

VAN MINDER NAAR ANDERS

Duurzame innovaties in de voedingssector

Leontine Gast / Pierre Hupperts / Wendy van der Klein

De presentatie van de tweede publicatie rondom duurzaam denken en acteren in de reeks Vermeulen Visions. Pierre Hupperts is partner van The Terrace, het strategie bureau voor duurzame innovatie en geëngageerde marketing. Deze publicatie beschrijft de noodzaak van een integrale visie op produceren en consumeren.

HOOFDSTUK 1: DE SITUATIE VAN VOEDSEL IN DE WERELD

De laatste jaren staan de kranten vol met berichten over de kredietcrisis. Maar er is meer aan de hand. Er is ook een energie-, klimaat- én een voedselcrisis. De gemeenschappelijke oplossing voor deze vier crisissen is duurzaam innoveren waardoor andere vormen van produceren en consumeren mogelijk worden. Voorwaarde voor die verandering is dat we ook bereid zijn onze mindset en waarden aan te passen.

In dit essay gaan we eerst in op de wereldvoedselproblematiek en starten de route naar duurzame innovaties in de voedingssector; innovaties die bedrijven inzicht en richting kunnen geven om deze nieuwe, duurzame weg in te slaan.



Van de 6.5 miljard mensen die onze wereld bewonen zijn op dit moment bijna één miljard mensen ondervoed, waarvan 50 miljoen kinderen. De paradox bestaat dat in deze wereld op hetzelfde moment 1,1 miljard mensen overgewicht hebben en nog eens 338 miljoen mensen als obese kunnen worden geclassificeerd. Tel hier nog bij op dat in ontwikkelde landen meer dan een derde van het voedsel gewoonweg in de vuilnisbak beland, weggegooid door huishoudens, supermarkten en overal waar de porties simpelweg te groot zijn. Dan rijst toch de vraag: "Hoe is het mogelijk dat we met elkaar toestaan dat aan de ene kant van de wereld mensen honger lijden terwijl aan de andere kant mensen voedsel verspillen, zich overeten en kampen met de gevolgen van overgewicht?" De voedselcrisis heeft te maken met zowel de huidige voedselproductie als met de verdeling van dat voedsel.

De wereldvoedselproductie heeft een enorme impact op het milieu. Van de totale milieubelasting wordt tussen de 20% en 30% veroorzaakt door de productie van ons voedsel. De productie van voedsel is verantwoordelijk voor een vijfde van het totale energieverbruik, een derde van al het transport en driekwart van het zoetwatergebruik in de wereld. Concreet zijn er tien porties energie nodig om één portie voedsel te produceren .

Volgens de Wereldbank is voedsel in drie jaar tijd, tussen 2006 en 2008, meer dan 80% duurder geworden. Door de kredietcrisis zijn de prijzen even gezakt maar de verwachting is dat deze daling slechts van tijdelijke aard is. Helaas zijn vooral arme landen de dupe van hogere voedselprijzen. In verhouding besteden hun inwoners namelijk een steeds groter deel van hun inkomen aan eten.

Als driekwart van het inkomen aan voedsel wordt uitgegeven blijft er weinig over voor de andere eerste levensbehoeften.

Een aantal factoren dragen bij aan de stijging van voedselprijzen. Ten eerste de groei van de wereldbevolking. Elk jaar komen er 78 miljoen nieuwe mensen bij. In 2050 bewonen we de aarde met 9 miljard mensen die dagelijks om voldoende én kwalitatief voedsel vragen.

Ten tweede veranderende eetpatronen. We zijn niet alleen meer gaan eten, van 2360 kcal per persoon per dag in de jaren zestig naar 2800 kcal vandaag de dag, ook zijn diëten wereldwijd steeds meer op elkaar gaan lijken. Landen in ontwikkeling kopiëren veelal het eetpatroon

van Noord-Amerika. Dit betekent meer vetten, meer suikers en meer eiwitten, vooral in de vorm van vlees. De overgang van graan naar vleesconsumptie heeft een grote impact op zowel CO₂ uitstoot als het gebruik van landbouwgronden. De VN-organisatie voor voeding en landbouw, FAO geeft aan dat de veeteelt sector wereldwijd verantwoordelijk is voor 18% van de totale CO₂ uitstoot en 30 % van de totale landoppervlakte in gebruik neemt.

En de vraag naar vlees blijft wereldwijd stijgen. Verwacht wordt dat de vleesproductie meer dan verdubbeld van 229 miljoen ton in 2001 tot 465 miljoen ton in 2050

Ten derde de klimaatverandering die wereldwijd invloed heeft op de temperatuur en neerslagspreiding. Beide factoren bepalen het resultaat van de landbouwvoorst. Het World Food Program geeft

aan dat droogte nu de belangrijkste oorzaak is van voedseltekorten in de wereld. De FAO verwacht dat in 65 landen de graanproductie door de klimaatverandering zal dalen.

Ten vierde de beschikbaarheid van fossiele olie. De landbouwindustrie is in de hele keten afhankelijk van olie zowel tijdens het productieproces als ook voor transport. Door structurele hoge olie prijs zal de voedselprijs continu onder spanning blijven staan. Ook hier geldt dat vooral arme landen de dupe zijn omdat zij afhankelijk zijn van het importeren van brandstof.

US President Barack Obama frames the challenge as follows: "Our entire agricultural system is built on cheap oil. As a consequence, our agriculture sector actually is contributing more greenhouse gases than our transportation sector. And in the mean time, it's creating monocultures that are vulnerable to national security threats, are now vulnerable to sky-high food prices or crashes in food prices, huge swings in commodity prices, and are partly responsible for the explosion in our healthcare costs because they're contributing to type 2 diabetes, stroke and heart disease, and obesity.

Ten slotte de toenemende vraag naar biobrandstoffen die ook in de toekomst zal blijven bestaan omdat het als een alternatief voor fossiele brandstoffen wordt gezien en CO2 besparingen oplevert. Tijdens de opkomst van de eerste generatie biobrandstoffen zoals maisethanol (alternatief voor benzine) en koolzaadolie (alternatief

tief voor diesel), werd al snel duidelijk dat deze concurreren met de voedselproductie, ook wel het “volle tank of volle maag” dilemma genoemd. Nu is de toekomst aan de tweede en derde generatie biobrandstoffen, gemaakt uit landbouwafval of algen die niet concurreren met de voedselproductie en tegelijkertijd meer broeikasgas besparen.

HOOFDSTUK 2 DE ROUTE NAAR EEN DUURZAAM VOEDSELSTEL

The question before us, according to former Unilever Chairman Antony Burgmans, is “how to feed nine billion people sustainably.”

