun bedrijf. Hieruit komt naar voren dat retail en OOH anders inzetten. OOH zet relatief in op de promotie en informatieverstrekking van duurzame producten. Het opnemen van producten met het IKB-logo in het assortiment en doen van (prijs)aanbiedingen, zijn acties die retail significant vaker neemt. Opvallend is dat deze twee acties op het gebied van duurzaamheid bij retail gemiddeld het hoogst gewaardeerd worden, terwijl deze bij OOH het laagst scoren van alle genoemde acties. Het aanbieden van smaakproeven kan zowel in retail als in OOH op weinig steun rekenen.

De stakeholders die de duurzaamheidsmaatregelen die het bedrijf neemt mede beïnvloeden, zijn weergegeven in tabel 4.27. retail en OOH laten deels hetzelfde beeld zien als het gaat om externe invloeden op verduurzaming. De overeenkomst zit in de rol die klanten hebben, zowel respondenten in de OOH als in de retail vinden dat klanten een relatief grote invloed hebben op de duurzaamheidsmaatregelen die genomen worden. Het verschil zit in de andere stakeholders die relatief veel invloed hebben. Bij OOH komt die van binnenuit (directie) en bij retail van buiten (maatschappij en wet- en regelgeving).

Gemiddeld genomen geven respondenten uit de retail hogere scores aan de meeste van de genoemde stakeholders, met uitzondering van een tweetal stakeholders. De invloed die van deze drie (onze directie, het eigen personeel) uitgaat wordt door OOH als groter ervaren. Echter, alleen het verschil tussen de gemiddelde scores met betrekking tot financiële regelingen en maatschappelijke organisaties is significant verschillend tussen retail en OOH*.

* Financiële regelingen (heffingen en subsidies) van de overheid: $t=-2,881$; $p < 0,01$ Maatschappelijke organisaties (NGO's): $t=-2,644$; $p < 0,01$

Tabel 4.27 De rol van stakeholders

	OOH	Retail
Onze leveranciers	3,3	3,6
Onze klanten	3,6	3,9
Het eigen personeel	3,3	3,1
Wet- en regelgeving van de overheid	3,5	3,8
Financiële regelingen (heffingen en subsidies) van de overheid*	2,8	3,5
Maatschappelijke organisaties (NGO's)*	2,8	3,4
“De maatschappij”	3,6	3,8
Onze concurrenten	3,0	3,2
Onze aandeelhouders	2,9	2,3
Onze directie	3,7	3,2
Anders	3,0	2,6

Tabel 4.28 laat tot slot zien hoe retail en OOH tegen duurzaamheid aankijken. Hieruit blijkt dat zowel OOH als retail dit als een kans zien, dan wel om zich te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie dan wel als manier om nieuwe klanten te trekken. De gedachte dat duurzaamheid een niet-rendabele investering is waarbij de kosten hoger zijn dan de baten, wordt bijna door niemand gedeeld. OOH scoort op deze stelling bovendien nog eens significant lager dan de retail ($t=-2,197$; $p<0,05$).

Samenvatting van de belangrijkste resultaten van tabellen 4.25 tot en met 4.28

Maatregelen op hoofdlijnen

- Op weg naar duurzaamheid worden vooral de thema's milieu en gezondheid opgepakt of aangepakt door het bedrijfsleven.
- Maatregelen met betrekking tot dierenwelzijn zijn niet favoriet.
- retail treft significant meer maatregelen op het gebied van milieu (energie).

Specifieke maatregelen

- retail en OOH verschillen in specifieke maatregelen duurzaamheid: retail doet gemiddeld vaker aan (prijs)aanbiedingen en aan verandering van het assortiment (door opname producten).
- Het aanbieden van smaakproeven wordt door zowel retail als OOH als niet aantrekkelijk ervaren.

De rol van stakeholders

- Financiële regelingen lijken een geschikt instrument om retail te beïnvloeden. Dit geldt niet voor OOH.
- Maatschappelijke organisaties (NGO's) beïnvloeden vooral retail.

Visie op duurzaamheid

- Zowel retail als OOH benaderen duurzaamheid met een positieve houding: Het is een kans om zich te onderscheiden en – uiteindelijk – een kans op een rendabele investering.

Tabel 4.28 Visie op duurzaamheid

Branchetype	OOH	Retail
<i>Wij zien duurzaamheid</i>		
...als manier om ons te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie, richting de klant.	3,7	3,9
...als manier om nieuwe klanten te trekken.	3,4	3,7
...als rendabele investering waarbij de kosten voor de baten uit gaan.	3,5	3,4
...als niet rendabele investering waarbij de kosten hoger zijn dan de baten*	2,3	2,8

Hoofdstuk 5

Resultaten kwantitatief onderzoek Voedings- en Genotsmiddelenindustrie

In dit hoofdstuk geven we de resultaten weer van het onderzoek onder de Voedings- en genotsmiddelenindustrie (VGI). Allereerst beschrijven we de steekproef (paragraaf 5.1). In paragraaf 5.2 gaan we vervolgens in op het duurzaamheidsgedrag van aanbieders. Paragraaf 5.3 beschrijft de onderlinge samenhang van duurzaamheidsgedrag in bedrijven. In paragraaf 5.4 wordt gekeken naar de relatie tussen de organisatiekenmerken en duurzaamheidsgedrag. Tot slot hebben we in paragraaf 5.5 de resultaten verbijzonderd naar A-merken en huiskmerken.

5.1 Beschrijving van de steekproef

71 Respondenten hebben de vragenlijst ingevuld. In tabel 5.1 staan de demografische kenmerken van de steekproef weergegeven naar aantal en percentage. Wat opnieuw opvalt (evenals in hoofdstuk 4) is dat de meerderheid van de respondenten man is en bijna 70% van de respondenten ouder is dan 40 jaar. Van de respondenten in de voedings- en genotsmiddelenindustrie heeft de grootste groep een HBO-opleiding afgerond (bijna 55%), maar in tegenstelling tot de retail en OOH is daarna de groep academici het grootst (37%). Terwijl de groep met een MBO-opleiding relatief klein is (6%). Het grootste gedeelte van de respondenten werkt op het hoofdkantoor en opnieuw zien we dat de respondenten al relatief lang bij het bedrijf werken en in hun huidige functie zitten

Tabel 5.1 Kenmerken respondenten en organisatie

Kenmerk	Aantal	Percentage (%)
<i>Geslacht:</i>		
Man	59	83
Vrouw	12	17
<i>Leeftijd*:</i>		
<30 jaar	5	7
30-39 jaar	15	21
40-49 jaar	33	47
50-59 jaar	15	21
60 jaar en ouder	2	3
* Leeftijd van de respondenten varieert van 25 tot 61 jaar, met een gemiddelde van 44 jaar.		
<i>Opleiding:</i>		
Basisonderwijs	0	0
Lager Beroepsonderwijs (bijv. LTS)	0	0
Middelbare school (Mavo, Havo, Vwo)	2	3
Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO)	4	6
Hoger Beroepsonderwijs (HBO)	39	55
Wetenschappelijk Onderwijs (WO) of hoger	26	37
<i>Functie:</i>		
Op locatie (op directieniveau of als manager)	21	30
Op hoofdkantoor (op directieniveau of als manager)	50	70

Tabel 5.1 (vervolg) Kenmerken respondenten en organisatie

Kenmerk	Aantal	Percentage (%)
<i>Aantal jaren in de huidige functie:</i>		
< 1 jaar	10	14
1-5 jaar	26	37
> 5 jaar	35	49
<i>Aantal jaren werkzaam bij het bedrijf:</i>		
< 1 jaar	10	14
1-5 jaar	17	24
5-10 jaar	16	23
> 10 jaar	28	39
<i>Soort dienstverband:</i>		
Fulltime	60	85
Parttime	4	6
Zelfstandig ondernemer	7	10
<i>Soort contract:</i>		
Vast contract	61	86
Tijdelijk contract	6	9
NVT	4	6
<i>Eigen merk of huismerk:</i>		
Eigen A-merk	37	52
Huismerk	25	35
Onbekend	9	13
<i>Individuele bedrijven/ vestigingen (N = 39)*:</i>		
<5 medewerkers	0	0
5-49 medewerkers	9	23
50-99 medewerkers	2	5
100-499 medewerkers	23	59
500 medewerkers of meer	5	13
<i>Alle bedrijven samen (N = 45)*:</i>		
<5 medewerkers	1	2
5-49 medewerkers	4	9
50-99 medewerkers	7	16
100-499 medewerkers	18	40
500 medewerkers of meer	15	33
*Noot: N= 39 en N=45 is bij elkaar meer dan het totale aantal van 71 respondenten. Blijkbaar hebben 13 respondenten beide vragen beantwoord, wellicht omdat zij zowel op het hoofdkantoor als op locatie werken.		

(hoewel de percentages hier iets lager liggen dan bij de retailers). Bijna 50% zit al langer dan 5 jaar in de huidige functie en bijna 40% werkt al meer dan 10 jaar voor het bedrijf. Ten slotte, opnieuw is de groep met een parttime functie en een tijdelijk contract relatief klein.

In tabel 5.1 is tevens te zien dat 37 van de 71 respondenten (52%) aangeven dat hun bedrijf eigen A-merken produceert, die ze zelf bij de consument proberen te promoten. 25 Van de 71 respondenten (35%) geeft aan dat hun bedrijf producten produceert die onder retail (huis)merk op de markt komen.

5.2 Duurzaam gedrag fabrikanten

Maatregelen op hoofdlijnen

We hebben de respondenten gevraagd voor welke thema's hun organisatie maatregelen treft (zie de resultaten in tabel 5.2). De meeste fabrikanten geven vooral aan maatregelen te nemen op het gebied van milieu (en dan met name op het gebied van energiebesparing), milieu (in het algemeen/anders dan energie) en gezondheid. De overige thema's scoren een stuk lager, maar nog altijd behoorlijk boven het schaal midden (van 3). Maatregelen op het gebied van dierenwelzijn noemen de respondenten het minst (maar nog steeds boven het schaal midden, $t=2,42$; $p<,05$).

