

## Onderzoek naar duurzaamheid in de retail industrie IG&H Consulting

# Duurzaam retailen

Duurzaam retailen slaagt alleen als de klant volledig centraal wordt gezet, betoogt Robert Spieker, director retail & consumer business bij IG&H Consulting.

**M**cDonald's is een retailer die achter de schermen tot in de puntjes duurzaam opereert. "Toch laat de klantperceptie iets compleet anders zien", zegt director Robert Spieker van IG&H Consulting. "De klant kijkt vooral naar de overvolle afvalbakken in de restaurants en de rode verpakkingen die buiten op de parkeerplaats rondslingeren. Dat is een onjuist beeld, want McDonald's beheerst het als geen ander om de afvalstro-



Robert Spieker, director IG&H Consulting: "Door sustainable operaties slim te koppelen aan klantwaarde, verdient je geld."

men van elkaar te scheiden. Omdat de klant dat niet ziet, ervaart hij het merk als niet duurzaam. Daar heeft McDonald's nog een slag te maken."

IG&H Consulting onderzocht talloze grote retailers op hun aanpak en resultaten op het vlak van duurzaamheid. Naast McDonald's waren dat V&D, C&A, Starbucks, BCC, Macintosh Retail Group, Intergamma, O'Neill, Mexx, fabrikant Unilever en verpakkingsleverancier Amcor. Onlangs presenteerde Spieker zijn bevindingen op de Elsevier Retail Summit.

Eén van de belangrijkste conclusies uit het onderzoek is, dat de oplossing er niet in zit de klant meer te laten betalen voor een duurzaam artikel. Spieker: "Het gaat er in de eerste plaats om meer klantwaarde te genereren: betere smaak, mooiere styling, betere kwaliteit, dat rechtvaardigt soms een hoger prijspunt. Als het dan ook nog sustainable is, is dat mooi meegenomen."

### Grote verschillen

De verschillende detailsegmenten pakken duurzaamheid totaal verschillend aan. Bij food bijvoorbeeld zit het vooral in de afvalstromen, de wijze van verpakken van de artikelen en de wijze waarop landbouw plaats vindt en issues als overbevissing en uitputting van landbouw grond. De producten zelf zijn verteerbaar. Bij hardwaren, zoals televisies of computers, is dat heel anders. Daar ligt het veel meer aan de zijde van het product zelf, waarbij de leverancier moet kijken naar een duurzaam productontwerp. In kleding speelt ook het hele proces: gebruik van pesticiden in katoenproductie en uitputting van landbouw grond, gebruik van chemicaliën in de productie. "Wel moet de leverancier de boodschap goed te horen krijgen van de retailer", zegt Robert Spieker. "Hoe groter de retail-



McDonald's duurzame strategie richt zich voorlopig alleen nog op het proces achter de schermen. De klant merkt nauwelijks hoe groen het bedrijf is. Groene vrachtauto's voeren het afval af, de rode auto's zorgen voor de aanvoer van verse producten.

organisatie, hoe makkelijker het is om de leveranciers te bewegen naar een duurzamer proces. C&A opereert in de productie van biokatoen tot op het niveau van leveranciers en aanwending van landbouwgrond in India"

### Niet sustainable

Op deze weg doorgaan kan niet langer, vindt niet alleen Robert Spieker, maar ook tal van deskundigen over de hele wereld. De consumptiemaatschappij draait zichzelf kapot. "Consumenten gaan, zeker nu, hun koopbeslissing heroverwegen. Dat betekent dat een retailer moet zorgen voor een goede argumentatie in het verkoopproces. Het aanpakken van kleding, schoenen, niet-retourneerbare hardwaren en verpakkingen van eten en drinken biedt de grootste kansen. Ga maar eens na hoeveel chemicaliën er in je kleding of verzorgingsproducten zitten. Er komt een nieuwe generatie consumenten aan die sustainable producten eist, een en ander versneld, niet vertraagd door de huidige recessie. Ze moeten duurzaam worden geproduceerd, vervoerd en verkocht."

Spieker trekt de parallel met de introductie van internet. "Toen waren er ook pioniers in retail, zoals Amazon.com en Bol.com, die geloofden in het succes van online. Maar er waren ook veel achterblijvers. De pioniers hebben gewonnen en deze laatste groep moet nu nog steeds een grote inhaalslag maken, denk aan Free Record

Shop of Bijenkorf. Datzelfde geldt voor duurzaamheid. De koplopers van nu zijn de winnaars in het jaar 2015: Albert Heijn, V&D, Starbucks, McDonald's. Maar ook biedt sustainability een aantal nieuwkomers verdere kansen: Bagels & Beans, Marqt. In deze recessie wordt de voor-sprong van de koplopers alleen maar groter."