2.1 Duurzaamheid waait niet over

De inzichten uit de inleiding zijn meer dan reden genoeg om ons in te zetten voor het verduurzamen van de voedselindustrie. In de samenleving ontstaat steeds meer maatschappelijke druk om anders te gaan consumeren en produceren. De marktvaart naar duurzame producten en diensten neemt toe. En de Nederlandse overheid stimuleert dat: vanaf 2010 worden alleen nog duurzame producten en diensten ingekocht. Een goed voorbeeld hoe de grootste consument van Nederland inkoopmacht en kracht inzet om verandering af te dwingen. Als je als bedrijf hier niet in mee gaat betekent dat het mislopen van orders. Ook de Euro-

pese regelgeving zit niet stil en houdt zich bezig met het opstellen van profielen voor voedings-en gezondheidsclaims. De EU beoogt met deze regelgeving de consument inzicht te verschaffen over gezonde voeding. Voor fabrikanten is het voor marketingdoeleinden essentieel of hun producten vanaf 2011 binnen de opgestelde voedingsprofielen passen. Als voedingsclaims echter de enige peiler is waarop een bedrijf zich richt, wordt de kwetsbaarheid daarvan straks pijnlijk duidelijk.

We weten dat de komende tijd de problemen en de uitdagingen op het gebied van duurzaamheid alleen maar groter worden. Daarom is het essentieel dat de overheid, bedrijven EN individuen nu vaart zetten om met antwoorden te komen op de voedselproblematiek. Niets doen is geen optie en hopen dat het overwaait ook niet.

De voedingsbranche heeft een aantal koplopers nodig die deze uitdaging aan willen gaan en richting geven aan duurzame oplossingen. Het is tijd dat voedingsbedrijven zichzelf de volgende vragen stellen:

1. In hoeverre houdt mijn huidige bedrijfsmissie en visie rekening met de wereldvoedselproblematiek?
2. Hoe kan ik mijn bedrijfsstrategie aanpassen binnen de context van de wereldvoedselproblematiek?
3. Welke duurzame innovaties kan mijn bedrijf in de markt zetten die bijdragen aan het ontwikkelen van een nieuw duurzaam voedselsysteem?

2.2 Duurzaam voedsel systeem

De belangrijkste uitdaging voor de voedingssector is volgens ons duurzame innovaties in de markt te zetten die bedrijven en consumenten inzicht en richting geven om fundamenteel anders te gaan produceren en consumeren. Een voedingsbedrijf met visie op de toekomst neemt NU verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het ontwikkelen van een nieuw duurzaam voedselsysteem. Een systeem dat voldoet aan de volgende criteria:

- voorziet kwantitatief in de huidige en toekomstige vraag naar voedsel;
- produceert voedsel van hoge kwaliteit (gezond en voedzaam);
- met minimale impact op het milieu (CO2 uitstoot, brandstof verbruik, water gebruik en vervuiling, gebruik giftige stoffen);
- en zorgt voor beschikbaarheid, toegankelijkheid en betaalbaarheid van de producten;
- stimuleert gedragsverandering bij de consument en burger.

Bij duurzame innovaties spelen economische, sociaal-culturele en ecologische aspecten een rol. Duurzaamheid in de voedingssector richt zich aan de Planet kant op het nemen van verantwoordelijkheid voor de keten van begin tot eind en aan de People kant op zowel de veiligheid en de gezondheid van voedsel als ook een eerlijke verdeling van het voedsel. Aan de Profit kant gaat het om een eerlijk inkomen voor de boeren en werknemers in de sector en het behalen van een gezond financieel resultaat. Zonder winst geen toekomst voor het voedingsbedrijf. Er moet immers geïnves-

teerd kunnen worden. Het gaat echter om het creëren van meer waarde(-n) dan alleen financiële waarde (-n). Decennia lang heeft de voedingsindustrie zich gericht op het maximaliseren van de productie en het minimaliseren van de kosten. Nu vindt de verschuiving plaats naar andere waarden zoals het belang van de kwaliteit, de impact op het milieu (van productie en logistiek bijvoorbeeld), een eerlijke verdeling van voedsel en het serieus nemen van de relatie tussen voedsel en gezondheid.

Integrale benadering

Wij geloven dat de oplossingen liggen in een integrale benadering van voedsel en de voedselketen als geheel waarbij de thematiek vanuit verschillende invalshoeken wordt bekeken en aangepakt. Het gaat om een transformatie van het voedingssysteem en niet om het vinden van fragmentarische en van elkaar geïsoleerde oplossingen. Daarvoor is nodig dat we verder kijken dan het veranderen van de productieprocessen die momenteel dominant zijn in de voedingsindustrie. Het gaat om het herzien van de waarden en de 'mindset' van waaruit we opereren.

In het huidige economische systeem functioneren bedrijven als losse individuen en gaat het meestal om het optimaliseren van waarde voor de aandeelhouders. Bij duurzame innovaties is het uitgangspunt niet het individuele bedrijf dat de innovatie op de markt zet (IK of EGO) maar het nut van die innovatie voor het voedselsysteem als geheel (WIJ of ECO). Zo krijgen innovaties hun plek in het domein van WIJ in plaats IK. De gezondheid en welzijn van het individu is immers verbonden met de gezondheid en welzijn van de samenleving en dat is weer verbonden met onze ecosystemen.

2.3 Verantwoordelijkheden van voedingsbedrijven

De twee belangrijkste thema's waar voedingsbedrijven verantwoordelijkheid kunnen nemen zijn het integraal verduurzamen van de keten en het inspireren van de consument en burger tot gezond en eerlijk eten.

2.3.1. Integraal verduurzamen van de keten

Het verduurzamen van de keten begint met het ontwikkelen van het bewustzijn over en de kennis van de context waarbinnen het voedingsbedrijf zich bevindt. De keten van een voedingsbedrijf is vaak een complex geheel van (f)actoren waarbinnen elk element van belang is, zowel 'upstream' als 'downstream' in de keten. Het start bij het primaire productieproces op de boerderij, vervolgens worden de landbouw en veeteelt producten bewerkt tijdens het secundaire productieproces daarna vindt distributie plaats en het eindigt met de consument die het product koopt in een winkel of restaurant. Verduurzamen van de keten kan dichtbij huis beginnen door energieverbruik en verpakken tijdens het productieproces onder de loep te nemen. En de impact van het transport naar en van de fabrieken kan eenvoudig in kaart worden gebracht. Maar een integrale benadering betekent ook verder van huis verantwoordelijkheid nemen, bijvoorbeeld voor het oerwoud dat gekapt wordt voor palmolie en soja plantages.

