



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Duurzaamheidstransities in kmo's: uitdagingen en aanpak

Evin Yildirim

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

dr. Robin DEMAN



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Duurzaamheidstransities in kmo's: uitdagingen en aanpak

Evin Yildirim

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

dr. Robin DEMAN

Woord vooraf

Met trots presenteer ik deze masterthesis, getiteld "Duurzaamheidstransities in kmo's: uitdagingen en aanpak". De focus van het onderzoek ligt specifiek op het investeren in een vegetarisch aanbod, een onderwerp dat mij nauw aan het hart ligt vanwege mijn persoonlijke keuze om geen vlees te consumeren.

Voor het behalen van mijn masterdiploma in de Handelswetenschappen, met afstudeerrichting ondernemerschap en management, heb ik bewust gekozen voor een onderwerp dat mijn passie voor duurzaamheid weerspiegelt. Op deze manier wil ik mijn expertise als handelswetenschapper inzetten voor het welzijn van onze planeet. Ik wil laten zien dat ecologie en economie onlosmakelijk met elkaar verweven zijn.

Graag wil ik mijn promotor, dr. Robin Deman, bedanken voor de vrijheid die ik heb gekregen om het onderwerp af te bakenen en vegetarisme te betrekken. Zijn begeleiding, bemoedigende woorden en vertrouwen gedurende het academiejaar hebben richting gegeven aan mijn onderzoek en deze thesis verfijnd.

Daarnaast ben ik enorm dankbaar voor de steun van mijn familie, en in het bijzonder mijn moeder, die mij talloze keren van thee voorzag terwijl ik uren achter mijn laptop doorbracht. Ook mijn vriendinnen wil ik speciaal bedanken voor hun geduld bij het aanhoren van informatie die ik tijdens het onderzoek heb opgedaan, zoals de geschiedenis van het vegetarisme.

Met deze thesis hoop ik een waardevolle bijdrage te leveren aan onze samenleving en iets terug te geven aan Moeder Aarde.

Veel leesplezier!

Evin Yildirim,
Juli 2024

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	1
Samenvatting	4
I. Introductie	6
II. Literatuurstudie.....	8
2.1 <i>Barrières en drijfveren i.v.m. duurzaamheid.....</i>	<i>8</i>
2.1.1 Beperkte middelen.....	9
2.1.2 Eigenaar-manager en personeel	10
2.1.3 Consument.....	11
2.1.4 Overheid en wetgeving	12
2.1.5. Samenwerking	13
2.2 <i>Duurzame innovatiepraktijken.....</i>	<i>14</i>
2.2.1 Procesniveau	14
2.2.2 Organisatieniveau.....	15
2.2.3 Productniveau	16
III. Methodologie.....	17
3.1 <i>Cases.....</i>	<i>18</i>
3.2 <i>Dataverzameling</i>	<i>19</i>
3.3 <i>Data-analyse: coderingsproces</i>	<i>20</i>
IV. Resultaten.....	23
4.1 <i>Duurzaamheidspraktijken.....</i>	<i>23</i>
4.1.1 Inkoopproces.....	23
4.1.2 Afvalvermindering.....	24
4.1.3 Voedselverspilling.....	26
4.1.4 Duurzaamheidsbeleid.....	28
4.2 <i>Barrières en drijfveren voor duurzaamheid.....</i>	<i>29</i>
4.2.1 Financiële aspecten.....	29
4.2.2 Zaakvoerder en organisatie	31
4.2.3 Consument.....	32
4.2.4 Leverancier.....	33
4.2.5 Overheid en wetgeving	34
4.3 <i>Investeren in een vegetarisch aanbod.....</i>	<i>35</i>
4.3.1 Reden vegetarisch aanbod.....	35

4.3.2 Financiële aspecten vegetarisch aanbod	37
4.3.3 Vegetarisch aanbod	38
4.3.4 Betrokkenen.....	39
V. Discussie	41
5.1 <i>Terugkoppeling naar de literatuur</i>	41
5.1.1 Barrières en drijfveren.....	41
5.1.2 Duurzame innovatiepraktijken	43
5.2 <i>Aanbevelingen</i>	44
5.3 <i>Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek</i>	45
VI. Conclusie	46
Referentielijst	47
Bijlagen	52
<i>Interviewleidraad</i>	52

Samenvatting

De toenemende urgentie van de klimaatcrisis en de groeiende bezorgdheid over milieukwesties, sporen de samenleving aan om een duurzamere richting in te slaan. Niet-duurzame consumptie- en productiepatronen zoals de voedingsgewoonten van mensen dragen bij aan deze problemen. Kmo's, die een cruciale rol spelen in de verkoop en de productie van voedsel bestemd voor mensen, worden daarom steeds geconfronteerd met de uitdaging om de transitie te maken richting duurzaamheid. Deze masterproef gaat daar concreet op in en onderzoekt welke drempels en drijfveren Vlaamse kmo's in de voedingsindustrie en de horeca ervaren om duurzamer te worden. De centrale onderzoeksvraag luidt bijgevolg: "Hoe slagen Vlaamse kmo's die voedsel verkopen of produceren erin om duurzamer te worden?" Het doel is om inzicht te krijgen in de initiatieven die deze bedrijven ondernemen om duurzaamheid te bevorderen (met een specifieke focus op een vegetarisch aanbod) en om de barrières en drijfveren, alsook de rol van verschillende stakeholders, te identificeren.

Dit onderzoek hanteert een kwalitatieve benadering door middel van een exploratieve multiple case study methode om diepgaande inzichten te verwerven. De gegevens zijn verzameld op basis van 8 semigestructureerde interviews met kmo's in de voedings- en horeca-industrie, en vervolgens geanalyseerd volgens de principes van de grounded theory.

Uit de resultaten blijkt ten eerste dat zaakvoerders een cruciale rol hebben wanneer het gaat over het implementeren van duurzame praktijken. Ondanks bestaande barrières in kmo's, zoals beperkte kennis en financiële middelen, is de persoonlijke motivatie van zaakvoerders een krachtige drijfveer voor duurzaamheidstransities. De meeste zaakvoerders zijn zich bewust van de noodzaak van duurzaamheid en zijn bereid te investeren in innovatieve oplossingen, maar de mate van betrokkenheid en visie kan variëren. Daarnaast kan de vraag van consumenten een significante drijfveer zijn voor kmo's om vegetarische producten aan te bieden. Toch ervaren sommige kmo's een beperkte vraag naar vegetarische opties, wat hen kan ontmoedigen om het aanbod te vergroten. Dat toont het belang aan van consumentengedrag. In de hoofden van de klanten is het nog vaak een keuze tussen duurzaamheid en prijs.

Bovendien zijn financiële beperkingen de belangrijkste barrière voor kmo's. De hogere kosten van duurzame producten of ingrediënten en stijgende energie- en waterkosten vormen aanzienlijke uitdagingen. Toch zoeken kmo's creatieve oplossingen om deze barrières te overwinnen, zoals het implementeren van slimme inkoopstrategieën en het aangaan van samenwerkingen met leveranciers. Een goede balans vinden tussen duurzaamheid en economische haalbaarheid is hét strategisch vraagstuk voor deze bedrijven. Netwerken en samenwerkingen zijn cruciale elementen voor het realiseren van duurzaamheid.

De rol van wet- en regelgeving in het bevorderen van duurzaamheid is complex. Hoewel subsidies en opleidingsprogramma's beschikbaar zijn, worden ze vaak als ontoereikend en moeilijk toegankelijk ervaren door kleine ondernemingen. Er is ook een tekort aan specifieke subsidies voor groene renovaties en een ongelijkheid in subsidies tussen de vleesindustrie en plantaardige alternatieven. Dat benadrukt de noodzaak voor beleidsmakers om de wet- en regelgeving te vereenvoudigen en subsidies beter af te stemmen op de behoeften van kmo's.

Een opmerkelijke bevinding is de manier waarop kmo's hun beslissingen over het aanbieden van vegetarische opties nemen. Dat proces blijkt vaak een samenwerking te zijn tussen eigenaren, werknemers en leveranciers. De rol van de zaakvoerder is hier minder uitgesproken: ook andere stakeholders in de kmo oefenen een belangrijke invloed uit. Eigenaars beslissen nog steeds over het concrete, vegetarische productengamma, maar het zijn vaak werknemers en leveranciers die op de proppen komen met het idee om vegetarische alternatieven aan te bieden. De rol van de overheid en wetgeving in het beslissingsproces voor een vegetarisch aanbod blijkt minimaal.

Tot slot hanteren Vlaamse kmo's in de horecasector en voedingssector verschillende strategieën van duurzame innovatie om hun ecologische voetafdruk te verminderen. Ze maken gebruik van gerecycled materiaal, optimaliseren hun water- en energieverbruik en verminderen voedselverspilling. Op productniveau gaat de voorkeur naar het aanschaffen van lokale ingrediënten. Op organisatieniveau zijn Environmental Management Systems (EMS) minder relevant voor kmo's in de voedingssector – zij richten zich meer certificeringen zoals IFS (International Food Standard) en BRC Global Standard for Food Safety, gericht op het handhaven van hoge normen op het gebied van voedselveiligheid en hygiëne.

Dit onderzoek levert waardevolle inzichten op in de uitdagingen en kansen die kmo's in de voedingssector en horeca ervaren bij hun inzet voor duurzaamheid. De bevindingen dragen bij aan een beter begrip van de rol van zaakvoerders in duurzaamheidsinitiatieven en tonen aan hoe persoonlijke motivatie en betrokkenheid invloed hebben op de implementatie van milieuvriendelijke praktijken. De studie belicht ook de invloed van consumentengedrag op de keuze om vegetarische opties aan te bieden. Hoewel consumentenvraag een drijfveer is, bestaat nog steeds een spanningsveld tussen prijsbewustzijn en duurzame voorkeuren.

De bevindingen over de financiële beperkingen en de rol van subsidies bieden waardevolle informatie voor beleidsmakers die instrumenten willen ontwikkelen die kmo's ondersteunen in hun duurzaamheidsinspanningen. Er is nood aan meer gerichte subsidies en vereenvoudigde regelgeving om kmo's te helpen bij het realiseren van duurzame doelen. Verder biedt de studie inzichten in hoe kmo's creatief omgaan met financiële en operationele uitdagingen door middel van samenwerking en innovatieve oplossingen. Dat kan dienen als inspiratie voor andere kmo's die op zoek zijn naar praktische benaderingen om duurzaamheid te integreren.

Toekomstig onderzoek zou een grootschaliger en divers onderzoek kunnen opzetten. Het interviewen van vegetarische of vegan restaurants, evenals kmo's buiten de horeca- en voedingssector, kan nieuwe inzichten bieden. Bovendien kan het onderzoeken van de invloed van leeftijd en gender van de zaakvoerders op de duurzaamheidstransitie waardevolle informatie opleveren. Tot slot zou het uitbreiden van de geografische scope naar kmo's in buurlanden inzicht kunnen geven in culturele verschillen betreffende het vegetarisch aanbod en duurzaamheid.

Voor Vlaamse kmo's in de horeca- en voedingssector is duurzaamheid cruciaal. Eigenaars moeten een duidelijke duurzaamheidsvisie ontwikkelen en integreren, terwijl personeel betrokken moet worden bij innovatie. De overheid moet regelgeving vereenvoudigen, subsidies verbeteren en netwerken ondersteunen om kmo's te helpen bij duurzame transitie en kostenreductie.

I. Introductie

De wereld staat momenteel voor een urgente klimaatcrisis. Bijgevolg is de belangstelling voor duurzaamheid en bezorgdheid over milieukwesties de laatste jaren aanzienlijk toegenomen (Yacob et al., 2019). Kleine of middelgrote ondernemingen (kmo's) spelen hierin een cruciale rol als ruggengraat van de economie, omdat ze een belangrijke bijdrage leveren aan werkgelegenheid en economische groei. Wereldwijd zijn immers 99 procent van alle ondernemingen kmo's, afhankelijk van de gehanteerde definitie (Gilmore et al., 2013). Collectief hebben ze een grote impact op het milieu. Kmo's kampen echter met barrières zoals beperkte middelen op het gebied van tijd, geld en personeel, wat een effectieve transitie kan belemmeren (Johansson et al., 2023). Onderzoekers en overheidsinstanties besteden daarom recentelijk meer aandacht aan kmo's, en ontwikkelen beleid, hulpmiddelen en programma's om hen te helpen hun ecologische voetafdruk te verkleinen (Yacob et al., 2019).

In de context van duurzaamheid is het vegetarisme een interessant concept om op te focussen. Volgens Fresán en Sabaté (2019) is het gemeenschappelijke kenmerk van vegetarische diëten de afwezigheid van vlees en vis. Vleesconsumptie draagt aanzienlijk bij aan klimaatverandering door middel van broeikasgasemissies van zowel de veeteelt als de productieprocessen, door land- en watergebruik, en door schadelijke effecten op dierenwelzijn en volksgezondheid (van der Weele et al., 2019; Reijnders & Soret, 2003). Veehouderij en aquacultuur zijn verantwoordelijk voor 56 tot 58% van de broeikasgasemissies van het wereldwijde voedselsysteem en gebruiken 83% van de landbouwgrond, ondanks dat ze slechts 18% van de calorieën en 37% van onze eiwitten leveren (Garnett et al., 2019).

Onderzoek toont aan dat vegetarisch voedsel over het algemeen een lagere milieubelasting heeft en dat een verschuiving naar een meer plantaardig dieet een effectieve manier is om de ecologische voetafdruk te verkleinen (Fresán & Sabaté, 2019; Garnett et al., 2019). Plantaardige diëten zijn steeds populairder geworden dankzij de positieve invloed op het milieu, alsook vermeende voordelen voor de gezondheid (Wang et al., 2023). Deze conclusies gelden niet altijd. De milieubelasting voor vegetarisch voedsel kan groter zijn dan bij lokaal geproduceerd (biologisch) vlees, vooral als het vegetarisch voedsel gepaard gaat met langeafstandstransport (Reijnders & Soret, 2003). Bovendien zijn niet alle plantaardige voedingsmiddelen even gezond (Wang et al., 2023).

Volgens Köhler et al. (2019) is de onderliggende motivatie voor onderzoek naar duurzaamheidstransities de erkenning van de grote maatschappelijke impact van klimaatverandering, biodiversiteitsverlies en uitputting van natuurlijke hulpbronnen. Deze problemen zijn het gevolg van niet-duurzame consumptie- en productiepatronen. De urgentie van duurzaamheidsuitdagingen wordt steeds groter en er wordt gewaarschuwd voor toenemende klimaatrisico's als gevolg van traag handelen van de maatschappij en beleidsmakers. Dat roept vragen op over hoe transitieonderzoekers kunnen reageren op de toenemende druk en hoe ze de versnelling van duurzaamheidstransities kunnen ondersteunen.

Het doel van dit onderzoek is om deze oproep te beantwoorden en inzichten te bieden rond hoe voedselproducerende en -verkopende kmo's erin slagen om duurzamer te worden. Deze masterproef focust op Vlaamse kmo's in de voedingsindustrie of horeca, die te maken krijgen met veranderd consumentengedrag en nieuwe wetgeving inzake duurzaamheid. Zo zijn consumenten steeds bewuster van duurzaamheid en letten meer op de samenstelling en herkomst van hun voedsel (Rabadan et al., 2021). Daarnaast moeten deze bedrijven zich aanpassen aan strengere milieuwetgeving, zoals het verbod op wegwerpplastic en de verplichting van doorzichtige afvalzakjes. De inzichten van dit onderzoek leveren een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur door de kloof op te vullen en bestaande kennis over de ervaringen van kmo's in deze sector rond duurzaamheid en het vegetarisch aanbod uit te breiden. De aanbevelingen aan het einde van de thesis zijn relevant voor zowel praktijk- als beleidsmakers.

De centrale onderzoeksvraag luidt: "Hoe slagen Vlaamse kmo's die voedsel verkopen of produceren erin om duurzamer te worden?" Daaruit vloeien enkele deelvragen voort. De eerste deelvraag exploreert de initiatieven die zij concreet ondernemen, met in het bijzonder een focus op een vegetarisch aanbod. Daarnaast wordt onderzocht welke barrières en drijfveren ze ervaren om te investeren in die initiatieven. Wat is de rol van de zaakvoerder, consument, wetgeving en andere stakeholders hierin?

Deze masterproef is gestructureerd in zes hoofdstukken. Hoofdstuk 2 bevat een literatuurstudie waarin de belangrijkste barrières en drijfveren voor duurzaamheid worden behandeld, evenals duurzame innovatiepraktijken op proces-, organisatie- en productniveau. Hoofdstuk 3 richt zich op de methodologie, waarbij de cases, dataverzameling en het coderingsproces voor data-analyse worden beschreven. De resultaten worden in hoofdstuk 4 gepresenteerd, met aandacht voor duurzaamheidspraktijken, de barrières en drijfveren voor duurzaamheid en investeringen in een vegetarisch aanbod. In hoofdstuk 5 volgt een discussie waarin de resultaten worden teruggekoppeld naar de literatuur, aanbevelingen worden gedaan, en de beperkingen van het onderzoek en suggesties voor toekomstig onderzoek worden besproken. Ten slotte biedt hoofdstuk 6 een conclusie van de bevindingen.

II. Literatuurstudie

Ondanks de uiteenlopende definities van kleine of middelgrote ondernemingen, is de relevantie van deze groep bedrijven duidelijk (Gilmore et al., 2013). Ze vormen de overgrote meerderheid van alle ondernemingen en dragen aanzienlijk bij tot tewerkstelling en het bruto nationaal product (Yacob et al., 2019). Bijkomend zijn kmo's een bron voor innovatie en ondernemingsgeest, en maken ze gebruik van individuele creatieve inspanningen (Hillary, 2000). Ten slotte zorgen kmo's voor veel investeringen en export (Gilmore et al., 2013).

Bovendien spelen kleine of middelgrote ondernemingen een cruciale rol in de transitie naar duurzaamheid (Klewitz & Hansen, 2014). Individueel stoten kmo's minder uit vergeleken met grotere bedrijven, maar hun collectieve aandeel in emissies heeft wel degelijk voor een grote impact op het milieu (Walker et al., 2008). Schattingen voor Europese OESO-landen tonen aan dat kmo's op geaggregeerd EU-niveau verantwoordelijk zijn voor respectievelijk 37% van de broeikasgasemissies en 43% van het energieverbruik (OECD, 2023).

Klewitz & Hansen (2014) definiëren duurzaamheid op organisatieniveau als "de systematische managementinspanningen van bedrijven om een balans te vinden tussen milieu, sociale en economische doelen om schade aan natuurlijke omgevingen en samenlevingen te minimaliseren en de voordelen te vergroten" (p. 2).

