

# Verlag stakeholderbijeenkomst Vodafone NL\*

DATUM BESPREKING

22 maart 2011

BETREFT

Ketentransparantie

---

Op dinsdag 22 maart 2011 heeft Vodafone een brede groep stakeholders uitgenodigd om te komen praten over transparantie van de productieketen van mobiele telefoons. Voor de consument is het niet duidelijk wat de gevolgen van de productie van mobiele telefoons zijn op het milieu en mensen in de keten. Daar wil Vodafone graag verandering in brengen. Om dit te bereiken is samenwerking in de keten nodig en communicatie richting de consument. Het Nederlandse businessmodel is zo ingericht dat mensen gewend zijn 'gratis' een nieuwe telefoon bij hun abonnement te krijgen. Vodafone verkoopt hierdoor veel telefoons en staat dicht bij de consument. Dat brengt verantwoordelijkheden met zich mee voor de omgang met leveranciers. Na een algemene inleiding en voorstelronde (zie bijlage met aanwezigen) presenteerde Martin de Jong de duurzaamheidsstrategie van Vodafone. Verder lichtte hij de dilemma's rondom de keten van telefoons toe en ging hij in op de manier waarop Vodafone nu omgaat met ketenpartners. Het gesprek dat hierop volgde is op te delen in:

- De huidige werkwijze van Vodafone voor het controleren van de keten
- De relatie met ketenpartners
- De interne benadering van het CSR-beleid
- Communicatie richting de consument

## Ketenbenadering van Vodafone

Vodafone controleert haar leveranciers op basis van een risicogerichte benadering. Dat betekent dat leveranciers worden verzocht om een gedragscode te ondertekenen. Met name bij leveranciers waar risico is op overtreding wordt gecontroleerd. Een gedeelte van de aanwezigen vindt het jammer dat Vodafone kiest voor deze reactieve benadering. "Als Vodafone koploper wil zijn zullen zij zich proactiever moeten opstellen," aldus één van de stakeholders. Een ander deel van de aanwezigen snapt dat Vodafone kiest voor deze benadering gezien het grote aantal leveranciers (3000). "Die kun je niet allemaal tegelijk controleren." Kiezen voor de leveranciers met de meeste risico's is dan een voor de hand liggende benadering die ook door de maatschappij wordt gevraagd. Alle aanwezigen zijn het met elkaar eens dat een risicobenadering het begin moet zijn van een meer proactieve benadering, waarbij Vodafone met alle leveranciers verbeterafspraken maakt.

De volgende vraag is waar Vodafone's verantwoordelijkheid ligt. "Je bent verantwoordelijk voor wat je verkoopt, bij Vodafone is dat het netwerk." Daarnaast verkoop je telefoons die geproduceerd zijn door anderen en die moeten zelf zorgen voor een duurzaam product. Dat verschil zien consumenten wel." Een andere stakeholder stelt: "Toch krijg je die mobiel bij je abonnement van Vodafone. Je legt dus wel een link." "Als Vodafone zou je een selectie kunnen maken in de telefoons die je aanbiedt, en een minimumstandaard leggen. Een andere keuze die je kunt maken is de consument te informeren door middel van 'labels', waarin een score wordt gegeven aan verschillende duurzaamheidsaspecten. Dit kan de consument helpen bij het maken van een verantwoorde keuze. Daar tegenover wordt gesteld dat als je als bedrijf echt staat voor duurzaamheid, je er naar moet streven in de toekomst alleen nog duurzame producten te verkopen. Niet iedereen is het daarmee eens. Een retailer als Albert Heijn heeft een gedifferentieerde marketingstrategie met variatie in duurzaamheid van producten en bieden daarmee de consument een keuze. Tegelijkertijd maken zij hun eigen merk steeds duurzamer.

## Relatie met ketenpartners

Nu wordt er vaak gewerkt met labels en code-of-conducts voor borging. Dit wordt door de aanwezigen vooral gezien als eerste stap. Het zijn waardevolle hulpmiddelen om een standaard te zetten, maar op de lange termijn staan ze innovatie in de weg

omdat ze niet uitdagen tot verbetering. De beste manier om vooruitgang te boeken in de keten is volgens een stakeholder om met leveranciers in gesprek te blijven en constant verbeterafspraken te maken. Daarbij is het belangrijk dat er een vertrouwensband is tussen Vodafone en de leveranciers. Daarnaast is transparantie essentieel, bedrijven moeten laten zien waar ze mee bezig zijn en wat al wel gelukt is en wat nog niet. Vodafone hoeft daarom ook niet zelf de hele keten in te gaan. Dat kunnen ze overlaten aan hun leveranciers, waarbij de controle op gemaakte claims door middel van audits kan worden geregeld. Wat Vodafone wel moet doen is haar leveranciers en producten die ze verkoopt zorgvuldig kiezen.