Op deze manier draagt het voedingsbedrijf zorg voor het geheel van de keten en betreft zowel de boeren als ook de afnemers in het

bedrijfsproces. Ideaal gezien is de keten zo kort en lokaal mogelijk. De meest duurzame route is namelijk ook de meest simpele: verbouw zelf gewassen in de achtertuin en bereid van de opbrengst thuis een (h)eerlijke maaltijd. Maar dit scenario is geen reële optie. Zo verwacht de VN dat in 2030 60% van de mensen in steden wonen.

In het huidige voedingssysteem verdient diegene die het voedsel werkelijk produceert, de boer op zijn land, het minst aan het product dat uiteindelijk op de markt komt. In de keten wordt waarde toegevoegd aan het oorspronkelijke product. Tegelijkertijd neemt de kwaliteit door bewerking vaak af door het toevoegen van vetten, suikers, kleurstoffen en smaakstoffen.

Samengevat draagt een voedingsbedrijf bij aan een nieuw duurzaam voedselsysteem door:

1. integraal verantwoordelijkheid te nemen voor de keten en zorgen dat alle actoren een leefbaar inkomen overhouden aan hun activiteiten;
2. verduurzamen van alle mogelijke elementen binnen de keten;
3. verkorten van de keten (zo min mogelijk schakels);
4. regionaliseren van de keten (zo min mogelijk transport).

Bovenstaande betekent echter niet dat het voedingsbedrijf alleen verantwoordelijk is voor deze vier stappen. Omdat het voedingsbedrijf vaak de meest dominante speler is binnen de keten heeft zij de meeste potentie om een verandering in gang te zetten.

Wanneer een voedingsbedrijf vervolgens van toeleveranciers en afnemers verwacht dat ze duurzaam opereren zullen ook zij een deel van de verantwoordelijkheid op zich moeten nemen. Hierdoor kan een vruchtbare samenwerking plaats gaan vinden tussen alle actoren binnen de keten en eenieder zijn steentje bijdraagt aan een duurzaam eindproduct. Bovendien kan er meer bereikt worden wanneer voedingsbedrijven onderling samenwerken en met elkaar duurzame ketenprojecten initiëren. Twee voorbeelden hiervan in de markt zijn de Rondetafel voor Duurzame Palmolie en het Zuivel met Zorg project 'Caring Dairy'. De Rondetafel voor Duurzame Palmolie is een samenwerkingsverband van bedrijven die zich inzetten voor duurzame productie van palmolie. Caring Dairy begon met 11 melkveehouders die het duurzame inkoopprogramma van Ben & Jerry's ondersteunden. Door een samenwerking tussen Ben & Jerry's en Beemsterkaas zijn inmiddels 500 melkveehouders aangesloten die samen voor meer dan 25.000 koeien zorgen.

2.3.2 Inspireren tot gezond en eerlijk eten

Op dit moment hebben meer mensen in de wereld overgewicht (1,1 miljard) dan ondergewicht (900 miljoen). De gevolgen hiervan zijn groot: in sociaal/cultureel opzicht en financieel. De gezondheidszorgkosten stijgen door een toename in ziekten zoals hart- en vaatziekten en diabetes. Zowel overgewicht als ondergewicht wordt bepaald door het voedingspatroon van mensen. Eetpatronen zijn wereldwijd aan verandering onderhevig door de invloed van toenemende welvaart in ontwikkelingslanden en wereldwijde beschikbaarheid van merkproducten uit de voedingsindustrie

(denk bijvoorbeeld aan Coca-Cola, New York Pizza en McDonald's hamburgers). De gemene deler van de veranderende voedingspatronen is dat het dieet steeds vaker bewerkt voedsel bevat met een hoger gehalte aan vetten, suikers en zout. Het resultaat is een steeds hogere calorie-inname per persoon per dag.

Het lijkt alsof over-en ondergewicht tegenstrijdige fenomenen zijn terwijl het tegelijkertijd twee kanten van dezelfde medaille laat zien. Door voedingspatronen in het westen aan te pakken, is het mogelijk ook de strijd tegen ondergewicht in ontwikkelingslanden aan te gaan.

De consumptie van vlees is hiervan het meest in het oogspringende voorbeeld. Een gemiddeld Westers persoon eet 235 gram vlees en vis per dag terwijl 50 tot 60 gram eiwit per dag voldoende is. Als iedereen minder vlees zou eten en/of meer vleesvervangende producten, zou kostbare akkerbouwgrond vrijkomen voor de productie van meer graan en soja. Ook levert het een enorme energiebesparing op wat weer een positieve invloed heeft op de klimaatverandering.

Juist omdat voedingsbedrijven een dominante rol spelen in de voedselproductie en de marketing van die producten, hebben ze ook de potentie om het eetpatroon en de levensstijl van de consument te beïnvloeden. Inspireren tot gezond en eerlijk eten gaat over het informeren en 'opvoeden' van consumenten. Hen uitnodigen om gezond, gevarieerd en tegelijkertijd eerlijk te eten. Met eerlijk wordt bedoeld rekening houdend met de verdeling van voedsel in de wereld en eerlijk richting de aarde (het milieu). Het gaat

hierbij niet alleen over minder eten (minder calorieën) het gaat vooral over anders eten. De vijf belangrijkste kenmerken van duurzame voeding zijn:

- Natuurlijk
- Lokaal
- Seizoensgebonden
- Eerlijk
- Alternatieven voor vlees en zuivel

Met 'Natuurlijk' bedoelen we voedsel dat zo min mogelijk bewerkt is. Zoals Michael Pollan stelt: "Don't eat anything your great grandmother wouldn't recognize as food". Een mooi voorbeeld is de 'Slow Food-beweging' die tegen geïndustrialiseerd eten is en zich inzet voor behoud van ambachtelijk voedsel.

'Lokaal' eten betekent dat het product zo min mogelijk aantal kilometers 'van grond naar mond' heeft afgelegd. De in opkomst zijnde 'Local food networks', ook wel 'Community-based agriculture' genoemd, zijn een mooi voorbeeld hoe producenten (de boer) en consumenten samen een regionale voedsel economie kunnen opzetten zonder tussenkomst van andere partijen.

'Seizoensgebonden' houdt koken met de seizoenen in; dus aardbeien in april en spruitjes in juni. Door import, koelcellen en het verbouwen in kassen zijn we gewend dat alle producten het hele jaar door te verkrijgen zijn. Het volgen van de seizoenen scheelt niet alleen in energieverbruik, de producten zijn ook verser en goedkoper.