2.1 Barrières en drijfveren i.v.m. duurzaamheid

Innovatie is een belangrijk middel om te komen tot meer duurzaamheid (Klewitz & Hansen, 2014). Klewitz & Hansen (2014) gebruiken de term duurzaamheid-gerichte innovatie in plaats van duurzame innovatie. Ze definiëren het als "een proces of een richting naar duurzaamheid die vraagt om weloverwogen management" (Klewitz & Hansen, 2014, p. 3).

Desondanks is het voor een kmo niet altijd even evident om aan duurzaamheid te doen. Volgens Bos-Brouwers (2009) innoveren kmo's niet per sé beter of slechter dan grote bedrijven, maar wel anders dan grote organisaties en multinationals. Kmo's hebben immers onderscheidende kenmerken ten opzichte van grote bedrijven, wat ervoor zorgt dat kmo's voordelen hebben op het vlak van gedrag, en nadelen met betrekking tot de beschikbare middelen om te innoveren.

Volgens Walker et al. (2008) en Bos-Brouwers (2009) zijn er vijf relevante kenmerken die kmo's weerhouden of juist motiveren om milieupraktijken te implementeren. Het eerste kenmerk, het gebrek aan middelen (financiën, personeel en tijd), vormt altijd een barrière. De rol van de eigenaar-manager (alook personeel en organisatiestructuur), de consument, de overheid en wetgeving, en samenwerking met andere stakeholders kunnen zowel barrières als drijfveren vormen voor de kmo.

2.1.1 Beperkte middelen

De eerste barrière is de beschikbaarheid van middelen, zoals financiële middelen, personeel en tijd, wat direct gerelateerd is aan de grootte van de kmo (Walker et al., 2008). Hoewel ze cruciale spelers zijn bij het realiseren van duurzame ontwikkeling, zijn ze niet altijd voldoende uitgerust met de nodige kennis en middelen om groene praktijken in hun activiteiten te implementeren (Yacob et al., 2019).

Kmo's zijn gevoeliger voor financiële onzekerheden, wat ervoor zorgt dat ze financiële middelen voornamelijk toewijzen aan kernactiviteiten (Walker et al., 2008). Activiteiten zoals milieuverbetering vallen daar vaak niet onder. Andere niet-kernactiviteiten zoals bijscholing en training worden soms genegeerd door kmo's wegens de extra kosten. Kmo's zijn net zoals andere bedrijven gedreven door winst, en het is van essentieel belang dat de eigenaars-managers de voordelen en return on investment van milieubeheerpraktijken zien, begrijpen en kunnen berekenen. Indien dat niet het geval is, vormt dit een barrière en zal het een invloed hebben op de beslissingen.

Bovendien is de kans kleiner dat kmo's een specifiek team voor milieubeheerpraktijken hebben. Volgens Walker et al. (2008) vormt de eigenaar-manager de sleutel tot de oplossing. Als de eigenaar-manager overtuigd is en actief deelneemt aan milieupraktijken, zal hij of zij het personeel aanmoedigen om dit voorbeeld te volgen. Tot slot kampen kmo's met een tijdsgebrek en tijdsdruk, wat hun vermogen om zich bezig te houden met effectieve milieubeheerspraktijken beperkt.

Tevens benadrukt Bos-Brouwers (2009) de beperkte middelen van kmo's, zoals tijd, kapitaal, geld, kennis en geschoold personeel, in vergelijking met grote bedrijven. Het aantrekken van financiering kan een uitdaging zijn, naast de hoge vaste kosten van technologische investeringen. De mislukking van innovatieprojecten kan financieel rampzalig zijn voor het bedrijf. Tot slot is het moeilijk voor kmo's om geschoold personeel aan te trekken en technologische kennis bij te werken. Desondanks proberen kmo's deze tekorten te compenseren door meer aandacht te besteden aan het personeel en inspanningen te doen voor samenwerking.

Deze beperkte middelen worden eveneens genoemd in onderzoeken naar kmo's in de voedselindustrie. Bijvoorbeeld de producenten van nieuwe voedselbronnen zijn redelijk nieuw, en zijn vaak kleine of middelgrote ondernemingen (Johansson et al., 2023). Ze worden doorgaans gekenmerkt door beperkte middelen en expansieproblemen vanwege hun kleinere omvang en geringe aanwezigheid op de markt, waardoor ze moeite hebben om duurzame groei te realiseren.

Een ander specifiek voorbeeld komt uit het onderzoek van Mwenda et al. (2023) over voedselverwerkende kmo's. Deze kmo's worden geconfronteerd met verschillende uitdagingen en complexiteiten die hun operationele en financiële prestaties belemmeren. De meeste kmo's voedselverwerkende bedrijven worstelen om hun financiële duurzaamheid, overlevingskansen en groei te verbeteren. Financiële beperkingen worden aangehaald als een grote uitdaging. Andere factoren zijn lage concurrentievoordelen, beperkte markttoegang, lage productiviteit, intensieve concurrentie tussen toeleveringsketens en een gebrek aan innovatiecultuur.

2.1.2 Eigenaar-manager en personeel

Diverse factoren met betrekking tot de eigenaar-manager zijn cruciaal in het streven naar duurzaamheid bij kmo's (Walker et al., 2008; Bos-Brouwers, 2009). Deze barrières omvatten een gebrek aan bewustzijn, kennis of expertise over duurzaamheidskwesties bij managers, de houding alsook het feit dat ze er geen voordelen in zien en niet over voldoende financiële en personele middelen beschikken (Kasiri, 2023).

Ten eerste wordt beargumenteerd dat sommige eigenaars-managers van kmo's milieukwesties als minder relevant beschouwen, met het argument dat hun kleinschalige bedrijfsactiviteiten een verwaarloosbare impact heeft op het milieu (Walker et al., 2008). Eigenaar-managers kunnen een 'nalevingsmentaliteit' aannemen, waarbij ze duurzaam handelen omdat het verplicht is, niet omdat ze het willen (Bos-Brouwers, 2009). Hoewel deze kmo's duurzame activiteiten hebben, zijn deze nauwelijks innovatief van aard, waardoor de impact beperkt is. Bovendien beschikken sommige eigenaars-managers over weinig kennis, inzichten, expertise en vertrouwen op het gebied van duurzaamheid. Ook door financiële kosten van duurzame initiatieven vragen eigenaar-managers zich af wat milieubeheerspraktijken voor hen oplevert, wat samenhangt met de beperkte middelen (Kasiri, 2023).

Empirische data uit recent onderzoek tonen aan dat hoewel de economische argumenten belangrijk zijn, de rol van persoonlijke waarden en overtuigingen van de managers een grote rol spelen in het nastreven van meer duurzaamheid (Williams & Schaefer, 2013). Ook Yacob et al. (2019) beargumenteren dat eigenaren-managers wel degelijk persoonlijk gemotiveerd zijn om actie te ondernemen op het gebied van groene kwesties, ondanks het gebrek aan middelen. Eigenaar-managers met een 'waarde gerichte mentaliteit' zullen tevens meer impact hebben (Bos-Brouwers, 2009). Daarnaast vertonen de meeste managers holistisch begrip van klimaatverandering en algemeen begrip van milieukwesties (Kasiri, 2023).

Naast de eigenaar-manager speelt ook het personeel een belangrijke rol (Walker et al., 2008). Indien zij zich verzetten tegen culturele verandering, of niet gemotiveerd zijn, kan dat het milieugedrag van de kmo belemmeren. Men kan werknemers gemotiveerd houden door betere arbeidsomstandigheden te creëren, steun van het management aan te tonen, of een groen imago te creëren. Het is belangrijk om iedereen mee te krijgen in het veranderingsproces en weerstand te verminderen (Johansson et al., 2023). Managers moeten acceptatie onder medewerkers bevorderen en een innovatieve cultuur stimuleren om duurzame veranderingen mogelijk te maken.

Tot slot vormt de organisatiestructuur van kmo's een voordeel. Kmo's kenmerken zich door flexibele organisatiecapaciteiten en een laag niveau van formalisering (Bos-Brouwers, 2009). Daartegenover kampen grote bedrijven met bureaucratische starheid en een hoog niveau van formalisering. Kmo's zijn flexibeler, minder bureaucratisch, en hebben een snellere en efficiëntere interne communicatie, alsook een sneller reactievermogen op veranderende omstandigheden. Kmo's verkeren in een betere positie om groene praktijken te implementeren, omdat ze flexibeler zijn en openstaan voor verandering door hun focus op innovatie (Yacob et al., 2019). Daaruit blijkt duidelijk dat kmo's een voordeel hebben op vlak van organisatiestructuur.

2.1.3 Consument

Tevens speelt de klant hierbij een belangrijke rol, en zorgt het gebrek van druk of vraag vanuit deze groep ervoor dat kmo's minder inspanningen doen rond duurzaamheid (Walker et al., 2008). Kmo's veronderstellen dat klanten de extra kosten niet willen betalen, of dat er geen positieve impact komt op klantentevredenheid. Voor klanten is vaak de prijs en prestaties doorslaggevend, in plaats van intentie om een duurzaam product te kopen. De verantwoordelijkheid ligt volgens deze argumentatie bij de eindgebruiker (Walker et al., 2008).

Volgens Yacob et al. (2019) heeft de steeds toenemende vraag van consumenten naar milieuvriendelijke goederen en diensten zakelijke kansen voor kmo's gecreëerd. Specifiek in de context van vegetarisme zijn plantaardige diëten populairder geworden (Hargreaves et al., 2021). De voornaamste motivatie in de westerse cultuur is van ethische aard, zoals bezorgdheid over dierenwelzijn (Ruby, 2012). Persoonlijke gezondheidsredenen komen als tweede naar voren. Een andere motivatie is de milieu-impact van vleesconsumptie. Consumenten zijn zich steeds meer bewust van de samenstelling van hun voedsel en de manier waarop het wordt geproduceerd (Rabadán et al., 2021). Verder kunnen spirituele zuiverheid en afkeer van de sensorische eigenschappen van vlees redenen zijn om een plantaardig dieet te volgen (Ruby, 2012). Jongere generaties zijn meer overtuigd van het gunstige effect van vegetarisme, en vrouwen zijn vaker vegetariër dan mannen (Salonen & Helne, 2012). Volgens Ruby (2012) hebben in westerse landen de meeste vegetariërs zelf de keuze gemaakt om over te stappen naar een dieet zonder vlees. In andere culturen, zoals in India, is vegetarisme een praktijk waarin je geboren wordt.

Tieman en Hassan (2015) argumenteren dat ook religie de productie en vraag naar voedsel beïnvloedt. Ze bekijken de kwestie vanuit het christelijk, joodse (koosjer) en islamitisch (halal) perspectief, religies collectief gevolgd door meer dan de helft van de wereldbevolking. De huidige praktijken in de landbouw en voedingsindustrie zijn niet duurzaam en stemmen niet overeen met de schriftteksten van deze religies. De voorschriften vereisen het grootste respect voor het leven van dieren wat invloed heeft op het fokken en slachtproces, de voorkeur van plantaardige ingrediënten, het vervangen van varkensvlees, en het vasten wat de vraag naar vlees vermindert. Het voldoen aan deze voorschriften verbetert de duurzaamheid van onze voedselsystemen, gezondheid en het milieu. De bevindingen uit het onderzoek van Mohd Tawil et al. (2015) tonen aan dat de bekendheid van kmo's met halalcertificering laag is, maar dat de perceptie van de ondernemer over halal voedsel zeer goed is. De halalvoedingssector vertegenwoordigt 39% van de wereldwijde consumentenbestedingen en dit aandeel zal naar verwachting verder toenemen naar 42,5% tegen 2024 (Wibowo et al., 2023).

Desondanks zijn er barrières om de stap te zetten naar een vegetarisch dieet. Wat mensen kopen en eten is afhankelijk van sociale, culturele, economische en omgevingsfactoren (Tieman & Hassan, 2015). Volgens Fehér et al. (2020) kan de houding van de familie en sociale groepen de transitie naar een vegetarisch dieet tegenhouden. Daarnaast vormen bestaande eetgewoonten een grote barrière voor het aannemen van een vegetarisch dieet (Salonen & Helne, 2012). Volgens Rabadán et al. (2021) zijn ook niet alle consumenten bereid om voedingsmiddelen te eten die geproduceerd zijn met nieuwe ingrediënten of nieuwe technologieën.

Bovendien argumenteren Garnett et al. (2019) dat maaltijdkeuzes (eetgewoonten) noch vast, noch willekeurig zijn, en eerder gedeeltelijk bepaald wordt door beschikbaarheid. De resultaten van hun onderzoek tonen aan dat het vergroten van vegetarische opties de vleesconsumptie aanzienlijk kan verminderen. Tot slot speelt de hoge kost van een duurzame levensstijl een rol, hoewel vegetarische producten vaak goedkoper zijn dan vleeswaren. Kortom, het is belangrijk om alle effecten van een vegetarisch dieet te begrijpen (Hargreaves et al., 2021).

2.1.4 Overheid en wetgeving

Beleidsvorming en sturing door de overheid zijn factoren die cruciaal zijn voor duurzaamheid (Salonen & Helne, 2012). Zo hebben overheden wereldwijd wetten opgesteld om duurzaamheid in het bedrijfsleven te stimuleren (Walker et al., 2008). Desondanks is er nog een gebrek aan specifiek beleid en regelgeving gericht op kmo's. Bovendien kunnen de kosten hoger zijn dan de boetes, en bestaat dan de kans dat sommige kmo's ervoor opteren om de wetgeving niet na te leven. De overheid kan dat verhelpen door deelname van kmo's te ondersteunen, bijvoorbeeld met belastingstimulansen. Eveneens zullen sommige kmo's de wetgeving niet naleven indien de eigenaar-manager bewust is dat er weinig toezicht is op het bedrijf. Het controleren van ieder bedrijf is immers geen eenvoudige taak en duur voor de overheid. Wegens de diversiteit en het aantal kleine bedrijven, blijven veel kmo's onder de radar. Sommige kmo's ook eveneens dat milieubescherming eerder de verantwoordelijkheid is van de lokale overheid en beleidsmakers dan van henzelf. Empirisch onderzoek toont echter dat meeste kmo's regelgeving niet als een belangrijke factor in hun duurzaamheidsbeslissingen identificeerden (Kasiri, 2023).

Hoewel kmo's vaak andere stimulansen verkiezen boven de wetgeving, kan de wetgeving een drijfveer vormen (Walker et al., 2008). De verandering van wetgeving kan een effect hebben op de inspanningen van kmo's om aan milieubeheerspraktijken te doen. Hierbij is de context van de wetgeving belangrijk, en moeten de wetten specifiek zijn voor kmo's om meer effectiviteit te bereiken. Bijkomend moeten de wetten vereenvoudigd worden, op de juiste manier gecommuniceerd worden en uitvoerbaar zijn.

Veel kmo's overwinnen hun beperkte middelen door netwerkmogelijkheden te benutten en te vertrouwen op overheidsbanden (Johansson et al., 2023). Overheden kunnen kmo's ondersteunen door het aanbieden van opleidingsprogramma's, subsidies en het verstrekken van informatie (Walker et al., 2008). Veel kmo's maken er geen gebruik van, omdat ze vaak niet bewust zijn dat deze programma's bestaan, of deze programma's voor hen niet relevant zijn. Bovendien moet de overheid milieubeheer als prioriteit behandelen, omdat bedrijven anders niet overtuigd zijn.

Bovendien kan de communicatie rond milieukwesties vanuit de overheid naar kmo's toe een obstakel vormen (Walker et al., 2008). Zo kan de informatie simpelweg onvoldoende zijn, of is de informatie niet specifiek genoeg voor de behoeften van de kleine of middelgrote onderneming. Verder kampen kmo's met een beperkte toegang, wegens het gebrek aan correcte software, of de nodige vaardigheden om ermee te kunnen werken. Daarom moet er rekening gehouden worden met de grootte van het bedrijf, en moet de informatie duidelijk zijn voor de eigenaar-manager.

2.1.5. Samenwerking

Externe stakeholders, of belanghebbenden, spelen een cruciale rol bij de milieuprestaties van kmo's, vooral met betrekking tot het implementeren van technologische innovatie (Walker et al., 2008). Eigenaar-managers van kmo's merken vaak dat er weinig steun is van stakeholders zoals overheden (bijvoorbeeld in de vorm subsidies), milieuorganisaties, klanten, grote bedrijven en andere partijen in de supply chain voor de implementatie van milieubeheerpraktijken (Walker et al., 2008). Dat vormt een barrière. Zo gaan initiatieven zelden verder dan directe leveranciers, of vrezen kmo's dat de duurzame processen niet kosteneffectief zijn of dat het economisch enkel zinvol is als alle (internationale) concurrenten meedoen. Bij externe stakeholders bestaat ook de grote kritiek dat er een gebrek aan onderlinge samenwerking is. Alle belanghebbenden in de toeleveringsketen moeten de gedragsverandering naar duurzaamheid juist als partnerschap zien.

Tevens is volgens Hervás-Oliver et al. (2021) samenwerking een cruciale factor voor kleine of middelgrote ondernemingen bij innovatie, zelfs meer dan de rol van interne onderzoeks- en ontwikkeling (O&O). Kmo bedrijven innoveren namelijk vaak zonder noodzakelijk gebruik te maken van O&O-activiteiten. De resultaten van dat onderzoek tonen aan kmo's in Europese regio's die al redelijk innovatief zijn, gedreven worden om te innoveren wegens twee redenen. Ten eerste wordt innovatie aangedreven door enerzijds voort te bouwen op wetenschap en technologie en anderzijds door het aanleren, toepassen en integreren van innovatieve methoden. In Europese regio's die minder innovatief zijn, zal de innovatie door de kmo meer het resultaat van samenwerking zijn. Verder geven Hervás-Oliver et al. (2021) geven aan dat kmo's de beperkte middelen (tijd, geld, middelen) die ze hebben overwinnen door hun netwerk mogelijkheden te benutten en te vertrouwen op banden met de overheid.

2.2 Duurzame innovatiepraktijken

Kmo's kunnen op verschillende manieren duurzaam innoveren (Klewitz & Hansen, 2014). Deze innovatieve praktijken hebben Klewitz & Hansen (2014) geïdentificeerd en vervolgens ingedeeld op proces-, organisatie- en productniveau van de kmo.

2.2.1 Procesniveau

Ten eerste kunnen kmo's zuivere productie toepassen door milieuvriendelijke technologieën te implementeren, wat het productieproces versnelt en de productiviteit verhoogt (Klewitz & Hansen, 2014). Verder kunnen kmo's sectorspecifieke milieuproblemen aanpakken door groene(re) productieprocessen te realiseren. De subcategorie afvalverwerking valt daaronder, en heeft betrekking op recycling maatregelen, verwijdering van materiaal, verminderde lozing van afvalwater of verbeterde controle van afvalwater.

