

SEPHA SMIT (ODIN)

‘WE ZIJN NIET OP WEG NAAR EEN BIO-BEDRIJF, WE ZÍJN EEN BIO-BEDRIJF’

Sepha Smit, jarenlang werkzaam bij Plus, is ‘terug in de sector’. Als commercieel directeur van de biologische foodcoöperatie Odin zet ze haar duurzaamheids-missie voort. Odin groeit, zowel in winkels als qua ledenaantallen, aldus Smit. Maar: ‘we moeten nog klantgerichter gaan denken’.

Door: **Marieke Venbrux** Foto’s: **Guido Benschop**

Sepha Smit werkte jarenlang bij Plus, de laatste jaren als unitmanager ‘vers’. In die rol was ze ook de stuwende kracht achter het initiatief om alle dagverse melk en yoghurt onder het Plus-merk standaard biologisch te maken, een initiatief waarmee de formule in en buiten de supermarktsector bewondering oogstte.
In 2022 vertrok Smit bij Plus, waarna ze enkele maanden later opdook bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), ze werd hier ‘senior adviseur biologische landbouw en marktontwikkeling’.
Maar vorig jaar september keerde ze ‘terug in de sector’: ze werd commercieel directeur bij Odin, dat afgelopen juni werd uitgeroepen tot ‘Bio-Bedrijf van het Jaar’.

Allereerst: waarom ging je destijds, na ruim veertien jaar, weg bij Plus? Was je klaar met de supermarktsector?
“Niet klaar, ik was vooral moe. Retail is heel hectisch, we hadden net de coronaperiode gehad, daarna kwam de oorlog in Oekraïne. Ik was zeven dagen per week met alle teams bezig om de beschikbaarheid van producten te waarborgen. Toen kwam de aankondiging van de fusie tussen Plus en Coop. Die fusie was heel goed voor Plus en heel goed voor Coop, maar niet per se voor mij. Want tijdens een fusie gaat een bedrijf weer een heel andere fase in, de blik gaat meer naar binnen. Na veertien jaar Plus vond ik het daarom een goed moment om verder te gaan kijken. Dus ik nam ontslag.”

Was dat nog spannend?
“Nee, want gevoelsmatig klopte het. En ik had ook gewoon het vertrouwen dat er weer iets nieuws op mijn pad zou komen.”

En dat kwam er: na een aantal interim-klussen, o.a. bij Stichting Milieukeur, ging Smit in november 2023 aan de slag bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), een agentschap van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, dat opdrachten uitvoert voor

vrijwel alle ministeries, decentrale overheden en de EU.

Je werd ambtenaar.
"Ja, toen ik solliciteerde had ik nog niet beseft dat ik, 'commerçant', ook een eed moest afleggen. Want je valt onder de verantwoordelijkheid van de minister etc. Dat was voor mij ook allemaal nieuw. In die zin was ik wel een beetje een vreemde eend in de bijt, ik kwam uit een heel andere wereld."

Waarom ging je bij dit overheidsorgaan aan de slag?
"Bij Plus heb ik de bio-sector beter leren kennen; ik zag ook hoe bio kan bijdragen aan veel maatschappelijke vraagstukken, denk aan stikstof, kwaliteit van water, biodiversiteit, pesticiden etc. In 2022 lanceerde de overheid een knetterambitieus actieplan (het Actieplan 'Groei van biologische productie en consumptie', red.): het biologisch landbouwareaal moest van 3% naar 15%, in zeven jaar tijd. Maar bij supermarkten was het omzetaandeel nog maar 3%, terwijl 75% van de totale bio-consumptie van de supermarkten vandaan komt. De supermarktsector is dus cruciaal om aan die 15% te komen, want boeren gaan en kunnen pas 'om' als er een afzetmarkt is. Daar wilde ik me graag voor inzetten. Het was alleen afwachten waar de vacatures vielen. Dat was uiteindelijk bij de RVO."

