



*Bruikbare lessen van de frontlinie tussen theorie en praktijk.*



Bob de Wit is directeur van Strategy Works / Strategy Academy te Rotterdam en hoogleraar strategisch leiderschap aan de Open Universiteit en de Maastricht School of Management



Martijn Rademakers is directeur van Strategy Works / Strategy Academy

# Waarom Albert Heijn de vis graag duur betaalt

Alliantie tussen Albert Heijn en het Wereld Natuur Fonds is een succesvol model van de aanpak van maatschappelijke problemen.

DOOR BOB DE WIT EN MARTIJN RADEMAKERS

**D**e grootste vishandel van Nederland, Albert Heijn, schrijft al jarenlang *double digit* groeicijfers. AH heeft dus veel belang bij een groeiend aanbod van verse vis. Helaas is dat aanbod verre van zeker. Overbevissing en schadelijke vangst- en kweekpraktijken bedreigen de visstanden in de wereldzeeën, en daarmee ook de schappen in de supermarkt. De oplossing voor dit probleem is even simpel als moeilijk: duurzame visvangst.

Albert Heijn kan dit probleem niet alleen oplossen. Het heeft partners nodig, voor wie duurzame visvangst ook een belangrijke doelstelling is. In dit geval komt die partner uit een veel zeer verrassende hoek: het Wereld Natuur Fonds.

Het strategische pact tussen Albert Heijn – een onderneming met een winstdoelstelling – en het Wereld Natuur Fonds – een non-gouvernementele organisatie of NGO met een ideële doelstelling – laat zien dat zo'n samenwerking niet alleen verrassend is, maar ook logisch. De twee organisaties mogen dan principieel verschillende uitgangspunten en doelen hebben, op onderdelen lopen de belangen gelijk. Consumenten eisen

dat bedrijven hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Daarmee moeten bedrijven als Albert Heijn schipperen tussen winstgevendheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Voor het realiseren van die tweede doelstelling is een samenwerking met een praktisch ingestelde NGO heel logisch, zoals het visvoorbeeld laat zien.

Er zijn meer redenen waarom de samenwerking tussen Albert Heijn en het Wereld Natuur Fonds logisch is. Door een serieuze bijdrage te leveren aan het verduurzamen van de visstand is Albert Heijn veel minder kwetsbaar voor activistische NGOs, zoals Greenpeace. Dat is een les die bijvoorbeeld Shell te laat heeft geleerd. Bovendien bouwt het een voorsprong op ten opzichte van de concurrentie. Met NGOs kunnen namelijk bilaterale afspraken worden gemaakt, afspraken die alleen voor Albert Heijn gelden. Met de overheid kan dat niet. Die kan alleen maatregelen invoeren die voor iedereen gelden, ook voor de concurrentie.

## KLEURCODES VOOR VIS

Met een NGO kan bovendien relatief snel worden gewerkt: tussen de eerste gesprekken en de eerste afspraken met het WNF liggen acht maanden. Bij afspraken met de overheid wordt gerekend in jaren, niet in maanden.

Maar naast snelheid en de mogelijkheid tot bilaterale afspraken is er nog een praktische noodzaak om met NGOs samen te werken. De grote maatschappelijke vraagstukken van deze tijd vragen om internationale oplossingen, terwijl er geen supranationale autoriteiten zijn om die vraagstukken op te lossen. Of het nu gaat om de visvangst of om duurzaam geproduceerd hout, er zijn verschillende landen betrokken bij productie,

**Albert Heijns bijdrage aan duurzame visvangst maakt het bedrijf minder kwetsbaar voor activisten.** Foto: Corbis

## RESUMÉ

- **Bedreiging van de visstand bedreigt ook de schappen van Albert Heijn**
- **AH zet bedreiging om in concurrentievoordeel, door te investeren in duurzame visserij**
- **Samenwerking met WNF is succesformule voor 'verduurzaming' en realiseren van idealen**
- **In nieuw 'businessecosysteem' is rol van de overheid uitgespeeld**



## CASE STUDY

handel en verkoop, en die landen hebben allemaal hun eigen wet- en regelgeving, normen en waarden. Dat is voor ondernemingen geen comfortabele situatie, omdat consumenten, burgers en activistische NGOs als Greenpeace geen boodschap hebben aan hun eventuele verklaringen voor de traagheid van veranderingen.