Eco-efficiëntie is een sterk gerelateerd concept, hoewel de nadruk van dat concept eerder ligt op het behalen van economische voordelen op korte termijn (Klewitz & Hansen, 2014). Enkele voorbeelden zijn energiebesparende maatregelen binnen het bedrijf, de vermindering van materialen en hulpbronnen, of het vervangen van inefficiënte apparatuur.

Walker et al. (2008) argumenteren dat kmo's de neiging hebben om deel te nemen aan praktijken die duidelijke voordelen opleveren, en beschouwen afvalvermindering als een voor de hand liggende praktijk. Hiervoor geven ze drie redenen. Ten eerste valt er geld te verdienen met afval. Verder vinden bedrijven het makkelijker om dat soort acties te ondernemen, omdat dat tastbaar en eenvoudig is. Bovendien zijn er vaak al bestaande infrastructuur en ondersteunende systemen. Bijgevolg zullen kmo's vaak aan dat soort initiatieven deelnemen.

Een concreet voorbeeld in de kmo-context komt uit het onderzoek van Robinson et al. (2023), die de duurzaamheidsinitiatieven van Canadese kmo-restaurants hebben beoordeeld. Binnen de dienstensector genereert de restaurantsector namelijk grote hoeveelheden voedselafval. Uit de resultaten blijkt dat de meeste initiatieven betrekking hebben op het aanbieden van een duurzaam menu, alsook het verminderen van afval en wegwerpartikelen. Restaurants richtten zich in beperkte mate op watervoorziening, vermindering van chemicaliën en vervuiling, meubilair en bouwmaterialen. Enkele belemmeringen voor het implementeren van de initiatieven zijn de kosten, gebrek aan toegang tot programma's, moeilijkheden in de supply chain, en gebrek aan tijd (Robinson et al., 2023).

Ten tweede kunnen kmo's aan procesinnovatie doen door logistieke wijzigingen te introduceren op vlak van transportnetwerken, verschuivingen in transportwijzen, nieuwe distributiekkanalen of vlootbeheer (Klewitz & Hansen, 2014). Zo kunnen kmo's overstappen naar water- of spoorvervoer in plaats van wegvervoer, of nieuwe distributiekkanalen ontwikkelen.

2.2.2 Organisatieniveau

Onder het organisatieniveau vallen Environmental Management Systems (EMS), supply chain management, stakeholder management, en de organisatie zelf. Het onderscheid tussen procesinnovaties en organisatorische innovaties ligt op een dunne lijn, omdat het om grensgevallen gaat.

Ten eerste dienen Environmental Management Systems (EMS), waaronder ISO 14001, EMAS en milieubeleid om milieukwesties systematisch te beheren (Klewitz & Hansen, 2014). Desondanks gebruikt slechts de minderheid van de kmo's milieumanagementsystemen, wegens het gebrek aan tijd, personeel en de hoge implementatie- en onderhoudskosten (Walker et al., 2008). Bovendien vereisen EMS sterk geformaliseerde processen, terwijl kmo's doorgaans informele managementsystemen hanteren. Recent onderzoek toont aan dat sommige Portugese kmo's EMS hebben geïmplementeerd zonder certificering, voornamelijk door een gebrek aan investeringssteun en de perceptie dat EMS slechts een marketinginstrument is in plaats van een middel om het milieu te beschermen (Santos et al., 2016). De belangrijkste obstakels voor EMS-certificering zijn de hoge kosten, beperkt personeel, motivatieproblemen en uitdagingen bij het veranderen van de bedrijfscultuur. Het is opmerkelijk dat Portugese kmo's met een EMS-certificaat genieten van de voordelen zoals preventie van milieurisico's, milieubescherming, een verbeterd bedrijfsimago, naleving van wetgeving en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen.

Daarnaast kunnen kmo's binnen de supply chain als leverancier EMS-certificaten gebruiken om concurrentievoordeel te verwerven, of zelf een duurzame toeleveringsketen beheren door sociale en milieuaspecten te integreren (Klewitz & Hansen, 2014). Local sourcing is hieraan sterk gerelateerd en richt zich op het produceren van eigen faciliteiten of inkopen bij regionale leveranciers. Bijgevolg nemen de transport emissies af en kunnen sociale problemen zoals milieu-en sociale kosten in de toeleveringsketen geëlimineerd worden. Deze benadering behoort tot het organisatorisch niveau, omdat het een strategische beslissing van het management vereist.

Meer specifiek hebben Mwenda et al. (2023) de invloed van praktijken voor duurzame supply chain management onderzocht op de financiële duurzaamheid van kmo's in de voedselverwerkende industrie. De rol van voedselverwerkende kmo's heeft veel aandacht gekregen van beleidsmakers, economen en wetenschappers. Deze sector levert immers een substantiële bijdrage aan de voedselvoorzieningsketen en de sociaaleconomische transformatie van veel landen. Wanneer duurzame supply chain management praktijken effectief geïmplementeerd worden door kmo's, verminderen ze afval, bieden ze kostenvoordelen, trekken ze klanten aan en behouden ze die, minimaliseren ze de operationele kosten en verhogen ze de omzet en winst.

Verder is stakeholdermanagement een instrument voor organisatorische innovaties, omdat belanghebbenden de strategieën van kmo's kunnen beïnvloeden (Klewitz & Hansen, 2014). Enkele voorbeelden zijn het actief beheren van stakeholders als organisatorische capaciteiten, of innoveren in communicatie. Stakeholdermanagement varieert tussen kmo's wat betreft de aanpak, de soorten stakeholders, de B2B of B2C context en het type sector waarin het bedrijf actief is.

Tevens kunnen kmo's zelf het innovatieproces van het bedrijf verbeteren of faciliteren (Klewitz & Hansen, 2014). Enerzijds kunnen ze nieuwe innovatie principes integreren door de omgeving zelf te erkennen als een bron voor het creëren van een opportuniteit. Anderzijds kunnen kmo's meer interacties aangaan met externe innovatieve actoren, zoals klanten, leveranciers, overheden, universiteiten, en onderzoekscentra om informatie te verwerven. Kmo's vergaren informatie via samenwerkingen met deze verschillende partijen, wat hun innovatievermogen beïnvloedt.

Tot slot kan de duurzaamheidsvisie op basis van de waarden van de eigenaar-manager zich ontwikkelen tot een relevante drijfveer voor de gehele organisatie (Klewitz & Hansen, 2014). Gedragscodes worden dan gebruikt om transparantie en ethische praktijken te verzekeren. Kmo's kunnen overigens het personeel bij de duurzaamheidstransitie betrekken door ontwikkelings- en trainingsprogramma's te implementeren, of trainingen te voorzien rond gezondheid en veiligheid. Bijkomend kan de kmo een milieuafdeling, team of eenheid introduceren, waardoor de organisatiestructuur verandert.

2.2.3 Productniveau

Het productniveau omvat eco-designs, levenscyclusanalyse, ecolabels, materialen, verpakking, fair trade en biologische producten (Klewitz & Hansen, 2014).

Zo is eco-design een overkoepelende term voor alle activiteiten van pre-productie tot het einde van de levenscyclus, inclusief het concept, de individuele componenten, en de logistiek (Klewitz & Hansen, 2014). Enkele voorbeelden zijn aanpasbare onderdelen, milieuvriendelijke materialen, energiebesparende eigenschappen, vermindering van grondstoffen, recycleerbaarheid, en herstelling. De mate waarin een kmo dat kan toepassen is afhankelijk van de complexiteit van het product en de sector. Het is voor elektronische producten bijvoorbeeld moeilijker om milieuvriendelijke grondstoffen te gebruiken of het energieverbruik te verminderen. Bovendien vereisen deze eco-design principes dat de kmo zich bezighoudt met de meest innovatieve onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten.

Verder kan de kmo op basis van een levenscyclusanalyse het productontwerp verbeteren in overeenstemming met milieukwesties (Klewitz & Hansen, 2014). Tijdens deze analyse meet de kmo het verbruik van hulpbronnen, de milieueffecten en het vrijkomen van afval meten gedurende de hele levenscyclus. Het is niet zeker of kmo's dat op grote schaal kunnen gebruiken, omdat deze analyse veel middelen vergt.

Naast eco-design en levenscyclusanalyse, kunnen kmo's innovatieve activiteiten rond materialen implementeren (Klewitz & Hansen, 2014). Daarbij draait het om het reduceren, vervangen en gebruiken van duurzame materialen. Bijgevolg nemen de vervuiling effecten af en worden de processen efficiënter. Verminderde, herbruikbare, of biologisch afbreekbare verpakkingen kunnen eveneens gebruikt worden en ingezet worden op efficiënte verpakkingssystemen om kosten te besparen. Tot slot kan de kmo letten op het gebruik van biologische, lokale of fair trade producten. Al deze voorbeelden stellen kmo's in staat om concurrerend te blijven, en beter te voldoen aan milieuwetgeving.

III. Methodologie

Het doel van deze thesis is om een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag: "Hoe slagen Vlaamse kmo's die voedsel verkopen of produceren erin om duurzamer te worden?" Om diepgaande inzichten te verkrijgen over dat fenomeen is er gekozen voor een kwalitatieve benadering, gericht op het begrijpen van de rijke ervaringen van mensen en de reflecties over die ervaringen (Jackson et al., 2007).

Meer specifiek wordt de grounded theory (GT) toegepast, een aanpak geschikt om nieuwe of weinig onderzochte of nieuwe fenomenen te onderzoeken (Noble & Mitchell, 2016). Deze aanpak is dus relevant voor de onderbelichte duurzaamheidstransities in kmo's, met een specifieke aandacht voor het opkomende concept van het vegetarisme. Het proces van de grounded theory bestaat uit het verzamelen van gegevens, codering en analyse (Engward, 2013). Door middel van GT kunnen onderzoekers nieuwe inzichten en theorieën ontwikkelen op basis van systematisch verzamelde en geanalyseerde gegevens.

Ten eerste is er gekozen voor een exploratieve, multiple case study methode om gelijkenissen en verschillen tussen kmo's te onderzoeken (Baxter & Jack, 2010). In totaal werden acht kmo's die voedsel verkopen of produceren onderzocht. De dataverzamelmethode van dit onderzoek bestaat uit semigestructureerde interviews. Deze aanpak biedt zowel de interviewer als de respondent meer flexibiliteit, waardoor ze beter kunnen inspelen op opkomende thema's (Jackson et al., 2007). De respondent krijgt op deze manier de kans om dieper in te gaan op zijn of haar ervaringen rond duurzaamheid en vegetarisme binnen de kmo.

Vervolgens worden de interviews getranscribeerd en geanalyseerd volgens de GT, aldus op basis van het open, axiaal en selectief coderen. Binnen kwalitatief onderzoek is het vrijwaren van de betrouwbaarheid en kwaliteit cruciaal (Jackson et al., 2007). Het coderingsproces werd daarom zorgvuldig bijgehouden in een Google-document, zodat alle wijzigingen terug te vinden zijn in de bewerkingsgeschiedenis. Bovendien zijn gedurende de data-analyse memo's bijgehouden in een schriftje. Het schrijven van memo's dient om georganiseerd na te denken hoe gegevens in elkaar passen, en verwoorden van opkomende verbanden tussen codes (Engward, 2013).

3.1 Cases

De centrale onderzoeksvraag richt zich op de ervaringen van Vlaamse kmo's rond duurzaamheid. Daarom wordt tijdens de selectie van de cases de Europese definitie van een kmo gehanteerd (maximaal 250 personen werkzaam én een jaarlijkse omzet van minder dan 50 miljoen euro of een balanstotaal van maximaal 43 miljoen euro). Wegens een focus op het investeren in een vegetarisch aanbod zijn de cases actief in de horecasector of voedingssector. Elke case wordt vertegenwoordigd door een respondent die een kritieke rol speelt in de respectievelijke kmo. In 7 van de 8 onderzochte kmo's is de respondent zaakvoerder of CEO. In 1 case ondersteunt de respondent de zaakvoerder door taken over te nemen die voorheen buiten de werkuren van de zaakvoerder vielen, zoals boekhouding, personeelsadministratie, bestellingen, evenementenplanning en sociale media beheer.

Met acht cases wordt de theoretische saturatie bereikt; dit treedt op wanneer er zich een duidelijk patroon in de antwoorden aftekent (Engward, 2013). *Tabel 1.* biedt een overzicht van de geselecteerde cases, met inbegrip van relevante achtergrondinformatie.

Tabel 1. Overzicht cases

Case	Gender	Functie	Sector	Soort kmo	# werknemers
1	Vrouw	Ondersteunen zaakvoerder	Horeca	Koffiezaak & lunchbar	5-25
2	Man	CEO	Voeding	Plantaardige ijsproducent	52-67
3	Man	Zaakvoerder	Voeding	Ontwikkelaar vleesvervangers	17
4	Vrouw	Zaakvoerder	Detailhandel	Broodjeszaak	5
5	Man	Zaakvoerder	Horeca	Kebabzaak	5-7
6	Man	Zaakvoerder	Horeca	Kebabzaak	3
7	Man	Zaakvoerder	Horeca	Italiaans restaurant	5-8
8	Vrouw	Zaakvoerder	Horeca	Bistro & ijssalon	15

3.2 Dataverzameling

De empirische data van dit onderzoek komen dus uit acht interviews die op een semigestructureerde wijze zijn afgelegd. Zo is er op voorhand een interviewleidraad opgesteld, maar krijgen de respondent en interviewer de vrijheid om af te wijken om additionele ervaringen te verkennen. Deze interviewleidraad¹ is terug te vinden in de bijlagen van de thesis.

Ieder interview startte met een korte introductie van het onderwerp en onderzoek, alsook relevante informatie om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Daarom werd er toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen en werd beloofd dat de onderzoeker de anonimiteit van de respondent en het bedrijf respecteert. Bovendien werd benadrukt dat er geen juiste of foute antwoorden zijn, en dat de respondent geen verplichting heeft om op alle vragen te beantwoorden.

De eerste vragen van het interview hebben betrekking op de feitelijke gegevens van de respondent, zoals zijn of haar naam en functie in het bedrijf. Ook de sector, de bedrijfsactiviteiten en het aantal werknemers dat tewerkgesteld zijn in het bedrijf worden bevraagd. De eerste inhoudelijke vragen gaan over het concept duurzaamheid. Vervolgens zijn de vragen opgedeeld in thema's gebaseerd op de literatuurstudie: barrières & drijfveren en duurzame innovatie. Het laatste onderdeel van de interviewleidraad richt zich specifiek op het investeren in een vegetarisch aanbod, hoewel dat in de literatuurstudie geïntegreerd is in de vorige onderdelen. Tot slot krijgt de respondent de mogelijkheid om vragen of opmerkingen toe te voegen, waarna het interview wordt afgerond.

De interviews hebben zowel fysiek als online plaatsgevonden. Zes interviews zijn afgenomen op de locatie van de kmo zelf. De resterende twee interviews zijn afgelegd met bedrijven die zich buiten Limburg bevinden, en hebben bijgevolg online plaatsgevonden via een Google Meet gesprek. De lengte van ieder interview varieert tussen de 20 en 50 minuten, waarbij de meeste interviews gemiddeld 30 minuten duurden. Na ieder interview wordt de opname getranscribeerd in een document, waarna de opname werd verwijderd. De lengte van elke transcriptie varieert tussen de 6 à 17 pagina's, afhankelijk van de duur van het betreffende interview. Het document met alle transcripties telt in totaal 86 pagina's.

¹ Bijlage: Interviewleidraad

3.3 Data-analyse: coderingsproces

Het coderingsproces van de grounded theory bestaat uit drie fases: open, axiaal en selectief coderen (Noble & Mitchell, 2016).

De eerste stap omvat de open codering, waarbij regel voor regel sleutelzinnen geïdentificeerd worden en vervolgens een bijpassende descriptieve code verkrijgen. Op deze manier worden alle elementen in kaart gebracht die van belang kunnen zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Tijdens deze fase wordt constante vergelijking toegepast en zowel naar patronen gezocht binnen een case, als over de verschillende cases heen. Meer specifiek is de onderzoeker op zoek gegaan naar coderingen die inhoudelijk hetzelfde betekenen, maar net iets anders geformuleerd zijn. Deze worden samengevoegd en krijgen dezelfde code, bijvoorbeeld "herbruikbare verpakking" en "duurzame materialen" naar "gerecycleerd of herbruikbaar materiaal". Dat heeft uiteindelijk 58 open coderingen opgeleverd.

Vervolgens worden alle open coderingen geanalyseerd en gezocht naar relaties tussen deze codes (Noble & Mitchell, 2016). Op basis van de open coderingen worden gelijkenissen en verschillen geïdentificeerd en onder unieke axiale codes gebracht. In deze fase verschuift bovendien de focus naar een conceptueel niveau, waardoor de codes abstracter zijn. Deze fase resulteert in 13 axiale codes.

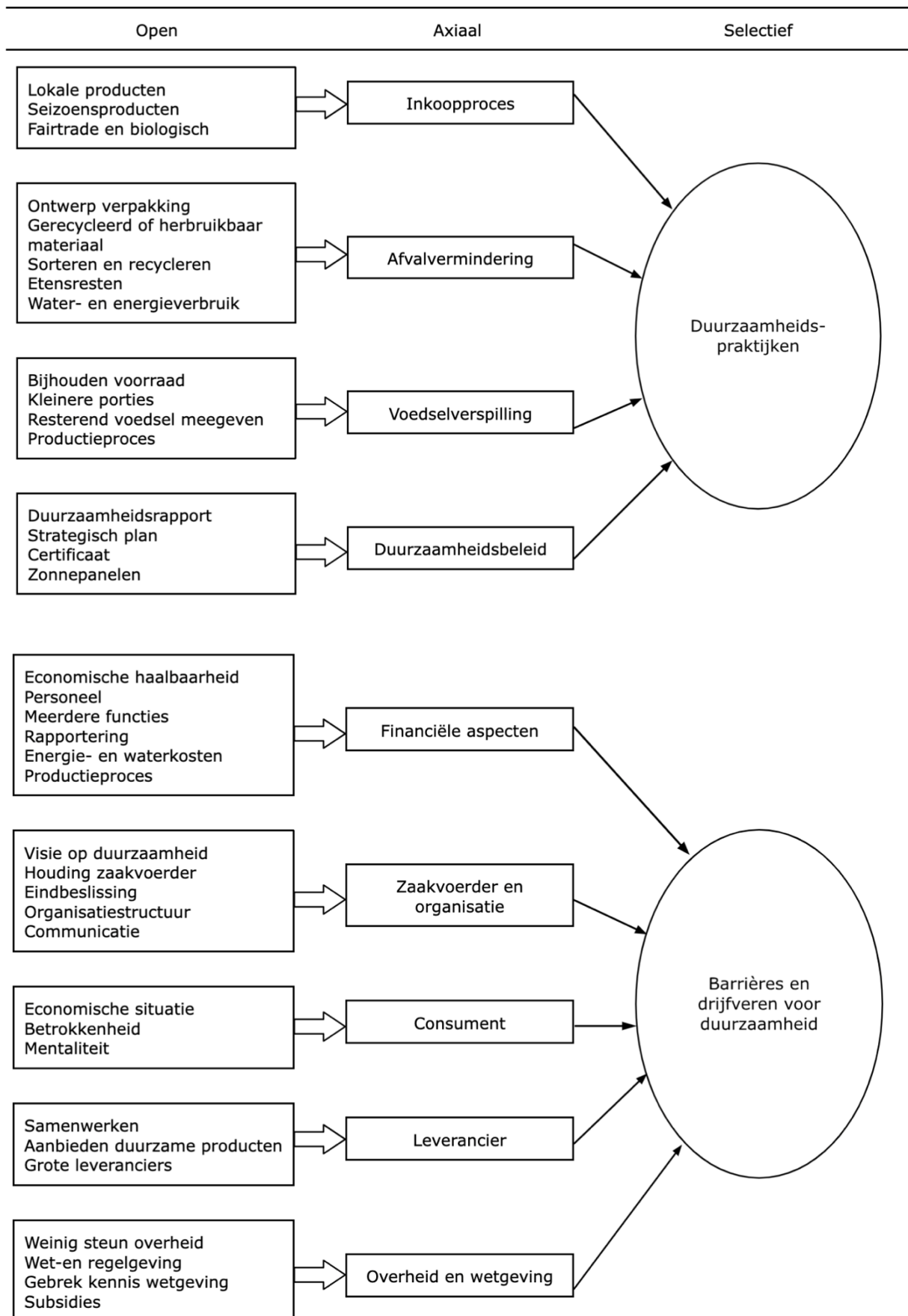
Tijdens de laatste coderingsfase, het selectief coderen, worden de concepten in fase twee methodisch ondergebracht in kerncategorieën (Noble & Mitchell, 2016). Deze kerncategorieën worden geformuleerd op basis van de theoretische concepten en geven een antwoord op de onderzoeksvraag. Zo zijn er twee selectieve codes over duurzaamheid in het algemeen en een derde selectieve code specifiek gericht op het vegetarische aspect.

