



AVENUE DE LA  
**JOYEUSE ENTRÉE  
BLIJDE INKOMST**  
LAAS

17-21

**DUURZAME ECONOMIE  
ALS MOTOR VOOR DE COMPETITIVITEIT  
IN DE VOEDINGSECTOR**

**CRB 2016 - 0912**

**Conclusies van de casestudies:  
Creating Shared Value  
bij Alpro, Belvas,  
Brouwerij Huyghe en Spadel**





## **Seminarie: duurzame economie als motor voor de competitiviteit in de voedingsector**

### **CONCLUSIES VAN DE CASESTUDIES: CREATING SHARED VALUE (CSV) BIJ: ALPRO, BELVAS, BROUWERIJ HUYGHE EN SPADEL**

#### **Auteurs :**

**Emmanuel de Béthune (CRB), Leo Sleuwaegen (KUL),  
Clarisse Van Tichelen (CRB), Stephen Renders (CRB), Jonathan Janlin (CRB), Christian  
Ferdinand (Fod Economie), Elias Benabdoud en  
Isabelle Devoldere (Idea Consult).**

**Contact: Emmanuel de Béthune: [embe@ccecrb.fgov.be](mailto:embe@ccecrb.fgov.be)**

## **Inhoudsopgave**

<b>1 Conceptuele relatie tussen CSV, duurzaamheid, sociaal kapitaal en concurrentievermogen.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Voorbereiding van de vier cases.....</b>	<b>4</b>
<b>3 Vaststellingen uit de vier cases .....</b>	<b>5</b>
<b>4 Bibliografie .....</b>	<b>11</b>

## Duurzame economie als motor voor de competitiviteit in de voedingssector

In het kader van de voorbereiding van het seminarie duurzame ontwikkeling als motor voor de competitiviteit in de voedingssector heeft het secretariaat van de CRB de opdracht gekregen van de leden van de bijzondere raadgevende commissie (brc) voor de Voeding van de CRB om te kijken of de duurzaamheidsstrategie van een bedrijf een motor kan zijn van concurrentievermogen.

Voor het afnemen en het voorbereiden van de studie werd een onderzoeksteam opgericht van het secretariaat van de CRB (Emmanuel de Béthune, Clarisse Van Tichelen, Stephen Renders, Jonathan Janlin) en de fod Economie (Elias Benabdoud, Christian Ferdinand) gecoacht door professor Leo Sleuwaegen (KUL) en Isabelle Devoldere (Idea Consult).

Op basis van een voorstel van het onderzoeksteam werden op 5 november 2015 vier bedrijven met een doorgedreven duurzaamheidsstrategie geselecteerd voor de studie. De bedrijven Alpro, Belvas, Brouwerij Huyghe en Spadel werden daarenboven bereid bevonden om te getuigen in de context van een analyse gebaseerd op casestudies.

### 1 Conceptuele relatie tussen CSV, duurzaamheid, sociaal kapitaal en concurrentievermogen

Het onderzoeksteam stelde tijdens haar literatuurstudie: "Approche conceptuelle: Economie durable comme moteur de compétitivité dans le secteur de l'alimentation"<sup>1</sup> vast dat veel auteurs Creating Shared Value (CSV) naar voor schuiven als de manier om maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen, duurzaamheid en concurrentievermogen in een bedrijf succesvol te combineren.

Creating Shared Value (CSV) is een strategische benadering waarbij de bedrijven economische waarde genereren door maatschappelijke vooruitgang te bewerkstelligen. De bedrijven gaan vanuit hun missie en bedrijfsdomein actief op zoek naar strategieën om winst te maken door in te spelen op maatschappelijke uitdagingen.