Onder 'Eerlijk' eten vallen alle producten die eerlijk(er) zijn voor de mens en/of aarde. Zoals Fair trade producten waar een rechtvaardige prijs wordt betaald aan de producenten in de landen van herkomst. De plantage boer van Max Havelaar-bananen ontvangt bijvoorbeeld 27 cent in plaats van de normale 13 cent per kilo. Ook bij biologische producten wordt in de landbouw rekening gehouden met milieu, dier en mens. De rijksoverheid in Nederland is inmiddels om. Vanaf 2010 zal minimaal 40% van het eten in de bedrijfsrestaurants van de overheid biologisch zijn.

'Alternatieven voor vlees en zuivel' gaat over de verschuiving van consumptie van dierlijke eiwitten (vlees en zuivel) naar plantaardige eiwitten of duurzaam geproduceerde dierlijke eiwitten (zoals kweekvlees of insecten). Het aanbod aan vleesvervangende producten die in de supermarkt verkrijgbaar stijgt. Naast de kant-en-klare vleesvervangers zoals Valess (een merk van Royal FrieslandCampina), Goodbite en Quorn zijn er ook tal van onbewerkte vleesvervangers zoals sojabrokken, tofu, tempeh, seitan, noten, zaden en peulvruchten.

Het is tijd dat voedingsbedrijven verantwoordelijkheid nemen om consumenten te inspireren tot gezond, gevarieerd en eerlijk eten. Niet alleen door zich bewust te zijn van de invloed van hun communicatie en marketing uitingen, ook door producten op de markt te zetten die aansluiten op de criteria die passen bij een duurzaam wereldvoedselsysteem.

2.4 Huidige duurzame innovaties zijn eenzijdig

Innoveren heeft in de voedselindustrie lang gelijk gestaan aan het verbeteren van de receptuur met nóg smaakvollere ingrediënten en een focus op het verhogen van de efficiëntie en het verlagen van de kosten van het productieproces. Toen gezondheid van voedsel een thema werd is men zich eerst gaan richten op minder slechte ingrediënten: minder suikers, minder (slechte) vetten, minder zout, minder kleur- en smaakstoffen. Zo wil bijvoorbeeld het voedingsconcern Unilever voor eind 2010 de hoeveelheid zout in al zijn producten verlagen. Ook alle 'light' versies van producten vallen hieronder, zowel producten met minder verzadigd vet als die gezoet zijn met alternatieven voor suiker zoals aspartaam. Daarna kwam de trend van 'Functionele Foods', voedingsmiddelen met een extra gezondheidseffect zoals melk met extra kalk, margarines met een cholesterolverlagende werking en bijvoorbeeld het drankje Yakult dat pretendeert goed voor de darmen te zijn. De gezondheidsclaims op functionele voeding zijn steeds vaker onderwerp van discussie en vragen om wetenschappelijk onderzoek. Gemeenschappelijke deler van bovenstaande innovaties is dat ze zich richten op de ingrediënten van een product; losse wetenschappelijke geïdentificeerde voedingsstoffen.

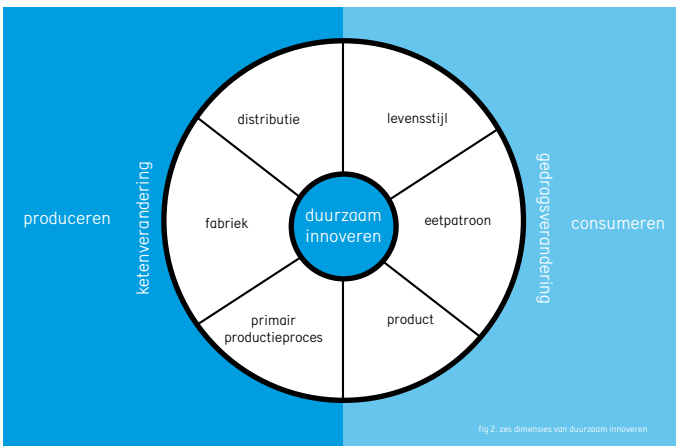
Het kijken hierna wordt ook wel de voedingsideologie 'Nutrionisme' genoemd. Waar aan voorbij gegaan wordt is te kijken naar een product als geheel en of dat product in zijn totaliteit voldoet aan criteria voor gezond, gevarieerd en duurzaam eten.

Deze heersende manier om te kijken naar minder van het een en minder van het ander, leidt niet tot duurzame innovaties. En hoewel in zichzelf best aardig en nuttig, duurzame zoden aan de dijk zet het evenmin. Bovendien is het veel te beperkt om een daadwerkelijke oplossing te bieden voor de wereldvoedselproblematiek. Ook is er sprake van of/of denken. Of er wordt rekening gehouden met de CO2 uitstoot van een product of er wordt gekeken naar de gezondheidsaspecten. Het is de uitdaging om in en/en termen te gaan denken. Duurzame innovaties in de markt te zetten waar zowel rekening wordt gehouden met duurzame aspecten in de keten als de gezondheidsaspecten van het eindproduct voor de consument.

Er zijn wel voorbeelden in de markt waar de keten, gezond en eerlijk eten wel al wordt meegenomen. Het in 1998 opgerichte merk Innocent drinks, 100% natuurlijke smoothies waarbij de ingrediënten duurzaam ingekocht zijn en duurzaam verpakkingsmateriaal gebruikt wordt. Alle CO2 uitstoot wordt door het bedrijf gecompenseerd en 10% van de nettowinst gaat naar goed doelen. Een ander voorbeeld is het bedrijf Verkade dat zomer 2008 volledig overstapte op Fair trade chocolade die voldoet aan de Max Havelaar eisen. De wereldmarkt van Fair trade cacao steeg hierdoor in één klap met 20%. Perla, het koffiehuismerk van Albert Heijn is Utz Certified gecertificeerd. Dit betekent dat het voldoet aan de duurzame productie- en gedragscode. Het Odin fruit en groente abonnement zorgt ervoor dat er elke week een tas verse, biologisch geteelde groenten en/of fruit bij een afhaalpunt in de buurt klaarstaat

HOOFDSTUK 3.

DUURZAAM INNOVATIE MODEL (DIM)



3.1 Het model

Zoals in hoofdstuk 2 beschreven richten huidige innovaties zich veelal op het toevoegen en/of aanpassen van product ingrediënten. Het op die manier isoleren en veranderen van onderdelen in voeding levert geen betekenisvolle bijdrage aan een wereldwijd duurzaam voedsel systeem. In dit hoofdstuk introduceren we het Duurzaam Innovatie Model (DIM), een model dat laat zien langs welke assen, in welke richting en op welke gebieden het mogelijk is om duurzaam te innoveren.