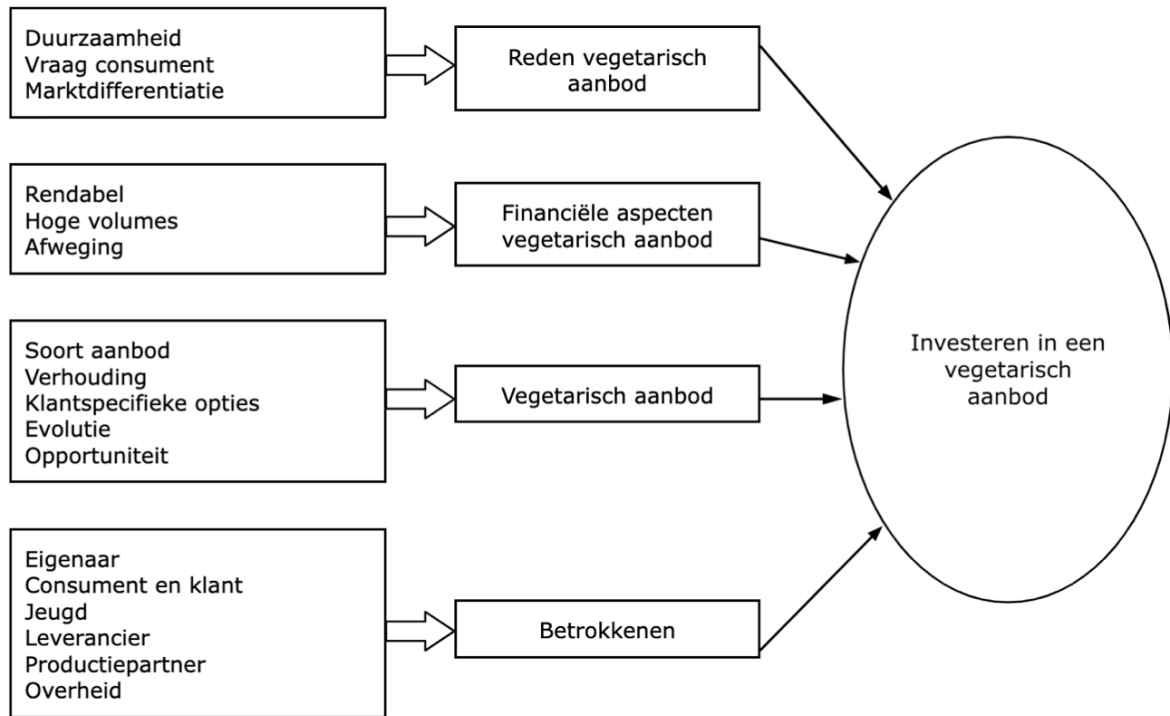
Tabel 2. Toelichting selectieve codes

Selectieve codering	Deelvragen
Duurzame praktijken	Op welke manieren zetten kmo's zich in voor duurzaamheid? Welke duurzaamheidsinitiatieven ondernemen kmo's?
Barrières en drijfveren voor duurzaamheid	Wat helpt kmo's in hun duurzaamheidstransities? Welke uitdagingen ondervinden kmo's bij het nastreven van duurzaamheid? Wie speelt hier een kritieke rol?
Investeren in een vegetarisch aanbod	Waarom investeren kmo's in een vegetarisch aanbod? Welke financiële aspecten gaan hiermee gepaard, en is dat nadelig? Wat voor aanbod bieden kmo's aan? Wie speelt een rol in de keuze om in een vegetarisch aanbod te investeren?

Op basis hiervan is de datastructuur (*figuur 1*) opgemaakt, waarbij de verschillende open codes, axiale codes en selectieve codes relationeel worden weergegeven.

Figuur 1. Datastructuur





IV. Resultaten

4.1 Duurzaamheidspraktijken

Het eerste deel van de resultaten richt zich op de deelvragen: Op welke manieren zetten kmo's zich in voor duurzaamheid? Welke duurzaamheidsinitiatieven ondernemen kmo's?

4.1.1 Inkoopproces

Ten eerste geven bijna alle kmo's in de horecasector aan dat ze tijdens het inkoopproces van producten en ingrediënten duurzaam proberen te zijn door onder andere te kiezen voor lokale, seizoensgebonden, *fairtrade* en/of biologische producten. Vrijwel alle kmo's streven ernaar om lokale grondstoffen en ingrediënten in te kopen in de mate dat het mogelijk is. Voor groenten en eieren wordt dat het vaakst gedaan door samen te werken met lokale boeren.

"Ja, we proberen alles lokaal te bestellen, de groenten ook. [...]. Ze gaan echt vers op het veld alles halen. En dan gaan we op dinsdagochtend alles halen wat we besteld hebben. En we proberen zo lokaal mogelijk te bestellen." (Respondent 8)

Ook het aanbieden van seizoensgebonden suggestiekaarten zorgt ervoor dat er met lokale en verse producten gewerkt wordt. Het menu verandert per seizoen om zo goed mogelijk in te spelen op de beschikbaarheid van lokale producten. Daardoor hoeven producten niet van over de hele wereld te komen, wat helpt om de impact te verminderen. Dat wordt gedaan door twee kmo restaurants.

En de lente kwam eraan, dus ik werk echt met suggestiekaartjes, het is seizoensgericht. Dus ik probeer per seizoen een ander kaartje op de tafel te leggen. (Respondent 8)

Anderzijds zijn er beperkingen in de mate waarin lokaal kan worden ingekocht. Veel producten worden aangeschaft via de groothandel in België en Nederland, zoals Italiaanse kaas en hammen. Twee respondenten geven aan dat ze Italiaanse producten moeten gebruiken om de authenticiteit te behouden. Ook bij ingrediënten zoals tropisch fruit en cacao, zijn kmo's genoodzaakt om buiten Europa en uit het land van oorsprong in te voeren. Eén probeert dat te compenseren door de cacaobonen aan te schaffen bij *fairtrade* boeren.

"Dus het zal 95% Europees zijn en een paar procent van buiten Europa. Alles uit België is moeilijk, want België is klein. Dat is een ander verhaal. Daar kunnen we misschien nog iets beter naar kijken. Maar ik vraag me af of dat mogelijk is." (Respondent 2)

Tot slot varieert de intentie om biologische producten aan te schaffen. Meerdere respondenten geven aan dat ze hier specifiek op letten. Aan de andere kant doet een respondent dat enkel als er korting op biologische producten is, omdat hij biologische producten duurder vindt. Tot slot geeft een andere respondent expliciet aan dat hij binnen de kmo restaurant eigenlijk geen gebruik maakt van biologische producten.

4.1.2 Afvalvermindering

Kmo's in Vlaanderen hanteren verschillende benaderingen om hun afval te verminderen en bij te dragen aan duurzaamheidstransities. Het gebruik van gerecycleerd en herbruikbaar materiaal, het zorgvuldig sorteren en recyclen van afval, en het efficiënter omgaan met water en energie zijn allerlei strategieën die deze bedrijven toepassen.

Een belangrijke maatregel die kmo's in de voedingssector nemen om hun afval te verminderen, is het optimaliseren van hun verpakkingsmateriaal. Een specifiek voorbeeld hierbij is het gebruik van 80% gerecycled plastic (RPET) gecombineerd met een kartonnen sleeve als verpakkingsmateriaal. Deze keuze voor de meest duurzame verpakkingsoplossing in samenwerking met een ander bedrijf. Het voordeel van deze verpakkingen is dat ze gemakkelijk te scheiden zijn, wat consumenten aanmoedigt om correct te recyclen. Volledig kartonnen verpakkingen bleken minder geschikt te zijn vanwege voedselveiligheidsnormen, die een beschermende film aan de binnenkant vereisen om contact met de buitenlucht te voorkomen. Dat maakt de scheiding van materialen thuis complexer voor consumenten, wat vaak resulteert in inefficiënt recyclinggedrag. De andere respondent meldt dat ze hun producten in voornamelijk papier en karton laten verpakken.

"Dus we zetten onszelf doelstellingen op duurzaamheidsvlak. We kijken iedere keer wat we nog kunnen verbeteren. Bijvoorbeeld, onze verpakking in retail is in RPET, dus recycleerde plastic. Maar voor 80%. We zitten nog niet aan 100% RPET. Dus daar willen we ook naar toe gaan." (Respondent 3)

Tevens geven bijna alle geïnterviewde kmo's in de horeca aan dat ze diverse maatregelen nemen om afval te verminderen door gebruik te maken van gerecycleerd of herbruikbaar materiaal. Vanaf 3 juli 2021 is er een nieuwe wet van kracht gegaan waarin producten gemaakt van wegwerp plastic worden verboden. Bijgevolg hebben kmo's zich moeten aanpassen door alternatieven te vinden voor onder andere plastieke rietjes. Zo wordt er gebruikgemaakt van metalen rietjes die herbruikbaar zijn en vervolgens worden uitgewassen. Een andere kmo schaft papieren rietjes aan die vervolgens worden weggegooid, maar wel gemaakt zijn uit gerecycleerd materiaal.

"De rietjes zijn van karton. Dat zijn allemaal dingen die eigenlijk opgelegd zijn. Dat is overal tegenwoordig." (Respondent 8)

Innovatie in verpakkingen komt ook naar voren in de vorm van eetbare lepeltjes bij de verkoop van vers schepijs. Deze lepeltjes zijn gemaakt van een hard koekje, wat een alternatieve manier biedt om zowel plastic als afval te verminderen. Een specifieke respondent streeft ernaar om qua verpakking meer herbruikbare producten te gebruiken. De koffiebekers en alle verpakkingen voor take-away zijn bijvoorbeeld herbruikbaar en gemaakt van gerecycleerd materiaal. Ze proberen ook het gebruik van plastic te minimaliseren door veel glas verpakkingen te gebruiken voor producten die ze zelf bereiden. Een volledige transitie naar plasticvrije of ecologische materialen is nog niet mogelijk. Er wordt opgemerkt op dat sommige verpakkingen, zoals duplex papier voor charcuterie, onvermijdelijk zijn. Tevens zijn er prijsverschillen bij duurzame verpakkingsopties wat een belemmering vormt voor een volledige overschakeling naar duurzame materialen.

"Ja, wij proberen heel erg te kijken naar ons verpakkingsmateriaal. We proberen als het kan iets te recyclen, bijvoorbeeld in onze koffiezakken. We hadden eerst gerecycleerde zakjes, maar nu hebben we blikjes. En als klanten die blikjes komen hervullen, dan krijgen ze ook korting om dat te stimuleren." (Respondent 1)

"Als we Charcuterie verkopen. Dat zit eigenlijk in duplex papier. Dat is papier met een plastic laagje op. Het is misschien niet milieuvriendelijk. Maar het kan niet anders." (Respondent 4)

Ook betreffende afvalbeheer zijn kmo's verplicht nieuwe regelgevingen na te leven en duurzamere praktijken te hanteren. Sinds 2021 zijn kmo's verplicht om keukenafval en etensresten te sorteren, en vanaf januari 2023 zijn doorzichtige zakjes verplicht, zodat duidelijk zichtbaar is wat er wordt weggegooid. Karton en andere materialen worden gescheiden en opgehaald voor recycling. Keukenafval, zoals broodkruimels en groenteafval, worden in gele zakken verzameld en indien nodig in containers gestort. Dat helpt om het afval effectief te beheren en te recyclen. Sommige kmo's gaan ook op een originele en innovatieve manier om met hun afval. Een van de maatregelen is de scheiding en het hergebruik van karton. Zo worden gekochte ingrediënten en producten vaak door groothandel verpakt in karton. Om het afval een tweede leven te geven wordt dat gescheiden en bewaard, waarna het ingekocht wordt door een lokale school die het verzamelt voor hun studenten.

"Oh, duurzaamheid. Ik denk vooral waar ze nu op focussen is het sorteren van afval. Daar is heel veel commotie rond, maar ze hameren er wel letterlijk op dat we echt goed sorteren, glas bij glas, karton bij karton." (Respondent 8)

"Oh nog iets, karton houd ik gescheiden en geef die mee aan een school. De school verzamelt en koopt karton voor hun studenten en ik ken zo'n leerkracht die dat dan doet. Die komt wekelijks langs en dan geef ik dat met hem mee." (Respondent 5)

Tot slot zijn kmo's ook bezig met het verminderen van hun waterverbruik en beheren van energiekosten, alsook verbruik van elektriciteit en gas. Deze maatregelen helpen niet alleen om de operationele kosten te verlagen, maar dragen ook bij aan een lagere ecologische voetafdruk. Zo vertelt een respondent dat ze iedere avond de ijstoog uitzetten en het ijs naar een aparte diepvries verplaatsen om energie te besparen. Een ander voorbeeld wordt aangehaald door de respondent van de ijsjesfabriek, die systemen heeft geïmplementeerd om waterverlies te minimaliseren, zoals bij reinigingsprocessen. Er wordt gestreefd naar een efficiënter gebruik van water, wat helpt om de waterkosten te verlagen en het milieu minder te belasten.

4.1.3 Voedselverspilling

Voedselverspilling tegengaan vormt ook een actueel onderdeel binnen de duurzaamheidstransities. Door zorgvuldig voorraadbeheer, het aanpassen van portiegroottes, het aanbieden van take-away en het optimaliseren van productieprocessen, proberen deze kmo's verspilling te minimaliseren.

Ten eerste geven vier respondenten aan dat ze bewust zijn van het belang van goed voorraadbeheer om voedselverspilling tegen te gaan. De voorraad wordt nauwkeurig bijgehouden door regelmatig vervaldatum te controleren zodat er geen vervallen producten gebruikt worden. Tevens worden producten in vacuüm verpakt of ingevroren zodat verspilling geminimaliseerd wordt. Meerdere respondenten streven ernaar om alleen de benodigde hoeveelheid producten aan te schaffen. Ze proberen ook aankopen af te stemmen op de wekelijkse behoefte, zodat producten geen kans krijgen om te bederven. Ze hechten waarde aan het werken met verse producten en het beperken van voorraad om verspilling te voorkomen.

"En dan qua voorbereiding spelen we ook heel kort op de bal. Dat je niet te veel voorbereid, dat het slecht wordt. Ik ben van mening, en dat is mij ook altijd aangeleerd, hoe meer voorraad, dat wil niet zeggen hoe beter. Voorraad brengt niet op. Wij vinden het belangrijk om echt vers te werken. Maar je moet ook stockruimte hebben. Voorraad kost geld, het brengt niks op." (Respondent 8)

Kmo's vertonen ook innovatief gedrag in tijden van crisis zoals de COVID-19 pandemie, toen professionele grootkeukens moesten sluiten. Een specifieke respondent bleef hierdoor achter met een aanzienlijk overschot aan voorraad die dreigde te bederven. Om voedselverspilling te voorkomen heeft de kmo dat via hun restaurants verkocht. Bovendien maakten ze gebruik van de applicatie Too Good to Go, waarmee ze hun resterende producten konden aanbieden. Hoewel de producten via Too Good to Go met verlies werden verkocht, bood deze oplossing een effectieve manier om voedselverspilling te minimaliseren.

Daarnaast worden groenteresten en voedseloverschotten worden verzameld in een emmer en vervolgens aan een buurman gegeven, die deze resten als voer voor zijn kippen gebruikt. Een ander innovatief voorbeeld van dezelfde kmo is het houden van huisdieren om voedselverspilling te verminderen. De zaakvoerder heeft zes jaar geleden een hond in huis genomen omdat een hond jaarlijks het equivalent van vier koeien aan vlees consumeert. Sindsdien krijgt zijn hond alle overgebleven vleesetensresten.

Tevens proberen enkele kmo's hun porties aan te passen om verspilling te verminderen, nadat ze hebben gemerkt dat er vaak voedsel op de borden overbleef. Hierbij proberen ze een balans te vinden tussen klanttevredenheid en het verminderen van verspilling door iets kleinere, maar nog steeds bevredigende porties aan te bieden.

"Maar als ik zie dat er veel eten overblijft, dan probeer ik mijn porties te verminderen. Daarmee heb ik de laatste jaren geëxperimenteerd. Ik heb wel wat ervaring hier dus dan probeer ik de proporties goed te krijgen. Want, als ik zie dat er veel eten terugkomt word ik er zelf ook droevig van". (Respondent 5)

Daarentegen kiest een andere kmo bewust voor grotere porties in lijn met de Bourgondische stijl van zijn restaurant. Ze serveren grote pizza's en schenken royale hoeveelheden wijn, wat betekent dat voedselverspilling onvermijdelijk is. Dezelfde kmo benadrukt dat ze juist vanwege de grote porties klanten de kans geven om het overgebleven voedsel mee naar huis te nemen. Dat geldt ook voor drie andere respondenten die ook sterk inzetten op take-away opties en klanten aanmoedigen om overgebleven voedsel mee te nemen.