Op basis van de doorgenomen literatuur hebben we de conceptuele relatie tussen CSV, duurzaamheid, sociaal kapitaal en concurrentievermogen beschreven. Hieruit blijkt dat de shared value benadering ervoor zorgt dat bedrijven de maatschappelijke uitdagingen proactief integreren in hun strategie, met als uitgangspunt dat de brede noden van de samenleving kunnen leiden tot nieuwe producten, markten of kostenbesparingen. Door hun economische activiteit zullen bedrijven helpen een antwoord te bieden op maatschappelijke uitdagingen zoals mobiliteit, milieuproblemen, enzovoort.

CSV is aldus een strategische benadering die toelaat aan een bedrijf om de voor haar relevante maatschappelijke uitdagingen binnen haar business domein proactief te integreren en om te zetten in winstgevendende activiteiten door nieuwe concepten te lanceren, nieuwe markten te penetreren, de productie waardeketen te verduurzamen en/of de lokale cluster van het bedrijf te verbeteren.

---

<sup>1</sup> JANLIN, J, de BETHUNE, E, SLEUWAEGEN, L en FERDINAND, C., (2016), Approche conceptuelle : Economie durable comme moteur de compétitivité dans le secteur de l'alimentation, 14p

CSV verbetert aldus het concurrentievermogen van bedrijven, sectoren en economie, en doet dit door de strategische benadering te structureren. Deze gestructureerde aanpak leidt tot meer duurzaam ondernemerschap en materialiseert zich doorgaans in vier stappen<sup>2</sup>:

- selecteer de maatschappelijke uitdagingen;
- maak de business case;
- volg de vooruitgang op;
- meet de resultaten en gebruik de inzichten om nieuwe waarde te creëren.

Als bijkomende hypothese stellen de onderzoekers dat CSV het sociaal kapitaal van het bedrijf versterkt, en dit leidt dan weer tot een sterker engagement van werknemers en stakeholders, die resulteert in meer productiviteit en duurzame innovaties.<sup>3</sup>

CSV vergroot aldus ook de openheid van het bedrijf voor haar omgeving en de wereld. Hierdoor heeft het bedrijf meer oog voor nieuwe duurzame consumentenbehoeften en/of om nieuwe markten duurzaam te bewerken. Dit leidt in vele gevallen ook tot meer duurzame internationalisatie.

Op basis van deze literatuurstudie stellen de onderzoekers dat het integreren van CSV in de totale strategie van de onderneming synoniem is van het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) 2.0.<sup>4</sup> Hierdoor is de totale strategie van het bedrijf niet alleen maatschappelijk verantwoord, maar ook een winnende strategie die het bedrijf maatschappelijk relevant maakt zowel op het vlak van vernieuwing als duurzaamheid.

## 2 Voorbereiding van de vier cases

Volgend op de beschrijving van de conceptuele relatie tussen CSV, duurzaamheid en concurrentievermogen, heeft het onderzoeksteam casestudies opgezet bij Alpro, Belvas, Brouwerij Huyghe en Spadel om de beschreven relatie via deze vier concrete cases te verifiëren.

Bij deze casestudies, inspireerde het team zich op de methode beschreven door Robert K. Yin in "Case Study Research: Design and Methods"<sup>5</sup>. Dankzij de hierboven samengevatte conceptuele relatie tussen CSV, duurzaamheid en concurrentievermogen binnen de ondernemingen, hebben we in een eerste stap vijf studievragen over CSV kunnen formuleren. De eerste studievraag wil nagaan of het concept CSV zoals beschreven door Porter en Kramer<sup>6</sup> ingebed is in het bedrijf? In de tweede studievraag wil men kijken of de vier stappen aangegeven door Porter voor de implementatie van CSV door de bestudeerde bedrijven worden gebruikt? We checken daarbij meteen of inbedding van het CSV-concept binnen een bedrijf leidt tot duurzaam ondernemerschap. Met een derde studievraag wil men nagaan hoe belangrijk CSV is voor de ontwikkeling van sociaal kapitaal en voor het concurrentievermogen van het bedrijf? Hierbij gaan we na of een mogelijke versterking van het sociaal kapitaal aanleiding geeft tot duurzame

---

<sup>2</sup> PORTER Michael E. et al (2012), « Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results », Foundation Strategic Group. 24p.