'Bij Odin kwamen mijn liefde voor bio en retail samen'

Wat heb je concreet gedaan in jouw functie?
"Het ministerie van LVVN (Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuurbeheer, red.) had dus dat actieplan gelanceerd en ik was betrokken bij de coördinatie en ontwikkeling van de pijler 'marktontwikkeling'. Ik zat ook in het campagneteam van de consumentencampagne van LVVN. Het was een heel nieuw plan, mijn rol was ook nieuw. Het eerste wat we zijn gaan doen, is supermarktformules naar hun ambities vragen: wat gaan zij doen met biologisch? Pas als dat helder is, kunnen we de keten hierop inrichten, want boeren moeten als gezegd een afzetmarkt hebben. Die ambities moesten zichtbaar zijn voor de buitenwereld. Formules werkten hieraan mee, binnen een jaar hadden vijf formules, samen goed voor 80% van de markt, hun biologische doelen gepubliceerd. Bij sommige hadden de doelen vooral betrekking op agf, bij andere op meerdere categorieën of op het totaalaanbod.
Vervolgens zijn we retailers gaan vragen naar hun belangrijkste barrières als het om bio gaat. Een van de zaken waar ze tegenaan liepen: wat mag ik communiceren aan de consument, welke claims mag ik wel en niet doen om biologisch nadrukkelijker onder de aandacht te brengen, bijvoorbeeld in de folder? Een ander punt betrof kennisdeling binnen de organisatie: hoe leg je als mvo-afdeling bio uit aan inkopers, category managers etc. We hebben een uitlegvideo gemaakt en een communicatie-toolkit samengesteld. Daar kunnen formules tot op de dag van vandaag uit tanken. In die zin ben ik als ambtenaar effectiever en concreter bezig geweest dan ik op voorhand misschien had gedacht, ik had gedacht dat ik wat meer vanuit de zijlijn zou functioneren."

Toch vertrok je ook weer bij RVO – je ging naar Odin.
"Ja, na anderhalf jaar werd ik gebeld door Merle (Koomans van den Dries, ceo van Odin, red.). De commercieel directeur van Odin ging emigreren: of ik interesse had in deze functie. Toen die vraag kwam, moest ik ook aan mezelf toegeven dat ik bij de RVO toch ook wel dingen miste: de retaildynamiek, het contact met de klant, de producten zelf. Bij Odin kwamen mijn liefde voor bio en retail samen. Ik was zelf ook al jaren lid van Odin, al in de tijd dat ik nog bij Plus werkte. Dus ik kende Odin goed. Maar de RVO was wel een hele waardevolle tussenstap, soms moet je jezelf eerst wat 'verbreden' om weer op een volgend punt te komen."

Odin werd afgelopen juni uitgeroepen tot 'Bio-Bedrijf van het Jaar' in de jaarlijkse 'Bio-Verkiezing' van BioNederland. Welke bijdrage heb jij daaraan geleverd?
"Het is zeker niet alleen mijn verdienste, we hebben het echt met z'n allen gedaan en de titel is een onwijs grote waardering voor wat we doen. Want wij zijn niet op weg naar een bio-bedrijf, we zíjn een bio-bedrijf. Wat voor veel bedrijven nieuw is, is voor ons normaal. Als koploper begeef je je echter ook vaak op onontgonnen terrein, het is mooi als je daar erkenning voor krijgt in de vorm van zo'n prijs.
Maar terug naar jouw vraag, als ik kijk naar wat ik bij Odin heb binnengebracht is dat vooral retailervaring. Biokennis is hier genoeg, maar mijn achtergrond in retail zetten we nu in om verder te professionaliseren en klantgerichter te denken en te werken. We zijn hier soms nog geneigd wat te veel 'intern gericht' te zijn, we werken nu verder aan een cultuur waarbij we continu die klant en klantbehoeften in het oog houden en daardoor voor consumenten ook steeds aantrekkelijker worden."

Heb je een voorbeeld?
"Het gaat niet alleen om nieuwe producten of de indeling van winkels, het gaat ook om de 'mindset' van medewerkers en het is vooral ook iets wat een klant merkt als het er níet is. Denk daarbij ook aan iets als gastvrijheid tonen in de winkels, even gedag zeggen als een klant binnenkomt, simpele dingen, maar wél heel belangrijk. En het werkt door in de hele keten.
Daarnaast gun ik Odin ook meer bekendheid, dat is ook wel iets waar ik nadrukkelijk aan probeer te werken. Zodat we als coöperatie verder groeien en nog meer klanten en klant-leden krijgen."