"Maar wij geven die wel de kans om gewoon nog mee naar huis te nemen. Dat ze het toch nog duurzaam kunnen gebruiken. [...]. Als mensen te veel hebben, geven we hun de kans om dat mee te nemen naar huis." (Respondent 7)

Tot slot streven de kmo's in de voedingssector ernaar om hun productieprocessen zo duurzaam mogelijk te maken. Opstartverliezen worden nauw gecontroleerd en met behulp van KPI's gemonitord om deze verliezen te minimaliseren. Dat is vooral belangrijk bij nieuwe producties, die vaak hogere verliezen kennen. Het blijkt een uitdaging te zijn, aangezien in de industrie gemiddeld 20% van de producten wordt vernietigd door slechte opstarten of producten die niet aan de kwaliteitseisen voldoen. Door deze verspilling aan te pakken, kunnen er aanzienlijke stappen gezet worden in duurzaamheid. Een ander belangrijk aspect van het verminderen van voedselverspilling is het zorgvuldig testen van nieuwe producten. Kmo's ontwikkelen testproducten in speciale keukens en werken vervolgens samen met productiepartners om grootschalige productietests uit te voeren. Deze producten worden vervolgens getest op houdbaarheid om ervoor te zorgen dat ze een lange levensduur hebben, wat helpt om verspilling te voorkomen. Door duurzaamheid in het gehele traject van productontwikkeling mee te nemen, kunnen bedrijven efficiënter en effectiever omgaan met hun grondstoffen en afval minimaliseren.

"Ik heb al een paar keer gezegd, je hebt aan de ene kant de producten waar je op zoek gaat naar duurzame producten. Aan de andere kant je productieproces. Die moet je alle twee zo goed en duurzaam mogelijk onder controle krijgen. Daar gaan we actief mee om." (Respondent 2)

"Dat is een beetje hoe een productontwikkeling bij ons gebeurt. Ik denk dat duurzaamheid in het hele traject in rekening wordt gebracht." (Respondent 3)

4.1.4 Duurzaamheidsbeleid

De meeste respondenten stellen geen duurzaamheidsrapport op. Daarin doen organisaties verslag van economische, milieugerelateerde en sociale prestaties. Het heeft als doel transparantie te bieden aan stakeholders over hoe de organisatie omgaat met duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een respondent stelt wel een duurzaamheidsrapport op en kiest voor een beknopte, no-nonsense benadering. Het rapport, vaak niet langer dan een paar pagina's, biedt een overzicht van de duurzaamheidsvisie, huidige inspanningen en de gebieden waarop zij nog kunnen verbeteren. Deze is praktisch gericht en bedoeld om duidelijk en toegankelijk te zijn voor alle stakeholders.

"Ieder jaar maken we een strategisch plan op. Een van de aspecten naast marketing, sales en productontwikkeling is duurzaamheid." (Respondent 3)

Bij de kmo's in de horecasector zijn certificeringen en bijbehorende audits geen prioriteit, wat wel het geval is bij de twee respondenten in de voedingsindustrie. Zo worden certificaten zoals IFS (International Food Standard) en BRC Global Standard for Food Safety genoemd, die vereist zijn voor het handhaven van hoge normen op het gebied van voedselveiligheid en hygiëne. Deze certificaten impliceren regelmatige, vaak onaangekondigde audits die bedrijven verplichten om hun systemen continu op een hoog niveau te onderhouden. Duurzaamheid is dan ook een integraal onderdeel van deze certificeringssystemen. Bedrijven moeten duurzame KPI's (Key Performance Indicators) implementeren en worden hierop geaudit. De andere respondent vermeldt het B-Corp label, iets wat ze als een toekomstige mogelijkheid beschouwen.

"Wat ik wel naar kijk is op termijn om naar dat B Corp label te gaan. [...]. Eigenlijk is hun prijszetting ook haalbaar voor kleinere bedrijven. Maar dat is redelijk uitgebreid. Het gaat superbreed van alle aspecten van duurzaamheid. (Respondent 3)

Bovendien geven verschillende respondenten aan dat ze de intentie hebben om het gebouw te verduurzamen, waarbij de installatie van zonnepanelen een belangrijke overweging is. Voor twee andere kmo's is dat na afwegingen van de kaart geveegd. Zo geeft een respondent aan dat het gebouw gelegen is met veel schaduw, waardoor zonnepanelen niets opleveren. Ook een andere kmo geeft aan dat ze geen zonnepanelen installeren omdat ze in een huurpand opereren. Ze moeten de kosten dan zelf dragen zonder dat ze het gebouw bezitten, wat de investering in zonnepanelen financieel onaantrekkelijk maakt. Eén respondent heeft succesvol zonnepanelen laten investeren met de intentie om groenere energie te gebruiken alsook energiekosten te verlagen.

"Zoals bijvoorbeeld zonnepanelen hadden we ook al iets willen leggen. Maar hier is zoveel schaduw dat die gewoon niet renderen. Anders hadden we dat zeker gedaan." (Respondent 4)

"Het hele stuk met zonnepanelen. En op een groenere manier energie aankopen. Ik denk dat daar de grootste beperking zit. Dat kan echt verbeterd worden." (Respondent 2)

4.2 Barrières en drijfveren voor duurzaamheid

Het tweede onderdeel heeft betrekking op de barrières en drijfveren voor duurzaamheid. Daarmee worden de volgende vragen beantwoord: Wat helpt kmo's in hun duurzaamheidstransities? Welke uitdagingen ondervinden kmo's bij het nastreven van duurzaamheid?

4.2.1 Financiële aspecten

Voor veel kmo's is economische haalbaarheid een cruciale factor bij het implementeren van duurzame praktijken. De meeste respondenten geven aan dat duurzaamheid belangrijk is, maar dat de kosten hiervan een significante barrière vormen. Wanneer duurzame producten beschikbaar zijn tegen een lagere prijs, bijvoorbeeld tijdens kortingen, zijn kmo's meer geneigd deze aan te schaffen, wat een positief signaal is. Duurzame producten zijn vaak duurder dan niet-duurzame varianten, en voor kleine bedrijven is het moeilijk om deze kosten te dragen. Veel kmo's hebben niet de financiële middelen om duurzame producten op grote schaal aan te kopen. Het is een constante afweging tussen duurzaamheid en kosten, waarbij kmo's proberen een balans te vinden. De meeste bedrijven hebben relatief kleine voorraden, wat anderzijds het beheer ervan eenvoudiger maakt en minder financiële druk uitoefent.

"Wij zijn een klein bedrijf, dus wij moeten geen honderdduizend herbruikbare bekertjes hebben. Wij boeken er een duizend of een tienduizend aan. Als je die dan per honderdduizend moet aankopen, is dat een hele grote kost. " (Respondent 1)

Daarnaast speelt de beschikbaarheid van personeel een rol in de duurzaamheidstransities van kmo's. In veel kmo's nemen werknemers vaak verschillende rollen op zich, van boekhouding en personeelsadministratie tot strategie en sales. Dat kan een voordeel zijn voor de zaakvoerder zelf, omdat het een breed overzicht geeft van alle bedrijfsprocessen en hen in staat stelt om duurzaamheid op verschillende niveaus te integreren. Tegelijkertijd kan deze veelzijdigheid ook een belasting zijn, omdat het moeilijk is om voldoende tijd en middelen vrij te maken voor duurzaamheid als er zoveel andere taken zijn die aandacht vereisen. Veel kmo's gaven aan dat ze meer duurzame praktijken zouden kunnen implementeren als ze meer personeel hadden. De COVID-19 pandemie heeft de personeelsproblemen verder verergerd, wat voor sommige kmo's resulteerde in het afvloeien van personeel.

"We hebben ooit zelf een groeikast gehad met groenten achter. Dat was wel heel groot. [...] Maar dat is toen op een gegeven moment ook... Omdat er heel veel werk was, zijn we ermee gestopt. Dat was wel biologisch." (Respondent 7)

Desondanks zijn er ook bedrijven die erin geslaagd zijn hun personeelsproblemen op te lossen door arbeidskrachten zoals studenten en flexijobbers in te zetten. Een andere respondent geeft aan dat ze het personeelstekort hebben opgelost door samen te werken met asielzoekers. Bovendien ervaren niet alle respondenten personeelstekort als een barrière voor duurzaamheid. Zo geeft een respondent aan dat het hebben van voldoende personeel geen significante barrière vormt, hoewel het hebben van een groter sales team wenselijk zou zijn om duurzaamheidsdoelen beter te kunnen verwezenlijken.

"Die middelen en tijd zijn inderdaad het moeilijkste voor kmo's. In een kmo heeft iedereen ook verschillende taken. [...] De wil is er meestal wel, maar de middelen minder." (Respondent 3)

Ook bij de rapportering van duurzaamheidsinspanningen spelen de beperkte middelen een rol. Het opstellen van duurzaamheidsrapporten en het berekenen van de CO₂-voetafdruk van producten kan zeer kostbaar zijn. De benodigde expertise voor dergelijke rapportering komt vaak van dure consultants, en er zijn nog weinig betaalbare initiatieven die specifiek gericht zijn op kmo's. Dat gebrek aan betaalbare en toegankelijke rapporteringsinstrumenten maakt het moeilijk voor kleine bedrijven om hun duurzaamheidsprestaties op een gestructureerde en kostenefficiënte manier te volgen en te rapporteren. Hoewel sommige kmo's samenwerken met organisaties voor levenscyclusanalyses en CO₂-voetafdrukken, is het voor veel kmo's niet haalbaar om deze analyses jaarlijks te laten uitvoeren vanwege de hoge kosten. Er komen intussen nieuwe platforms op de markt. Toch is er nog veel ruimte voor verbetering in de beschikbaarheid van toegankelijke rapporteringsoplossingen voor kmo's.

"Wij moeten iets creatiever zijn, we moeten zorgen dat we zelf onze data goed bijhouden. Maar er komen initiatieven op de markt [...]. Tapio is een platform die meer op kmo's gericht is waarbij je heel gemakkelijk je gegevens ieder jaar kunt updaten. Maar dat is puur CO₂. Dus natuurlijk is dat nog niet heel uitgebreid. Dat is niet alles van duurzaamheid. Maar toch is dat een vrij gemakkelijk platform." (Respondent 3)

Verder blijken energie- en waterkosten ook een significante invloed te hebben op de duurzaamheidstransities van kmo's. De stijgende kosten van water en energie, die steeds groter deel van de bedrijfskosten uitmaken, dwingen kmo's om bepaalde beslissingen te nemen die mogelijk hun duurzame inspanningen beperken. De energiecrisis, samen met de economische nasleep van de COVID-19 pandemie, heeft de financiële druk op bedrijven verder vergroot, wat hen kan belemmeren in het maken van duurzame investeringen.

Tot slot zijn er in het productieproces van kmo's in de voedingssector nog veel mogelijkheden voor duurzame verbeteringen. Een respondent geeft aan dat ze stappen willen zetten richting een duurzamer productieproces, maar dat het afhankelijk is van hun vermogen om te investeren. Investeren in nieuwe productiefaciliteiten of efficiëntere productieapparatuur vergen aanzienlijke tijd en financiële middelen. Bedrijven zijn zich bewust van de stappen die ze kunnen zetten, maar de financiële beperkingen maken het moeilijk om deze veranderingen snel door te voeren. Bovendien is er een potentieel om het productieapparaat uit te breiden en langere runs te doen met minder verliezen, wat zowel financiële als duurzame voordelen kan opleveren.

"Op het vlak van het productieproces kunnen we nog wel stappen zetten. Maar dat heeft ook te maken met de mogelijkheid om te investeren. We zouden eigenlijk een andere productiesite willen gaan bouwen, maar dat heeft tijd nodig. " (Respondent 2)

4.2.2 Zaakvoerder en organisatie

De zaakvoerders van de onderzochte kmo's hebben over het algemeen een positieve houding ten opzichte van duurzaamheid. Duurzaamheid wordt vaak geïnterpreteerd als het runnen van een bedrijf met oog voor milieu-impact, maar ook ervoor zorgen dat het economisch haalbaar is.

"Duurzaamheid is eigenlijk ervoor zorgen dat je organisatie geen schade berokkent aan het milieu en ook niet aan de mens [...]. Het evenwicht vinden, maar ook een rendabel bedrijf uitbouwen. Het economische, het sociale en het ecologische in balans brengen. Daar komt het voor mij op neer." (Respondent 3)

Daarnaast is de houding van de zaakvoerder cruciaal voor het succes van duurzaamheidsinitiatieven binnen kmo's. De zaakvoerders spelen een stimulerende rol door financiële knopen door te hakken en doelstellingen te zetten. In sommige bedrijven is de duurzaamheidscultuur zo sterk verankerd dat het gehele team betrokken is bij het bedenken en implementeren van duurzame oplossingen. Hoewel medewerkers input kunnen leveren en adviseren, hebben de zaakvoerders het laatste woord en ligt de eindbeslissing bij hen.

"Ik denk uiteindelijk, wat is mijn drijfveer als ondernemer? Het gevoel te hebben om met iets goed bezig te zijn. [...] Uiteindelijk gaat het daarover, om het goede te doen. [...] De motivatie moet echt vanuit een diepere overtuiging komen en dan komen die beslissingen vanzelf, denk ik." (Respondent 3)

Daarnaast speelt innovatie een belangrijke rol bij het omarmen van duurzaamheid voor beide kmo's in de voedingsector. Een innovatieve instelling helpt bedrijven om continu op zoek te gaan naar nieuwe producten en processen die zowel duurzaam als economisch haalbaar zijn. Dat is een voortdurend proces van proberen, evalueren en bijstellen, wat leidt tot een dynamische en adaptieve benadering van duurzaamheid. Ze zijn vaak goed geïnformeerd over duurzaamheidstrends en zoeken actief naar nieuwe kansen en oplossingen.

In andere bedrijven is de betrokkenheid van de zaakvoerders minder sterk, wat resulteert in een meer oppervlakkige benadering van duurzaamheid. Sommige zaakvoerders geven aan dat ze nog niet volledig zijn gezetteld in hun rol, wat invloed heeft op de mate waarin duurzaamheid momenteel wordt geïmplementeerd. Een andere respondent geeft aan dat de houding van de zaakvoerder neutraal is. Sommige kmo's zijn bovendien helemaal niet bezig te zijn met duurzaamheid, en beperken zich tot wettelijk verplichte aspecten.

Tot slot is de organisatiestructuur binnen kmo's flexibel en niet-hiërarchisch. Deze flexibiliteit maakt het mogelijk om snel in te spelen op nieuwe kansen en om medewerkers op alle niveaus bij de besluitvorming te betrekken. De meeste respondenten geven aan dat er goede communicatie is tussen alle lagen van de organisatie. Dat omvat zowel formele evaluatiegesprekken als informele momenten waar medewerkers hun ideeën en zorgen kunnen delen. Deze open communicatie bevordert een cultuur waarin duurzaamheid bespreekbaar is en waar gezamenlijke inspanningen worden gewaardeerd. Regelmatig overleg en gestructureerde meetings helpen bij het nemen van beslissingen en het monitoren van de voortgang van duurzaamheidsinitiatieven.

"Wij doen ook wel evaluatiegesprekken enzo. [...]. Maar eigenlijk wordt alles wel op tafel gelegd. Het is niet dat met het evaluatiegesprek alles eruit komt van maanden frustratie. Alles wordt hier goed gezegd. Er wordt hier eerlijk gecommuniceerd ook naar de zaakvoerders toe. Dus ik denk wel dat dat een heel positief effect heeft." (Respondent 1)

4.2.3 Consument

Economische onzekerheid drijft consumenten vaak terug naar goedkopere en minder duurzame keuzes. Hoewel voeding steeds betaalbaarder is geworden, is er volgens een respondent een opmerkelijke verschuiving in het uitgavenpatroon vergeleken met vorige decennia. Waar consumenten in de jaren '70, '80 en '90 meer dan de helft van hun inkomen aan voeding uitgaven, is dat percentage nu gedaald tot onder de 20%. Voor veel mensen is het normaal om zo min mogelijk te besteden aan voedsel, wat een belemmering vormt voor de overstap naar duurzamere en vegetarische opties. Dat gedrag lijkt langzaam te veranderen, waarbij na periodes van economische moeilijkheden een terugkeer naar gezondere en duurzame producten zichtbaar is.

"Maar de laatste jaren, ook met de inflatie, zijn ze teruggekeerd naar goedkopere producten, dingen die ze meer kennen. Duurzaamheid is op de achtergrond versprongen de voorbije jaren. Door de oorlog in Oekraïne, door de inflatie enzovoort. Het is iets minder top of mind." (Respondent 3)

De betrokkenheid van consumenten bij duurzaamheid varieert sterk. Sommige respondenten ervaren dat vaste klanten actief meedenken en zelfs ideeën aandragen om duurzamer te kunnen opereren. Dat varieert van jongeren die advies geven over duurzaamheidspraktijken tot klanten die specifiek vragen om meer duurzame opties. Aan de andere kant zijn er ook respondenten die aangeven dat de meeste klanten niet bijzonder betrokken zijn bij duurzaamheid. Het gebrek aan betrokkenheid kan de transitie naar een duurzamer aanbod vertragen, omdat er minder directe vraag is vanuit de consument naar dergelijke producten.

"Maar ook dat de klanten die er nog veel intensiever mee bezig zijn, daar kunnen we weer iets van opsteken en meenemen in onze handelingen." (Respondent 4)

De mentaliteit van consumenten ten aanzien van duurzaamheid toont een gemengd beeld. Sommige consumenten reageren positief op duurzame initiatieven, zoals herbruikbare verpakkingen of eetbare lepels, en zijn bereid om hun gedrag aan te passen. Echter, er zijn ook klanten die nog niet klaar zijn voor dergelijke veranderingen en blijven vasthouden aan oude gewoontes, zoals het gebruik van plastic lepels of het niet meenemen van herbruikbare tassen. Deze houding belemmert de vooruitgang naar duurzaamheid.

"Toen waren er veel mensen die een plastic lepeltje goed vinden. Toen zijn we ook op den duur op karton moeten overgaan. Dan was er allemaal meer commentaar op. Nu, daarom dat we die nieuwe uitvinding, die eetbare lepeltjes, zijn tegengekomen. Dat vinden mensen natuurlijk weer keileuk." (Respondent 8)

4.2.4 Leverancier

Ook de samenwerking met leveranciers speelt een belangrijke rol in hoe kmo's in Vlaanderen omgaan met duurzaamheidstransities. Er wordt benadrukt dat het aangaan van compromissen met leveranciers essentieel is om duurzaamheid te bevorderen. Sommige kmo's stimuleren hun leveranciers actief om duurzamer te worden, maar de ervaring verschilt per bedrijfsgrootte. Respondenten geven aan dat de samenwerking met kleinere, innovatieve leveranciers vaak soepel verloopt. Kleinere leveranciers zijn vaak flexibeler en bereid om samen te werken aan duurzame oplossingen, terwijl grote leveranciers soms moeilijker te benaderen zijn. Desondanks hebben veel kmo's goede relaties met hun leveranciers, waardoor samenwerking mogelijk blijft. Voor kleinere producten zoals eieren en kaas worden vaak kleinere handelaren gebruikt, terwijl voor grotere hoeveelheden vlees vaak een groothandel wordt ingeschakeld. Dat kan het zicht op de duurzaamheid van de producten bemoeilijken, aangezien er minder transparantie is over de herkomst en productiemethoden.