<sup>3</sup> JANLIN, J, de BETHUNE, E, SLEUWAEGEN, L en FERDINAND, C., (2016), Approche conceptuelle : Economie durable comme moteur de compétitivité dans le secteur de l'alimentation, 14p

<sup>4</sup> DENIS, Sabine & LEYSSENS, David. (2015), «Evolutie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: van winst naar waarde», ECONnect, SEP.OKT.NOV2015, 3<sup>de</sup> jaargang, p25, 1p

<sup>5</sup> YIN Robert. K. (1994), «Case Study Research: Design and Methods», Sage Publications, Second Edition, 170p

<sup>6</sup> PORTER Michael & KRAMER Mark (2011), « Creating Shared Value », Harvard Business Review, Jan/Feb2011, Vol. 89 Issue 1/2, p62-77, 16p

innovatie. De vierde vraag gaat na of de implementatie van CSV zorgt voor een grotere openheid voor nieuwe behoeften en nieuwe markten en zo leidt tot een duurzame internationalisatie. Tenslotte peilt men in de laatste studievraag of de bestudeerde bedrijven evolueren naar een maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen (MVO) 2.0, waarbij bij de MVO-strategie de nadruk niet alleen legt op het verminderen van de negatieve impact, maar op het vergroten van de positieve impact op het productieproces? Hierbij wordt nagegaan of inbedding van CSV in de strategie synoniem staat voor MVO 2.0<sup>7</sup> voor de geanalyseerde bedrijven.

Na de definitie van de studievragen in de eerste stap werd in een tweede stap een patroon van logische, verwachte antwoorden op de vragen geformuleerd. Dit patroon van antwoorden dient als toetsingpatroon voor de cases. In een derde stap werd dan naar bedrijven gezocht waar het concept CSV mogelijk ingang had gevonden. In een vierde stap werd samen met de leden van de brc voor de Voeding vier bedrijven geselecteerd zijnde: Alpro, Belvas, Brouwerij Huyghe en Spadel.

### 3 Vaststellingen uit de vier cases

De vier casestudies Alpro, Belvas, Brouwerij Huyghe en Spadel bevestigen in de grote lijnen de hypothesen die door de vijf onderzoeksvragen worden gesteld. Dit laat ons toe om te besluiten dat het concept CSV vrij systematisch aanwezig is in bedrijven die duurzaamheidstreven met concurrentievermogen combineren in hun strategie. Hierbij is het zeer belangrijk dat de duurzaamheidsstrategie volledig en coherent ingebed is in de totale strategie.

*Bij de eerste vraag werd nagegaan of het concept CSV zoals beschreven door Porter en Kramer ingebed is in de strategie van het bedrijf. Zijn de bevroagde bedrijven erop gericht om oplossingen te bieden voor maatschappelijke uitdagingen en creëren ze zo shared value?*

Het onderzoeksteam kon vaststellen dat alle bevroagde bedrijven sterk bewust of onbewust gefocust zijn om vanuit hun missie en bedrijfsdomein maatschappelijke uitdagingen op te lossen. Bij Alpro is de focus het innoveren met plantaardige producten die goed zijn voor mens en planeet en bij Spadel het verzorgen van natuurlijke water en dranken voor de volgende generaties. Bij brouwerij Huyghe groeide gaandeweg de ambitie om de groenste brouwer te zijn. Belvas is één van de weinige chocolatiers die hoogwaardige producten combineert en volledig bio en fairtrade gecertificeerd is. Opmerkelijk is dat deze bedrijven niet bij de ene maatschappelijke uitdaging blijven steken, maar dat ze alle vier binnen hun missie en bedrijfsdomein en soms erbuiten blijven op zoek gaan naar het oplossen van nieuwe maatschappelijke uitdagingen. Het aangaan van maatschappelijke uitdagingen om shared value te creëren is in hun respectievelijke strategieën ingebed.