Samenwerking tussen twee gelijksoortige organisaties is al moeilijk, die tussen organisaties met verschillende uitgangspunten en doelen vergt nog veel meer van beide partijen. Dat begint al bij het gezamenlijk definiëren van 'duurzaam gevangen vis'. Het Wereld Natuur Fonds had eerder een handige en overzichtelijke 'viswijzer' ontwikkeld, waarin de duurzaamheid door middel van een kleurcode snel kan worden afgelezen. De vis met een rode code, zoals tong, zwaardvis en paling kunnen beter niet worden gekocht, en de vis met een groene code, zoals koolvis, juist weer wel.

Albert Heijn heeft de code grotendeels overgenomen. Het bedrijf heeft afgesproken dat donkerrood uit het assortiment wordt gehaald, dat er geen nieuwe introducties worden gedaan van vis met kleurcodes rood, en dat geprobeerd zal worden om een oranje code om te zetten in groen. Eén voorbeeld is het verplicht stellen van een ander soort haak om tonijn mee te vangen. Dat voorkomt de onbedoelde bijvangst van zeeschildpadden. Een ander voorbeeld: een alternatief realiseren voor de vangst van tropische garnalen. Nu worden er onder mensonterende omstandigheden mangrovebossen voor gekapt – de kraamkamers van veel vissoorten.

### CONCESSIES

Albert Heijn heeft ook uitzonderingen bedongen op de algemene indeling. Het voerde bijvoorbeeld aan dat hun tong al duurzaam in het Engelse Hastings wordt gevangen, en dat eigenlijk per vissoort en per retailer moet worden bekeken of de vis duurzaam gevangen is. Maatwerk dus, en daarmee een potentiële bron van onderscheidend vermogen. Voor paling is zelfs de afspraak gemaakt dat de mogelijkheden voor verduurzamen worden verkend, terwijl de verkoop gewoon door kan blijven gaan.

Naast het definiëren van 'duurzaam', moest er ook een waterdicht onderzoeks- en controlesysteem voor duurzaamheid tot in het schap komen. Daarbij hebben beide partijen concessies moeten doen. Het WNF heeft geaccepteerd dat de tong van Albert Heijn duurzaam is gevangen en Albert Heijn heeft het onderzoeks- en controlesysteem van het WNF overgenomen.

Het startpunt van beide partijen in de samenwerking was dat men resultaten wilde bereiken en de onverhoopte gevolgen wilde aanvaarden. Albert Heijn wist dat het wer-



Vis met de kleurcode rood kan beter niet meer worden verkocht. Foto: Reuter

## ECOSYSTEEM BIJ INTERNATIONALE VRAAGSTUKKEN STAAT DE OVERHEID MACHTELOOS AAN DE ZIJLIJN

ken aan duurzaam gevangen vis langdurige inzet en betrokkenheid vereist, én dat het kosten met zich meebrengt. Een onderneming neemt zo'n besluit alleen als de kans op succes groot is. Die verwachting was er zeker bij het WNF.

### DOMINO-EFFECT

Er zijn diepgaande ingrepen gedaan in de gehele internationale aanvoerketen van vis. Een initiatief dat in Nederland begint bij Albert Heijn en het Wereld Natuur Fonds werkt zo de gehele internationale visketen door. En dat gaat soms ver. Leveranciers van vis worden verplicht te documenteren waar en hoe de vis is gevangen, er worden eisen gesteld aan de vangstmethode – sleepnetten worden verboden omdat in de bijvangst bijvoorbeeld dolfijnen en schildpadden worden gedood – en er worden garnalenkwekerijen opgezet in India. Deze activiteiten worden weer opgezet met lokale NGOs.

Ook andere grote retailers, zoals het Britse Tesco, zijn actief in het verduurzamen van de internationale visketen. Het leidt tot een domino-effect waarin alle partijen in de keten volgens de nieuwe duurzame standaarden moeten werken. Dat geldt niet alleen voor het realiseren van duurzame visserij, ook voor andere internationale maatschappelijke vraagstukken.

Het is een intrigerende gedachte: voor het oplossen van internationale vraagstukken – en dat zijn ongeveer alle echte issues in

de moderne tijd – zijn we aangewezen op samenwerking tussen commerciële bedrijven en NGOs. Overheden spelen een rol bij eventuele wet- en regelgeving, maar staan verder machteloos en besluiteloos aan de zijlijn. Noem het overheidsfalen – naar analogie van de economische term marktfalen.

Zo ontstaat – zoals Jeffrey Moore het noemt – een businessecosysteem van verschillende organisaties die elkaar nodig hebben. In de duurzame visserij zijn dat:

- Activistische NGOs als Greenpeace, die de druk op ondernemingen opvoeren om maatschappelijke doelen te realiseren;
- Pragmatische NGOs als het WNF die gebruikmaken van die druk om afspraken te maken met ondernemingen;
- De ondernemingen die winstdoelstellingen moeten combineren met maatschappelijke doelstellingen;
- Activistische aandeelhouders die ondernemingen opjagen in het realiseren van winstdoelstellingen.