CV Sepha Smit

2025 – heden	Odin, commercieel directeur
2023-2025	RVO, senior adviseur biologische landbouw en marktontwikkeling
2023	interim-functies (o.a. Stichting Milieukeur)
2008-2022	Plus, o.a. unit manager vers, unit manager semi-vers
2003-2008	Hoogvliet, category manager
2000-2003	Laurus, assistent category manager

Grote formules als Albert Heijn en Lidl breiden hun bio-aanbod steeds verder uit. Dat betekent voor jullie meer concurrentie, zeker nu de consument sterk prijsgericht is en de prijs van bio bij die formules doorgaans lager ligt dan bij Odin, aldus een peiling van de Consumentenbond, eerder dit jaar. Jij hebt het bij de RVO met de communicatietoolkit voor die formules ook nog eens makkelijker gemaakt om hun klanten met bio te bereiken…

"Vooropgesteld: hoe meer mensen biologisch eten, hoe beter dat is iedereen: voor de mens, onze directe leefomgeving, het dier en de wereld. Dus elke hap bio extra is fantastisch, het is ook gewoon nodig om die 15% biologisch landbouwareaal in 2030 te halen. Dus het is alleen maar goed dat ook andere ketens biologisch belangrijker hebben gemaakt.

En ja, natuurlijk kan het gebeuren dat klanten hun bio-boodschappen dan ook elders gaan doen, maar het kan net zo goed andersom werken: mensen komen bij Albert Heijn, Lidl of een andere formule in aanraking met bio, verpanden hun hart aan bio en komen dan bij ons terecht. Dat is het fijne van diversiteit – zowel in klanten als qua aanbieders: dan heb je die erosie niet. Wij bieden met Odin ook veel meer dan biologisch. Ons vertrekpunt: we bieden gezond, eerlijk en echt eten, biologisch is daarbij een 'default', de standaard – in die zin 'ontzorgen' we de klant: hij hoeft niet bij elke schapmeter te kiezen tussen bio en regulier. Heel vaak gaan we nog verder dan biologisch, bijvoorbeeld met biodynamische producten. We bieden ook verschillende zaadvaste groenten, we 'pionieren' met smaak en duurzaamheid, werken bij agf en brood met korte ketens en met lokale telers en bakkers – en dat alles is vaak ook cruciaal voor de doelgroep die wij bedienen. En ja, de prijs van onze producten ligt dan misschien wat hoger dan bij reguliere formules – al krijgen klantleden 15% korting op hun boodschappen, dat was in die prijsvergelijking van de Consumentenbond niet duidelijk meegenomen.

Veel supermarktformules hebben de laatste jaren hun huismerkenaanbod uitgebreid, vanwege de 'bezuinigende' consument. Geldt dat ook voor jullie?

"Wij hebben een assortiment van circa 9.000 artikelen. Daaronder vallen allerlei merken, waaronder ook merken die alleen bij Odin verkrijgbaar zijn, bijvoorbeeld een aantal Italiaanse pastamerken. We hebben daarnaast ons eigen Odin-merk en natuurlijk Nieuwe Band (Odin en de biologische groothandel De Nieuwe Band gingen in 2018 samen, MV), maar dat betreft maar een klein deel van het assortiment, 373 producten, met name noten, zaden, zuidvruchten, rijst etc. Verder voeren we sinds een aantal jaren het merk LandGoed: basisproducten tegen een aantrekkelijke prijs, denk aan siropen, koffie, olie etc. We proberen binnen ons assortiment verschillende prijspunten te bieden en LandGoed is daar een goed voorbeeld van. Tegelijkertijd: verschillende prijspunten zijn belangrijk, maar gezien onze schaal moeten we ook kritisch zijn op het investeren in eigen merken. Dat is kostbaar en daar ligt nu niet onze prioriteit. En als het gaat om prijs en geld besparen: als je zoveel mogelijk met de seizoenen mee eet, zit je zowel qua smaak als prijs goed. Dat weten de meeste



Sepha Smit, in de Odin-winkel aan de Adelaarstraat in Utrecht.

van onze leden en dat proberen we consumenten ook nadrukkelijk mee te geven. In onze winkels, maar bijvoorbeeld ook in ons Odin-magazine."