---

<sup>7</sup> DENIS, Sabine & LEYSSENS, David. (2015), «Evolutie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: van winst naar waarde», ECONnect, SEP.OKT.NOV2015, 3<sup>de</sup> jaargang, p25, 1p

Het oplossen van maatschappelijke uitdagingen vraagt van deze bedrijven een zeer creatieve en innovatieve instelling, die leidt tot de ontwikkeling van nieuwe producten en markten, de verduurzaming van de waardeketen en het verbeteren van de cluster. Dit creatief en innovatief denken gaat steeds gepaard met duidelijke duurzaamheidswaarden en een openheid en luisterbereidheid voor de omgeving en de stakeholders. De vier CEO's spelen in die context een belangrijke begeesterende en motiverende rol.

***Conclusie vraag 1: Alle bevraagde bedrijven zijn sterk bewust of onbewust gefocust op de creatie van shared value, dit doel is ingebed in de duurzaamheidsstrategie die zelf volledig is ingebed in de globale strategie van de vier bedrijven.***

*Bij de tweede studievraag werd nagegaan of de vier stappen aangegeven door Porter voor de implementatie van CSV door de vier bedrijven worden gebruikt. Daarbij werd ook meteen nagegaan of de inbedding van het CSV-concept leidt tot duurzaam ondernemerschap.*

In grote lijnen worden de vier stappen zoals beschreven door Porter en Kramer bij de vier geanalyseerde bedrijven gebruikt. De vier bedrijven hebben een duidelijke aanpak om maatschappelijke uitdagingen te onderkennen. Deze aanpak is bij alle bedrijven sterk geïnspireerd door de bedrijfsleiders. Bij Spadel werd de missie in deze context duidelijk vertaald naar drie pijlers die bestaan uit 8 platformen die de mogelijkheid bieden aan Spadel om de maatschappelijke uitdagingen op een gestructureerde manier te captureren. Bij Alpro werden conform de missie concrete strategische opportuniteiten ontwikkeld. De maatschappelijke uitdagingen worden vervolgens naar opportuniteit geordend en zo goed als mogelijk conform de waarden van het bedrijf in deze strategische opportuniteiten ingebed.

In alle vier de bedrijven speelt maatschappelijke dialoog met de stakeholders een belangrijke rol bij de identificatie van maatschappelijke uitdagingen (cf. vraag 3).

Het concreet vertalen van deze uitdagingen in een business case in stap twee leidt bij de vier bedrijven tot een proces waarbij ondernemerschap ontstaat, bij alle ondervraagde bedrijven en zeker bij de twee kleinere bedrijven (Huyghe en Belvas) is er een hoge mate aan flexibiliteit bij het opmaken en uitvoeren van de business case. Het rendement van de business case speelt bij de vier bedrijven een belangrijke rol, maar is niet altijd doorslaggevend. Bij Huyghe wordt het uitwerken van de business case aan de medewerkers met de vereiste technische kennis overgelaten, in hoofdzaak de productie-ingenieurs, waarna de leiding de knoop doorhakt op basis van het rendement. Zo wordt er bij Huyghe zwaar geïnvesteerd in een modernisering van de productie-infrastructuur en in waterzuivering, met een heel grote besparing van energie en grondstoffen tot gevolg. Bij Belvas is men erin geslaagd om met succes hoogwaardige gluten en ggo vrije chocolade op de markt te brengen, tot grote tevredenheid van een bepaald de categorie klanten. Alpro slaagde erin om met succes haar het gamma van producten te verbreden. Naast de sojaproducten kwamen ook producten op de markt met andere plantaardige ingrediënten, onder andere amandelen en hazelnoten. Deze producten sluiten perfect aan bij de missie van Alpro, het creëren van lekkere, natuurlijk gezonde, plantaardige voedingsproducten voor het optimaal welzijn van iedereen en met het grootste respect voor onze planeet. Het vervangen van de rode fles bij Spadel is een goed voorbeeld van een moeilijke beslissing doch een geslaagde business case. Niettegenstaande de risico's op het vlak van verlies aan zichtbaarheid aarzelde Spadel niet om de rode fles te vervangen door een gewone fles om het carbon gehalte van de productie te verminderen en de recyclage in samenwerking met Fostplus te optimaliseren.



