

Stakeholders in beeld en aan het woord

Een onderzoek in opdracht van de Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen

Rob Maessen, Lili Mostard en Paul van Seters

Instituut Globus
Universiteit van Tilburg

December 2002

INHOUDSOPGAVE

- 1. ONDERZOEKOPDRACHT EN PLAN VAN AANPAK**
- 2. STAKEHOLDERS VAN DE VOEDINGSMIDDELENKETEN IN BEELD:
RESULTATEN VAN HET EERSTE DEEL VAN HET ONDERZOEK**
- 3. STAKEHOLDERS VAN DE VOEDINGSMIDDELENKETEN AAN HET WOORD: RESULTATEN
VAN HET TWEEDE DEEL VAN HET ONDERZOEK**
- 4. WENSEN VAN BELANGRIJKE MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES TEN AANZIEN VAN
DUURZAAM ONDERNEMEN IN DE VOEDINGSMIDDELENKETEN**

LITERATUUR

BIJLAGEN

1. ONDERZOEKOPDRACHT EN PLAN VAN AANPAK

Op 21 mei 2002 heeft de Stichting Duurzame Voedingsmiddelenketen (DuVo) aan de directeur van Globus gevraagd om een interactief onderzoek uit te doen voeren teneinde: inzicht te verkrijgen in wensen van belangrijke maatschappelijke organisaties ten aanzien van duurzaam ondernemen in de voedingsmiddelenketen, om die te kunnen afzetten tegen datgene wat reeds door bedrijven in die keten wordt gedaan. De onderzoekresultaten zijn bedoeld als bijdrage voor de verdere besluitvorming over de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid in de voedingsmiddelenketen en de Stichting DuVo.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode van juni tot en met december 2002 onder begeleiding van een commissie vanuit de Stichting DuVo, samengesteld uit Caroline André de la Porte (Albert Heijn, Zaandam), Chris Dutilh¹ (Unilever Best Foods Nederland, Rotterdam), Ronald Kalwij (Koninklijke Cosun, Breda) en Hein Kroft (H.J. Heinz BV, Zeist). Het onderzoeksteam vanuit Globus stond onder leiding van Paul van Seters, en bestond verder uit Rob Maessen en Lili Mostard. Indirect is ook Meindert Willems betrokken bij het werk van dit team. In ongeveer dezelfde periode heeft hij zijn afstudeerstage gedaan naar de communicatieve uitingen van DuVo-bedrijven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen².

Het plan van aanpak is totstandgekomen in diverse stappen en in goed overleg met de Begeleidingscommissie. De laatste versie dateert van 9 juli 2002 en laat zich lezen als een introductie op het onderzoek (Van Seters e. a. 2002). De kern van dit plan is een aanpak die bestaat uit twee fasen. De aandacht is in de eerste fase gericht op het *in beeld* brengen van de stakeholders. De algemene onderzoeksvraag om “inzicht te verkrijgen in wensen van belangrijke maatschappelijke organisaties ten aanzien van duurzaam ondernemen in de voedingsmiddelenketen” vraagt namelijk in de eerste plaats om concreet in beeld te brengen welke maatschappelijke organisaties daadwerkelijk van belang zijn. In de tweede fase heeft de aandacht zich vervolgens gericht op deze organisaties – de maatschappelijke omgeving van de voedingsmiddelenketen – zodat de eigenlijke onderzoeksvraag aan de orde kon komen.