"Nee, over het algemeen gaat dat heel goed. Ik zeg het zo niet, met de hele grote bedrijven is het ooit moeilijker om te pakken krijgen. Maar over het algemeen hebben wij heel goede leveranciers waar we mee werken." (Respondent 1)

Bovendien worden innovatieve leveranciers gewaardeerd omdat ze bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe, duurzame producten en processen. De respondenten zien steeds vaker dat kleine leveranciers langskomen met duurzame producten. Daarnaast zijn er ook ontwikkelingen in de duurzaamheid van machines die door leveranciers worden aangeboden. Machines die minder elektriciteit en water verbruiken, worden steeds vaker geïntroduceerd. Sommige leveranciers stoppen zelfs met het aanbieden van niet-duurzame producten zoals plastic lepeltjes, waardoor kmo's gedwongen worden om duurzamere alternatieven te zoeken.

"We zien dat ook bij onze leveranciers ook, hetgeen dat zij het niet meer gaan leveren. Want aan ons kunnen wij ook niet meer bestellen. Plastieken lepeltjes, dat wordt bijna nooit meer verkocht aan ons. Dat gaat niet meer. Wij moeten toch sowieso volgen van waar onze leveranciers ook een beetje aan het doen zijn. Bij de leveranciers kunnen we niet anders dan volgen." (Respondent 8)

4.2.5 Overheid en wetgeving

Respondenten geven aan dat de overheid vaak eisen stelt zonder voldoende tegemoetkoming of ondersteuning te bieden. Bijvoorbeeld, een respondent beschrijft een gemeentelijke eis om herbruikbare bekertjes te gebruiken tijdens een evenement, wat een probleem vormt vanwege het ontbreken van voldoende herbruikbare bekertjes en de bijkomende kosten die dit met zich meebrengt. In dat geval worden de eisen van de overheid als obstakel ervaren, zonder dat er voldoende compensatie of ondersteuning beschikbaar is voor kleinere ondernemingen.

Bovendien vormt de complexiteit van de wet- en regelgeving een belangrijke barrière voor kmo's. Respondenten uiten frustraties over de vele regels en verplichtingen waaraan ze moeten voldoen, die niet alleen financiële lasten met zich meebrengen maar ook tijdrovend zijn om bij te houden en te begrijpen. De bureaucratische rompslomp en de bijkomende kosten van naleving worden als zware lasten ervaren, waarbij kmo's weinig tastbare voordelen terugzien voor hun inspanningen.

"Nee, geen steun van de overheid. Ze willen wel altijd dingen hebben, maar teruggeven..." (Respondent 6)

"Ze hebben heel veel regeltjes en wetjes. Waar je eigenlijk niks voor terug hebt. Wat allemaal verplicht is. Wat eigenlijk heel veel geld kost en ook heel veel tijd om dat allemaal op te volgen. [...] Het moet allemaal gelezen worden. Je moet allemaal wel weten waar je aan moet houden en wat je eigenlijk moet doen." (Respondent 4)

Een ander belangrijk thema dat naar voren kwam, is het gebrek aan kennis over de relevante wet- en regelgeving. Sommige respondenten gaven aan dat ze niet goed op de hoogte zijn van wat de overheid precies van hen verlangt, of dat ze simpelweg niet bezig zijn met deze regelgeving. Hoewel er bronnen zoals "Tips en Advies" beschikbaar zijn die informatie bieden, blijkt uit de antwoorden dat deze vaak niet voldoende duidelijkheid verschaffen of dat de details niet altijd bekend zijn bij de ondernemers zelf.

"Als je mij vraagt wat legt de overheid jou op? Dan kan ik het niet zeggen. Ik ben er eigenlijk helemaal niet bezig wat de overheid mij oplegt. Ik loop eigenlijk een stukje voor op de regelgeving, omdat ik onbewust met duurzaamheid bezig ben, omdat het mij interesseert." (Respondent 2)

Wat betreft subsidies, blijkt er een gemengd beeld. Terwijl sommige respondenten erkennen dat er in België goede subsidies beschikbaar zijn voor innovatie, ervaren anderen een groot tekort aan specifieke subsidies voor groene renovaties en duurzaamheidstransities binnen kmo's. Er wordt opgemerkt dat particulieren veel makkelijker toegang hebben tot renovatiepremies dan zelfstandigen, wat als een significant nadeel wordt gezien. Sommige kmo's zijn actief op zoek naar innovatiesubsidies en groeiusubsidies, en er zijn gevallen waarin kmo's wel steun hebben ontvangen, wat als positief wordt ervaren.

"Er zou ook voor zelfstandigen meer subsidies moeten zijn voor groene renovaties." (Respondent 1)

4.3 Investeren in een vegetarisch aanbod

Een focus van dit onderzoek ligt op het investeren in een vegetarisch aanbod. De volgende vragen worden beantwoord: waarom investeren kmo's in een vegetarisch aanbod, welke redenen hebben ze om dit wel of niet te doen? Welke financiële aspecten gaan daarmee gepaard, en is dat nadelig? Wat voor vegetarisch aanbod bieden kmo's aan, wat is de verhouding tussen het vegetarische en niet-vegetarische aanbod? Alle geïnterviewde respondenten geven bijvoorbeeld aan dat ze vegetarische opties aanbod aanbieden, hoewel de mate waarin ze dit doen varieert. Wie speelt een rol in de keuze om in een vegetarisch aanbod te investeren?

4.3.1 Reden vegetarisch aanbod

Een grote reden voor kmo's om te investeren in een vegetarisch aanbod is duurzaamheid. Voor veel bedrijven is het verminderen van de ecologische voetafdruk een kernmotief. Vegetarische producten worden gezien als duurzamer dan vlees en vis, zowel in termen van milieu-impact als in hun effect op dierenwelzijn en gezondheid. Het streven naar duurzaamheid wordt vaak gepaard met een wens om bij te dragen aan bredere milieu- en klimaatdoelstellingen. Dat geldt vooral voor de kmo's die zich richten op het verminderen van vleesconsumptie om bij te dragen aan CO2-reductie en klimaatneutraliteit.

"We doen dat voor een stuk omdat dat duurzaam is. Omdat het toch duurzaam is om minder vleesproducten en minder koemelk te gebruiken." (Respondent 1)

"We geloven dat klimaatverandering de grootste uitdaging is van onze generatie. Om bij te dragen aan die doelstellingen willen we zoveel mogelijk vleeseters verleiden om meer plantaardig te eten door verrassend lekkere plantaardige producten te ontwikkelen." (Respondent 3)

Naast de milieuvoordelen, speelt de vraag van consumenten naar vegetarische opties een cruciale rol in de beslissing van kmo's om te investeren in vegetarische producten. Veel respondenten merken een groeiende vraag naar vegetarische en plantaardige producten, niet alleen van vegetariërs, maar ook van mensen met allergieën, intoleranties en vleeseters die af en toe voor een vegetarische maaltijd kiezen. De beschikbaarheid van vegetarische maaltijden wordt steeds meer gezien als een noodzakelijkheid om een breed klantenpubliek te bedienen en tevreden te stellen. Sommige respondenten benadrukken dat, hoewel ze niet zo fel bezig zijn met duurzaamheid, het toch belangrijk is om iets voor alle klanten aan te bieden. Zelfs als er geen grote vraag is vanuit de klanten zijn er vegetarische opties beschikbaar, zoals salades en pasta's.

"De grootste reden is de vraag ernaar." (Respondent 1)

"We willen zoveel mogelijk mensen bereiken. Plus dat was ook vraag naar." (Respondent 4)

"Omdat mensen gezond willen zijn en je kan geen mensen uitsluiten door hen geen voedsel aan te bieden. Stel dat er een groep van 4 mensen binnenkomt, en er is een vegetariër, dan moet hij of zij ook iets lekkers kunnen eten. Niet iedereen kan alles eten wegens gezondheidsredenen of eigen overtuiging." (Respondent 5)

De vraag van de consument speelt ook een rol in de keuze om geen uitgebreid vegetarisch aanbod aan te bieden. Eén respondent heeft expliciet aangegeven minder vraag te ervaren naar vegetarische producten en daarom minder te investeren in dit segment. Hij geeft aan dat traditionele gerechten, die al van nature vegetarisch zijn, voldoen aan de huidige vraag. Een andere respondent zegt iets gelijkaardigs.

"Ik moet zeggen, niet veel (vraag). Omdat wij eigenlijk sowieso onze kaart al veel, zoals pasta's, veel vegetarisch automatisch al zijn in de Italiaanse keuken. Vraag is daar ook niet, maar er staat genoeg in." (Respondent 7)

"Oh, dat is eigenlijk, ik moet wel zeggen, bij ons waren niet veel vraag naar, het vegetarisch aspect." (Respondent 8)

Tot slot is marktdifferentiatie voor de kmo's in de voedingssector een belangrijke reden om een vegetarisch aanbod te ontwikkelen. Deze bedrijven zien de nichemarkt van vegetarische producten als een kans om zich te onderscheiden van concurrenten en een unieke positie in de markt te verwerven. Door expertise in plantaardige producten te ontwikkelen en in te zetten op innovatieve productontwikkeling, proberen zij zich te profileren als productleiders in plaats van kostenleiders. Dat stelt hen in staat om hogere prijzen te vragen en een concurrentievoordeel te behalen door creatieve en kwalitatief hoogwaardige producten aan te bieden.

"Omdat we echt wel de expertise in plant & fruit based uit willen rollen en uitspelen. Op het vlak van de producten die we draaien denk ik dat we de markt een stuk voor zijn. [...] En met nieuwe producten kun je een iets andere prijs vragen dan met concurrentiële producten." (Respondent 2)

Toch is de vegetarische markt relatief klein vergeleken met de vleesmarkt, en de concurrentie met grotere bedrijven met aanzienlijke middelen blijft een uitdaging. Kmo's moeten zich onderscheiden door productinnovatie en een sterke focus op kwaliteit, in plaats van te concurreren op prijs.

"We zijn een heel kleine markt ten opzichte van het vlees. Laten we zeggen dat de vegetarische markt en foodservice samen ongeveer 100 miljoen in totaal is in België. Dat is heel klein, de vleesmarkt is 3 miljard. Het verschil is nog heel groot, dus we hebben nog heel veel werk om meerdere mensen te bereiken." (Respondent 3)

4.3.2 Financiële aspecten vegetarisch aanbod

Ten eerste geven de meeste respondenten aan dat het aanbieden van vegetarische producten financieel haalbaar is. Hoewel sommige plantaardige producten, zoals haveremelk, duurder kunnen zijn dan hun dierlijke tegenhangers, wordt het vaak gecompenseerd door lagere kosten van andere vegetarische ingrediënten. Over het algemeen vinden de respondenten dat de kosten van vegetarische en vleesgerechten zich in evenwicht houden. Dat zorgt ervoor dat de prijzen op het menu in de horeca vaak gelijkwaardig zijn voor vegetarische gerechten, waardoor de rendabiliteit behouden blijft. De rendabiliteit van het aanbieden van vegetarische producten wordt daarom niet als significant lager of hoger beschouwd dan die van traditionele vleesgerechten.

"Hoe rendabel? Ja, niet minder rendabel of meer rendabel dan iets anders."
(Respondent 4)

"Ik heb daar eigenlijk nog niet zo over nagedacht, over de kosten. Ik denk gewoon dat alle mensen iets te eten moeten krijgen." (Respondent 5)

"Groenten zijn in principe niet zo duur. Maar voor gemiddelde prijzen voor een pasta met groenten vragen ze toch al wat meer. [...] Bijvoorbeeld een grote pizza helemaal vol gevuld met groenten dan telt dat ook wel op." (Respondent 7)

Toch wordt benadrukt dat de economische situatie soms uitdagend kan zijn. Een bedrijf moet rendabel zijn om te overleven en te kunnen blijven investeren in duurzaamheid en werkgelegenheid. Het vinden van een evenwicht tussen economische, sociale en ecologische belangen is cruciaal. De rendabiliteit van vegetarische opties wordt daarom niet gezien als significant verschillend van andere producten, maar eerder als een integraal onderdeel van een bredere bedrijfsstrategie.

Verder lopen kmo's binnen de voedingssector tegen specifieke uitdagingen aan wanneer het gaat om het produceren van vegetarische producten in grote volumes. Kleinere volumes maken hen minder interessante klanten voor leveranciers, wat kan leiden tot langere levertijden en hogere kosten per eenheid. Dat beïnvloedt de snelheid waarmee een vegetarisch aanbod kan worden uitgebreid en geoptimaliseerd.

Tot slot moeten kmo's in de horecasector vaak afwegingen maken bij het inkopen en aanbieden van vegetarische producten. Wanneer producten niet snel genoeg worden verkocht, ontstaat er verspilling, wat zowel financieel als ecologisch nadelig is. Daarom kiezen ze ervoor om slechts kleine hoeveelheden in te kopen, afgestemd op de wekelijkse verkoopverwachtingen. Dat voorkomt dat producten blijven liggen en uiteindelijk moeten worden weggegooid. Kleinere verpakkingen zorgen echter voor meer afval dan grote verpakkingen. Het is dus een kwestie van een balans vinden tussen een breed aanbod en het minimaliseren van verspilling en kosten.

"Ja, in de tijd, die vegetarische charcuterie, dat roteerde niet snel genoeg, dan moet je de helft weggooien. Dat is een slechte zaak, daar heb je ten eerste niks op verdient. Ten tweede het afval dat net zo erg is." (Respondent 4)

4.3.3 Vegetarisch aanbod

Het vegetarisch aanbod varieert sterk tussen kmo's. Beide respondenten in de voedingssector ontwikkelen innovatieve plantaardige producten, zoals fruit based ijsjes of vleesvervangers. De horeca-uitbaters bieden een breed scala aan plantaardige alternatieven aan. Dat varieert van melkproducten die vervangen worden door soja, haver en andere plantaardige melksoorten, tot specifieke gerechten zoals vegetarische en veganistische broodjes, hummus broodjes. Bovendien bieden sommige bedrijven ook glutenvrije en lactosevrije opties aan, wat een verdere uitbreiding van hun aanbod betekent. Ook respondenten die minder focussen op het vegetarisch aanbod bieden eenvoudige, traditionele gerechten zoals pasta's en salades, die al van nature vleesvrij zijn.

Daarnaast varieert de verhouding van vegetarische gerechten op de menukaart sterk tussen de respondenten. Sommigen hebben een aanzienlijk deel van hun menu gewijd aan vegetarische opties, waarbij één bedrijf zelfs vermeldt dat 70% van hun aanbod veganistisch is en een andere kmo volledig plantaardige producten aanbiedt. Anderen streven naar een mix van 20% tot 30% vegetarisch in hun aanbod te steken. Dat hangt vaak samen met de specifieke focus en doelgroep van het bedrijf. De variatie in verhoudingen toont aan dat hoewel sommige kmo's een aanzienlijke stap richting duurzaamheid hebben gezet, anderen nog in een beginstadium verkeren.

"Als ik eerlijk ben, dan is 25% van de gerechten vegetarisch. We verkopen veel meer vleesgerechten." (Respondent 6)

"Wat dan toch wel, denk ik... Tussen de 20 en 30 procent." (Respondent 7)

Meerdere kmo's geven aan dat ze flexibel zijn in het aanpassen van hun aanbod aan de specifieke wensen van hun klanten. Dat varieert van het ontwikkelen van nieuwe producten op basis van klantverzoeken bij het productiebedrijf tot het aanpassen van bestaande gerechten in restaurants door bijvoorbeeld vlees te vervangen door plantaardige ingrediënten. Op deze manier verhogen ze klantentevredenheid bij consumenten met specifieke dieetwensen en vergroten ze het vegetarische aanbod.

"Klanten die vegetarisch eten, vragen specifiek aan mij om vegetarische opties te maken. Dan bereid ik dat op de grill en serveer deze aan hen. Bij ons is dat heel populair bij de vegetariërs die binnenspringen." (Respondent 6)

Veel kmo's geven aan dat hun vegetarisch aanbod de afgelopen jaren is geëvolueerd. Sommigen bieden vanaf hun oprichting vegetarische opties aan en hebben hun aanbod geleidelijk uitgebreid. De intentie om dat in de toekomst uit te breiden verschilt ook. Bij de restaurants lijkt de verhouding goed te zijn, en er zijn geen plannen om de verhouding aan te passen.

"We hebben geen specifieke plannen. Ik denk dat we zo goed bezig zijn. Het zal altijd een goede mix zijn." (Respondent 1)

"Maar ik ga ook niet zeggen dat ik over twee jaar een kaart met enkel vegetarisch ga aanbieden. Ik denk dat ons aanbod op dit vlak al groot is." (Respondent 8)

4.3.4 Betrokkenen

De beslissing om een vegetarisch aanbod te ontwikkelen wordt vaak genomen door de eigenaars of het management van de kmo. In veel gevallen spelen eigenaars zelf een actieve rol in het samenstellen van het menu en het kiezen van de producten. Zo blijkt dat in sommige gevallen de eigenaar zelf de kok is en dus het menu bepaalt, terwijl in andere gevallen suggesties vanuit het hele team komen, waarbij souschefs en andere medewerkers een actieve rol spelen in het voorstellen van vegetarische opties. Medewerkers, vooral die met expertise in vegetarisch en veganistisch koken of de jongere garde, brengen suggesties in en werken samen met het management om nieuwe gerechten te ontwikkelen. Overleg en samenwerking worden gezien als waardevolle input voor het verbeteren van het aanbod.

"Een van de twee eigenaars is de kok. En die stelt het menu altijd samen. En de eigenares is barista. Dus zij beslist dat eigenlijk." (Respondent 1)

"Dat kies ik zelf als zaakvoerder." (Respondent 5)

Zoals reeds aangehaald is de consument een belangrijke reden om te investeren in een vegetarisch aanbod. Consumenten vormen een diverse groep met uiteenlopende opvattingen over vegetarisch eten. De jongere generatie in het bijzonder, waaronder studenten en jongere medewerkers, speelt een belangrijke rol bij het stimuleren van het vegetarisch aanbod. Hun interesse en betrokkenheid bij duurzaamheid en vegetarisch eten dragen bij aan de groei van dat segment binnen kmo's. Bedrijven die zich richten op een jong publiek merken dat deze groep vaak de drijvende kracht is achter de vraag naar vegetarische producten.