In de derde stap worden bij alle bedrijven monitoringsystemen gebruikt om de vooruitgang van de business case op te volgen. Deze rapporteringssystemen peilen in die context ook altijd naar de duurzaamheid van de processen. Alle vier de bedrijven hebben duidelijke en becijferde strategische objectieven die worden gemeten. Deze zijn zowel op het bedrijf als op de sociaal-economische omgeving gericht. Bij Alpro worden deze kritische performantie indicatoren gekoppeld aan een balanced scorecard systeem en bij Spadel komen deze samen in de context van de Global Reporting Initiative (GRI) rapportering. Bij Belvas gebeurt de monitoring in het kader van de certificeringrapporteringen zijnde, deze voor de fair trade en het bio label, het Emas certificaat en de BRC-norm.

Bij brouwerij Huyghe is er een secure kosten baten monitoring m.b.t. de groene investeringen. Hierbij is er een duidelijke taakverdeling waarin de verantwoordelijkheden voor de opvolging van projecten duidelijk zijn afgebakend. Er is ook een regelmatige rapportering door de productieverantwoordelijken en het stafpersoneel over de vordering van lopende projecten. Alle metingen moeten de directie een goed inzicht geven in het verband tussen de duurzaamheid en het economische rendement van projecten.

In een vierde stap worden de resultaten geëvalueerd en onderzocht of deze kunnen leiden tot nieuwe inzichten. Deze nieuwe inzichten kunnen dan worden gebruikt om in te gaan op nieuwe uitdagingen en bedrijfsopportunities.

In elk van de vier geanalyseerde bedrijven komen vanuit de evaluatie tal van nieuwe inzichten naar boven. De indruk bestaat wel bij het onderzoeksteam dat er met de massa aan nieuwe uitdagingen en ideeën die voortspruiten uit de evaluaties nog meer zou kunnen gebeuren, als men bij de vier bedrijven een gestructureerde methode zou gebruiken om de inzichten voortspruitend uit de evaluaties te managen.

***Conclusie vraag 2: De vier stappen van de CSV-methode: onderken de maatschappelijke uitdagingen, maak hiermee een business case, volg de veranderingen van het businessproces op en evalueer en gebruik de inzichten om nieuwe waarde te creëren zijn op een gestructureerde manier aanwezig bij de vier bedrijven. De evaluatie in de laatste stap wordt misschien iets minder sterk opgevolgd naar mogelijke nieuwe inzichten en dus nieuwe bedrijfsopportunities, gezien geen enkel bedrijf in tegenstelling voor de drie eerste stappen hiervoor een bepaalde methodiek kon aangeven.***

***Uit vraag 1 en 2 kunnen we dus concluderen dat de vier bedrijven bewust of onbewust een sterk CSV georiënteerde strategie en werkmethode hebben.***

*Bij de derde studievraag werd nagegaan hoe belangrijk CSV is voor de ontwikkeling van sociaal kapitaal en via deze weg leidt tot meer engagement, innovatie en een hogere productiviteit van de werknemers, en dus tot een verhoging van het concurrentievermogen van het bedrijf. Sociaal kapitaal wordt begrepen als het samenspel van sociale relaties, vertrouwen en wederkerigheid, en gedeelde waarden en normen binnen de organisatie. De sociale netwerken behelsen de relaties tussen de medewerkers binnen de organisatie en met externe stakeholders.*