Om een betrouwbaar beeld te krijgen van wie feitelijk als stakeholder van de voedingsmiddelenketen mag worden beschouwd, zijn vertegenwoordigers van de zestien DuVo-bedrijven geraadpleegd. De resultaten en de achtergrond van de gevolgde methode worden gerapporteerd in hoofdstuk 2. In de tweede fase van het onderzoek kwamen deze stakeholders zelf *aan het woord*. Er is gesproken met vertegenwoordigers van een aantal van de genoemde maatschappelijke organisaties. Die interviews zijn gestructureerd rondom vijf clusters van vragen. De omvang van de groep is om pragmatische redenen beperkt tot een top-15. Een samenvatting van elk van deze vijftien gesprekken, waarin de meest opvallende punten zijn opgenomen, vormt de kern van dit rapport. Die gespreksverslagen, voorzien van een overzichtstabel om een eerste aanzet te bieden voor het maken van onderlinge vergelijkingen, zijn te vinden in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4, ten slotte, keert terug op het meer algemene niveau van de opdracht en geeft een overzicht van de belangrijkste thema's die uit de gesprekken met deze stakeholders naar boven komen. Het verkregen inzicht in de wensen van belangrijke maatschappelijke organisaties is zowel van toepassing op een karakterisering van de dialoog tussen voedingsmiddelenketen en maatschappelijke omgeving, alsook op trendmatige ontwikkelingen bij de vormgeving van die dialoog. Het biedt een goed aanknopingspunt voor het verder ontwikkelen van de eigen positie van bedrijven in de voedingsmiddelenketen.

¹ Chris Dutilh is secretaris van de Stichting DuVo.

² Meindert Willems studeert af op 8 januari 2003 aan de Universiteit van Tilburg (Willems 2003).

2. STAKEHOLDERS VAN DE VOEDINGSMIDDELENKETEN IN BEELD: RESULTATEN VAN HET EERSTE DEEL VAN HET ONDERZOEK

Globus is door de Stichting DuVo gevraagd onderzoek te doen “teneinde inzicht te verkrijgen in wensen van belangrijke maatschappelijke organisaties ten aanzien van duurzaam ondernemen in de voedingsmiddelenketen.” In het eerste deel van het onderzoek is onderzocht welke maatschappelijke organisaties door de aangesloten bedrijven belangrijk gevonden worden voor de voedingsmiddelenketen. Daarvoor is het onderzoeksteam te rade gegaan bij de DuVo-bedrijven zelf. Hun antwoord op die vraag maakt duidelijk wie in feite als belanghebbenden of stakeholders worden gezien en wie dus het beste voor het uitvoeren van de eigenlijke onderzoeksvraag benaderd zouden kunnen worden. De beschrijving en de resultaten van de gevolgde procedure zijn opgenomen in dit hoofdstuk.

Welke maatschappelijke organisaties zijn belangrijk voor de voedingsmiddelenketen? Om een beeld te krijgen van belangrijke stakeholders is aan alle zestien leden van de Stuurgroep van de Stichting DuVo³ gevraagd een vertegenwoordiger uit drie verschillende onderdelen van zijn of haar bedrijf te selecteren. Het ging om vertegenwoordigers van de bedrijfsonderdelen: *Algemeen Management*, *Productie* en *Marketing*. Aan de aldus geselecteerde personen is vervolgens de vraag voorgelegd om tien voorbeelden te noemen van belangrijke maatschappelijke groeperingen waarmee het bedrijf, gezien vanuit zijn of haar invalshoek, te maken heeft (gehad). Gevraagd is tevens om de redenen aan te geven voor het onderhouden van contacten met de genoemde organisaties. Voor de uitvoering van dit deel van het onderzoek is een beknopte vragenlijst opgesteld met toelichting (zie bijlage 2).

De achterliggende gedachtegang is dat deze vraag niet noodzakelijk op dezelfde manier beantwoord zal worden, maar een diverse, aan de praktijk ontleende verzameling antwoorden oplevert. Zo ontstaat een kwalitatief en kwantitatief beeld van de maatschappelijke groeperingen waarmee verschillende geledingen van het bedrijf te maken hebben, of althans waarvan men meent dat ze van belang zijn voor de voedingsmiddelenketen. Het antwoord dat gegeven wordt is namelijk afhankelijk van de positie van de respondent binnen de onderneming en van de positie van de onderneming binnen de totale voedingsmiddelenketen. Welke organisatie belangrijk is, zal immers mede afhangen van de functie die vervuld wordt door een afdeling of specifiek bedrijfs onderdeel en van de contacten met de maatschappelijke omgeving die voor het vervullen van die functie van belang zijn. De keuze van de drie genoemde bedrijfsonderdelen bij elk van de zestien DuVo-bedrijven biedt voldoende garanties voor het verkrijgen van een representatief beeld van belangrijke stakeholders van de voedingsmiddelenketen. De verwachting was dat op deze wijze een verzameling aangelegd zou kunnen worden van in totaal 480 vermeldingen van maatschappelijke organisaties, namelijk 16 x 3 x 10, een interessante basis voor de selectie van vijftien gesprekspartners ten behoeve van het tweede deel van het onderzoek.