Hoeveel leden hebben jullie nu?

"Meer dan 24.000, en er komen nog steeds leden bij."

Zijn dat andere leden dan die zich pakweg tien jaar geleden bij Odin aansloten?

"Ik zie in ieder geval dat het veel jonge mensen zijn en ze worden ook steeds jonger. Een deel ziet dat 'echt voedsel' steeds meer heeft plaatsgemaakt voor bewerkt, industrieel voedsel; deze groep gaat vooral voor 'gezond, eerlijk en echt eten'. Bij eerlijk gaat het in ons geval ook om eerlijk gefinancierd en eerlijk geprijsd. En er zijn ook klantleden die vooral dat laatste belangrijk vinden; zij kiezen mede vanwege het 'steward ownership' voor Odin, om tegenwicht te bieden aan alles wat groot is."

Het feit dat Odin meer jongere klandizie en leden trekt, vertaalt de formule ook door naar de winkelvloer. Eind oktober opende een volledig nieuwe Odin in Baarn; in het pand van voorheen 'De Smaak van Echt'. Het betreft een ruime winkel, met verschillende nieuwe gemaksconcepten die jongere klantgroepen aanspreken, aldus Smit. "We hebben een nieuwe warenindeling, agf krijgt volop de ruimte en de kazen en brood zetten we écht goed neer. 'Lekker en gastvrij' staan hier nadrukkelijker voorop."
De volgende nieuwe Odin-winkels komen aan de Nachtegaalstraat in Utrecht en aan de Pilatusdam in Zoetermeer; Odin maakte begin dit jaar bekend de Biowinkels op deze locaties over te nemen van ondernemer Pieter Tent; deze worden omgebouwd naar Odin. Met deze twee locaties erbij, komt het totaal aantal Odin-supermarkten op 43.

Naar hoeveel winkels willen jullie uiteindelijk doorgroeien?
"Ik kan geen hard getal noemen, maar er is nog heel veel groeiruimte. We zitten nu vooral in het midden van het land, mede vanwege ons dc in Geldermalsen. We verhuizen binnenkort wel naar een andere locatie, maar blijven in Geldermalsen. Er is steeds meer vraag naar biologisch, de markt is nog lang niet verzadigd, maar we moeten ook kijken; wie woont waar, is daar voldoende potentieel, past het in de infrastructuur? We hebben nu al zeven Odin-supermarkten in Amsterdam, maar daar is nog meer ruimte, we hebben al drie winkels in Den Haag, maar daar is ook nog ruimte. Het noorden en zuiden van het land is vaak wat lastiger, maar we hebben bijvoorbeeld ook een Odin in Winsum, boven in Groningen, in een prachtig pand. En hoe meer leden, hoe robuuster we als organisatie worden, hoe meer winkels we kunnen openen – en dat is ook weer goed voor de bekendheid."

'Ik kan geen hard getal noemen, maar er is nog heel veel groeiruimte'

Odin is een coöperatie met medewerkersleden en klantleden. Plus is bij uitstek een ondernemersformule, met veel meer winkels. Is dat voor jou heel anders werken?
"Odin en Plus hebben vooral iets gemeen: het zijn allebei coöperaties. Dat is heel prettig werken, er is een langetermijnvisie en dat werkt 'verbindend'. Plus heeft een algemene ledenvergadering, formulecommissies en adviesraden, Odin heeft een ledenraad, bestaande uit medewerkers- en klantleden. Dat is een fijne plek om ideeën neer te leggen."