In de vier bedrijven zijn er duidelijke waarden en een gemeenschappelijke bedrijfscultuur die het volbrengen van de missie en de duurzame strategische doelstellingen ondersteunen. Zo wordt bij Spadel het behalen van duurzame strategische doelstellingen zoals een lagere 'carbon footprint' gekoppeld aan financiële incentives voor de werknemers. Bij Alpro worden de samenwerkingsregels voor de werknemers geregeld via een operating framework, dat aangeeft hoe werknemers bij Alpro met elkaar moeten samenwerken en welke waarden en normen hierbij belangrijk zijn. Bij Huyghe en Belvas is de bedrijfscultuur meer informeel, maar is het sociaal engagement nadrukkelijk aanwezig o.a. via samenwerkingen met maatwerkplaatsen.

De dialoog met de werknemers over duurzaamheid en strategie is bij de vier bedrijven momenteel nog sterk top-down georiënteerd. Toch zijn alle bedrijven ervan bewust dat er meer bottom-up dialoog over de (duurzaamheids)strategie nodig is. Er worden in alle bedrijven dan ook sinds kort meer bottom-up initiatieven genomen. Er wordt ook aangegeven dat de sociale dialoog niet altijd zo gemakkelijk verloopt en dat een goede dialoog zowel van werkgevers als van vakbondszijde veel tijd en energie vraagt. Toch wordt er bij de grotere bedrijven (Alpro en Spadel), herkend dat sociale dialoog potentieel kan hebben om werknemers sterker te betrekken bij de duurzaamheidsstrategie.

Vast staat dat alle vormen (individueel of in groep) van dialoog met de werknemers een belangrijke bron kunnen zijn voor betrokkenheid en engagement. Het hebben van een missie, bedrijfscultuur en hiermee coherente duurzaamheidsstrategie waarbij werknemers betrokken kunnen zijn is belangrijk. Sensibiliserende communicatie op specifieke momenten en rechtstreekse communicatie op de werkvloer spelen een belangrijke rol om een gemeenschappelijk gedragen missie, bedrijfscultuur en bedrijfsstrategie te bewerkstelligen. Een gemeenschappelijk gedragen missie en bedrijfsstrategie versterkt het sociaal kapitaal van de bedrijven, het engagement en dus de productiviteit, alsook de inbreng van creatieve ideeën. We zien dan ook dat de vier geanalyseerde bedrijven dankzij hun doorgedreven duurzaamheidsstrategie en betrokkenheid op maatschappelijke uitdagingen gemakkelijker talent en hoger opgeleide profielen kunnen aantrekken op de arbeidsmarkt dan andere bedrijven. Verder noteren we dat deze bedrijven weinig turnover en absentieïsme vertonen en dit in het bijzonder bij het hoger opgeleid personeel.

Het valt daarnaast sterk op dat de vier bedrijven gestructureerde contacten onderhouden met diverse stakeholders. Naast klanten en leveranciers, spelen academische en andere instellingen, lokale besturen, buurtbewoners en ngo's een steeds belangrijkere rol als partner en informatiebron voor de strategie van de geanalyseerde bedrijven. Onder andere de rol van WWF bij Alpro, Max Havelaar en Certysis bij Belvas, Fost Plus bij Spadel en het goed onderhouden contact van brouwerij Huyghe met de regio-instanties en burens vallen hierbij op.

De vier bedrijven zien aldus de maatschappelijke dialoog met werknemers en andere stakeholders als een belangrijke bron van informatie en nieuwe ideeën die tot duurzame innovaties kunnen leiden. Verder zijn sommige stakeholders ook belangrijke partners bij de effectieve uitvoering van duurzame projecten en innovaties. Deze dialoog met de stakeholders versterkt het sociaal kapitaal binnen het bedrijf verder en dus ook het engagement van de werknemers en de stakeholders van de vier bedrijven.