Het eerste deel van het onderzoek heeft plaatsgevonden van juli tot en met medio september. De uitvoering van dit eerste deel heeft duidelijk meer aandacht en tijd gevraagd dan was voorzien en heeft, althans in kwantitatieve zin, minder resultaten opgeleverd: er konden geen 480, maar slechts 231 uitspraken geregistreerd worden. In kwalitatieve zin is de oogst echter verrassend rijk. In de eerste plaats kon de beoogde top-15 van stakeholders van de voedingsmiddelenketen worden benoemd. Daarnaast zijn de resultaten een goede indicatie dat er inderdaad systematische verschillen bestaan bij de medewerkers van verschillende bedrijfsonderdelen voor wat betreft de externe partijen die zij op het netvlies hebben staan. Zowel de uitvoering van dit eerste deel van het onderzoek alsook de bevindingen worden in het vervolg van dit hoofdstuk nader toegelicht.

³ Bijlage 1 biedt een overzicht van de bedrijven die aangesloten zijn bij de Stichting DuVo en van de leden van de Stuurgroep die hun medewerking hebben verleend aan de uitvoering van het eerste deel van het onderzoek.

Nadere toelichting op de uitvoering van het eerste deel van het onderzoek

Alle DuVo-bedrijven hebben weliswaar bijgedragen aan de resultaten van het eerste deel van het onderzoek, maar niet ieder DuVo-bedrijf heeft drie respondenten geleverd en niet elke respondent heeft tien maatschappelijke organisaties benoemd. Uiteindelijk is de vragenlijst ingevuld door 36 (in plaats van 48) verschillende personen. Daarbij is het aantal ingevulde vragenlijsten per bedrijf regelmatig kleiner dan drie. Er zijn in totaal 231 uitspraken geregistreerd vanuit een mogelijke verzameling van 480 uitspraken (als voor alle zestien bedrijven alle drie de respondenten daadwerkelijk tien maatschappelijke organisaties benoemd zouden hebben: $16 \times 3 \times 10 = 480$ uitspraken). Een kwantitatief overzicht van de binnengekomen reacties is opgenomen in bijlage 3.

Begin juli is aan de leden van de Stuurgroep van de Stichting DuVo gevraagd om hun medewerking te verlenen aan dit eerste deel van het onderzoek en is de vragenlijst met instructies rondgestuurd. Het kleine aantal reacties dat aanvankelijke binnenkwam was aanleiding voor het onderzoeksteam om in de loop van de maand augustus contact te zoeken met de DuVo-vertegenwoordigers, in casu de leden van de Stuurgroep, over het verloop van het onderzoek. Daarbij bleek dat niet altijd de juiste personen beschikbaar waren voor het invullen van de vragenlijsten vanwege vakanties. Maar ook bleek het invullen niet voor iedereen even vanzelfsprekend of als een eenvoudige opgave te worden opgevat. Bij een kwalitatieve analyse van de binnengekomen antwoorden en de mondelinge toelichtingen die daarbij zijn verstrekt, zijn in dit verband een paar factoren aan het licht gekomen die van invloed zijn geweest op de uitvoering (en kwantitatieve resultaten) van dit eerste deel van het onderzoek. Zo lijkt het aannemelijk dat organisatieverschillen tussen de DuVo-bedrijven een grotere rol gespeeld hebben dan voorzien was. De aanduiding van de drie bedrijfsonderdelen (Algemeen Management, Productie en Marketing) is bijvoorbeeld niet binnen iedere onderneming op eenzelfde wijze van toepassing, maar onder meer afhankelijk van de plaats in de keten (vooraan in de keten zijn bedrijven primair gericht op productie; achteraan in de keten primair op verkoop). Ook blijkt dat er op diverse manieren gecommuniceerd wordt met partijen buiten de onderneming. Het onderhouden van contacten met maatschappelijke organisaties is bijvoorbeeld soms in handen van en voorbehouden aan specifieke functionarissen. Dergelijke verschillen in structuur en cultuur van de organisatie zijn aanleiding geweest voor interpretatieverschillen bij het beantwoorden van de vraag "Kunt u, op basis van uw eigen ervaring, de namen geven van tien maatschappelijke organisaties die de afgelopen jaren voor uw bedrijf belangrijk zijn geweest?". Er hebben zich ten minste drie verschillende interpretaties van die vraag voorgedaan:

- *Een nauwe interpretatie.* Benoem contacten met relevante *maatschappelijke organisaties* vanuit drie verschillende invalshoeken van de onderneming.
- *Een brede interpretatie.* Benoem contacten met relevante *stakeholders* vanuit drie verschillende invalshoeken van de onderneming. Hierbij zijn antwoorden gegeven variërend van concrete maatschappelijke organisaties (bijvoorbeeld Milieudefensie) tot diverse instanties die anderszins van belang zijn voor de onderneming of waarmee contacten worden onderhouden (bijvoorbeeld gemeenten of coöperatieve eigenaren).
- *Een functiegerichte interpretatie.* Benoem contacten met relevante *maatschappelijke organisaties* van de onderneming vanuit de invalshoek van de functionaris (externe betrekkingen of MVO), die verantwoordelijk is voor deze contacten.

Nadere toelichting op de bevindingen van het eerste deel van het onderzoek

De gegevens die in het eerste deel van het onderzoek werden verzameld zijn geordend in drie verschillende overzichten:

- Tabel A presenteert het totale overzicht van de verzamelde gegevens (zie bijlage 4).
- Tabel B is afgeleid uit tabel A en geeft een alfabetisch overzicht van de maatschappelijke organisaties die benoemd zijn (zie bijlage 5). Tabel B is de basis voor het bepalen van de top-15 ten behoeve van het tweede deel van het onderzoek.

- Tabel C is het resultaat van een wat uitgebreidere analyse. Gezocht is naar een nadere onderverdeling van deze maatschappelijke organisaties die aansluit bij verschillende onderdelen van de dialoog tussen voedingsmiddelenketen en samenleving (zie bijlage 6).

Tabellen A, B en C worden hieronder achtereenvolgens besproken en nader toegelicht.

Tabel A in bijlage 4 biedt een volledig overzicht van alle mededelingen die zijn gedaan, uitgesplitst naar het DuVo-bedrijf en voorzien van het daarbij gegeven commentaar ten aanzien van de reden en het onderwerp van het contact, en van de waardering voor deze ervaring (zie bijlage 4). Tabel A is aanleiding voor de onderstaande, algemene conclusies met betrekking tot het beeld van de stakeholders van de voedingsmiddelenketen.