Tabel 5.2 Maatregelen op hoofdlijnen

In hoeverre neemt uw bedrijf maatregelen op het gebied van	(1 helemaal niet / 5 veel)					gem.	N
	1	2	3	4	5		
Milieu (energie)	0%	4%	9%	31%	56%	4,39	71
Milieu (anders dan energie)	0%	4%	13%	32%	51%	4,30	71
Gezondheid	0%	1%	13%	40%	46%	4,30	70
Transparantie	0%	4%	10%	39%	47%	4,29	70
Herkomst	1%	6%	17%	42%	34%	4,01	71
Rechtvaardigheid	1%	4%	26%	39%	30%	3,91	70
Voedselverspilling	3%	9%	23%	33%	32%	3,83	69
Dierenwelzijn	11%	10%	32%	25%	22%	3,38	63

Tabel 5.3 Samenhang tussen maatregelen op hoofdlijnen

	1	2	3	4	5	6	7	8
In hoeverre neemt uw bedrijf maatregelen op het gebied van								
1 Milieu (energie)	—							
2 Milieu (anders dan energie)	0,77**	—						
3 Voedselverspilling	0,31**	0,26*	—					
4 Dierenwelzijn	0,16	0,22	0,20	—				
5 Rechtvaardigheid	0,39**	0,47**	0,15	0,36**	—			
6 Herkomst	0,31**	0,43**	0,28*	0,29*	0,53**	—		
7 Transparantie	0,35**	0,41**	0,20	0,30*	0,57**	0,64**	—	
8 Gezondheid	0,37**	0,31**	0,27*	0,13	0,35**	0,35**	0,48**	—

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Tabel 5.3 laat de onderlinge verbanden tussen deze maatregelen zien. De meeste maatregelen hebben een significant en positief onderling verband. Belangrijke uitzonderingen hierop zijn dierenwelzijn en voedselverspilling, die slechts met een deel van de andere thema's samenhangen. Vooral de beide milieumaatregelen hebben een sterke onderlinge samenhang. Daarnaast hebben maatregelen op het gebied van herkomst en transparantie een sterk onderling verband en is ook een sterk onderling verband zichtbaar tussen rechtvaardigheid en transparantie.

Verankering duurzaamheid in het bedrijf

De eerste vraag die we de respondenten hebben gesteld is in hoeverre duurzaamheid in het bedrijf 'leeft'. Zie hiervoor tabel 5.4. We zien hier een score van 3,59 terugkomen, een score die overeenkomt met de gemiddelde score van de respondenten in de retail en OOH. Meer inzicht leveren de specifiekere stellingen over duurzaamheid op. We zien hier dat bedrijven aangeven dat duurzaamheid vooral

verankerd is als onderdeel van de missie en visie. Hoewel respondenten wel aangeven dat duurzaamheid vertaald is in concrete doelstellingen (gemiddelde boven schaal midden van 3, $t=4,07$; $p<,01$), zien we dat duurzaamheid lager scoort als het concrete uitwerking in bijvoorbeeld een duurzaamheidsverslag of aan de hand van een periodieke monitoring. Ook dit beeld komt overeen met dat van de retail en OOH (zie hoofdstuk 4).

Tabel 5.4 Verankering duurzaamheid in bedrijf

	(1 helemaal mee oneens / 5 helemaal mee eens)					gem.	n
	1	2	3	4	5		
In hoeverre 'leeft' duurzaamheid in uw bedrijf?	1%	11%	30%	42%	16%	3,59	71
Duurzaamheid is helder opgenomen in onze missie en visie.	3%	14%	20%	35%	28%	3,72	71
Duurzaamheid is bij ons vertaald in concrete doelstellingen.	3%	20%	23%	28%	27%	3,56	71
Duurzaamheid is een duidelijk onderdeel van de merkwaarde van het bedrijf.	1%	25%	16%	32%	25%	3,55	71
Duurzaamheid heeft een vaste plaats in ons communicatiebeleid (GRI-verslag, duurzaamheidsverslag).	7%	35%	18%	14%	25%	3,15	71
Duurzaamheid is gewaarborgd door het periodiek monitoren op duurzaamheid (bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken).	6%	39%	16%	29%	11%	3,01	70

In tabel 5.5 staan de onderlinge verbanden tussen de mate waarin duurzaamheid in het bedrijf verankerd is. Hier zien we sterke en positieve onderlinge verbanden terugkomen. De verbanden volgen hetzelfde patroon volgen als bij de retail en OOH (in hoofdstuk 4).

Visie op duurzaamheid

In tabel 5.6 is de visie van de respondenten ten aanzien van duurzaamheid weergegeven. Ze zijn het vooral eens met de stellingen dat duurzaamheid een manier is om je te onderscheiden van de concurrentie. Daarnaast wordt duurzaamheid gezien als rendabele investering en manier om nieuwe klanten te trekken. De respondenten zijn het grotendeels

oneens met de stelling dat duurzaamheid een niet-rendabele investering is, waarbij de kosten hoger zijn dan de baten (gemiddelde onder schaal midden van 3, $t = -4,47$; $p < 0,01$).

Tabel 5.7 laat zien dat als respondenten duurzaamheid zien als manier om je te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie met het oog op de klant, ze dit ook zien als rendabele investering en een manier om daadwerkelijk klanten te trekken. Verder is weer een negatief verband zichtbaar tussen duurzaamheid als rendabele investering en duurzaamheid als niet-rendabele investering.

Tabel 5.5 Samenhang tussen verankering duurzaamheid in bedrijf

	1	2	3	4	5	6
1 Mate waarin duurzaamheid leeft	—					
2 Duurzaamheid is helder opgenomen in onze missie en visie.	0,58**	—				
3 Duurzaamheid is een duidelijk onderdeel van de merkwaarde van het bedrijf.	0,68**	0,76**	—			
4 Duurzaamheid is bij ons vertaald in concrete doelstellingen.	0,58**	0,69**	0,64**	—		
5 Duurzaamheid is gewaarborgd door het periodiek monitoren op duurzaamheid (bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken).	0,49**	0,55**	0,55**	0,67**	—	
6 Duurzaamheid heeft een vaste plaats in ons communicatiebeleid (GRI-verslag, duurzaamheidsverslag).	0,58**	0,65**	0,58**	0,71**	0,70**	—

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Tabel 5.6 Visie op duurzaamheid

	(1 helemaal mee oneens / 5 helemaal mee eens)					gem.	n
	1	2	3	4	5		
<i>Wij zien duurzaamheid... :</i>							
...als manier om ons te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie, richting de klant.	0%	7%	13%	65%	16%	3,89	71
...als rendabele investering waarbij de kosten voor de baten uit gaan.	4%	9%	24%	55%	9%	3,55	71
...als manier om nieuwe klanten te trekken.	1%	16%	18%	59%	6%	3,52	71
...als manier om kosten te besparen.	7%	25%	30%	34%	4%	3,03	71
...als niet rendabele investering waarbij de kosten hoger zijn dan de baten	6%	47%	35%	11%	1%	2,56	71

We hebben respondenten verder nog een aantal andere stellingen voorgelegd om een beter beeld te krijgen van hun visie ten aanzien van duurzaamheid. In tabel 5.8 zijn de gemiddelde scores en de verdeling over de antwoordcategorieën te zien. Wat opvalt is dat respondenten vooral vinden dat ze zelf het productassortiment moeten aanpassen om het proces van verduurzaming te versnellen. De stelling dat de vraag van de consument moet komen, wordt door bijna 80% van de bedrijven niet gedeeld (gemiddelde lager dan

schaalmidden, $t=-2,14$; $p<0,05$). Bovendien is bijna geen van de respondenten bang dat nu communiceren over duurzaamheid de consumenten weghoudt van hun bedrijf (gemiddelde lager dan schaal midden, $t=-10,60$; $p<0,01$). Aan de andere kant denkt meer dan de helft van de respondenten dat er een risico van reputatieschade bestaat door te vroeg te communiceren.

Tabel 5.7 Samenhang tussen visie op duurzaamheid

	1	2	3	4	5
<i>Wij zien duurzaamheid ...</i>					
1 als manier om kosten te besparen.	—				
2 als rendabele investering waarbij de kosten voor de baten uit gaan.	0,12	—			
3 als niet rendabele investering waarbij de kosten hoger zijn dan de baten.	-0,27*	-0,43**	—		
4 als manier om nieuwe klanten te trekken.	0,27*	0,21	-0,29*	—	
5 als manier om ons te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie, richting de klant.	0,02	0,42**	-0,10	0,35**	—

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Tabel 5.8 Visie duurzaamheid (vervolg)

	(1 helemaal mee oneens / 5 helemaal mee eens)					gem.	n
	1	2	3	4	5		
Om het proces van duurzame voedselconsumptie te versnellen zou mijn bedrijf zelf het productassortiment moeten aanpassen zonder dat we de consument keuzes hoeven voor te leggen.	3%	23%	18%	52%	4%	3,32	71
Het risico van reputatieschade door extern te vroeg te communiceren over duurzaamheid is groot	7%	20%	24%	44%	6%	3,21	71
Duurzaamheidsmaatregelen binnen het bedrijf zijn meer gericht op de interne bedrijfsvoering dan op de consument.	11%	37%	21%	30%	1%	2,73	71
Om het proces van duurzame voedselconsumptie te versnellen zou mijn bedrijf de consument actiever moeten verleiden met bijvoorbeeld een lagere prijs, meer promotie, betere beschikbaarheid van producten.	4%	48%	21%	27%	0%	2,70	71
De vraag naar duurzame voedselproducten moet in eerste instantie bij de consument vandaan komen.	10%	56%	13%	14%	7%	2,52	71
Nu communiceren over duurzaamheid met mijn consumenten houdt ze weg van mijn bedrijf.	24%	55%	18%	1%	1%	2,01	71

In tabel 5.9 hebben we de onderlinge verbanden tussen deze stellingen aangegeven. Er is een positief verband bestaat tussen het risico van reputatieschade en het feit dat communiceren over duurzaamheid consumenten weghoudt van het bedrijf: hoe meer respondenten het risico van reputatieschade ervaren door extern te vroeg te communiceren over duurzaamheid, hoe meer ze vinden dat communiceren over duurzaamheid consumenten weghoudt van het bedrijf. Het risico van reputatieschade hangt vervolgens negatief samen met het actiever verleiden van de consument: hoe meer respondenten het risico van reputatieschade als groot ervaren door extern te vroeg te communiceren over duurzaamheid, hoe minder ze vinden dat de consument actief verleid moet worden om duurzame producten te kopen. Tot slot is er een negatief verband zichtbaar tussen de mate waarin respondenten vinden dat de vraag naar duurzame producten bij de consument vandaan moet komen en de mate waarin ze vinden dat het proces van verduurzaming versneld moet worden door zelf het productassortiment aan te passen, zonder de consument de keuze te geven.