Het verminderen van ongunstige ingrediënten zoals vetten en suikers kan een stap zijn in de goede richting. Het blijft dan echter een zoektocht binnen hetzelfde paradigma. Voor echt duurzame winst is een volgende stap nodig, het anders doen zodat werkelijke innovaties kunnen plaatsvinden binnen een nieuw paradigma.

Een duurzaam voedsel systeem vraagt om een andere manier van zowel produceren als consumeren. Zoals we in hoofdstuk 2 besproken hebben gaat het bij produceren om het integraal verduurzamen van de keten. De richting van duurzaam produceren is aansturen op ketenveranderingen. Consumeren heeft betrekking op het inspireren van consumenten om gezond en eerlijk te eten. De richting van duurzaam consumeren is het stimuleren van gedragsveranderingen. Voedingsbedrijven hebben invloed op beide aspecten.

3.2 Duurzaam produceren

De drie belangrijkste aspecten van de voeding productieketen zijn:

1. Primair productieproces, het agrarische bedrijf
2. Fabriek, de secundaire verwerking van input in de industrie
3. Distributie van de output

Op elke van deze drie onderdelen zijn in de voedingssector duurzame keuzes te maken.

Wanneer een voedingsbedrijf zich gaat bezig houden met duurzaamheid, vaak in de vorm van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, wordt meestal eerst dichtbij huis gekeken en onderwerpen aangepakt zoals aan de 'Planet' kant energie, water, afval,

verpakkingsmateriaal en aan de 'People' kant de arbeidsomstandigheden. Wanneer dan ook de inkoop van ingrediënten/grondstoffen aan bod komt kom je 'downstream' in de keten terecht bij het primair agrarische bedrijf. Dezelfde thema's zijn dan van belang nog aangevuld met typisch agrarische onderwerpen zoals de kwaliteit van de landbouwgrond en gebruik van meststoffen en pesticiden. Zo wordt de verantwoordelijkheid van het voedingsbedrijf langzamerhand breder en wordt een groter deel van de keten integraal benaderd. Hier wordt ook het individuele bedrijf overstegen en gaat het over de samenwerking tussen de verschillende schakels in de keten. Hetzelfde geldt voor het betrekken van distributie en transport in het duurzaamheidsbeleid. Bij het onder de loep nemen van het energieverbruik van het voedingsbedrijf wordt al snel zichtbaar welke rol distributie heeft in de totale CO2 uitstoot. Als het bedrijf dan ook verantwoordelijkheid neemt voor dit aspect wordt opnieuw de ketenaanpak verbreed. Het streven van een voedingsbedrijf zou moeten zijn om vanuit de eigen organisatie steeds breder verantwoordelijk te dragen voor de totale keten.

3.3 Duurzaam consumeren

Bij consumeren van voeding gaat het over de consument die keuzes maakt op drie gebieden:

1. Product – Welke voedingsproducten koop ik?
2. Eetpatroon – Hoe ziet mijn eetpatroon er uit?
3. Levensstijl – Wat past qua voeding bij mij levensstijl?

De voedingsindustrie heeft invloed op de keuzes die de consument

maakt. Niet alleen door de producten die op de markt gezet worden, ook via de marketing en communicatie boodschappen die een voedingsbedrijf uitzendt. Wij zien het als taak van de industrie om consumenten bewust te maken van de impact en consequenties van de keuzes die ze maken.

Het kennisniveau van consumenten op het gebied van eten wordt overschat. Hier ligt een kans voor bedrijven om daarop in te spelen. Met het beschikbaar stellen van informatie en het bieden van inspiratie om mensen te helpen gezonde en eerlijke keuzes te maken. Dit kan op productniveau door uitleg te geven over de impact van het product op de mens en het milieu. Op die manier krijgt de consument de keuze om voor een gezond en eerlijk product te kiezen.

Een voorbeeld hiervan is de Stichting Ik Kies Bewust die gezondere voeding in Nederland stimuleert door middel van een logo die consumenten helpt gezonder keuzes te maken binnen bepaalde categorieën. Dit project beoogt producenten aan te zetten tot productinnovaties waardoor uiteindelijk producten minder verzadigd vet, transvet, toegevoegd suiker en zout bevatten. Sinds het Engelse Tesco in januari 2007 aankondigde alle producten te gaan etiketteren met de 'carbon footprint' is er een discussie gaande over het nut en noodzaak van CO₂-labelling op voedselproducten, het weergeven van de CO₂-uitstoot op de verpakking. Ook 'food miles' zijn hiervoor een indicator.

Een stap verder gaat het niet alleen over afzonderlijke producten maar over de samenstelling van het eetpatroon. Dan gaat het over onderwerpen als variatie, balans, calorie inname per dag, en hoe-

veelheden suikers, vetten en eiwitten bij elkaar opgeteld. Hierdoor wordt het onderwerp niet alleen breder maar ook relevanter.

Bijvoorbeeld hoe past een ijsje toch in een gezond eetpatroon?

En bijvoorbeeld het nut en de noodzaak van (gezonde) vetten in een uitgebalanceerd voedingspatroon. De Schijf van Vijf van het voedingscentrum als leidraad voor gezond eten is hier een goed voorbeeld van. Nog een stap verder worden ook levensstijl factoren zoals beweging, stress, roken meegenomen in de boodschappen gericht aan de consument. Zo was de stappenteller winkelpromotie van het merk Becel een marketing uiting van Unilever om consumenten te informeren en hen het belang van bewegen te laten ervaren.

Het wordt echt interessant wanneer we de twee kanten van produceren en consumeren samenvoegen en op zoek gaan naar innovaties waar het ketenverandering aspect van het produceren wordt gecombineerd met het gedragsverandering aspect van het consumeren. Het integraal benaderen van zowel de keten als het gedrag van consumenten levert een breed perspectief op waarbinnen oplossingen gevonden kunnen worden die werkelijk een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van een duurzaam voedsel systeem. Duurzame innovaties die consumenten stimuleren bewust te kiezen voor producten waar zowel het eigenbelang als het algemene belang geïntegreerd zijn.

Duurzaam innoveren vraagt om producten die consumenten prikkelen om zowel het algemene belang (de keten) en het eigenbelang (de gezondheid) mee te laten wegen in de aankoopbeslissing.