1. *Het beeld van de stakeholders van de voedingsmiddelenketen is meerledig.* Vanuit drie invalshoeken van het bedrijf zijn er belangrijke variaties met betrekking tot het aantal, de spreiding en de soort van mededelingen die gedaan zijn. Dat wijst op een gevarieerde belangstelling voor maatschappelijke issues vanuit de verschillende onderdelen van een onderneming. Het lijkt erop dat er inderdaad systematische verschillen bestaan bij de medewerkers van verschillende bedrijfsonderdelen voor wat betreft de externe partijen die zij op het netvlies hebben staan.
2. *Het beeld van de stakeholders van de voedingsmiddelenketen is niet scherp.* Er is een groot aantal globale uitspraken gedaan (ongeveer 40%). Gewoonlijk worden op die manier categorieën van stakeholders aangeduid (voorbeeld: "consumentenvertegenwoordigers") of meer algemene factoren (voorbeeld: "algemeen economisch klimaat"). Dergelijke uitspraken zijn opmerkelijk omdat juist expliciet gevraagd werd naar concrete voorbeelden van maatschappelijke organisaties op basis van persoonlijke contacten en eigen ervaringen. Kennelijk zijn die contacten met de maatschappelijke omgeving niet echt persoonlijk van aard. De relatie tussen onderneming en maatschappelijke omgeving heeft in veel gevallen een abstract karakter.
3. *Het beeld van de stakeholders van de voedingsmiddelenketen is breed.* Er is een grote spreiding in de organisaties die benoemd zijn. De 231 uitspraken leveren 148 letterlijk verschillende antwoorden op. Veel organisaties (112 van 148) worden maar één keer genoemd, terwijl iedere organisatie in principe toch 36 keer genoemd zou kunnen worden, namelijk één keer door elke respondent (zie ook tabel B). Voor een deel is sprake van situatie-specifieke vertegenwoordigers van een bepaalde categorie van maatschappelijke organisaties ("Werkgroep Vuilverbranding Roosendaal" en "Milieuwerkgroep Oss" of "Gist kan beter, Delft" zijn bijvoorbeeld allemaal van de categorie "lokale milieugroep"). Ook worden er regelmatig verschillende aanduidingen gebruikt voor dezelfde maatschappelijke organisaties (een duidelijk voorbeeld is "Kritische Consumentenbond" en "Alternatieve Konsumentenbond", maar zo duidelijk ligt dat niet altijd). Desondanks gaat het uiteindelijk toch om veel meer dan enkele tientallen stakeholders die kennelijk voor de voedingsmiddelen van belang zijn.

De voorgaande observaties zijn ook een indicatie dat het taalgebruik met betrekking tot MVO in de voedingsmiddelenketen nog niet is uitgekristalliseerd. Die indruk bleek bij de gesprekken in het tweede deel van dit onderzoek bevestigd te worden. Niet alle maatschappelijke organisaties zijn stakeholders (veel organisaties worden althans hier niet genoemd). Natuurlijk geldt ook dat niet elke stakeholder een maatschappelijke organisatie is⁴. Er bestaat echter geen eenduidige aanwijzing op basis van het verzamelde materiaal voor het beantwoorden van de vraag waar de grens getrokken moet worden.

Tabel B in bijlage 5 is afgeleid uit tabel A en geeft een overzicht van alle stakeholders die genoemd zijn, alfabetisch geordend en uitgesplitst naar de drie geledingen van de onderneming. Bij elke

⁴ De term "maatschappelijke organisatie", zoals geformuleerd in de opdracht, heeft in de uitvoering van het onderzoek een bredere betekenis gekregen, namelijk in de zin van "maatschappelijke groepering", in plaats van de gebruikelijke betekenis van vrijwillige organisatie of non-gouvernementele organisatie (NGO). In de beantwoording van de vragenlijst van het eerste deel van dit onderzoek bleek de term zelfs nog breder gebruikt te worden, namelijk voor vrijwel iedere externe en interne stakeholder van de voedingsmiddelenketen (zie ook hoofdstuk 4, thema 2).

stakeholder is aangegeven hoe vaak zij vermeld zijn. De belangrijkste en meest concrete maatstaf om het belang van stakeholders voor de voedingsmiddelenketen vast te stellen is: “het aantal keren dat een organisatie wordt genoemd”. Als de (arbitrair gekozen) grens gelegd wordt bij drie vermeldingen, ontstaat een eerste versie van een “top van belangrijke stakeholders” (een top-13) ten behoeve van het tweede deel van het onderzoek. Bij het hanteren van aantallen vermeldingen of frequenties is overigens wel enige voorzichtigheid geboden. Veel genoemd worden zou bijvoorbeeld ook kunnen wijzen op een grotere algemene naamsbekendheid van deze organisaties in Nederland. Deze alternatieve verklaring is in het kader van dit onderzoek niet verder verkend.