De rol van stakeholders

Ook is de vraag opgenomen welke stakeholders volgens de respondenten de meeste invloed hebben op de duurzaamheidsmaatregelen die het bedrijf neemt. In tabel 5.10 hebben we hiervan de resultaten weergegeven. Wat opvalt is dat met name de klanten, de maatschappij, maar ook de directie van invloed zijn op het duurzaamheidsbeleid van de bedrijven. Ook de andere stakeholders scoren boven het schaal midden, met uitzondering van financiële regelingen ($t=0$; $p=ns$), aandeelhouders ($t=0.71$; $p=ns$) en concurrenten ($t=1.42$; $p=ns$).

Tabel 5.9 Samenhang tussen stellingen met betrekking tot duurzaamheid

	1	2	3	4	5	6
1 Duurzaamheidsmaatregelen binnen het bedrijf zijn meer gericht op de interne bedrijfsvoering dan op de consument.	—					
2 Het risico van reputatieschade door extern te vroeg te communiceren over duurzaamheid is groot	0,12	—				
3 Nu communiceren over duurzaamheid met mijn consumenten houdt ze weg van mijn bedrijf.	0,18	0,24*	—			
4 De vraag naar duurzame voedselproducten moet in eerste instantie bij de consument vandaan komen.	0,09	0,18	0,13	—		
5 Proces verduurzaming; consument actiever verleiden met lagere prijs, meer promotie, betere beschikbaarheid van producten.	0,11	-0,25*	-0,19	-0,02	—	
6 Proces verduurzaming; productassortiment aanpassen zonder dat we de consument keuzes hoeven voor te leggen.	0,00	0,02	-0,06	-0,26*	0,17	—

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Een aantal verbanden tussen de invloed van de verschillende stakeholders zijn significant en positief. Zie tabel 5.11. Ook bij de fabrikanten correleert de rol van aandeelhouders sterk met de rol van de directie. Verder hangt de rol van de directie positief samen met de rol van het eigen personeel. Voor de rol van de maatschappij geldt dat deze sterk samenhangt met de

rol van NGO's. Verder hangt de rol van NGO's samen met financiële regelingen. De rol van concurrenten hangt volgens de respondenten verder samen met de rol van klanten. Tot slot, is zowel de invloed van financiële regelingen en die van maatschappelijke organisaties positief gecorreleerd zijn aan de invloed van aandeelhouders.

Tabel 5.10 De rol van stakeholders in duurzaamheidsinitiatieven

	(1 helemaal niet/ 5 heel sterk)					gem.	n
	1	2	3	4	5		
Onze klanten	1%	3%	16%	52%	28%	4,03	71
“De maatschappij”	1%	6%	16%	69%	9%	3,77	71
Onze directie	4%	10%	18%	51%	17%	3,66	71
Wet- en regelgeving van de overheid	3%	10%	31%	49%	7%	3,48	71
Onze leveranciers	6%	17%	20%	41%	17%	3,46	71
Het eigen personeel	1%	18%	32%	41%	7%	3,34	71
Maatschappelijke organisaties (NGO's)	6%	14%	34%	41%	6%	3,27	71
Onze concurrenten	6%	18%	37%	32%	7%	3,17	71
Onze aandeelhouders	7%	23%	28%	39%	3%	3,08	71
Financiële regelingen (heffingen en subsidies) van de overheid	9%	18%	39%	32%	1%	3,00	71

Tabel 5.11 Samenhang tussen invloed van de verschillende stakeholders

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Leveranciers	—									
2 Klanten	0,22	—								
3 Eigen personeel	0,01	-0,15	—							
4 Wet- en regelgeving	0,03	0,18	0,19	—						
5 Financiële regelingen	0,04	0,24*	0,12	0,36**	—					
6 Maatschappelijke organisaties (NGO's)	0,00	0,17	0,14	0,35**	0,42**	—				
7 “De maatschappij”	0,14	0,34**	0,16	0,17	0,24*	0,46**	—			
8 Concurrenten	0,26*	0,43**	-0,10	0,18	0,21	0,12	0,34**	—		
9 Aandeelhouders	0,10	0,20	0,37**	0,16	0,34**	0,44**	0,29*	0,11	—	
10 Directie	0,21	-0,04	0,53**	0,22	0,02	0,24*	0,26*	-0,06	0,54**	—

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Concrete duurzaamheidsmaatregelen

Als laatste onderdeel met betrekking tot duurzaamheid hebben we respondenten gevraagd naar de mate waarin zij bepaalde concrete maatregelen op het gebied van duurzaamheid hebben getroffen (zie tabel 5.12). Alleen de ontwikkeling van duurzame producten ($t=2,84$; $p<.01$) scoort boven het schaal midden (van 3). Met uitzondering van de ontwikkeling van producten met het Ik-Kies-Bewust-logo ($t=.75$; $p=ns$), het opstellen van duurzaamheidspecificaties ($t=.32$; $p=ns$) en het uitdragen van een voorbeeldfunctie ($t=-1.58$; $p=ns$), scoren de andere maatregelen significant lager dan het schaal midden. Net als bij de retail en OOH scoren de concrete acties op de winkelvloer (zoals de smaakproeven, maar ook het verstrekken van informatie) het laagst.

Tabel 5.12 Concrete duurzaamheidsmaatregelen door bedrijven

	(1 helemaal niet / 5 veel)					gem.	n
	1	2	3	4	5		
Ontwikkeling van duurzame producten in het assortiment (bijvoorbeeld: Beter Leven Kenmerk, Stichting Milieukeur, Marine Stewardship Council, biologisch).	6%	13%	35%	34%	13%	3,35	71
Ontwikkeling van producten met het Ik-Kies-Bewust-logo	20%	17%	13%	32%	18%	3,13	71
Opstellen van duurzaamheidspecificaties richting leveranciers (zonder de klant te informeren)	10%	23%	28%	32%	7%	3,04	71
Het uitdragen van een voorbeeldfunctie naar de consument toe.	10%	32%	30%	24%	4%	2,80	71
Ondersteuning van (prijs)aanbiedingen van duurzame producten	16%	34%	25%	23%	3%	2,63	71
Promoten van duurzame producten in de winkel of in de eetgelegenheid	17%	31%	27%	24%	1%	2,62	71
Actief uitdragen van informatie in advertenties en andere uitingen over uw product in media die de consument tot zich neemt	20%	31%	24%	23%	3%	2,58	71
Ondersteuning van aanbieden van informatie over duurzaam voedsel	24%	37%	16%	23%	1%	2,41	71
Aanbieden van smaakproeven (van duurzame producten) in de winkel of in de eetgelegenheid	32%	28%	30%	10%	0%	2,17	71

De concrete duurzaamheidsmaatregelen vertonen ook onderlinge verbanden. Tabel 5.13 laat zien dat de meeste maatregelen positief en significant met elkaar gecorreleerd zijn. Dat wil zeggen dat respondenten die aangeven dat als hun organisatie redelijk veel doet aan een bepaalde actie, ook op andere fronten veel gedaan wordt. Uitzondering hierbij is dat de opname van producten met het IKB-logo alleen samenhangt met de opname van duurzame producten in het assortiment en de (prijs)aanbieding van duurzame producten, maar niet met de andere maatregelen. Daarnaast bestaat er geen verband tussen de opname van duurzame producten in het assortiment en het opnemen van achtergrondinformatie in huismagazines en het uitdragen van een voorbeeldfunctie richting de consument. De sterkste relaties bestaan tussen het aanbieden van achtergrondinformatie in een huismagazine, het hebben van een voorbeeldfunctie en het aanbieden van informatie over duurzaamheid.

Tot slot van deze paragraaf wordt op de volgende pagina een samenvatting van de belangrijkste resultaten van tabellen 5.2 tot en met 5.13 weergegeven

Tabel 5.13 Samenhang tussen concrete duurzaamheidsmaatregelen

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Opname van producten met het Ik-Kies -Bewust-logo.	—							
2 Opname van duurzame producten in het assortiment (Beter Leven SMK, MSC, biologisch).	0,25*	—						
3 (prijs)aanbieding van duurzame producten.	0,27*	0,42**	—					
4 Promoten van duurzame producten in de winkel of in de eetgelegenheid.	0,14	0,35**	0,71**	—				
5 Aanbieden van smaakproeven (van duurzame producten) in de winkel of in de eetgelegenheid.	0,16	0,27*	0,44**	0,67**	—			
6 Opnemen van achtergrondinformatie over duurzaam voedsel in het huismagazine, bijvoorbeeld artikelen over biologisch.	0,18	0,20	0,41**	0,49**	0,39**	—		
7 Het uitdragen van een voorbeeldfunctie naar de consument toe.	0,11	0,20	0,29*	0,46**	0,43**	0,70**	—	
8 In de winkel of in de eetgelegenheid klanten informatie bieden over duurzaam voedsel	0,22	0,36**	0,40**	0,55**	0,58**	0,75**	0,61**	—

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Samenvatting van de belangrijkste resultaten van tabellen 5.2 tot en met 5.13

Maatregelen op hoofdlijnen

- Maatregelen op het gebied van dierenwelzijn lijken het minst te worden genomen.
- Stimuli tot verduurzaming worden gevonden in energiebesparing, terugdringen van milieubelasting of gezondheidsverbeterend (product)beleid.
- Maatregelen op het gebied van herkomst, transparantie en rechtvaardigheid worden als sterk overeenkomstig gepercipieerd.
- Bedrijven die aangeven maatregelen op het gebied van energie te doen, doen ook relatief veel andere maatregelen op het gebied van het milieu.

Verankering duurzaamheid in het bedrijf

- Duurzaamheid is verankerd op strategisch niveau, maar de vertaling naar operationele activiteiten in de alledaagse praktijk is vooralsnog minder scherp en gevestigd.

Visie op duurzaamheid

- Duurzaamheid wordt door fabrikanten vooral gezien als manier om zich richting de consumenten opzichte van de concurrent te onderscheiden.
- Bedrijven die duurzaamheid als onderscheidende waarde richting concurrent zien, zien duurzaamheid ook als manier om nieuwe klanten te trekken.
- Bedrijven die duurzaamheid als rendabele investering zien, onderscheiden zich duidelijk van bedrijven die duurzaamheid als niet-rendabele investering zien.