Het regelmatig publiceren van een duurzaamheidsrapport komt ook op de voorgrond als een middel om de werknemers, aandeelhouders en stakeholders van het bedrijf te betrekken en te overtuigen van de duurzaamheidsstrategie.

***Conclusie vraag 3: We kunnen dus vaststellen dat een CSV gerichte strategie en werkmethode gebruik maakt van de maatschappelijke dialoog met werknemers, diverse instellingen, ngo's, lokale besturen, buurtbewoners, ... waardoor deze bedrijven erin slagen om een belangrijk sociaal kapitaal te creëren binnen en buiten het bedrijf. Dit sociaal kapitaal leidt tot een groter engagement van werknemers en stakeholders. Een engagement dat daarenboven op directe wijze productiviteit en creatieve duurzame ideeën en innovaties in de bedrijfsprocessen introduceert.***

*Bij de vierde vraag wilden we kijken of de implementatie van CSV zorgt voor een grotere openheid voor nieuwe behoeften en nieuwe markten. En aldus ook zorgt voor meer aandacht voor duurzame internationalisatie bij de vier geanalyseerde bedrijven.*

De CSV gerichte strategie en werkmethode van de vier bedrijven zorgt voor een grotere openheid en betrokkenheid van de organisatie op haar omgeving en de wereld o.a. via intensere contacten met de stakeholders. Dit leidt tot een betere vertaling van maatschappelijke uitdagingen naar bedrijfsopportunities. De goed ontwikkelde maatschappelijke receptoren bij de geanalyseerde bedrijven, zorgen ervoor dat de vier bedrijven niet alleen sneller zijn in de ontwikkeling van totaal nieuwe producten voor de markt, maar ook vaak sneller zijn om bestaande producten te introduceren op markten waar deze vooralsnog niet werden verhandeld. Alpro is inderdaad een bedrijf die actief is op vele markten en deze markten ook probeert verder uit te breiden via o.a. nieuwe producten, nieuwe kanalen en via diverse productievestigingen binnen Europa: Sojinal in Frankrijk en Kettering in Engeland.

Brouwerij Huyghe realiseert 75% van haar omzet in het buitenland, verspreid over 89 landen. Belvas heeft o.a. via haar openheid op de wereld snel het potentieel gezien om haar export te vergroten door aan haar hoogkwalitatieve bio en fairtrade chocolade karakteristieken toe te voegen zoals gluten en ggo vrij en/of vegan. Spadel is dan weer heel wat minder op de export gericht o.a. uit transport duurzaamheidsoverwegingen, maar ontwikkelt wel verder de markten rond haar buitenlandse vestigingen Carola en Wattwiller in Frankrijk en Brecon in Wales.

***Conclusie vraag 4: Vast staat dat bedrijven die shared value produceren meer troeven hebben om succesvol en duurzaam te internationaliseren, omdat ze beter de maatschappelijke behoeften ook op internationaal niveau voor hun producten in kaart kunnen brengen dan veel van hun concurrenten.***

*Tenslotte peilt men in de laatste studievraag of de bestudeerde bedrijven evolueren naar een maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) 2.0<sup>8</sup>, waarbij in de MVO-strategie de nadruk niet alleen ligt op het verminderen van de negatieve impact, maar ook op het vergroten van de positieve impact van de productie en het productieproces binnen een duurzaam ontwikkelingspad? Hierbij wordt onderzocht of voor de geanalyseerde bedrijven inbedding van CSV in de strategie synoniem staat voor MVO 2.0.*