Zodat de consument bewust duurzame keuzes maakt. Drie voorbeelden hiervan zijn:

1. Vegetarische levensstijl

Een levensstijl waarbij zo min mogelijk dierlijke eiwit wordt gegeten heeft een enorme positieve impact op de gezondheid (eigenbelang) en het milieu (algemeen belang). Wanneer consumenten zich bewust zijn hoe het eten van vlees en zuivel het milieu beïnvloedt kunnen ze bewust kiezen voor alternatieven.

2. Lokale, seizoensgebonden groenten en fruit eten

In de supermarkten is nauwelijks te zien welk seizoen het is en welke groenten en fruit van het seizoen zijn. Als consumenten rekening houden met de indirecte energie van een product kan bewust gekozen worden voor lokale varianten, groenten en fruit die passen bij de tijd van het jaar en die niet in de kas gekweekt zijn. De gedragsverandering van consumenten is dat ze bewust zijn van de seizoenen, geïnformeerd worden over welke producten bij welke seizoenen passen en kennis krijgen over waar producten vandaan komen en de energie die ervoor nodig is geweest om het product in de schappen te zetten.

3. Op maat kopen en koken

Van te grote porties eten worden we niet alleen dik, wat overblijft wordt ook weggegooid. Deze enorme verspilling van voedsel is niet nodig. Wanneer consumenten de mogelijkheid krijgen makkelijker op maat te kopen en geholpen worden bij het koken van passende porties, verspillen we niet alleen minder het kan ook helpen bij het omgaan met overgewicht.

De zes dimensies van duurzaam innoveren vormen samen een integrale aanpak om zowel een ketenverandering als een gedragsverandering in gang te zetten. De meeste voorbeelden in de markt zijn gericht op product innovaties die in de fabriek worden uitgevoerd. Om een ketenverandering in gang te zetten wordt vanuit de fabriek in twee richtingen geïnnoveerd. Enerzijds het 'downstream' integreren van het primaire proces en anderzijds het 'upstream' integreren van de distributie. Zodat uiteindelijk de gehele keten vanuit een duurzaam perspectief benaderd wordt. Een gedragsverandering kan alleen in gang worden gezet als er geraakt wordt aan waarden die belangrijk zijn voor de consument. Een innovatie op productniveau kan goed ontvangen worden door consumenten en de verkoop kan erdoor stijgen. Dit brengt echter geen verandering in consumentengedrag teweeg. Daarvoor is een bredere benadering nodig door het eetpatroon en de levensstijl van consumenten in de innovatie te betrekken en uiteindelijk innovaties te ontwikkelen die een duurzame levensstijl stimuleren.

HOOFDSTUK 4.

MARKETING VAN DUURZAME FOOD INNOVATIES

De twee uitdagingen voor voedingsbedrijven - het integraal verduurzamen van de keten en de consument inspireren tot gezond en eerlijk eten – hebben consequenties voor de manier en inhoud van de marketing. De relatie met de consument gaat fundamenteel anders worden.

Een integrale benadering van het thema voedsel vraagt dat de marketeer zichzelf opnieuw uitvindt om richting consumenten relevant te blijven. Er wordt meer verwacht dan het verkopen van producten die alleen op ingrediëntniveau zijn verbeterd zoals 10 % minder vet, 20% minder zout of suiker of de toevoeging van een cholesterol verlagend ingrediënt. De tijd van het in één richting zenden van gefragmenteerde boodschappen naar de consument is voorbij. Er wordt niet alleen een product verkocht - de klassieke vorm van marketing - maar een manier van produceren, eten en leven. Daarbij gaat het dan om sleutelwoorden als echt, eerlijk, puur, authentiek, transparantie, lokaal en ambachtelijk. In een integrale visie is de consument niet langer de passieve koper van het product maar een "prosumert", actief betrokken bij de ontwikkeling van producten. Prosumers begrijpen hoe marketing werkt en stellen hoge eisen aan de manier waarop ze benaderd worden. Ze zijn de trendsetters voor merken en grijpen hun kans om meningen en ervaringen in sneltreinvaart (online) te verspreiden. Daarom is het belangrijk deze groep al in een vroeg stadium van duurzame innovatie te betrekken zodat concepten door co-creatie tot stand komen.

De groep consumenten die nu al bewust kiest voor een duurzame levensstijl en voor producten die op een duurzame manier worden geproduceerd is nog relatief klein. Toch zien we dat deze groep ook wel 'Cultural Creatives' genoemd, wereldwijd gestaag groeit naar 20% van de bevolking in de ontwikkelde landen. Bij het bereiken van een 'tipping point' zal de veranderkracht van deze groep in de samenleving niet te stoppen zijn. Zij zijn degene die de LOHAS economie in beweging zetten. (Lifestyle on Health and Sustainability). Echter, de mainstream van consumenten kopen nog altijd alleen op prijs, kwaliteit en onmiddellijke behoeftebevrediging. Hoe benader je deze meerderheid dan met thema's als duurzaamheid, gezondheid en voedselproblematiek? In "conscious" marketing blijven de wensen en eisen van de consument belangrijk, echter binnen een grotere context dan het individu an sich. Er vindt een verschuiving plaats van een egocentrisch perspectief naar een wereldcentrisch perspectief, waarbij er naast individueel belang ruimte komt voor algemeen belang. Ook de dimensie tijd verandert: het korte termijn denken wordt vervangen door de blik op de toekomst te richten. De marketing boodschap schetst de context van de samenleving als geheel waarbinnen het product een rol speelt. "Conscious" marketing vertelt een verhaal die de visie van het bedrijf op de wereld weerspiegelt. De consument wordt niet verleid tot een aankoop met standaard verkoopargumenten over de prijs of de kwaliteit maar gecharmeerd door de authenticiteit en het verhaal achter het bedrijf en het product.

Bij "conscious" marketing gaat het om:

- Geloofwaardigheid

Maakt het merk, bedrijf of product haar beloften waar? Naast wat een bedrijf doet, gaat het om wie het bedrijf is. Klopt het verhaal? En op welke manier vertellen ze dat? Het gaat niet om grote beloften, maar juist om een authentiek en bescheiden verhaal. Schreeuwen is ouderwets, een eerlijk verhaal vertellen over de identiteit en waarden van het merk is de voorwaarde voor duurzaam succes in de toekomst. Het devies is: eerst zijn, daarna doen, dan pas communiceren.

- Relevantie

Laat de marketing boodschap zien dat er echt naar het beoogde publiek geluisterd is? Wordt er rekening gehouden met de wensen en belangen van de doelgroep? Is er gezocht naar een verbinding die verder gaat dan het in één richting zenden van een boodschap? Wordt de consument erdoor geraakt?