Visie op duurzaamheid (vervolg)

- Fabrikanten zien nadrukkelijk een rol voor zichzelf weggelegd. Ze denken het productassortiment te moeten aanpassen zonder de consument keuzes voor te leggen.
- Er bestaat geringe angst dat actieve communicatie over duurzaamheid klanten afschrikt, maar er bestaat wel angst voor eventuele reputatieschade (bijv. omdat maatschappelijke organisaties duurzaamheidsprestaties publiekelijk in twijfel kunnen trekken).
- Risico van reputatieschade gaat niet samen met het actief verleiden van de consument om duurzame producten te kopen.

- Bedrijven die het product willen aanpassen zonder ze voor te leggen aan de consument, zijn andere bedrijven dan de bedrijven die vinden dat duurzaamheid van de consument moet komen.

De rol van stakeholders

- Directie is vrij bepalend in duurzaamheidsbeleid van fabrikanten: de top drie van stakeholders die mede invloed hebben op de (duurzaamheids) maatregelen die bedrijven nemen, zijn de klanten, de maatschappij (wat overeenkomt met dat wat de retailers aangeven) en de directie (dit komt niet overeen met wat de retailers aangeven).
- Directie en aandeelhouders krijgen dezelfde rol krijgen toegedicht, net als de maatschappij en NGO's. Ook is de rol van het personeel groter als ook de rol van de directie als groter wordt ervaren.
- De rol van klanten en concurrenten lijkt sterk samen te hangen.

Concrete duurzaamheidsmaatregelen

- Opname van duurzame producten en producten met IKB-logo zijn de meest voorkomende concrete duurzaamheidsmaatregel.
- Koppeling tussen opname duurzame producten en andere concrete duurzaamheidsmaatregelen zijn nog niet vanzelfsprekend voor fabrikanten.
- Fabrikanten zijn nog niet doorgedrongen tot op de winkelvloer: Er worden vooralsnog weinig acties in de vorm van informatieverstrekking en smaakproeven ondernomen.

5.3 Onderlinge samenhang van de duurzaamheid in bedrijven

Tot slot hebben we voor wat betreft de fabrikanten gekeken naar de onderlinge samenhang tussen duurzaamheidsgedragingen van bedrijven. Op deze manier is te achterhalen of bedrijven die duurzamer opereren, te onderscheiden zijn van minder duurzame bedrijven. De correlatieanalyses leveren de volgende algemene bevindingen op.

Verankering

In tegenstelling tot de retail en OOH, hangt de verankering van duurzaamheid bij fabrikanten alleen positief samen met concrete maatregelen op het gebied van milieu en herkomst. Het nemen van maatregelen op het gebied van bijvoorbeeld voedselverspilling, dierenwelzijn en rechtvaardigheid, hangt helemaal niet samen met verankering van duurzaamheid in bedrijven.

Voor fabrikanten die duurzaamheid zien als rendabele investering, leeft duurzaamheid meer, is duurzaamheid helderder opgenomen in de missie en visie van het bedrijf en is het meer onderdeel van de merkwaarde. Als fabrikanten duurzaamheid zien als niet-rendabele investering, zien we het omgekeerde patroon en is duurzaamheid dus minder verankerd in de organisatie.

Hoe meer bedrijven het idee hebben dat communiceren over duurzaamheid de consument weghoudt, hoe minder duurzaamheid verankerd is in de organisatie.

Verankering van duurzaamheid lijkt meer plaats te vinden in bedrijven waar de rol van de directie, aandeelhouders en eigen personeel, in duurzaamheid groter is. De rol van klanten en van de maatschappij en NGO's lijkt klein te zijn. Verder hangt de rol van concurrenten negatief samen hangt met verankering van duurzaamheid in de organisatie.

Visie op duurzaamheid

Hoe meer bedrijven duurzaamheidsmaatregelen zien als rendabele investering, hoe minder duurzaamheidsmaatregelen gericht zijn op de interne bedrijfsvoering, hoe minder ze vinden dat nu communiceren over duurzaamheid de consument weghoudt en hoe minder ze vinden dat duurzaamheid bij de consument vandaan moet komen. Bovendien bestaat er een positief verband tussen het zien van duurzaamheid als rendabele investering en het aanpassen van het productassortiment zonder de klant daarover te informeren.

Maatregelen

Als bedrijven meer het risico ervaren dat duurzaamheidsmaatregelen de consument weghouden, nemen ze minder maatregelen op het gebied van rechtvaardigheid, herkomst, transparantie en gezondheid.

De concrete maatregelen die fabrikanten nemen hangen niet samen met een algemene visie op duurzaamheid.

De rol van stakeholders hangt bij fabrikanten minder samen te hangen met concrete duurzaamheidsmaatregelen dan bij retail en OOH. Er zijn bijna geen verbanden tussen de rol van de verschillende stakeholders en het nemen van maatregelen.

5.4 Relatie tussen de organisatiekenmerken en duurzaamheidsgedrag

In deze paragraaf staan we stil bij de invloed van de organisatiekenmerken op het duurzame gedrag door fabrikanten.

Samenhang tussen de organisatiekenmerken

Tabel 5.15 laat de verbanden tussen de organisatiekenmerken zien. Respondenten geven de hoogste score aan klantgerichtheid van hun organisatie en de laagste score op gepercipieerde externe waardering op het gebied van duurzaamheid. Verder blijkt uit de tabel dat er een positieve relatie bestaat tussen de waardering van het communicatieklimaat, de gepercipieerde algemene waardering en de gepercipieerde externe waardering op duurzaamheid. Ook is er een relatie tussen de mate waarin respondenten aangeven dat hun organisatie klantgericht is en de mate waarin ze denken dat hun organisatie extern gewaardeerd wordt. Tot slot is er een positief verband tussen klant- en concurrentiegerichtheid.

Samenhang tussen de verankering van duurzaamheid en de organisatiekenmerken

In de correlatietabel 5.15 staat de samenhang beschreven tussen de verankering van duurzaamheid in de organisatie en de organisatiekenmerken. Observaties die hierbij gedaan kunnen worden, zijn:

- Er is geen verband tussen de mate waarin medewerkers zich met de organisatie identificeren of zich met de milieubewuste consument identificeren en de inkadering van duurzaamheid in de organisatie.
- Er bestaat wel een positief verband tussen de waardering van het communicatieklimaat van de

organisatie en de inkadering van duurzaamheid in de organisatie (duurzaamheid opgenomen in missie en visie, duurzaamheid als onderdeel van de merkwaarde van het bedrijf, duurzaamheid vertaald in concrete doelstellingen en een vaste plaats voor duurzaamheid in het communicatiebeleid).

- Hoe hoger de score op de mate waarin men denkt dat het bedrijf extern wordt gewaardeerd op het gebied van duurzaamheid, des te hoger de scores op de verschillende manieren waarop duurzaamheid in het bedrijf verankerd is.
- Algemene externe waardering van het bedrijf (als financieel gezond of aantrekkelijk om voor te werken) heeft een positief verband met de mate waarin (1) duurzaamheid vertaald is in concrete doelstellingen, (2) duurzaamheid periodiek wordt gemonitord en (3) duurzaamheid een vaste plaats heeft in het communicatiebeleid.
- De mate van klantgerichtheid is positief gecorreleerd met de mate waarin duurzaamheid opgenomen is in missie en visie, duurzaamheid onderdeel is van de merkwaarde van het bedrijf en duurzaamheid een vaste plaats heeft in het communicatiebeleid. Er is geen verband tussen duurzaamheidsmaatregelen en concurrentiegerichtheid. Dit duidt erop dat klantgerichtheid wel in verband te brengen is met bedrijven die aan duurzaamheid doen, maar concurrentiegerichtheid niet.

Tabel 5.14 Samenhang tussen organisatiekenmerken

	Gem.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Interne omgevingskenmerken</i>								
1 Organisatie-identificatie	4,19	—						
2 Identificatie met de milieubewuste consument	3,38	0,21	—					
3 Communicatieklimaat	4,03	0,24*	0,25*	—				
<i>Externe omgevingskenmerken</i>								
4 Externe waardering ohgv duurzaamheid	3,30	0,11	0,22	0,36**	—			
5 Externe waardering algemeen	4,04	0,29*	-0,01	0,38**	0,40**	—		
6 Concurrentiegerichtheid	4,10	0,11	-0,12	-0,18	-0,03	0,09	—	
7 Klantgerichtheid	4,29	0,17	0,09	0,19	0,35**	0,39**	0,21	—

NB. De eerste kolom geeft de gemiddelde scores op de stellingen weer. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Samenhang tussen de duurzaamheidsmaatregelen en de organisatiekenmerken

In tabel 5.16 staat de samenhang beschreven tussen de door de organisatie genomen duurzaamheidsmaatregelen en de organisatiekenmerken. Observaties die hierbij gedaan kunnen worden, zijn:

- Er is een positieve relatie tussen de mate van identificatie met de organisatie en maatregelen op het gebied van milieu.
- Er is een positieve relatie tussen de mate van identificatie met de milieubewuste consument en maatregelen op het gebied van herkomst.
- Er zijn positieve relaties tussen de waardering van het communicatieklimaat van de organisatie en maatregelen op het gebied van (1) energiebesparing, (2) herkomst, (3) transparantie en (4) gezondheid.
- Er zijn positieve relaties tussen de mate van externe waardering op het gebied van duurzaamheid en maatregelen op alle duurzaamheidsthema's, behalve dierenwelzijn en herkomst.
- Er zijn positieve relaties tussen de mate van externe waardering in het algemeen en maatregelen op alle duurzaamheidsthema's, behalve voedselverspilling en dierenwelzijn.