De uitdaging ligt vooral in het bereiken van flexitariërs, die al gedeeltelijk vegetarisch eten en dus openstaan voor plantaardige opties. Deze groep is makkelijker te overtuigen dan diegenen die zich strikt aan vlees houden, zoals veel oudere consumenten en mannen die het idee hebben dat vlees noodzakelijk is voor hun eiwitbehoefte. Het bewustzijn van de milieu-impact van vleesconsumptie is een belangrijke drijfveer voor sommige consumenten, al is de link tussen vleesconsumptie en duurzaamheid nog niet bij iedereen duidelijk.

"Mensen die zeggen dat ze puur vlees eten, het is moeilijk om die nog te overtuigen. [...] De groep vegetariërs en veganisten in België is 4%. En dan heb je 26% van de mensen die zeggen dat ze flexitariër zijn, dus minstens 1 dag in de week vegetarisch te eten. Het is vooral die groep dat we moeten overtuigen om nog meer plantaardig eten. Die overige 70% zijn heel moeilijk te overtuigen, zeker oudere mensen, om hun dieet aan te passen. Ook mannen over het algemeen zijn iets conservatiever. Zeker bij sommige mannen is het nog altijd iets van... Je bent geen echte man als je geen vlees eet ofzo. Iets raars dat moeilijk te begrijpen is. Maar ja veel mannen denken ze dat ze die eiwitten van vlees nodig hebben om sterk te zijn of zo iets." (Respondent 3)

"Ik denk dat het grootste probleem van duurzaamheid bij de vragen van de consument en de vragen van de klant zit." (Respondent 2)

De rol van leveranciers varieert tussen bedrijven. Hoewel sommige bedrijven aangeven dat plantaardige producten gemakkelijk verkrijgbaar zijn en ze daarom samenwerken met vooral kleine leveranciers, werken anderen nauw samen met creatieve en gespecialiseerde leveranciers van plantaardige producten. Beurzen en promoties bieden bovendien mogelijkheden om nieuwe producten te ontdekken en uit te proberen, wat kan bijdragen aan de uitbreiding van het vegetarische aanbod.

"De leveranciers hebben beurzen [...]. Dat zijn kei veel hallen, allemaal voeding. Ze proberen met promoties te werken, zoals korting of iets erbij, om je te laten proberen en proeven. Dat kan het zetje zijn om iets nieuws te proberen."

Voor de kmo's in de voedingssector blijkt tevens de samenwerking met productiepartners soms een uitdaging. Grote productiepartners kunnen moeilijk beïnvloed worden door kleinere afnemers, waardoor de implementatie van duurzame praktijken complex kan zijn. Kmo's kiezen daarom vaak productiepartners die duurzaamheid ook belangrijk vinden en bereid zijn hierin te investeren.

"Het moeilijkste voor ons, de grootste uitdaging, is dat we met productiepartners werken. En invloed hebben op onze productiepartners is het moeilijkste. Omdat hoe groter je bent, hoe meer invloed je kunt uitoefenen."

Tot slot speelt overheid een beperkte, maar soms significante rol in de transitie naar een vegetarisch aanbod. Hoewel er geen belemmeringen zijn voor vegetarisch eten, ervaren sommige bedrijven dat er ook geen actieve stimulans vanuit de overheid is. Initiatieven zoals de Green Deal Eiwitshift, die streeft naar een toename van plantaardige eiwitten tegen 2030, worden wel door enkele bedrijven ondersteund. Tegelijkertijd wordt de ongelijkheid in subsidies tussen de vleesindustrie en plantaardige alternatieven bekritiseerd, aangezien deze subsidies een gelijk speelveld belemmeren.

"We werken nu samen met de overheid. We zijn betrokken in de Green Deal eiwitshift, waarbij de Vlaamse overheid zich als doelstelling heeft gezet om naar 2030 60% plantaardige eiwitten en 40% dierlijke eiwitten te gaan. Nu is het omgekeerd. Nu is het 40% plantaardige eiwitten en 60% dierlijke eiwitten. [...] Die Green Deal hebben we ook als organisatie ondertekend. (Respondent 3)

"Het eerste groot probleem is dat in onze sector plantaardige producten worden vaak vergeleken met vlees, wat logisch is. Het wordt dan gezegd dat ze nog duurder zijn. De belangrijkste reden dat ze duurder zijn is omdat de vleessector nog zoveel subsidies krijgt. Daar is een onevenwicht die subsidies voor vlees zouden moeten stoppen om gewoon een gelijk speelveld te hebben." (Respondent 3)

V. Discussie

5.1 Terugkoppeling naar de literatuur

5.1.1 Barrières en drijfveren

Kmo's die voedsel verkopen of produceren zetten zich op diverse manieren in voor duurzaamheid. Hun succes hierin wordt beïnvloed door allerlei barrières en drijfveren, die grotendeels overeenkomen met de bestaande literatuur. De inzichten van dit onderzoek bieden echter een diepere nuancering specifiek voor kmo's in de horeca en voedingssector.

Een belangrijk inzicht is de centrale rol van zaakvoerders. Volgens eerder onderzoek kunnen barrières zoals een gebrek aan bewustzijn, kennis, of expertise bij eigenaar-managers de inzet voor milieuvriendelijke praktijken belemmeren (Walker et al., 2008; Bos-Brouwers, 2009). Desondanks kan hun persoonlijke motivatie een krachtige drijfveer zijn voor duurzame initiatieven (Williams & Schaefer, 2013; Yacob et al., 2019). De bevindingen van dit onderzoek bevestigen dat vooral deze persoonlijke motivatie een belangrijke rol speelt en dat zaakvoerders sterk betrokken zijn bij duurzaamheidstransities. Bovendien is de persoonlijke motivatie van zaakvoerders vaak gekoppeld aan hun diepere overtuigingen over het verkleinen van de ecologische voetafdruk en het bijdragen aan klimaatdoelstellingen, wat hun beslissingen sterk beïnvloedt. Zij beslissen om al niet te investeren in een vegetarisch aanbod, op basis van andere barrières en drijfveren.

De vraag van de consument is de grootste reden voor eigenaars om te investeren in een vegetarisch aanbod. De groeiende vraag naar vegetarische gerechten biedt dus een opportuniteit voor kmo's (Yacob et al., 2019; Hargreaves et al., 2021). Hoewel sommige consumenten actief bijdragen door hun koopgedrag aan te passen en suggesties te doen, blijven anderen vasthouden aan een mentaliteit die duurzaamheid minder ondersteunt. Een onderliggende reden hiervoor is de economische situatie, waardoor consumenten sneller kiezen voor goedkopere producten. Klanten zijn dan meer gericht op de prijs dan op duurzaamheid (Walker et al., 2008). Sommige kmo's in de horecasector beperken daarom hun vegetarisch aanbod tot traditionele, van nature vegetarische gerechten die al voldoen aan de behoeften van hun klanten. Dat benadrukt het belang van consumentengedrag, aangezien klanten vaak nog een keuze maken tussen duurzaamheid en prijs.

Daarnaast worden financiële beperkingen door zaakvoerders als de grootste barrière ervaren. Dat sluit deels aan bij de bestaande literatuur, waarin een gebrek aan financiën, personeel en tijd vaak wordt aangehaald als barrières (Walker et al., 2008; Bos-Brouwers, 2009). Voedselproducerende en -verkopende kmo's worstelen met hogere kosten van duurzame producten, personeelsuitdagingen en stijgende energie- en waterkosten. Kmo's proberen deze obstakels op verschillende manieren te overwinnen om toch duurzaamheid te realiseren. Zo streven kmo's naar een balans tussen duurzaamheid en economische haalbaarheid door gebruik te maken van creatieve oplossingen en strategische keuzes.

Slimme inkoopstrategieën en het vermijden van verspilling helpen bedrijven om hun vegetarisch aanbod rendabel te maken. Zo kiezen kmo's er vaak voor om slechts kleine hoeveelheden in te kopen, afgestemd op de wekelijkse verkoopverwachtingen, om verspilling te minimaliseren. Bovendien is de interactie met externe stakeholders, zoals leveranciers, van groot belang. Kleinschalige, innovatieve leveranciers dragen vaak bij aan de duurzame doelen van kmo's, terwijl grotere leveranciers soms minder flexibel zijn. Zowel kmo's als leveranciers besteden meer aandacht aan duurzaamheid, wat leidt tot gezamenlijke inspanningen om duurzamer te opereren.

Wegens tijdsgebrek zijn werknemers vaak genoodzaakt om meerdere rollen op zich te nemen, waardoor milieukwesties naar de achtergrond verschuiven (Walker et al., 2008; Bos-Brouwers, 2009). Kmo's in de horecasector trachten dit op te lossen door gebruik te maken van flexibele werkrachten. In overeenstemming met de bestaande literatuur hebben kmo's het voordeel van een flexibele organisatiestructuur en snelle interne communicatie, wat hen in staat stelt om snel in te spelen op veranderingen en duurzaamheid te omarmen (Bos-Brouwers, 2009; Yacob et al., 2019). De zaakvoerders benadrukken het belang van open communicatie en regelmatige overlegmomenten voor het succes van duurzaamheidsinitiatieven. Doordat er minder personeel is, wordt iedereen nauwer betrokken bij het beslissingsproces en kan de duurzaamheidsvisie makkelijker in het gehele bedrijf worden uitgedragen.

Beleidsvorming en wetgeving spelen eveneens een rol in de transitie naar duurzaamheid (Salonen & Helne, 2012). Wereldwijd hebben overheden wetgeving ingevoerd om duurzaamheid te bevorderen, hoewel hoge nalevingskosten en complexe regelgeving kunnen belemmeringen vormen. Subsidies kunnen als stimulans werken, hoewel deze vaak niet optimaal worden benut door een gebrek aan bewustzijn of relevantie bij kmo's (Walker et al., 2008; Kasiri, 2023). Uit de resultaten blijkt dat de wet- en regelgeving als complex en belastend worden ervaren, zoals nieuwe wetten met betrekking tot afvalsortering. Bovendien wordt de ongelijke verdeling van subsidies tussen de vleesindustrie en plantaardige alternatieven bekritiseerd, omdat deze een gelijk speelveld belemmeren. Daarnaast is er een tekort aan specifieke subsidies voor groene renovaties voor zelfstandigen. Desondanks zijn er ook positieve ontwikkelingen, zoals de beschikbaarheid van innovatiesubsidies, waar enkele ondernemingen actief gebruik van maken.

Een uniek inzicht van dit onderzoek betreft het beslissingsproces rond het aanbieden van een vegetarisch assortiment. Dat proces is doorgaans een samenwerking tussen eigenaren, werknemers en leveranciers. Eigenaren bepalen het menu in samenspraak met andere medewerkers. Specifiek blijkt dat studenten en jonge medewerkers invloed hebben op het vegetarisch aanbod door hun frisse perspectieven, suggesties en betrokkenheid. Daarnaast bieden leveranciers vaak inspiratie en ondersteuning bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Indien zij vegetarische en duurzame producten aanbieden, zullen kmo's hier gebruik van maken. Wat opvalt, is het feit dat de overheid nauwelijks betrokken is in het aanbieden van een vegetarisch aanbod. Een uitzondering is het Deal Eiwitshift initiatief dat door sommige bedrijven wel ondersteund worden.

5.1.2 Duurzame innovatiepraktijken

Op procesniveau kunnen kmo's milieuvriendelijke technologieën implementeren en hun productieprocessen verbeteren door middel van afvalverwerking en eco-efficiëntie (Klewitz & Hansen, 2014). Dat omvat maatregelen voor energiebesparing, vermindering van materiaalverbruik en verbeterd afvalbeheer. In lijn met de literatuur is afvalvermindering populair bij kmo's (Walker et al., 2008). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat Vlaamse kmo's verschillende benaderingen hanteren om hun afval te verminderen. Ze maken gebruik van gerecycled en herbruikbaar materiaal, sorteren hun afval zorgvuldig, optimaliseren hun water- en energieverbruik en letten op voedselverspilling. De bevindingen tonen dat kmo's hier op een creatieve manier mee omgaan, door bijvoorbeeld karton te schenken aan scholen die het hergebruiken, of door een hond te adopteren die voedselresten zoals vlees consumeert.

Daarnaast hanteren kmo's verschillende strategieën in hun inkoopproces om duurzaamheid te bevorderen. Er is een duidelijke voorkeur voor samenwerking met lokale boeren voor verse ingrediënten en seizoensgebonden, hoewel volledig lokaal inkopen vaak niet haalbaar is vanwege de noodzaak van ingrediënten zoals Italiaanse kaas en tropisch fruit. Local sourcing kan bijdragen aan het verminderen van de milieueffecten van transport en sociale problemen in de toeleveringsketen (Klewitz & Hansen, 2014). Enkele unieke initiatieven zijn het aanbieden van seizoensgebonden suggestiekaarten, wat de ecologische voetafdruk vermindert door de behoefte aan transport te reduceren.

Andere manieren van duurzame innovatie op productniveau omvat eco-designs, levenscyclusanalyse en ecolabels (Klewitz & Hansen, 2014). Eco-design richt zich op het ontwikkelen van milieuvriendelijke producten door duurzame materialen en energiezuinige productieprocessen te gebruiken, met als doel de ecologische voetafdruk gedurende de levenscyclus van het product te minimaliseren. Ecolabels en certificeringen kunnen zowel consumenten helpen bij het maken van duurzame keuzes als kmo's een concurrentievoordeel bieden. Deze zaken zijn voornamelijk van toepassing op voedselproducerende bedrijven en worden vaak uitgevoerd in samenwerking met andere kleinere bedrijven. Kmo's in de voedingssector richten zich vooral op certificeringen zoals IFS (International Food Standard) en BRC Global Standard for Food Safety om hoge normen op het gebied van voedselveiligheid en hygiëne te handhaven. Daarnaast overwegen sommige kmo's het B-Corp label als een toekomstige mogelijkheid om hun duurzaamheidsinspanningen verder te onderbouwen.

Tot slot kunnen kmo's op organisatieniveau Environmental Management Systems (EMS) implementeren om milieukwesties systematisch te beheren (Klewitz & Hansen, 2014). Hoewel EMS-certificering kosten en personeel vereist, zijn er voordelen zoals verbeterd bedrijfsimago en naleving van wetgeving (Santos et al., 2016). De bevindingen tonen aan dat dit minder relevant is voor voedselproducerende of verkopende kmo's.

5.2 Aanbevelingen

Vlaamse kmo's worden voornamelijk gedreven door duurzaamheidsoverwegingen en de toenemende consumentenvraag bij hun investering in vegetarische producten. Het verminderen van de ecologische impact en voldoen aan de vraag van consumenten zijn cruciale factoren. Voor kmo's die succesvol willen zijn in deze transitie is het essentieel om een balans te vinden tussen het aanbieden van duurzame producten en het inspelen op de veranderende marktvraag.

Een eerste aanbeveling is gericht naar de eigenaars en zaakvoerders van de kmo in de horeca- en voedingssector. Hun motivatie, visie, betrokkenheid maar ook kennis van duurzame praktijken en duurzaamgerichte innovatie zijn cruciale factoren voor het succes van duurzame initiatieven. Eigenaren moeten daarom een actieve rol spelen in het ontwikkelen en implementeren van duurzame strategieën binnen hun kmo. Dat kan door een duidelijke duurzaamheidsvisie te formuleren, deze te integreren in de bedrijfsvoering en regelmatig te evalueren. Daarnaast is het van belang om het personeel hierin te betrekken. Het creëren van een cultuur van innovatie en betrokkenheid kan de motivatie van medewerkers verhogen en bijdragen aan een succesvolle implementatie van milieuvriendelijke praktijken.

Bovendien speelt de overheid een essentiële rol in het ondersteunen van kmo's bij hun duurzaamheidsinspanningen. Beleidsmakers moeten de regelgeving vereenvoudigen en gericht beleid ontwikkelen dat specifiek is afgestemd op de behoeften van kmo's. Dat kan door het verminderen van de administratieve lasten en het aanbieden van gerichte subsidies en opleidingsprogramma's die daadwerkelijk aansluiten bij de realiteit van kleine bedrijven.

Daarnaast dient de overheid de toegankelijkheid van subsidies te verbeteren. Het verstrekken van financiële ondersteuning en stimulansen kan kmo's helpen om de initiële kosten van duurzame investeringen te verlagen. Beleidsmakers moeten ook zorgen voor goede communicatie en begeleiding, zodat kmo's ervan op de hoogte zijn en ook effectief gebruik kunnen maken van beschikbare middelen en programma's. Een laatste aanbeveling voor de overheid is om initiatieven te ondersteunen die netwerken en partnerschappen tussen kleine bedrijven, leveranciers en andere relevante partijen bevorderen.

5.3 Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek

Ten eerste kent de steekproef een geografische limitatie en beperkt aantal respondenten wegens het gelimiteerde tijds kader. De meerderheid van de respondenten is actief in Limburg, Vlaanderen, in functie van een efficiënte dataverzameling. Tijdens het contacteren van mogelijke respondenten bleek de bereidheid om mee te doen aan het onderzoek het grootst bij kmo's in de horecasector. Van de acht respondenten zijn slechts twee van de voedingssector. Bijgevolg is er een onevenwicht tussen kmo's in de horecasector en die in de voedingssector. Met andere woorden bestaat de kans dat niet alle opvattingen en inzichten van kmo's in deze sectoren volledig zijn belicht. Vanwege de keuze om grounded theory toe te passen blijft de theoretische generalisatie representatief.

Bovendien is het belangrijk om rekening te houden met de context van het onderzoek wegens het zeer individuele karakter van kmo-bedrijven (Gilmore et al., 2013). Kmo's zijn actief in diverse sectoren, zoals wetenschappelijke en technische activiteiten, handel, bouwnijverheid, administratieve en ondersteunende diensten, en informatie en communicatie. De horeca vertegenwoordigt slechts een klein percentage van de totale kmo-sector. De barrières en drijfveren van duurzaamheidstransities van kmo's in bijvoorbeeld de bouwsector kunnen anders ervaren worden.

Het afbakenen van de onderzoeksvraag beïnvloedt tevens de data-analyse. Het verwerken van de resultaten gebeurt immers in functie van de onderzoeksvraag. Na het coderingsproces zijn kleinere voorbeelden van duurzaamheidsinitiatieven weggelaten, zoals het gebruik van elektrische wagens of de intentie om minder te printen. Op deze manier blijven de resultaten gefocust en relevant voor de onderzoeksvraag.