Bij de vier bedrijven is men er sterk van overtuigd dat een sterk ingebedde duurzaamheidsstrategie in de totale strategie noodzakelijk is. Op die manier willen de vier bedrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen met een bijzondere focus om aan de toekomstige generaties een duurzame planeet door te geven. Dit idee vinden we in de vier bedrijfsmissies duidelijk terug maar ook in het interview met de bedrijfsverantwoordelijken. Alain Delaet CEO van Brouwerij Huyghe geeft aan dat hij de groenste brouwer wil zijn en dat hij het doet voor zijn zoon en bij uitbreiding de volgende generaties. Marc du Bois wil natuurlijke producten zoals deze van Spadel voor de volgende generaties waarborgen, duurzaamheid is in die context voor hem een morele plicht. Alpro wil door gezonde, duurzame en innovatieve plantaardige voedingsmiddelen voor het grote publiek beschikbaar te maken meerwaarde creëren, zowel voor de maatschappij als voor het bedrijf. Er zijn heel wat uitdagingen op het vlak van voedsel, onze gezondheid en een duurzame planeet. Deel uitmaken van de oplossing is de kern van Alpro's visie op duurzaamheid. Thierry Noesen geeft aan dat er niet zoiets bestaat als half en half Fairtrade en Bio. Iets kan alleen fairtrade of bio zijn als alle voorwaarden voor 100% voldaan zijn. We moeten vermijden om labels en certificeringen toe te laten op de markt die maar half zijn.

---

<sup>8</sup> DENIS, Sabine & LEYSSENS, David. (2015), «Evolutie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: van winst naar waarde», ECONnect, SEP.OKT.NOV2015, 3<sup>de</sup> jaargang, p25, 1p

Uit onze casestudies blijkt dus ook dat de vier bedrijven hun duurzaamheidsstrategie zeer rigoureus toepassen. De gebruikte implementatiemethode is dan ook zeer consequent en vertoont bij de vier bedrijven sterke gelijkenissen met de implementatiemethode van CSV zoals beschreven door Porter (cf. Vraag 2). Uit de casestudies is het duidelijk geworden dat de CSV geïnspireerde werkmethode leidt tot nieuwe manieren van ondernemen met vernieuwende bedrijfsmodellen.

CSV georiënteerde bedrijven zoals Alpro, Belvas, Brouwerij Huyghe en Spadel liggen inderdaad mede aan de basis van heel wat vernieuwing, die een duurzame economie vorm zal geven. "Porter and Kramer argue indeed that all profit is not equal. Profit involving shared value enables society to advance and companies to grow faster. They predict that incorporating societal issues into strategy and operations is the next major transformation in management thinking."<sup>9</sup>

***Conclusie vraag 5: Net zoals in de natuur geldt in de bedrijfswereld de survival of the fittest. Meer en meer zal duurzaamheid als omgevingseis op de voorgrond komen. Doen aan MVO 2.0 zoals gedefinieerd door Sabine Denis door het integreren van CSV in de totale strategie van het bedrijf is daarom niet alleen een maatschappelijk verantwoorde strategie, maar ook een winnende strategie die het bedrijf maatschappelijk relevant maakt zowel op het vlak van winstgevendheid als duurzaamheid. State of the art rapportering via geïntegreerde duurzaamheidsverslagen kan de maatschappelijke draagkracht van deze bedrijven alleen nog maar vergroten.***

---

<sup>9</sup> MOORE, Carol (2015), « Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: What's the difference?», Heifer International, May 2015, 6p.

## 4 Bibliografie

JANLIN, J., de BETHUNE, E., SLEUWAEGEN, L., et FERDINAND, C., (2016), "Approche conceptuelle : économie durable comme moteur de compétitivité dans l'alimentation", CCE.

VAN TICHELEN, C., de BETHUNE E. et SLEUWAEGEN, L., (2016), "Etude de cas: Belvas", CCE.

RENDERS, S., de BETHUNE E. en SLEUWAEGEN, L., (2016), "Case Studie: Brouwerij Huyghe", CCE.

BEN ABOUD, E., de BETHUNE E., VAN TICHELEN, C., DE VOLDERE, I. et FERDINAND, C., (2016), "Etude de cas: Spadel", CCE.

de BETHUNE E. en SLEUWAEGEN, L., (2016), "Case Studie : Alpro", CCE.