Tabel 5.15 Samenhang tussen organisatiekenmerken en verankering van duurzaamheid in het bedrijf

	OID	MCID	CK	EWD	EWA	CG	KG
Duurzaamheid opgenomen in missie en visie	-0,04	0,12	0,25*	0,42**	0,19	-0,04	0,32**
Duurzaamheid onderdeel merkwaarde bedrijf	0,16	0,20	0,32**	0,43**	0,18	-0,06	0,30**
Duurzaamheid vertaald in concrete doelstellingen	0,01	0,13	0,26*	0,44**	0,31**	-0,02	0,18
Duurzaamheid periodiek gemonitord	0,11	0,21	0,18	0,36**	0,35**	0,09	0,23
Duurzaamheid vaste plaats in communicatiebeleid	-0,03	0,19	0,26*	0,55**	0,30**	-0,02	0,35**

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. OID = Organisatie-identificatie (betrokkenheid bij de organisatie), MCID = Identificatie met de milieubewuste consument (betrokkenheid bij de milieubewuste consument), CK = Communicatieklimaat, EWD = Externe waardering ohgv duurzaamheid, EWA = Externe waardering algemeen, CG = Concurrentiegerichtheid en KG = Klantgerichtheid

Tabel 5.16 Samenhang tussen organisatiekenmerken en duurzaamheidsmaatregelen

	OID	MCID	CK	EWD	EWA	CG	KG
<i>In hoeverre neemt uw bedrijf maatregelen op het gebied van:</i>							
1 Milieu (energie)	0,22	0,06	0,30*	0,44**	0,26*	0,04	0,28*
2 Milieu (anders dan energie)	0,26*	0,16	0,22	0,43**	0,34**	-0,17	0,27*
3 Voedselverspilling	0,21	-0,02	0,07	0,29*	0,22	0,12	0,04
4 Dierenwelzijn	0,11	0,21	0,13	0,14	0,22	-0,08	0,19
5 Rechtvaardigheid	0,12	0,20	0,19	0,30*	0,29*	-0,02	0,20
6 Herkomst	0,12	0,29*	0,34**	0,13	0,41**	-0,05	0,17
7 Transparantie	0,07	0,07	0,42**	0,33**	0,28*	0,07	0,33**
8 Gezondheid	-0,05	-0,06	0,34**	0,37**	0,25*	0,03	0,45**

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. OID = Organisatie-identificatie (betrokkenheid bij de organisatie), MCID = Identificatie met de milieubewuste consument (betrokkenheid bij de milieubewuste consument), CK = Communicatieklimaat, EWD = Externe waardering ohgv duurzaamheid, EWA = Externe waardering algemeen, CG = Concurrentiegerichtheid en KG = Klantgerichtheid

- Er zijn positieve relaties tussen de mate van klantgerichtheid en maatregelen op het gebied van (1) energiebesparing, (2) milieu, (3) transparantie en (4) gezondheid.
- Er zijn geen verbanden tussen concurrentiegerichtheid en maatregelen op de verschillende duurzaamheidsthema's.

Cultuur van de organisatie

We hebben een viertal vormen van organisaties te onderscheiden: adhocratie, familiebedrijf, bureaucratie en de marktgerichte cultuur (zie hoofdstuk 2).

In tabel 5.17 staan de gemiddelde scores met betrekking tot de mate waarin respondenten vinden dat ze in hun bedrijf deze cultuur ervaren (huidige cultuur) en wat de door hun gewenste cultuur is. Volgens de respondenten komen de kenmerken van de markt-

gerichte cultuur bij fabrikanten het meeste voor. De meest gewenste cultuur is ook die van de marktgerichte cultuur, direct gevolgd door de adhocratiecultuur. De bureaucratiecultuur wordt als minste ervaren en nog minder gewaardeerd dan dat deze cultuurkenmerken voorkomen, volgens de respondenten. Ook de familiecultuur is iets minder gewenst dan dat die in de bedrijven voorkomt.

Wanneer de onderlinge samenhang wordt bekeken tussen de vier cultuurtypen (en hierbij gaan we uit van de gepercipieerde huidige cultuur), dan is adhocratiecultuur negatief gecorreleerd met alle andere cultuurtypen. Hetzelfde geldt voor familiecultuur. De bureaucratie en marktgerichte cultuur zijn niet gecorreleerd aan elkaar.

Tabel 5.17 Scores op de vier verschillende organisatieculturen

	Huidig	Gewenst	Vershil
Adhocratiecultuur	28,93	32,59	3,66
Familiecultuur	26,00	23,37	-2,63
Bureaucratiecultuur	13,43	9,03	-4,40
Marktgerichte cultuur	31,64	35,01	3,37

NB. Weergegeven zijn de gemiddelde waarden, waarbij men 100 punten kon verdelen over de vier verschillende cultuur-typen.

Tabel 5.18 Samenhang tussen de vier cultuurtypen

	1	2	3	4
1 Adhocratiecultuur (huidig)	—			
2 Familiecultuur (huidig)	-0,28*	—		
3 Bureaucratiecultuur (huidig)	-0,44**	-0,33**	—	
4 Marktgerichte cultuur (huidig)	-0,33**	-0,64**	0,07	—

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Deze vier typen cultuur kunnen ook vergeleken worden met de andere omgevingskenmerken die spelen bij een organisatie. Onderstaande correlatietabel 5.19 geeft hiervan de resultaten weer. Een aantal zaken valt hierbij op:

- De adhocratiecultuur en bureaucratiecultuur hangen niet samen met andere organisatiekenmerken.
- De familiecultuur is negatief gecorreleerd met de mate van klantgerichtheid, maar ook met de mate van gepercipieerde externe waardering op het gebied van duurzaamheid.
- De marktgerichte cultuur vertoont een positieve correlatie met de mate van gepercipieerde externe waardering op het gebied van duurzaamheid.

Er kan ook worden gekeken in hoeverre de verschillende vormen van organisatiecultuur samenhangen met de verankering van duurzaamheid in het bedrijf. Zoals uit tabel 5.20 valt af te lezen, is er een positief verband te vinden tussen de adhocratiecultuur en duurzaamheid als onderdeel van merkwaarde van het bedrijf. Daarnaast bestaan er negatieve verbanden tussen de familiecultuur en de mate waarin duurzaamheid is opgenomen in de missie en visie van het bedrijf, duurzaamheid als onderdeel van de merkwaarde van het bedrijf en duurzaamheid verankerd door middel van een vaste plaats in het communicatiebeleid. Dit betekent dat hoe meer respondenten kenmerken van de familiecultuur in hun organisatie terugzien, des te lager de scores op de verschillende vormen van verankering van duurzaamheid zijn.

Tabel 5.19 Samenhang tussen organisatiecultuur en andere organisatiekenmerken

	AC	FC	BC	MC
Organisatie-identificatie	0,05	0,06	-0,16	0,00
Identificatie met de milieubewuste consument	-0,03	-0,06	-0,11	0,17
Communicatieklimaat	0,18	-0,06	-0,17	0,03
Externe waardering ohgv duurzaamheid	0,15	-0,40**	0,08	0,26 ^z
Externe waardering algemeen	0,04	-0,11	-0,01	0,10
Concurrentiegerichtheid	0,08	0,01	-0,08	-0,03
Klantgerichtheid	0,06	-0,35**	0,23	0,18

NB. ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$. AC= Adhocratiecultuur, FC= Familiecultuur, BC= Bureaucratiecultuur en MC= Marktgerichte cultuur

Tabel 5.20 Samenhang tussen organisatiecultuur en verankering van duurzaamheid

	AC	FC	BC	MC
Duurzaamheid opgenomen in missie en visie	0,22	-0,29*	0,09	0,05
Duurzaamheid onderdeel merkwaarde bedrijf	0,28*	-0,34**	-0,01	0,13
Duurzaamheid vertaald in concrete doelstellingen	0,11	-0,23	0,11	0,08
Duurzaamheid periodiek gemonitord	0,08	-0,09	0,10	-0,04
Duurzaamheid vaste plaats in communicatiebeleid	-0,03	-0,25*	0,22	0,16

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. AC= Adhocratiecultuur, FC= Familiecultuur, BC= Bureaucratiecultuur en MC= Marktgerichte cultuur

Tot slot hebben we gekeken naar de samenhang tussen het type organisatiecultuur en de verschillende duurzaamheidsmaatregelen die een bedrijf neemt. Zoals uit tabel 5.21 valt af te lezen, zijn hierbij de volgende verbanden te vinden:

- De adhocratiecultuur is positief gecorreleerd met de mate waarin het bedrijf maatregelen neemt op het gebied van dierenwelzijn, herkomst en transparantie;

- De familiecultuur is negatief gecorreleerd met de mate waarin het bedrijf maatregelen neemt op het gebied van herkomst, transparantie en gezondheid; Tot slot is er een negatief verband tussen de bureaucratiecultuur en de mate waarin het bedrijf maatregelen neemt op het gebied van voedselverspilling.

Tabel 5.21 Samenhang tussen organisatiecultuur en duurzaamheidsmaatregelen

	AC	FC	BC	MC
In hoeverre neemt uw bedrijf maatregelen op het gebied van ...				
1 Milieu (energie)	0,09	-0,16	0,10	0,02
2 Milieu (anders dan energie)	0,17	-0,07	-0,04	-0,05
3 Voedselverspilling	0,14	0,17	-0,25*	-0,14
4 Dierenwelzijn	0,38**	-0,18	-0,21	-0,01
5 Rechtvaardigheid	0,16	-0,16	0,01	-0,00
6 Herkomst	0,28*	-0,24*	-0,05	0,03
7 Transparantie	0,38**	-0,35**	0,11	-0,04
8 Gezondheid	0,18	-0,30*	0,18	0,03

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. AC= Adhocratiecultuur, FC= Familiecultuur, BC= Bureaucratiecultuur en MC= Marktgerichte cultuur

Tabel 5.22 Samenhang tussen visie directie en andere organisatiekenmerken

	Directie heeft duidelijk beeld	Directie stimuleert veranderingen te zien als kansen	Directie houdt rekening met belangen werknemers	Directie stimuleert ontwikkeling innovatieve marketing-strategieën
Organisatie-identificatie	0,29*	0,24*	0,27*	0,10
Identificatie met de milieubewuste consument	0,16	0,05	0,04	-0,03
Communicatieklimaat	0,34**	0,35**	0,48**	0,10
Externe waardering ohgv duurzaamheid	0,26*	0,30*	0,19	0,34**
Externe waardering algemeen	0,26*	0,12	0,24*	0,14
Concurrentiegerichtheid	0,25*	0,14	0,06	0,08
Klantgerichtheid	0,31**	0,18	0,16	0,30*

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Visie van de directie

Deze paragraaf over de visie van de directie van fabrikanten in de voedings- en genotsmiddelenindustrie. Hierbij hebben we weer gekeken naar de volgende vier stellingen: (1) de directie heeft duidelijk beeld van waar de organisatie naartoe gaat, (2) de directie stimuleert mensen om veranderingen in de omgeving te zien als kansen, (3) de directie zorgt ervoor dat rekening gehouden wordt met de belangen van medewerkers en (4) de directie stimuleert de ontwikkeling van innovatieve marketingstrategieën.