Toekomstig onderzoek zou deze beperkingen kunnen vermijden door een grootschaliger onderzoek op te zetten, waarbij meer data bij een diverse groep respondenten wordt verzameld. Een eerste suggestie is om vegetarische of vegan restaurants te interviewen, iets wat in dit onderzoek niet is gedaan. Ook buiten de horeca en voedingssector zou het interessant zijn op welke manieren kmo's duurzaam voedsel integreren, bijvoorbeeld plantaardige melk of thee aanbieden bij de koffieautomaat. Verder zou het interessant zijn om de leeftijd en gender van de zaakvoerders in acht te nemen en te onderzoeken op welke manier dat de duurzaamheidstransitie van de kmo beïnvloedt. Tot slot kan de geografische scope worden uitgebreid naar kmo's in buurlanden, om te onderzoeken of er culturele verschillen zijn betreffende het vegetarisch aanbod en duurzaamheid in het algemeen.

VI. Conclusie

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek, "Hoe slagen Vlaamse kmo's die voedsel verkopen of produceren erin om duurzamer te worden?", werd beantwoord door middel van een kwalitatieve multiple case study met 8 semigestructureerde interviews. De respondenten zijn Vlaamse kmo's in de horeca- en voedingssector.

De bevindingen tonen aan dat de persoonlijke motivatie van zaakvoerders een cruciale rol speelt in de implementatie van duurzame praktijken. De keuze om te investeren in een vegetarisch aanbod wordt vooral bepaald door de consumentenvraag naar vegetarische opties. Hoewel dit een drijfveer kan zijn, blijven consumenten prijsbewust wegens de economische situatie. Financiële beperkingen en hogere kosten van duurzame producten vormen aanzienlijke uitdagingen voor kmo's, maar doorgaans zoeken zij creatieve oplossingen zoals slimme inkoopstrategieën en samenwerkingen met leveranciers. Subsidies zijn vaak ontoereikend en moeilijk toegankelijk, met een tekort aan specifieke subsidies voor groene renovaties of vleesvervangers. Beslissingen over vegetarische opties wordt genomen door de zaakvoerder, maar ondersteund door werknemers en leveranciers, waarbij de rol van de overheid minimaal is.

Het onderzoek biedt waardevolle informatie voor beleidsmakers over de noodzaak van meer gerichte subsidies en vereenvoudigde regelgeving om kmo's te ondersteunen in hun duurzaamheidsinspanningen. Het belicht de creatieve manieren waarop kmo's omgaan met financiële en operationele uitdagingen, wat inspiratie kan bieden voor andere bedrijven die duurzaamheid willen integreren. Verdere studies kunnen zich richten op diverse kmo's in andere sectoren, alsook een internationale vergelijkingen om cultuurverschillen onder de loep te nemen.

Referentielijst

AANBEVELING VAN DE COMMISSIE van 6 mei 2003 betreffende de definitie van kleine, middelgrote en micro-ondernemingen, Publicatieblad van de Europese Unie (2003).

Baxter, P., & Jack, S. (2010, 01/01). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *Qualitative Report*, 13. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>

Bijna alle Vlaamse kmo's zetten in op duurzaamheid. (2023, Juni 08). VLAIO Agentschap Innoveren & Ondernemen. <https://www.vlaio.be/nl/nieuws/bijna-alle-vlaamse-kmos-zetten-op-duurzaamheid>

Bos-Brouwers, H. (2009, 06/23). Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice. *Business Strategy and the Environment*, 19, 417-435. <https://doi.org/10.1002/bse.652>

Dagnelie, P. C., & Mariotti, F. (2017). Vegetarian Diets: Definitions and Pitfalls in Interpreting Literature on Health Effects of Vegetarianism. In F. Mariotti (Ed.), *Vegetarian and Plant-Based Diets in Health and Disease Prevention* (pp. 3-10). Academic Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803968-7.00001-0>

Definities en bronnen. (2023, Maart 09). FOD Economie. <https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/kmos-en-zelfstandigen-cijfers/definities-en-bronnen>

Duurzaam ondernemerschap bij Vlaamse kmo's: situatie 2022. (2023, Maart). ECOOM-STORE.

Duurzaamheid bij kmo's: cijfers 2022. (2022, Oktober 12). FOD Economie. <https://economie.fgov.be/nl/nieuws/duurzaamheid-bij-kmos-cijfers>

Engward, H. (2013, 10/16). Understanding grounded theory. *Nursing standard (Royal College of Nursing (Great Britain) : 1987)*, 28, 37-41. <https://doi.org/10.7748/ns2013.10.28.7.37.e7806>

Fehér, A., Gazdecki, M., Véha, M., Szakály, M., & Szakály, Z. (2020, 05/19). A Comprehensive Review of the Benefits of and the Barriers to the Switch to a Plant-Based Diet. *Sustainability*, 12, 4136. <https://doi.org/10.3390/su12104136>

Fresán, U., & Sabaté, J. (2019, 11/01). Vegetarian Diets: Planetary Health and Its Alignment with Human Health. *Advances in Nutrition*, 10, S380-S388. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/advances/nmz019>

- Garnett, E. E., Balmford, A., Sandbrook, C., Pilling, M. A., & Marteau, T. M. (2019). Impact of increasing vegetarian availability on meal selection and sales in cafeterias. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(42), 20923-20929. <https://doi.org/doi:10.1073/pnas.1907207116>
- Gilmore, A., McAuley, A., Gallagher, D., Massiera, P., & Gamble, J. (2013, 10/14). Researching SME/entrepreneurial research: A study of Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship (JRME?) 2000-2011. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15. <https://doi.org/10.1108/JRME-10-2012-0026>
- Hallam, L., Hameeuw, H., & Van Den Langenbergh, M. (2023). *Duurzaamheidstransitie Vlaamse kmo [White paper]*. B. e. R. ONderzoek. <https://www.ap.be/sites/default/files/2023-09/Whitepaper%20duurzaamheidstransitie%20Vlaamse%20KMO%20-%20AP%20Hogeschool.pdf>
- Hargreaves, S., Raposo, A., Saraiva, A., & Zandonadi, R. (2021, 04/12). Vegetarian Diet: An Overview through the Perspective of Quality of Life Domains. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 4067. <https://doi.org/10.3390/ijerph18084067>
- Hervás-Oliver, J.-L., Parrilli, M. D., Rodríguez-Pose, A., & Sempere-Ripoll, F. (2021, 11/01). The drivers of SME innovation in the regions of the EU. *Research Policy*, 50(9), 104316. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104316>
- Hillary, R. (2000). *Small and medium-sized enterprises and the environment: business imperatives*. Greenleaf Publishing Limited.
- Jackson, R., Drummond, D., & Camara, S. (2007, 10/15). What Is Qualitative Research? *Qualitative Research Reports in Communication*, 8, 21-28. <https://doi.org/10.1080/17459430701617879>
- Johansson, L., Jonasson, I., & Reim, W. (2023, 12/01). Sustainable expansion: Capabilities for "New food source" - Companies. *Future Foods*, 8, 100259. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.fufo.2023.100259>
- Jonathan, K., Frank, W. G., Florian, K., Jochen, M., Elsie, O., Anna, W., Floortje, A., Flor, A., Anna, B., Frank, B., Lea, F., David, H., Georg, H., Sampsa, H., Kirsten, J., Paula, K., Mari, M., Andrew, M., Marie Susan, M., Björn, N., Bonno, P., Rob, R., Harald, R., Björn, S., Johan, S., Benjamin, S., Bruno, T., Dan, W., & Peter, W. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, 1-32. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.01.004>

- Kasiri, N. (2023). Embracing Sustainability: A Survey of US Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Applied Business and Economics*.
- Keeble, B. R. (1988, 01/01). The Brundtland report: 'Our common future'. *Medicine and War*, 4(1), 17-25. <https://doi.org/10.1080/07488008808408783>
- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014, 02/15). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57-75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>
- Kmo volgens de Europese kmo-definitie. Vlaanderen. <https://www.vlaanderen.be/economie-en-ondernehmen/financiering/kmo-volgens-de-europese-kmo-definitie>
- Kmo's, ga de circulaire toer op! FOD Economie. <https://news.economie.fgov.be/226947-kmo-s-ga-de-circulaire-toer-op>
- Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wieczorek, A., Alkemade, F., Avelino, F., Bergek, A., Boons, F., Fünfschilling, L., Hess, D., Holtz, G., Hyysalo, S., Jenkins, K., Kivimaa, P., Martiskainen, M., McMeekin, A., Mühlemeier, M. S., Nykvist, B., Pel, B., Raven, R., Rohrer, H., Sandén, B., Schot, J., Sovacool, B., Turnheim, B., Welch, D., & Wells, P. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. 31, 1-32. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422418303332>
- Lee, S.-Y. (2008, 05/02). Drivers for the Participation of Small and Medium-Sized Suppliers in Green Supply Chain Initiatives. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13. <https://doi.org/10.1108/13598540810871235>
- Mohd Tawil, N., Ramlee, S., Jaafar, J., & Saat, F. (2015, 07/06). An Overview of Foodpreneur Awareness among Small and Medium-Sized Enterprises (SME) of Halal Certification. *Asian Social Science*, 11, 91-94. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n21p91>
- Morgan, C., Croney, C., & Widmar, N. (2016, 01/01). Exploring Relationships between Ethical Consumption, Lifestyle Choices, and Social Responsibility. *Advances in Applied Sociology*, 06, 199-216. <https://doi.org/10.4236/aasoci.2016.65017>
- Mwenda, B., Israel, B., & Mahuwi, L. (2023, 07/29). The influence of sustainable supply chain management practices on financial sustainability of food processing SMEs. *LBS Journal of Management & Research*, 21. <https://doi.org/10.1108/LBSJMR-01-2023-0003>

- Noble, H., & Mitchell, G. (2016, 02/12). What is grounded theory? *Evidence Based Nursing*, 19, ebnurs-2016. <https://doi.org/10.1136/eb-2016-102306>
- OECD. (2023). Assessing greenhouse gas emissions and energy consumption in SMEs. <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.1787/ac8e6450-en>
- Rabadán, A., Nieto, R., & Bernabéu, R. (2021). Food Innovation as a Means of Developing Healthier and More Sustainable Foods. *Foods*, 10(9), 2069. <https://www.mdpi.com/2304-8158/10/9/2069>
- Reijnders, L., & Soret, S. (2003, 09/01). Quantification of the environmental impact of different dietary protein choices¹. *The American Journal of Clinical Nutrition*, 78(3), 664S-668S. <https://doi.org/https://doi.org/10.1093/ajcn/78.3.664S>
- Robinson, E., Gordon, R., & McAdams, B. (2023). Assessing the current sustainability initiatives of Canadian SME restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2023-0052>
- Ruby, M. B. (2012, 02/01). Vegetarianism. A blossoming field of study. *Appetite*, 58(1), 141-150. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.appet.2011.09.019>
- Salonen, A., & Helne, T. (2012, 05/14). Vegetarian Diets: A Way Towards a Sustainable Society. *Journal of Sustainable Development*, 5(6), 10-24., 5. <https://doi.org/10.5539/jsd.v5n6p10>
- Santos, G., Rebelo, M., Lopes, N., Alves, M. R., & Silva, R. (2016). Implementing and certifying ISO 14001 in Portugal: motives, difficulties and benefits after ISO 9001 certification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), 1211--1223. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1065176>
- Tewerkstelling in kmo's. (2023, September 09). FOD Economie. <https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/kmos-en-zelfstandigen-cijfers/tewerkstelling-kmos>
- Tieman, M., & Hassan, F. H. (2015). Convergence of food systems: Kosher, Christian and Halal. *British Food Journal*, 117(9), 2313-2327. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2015-0058>
- van der Weele, C., Feindt, P., Jan van der Goot, A., van Mierlo, B., & van Boekel, M. (2019, 06/01). Meat alternatives: an integrative comparison. *Trends in Food Science & Technology*, 88, 505-512. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tifs.2019.04.018>
- Vleesconsumptie in België blijft verder dalen. (2023, Februari 22). ProVeg International. <https://proveg.com/be/vleesconsumptie-in-belgie-blijft-verder-dalen/>

- Walker, B. A., Redmond, J., Sheridan, L., Wang, C., & Goef, U. (2008). Small and medium enterprises and the environment: barriers, drivers, innovation and best practice: A review of the literature.
- Wibowo, M. W., Indrajaya, S., & Permana, D. (2023). Literacy Training of Halal Food for SMEs as the Opportunity to Penetrate the Global Market. *Jurnal Abdi Masyarakat (JAM)*.
- Williams, S., & Schaefer, A. (2013). Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability: Managers' Values and Engagement with Environmental and Climate Change Issues. *Business Strategy and the Environment*, 22(3), 173-186. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.1740>
- Yacob, P., Wong, L. S., & Khor, S. C. (2019). An empirical investigation of green initiatives and environmental sustainability for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 2-25. <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2017-0153>

Bijlagen

Interviewleidraad

Introductie

Hallo, ik ben Evin Yildirim, master studente Handelswetenschappen aan de UHasselt. In het kader van mijn masterthesis, onderzoek ik kmo's die zich inzetten voor duurzaamheid. De focus ligt op het investeren in een vegetarisch aanbod.

Voordat we eraan beginnen wil ik u al bedanken dat u wilt meewerken aan mijn onderzoek. Ik wil ook nog eens benadrukken dat er geen juiste of foute antwoorden zijn. Ook als er vragen zijn waar u liever niet op wil antwoorden is dat oké. Ik ben geïnteresseerd in uw ervaringen rondom duurzaamheid binnen de kmo.

Mag ik het interview opnemen zodat ik deze vervolgens kan transcriberen? De opname van het interview verwijder ik zodra de transcriptie af is. De resultaten worden bovendien anoniem verwerkt en namen krijgen een pseudoniem zodat de privacy wordt gewaarborgd.

Heeft u nog vragen voordat we beginnen?

Feitelijke gegevens

- Kan u zichzelf even kort voorstellen?
 - Wat is uw rol/functie/positie in het bedrijf?
- Kan u kort de kmo voorstellen?
 - Tot welke sector behoort het bedrijf?
 - Welke activiteiten voeren jullie als bedrijf?
 - Hoeveel werknemers hebben jullie in dienst en hoeveel ervan zijn voltijds?

Duurzaamheid

- Hoe zou u duurzaamheid in uw eigen woorden uitleggen?
- Hoe belangrijk is dit concept binnen uw bedrijfscultuur en strategie?
- Hebben jullie een actief beleid rond duurzaamheid?
- Op welke manier past het bedrijf duurzaamheid toe?

Barrières en drijfveren

- Welke specifieke uitdagingen ondervindt uw bedrijf bij het nastreven van duurzaamheid?
 - Hoe zijn deze uitdagingen tot nu toe overwonnen binnen uw bedrijf?
- Wat motiveert uw bedrijf om actief bezig te zijn met duurzame innovatie?
- Beperkte middelen
 - Op welke manier beïnvloedt de grootte (of kleinheid) van uw bedrijf de keuze om aan duurzame innovatie te doen?
 - Welke specifieke uitdagingen ervaart uw bedrijf met betrekking tot beperkte middelen, zoals financiën, personeel en tijd, bij het nastreven van duurzame initiatieven?
- Rol eigenaar
 - Hoe worden beslissingen over duurzame initiatieven genomen binnen uw bedrijf, en wat is de rol van de eigenaar-manager hierin?
 - In hoeverre speelt de houding en betrokkenheid van de eigenaar-manager een rol bij het stimuleren of belemmeren van duurzame innovatie binnen uw bedrijf?
- Stakeholders
 - Hoe worden externe stakeholders, zoals klanten, leveranciers en overheidsinstanties, betrokken bij de duurzaamheidsinitiatieven van uw bedrijf?
- Wetgeving
 - Hoe beïnvloeden wet- en regelgeving met betrekking tot duurzaamheid de activiteiten en besluitvorming binnen uw bedrijf?
 - Welke regel en wetgevingen rond duurzaamheid hebben een impact op uw bedrijf?
 - Zou u minder geneigd zijn om aan duurzaamheid te doen indien het niet wettelijk verplicht is?
- Organisatiestructuur
 - Heeft u een formele organisatiestructuur en hoe zou u deze beschrijven?
 - Is deze flexibel, verticaal...?
 - Zijn er specifieke aspecten van de organisatiestructuur van uw bedrijf die het gemakkelijker maken om duurzame initiatieven uit te voeren?

Duurzame innovatie

Wat beschouwen jullie als duurzame innovatie?

- Procesniveau
 - Op welke manieren letten jullie op voedselverspilling?
 - Op welke manieren letten jullie op een zuivere productie?
 - Vanuit welke landen voeren jullie producten/voedsel in?
 - Hoe transporteren jullie voedsel?
- Organisatieniveau
 - Bent u bekend met Environmental Management Systems, zoals de ISO-labels en certificaten
 - Bezit uw bedrijf dit of overwegen jullie om deze te behalen?
 - Welke zicht heeft u op de supply chain waar u goederen koopt of verkoopt?
- Productniveau
 - Indien u producten produceert, worden deze op een ecologisch manier ontworpen en waarom?
 - Indien u producten produceert of aanschaft, wat is voor u het belang van ecolabels op die producten en waarom?
 - Bent u bekend met een levenscyclusanalyse?
 - In welke materialen komen de producten aan die u gebruikt?
 - In welke materialen verpakt u de producten die u verkoopt/aanbiedt?
 - Schaft uw bedrijf fair trade en biologische producten aan?

Vegetarisch aanbod

- Sinds wanneer investeren jullie in een vegetarisch aanbod?
 - Produceren jullie dit zelf of kopen jullie dat in?
- Hoeveel procent van het aanbod is vegetarisch?
 - Welke plannen hebben jullie om het vegetarisch aanbod uit te breiden?
- Waarom investeren jullie in een vegetarisch aanbod? Wat is de grootste reden?
- Heeft u een idee van hoe rendabel het segment is?
- Welke voordelen en nadelen heeft het investeren in een vegetarisch aanbod voor uw bedrijf?
 - Hoe probeert u obstakels te overwinnen?
 - Hoe grijpt u opportuniteiten hierrond?
- Wie in het bedrijf heeft een rol in deze keuze?
 - Vb. eigenaar/manager
 - Hoe kan die persoon overtuigd geraken van het investeren in een vegetarisch aanbod?
- Welke rol heeft de volgende stakeholder in het investeren in een vegetarisch aanbod?
 - De consument/klant en de vraag die zij eventueel hebben
 - Ziet uw bedrijf het aanbieden van een vegetarisch aanbod als een manier om tegemoet te komen aan de verwachtingen van consumenten op het gebied van duurzaamheid?
 - De leveranciers
 - De overheid en de steun die ze geven (bvb. In de vorm van subsidies)
 - Welke stakeholders beïnvloeden de keuze om te investeren in een vegetarisch aanbod het meest?
- Hoe zouden andere kmo's overtuigd geraken om in een vegetarisch aanbod te investeren?

Afronding

- Heeft u nog iets toe te voegen aan dit interview?
- Heeft u verdere vragen of bedenkingen?
- Kent u andere gelijkaardige personen die ik kan interviewen voor mijn thesis?
- Hartelijk bedankt voor uw tijd