Maar medewerkers en klantleden hebben een andere positie dan ondernemers, zou ik denken. Een ondernemer zit financieel 'dieper' in het bedrijf, moet zijn pensioen eruit halen etc. Die is wellicht kritischer op bepaalde investeringen of besluiten die geld kosten etc.?
"Misschien, maar er is veel diversiteit in ondernemers en er is ook veel diversiteit in klantleden. We hebben hier klantleden die net lid zijn geworden, omdat ze vooral 'echte en eerlijke boodschappen willen doen' en erop vertrouwen dat ze die bij ons vinden, we hebben ook klantleden die al jaren lid zijn, meer weten over bio dan ik, en geregeld heel kritisch zijn en allerlei ideeën aandragen. Bij Plus heb je jonge, startende ondernemers, maar ook ondernemers die al jaren onder de formule hun supermarkt draaien en de wensen van die groepen kunnen soms ook behoorlijk uit elkaar lopen. Dus ja, er zijn wat andere klemtonen en de urgentie is soms wellicht wat anders, maar het startpunt van een coöperatie is vooral heel fijn: je doet het samen. Je ziet met z'n allen ook meer, diversiteit betekent ook vitaliteit: je zet zaken gefundeerd neer met elkaar en mensen houden elkaar scherp. Dat is bij Plus zo en dat is bij Odin niet anders.
Verder is Odin als bedrijf wat kleinschaliger, ook qua organisatie. Dat betekent dat je soms meer zelf moet uitzoeken en oppakken. De 'span of control' is wat groter, maar dat maakt het juist ook heel leuk."

Tot slot: jij was destijds een van de kartrekkers van het initiatief van Plus om alleen biologische dagverse melk en yoghurt in het schap te zetten, waarbij Plus de meerprijs voor zijn rekening nam. Enkele maanden terug besloot Plus dit besluit weer terug te draaien. Hoe heb jij naar dat besluit gekeken?
"Ik ken de exacte overwegingen niet, maar ik vind het vooral heel jammer voor Nederland. Zuivel is de sleutel tot die 15% biologisch landbouwareaal die we in 2030 willen behalen. Varkensvlees vraagt niet zoveel areaal, melkvee wel, om die 15% te halen moet zuivel dus om. Wat alleen lastig is voor een supermarktformule: je wil uniciteit, maar je wil ook dat de markt meegaat, vanuit een gelijk speelveld. En als je je nek uitsteekt, en het krijgt geen navolging…Je zag het natuurlijk ook bij Jumbo, met het besluit om te stoppen met promoties van vers vlees; ook dat besluit werd teruggedraaid, omdat de markt en de consument niet meegingen. Nogmaals: heel jammer. Bij Odin is alles biologisch, en het liefst biodynamisch. En wij doen niet aan vleespromoties. Ik hoop dat wij een inspiratie kunnen zijn voor anderen." ■

Over Odin

Odin is een biologische foodcoöperatie. Die omvat nu 43 winkels, vooral in Noord-Holland, Zuid-Holland, Utrecht en Gelderland. Drie van de Odin-winkels bevatten ook een foodcafé.
Odin is ook een groothandel voor biologische levensmiddelen, met een dc in Geldermalsen. Het levert behalve aan de eigen Odin-winkels ook aan andere biologische winkels en speciaalzaken.
En Odin doet ook nog altijd aan groente-abonnementen, waar het ooit allemaal mee begon: tassen met groente en fruit, af te halen door consumenten bij ruim 150 afhaalpunten. Daarnaast heeft Odin een eigen bezorgservice: consumenten kunnen ook online bij Odin hun boodschappen bestellen en hun producten thuis of bij een Odin-winkel laten bezorgen, mits hun postcode binnen de bezorgroute valt.
Tot slot: Odin heeft een eigen imkerij, niet voor de honing, maar om de biodiversiteit op boerderijen te versterken. Het heeft ook een eigen boerderij, De Beersche Hoeve (in Oostelbeers, Noord-Brabant), waar het onder andere eigen zaadvaste groenten teelt (in het kort: groenten die zijn geteeld en veredeld zonder kunstmatige technieken; telers kunnen het geoogst zaad zelf opnieuw gebruiken).
Odin is als gezegd een coöperatie: de leden zijn 'de baas'. Wie lid wil worden, betaalt een participatiebedrag van € 100,-. Bij opzegging van het lidmaatschap ontvangen ze dit bedrag weer terug.
Daarnaast betalen leden maandelijks € 16, een soort vooruitbetaling van de boodschappen, dat bedrag komt op een ledenpas en met die pas krijgen ze 15% korting op de boodschappen. Leden beslissen mee via de ledenraad, de directie legt verantwoording af aan deze raad. Die directie bestaat momenteel uit: Merle Koomans van den Dries (ceo), Sepha Smit (commercieel directeur), Lute Hummel (financieel directeur) en Wouter Wezenbeek (directeur 'source en supply').