- Toegevoegde waarde

De kern van een duurzame innovatie is de toegevoegde waarde ervan voor zowel de consument als de samenleving. Consumenten doen namelijk geen concessies op smaak, functionaliteit en kwaliteit ten faveure van duurzaamheid. Ofwel zorg ervoor dat de basispropositie van een duurzame innovatie ijzersterk is. Zo krijgen de gangbare

vooroordelen over 'groen' de minste kans. En worden er producten en diensten op de markt gezet die er toe doen

- Transparantie

Wat is het verhaal achter het idee? 'Storytelling' geeft niet alleen informatie over het product zelf maar ook de achtergrond waarom de fabrikant of boer met dit idee naar de markt komt. Wat betekent het voor de aanbieder om dit te doen? Op die manier kan de consument zich verbinden met de producent en het belang van de aankoop 'voelen'.

- Inspiratie

Wat roept het product op? Welke ervaringen heeft de gebruiker? Overstijgt het product de verwachtingen? Een product = een product, is oud denken. Een product of dienst is onderdeel van een geheel, het moet meer hebben en doen dan slechts lekker of goed voor je zijn. Het moet ergens bij passen, zoals bij je levensstijl of opvattingen. Of bijdragen aan iets wat je belangrijk vindt, de waarden die je nastreeft. Ook kan een product helpen bij iets wat je probeert te realiseren.

- Interactie

De consument is aan de macht. De markten van nu zijn de dialogen die 24/7 gevoerd worden; de online connected wereld van twitter, blogs, social media en networks. Denk niet dat je het zonder de consument af kunt maar werk samen. Ga de dialoog aan, luister, speel in op wat je ziet en hoort en co-creëer een betere wereld.

HANDVATEN VOOR DE DUURZAME INNOVATOR:

Inzicht in de doelgroep

Bij duurzame innovaties is een heldere positionering cruciaal. Wie is de doelgroep? Wat maakt dit product of dienst beter of anders in de ogen van de consument? Het kost tijd en aandacht om inzicht te krijgen in welke drijfveren een rol spelen en wat de consument werkelijk raakt.

Denken in voordelen voor de klant

Beginnende duurzame innovators denken vaak in termen van “groen en goed doen” als de belangrijkste voordelen. Daar begint het echter pas. De doorvertaling van deze basiswaarden in werkelijke voordelen voor de klant maakt of breekt het succes van het product in de markt.

Inspireren tot gedragsverandering

De duurzame innovator staat voor een interessante uitdaging: hoe verleid ik de consument tot duurzaam gedrag? Dit vraagt een andere mindset van de marketeer en een flinke dosis creativiteit. Waar in de klassieke marketing het product aansluit op bestaand gedrag, richt Conscious Marketing zich proactief op het creëren van de vraag en het beïnvloeden van het consumentengedrag. Inspireren tot gedragsverandering vraagt dat er iets geraakt wordt waardoor de consument bereid is bestaande waarden los te laten en iets nieuws te proberen. Daarvoor heeft de consument het vertrouwen nodig dat duurzaam gedrag loont. Voorwaarden zijn dat het verhaal en de intentie authentiek zijn en aansluiten op (latente) waarden die voor de consument belangrijk zijn.

Als de stap gezet is om nieuw duurzaam gedrag uit te proberen is het van belang dat dit beloond wordt. Niet in termen van tijd en geld maar een beloning die de kwaliteit van de beleving en het gevoel wat achterblijft versterkt. De maatstaf hierbij is of het gevoel positief genoeg is om het gedrag opnieuw te vertonen.

Kiezen voor duurzaam makkelijk maken

De snelste route om de consument te verleiden tot duurzamer gedrag, is het kiezen voor 'groene' producten zo makkelijk mogelijk te maken. Waar voorheen duurzaam gelijk stond aan geitenwollensokken, extra inspanningen en mijlenver omrijden, is het nu tijd voor duurzaam als de beste optie, moeiteloos en overal verkrijgbaar. Van niche naar mainstream met de nadruk op dat wat werkt voor de consument.

Nieuwe succesvolle concepten

Versillende bedrijven spelen succesvol in op deze nieuwe uitdagingen. Zij nemen hun verantwoordelijkheid in de keten en/of het stimuleren een andere voeding - en levensstijl bij de consument. Een paar voorbeelden volgen hieronder.

Marqt, een vernieuwend winkelconcept

Marqt is een marktplaats waar producent en consument met elkaar worden verbonden. Marqt biedt boeren direct een plek in de stad, zonder tussenkomst van een groothandel. Dat scheelt marge, die Marqt doorgeeft aan de klanten, aan de boeren en gebruikt voor de eigen uitbreidingsplannen. De consument koopt direct van de producent de dage-

lijkse boodschappen. In de woorden van Marqt: "Alle dingen die je nodig hebt om lekker, gezond en duurzaam te eten, maar vooral te genieten. Bij ons vind je altijd lokale, verse producten van duidelijke herkomst. Dus niet massaal en anoniem, maar juist heel lokaal en persoonlijk. Zoals eten verdient."

Inmiddels zoekt Marqt naar een nog diepere relatie met de consument. In de P+ van maart 2009 zegt de directeur van Marqt Quirijn Bolle dat hij erover denkt om de klanten van zijn supermarkketen Marqt aan te bieden aandeelhouder te worden, of te vragen geld te lenen. Bolle zegt: "Financiering door je klanten is heel sterk. Je hebt veel meer betrokkenheid. Dan werk je met je fans samen aan succes. Je kunt aan aandeeltjes denken, of aan een bepaald rendement, een soort leningstructuur. Met korting op de producten."

Dit voorbeeld laat zien welke andere rollen consumenten kunnen gaan vervullen in de voedselketen. En welke potentie dit biedt. Immers van duurzame bedrijven en producten is bekend dat zij een hogere loyaliteit van de klant hebben. In het geval van Marqt wordt zelfs gesproken over fans. Elke marketeer zal begrijpen welk voordeel het heeft voor het bedrijf als klanten daadwerkelijk fan van het bedrijf worden!

Gulpener Bierbrouwerij, vernieuwend ketenbeheer

Ook een bedrijf als de Gulpener Bierbrouwerij, in haar sector de koploper op het gebied van duurzaamheid en MVO,

zoekt naar een andere invulling van de relaties in de keten en met de consument. De Gulpener positioneert zichzelf als producent van het enige echte Limburgse bier omdat al haar ingrediënten afkomstig zijn uit het Zuidlimburgse heuvelland. In samenwerking met de boerencoöperatie Triligran worden alle grondstoffen, die voldoen aan Milieukeur, verbouwd in Zuid-Limburg. Voor dat streven werd een aantal jaren geleden zelfs door de Gulpener de hop geherintroduceerd in Nederland.