Tabel I: Eerste versie “top van belangrijke stakeholders” op basis van het aantal vermeldingen (frequentie)

	Naam maatschappelijke organisatie	Frequentie
1	Stichting Natuur & Milieu	11
2	Consumentenbond	10
3	Greenpeace	9
4	Goede Waar & Co, <i>voorheen Alternatieve Konsumentenbond</i>	8
5	Milieudefensie	8
6	Dierenbescherming	5
7	FNV Bondgenoten	3
8	Gemeenten	3
9	Ministerie van LNV	3
10	Stichting Merkartikel (SMA)	3
11	Stichting Voedingscentrum Nederland	3
12	SVM-Pact	3
13	VNO-NCW	3

Op basis van deze lijst en in samenspraak met de Begeleidingscommissie is een definitieve top van vijftien belangrijke maatschappelijke organisaties vastgesteld ten behoeve van het programma voor de gespreksronde in het tweede deel van het onderzoek. Zowel praktische als meer theoretische overwegingen hebben een rol gespeeld bij het samenstellen van deze top-15 (zie ook hoofdstuk 3). In het nu volgende deel van dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op een aantal van die theoretische overwegingen.

Tabel C in bijlage 6 is één van de resultaten van een wat uitgebreidere analyse, bedoeld om de empirische basis te verkennen voor verschillende manieren waarop stakeholders gecategoriseerd kunnen worden. De DuVo-bedrijven streven alle zestien op hun eigen manier naar “duurzaam ondernemen in de voedingsmiddelenketen” en hebben te maken met veel verschillende stakeholders. De dialoog met de samenleving is een multi-stakeholderdialoog waarin een groot aantal onderwerpen aan de orde komt. Op welke manieren kan daar ordening in aangebracht worden? Met welke categorieën of soorten van stakeholders krijgen DuVo-bedrijven te maken? Als uitgangspunt voor de analyse die in dit verband is uitgevoerd, is enerzijds gekeken naar “de organisaties die het meest genoemd zijn” en anderzijds naar “de redenen die het meest genoemd zijn”. De drie invalshoeken die gehanteerd zijn bij het verzamelen van de gegevens laten op dit punt een gevarieerd beeld zien (zie tabel II en tabel III hieronder, die ontleend zijn aan de gegevens van tabel B). Zo blijkt vanuit de invalshoek *Algemeen Management* dat met name maatschappelijke organisaties vaker genoemd worden die invloed hebben op de beeldvorming van de onderneming en op de publieke opinie. Contact onderhouden met deze organisaties is in het belang van de onderneming. Deze contacten worden door de respondenten in het algemeen positief gewaardeerd en hebben betrekking op een scala aan onderwerpen. De meest genoemde maatschappelijke

organisaties komen uit de hoek van het milieubelang. Vanuit de invalshoek *Productie* worden per respondent relatief de meeste namen genoemd en zijn er weinig overeenkomsten tussen de namen die genoemd worden. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de “couleur locale” van productielocaties, waarbij vooral locatiespecifieke stakeholders een rol spelen. Het draagvlak in de omgeving en de vergunningaanvragen zijn ook relatief vaak onderwerp van gesprek. Bij wijze van uitzondering wordt Greenpeace juist wel vaker genoemd. Wellicht is de actiegerichtheid van deze organisatie daar debet aan. Greenpeace doet ook op bedrijfslocaties vaker van zich spreken. Ten slotte het specifieke beeld dat de invalshoek *Marketing* biedt. Centraal als onderwerp van gesprek staan voedselveiligheid en de voorlichting aan consumenten. Er worden relatief weinig namen genoemd. De Stichting Natuur en Milieu springt hier in het oog. Ook vanuit deze invalshoek is het bereiken van de publieke opinie een belangrijke drijfveer achter de contacten met maatschappelijke organisaties. Controversiële onderwerpen, zoals biotechnologie, worden regelmatig genoemd als onderwerp van gesprek met betrekking tot beeldvorming en publieke opinie. De relaties met maatschappelijke organisaties worden aan deze kant van het bedrijf iets minder positief gewaardeerd.