In tabel 5.22 staat de onderlinge samenhang weergegeven tussen de visie van de directie met de andere organisatiekenmerken. Wat opvalt is dat identificatie met de organisatie, communicatieklimaat en gepercipieerde externe waardering op het gebied van duurzaamheid, een positief verband hebben met 3 van de 4 visie-stellingen. Hierbij correleren organisatie-identificatie en communicatieklimaat met het rekening houden met belangen van de werknemers, terwijl gepercipieerde externe waardering op het gebied van duurzaamheid positief samenhangt met het stimuleren van de ontwikkeling van innovatieve

marketingstrategieën. Daarnaast is vooral het hebben van een duidelijk beeld van waar de organisatie naartoe gaat positief gerelateerd aan de verschillende organisatiekenmerken.

Er kan ook worden gekeken in hoeverre de verschillende stellingen met betrekking tot visie van de directie samenhangen met de verankering van duurzaamheid in het bedrijf. Zoals uit tabel 5.23 valt af te lezen, hangen vooral het stimuleren van de ontwikkeling van innovatieve marketingstrategieën en - in iets mindere mate - het hebben van een duidelijk beeld door de directie samen met verankering van duurzaamheid in het bedrijf. Daarnaast valt op dat het stimuleren om veranderingen te zien als kansen niet samenhangt met de verankering van duurzaamheid. Dit is opvallend, omdat bij retail en OOH het omgekeerde beeld bestond: daar hing de ontwikkeling van innovatieve marketingstrategieën juist niet samen met de verankering van duurzaamheid en het stimuleren om veranderingen te zien als kansen juist wel. Wat daarnaast opvalt is dat vooral de verankering op strategisch niveau (duurzaamheid opgenomen in missie en visie en duurzaamheid als onderdeel van de merkwaarde van het bedrijf hangt samen met de visie van de directie.

Tabel 5.23 Samenhang tussen visie directie en verankering van duurzaamheid

	Directie heeft duidelijk beeld	Directie stimuleert veranderingen te zien als kansen	Directie houdt rekening met belangen werknemers	Directie stimuleert ontwikkeling innovatieve marketingstrategieën
Duurzaamheid opgenomen in missie en visie	0,27*	0,12	0,30*	0,42**
Duurzaamheid onderdeel merkwaarde bedrijf	0,30*	0,20	0,27*	0,36**
Duurzaamheid vertaald in concrete doelstellingen	0,08	0,09	0,23	0,19
Duurzaamheid periodiek gemonitord	0,20	-0,08	0,20	0,09
Duurzaamheid vaste plaats in communicatiebeleid	0,27*	0,15	0,18	0,25*

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Ook hebben we gekeken naar de samenhang tussen visie van de directie en de verschillende duurzaamheidsmaatregelen die een bedrijf neemt (zie tabel 5.24). Als respondenten het idee hebben dat de directie rekening houdt met belangen van medewerkers, worden de verschillende duurzaamheidsthema's positiever beoordeeld. Transparantie heeft hiermee geen significant verband, terwijl deze juist weer positief samenhangt met het stimuleren om veranderingen te zien als kansen en de ontwikkeling van innovatieve marketingstrategieën stimuleren.

Tot slot van deze paragraaf geven we een samenvatting van de belangrijkste resultaten van tabellen 5.14 tot en met 5.24.

Tabel 5.24 Samenhang tussen visie directie en duurzaamheidsmaatregelen

	Directie heeft duidelijk beeld	Directie stimuleert veranderingen te zien als kansen	Directie houdt rekening met belangen werknemers	Directie stimuleert ontwikkeling innovatieve marketingstrategieën
1 Milieu (energie)	0,18	0,12	0,25*	0,16
2 Milieu (anders dan energie)	0,17	0,08	0,28*	0,02
3 Voedselverspilling	0,30*	0,18	0,37**	0,05
4 Dierenwelzijn	0,08	0,25*	0,29*	0,17
5 Rechtvaardigheid	0,15	0,18	0,29*	0,08
6 Herkomst	0,21	0,23	0,30*	0,14
7 Transparantie	0,12	0,39**	0,22	0,29*
8 Gezondheid	0,04	0,23	0,29*	0,22

NB. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Samenvatting van de belangrijkste resultaten van tabellen 5.14 tot en met 5.24

Relatie met de omgevingskenmerken van de organisatie

- Bedrijven waar de onderlinge informele communicatie positief wordt gewaardeerd, worden volgens de respondenten positiever beoordeeld door de buitenwereld.
- Waardering door de buitenwereld is verbonden met klantgerichtheid. Een blik naar buiten lijkt zich uit te betalen.

Samenhang tussen de verankering van duurzaam en organisatiekenmerken

- In bedrijven waarin duurzaamheid meer verankerd is, wordt het communicatieklimaat (de informele communicatie) positiever gewaardeerd.
- Algemeen gepercipieerde externe waardering van het bedrijf hangt vooral samen met de meer operationele verankering van duurzaamheid (vastgelegd in concreet meetbare doelen).
- Bedrijven die meer gefocust zijn op wat de klant wil, zijn meer met duurzaamheid bezig dan bedrijven die vooral kijken naar wat de concurrent doet.

Samenhang tussen duurzaamheidsmaatregelen en organisatiekenmerken

- De waardering van het communicatieklimaat is opnieuw een belangrijk organisatiekenmerk als het gaat om duurzaamheidsmaatregelen.
- Bedrijven die als duurzaam worden gezien, nemen meer duurzaamheidsmaatregelen.
- Bedrijven die als aantrekkelijk en financieel gezond worden gezien, nemen meer duurzaamheidsmaatregelen.
- Bedrijven die meer gefocust zijn op wat de klant wil, nemen meer duurzaamheidsmaatregelen dan bedrijven die meer kijken naar wat de concurrent doet.

Cultuur van de organisatie

- Bij fabrikanten is de link tussen cultuur en duurzaamheid sterker dan bij retail en OOH. Organisaties met veel kenmerken van een adhocratie doen aan meer verschillende aspecten op het gebied van duurzaamheid. Voor organisaties met meer kenmerken van een familiecultuur geldt het tegenovergestelde.

Visie van de directie

- Een duidelijk beeld van de directie waar de organisatie naartoe gaat heeft een overwegend positieve invloed op het interne en externe organisatieklimaat.
- Visie van de directie wordt slechts beperkt gelinkt aan duurzaamheidsmaatregelen.
- Verankering van duurzaamheid hangt vooral samen met een directie met een duidelijk beeld, terwijl duurzaamheidsmaatregelen op verschillende thema's vooral samenhangen met het rekening houden met belangen van medewerkers.
- Het stimuleren om veranderingen te zien als kansen lijkt niet gekoppeld te worden aan de verankering van duurzaamheid.

5.5 Resultaten verbijzonderd naar type fabrikant

We hebben vervolgens gekeken of er verschillen bestaan tussen A-merk- (n=37) en huiskmerkfabrikanten (n=25) op duurzaamheidsbeleid, visie van de directie, cultuur en andere organisatiekenmerken. Dit is gedaan met behulp van t-toetsen met betrekking tot duurzaamheid. Er blijken niet veel verschillen te zijn. Uit de t-toetsen blijken wel de volgende verschillen tussen A-merk en huiskmerkfabrikanten:

- Duurzaamheid leeft meer bij de A-merkfabrikanten dan bij huiskmerkfabrikanten;
- Maatregelen op het gebied van 'milieu (energie)' en 'milieu (anders dan energie)' worden meer genomen door A-merkfabrikanten dan door huiskmerkfabrikanten;
- Duurzaamheid is meer vertaald in concrete doelstellingen bij A-merkfabrikanten dan bij huiskmerkfabrikanten;
- A-merkfabrikanten percipiëren de externe waardering van hun bedrijf op het gebied van duurzaamheid hoger dan huiskmerkfabrikanten.

Samenvatting van de belangrijkste resultaten van tabel 5.25.

Verschillen tussen A-merk- en huiskmerkfabrikanten

- A-merk- en huiskmerkfabrikanten verschillen nauwelijks van elkaar. Duurzaamheid leeft alleen meer bij de A-merkfabrikanten.
- A-merkfabrikanten doen ook meer met betrekking tot milieu en lijken verder in het verankeren van duurzaamheid van strategisch naar operationeel niveau.

Tabel 5.25 Gemiddelde scores huiskmerk en A-merkfabrikant

	Gemiddelden fabrikanten		
	A-merk	Huiskmerk	t
1 In hoeverre 'leeft' duurzaamheid in uw bedrijf?	3,84	3,28	2,36*
2 Maatregelen die mijn bedrijf neemt ohgv: milieu (energie)	4,76	4,04	3,44*
3 Maatregelen die mijn bedrijf neemt ohgv: milieu (anders dan energie)	4,62	4,04	3,09*
4 Duurzaamheid is bij ons vertaald in concrete doelstellingen.	3,84	3,2	2,17*
5 Duurzaamheid is gewaarborgd door het periodiek monitoren op duurzaamheid	3,35	2,68	2,22*
6 Duurzaamheid heeft een vaste plaats in ons communicatiebeleid	3,51	2,76	2,20*
7 Externe waardering ohgv duurzaamheid	3,55	3,12	2,39*

NB* $p < 0,05$

Hoofdstuk 6

Retail, Out-of-Home en Fabrikanten Voedings- en Genotsmiddelen- industrie

In dit hoofdstuk kijken we naar de overeenkomsten en verschillen tussen retail, Out-of-Home en Fabrikanten Voedings- en Genotsmiddelenindustrie. We maken eerst een koppeling tussen de antwoorden op de vragenlijst en de beschikbare omzetgegevens van de betrokken bedrijven (n=47).

6.1 Omzetgegevens en duurzaamheid

Er is een koppeling gemaakt tussen data uit de vragenlijst onder de 200 bedrijven enerzijds en de jaarverslagen en andere gedeponeerde stukken anderzijds, neergelegd in de databank Amadeus. Uit de analyses (n = 47, zowel retail, OOH als fabrikanten) blijkt dat de EBIT marge positief samenhangt met de opname van duurzaamheid in de missie (r = 0,31; p < 0,05) en merkwaarde (r = 0,14; p < 0,05) het nemen van maatregelen als rendabele investering (r = 0,36; p < 0,05) en het nemen van maatregelen op het gebied van energie (r = 0,28; p < 0,10), milieu (r = 0,35; p < 0,05), transparantie (r = 0,29; p < 0,05). EBIT marge is hier gedefinieerd als winst voor rente en belasting.