Dit ecosysteem vervangt het klassieke model van overheden die publieke en maatschappelijke belangen behartigen en ondernemingen die winst nastreven. Burgers laten hun stem niet horen door op politieke partijen te stemmen, maar door lid of begunstiger te worden van ideële NGOs, en door als consument bepaalde ondernemingen te belonen of te straffen. Het collectieve geweten is weer terug bij de burgers. Voor de democratisch gekozen volksvertegenwoordigers resten nationale issues als onderwijs en gezondheidszorg.

## VAARDIGHEDEN

Zonder een pragmatische houding van het Wereld Natuur Fonds zou het gezamenlijke project met het winstgedreven Albert Heijn zijn gestrand in tegenstellingen, variërend van cultuurverschillen tot frontale ideologische botsingen. Pragmatiek is voor ondernemingen gewoon, maar voor een ideële NGO een grote stap. Het aanvaarden dat Albert Heijn strategische redenen heeft om zich in te zetten voor duurzame visvangst en geen ideële, was voor het WNF zowel lastig als noodzakelijk. Voor veel activistische NGOs zijn idealen ervoor om nagestreefd te worden, soms met hardhandige acties, niet om in verwaterde vorm te realiseren.

Omgekeerd zou het project minder succesvol zijn geweest zonder de steun van algemeen directeur van Albert Heijn, Dick Boer, die zelf een groot voorstander is van duurzaamheid. Een project starten met een NGO kan prima op pragmatische gronden, maar een langdurige betrokkenheid vereist innerlijke drang om bij te dragen aan een betere wereld. Voor veel commerciële bedrijven en activistische aandeelhouders zijn NGOs lastige stakeholders die de winstgevendheid in gevaar brengen. Daar ga je

### Strategie Het model van Albert Heijn en het WNF zou ook van toepassing kunnen zijn op:



**1** Farmaceutische bedrijven en The World Aids Day Foto: Reuters



**2** Wapenfabrikanten en hulpverleningsorganisaties als War Child Foto: ANP



**3** Bouwbedrijven en de stedelijke daklozenopvang Foto: Hollandse Hoogte

alleen om tactische redenen mee om, niet uit vrije wil.

Naast de wil om een gezamenlijk succes te bereiken, zijn er ook specifieke vaardigheden nodig: de andere partij echt leren begrijpen, blijven zoeken naar goede oplossingen, over bepaalde principes heen stappen. De samenwerking zit vol tegengestelde belangen en spanningen. Er zijn dan ook veel momenten geweest waarin een goede afloop werd betwijfeld.

## DOELWIT

De timing van een gezamenlijk project blijkt ook van belang te zijn. Te vroeg starten, als de burger zich nog niet zo druk maakt om een issue, biedt nauwelijks concurrentievoordeel en stijgende kosten. Te laat starten, nadat Greenpeace actie heeft gevoerd tegen de onderneming, wordt weer gezien als ongeloofwaardig. Ook dan stijgen de kosten terwijl er geen concurrentievoordeel meer te behalen is.

Albert Heijn koos een geweldige timing. Greenpeace wilde supermarkten aanvallen op het verkopen van niet duurzaam gevangen vis, en daarbij was marktleider Albert Heijn uiteraard een belangrijk doelwit. In december 2007 heeft Greenpeace een doek met een visgraat over de supermarkt van C1000 gespannen. Vervolgens waren Dirk van den Broek en andere aan de beurt.

De samenwerking tussen het Wereld Natuur Fonds en Albert Heijn is een voorbeeld voor andere bedrijven die willen 'verduurzamen', en voor andere NGOs om hun idealen te verwezenlijken. Albert Heijn is het gelukt om het hoge marktaandeel in de visverkoop te behouden, uit het schotsveld van Greenpeace te blijven, en veel nieuwe kennis op te doen over het verduurzamen van voedsel – mede dankzij het Wereld Natuur Fonds.

Het WNF heeft een serieuze bijdrage geleverd aan zijn primaire doelstelling om de natuur te beschermen, het heeft veel onbetaalde publiciteit gekregen en het krijgt geld van Albert Heijn voor gebruik van het pandalogo. Bovendien beschikt het nu over een nieuwe succesformule. Voor een betere samenleving. ■

## PUBLIEK BELANG HET COLLECTIEVE GEWETEN IS WEER TERUG BIJ DE BURGER