Ook verlegt de Gulpener steeds de grenzen van haar marketing en zoekt ze die bredere en diepere relatie met haar klanten. De meest recente activiteit is de oprichting van Puurzaam, het Gulpener magazine voor bewuste genieters. Het blad is een van de onderdelen van een vereniging van Bewuste Genieters. De directeur van de Gulpener, John Halmans, noemt de leden van de vereniging Puurzaam "zielsgenoot en 'aandeelhouder' van ons brouwproces". De leden worden mede-eigenaar van een hopplantje dat groeit in de eigen hoptuin van de Gulpener Bierbrouwerij en worden ook uitgenodigd voor de jaarlijkse hopoogst in september waar op feestelijke wijze de hop wordt geoogst.

La Place restaurant

La Place is inmiddels nummer 2 op de lijst van Nederlandse restaurantketens met ruim 200 locaties. La Place is een restaurant als een markt, waar de verse producten uitgestald liggen, die ter plekke en in het zicht van de gast bereid worden.

De succesvolle formule La Place staat voor “ lekker eten, vers eten, gezond eten”. Gekozen wordt voor eerlijke– bij voorkeur biologische – grondstoffen en een persoonlijke band met de producenten. Op hun website schrijft La Place over haar ambitie: “De producten zijn voor dag en dauw aangevoerd. Vers van de veiling. Vers van de visafslag. Rechtstreeks van de boer.”

Bij de boer kopen

In opkomst zijn ook initiatieven van het rechtstreeks kopen bij de boer (boerenwebwinkels) en boerderijen die een winkel beginnen zoals de Lindenhoff in Baambrugge, vlakbij Abcoude. Boerenwebwinkels zoals de Hofwebwinkel, maken reclame met slogans als “Van boer naar Land” of “Van het land naar de klant” en benadrukken zo de directe relatie tussen consument en boer/ producent. Lindenhoff, een boerderij met rustieke Gasconne runderen, Gasconne varkens en Kamper lammeren, levert dagelijks (dagverse) producten aan een groot aantal gerenommeerde restaurants en in het weekend aan particulieren. Authentieke smaak producten afkomstig van eigen boerderij en uit een netwerk van kleinschalige ambachtelijke producenten. Lindenhoff nodigt regelmatig producenten uit om direct met de klanten in contact te komen en van hun producten te laten proeven.

Alpro Soja

Alpro is de Europese pionier in de ontwikkeling van voedingsproducten en drinks op basis van soja. Alpro wil op een gezonde, duurzame manier producten maken en verkopen. Alpro streeft naar lekkere, gezonde producten die het recht van de consument op gezonde voeding respecteren en waarbij er tegelijk aandacht is voor een duurzame aanpak bij de ontwikkeling en verkoop van die voedingsproducten. "Vandaag is niet alleen belangrijk wát we verkopen, maar ook hoe we het produceren" zo stelt Alpro op haar website.

Alpro kiest voor langdurige verbintenissen met sojatelers over de hele wereld. Dat bezorgt hen een zekere mate van stabiliteit en beschermt hen ook tegen de soms rampzalige gevolgen van één mislukte oogst. Alpro zorgt ervoor dat de boeren behoorlijk gehuisvest zijn, geen kinderarbeid toestaan en milieunormen respecteren. Alpro kiest om met een volledig plantaardig product te werken omdat de productie van plantaardige eiwitten "10 keer minder landbouwgrond vergt dan voor vlees, 11 keer minder fossiele brandstof en maar liefst 100 keer minder water". Daarnaast wil Alpro een CO2-neutraal bedrijf worden dat geen gebruik maakt van genetisch gemodificeerde organismen, geen soja haalt uit ontboste regenwoudgebieden en kiest ze voor zoveel mogelijk milieuvriendelijke verpakking.

Samengevat

De transformatie naar een duurzame voedingsindustrie in een aantal kernwoorden samengevat:

Gefragmenteerd	Integraal
Korte termijn	Lange termijn
Mondiaal	Regionaal/ lokaal
Productieproces	Keten als geheel
Minder	Anders
Ik perspectief	Wij perspectief
Ego	Eco
Analytisch/Wetenschappelijk	Holistisch
Ingrediënten	Levensstijl

De transformatie naar een duurzame voedingsindustrie stelt duurzaam innoveren centraal. Daardoor worden andere vormen van produceren en consumeren mogelijk gemaakt. Voorwaarden zijn dat we deze transformatie integraal benaderen en bereid zijn onze mindset en waarden aan te passen. Alleen dan kunnen innovaties op de markt worden gezet die werkelijk bijdragen aan verschuivingen richting een duurzaam voedsel systeem.

Van marketeers wordt verwacht dat zij door Conscious Marketing principes toe te passen bijdragen aan het bewustwordingsproces bij de consument, het creëren van vraag naar duurzame producten en het in gang zetten en belonen van de nodige gedragsveranderingen.

Elke voedingsinnovatie is de volgende vraag waard: 'draagt het op de markt zetten van dit product of deze dienst bij aan een meer duurzaam voedselsysteem?

*Heeft u dit gelezen en heeft u vragen of opmerkingen.
Wij komen graag met u in contact.*

Leontine Gast

leontine@theterrace.nl

Pierre Hupperts

pierre@theterrace.nl

Wendy van der Klein

wendy@theterrace.nl

VERMEULEN/ BRAND DESIGN

Vermeulen is een complete aanbieder van corporate, product en retail branding. We verenigen strategisch advies met creatieve oplossingen. Vermeulen Visions is een reeks publicaties die aansluit bij onze wereld van design, communicatie en marketing. De onderwerpen zijn zeer divers maar altijd relevant. De boekwerkjes verschijnen soms regelmatig, soms onregelmatig. Wilt u zeker weten dat u geen exemplaar mist kijk dan op onze website voor meer informatie: www.vermeulen.eu

theterrace

The Terrace adviseert bedrijven over duurzaamheid op het gebied van visie, strategie, marketing, communicatie en verandermanagement. Wij helpen bij het activeren van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) door duurzame product innovaties in de markt te zetten en het verankeren van MVO beleid in de interne organisatie.

Het is onze ambitie om de wereld een beetje mooier te maken. Omdat we vinden dat het nodig is, voor de samenleving, de aarde en voor onszelf. Deze tijd roept om bezieling en verdieping, het mag ergens over gaan.