6.2 Overeenkomsten tussen retail, OOH en fabrikanten van de voedings- en genotsmiddelenindustrie

Kenmerken van de steekproef

- Beide groepen bestonden voor de overgrote meerderheid uit mannen.
- Leeftijdsverdeling van beide groepen kwam grotendeels overeen, met de grootste groep respondenten tussen de 40 en 49 jaar oud.
- Van zowel de retailers als de fabrikanten heeft de grootste groep een HBO-opleiding afgerond.
- In beide groepen werkt het merendeel al langer dan 5 jaar bij het huidige bedrijf en ook al meer dan 5 jaar in de huidige functie.
- De zelfstandige ondernemers niet meegeteld, heeft het grootste deel van de respondenten bij beide groepen een fulltime dienstverband met een vast contract.

Visie en maatregelen met betrekking tot duurzaamheid

- Door zowel de retailers als de fabrikanten worden de meeste maatregelen genomen op het gebied van energiebesparing, milieu (anders dan energie) en gezondheid. Bij beide groepen wordt het minst aan voedselverspilling en dierenwelzijn gedaan.
- Duurzaamheid is zowel bij de retailers als bij de fabrikanten vooral op strategisch niveau verankerd (dat wil zeggen opgenomen in de missie en visie en onderdeel van de merkwaarde van het bedrijf). En hoewel beide groepen nog wel aangeven dat duurzaamheid vertaald is in concrete doelstellingen, scoren het periodiek monitoren van duurzaamheid en duurzaamheid als vaste plaats in het communicatiebeleid het laagst.
- Visie op duurzaamheid komt ook overeen tussen de retailers en de fabrikanten. Beide groepen zien duurzaamheid vooral als manier om zich te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie met het oog op de klant en ze zien het als rendabele investering en manier om nieuwe klanten te trekken.

- Met betrekking tot de visie op het gebied van duurzaamheid zijn retailers en fabrikanten het er over eens dat er een relatief groot risico van reputatieschade bestaat door extern te vroeg te communiceren over duurzaamheid, en dat het bedrijf zelf het productassortiment moet aanpassen en dat de vraag niet bij de consument vandaan moet komen. Bovendien zijn beide groepen het er grotendeels mee oneens dat nu communiceren over duurzaamheid consumenten weghoudt van hun bedrijf.
- Invloed op duurzaamheidsmaatregelen komt voor beide groepen overwegend van klanten en vanuit de maatschappij.
- De concrete duurzaamheidsmaatregelen die bij beide groepen het hoogst scoren, zijn de opname van duurzame producten en producten met het Ik-Kies-Bewust-logo in het assortiment. Bovendien scoren acties op de winkelvloer bij beide groepen het laagst.

Samenhang tussen organisatiekenmerken en duurzaamheid

- Voor zowel de retailers als de fabrikanten geldt dat positieve beoordeling van het communicatieklimaat positief samenhangt met de identificatie met het bedrijf. Verder hebben beide groepen gemeen dat de gepercipieerde waardering door de buitenwereld op het gebied van duurzaamheid en waardering van de organisatie in het algemeen een positief verband heeft met de mate van klantgerichtheid van een organisatie.
- Het idee dat het bedrijf door de buitenwereld wordt gewaardeerd op het gebied van duurzaamheid, vertaalt zich voor zowel de retailers als de fabrikanten inderdaad ook in meer verankering van duurzaamheid in het bedrijf. Daarnaast geldt dat voor beide groepen een (gedeeltelijk) positief verband wordt gevonden tussen klantgericht en de mate van verankering van duurzaamheid in het bedrijf.
- Ook voor de verschillende duurzaamheidsmaatregelen die het bedrijf treft is voor zowel de retailers als de fabrikanten een positief effect te vinden van de mate van externe waardering van het bedrijf op het gebied van duurzaamheid en externe waardering in het algemeen. Daarnaast geldt dat voor beide groepen een (gedeeltelijk) positief verband wordt gevonden tussen klantgericht en de verschillende duurzaamheidsmaatregelen die het bedrijf treft.
- Bij zowel de retailers als de fabrikanten hangen de adhocatiecultuur en de familiecultuur negatief samen met de andere cultuurtypen.
- Voor beide groepen lijkt de familiecultuur de slechtste papieren te hebben als het gaat om duurzaamheid.
- Een directie met een helder beeld van waar de organisatie naartoe gaat, hangt voor zowel retail als fabrikanten positief samen met andere organisatiekenmerken.

6.3 Verschillen tussen retail, OOH en Fabrikanten van de voedings- en genotsmiddelenindustrie

Kenmerken van de steekproef

- Bij de fabrikanten is de groep academici relatief groter, terwijl bij de retailers de groep met een MBO-opleiding relatief groter is.
- Bij de retailers zijn de individuele bedrijven (locaties) kleiner dan voor de fabrikanten, maar de totale omvang van het concern is juist weer groter.

Visie en maatregelen met betrekking tot duurzaamheid

- Door de fabrikanten worden relatief meer maatregelen op het gebied van transparantie genomen dan door de retailers.
- Met betrekking tot de visie op het gebied van duurzaamheid zijn retailers het er meer mee eens dan de fabrikanten dat ze de consument actiever moeten verleiden. Voor de fabrikanten bestaat hier bovendien een negatief verband met het risico van reputatieschade. Voor deze groep gaat het risico van reputatieschade niet samen met het actief verleiden van de consument. Ten opzichte van OOH past retail gemiddeld vaker (prijs)aanbieding en verandering van assortiment (door opname producten) toe.
- Invloed van de directie op duurzaamheidsmaatregelen is voor de fabrikanten veel sterker dan voor de retailers, terwijl voor de retailers juist wet- en regelgeving van de overheid en financiële regelingen meer invloed lijken te hebben. Bovendien lijken de aandeelhouders bij de fabrikanten een grotere invloed te hebben, maar dat kan ook komen door het feit dat veel retailers simpelweg geen aandeelhouders hebben. Ten opzichte van OOH worden de maatregelen die retail neemt met betrekking tot duurzaamheid gemiddeld meer (mede)beïnvloed door NGO's.
- Bij retailers is er een verband tussen de invloed van de directie en de invloed van klanten, terwijl hier in het geheel geen sprake van is bij de fabrikanten. Bij fabrikanten spelen in relatie tot de directie, NGO's en de maatschappij een grotere rol dan bij de retailers. Ook de invloed van het personeel lijkt bij de fabrikanten sterker hieraan gerelateerd.
- Bij de retailers bestaat er tussen alle verschillende

stakeholders die invloed hebben op het duurzaamheidsbeleid een duidelijk en positief verband, terwijl bij de fabrikanten een duidelijk onderscheid gemaakt kan worden tussen een intern krachtveld (zoals directie en personeel) dat invloed heeft en een extern krachtveld (klanten, maatschappij, etcetera) dat invloed heeft.

- Als het gaat om de concrete duurzaamheidsmaatregelen (zoals de opname van duurzame producten in het assortiment en het promoten van duurzame producten) scoren de fabrikanten over de gehele linie lager dan de retailers, waarschijnlijk ook omdat veel van deze acties meer aan de retail te koppelen zijn. Bovendien lijkt voor de fabrikanten tussen de opname van producten met het IKB-logo niet zoveel verband met de andere concrete duurzaamheidsmaatregelen te bestaan, terwijl dit verband voor de retailers wel positief is.

Samenhang tussen de organisatiekenmerken en duurzaamheid

- Identificatie met de organisatie hangt bij de retailers positief samen met de andere organisatiekenmerken, terwijl deze samenhang voor de fabrikanten veel minder sterk is. Ditzelfde geldt voor identificatie met de milieubewuste consument. Voor de fabrikanten zit hier weinig samenhang in met de overige organisatiekenmerken.
- Voor de retailers hangt identificatie met het bedrijf en met de milieubewuste consument wel positief samen met de verankering van duurzaamheid in het bedrijf; voor de fabrikanten bestaat hier geen verband tussen. Bij de fabrikanten lijkt eerder een verband te bestaan tussen de waardering van het communicatieklimaat (informele communicatie) van het bedrijf en de mate van verankering van duurzaamheid in het bedrijf. Ten slotte is concurrentiegerichtheid voor de retailers wel van invloed op de verankering van duurzaamheid in het bedrijf, terwijl voor de fabrikanten concurrentiegerichtheid hierin geen enkele rol lijkt te spelen.

- Opnieuw zien we dat voor de retailers identificatie met het bedrijf en met de milieubewuste consument positief samenhangt met de verschillende duurzaamheidsmaatregelen die het bedrijf treft, terwijl voor de fabrikanten hier geen verband tussen lijkt te bestaan. En opnieuw is concurrentiegerichtheid voor de retailers wel van invloed op de verschillende duurzaamheidsmaatregelen die het bedrijf treft, terwijl voor de fabrikanten concurrentiegerichtheid geen rol speelt.
- Bij de retailers is de familiecultuur dominant, bij de fabrikanten heerst de marktgerichte cultuur. Adhocratiecultuur lijkt voor de retailers het leukste organisatietype om voor te werken (positief effect met identificatie met de organisatie en externe waardering), bureaucratie het minst leuke. Hoewel bij de fabrikanten het patroon hetzelfde lijkt, zijn deze verbanden niet significant.
- Bij de retailers is alleen een negatieve samenhang tussen de familiecultuur en de mate waarin duurzaamheid is opgenomen in de missie en de visie, terwijl bij de fabrikanten, naast een negatief verband tussen familiecultuur en de verankering van duurzaamheid in het bedrijf, ook nog een positief verband wordt gevonden tussen de adhocratiecultuur en duurzaamheid als onderdeel van de merkwaarde van het bedrijf. Bij de fabrikanten vinden we daarnaast ook nog wat positieve verbanden tussen enkele van de verschillende duurzaamheidsmaatregelen die het bedrijf kan treffen, en de adhocratiecultuur en negatieve verbanden met de familiecultuur. Kortom, voor de fabrikanten geldt niet alleen dat de familiecultuur de slechtste papieren heeft als het gaat om duurzaamheid, maar de adhocratiecultuur ook de beste papieren heeft.
- Voor de fabrikanten hangen vooral het stimuleren van de ontwikkeling van innovatieve marketingstrategieën en - in iets mindere mate - het hebben van een duidelijk beeld door de directie samen met verankering van duurzaamheid in het bedrijf. Het stimuleren om veranderingen te zien als kansen hangt niet samen met de verankering van duurzaamheid. Bij de retail bestaat het omgekeerde beeld: daar hangt het stimuleren om veranderingen te zien als kansen juist wel samen met de verankering van duurzaamheid, en de ontwikkeling van innovatieve marketingstrategieën juist niet.
- Duurzaamheidsmaatregelen op de verschillende thema's hangen bij de retail vooral samen met het hebben van een duidelijk beeld van de directie, terwijl deze bij de fabrikanten vooral samenhangen met het rekening houden met de belangen van medewerkers.