Als CSR goed wordt aangepakt en er in de keten wordt gezocht naar nieuwe kansen kan er voor beide partijen extra waarde worden gecreëerd. "Er is veel moed voor nodig om je businessmodel zo onder de loep te houden en om te gooien" zegt iemand. Vaak wordt geprobeerd elke stap in de keten afzonderlijk te optimaliseren. Dit kost veel geld en tijd en levert te weinig op. Door echte innovatie, waarbij de keten integraal wordt aangepakt, ontstaan er nieuwe winstgevendende businessmodellen. Het bedenken en vormgeven hiervan is echter niet makkelijk en vraagt veel van alle betrokken partijen.

### **Benadering en communicatie van CSR-beleid**

In de communicatie over CSR is het belangrijk dat een bedrijf authentiek overkomt en dat maatregelen intrinsiek gemotiveerd zijn. Dat betekent dat de CEO en de top het belang van CSR moet erkennen en dat het onderdeel moet uitmaken van de strategie. Zij moeten kiezen welke trade-offs er worden gemaakt. De top moet duurzaamheid uitstralen en het hele bedrijf moet geloven dat hieraan wordt gewerkt. Het is daarbij belangrijk uit te gaan van je eigen kracht en te beginnen met waar je de grootste impact en invloed hebt. Voor Vodafone zijn dat bijvoorbeeld het nieuwe werken, mobiele maatschappij en M2M.

De aanwezigen vinden het duidelijk wat Vodafone doet, maar nog niet waarom het belangrijk wordt gevonden. Het verhaal is niet af.

Richting consumenten is het belangrijk om transparant te zijn. Er is maar een kleine groep 'early adapters' die keuzes maakt op basis van duurzaamheidscriteria. Deze groep is erg kritisch en verwacht transparantie en veel informatie. Om de 'early adapters' te overtuigen is authenticiteit heel belangrijk. Op het moment dat je transparant bent over je doelen en resultaten (inclusief mislukkingen) en je in gesprek blijft met de consument, kun je ook beter laten zien waar je toegevoegde waarde zit, en wanneer je een keer iets extra's doet ten behoeve van duurzaamheid. De consument snapt dat Vodafone een bedrijf is dat winst moet maken en financieel gezond moet blijven. "Om financieel gezond te blijven op de lange termijn moet je echter ook investeren in 'people' en 'planet' en dat gaan steeds meer bedrijven inzien."

### **Communiceren over de keten**

Veel consumenten vertrouwen groene producten niet meer als ze groen gebrand worden, want iedereen is tegenwoordig 'groen' en 'duurzaam'. Er ligt dus een uitdaging in hoe je de boodschap dan kunt overbrengen. Je zou als Vodafone de consument kunnen informeren en ze zelf de keuze laten maken. Dit kan door middel van labels, maar ook de mobiel zelf kan met behulp van een applicatie die informatie geeft over een aantal issues in de keten als communicatiemiddel worden gebruikt. Omdat slechts een kleine groep 'early adapters' duurzaamheid daadwerkelijk betreft in hun keuze, en de verwachting is dat de massa pas over lange tijd zal volgen, wordt door verschillende aanwezigen het neerleggen van een minimumstandaard als belangrijke aanvullende maatregel gezien. Ook andere proposities waarbij pushmarketing en nieuwe telefoons minder of niet centraal staan worden als belangrijke voorwaarde gezien.

Iemand geeft aan dat het woord duurzaamheid beter vermeden kan worden. Duurzaamheid is iets wat je steeds meer moet doen in plaats van benoemen. Je kunt beter communiceren over de resultaten, probeer daarbij ook over de sociale effecten te rapporteren, en val de consument niet lastig met beleid. NGO's en stakeholders moet je daarover wel blijven informeren. Het

blijft ook raar dat we alles kunnen verkopen behalve duurzame producten aldus twee stakeholders. De marketing focust zich altijd op de groene aspecten terwijl er vaak veel meer voordelen aanzitten die niet worden benoemd, een gemiste kans!

Communicatie over de keten kan individueel worden opgepakt maar het is raadzaam samen met andere partners uit de sector de keten in te gaan. Je kunt samen een label ontwikkelen maar in de manier waarop je dat inzet, door bijvoorbeeld alleen de best presterende telefoons te verkopen, ben je onderscheidend. Maar let op dat je eerst moet laten zien dat je betrokken bent (intrinsieke motivatie) voordat je laat zien wat je zelf allemaal doet. Dat wil niet zeggen dat je achter de schermen al niet heel veel doet.

Tot slot bedankte Klaske de Jonge, directeur corporate affairs van Vodafone, de aanwezigen voor hun inbreng en waardevolle tips. Zij beloofde dat Vodafone de uitkomsten van de dialoog gaat uitwerken en de geopperde ideeën gaat onderzoeken op haalbaarheid. Over de vorderingen zal Vodafone verslag doen in de komende duurzaamheidsverslagen.

*\*De namen van de stakeholders zijn wegens vertrouwelijkheid en het besloten karakter van de bijeenkomst weggelaten in dit verslag.*

**Deelnemende organisaties:**

Club van 30  
KPMG  
MVO Nederland  
Nudge  
Profundo  
Rank a Brand  
Time to Turn  
Universiteit van Amsterdam  
VNO-NCW