Tabel II: De meest genoemde organisaties (# > 1), geordend naar invalshoek

ALGEMEEN MANAGEMENT	#	PRODUCTIE	#	MARKETING	#
Consumentenbond	8	Greenpeace	4	Stichting Natuur en Milieu	4
Stichting Natuur en Milieu	6	Ondernemingsraden	2	Consumentenbond	2
Goede Waar & Co	5	Overheid lokaal	2	Dierenbescherming	2
Milieudefensie	5	Overheid regionaal	2	Goede Waar & Co	2
Greenpeace	3			Greenpeace	2
CLM	2			Milieudefensie	2
Dierenbescherming	2			Stichting Merkartikel	2
Media	2			Voedingscentrum	2
Ministerie van LNV	2				
Platform Biologica	2				
SVM-Pact	2				
VNO-NCW	2				
Totaal aantal genoemd 101		Totaal aantal genoemd 77		Totaal aantal genoemd 53	
Aantal respondenten 15		Aantal respondenten 11		Aantal respondenten 10	

Tabel III: De meest genoemde redenen, geordend naar invalshoek

ALGEMEEN MANAGEMENT	PRODUCTIE	MARKETING
Beeldvorming en publieke opinie	Draagvlak productieomgeving (lokale contacten)	Beeldvorming en publieke opinie
Vergunningverlener of controle	Vergunningprocedure of controle	Vergunningverlener of controle
Belangenbehartiger (branche)	Inspraak vergunningaanvraag	Belangenbehartiger (branche)
	Onderzoek	Voorlichting
		Direct commercieel belang

Uitgaande van deze empirische basis is de analyse op twee manieren verder doorgevoerd om te kijken op welke manier de geïdentificeerde stakeholders nader ingedeeld zouden kunnen worden⁵.

1. *Kijkend vanuit organisatieonderdelen van individuele ondernemingen en drie vormen van draagvlak die een onderneming wil verwerven.* Productie, Marketing/Verkoop en General Management hebben daarbij een onderlinge taakverdeling: het verwerven en behouden van de “license to produce”, de “license to sell” respectievelijk de “license to operate”. Deze manier van indelen van stakeholders is uitgewerkt in bijlage 7, gevoed door de kennis en ervaring van de leden van de Begeleidingscommissie, en toegepast in het onderzoek van Meindert Willems naar de communicatieve uitingen van DuVo-bedrijven op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (Willems 2003).
2. *Kijkend vanuit verschillende deelgesprekken in de dialoog tussen voedingsmiddelenketen en samenleving.* De dialoog tussen de voedingsmiddelenketen en de samenleving blijkt in ieder geval in een paar delen opgesplitst te kunnen worden: een deelgesprek met de directe omgeving over het beperken van de overlast die in de buurt ervaren wordt, een deelgesprek over de kwaliteit en veiligheid van het voedsel en ten slotte een veel globaler deelgesprek over uiteenlopende maatschappelijke kwesties. De relatie of het gesprek tussen onderneming en stakeholder vormt bij deze tweede manier van indelen van stakeholders het vertrekpunt. Deze indeling is uitgewerkt in bijlage 6 (tabel C) en is gevoed door observaties uit het tweede deel van het onderzoek tijdens de gesprekken met stakeholders.

Nader onderzoek naar het belang en de bruikbaarheid van deze verschillende manieren om stakeholders van de voedingsmiddelenketen te categoriseren, valt buiten het kader van deze onderzoekopdracht.

⁵ Een derde manier, die meer geïnspireerd is door de gevoerde gesprekken, gaat uit van “de afstand van de stakeholder tot de onderneming” en staat beschreven in bijlage 8 (zie ook hoofdstuk 4, thema 2).