Samenvating hoofdstuk 6

Overeenkomsten tussen retail, OOH en VGI

De verankering van en visie op duurzaamheid komen overeen voor zowel retail en OOH als VGI. Ook lijkt voor hen allen de cultuur met familiekenmerken de slechtste papieren te hebben als het gaat om duurzaamheid.

Verschillen tussen retail, OOH en VGI

Wat betreft duurzaamheid zijn retail en OOH meer dan VGI in voor het (zelf) verleiden van de consument, het oppakken van concrete maatregelen en gericht zijn op de concurrentie. Voor de fabrikanten hangt vooral het stimuleren van de ontwikkeling van innovatieve marketingstrategieën samen met verankering van duurzaamheid in het bedrijf.

Literatuurlijst

- Agle, B.R., Mitchell R.K., & Sonnenfeld, J.A. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEOs Values? *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bartels, J., Douwes, R. M., De Jong, M. D. T., & Pruyn, A. T. H. (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17(s1), 49-67.
- Bartels, J., Pruyn, A. T. H., De Jong, M. D. T., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 173-190.
- Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M. (2009). Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), pp. 113-128
- Baumgartner, R.J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(2), 102-113.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., & Jones, T.M. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance? *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Carmeli, A., & Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review* 5(1), 51-68.
- Carmeli, A. (2005). Perceived external prestige, affective commitment, and citizenship behaviors. *Organization Studies*, 26(3), 443-464.
- Chatman, J.A., Polzer, J.T., Barsade, S.G., Neale, M.A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 749-780.
- Dalton, D.R., Daily, C.M., Ellstrand, A.E., Johnson, J.L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269-290.
- DeGroot, T., Kiker, D.S., Cross, T.C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356-366.
- Dennis, H. (1974). *A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations*. Unpublished doctoral thesis, Xerox University Microfilms, Ann Arbor, Michigan.
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- Deshpandé, Rohit, Farley, John and Webster, Frederick (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Donaldson, T. & Preston. Lee E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications? *Academy of Management Review*, 29, 65-91.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.

- Goldhaber G.M. (1993). *Organizational Communication*. Wm. C. Brown Communications, Inc., Dubuque.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Guzley, R. M. (1992). Organizational climate and communication climate: Predictors of commitment to the organization. *Management Communication Quarterly*, 5(4), 379-402.
- Hall, D.T., and B. Schneider (1972). Correlates of Organizational Identification as a function of career pattern an organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- Han, Jin, Kim, Namwoon and Srivastava, Rajendra (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45.
- Henriques, I. & Sadorsky, P. (1999). The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance ? *Academy of Management Journal*, 42(1), 89-99.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-492.
- Homburg, C., Pfesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Iyver, M. V., Bamber, E. M., & Barefield, R. M. (1997). Identification of accounting firm alumni with their former firm: antecedents and outcomes. *Accounting, Organizations and Society* 22(3/4): 315-336.
- Jaworski, Bernard and Kohli, Ajay (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3): 53–70.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kohli, Ajay and Jaworski, Bernard (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Linnenluecke, M.K., Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Maignan, I. & Ferrell, O.C.(2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Martin, J., Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- Narver, J.C., Slater, S.F., MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Narver, John and Slater, Stanley (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(3), 20–35.
- Ogbonna, E., Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Pelham, Alfred and Wilson, David (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27–43.
- Quinn R.E. & Cameron. K.S. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Academic Service, 1e druk 1999.
- Quinn R.E. & Rohrbaugh J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.

- Quinn R.E. & Rohrbaugh J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Rafferty, A.E., Griffin, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Redding, W.C. (1972). *Communication Within the Organization*. New York: Industrial Communication Council; Lafayette. Purdue Research Foundation.
- Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H. R., Maguire, K., Ramirez, R., Richardson, B., Shaw, S. P., & Morgan D. (1999). The impacts of communication and multiple identifications on intent to leave. *Management Communication Quarterly*, 12(3), 400-435.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923-945.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Schein, Edgar H. (1984) Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E.H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schultz, M., Hatch, M.J. (1996). Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, 21(2), 529-557.
- Slater, Stanley and Narver, John (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Trombetta, J.J., and D.P Rogers (1988) Communication climate, job satisfaction and organizational commitment: the effects of information adequacy, communication openness and decision participation. *Management Communication Quarterly*, 1, 494-514.
- Van Dick, R., Wagner, U., & Lemmer, G. (2004). Research note: The winds of change – multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 121-138.
- Welsch, H. P., & LaVan, H. (1981). Inter-relationships between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate. *Human Relations*, 34(12), 1079-1089.
- White, J.C., Varadarajan, P.R., Dacin, P.A. (2003). Market situation interpretation and response: The role of cognitive style, organizational culture, and information use. *Journal of Marketing*, 67(3), 63-79.

Dankwoord

Velen hebben op enig moment meegedacht over de opzet, uitvoering en rapportage van de Voedselbalans. Een woord van dank gaat uit naar allen die hieraan een bijdrage hebben geleverd.

Stuurgroep

Gé Backus (Wageningen UR), Sjoerd Croqué (Ministerie van EL&I), Janny Gooijer (Ministerie van EL&I, voorzitter), Ruud Huirne (Wageningen UR), Alida Oppers (Ministerie van EL&I), Ika van der Pas (Ministerie van EL&I), Krijn Poppe (Ministerie van EL&I),

Begeleidings Commissie

Gé Backus (Wageningen UR, secretaris) Nienke Blok (Ministerie van VWS), Sjoerd Croqué (Ministerie van EL&I, voorzitter), Jan-Willem Grievink (FSIN), Marc Hoenders (Ministerie van EL&I), Margreeth Hofstede (Ministerie van EL&I), Marieke Meeusen (Wageningen UR), Alexia Michel (Ministerie van EL&I), Jacintha Santen (Ministerie van EL&I), Roland Thönissen (Ministerie van EL&I), Cor Wever (Ministerie van EL&I).

Workshop 29 april 2010 met beleidsmedewerkers

Gé Backus (Wageningen UR), Jos Bartels (Wageningen UR), John Butter (Ministerie van EL&I), Sjoerd Croqué (Ministerie van EL&I), Freija van Duijne (Ministerie van EL&I), Hans Gonggrijp (Ministerie van EL&I), Rosanne Metaal (Ministerie van VWS), van VWS), Marieke Meeusen (Wageningen UR), Andries Oldenkamp (VWA), Ika van der Pas (Ministerie van EL&I), Inge Stoelhorst (Ministerie van VWS), Cor Wever (Ministerie van EL&I).

Expertworkshop 21 december 2010

Sijas Akkerman (Stichting Natuur en Milieu), Gé Backus (Wageningen UR), Jos Bartels (Wageningen UR), Sjoerd Croqué (Ministerie van EL&I), Onno Franse (Ahold), Jan-Willem Grievink (FSIN), Kees van Heesbeen (ZLTO), Marc Jansen (CBL), Patrick Janssen (Ministerie van EL&I), Sjaak de Korte (PLUS retail), Maarten de Leng (NUDGE), Frederik Masselink (FSIN), Marieke Meeusen (Wageningen UR), Jan Nekkers (Futureconsult), Philip den Ouden (FNLI), Ika van der Pas (Ministerie van EL&I), Theo Pieper (Koksgilde), Willem Treep (Willem&Drees), Henk Voormolen (Albron), Cor Wever (Ministerie van EL&I), Hemko van Wezel (C1000).

Expertworkshop 17 februari 2011

Gé Backus (voorzitter, Wageningen UR), Evelien Brugman (Koninklijke Horeca Nederland), Onno Franse (Ahold), Sjaak de Korte (Plus Retail), Judit Kossen (Dierenbescherming), Marieke Meeusen (Wageningen UR), Anne vd Oord (Sligro) Herman Peppelenbos (Wageningen UR), Melchert Reudink (PBL), Jonathan van 't Riet (Wageningen UR), Wouter Rosekrans (VoedingsCentrum), Liesbeth Temme (RIVM), Eric van Veluwe (De Valeouwe), Hemko van Wezel (C1000).

Geïnterviewde CEO's en managers binnen de retail, out of home en voedings- en genotmiddelenindustrie

A. Barentsen (Bilderberg), P. Bringmann (La Place), EJ vd Brink (Udea), M. van den Broek (Mars), V. de Clippele (Nestlé), R. van Dam (Bakkersland), C. Dutilh (Unilever), S. de Haan (Hoogvliet), F. Hessing (Hessing Supervers), J. Hugense (Meatless), J. Huurdeman (Servex), H. de Jager (Hajé), J. Kat (Dekamarkt), R. van Klooster (Deen), P. Klosse (Alliance Gastronomique), S. de Korte (Plus Retail), S. Kranendonk (Spar), P. Kruidenier (Kruidenier Services), S. van der Laan (AH), R. Ladage (Bram Ladage), P. van Mourik (C1000), J. Petraeus (Friesland Campina), K. Slippens (Sligro), D. Slootweg (Deli XL), P. Smit (Poiesz), P. Smits (Maison van de Boer), U. Tillmann (Vion Food Group), T. Verheij (Albron), W. Visser & J. ten Heggeler (Quizini), P. Vorst (New York Pizza), P. Vroegop (De Kweker), P. Wortelboer (Avenance).

Reviewers

Onderzoeksopzet consumentendeel: Klaus Grunert (Denemarken) en Peter Verhoef (RUG)
 Vragenlijsten: Hilde Tobi en Hans van Trijp (beiden Wageningen UR)
Rapportage Deel II Consumenten: Gerrit Antonides (Wageningen UR)
Rapportage Deel III Aanbieders: Ruud Frambach (Vrije Universiteit Amsterdam) en Menno de Jong, (Universiteit Twente)
Capita Selecta De rol van standaarden: Krijn Poppe (Ministerie van EL&I)

Dataverzameling

Michiel Korsten en Gerrit Grievink (Focusplaza)
 Paul Ansems (MSI-ACI Europe)

Gé Backus (Projectleider Voedselbalans 2011)



Voor meer informatie

LEI-Wageningen UR
Postbus 29703
NL-2502 LS Den Haag
Telefoon ..31-70-33 58 330
www.lei.wur.nl