Ben grote fout die retailers maken is het uitblijven van een koppeling met de klantwaarde. "Bedrijven zijn zó bang dat ze worden uitgemaakt voor greenwashing. Ook zijn ze huiverig voor verwachtingen van de consument die ze niet waar kunnen maken, zodra ze beginnen te communiceren. Sommige bedrijven communiceren daarom maar helemaal niet. Klant perceptie is echter realiteit, dus moet je niet perceptie managen. BCC is een voorbeeld die heel actief met zijn klanten communiceert."

### Afvalmanagement

Steeds belangrijker wordt het in de hand houden van de stroom afval van de geproduceerde of verkochte artikelen. "Dit is heel goed te monitoren. Je weet precies hoeveel CO2 je uitstoot, of hoeveel water wordt verbruikt. Daarom moet je jezelf meetbare targets opleggen en winkelmedewerkers trainen om de stroom afval zo klein mogelijk te houden. Het management moet hierbij een voorbeeldrol vervullen, een retailer die zich "operational excellence" al eigen heeft gemaakt heeft een prima ver-



Albert Heijn heeft de communicatie met de klant goed begrepen via het nieuwe paraplumerk Puur & Eerlijk. "Niks moeilijk uitlegen, gewoon een goede leus. De klant zit niet te wachten op ellenlange verhalen."

trekpunt. McDonald's gebruikt het oude frituurvet om hun vrachtwagens erop te laten rijden. V&D zet de winkel medewerkers aan de slag waar ze hun afval moeten laten door de omvang van de afvalcontainers te reduceren." Afval op winkelniveau is goed zelf in de hand te houden, maar datzelfde geldt een niveau hoger, in het perspectief van de productieketen. "Allereerst moet je je productieketen door en door kennen. Vervolgens kun je een strategische samenwerking aangaan met je leveranciers. Ook hier geldt dat een retailer die vandaag al heel goed is in leveranciers management het beste vertrekpunt heeft.

## 'Er komt een nieuwe generatie consumenten aan die sustainable producten eist'

Doe vooral niet te veel tegelijk en werk samen. Licht je logistieke proces door en uiteindelijk kan het onderaan de streep goedkoper worden om een bepaald type product te produceren en te verkopen. Voorbeelden zijn het FSC-gekeurde hout bij Intergamma en Praxis, de nauwe samenwerking tussen McDonald's en de boeren en het gezamenlijke distributiemodel van Hero, Hak en SCA."

### Innovatie

Het nieuwe private label paraplumerk van Albert Heijn, Puur & Eerlijk is volgens Spieker een perfect voorbeeld van de benodigde innovatie op assortimentsniveau. "Dit

is niet alleen een sustainable range, er is allereerst duidelijk waarde toegevoegd voor de consument. Daarnaast is de communicatie simpel, dat heeft de consument nodig. C&A heeft dat ook goed begrepen door biologisch katoen te introduceren. Dit kan niet elke retailer. Het proces begint echter met het heel goed begrijpen van de eigen interne processen."

Een duurzaamheidsstrategie moet door de hele winkel heen kloppen, vindt Spieker. Praxis bouwde in Roosendaal een compleet milieuvriendelijke winkel. "Elke eigentijdse retailer zal hierop in moeten zetten. Een sustainable assortiment in een unsustainable omgeving aanbieden is niet ideaal, al moet je ergens beginnen." Andere voorbeelden van echt Nederlandse ketens zijn ver te zoeken. "C&A maakt slim gebruik van gerecyclede winkelmaterialen en Starbucks bouwt alle nieuwe winkels volgens strenge, zichzelf opgelegde, milieuvoorwaarden. Een beter voorbeeld vind je in België bij Colruyt" Aandacht voor de retourstromen is ook belangrijk. "Tot voor kort, nog maar drie jaar geleden, vond een retailer het alleen maar lastig als een klant een afgeschreven product in zijn winkel kwam terugbrengen. Nu pas zien retailers dit als manier om een klant aan zich te binden en stimuleren ze het. Het is weer een handig marketingmoment waarop de klant de winkel binnenloopt. Door sustainable operaties slim te koppelen aan klantwaarde, verdien je geld." ●